

INTRODUZIONE

L'idea di realizzare questa relazione di laurea è nata dagli studi effettuati nel corso di Economia e Direzione delle Imprese, durante il quale la mia attenzione si è soffermata in modo particolare sull'outsourcing. Con il termine outsourcing si intende un processo attraverso il quale un'impresa assegna, in modo continuativo, a fornitori esterni lo svolgimento di una o più aree aziendali. Dietro a questa breve definizione si nasconde una considerevole quantità di aspetti positivi, ma anche di alcuni negativi, i quali mi hanno stimolata ad approfondire questo tema. Inoltre ho voluto sviluppare, nello specifico, l'outsourcing dell'Information Technology, per il suo aspetto dinamico e per la grande opportunità che è in grado di offrire alle aziende.

Infatti, nel corso dell'ultimo decennio, le aziende si sono trovate ad operare in un contesto economico caratterizzato da una continua evoluzione, la globalizzazione le ha messe a confronto con nuovi mercati, nuovi concorrenti ed aspettative crescenti da parte della clientela.

Chi produce si è trovato costretto, per mantenersi competitivo, a tentare di diminuire i costi dell'intera catena del valore ed a cercare di accrescere la qualità dei propri prodotti per assicurare un servizio sempre migliore mantenendo un prezzo competitivo.

In questa situazione così mutevole ed incerta, la risorsa dell'informazione ha assunto un ruolo chiave nelle strategie aziendali, supportata dallo sviluppo del settore dell'IT (Information Technology), che ha dato vita ad una serie di nuove tecnologie e di nuove categorie di servizi che, se ben sfruttati, possono migliorare sensibilmente l'efficienza dei molti processi aziendali.

La diffusione dei personal computer, dell'utilizzo di Internet, l'acquisita abitudine a confrontarsi con nuove tecnologie, hanno dato grande impulso ad un comparto della net-economy, quello dei Sistemi Informativi aziendali ed in particolare i Sistemi Informativi Gestionali.

Il rischio che corre un'impresa nello sviluppo di un nuovo SI è quello di investire troppo tempo e troppe risorse in un progetto di cui non è facile prevedere la buona riuscita. Nonostante ciò tutti hanno la consapevolezza di non poter rinunciare ad un software gestionale, trovandosi a scegliere tra le due tradizionali possibilità: costruire internamente o acquistare?

Considerando le difficoltà e le risorse da investire nel caso in cui si scelga di costruire internamente un sistema informativo o, in alternativa, i costi per l'acquisto, la manutenzione, ecc. nel caso in cui si scelga di acquistarlo, si apre una via alternativa nuova, quella di affittarlo. Quindi, nel tentativo di dare una terza possibilità a quelle aziende che scelgono di dare in outsourcing l'information technology, in questa relazione si approfondisce il ruolo fondamentale degli ASP (Application Service Provider), ovvero organizzazioni che erogano servizi informativi alle imprese dall'esterno. L'aspetto affascinante degli ASP è che riescono a coprire tutte le aree funzionali senza intaccare processi già consolidati all'interno dell'azienda. Inoltre offrono una vasta gamma di servizi volti a migliorare i rapporti tra i vari soggetti coinvolti nell'intero processo economico.

Nell'intento di dare un esempio pratico delle aziende ASP, è stata scelta l'azienda Elatos Web S.r.l.. Le motivazioni di questa scelta sono diverse, innanzitutto Elatos è un'azienda italiana e perciò si preoccupa di risolvere i problemi riguardanti i sistemi informativi delle piccole e medie imprese, le quali dominano nello scenario economico italiano, offrendo servizi specializzati e riducendo i costi relativi al mantenimento di un sistema informativo gestionale, tenendo conto della minor disponibilità economica di tali aziende rispetto a quelle di maggiori dimensioni. Inoltre è l'unica azienda ASP in Italia che offre un servizio ERP completo, ovvero un servizio di sistemi che raccolgono, elaborano e forniscono informazioni riguardanti ogni aspetto dell'azienda in un'unica infrastruttura. Si tratta, quindi, di un sistema di gestione (Sistema Informativo, SI) che integra tutti gli aspetti del business ed i suoi cicli, inclusa la pianificazione, la realizzazione del prodotto, le vendite ed il marketing. La scelta di analizzare il comparto delle piccole e medie imprese prende spunto dalla

stratificazione del tessuto connettivo industriale italiano, caratterizzato da una tipologia di aziende di dimensioni ridotte come nessun altro paese industrializzato.

Uno degli obiettivi di questa ricerca è quello di indagare sui benefici che possono trarre realtà organizzative storicamente estranee a soluzioni informatiche, tipicamente rivolte a imprese con un elevato numero di dipendenti. La presenza in questo lavoro del caso aziendale serve a fornire una visione più chiara ed obiettiva della situazione reale, nella speranza che questo studio possa rappresentare un'indagine interessante per tutti coloro che si avvicinano alle problematiche di organizzazione aziendale ed, in particolare, ai sistemi informativi gestionali.

In questa relazione di laurea si passano in rassegna tutte le tematiche sopra esposte, articolandole in sei capitoli. Nei primi due capitoli, si cerca di offrire un quadro quanto più completo possibile sul fenomeno dell'outsourcing in generale, toccando le problematiche principali come l'approccio del management e la gestione ed il controllo della funzione aziendale esternalizzata. Si vuole, inoltre, dare un'idea delle motivazioni che portano a tale decisione, considerando anche la situazione italiana. Successivamente, si approfondisce il tema dell'outsourcing nel settore dell'Information Technology ed, in particolare, si sottolinea il suo ruolo strategico. Dopodiché, nel capitolo quarto, si fornisce una descrizione del modello ASP ("Application Service Provider") che offre una serie di applicazioni innovative, miranti all'ottimizzazione dei rapporti tra i vari attori della filiera economica. Tale modello, si presenta come naturale evoluzione dell'outsourcing dell'Information Technology in un'ottica di tecnologia Internet e consente, alle imprese, di godere dei molti benefici offerti da una tradizionale soluzione di esternalizzazione. Tra le varie applicazioni sono state sviluppate, singolarmente, le più importanti nell'intento di dare un'idea, quanto più chiara possibile, dei servizi che forniscono le aziende ASP ai propri clienti, grazie alla loro specializzazione nel dinamico settore dell'Information Technology. Nell'ultimo capitolo, si è voluto presentare un esempio concreto di azienda ASP, esaminando

il caso di Elatos Web S.r.l., azienda italiana nuova, il che sottolinea la recente nascita di questi specifici tipi di aziende e l'attuale adeguamento delle imprese alle esigenze, sopra citate, dell'Information Technology. Si è cercato, grazie allo studio di questa azienda, di analizzare nel dettaglio i vantaggi pratici nel delegare ad aziende ASP l'area dell'IT, con particolare riferimento ai giovamenti che possono trarne la stragrande maggioranza delle aziende operanti nel sistema economico italiano. Infatti, queste ultime, a causa delle loro dimensioni, non possono permettersi di sviluppare in modo autonomo tali funzioni poiché dovrebbero sottrarre risorse al core business per poter stare al passo delle continue evoluzioni del mercato IT. Quindi, la soluzione ASP, risulta la più adatta per dare la possibilità alle PMI di usufruire di un sistema informativo sempre aggiornato pur mantenendo l'attenzione sul core business e senza perdere competitività.

Capitolo 1: L'OUTSOURCING

1.1 INTRODUZIONE ALL'OUTSOURCING

L'outsourcing emerge come uno degli strumenti manageriali, di carattere tattico e strategico, che hanno conosciuto la maggiore espansione nel corso dell'ultimo decennio e che continuerà a proporsi nei suoi diversi ambiti e nelle sue varie applicazioni come una via obbligata per la sopravvivenza sul mercato delle imprese, senza distinzione di industria, dimensione o missione aziendale.

Liberarsi di alcune funzioni per puntare sulle attività in cui l'azienda si sente più forte: è questo in sostanza il motivo principale, affiancato a quello della riduzione dei costi, che spinge un numero sempre maggiore di imprese a ricorrere all'outsourcing.

Delegare a fornitori esterni la gestione di attività considerate non strategiche per le imprese costituisce l'unica via concretamente praticabile per raggiungere l'obiettivo di concentrarsi sul core business¹, obiettivo che oggi è imposto dai mercati.

Si potrebbe fornire una serie di definizioni di outsourcing², di varia provenienza e di volta in volta orientate a metterne in risalto particolari aspetti; tuttavia il concetto generale può essere espresso in forma estremamente sintetica, descrivendo l'outsourcing come quel processo che porta alla acquisizione da un fornitore esterno di prodotti o servizi attualmente risultanti dalla diretta attività produttiva e di gestione interna dell'azienda.

Affinché l'outsourcing si sviluppi come tecnica di gestione aziendale è necessario

(1) Il core business rappresenta l'attività di una impresa che contribuisce maggiormente (%) al fatturato. E' l'attività nella quale l'azienda possiede un'effettiva competenza ed un vantaggio competitivo, ovvero l'attività principale svolta da una conglomerata, una società che fa della diversificazione settoriale la sua strategia di sviluppo. Per dare un esempio pratico e semplice di core business, si pensi al Gruppo Eni: il suo core business è la produzione di energia. (2) Gervasi S. Ballarin A., *Outsourcing. I vantaggi di una scelta strategica*, Franco Angeli Editore, 2006.

che siano soddisfatte, fra l'altro, due condizioni: la prima ha carattere oggettivo e consiste nella presenza sul mercato di operatori sufficientemente professionali e un efficiente espletamento della funzione da esternalizzare; la seconda ha invece natura più soggettiva e riguarda il superamento da parte del management societario di varie remore psicologiche, in particolare il timore di un "autoridimensionamento" professionale.

1.2 APPROCCIO DEL MANAGEMENT ALL'OUTSOURCING

L'introduzione dell'outsourcing all'interno di un'azienda è operazione non facile, che incontra resistenze di ogni genere a tutti i livelli della struttura gerarchica aziendale oltre che sindacale¹.

Solamente a livello di top management si è ormai diffusa la consapevolezza del fatto che un'impresa agile e snella, la quale abbia il meno possibile di struttura fissa ed acquisti all'esterno i servizi "generali", sia il modello vincente nei mercati attuali e che solo delegando tutte le funzioni ausiliarie a fornitori specializzati diviene possibile concentrarsi sulle attività per le quali si possiede un'effettiva competenza ed un vantaggio competitivo.

A testimonianza di questa circostanza può essere riportata una recente ricerca del Benchmarking Club di Business International², secondo la quale nel 93% dei casi è il top management a definire le politiche di outsourcing anche quando questo tipo di decisione non riguardi aspetti strategici.

Molto di rado accade che sia un dirigente di funzione ad assumersi tale responsabilità: ricorrendo all'outsourcing infatti, questi correrebbe il rischio di

(1) La resistenza sindacale all'attuazione dell'outsourcing è dovuta alla preoccupazione che, esternalizzando alcune funzioni aziendali, il personale addetto a tali funzioni non trovi un altro impiego all'interno dell'azienda e quindi si ritrovi senza occupazione oppure che venga impiegato per ricoprire altre funzioni di minor importanza o, ancora, gli venga diminuito l'orario di lavoro. (2) Ricerca effettuata nel febbraio 2006. I Benchmarking Club sono dei Gruppi di Lavoro promossi da Business International, azienda italiana che si occupa di raccogliere informazioni sulle esperienze organizzative delle aziende. Fonte: www.businessinternational.it

trovarsi con minor potere all'interno dell'azienda.

Viceversa i top manager propendono più che in passato per il ricorso all'outsourcing, in quanto ritengono che ciò possa portare ad una riduzione dei costi (in particolare di quelli fissi) e ad una maggiore flessibilità dell'impresa.

La situazione di disaccordo, spesso riscontrabile tra i top manager ed i manager di funzione o di dipartimento, fa sì che i fornitori di servizi tendano oggi a rivolgersi sempre più ai primi piuttosto che ai secondi.

L'esperienza pratica mostra inoltre come spesso i responsabili di funzione¹ tendano ad ostacolare il corretto svolgimento del rapporto cliente-provider², specie nella fase sperimentale tendente ad affinare la collaborazione tra provider e personale interno della azienda-cliente, il quale deve necessariamente collaborare all'espletamento della funzione da delegare.

Quest'ultima circostanza evidenzia come outsourcing e decentramento non ridiano di per sé competitività all'impresa, perché la rigenerazione possibile attraverso questi strumenti richiede cambiamenti di cultura, architetture organizzative e capacità di coordinamento estremamente complesse.

Nonostante tutte queste difficoltà, per i prossimi anni il movimento verso un ruolo più rilevante dell'outsourcing è irreversibile³: le grandi imprese cercheranno di decentrare tutte le attività che possono essere prodotte all'esterno in modo più competitivo, concentrandosi invece su quelle in cui vi siano competenze distintive ben evidenti e non riproducibili altrove.

È evidente che nel corso di questo processo la grande impresa si "snellirà", nel senso che avrà meno dipendenti in organico, mentre i compiti della direzione

(1) Gervasi S. Ballarin A., *Outsourcing. I vantaggi di una scelta strategica*, Franco Angeli Editore, 2006.

(2) In questo caso con il termine "rapporto cliente-provider" si intende il rapporto tra azienda (il cliente), quindi il top manager, e il fornitore (il provider) che si mette in contatto con il top manager per instaurare un rapporto di collaborazione e trasparenza. (3) Secondo una ricerca effettuata nel gennaio 2006 da Assocontact in collaborazione con Cmmc e Cxo Media. Tale ricerca si è soffermata sul settore call center, che conta oltre 245 mila addetti, grazie anche al fatto che un terzo dei centralinisti, circa 75 mila operatori, lavora in outsourcing. Questo mezzo permette di abbattere i costi nel 43% dei casi. Per i prossimi anni è previsto l'impiego di 45 mila nuovi addetti da parte dei contact center in outsourcing.

assumeranno sempre più funzioni di regia differenti da quelle tradizionali; ma non è affatto detto che la sua forza complessiva, in termini di network che essa "comanda", sia destinata a diminuire.

Oggi il business dell'impresa ha nuovi confini: outsourcing, terziarizzazione, specializzazione ed internazionalizzazione sono parole d'ordine che devono essere prese seriamente in considerazione da tutte le aziende, se si vuole aumentare l'efficienza complessiva del sistema produttivo.

In quest'ottica, le aziende sono obbligate a rivedere quale debba essere la propria configurazione. Normalmente questo ripensamento porta a tre conclusioni:

- il business è più globale di quanto non si pensi;
- le funzioni interne che possono essere fatte fare da altri sono moltissime;
- ci sono molti nuovi business: una volta che l'azienda si sarà alleggerita delle funzioni delegabili all'esterno, si potranno perseguire anche i business che sono potenzialmente presenti nei servizi interni.

E' importante sottolineare che il ripensamento strategico dipende dalla struttura mentale del top management: fino a quando le funzioni verranno viste come attività di servizio e non come business, sarà difficile identificare le opportunità di sviluppo conseguenti ad una loro esternalizzazione.

Una volta che si sia accettata l'idea di esternalizzare la maggior parte delle funzioni aziendali, la difficoltà diventa, come sempre, l'esecuzione.

Nelle aziende si riscontrano sempre forti resistenze nel momento in cui si deve diminuire la dimensione complessiva delle proprie attività; esse sono restie a privarsi della gestione diretta di alcuni servizi, quando non possano contestualmente acquisirne la gestione di altri.

La diffusione dell'outsourcing viene dunque ostacolata dalla preoccupazione comune a molti responsabili di perdere il controllo di una parte del sistema aziendale. Le domande¹ che essi si pongono sono: "Se l'informazione e la

(1) Domande riscontrate spesso durante le interviste effettuate ai responsabili durante la realizzazione della Ricerca effettuata nel febbraio 2006 dai gruppi di lavoro Benchmarking Club.

conoscenza di tutti gli aspetti dell'impresa sono l'arma più importante, perché disarmarsi? Perché delegare completamente una risorsa competitiva vitale?". In realtà, la domanda che il responsabile dell'azienda dovrebbe più correttamente porsi è: "In quale misura e in quale forma devo delegare, affinché possa perseguire la missione della mia azienda?".

Non bisogna infatti dimenticare che l'outsourcing non solo riguarda esclusivamente attività non direttamente legate alla missione aziendale, ma è anche destinato a fallire nel raggiungimento dei propri obiettivi, ove venga adottato come soluzione finalizzata esclusivamente alla riduzione dei costi aziendali e dunque quando la sua implementazione non sia direttamente mirata ad una maggiore focalizzazione dell'impresa verso il proprio core-business. In altre parole, come dimostrano i successi e gli insuccessi conseguiti nelle diverse implementazioni dell'outsourcing, esso è destinato a produrre successi solo se ben inserito in un piano strategico aziendale, del quale costituisca sicuramente parte fondamentale, ma allo stesso tempo subordinata al raggiungimento di obiettivi di crescita dimensionale o quanto meno di aumento di produttività nelle attività proprie dell'azienda.

La soluzione delle difficoltà citate deve consistere, in primo luogo, nel mettere in moto un meccanismo di riallocazione pressoché simultanea (operazione dipendente esclusivamente dalle capacità del top management interno) e, in secondo luogo, nella capacità di introdurre l'outsourcing in modo graduale, così da non aumentare le difficoltà che inevitabilmente comporta l'impatto di questa decisione all'interno dell'azienda (questo tipo di operazione dipende invece dalla flessibilità e professionalità del provider).

Un ultimo aspetto del complesso discorso sull'outsourcing, da considerarsi a conclusione di questo panorama introduttivo, è costituito dal suo effetto sui problemi dell'occupazione¹.

Non rientra negli obiettivi di questo lavoro un'analisi macroeconomica delle

(1) Fumagalli L. Di Cioccio P., *L'outsourcing e i nuovi scenari della terziarizzazione. La centralità delle persone nelle aziende di servizi*, Franco Angeli Editore, 2002

influenze che la terziarizzazione delle attività, per le quali si decide di implementare soluzioni di outsourcing, può avere sul livello complessivo di occupazione.

Un'analisi di questo genere deve necessariamente farsi rientrare nel più ampio dibattito riguardante gli effetti della globalizzazione¹, dell'internazionalizzazione e del progresso tecnologico sui livelli di occupazione e sulla distribuzione delle risorse.

Pur essendo indubbio tuttavia che, a livello di singola impresa, l'effetto di una delega all'esterno di attività precedentemente svolte in proprio non possa che produrre in un primo momento una minore necessità di manodopera, lo stesso discorso non può essere fatto per l'insieme del network di aziende che gravita intorno all'impresa considerata.

1.3 LE TAPPE DEL PROCESSO DI OUTSOURCING

I primi impulsi a delocalizzare l'attività produttiva risalgono al settore automobilistico a cavallo tra gli anni '70 e gli anni '80². I primi sentori di crisi economica imposero ai grandi complessi industriali statunitensi di rivedere la propria strategia in un'ottica di ottimizzazione dei processi produttivi. In principio si decise lo smembramento soltanto di un ristretto numero di funzioni aziendali per cercare di ottenere un beneficio economico tramite la realizzazione di una piccola parte della catena produttiva in paesi dotati di costi del lavoro più bassi che in Usa, tipicamente in Messico. Il modello dei primi anni '80 ha poi subito una continua evoluzione fino ai giorni nostri. Ora il segmento strettamente produttivo risulta soltanto una faccia della

(1) Ovvero dell'economia globale, nata tra gli anni '80 e '90. Prima le aziende erano focalizzate esclusivamente sul mercato domestico, ora, con la globalizzazione, operano sul mercato mondiale, estremamente competitivo e che porta, perciò, le aziende a riconsiderare l'approccio alla progettazione organizzativa. (2) Informazioni recepite dall'Istituto Internazionale di Storia Economica "F. Datini" rivista 66 n. 12, 2001, Annali di storia dell'impresa dell'Associazione di Storia e Studi sull'impresa.

localizzazione. Aziende del calibro di Dell¹ o General electric², per esempio, hanno promosso l'outsourcing delle funzioni di back office³ e di call center⁴ non soltanto per approfittare dei bassi costi del lavoro di paesi come la Cina, il Brasile, le Filippine, l'Irlanda o la Repubblica Ceca, ma anche per riuscire a mettere un piede in paesi interessanti per la successiva espansione commerciale. Ma non è tutto. Dopo il boom della new economy verso la fine del secolo scorso, la delocalizzazione industriale è andata a toccare settori del tutto estranei alla pratica fino a quel momento: i sistemi Hi-tech, la logistica e in alcuni casi la ricerca e sviluppo. Nella tabella 1.1 si può vedere, nello specifico, quali sono le condizioni attuali dell'outsourcing industriale secondo At Kearney⁵.

(1) Dell è un'azienda statunitense conosciuta per essere il più grande produttore al mondo di computer (fonte IDC - 1° Trimestre 2006). Ha sede nel Texas. Secondo dati del 2006, impiega circa 69.700 dipendenti in tutto il mondo per un fatturato totale di 56,7 miliardi di dollari. (2) La General Electric Company o GE è una multinazionale statunitense, fondata nel 1892 e attiva nel campo della tecnologia e dei servizi. (3) Back office, parte dell'azienda che si occupa di gestire le attività che permettono la conduzione dell'azienda stessa. Nell'ambito dell'informatica aziendale, identifica l'insieme degli elementi tecnologici per la consulenza e il supporto interno, che ruotano intorno e/o supportano le risorse dell'azienda di servizi, nell'attività organizzativa, gestione, amministrazione e vendita efficiente al cliente, dei servizi primari da essa proposti sul mercato. Si contrappone al Front office e può essere chiamato anche retroportello, il sistema di produzione. Il termine deriva dalle prime società, dove il front office era il reparto vendite e altri settori legati all'assistenza clienti, mentre il back office conteneva i reparti preclusi al pubblico: produzione, amministrazione, sviluppo, ecc.. (4) Per call center s'intende l'insieme dei dispositivi, dei sistemi informatici e delle risorse umane atti a gestire, in modo ottimizzato, le telefonate da e verso l'azienda. Può essere svolto da operatori specializzati o risponditori automatici interattivi. Gli operatori e i risponditori automatici possono offrire informazioni, attivare servizi, fornire assistenza tecnica, organizzare campagne promozionali (telemarketing), ecc. Il cuore di un call center è una centrale telefonica capace di gestire code di chiamate telefoniche. Una chiamata in ingresso può essere accodata in attesa di una risorsa telefonica. (5) A.T. Kearney ha condotto la terza edizione europea dell'indagine sulla capacità di innovazione. In Italia, Best Innovator 2005 è patrocinata dal Ministro per l'Innovazione e le Tecnologie, Confindustria e l'Università Cattolica del Sacro Cuore ed è organizzata in collaborazione con il settimanale Economy. A.T. Kearney Strategie di Business è la rivista pubblicata da A.T. Kearney in Italia con l'obiettivo di offrire commenti e spunti di riflessione sulle tematiche più attuali e rilevanti per top manager e opinion leader della comunità di business del nostro Paese.

Tabella 1.1 – I pregi e i difetti dell'outsourcing.

| Pregi e difetti dell'outsourcing | | | |
|---|------------|--|------------|
| Pro | | Contro | |
| Riduzione dei costi operativi | 89% | Perdita del controllo sull'azienda | 72% |
| Riduzione del capitale umano | 81% | | |
| Focalizzazione sul core business | 81% | Protezione della proprietà intellettuale | 68% |
| Aumento della flessibilità | 60% | Business case inadeguato | 53% |
| Accesso a nuove tecnologie | 60% | Dipendenza dal fornitore | 38% |
| Spostamento dei costi fissi in costi variabili | 58% | Problemi di natura sindacale | 36% |
| Utilizzo di personale specializzato | 55% | Perdita di forza di mercato | 32% |
| | | Difficoltà di tornare indietro | 30% |
| Aumento della velocità di accesso al mercato | 46% | Mancanza di fornitori adeguati | 27% |
| Aumento della qualità dei beni o servizi prodotti | 42% | Restrizioni sindacali | 21% |
| Creazione di una capacità produttiva addizionale | 42% | Difficoltà di controllo a causa della distanza | 17% |
| Riduzione dei tempi di risposta alla clientela | 40% | Timore di competizione da parte dei fornitori | 13% |
| Diminuzione della dimensione aziendale | 38% | Mancanza di stimoli finanziari | 13% |
| Aumento dei profitti | 38% | Precedenti esperienze negative | 11% |
| Miglioramento dell'accesso a nuovi mercati | 35% | Restrizioni legali alla modifica della struttura attuale | 10% |
| Creazione di un backup aziendale | 34% | Altri motivi | 6% |

Fonte: Strategic outsourcing survey - At Kearney “Strategie di Business Numero 9, l’indagine best innovator 2005”

1.4 IL MERCATO ITALIANO SI APRE ALL'OUTSOURCING

Si prospetta una crescita abbastanza consistente negli anni futuri per l'outsourcing. E' quanto emerge da un'indagine condotta nel marzo 2005 dal Censis¹ e da TESS², recentemente inserita nel Gruppo Accenture³, su un paniere composto da 110 tra imprese e Pubbliche Amministrazioni.

Il 70% del paniere ha indicato di avere esternalizzato almeno una delle proprie funzioni gestionali interne. Nella maggior parte dei casi si tratta dell'affidamento a terzi della manutenzione delle reti informatiche e telematiche, della gestione del centro elaborazione dati o degli archivi interni. Risulta però abbastanza diffuso l'outsourcing di funzioni più complesse: il 57% delle strutture pubbliche e private contattate ha affidato a terzi la manutenzione e gestione dei propri immobili, il 44% fa gestire in outsourcing i servizi logistici, il 21% si rivolge a terzi per la gestione e amministrazione del personale.

Ancora più interessante è rilevare che quasi il 60% delle imprese private contattate e quasi il 40% delle grandi strutture afferenti alle Amministrazioni dello Stato analizzate prevedono di intensificare il ricorso all'outsourcing nei prossimi due anni e per contro, solo per una piccola quota del campione

(1)Il Censis, Centro Studi Investimenti Sociali, è un istituto di ricerca socioeconomica fondato nel 1964. A partire dal 1973 è divenuto Fondazione riconosciuta con D.P.R. n. 712 dell'11 ottobre 1973, anche grazie alla partecipazione di grandi organismi pubblici e privati. Da più di trent'anni svolge una costante attività di studio, consulenza, valutazione e proposta nei settori vitali della realtà sociale, ossia la formazione, il lavoro, il welfare, le reti territoriali, l'ambiente, l'economia, lo sviluppo locale e urbano, il governo pubblico, la comunicazione e la cultura. Il lavoro di ricerca viene svolto prevalentemente attraverso incarichi da parte di Ministeri, Amministrazioni regionali, provinciali, comunali, Camere di Commercio, Associazioni imprenditoriali e professionali, Istituti di credito, Aziende private, Gestori di reti, Organismi internazionali nonché nell'ambito dei programmi dell'Unione Europea. (2)TE.S.S. – Tecnico Sviluppo Software promosso in partenariato dal CRES e da SERVER due società che operano nel campo della ricerca, della formazione della consulenza e dei servizi per il trasferimento di tecnologie nel settore dell' Information e Communication Technology. (3) Accenture è un'azienda globale di consulenza, servizi tecnologici ed outsourcing. Impegnata a “realizzare l'innovazione”, collabora con i suoi clienti, aziende e pubbliche amministrazioni per aiutarli ad ottenere performance d'eccellenza.

(mediamente il 5%) l'uso di questa forma di servizio diminuirà.

Dall'indagine di Censis-TESS emerge inoltre con chiarezza come le potenzialità di sviluppo della domanda appaiono ampie se si tiene conto che circa il 60% delle aziende analizzate sembrano caratterizzarsi per una contenuta spinta all'esternalizzazione ma, nel contempo, per una forte propensione all'innovazione dell'organizzazione interna.

Si tratta pertanto di una potenziale area di mercato in cui non vi è una chiusura a priori rispetto all'outsourcing e in cui specifiche azioni di marketing¹ potranno incentivarne la propensione all'uso.

In questi particolari segmenti di mercato, in cui non vi è preclusione all'uso di strumenti di gestione innovativi, potranno risultare efficaci:

- le azioni finalizzate alla diffusione della conoscenza dei vantaggi connessi all'esternalizzazione;
- l'offerta di servizi di outsourcing particolarmente tarati sulle specifiche richieste e esigenze dei committenti, con un elevato livello di personalizzazione.

Una domanda in espansione, dunque, ma di cui occorre capire molti aspetti per poter presidiare sempre meglio il mercato. Occorre chiedersi, infatti, quali siano le aspettative dei potenziali committenti rispetto ai servizi di outsourcing.

L'indagine lascia emergere chiaramente come i fattori che attraggono maggiormente i potenziali committenti pubblici e privati siano:

- l'efficienza e la rapidità dei servizi in outsourcing;
- l'elevato livello di personalizzazione dei servizi stessi;
- la modulabilità, cioè la possibilità di apportare rapidamente e facilmente delle modifiche ai singoli servizi;
- la possibilità di usufruire di servizi che comportino non solo

(1) Il Marketing è un termine anglosassone che indica un ramo della scienza economica che si occupa dello studio descrittivo del mercato e dell'analisi dell'interazione del mercato, degli utilizzatori con l'impresa. In altri termini è quella funzione aziendale che si occupa dell'insieme delle attività che mirano a influenzare una scelta del consumatore o cliente.

l'espletamento di determinate funzioni, ma che permettano anche al committente di monitorare costantemente il corretto svolgimento delle attività esternalizzate;

- la possibilità di usufruire di alcuni servizi attraverso le reti telematiche e informatiche (il 66% degli intervistati, ad esempio, considera utile e sarebbe interessato a usufruire di servizi di distribuzione on line¹ del foglio-paga, il 78% è interessato ai servizi on line per la richiesta di permessi e autorizzazioni a trasferte, il 73% considera utile la possibilità di ricorrere a un call center specializzato nella consulenza in materia di procedure di gestione del personale).

Ogni strategia di penetrazione del mercato deve tenere conto, tuttavia, di un aspetto fondamentale al quale i potenziali committenti sembrano particolarmente interessati: la capacità degli operatori dell'outsourcing di ascoltare le esigenze delle imprese o delle Amministrazioni pubbliche che si intendono servire e che si aspettano dai processi di outsourcing non tanto e non solo risultati misurabili in termini di riduzione dei costi di gestione ma, soprattutto, un progressivo accrescimento dell'efficienza interna.

(1) On line significa letteralmente "in linea", ovvero essere collegati al World Wide Web (Web) che è una rete di risorse di informazioni, basata sull'infrastruttura di Internet.

Capitolo 2: MOTIVAZIONI ALLA BASE DELL'OUTSOURCING

2.1 LA SCELTA DELL'OUTSOURCING

Si può provare ad esaminare le ragioni che fanno scegliere l'outsourcing prendendo spunto da una ricerca condotta dal The Outsourcing Institute¹ a partire dal 1997, durata cinque anni, su un campione di oltre 1.200 imprese statunitensi. Il risultato di tale ricerca porta ad identificare le otto principali motivazioni che inducono all'outsourcing, suddivisibili in due gruppi: quattro di carattere tattico, le altre quattro di carattere prevalentemente strategico.

Tale distinzione non ha scopo puramente descrittivo essendo appurato che, ogniqualvolta nella decisione di ricorrere all'outsourcing le ragioni tattiche prevalgono su quelle strategiche, le possibilità di ottenere risultati insoddisfacenti aumentano in misura considerevole.

Un'eccessiva enfasi su obiettivi di breve termine, connessi alla necessità di far fronte alle "emergenze", è spesso un segnale d'allarme su un modo di procedere che non di rado porta a risultati ben al di sotto delle aspettative.

Si prenda il caso di aziende sottocapitalizzate, o passate attraverso acquisizioni, le quali, prive di una forte solidità finanziaria e carenti di liquidità, scelgano di convertire "assets"² in spese correnti.

In questi casi, la decisione viene imposta dal bisogno di garantire la sopravvivenza dell'azienda ed i risparmi ottenibili nel breve termine, conseguenti alla cessione di parte del patrimonio, sono l'elemento primario di decisione, indipendentemente dagli effetti di medio-lungo periodo.

Altro esempio può essere quello della presenza di relazioni aziendali difficili: situazioni di stallo permanente che ostacolano la soddisfazione dell'utenza e sono

(1) The Outsourcing Institute è un'associazione professionale di New York dedicata esclusivamente all'attività di consulenza ed informazione dell'outsourcing. (2) Con il termine asset si vuole intendere le attività di investimento per le quali occorre una certa quota di capitali, quindi investimenti durevoli.

spie di incertezza sulle capacità di gestione e controllo. Anche in tale frangente la ragione principale che porta ad una soluzione in outsourcing è riconducibile a fattori che non garantiscono una stabilità delle motivazioni nel medio-lungo termine.

Viceversa, costituiscono una solida base per un efficace outsourcing le decisioni fondate su considerazioni di carattere strategico, tendenti a concentrare le proprie attività nelle aree in cui l'azienda costruisce il proprio vantaggio competitivo.

2.2 DIFFICOLTÀ NELLA GESTIONE E NEL CONTROLLO DI UNA FUNZIONE AZIENDALE

L'outsourcing è sicuramente un'importante opzione per risolvere questa tipologia di problemi.

Tuttavia non bisogna considerarlo come una soluzione che porti ad abdicare alla responsabilità manageriale, né come una soluzione per tamponare certe situazioni critiche e salvare le imprese in difficoltà nel breve periodo.

Secondo i risultati dello studio precedentemente citato, le imprese che si sono servite dello strumento in esame al fine di non perdere il controllo della propria organizzazione hanno finito, nella maggior parte dei casi, per rimanere insoddisfatte dei risultati ottenuti.

Il motivo principale di questo fallimento risiede probabilmente nel fatto che, se in un'azienda si riscontrano difficoltà nella gestione o nel controllo di una funzione aziendale, l'approccio corretto a questa situazione dovrebbe consistere nel rintracciarne le cause prima di poter procedere all'implementazione di rimedi di diverso genere.

Se, per esempio, la ragione delle difficoltà risiede nella circostanza che le pretese, le aspettative o le risorse necessitate non sono state correttamente valutate, il ricorso all'outsourcing, prima dell'individuazione di questo genere di errori, non solo non migliorerebbe la situazione, ma probabilmente finirebbe per esacerbarla. Infatti, se un'organizzazione non è in grado di individuare le cause

che impediscono il superamento delle difficoltà, essa non sarà neanche capace di comunicarle ad un potenziale provider.

2.3 MANCANZA DI PROFESSIONALITÀ SPECIFICHE ALL'INTERNO DELL'AZIENDA E RIDUZIONE DEI COSTI

In questo caso l'impresa ricorre all'outsourcing perché non possiede al proprio interno le risorse necessarie in termini di capacità professionali specifiche.

Per esempio¹, se si è in fase di espansione aziendale, specialmente se questa espansione avviene in nuovi mercati, l'outsourcing costituisce un'alternativa praticabile e conveniente allo sviluppo in proprio, partendo da zero, di competenze specifiche riguardanti i nuovi problemi che la situazione di crescita impone di affrontare.

Sicuramente la più importante tra le ragioni di carattere tattico che inducono a ricorrere all'outsourcing è legata alla necessità di ridurre, o quantomeno di tenere sotto controllo, la crescita dei costi fissi¹ aziendali o, più in generale, dei costi operativi.

Il ricorso all'outsourcing consente infatti, da un lato, di modificare la struttura dei propri costi aziendali, aumentando l'incidenza di quelli variabili e diminuendo l'incidenza di quelli fissi sui costi totali, dall'altro, grazie alle economie di scala ed a vantaggi connessi con la specializzazione del provider, permette di ridurre i costi operativi totali. Di questa riduzione beneficerà naturalmente anche l'impresa-cliente.

Inoltre, imprese che tentano di svolgere tutte le funzioni in proprio, possono

(1) Ventricelli G., *Outsourcing. Conviene davvero esternalizzare?*, Etas Libri Editore, 2004 (2) Con il termine costo fisso si indicano tutti quei costi il cui ammontare è indipendente dalla quantità prodotta. Il concetto di costo fisso si contrappone, nella contabilità industriale, al concetto di costo variabile, il cui ammontare dipende direttamente dalla quantità prodotta di beni o servizi. Per esempio, l'acquisto di un macchinario può essere considerato un costo fisso perché non varia con la quantità di beni o servizi prodotti dall'impresa. La somma dei costi fissi e dei costi variabili formano i costi totali.

incorrere in spese eccessive ed impreviste di ricerca, sviluppo o marketing; spese che dovranno necessariamente essere trasferite sul cliente finale sotto forma di aumenti di prezzo e che dunque possono rendere meno appetibili i prodotti dell'impresa sul mercato.

In definitiva, questo genere di considerazioni di carattere tattico sono riscontrabili in quasi tutte le situazioni nelle quali si decide di ricorrere all'outsourcing. I consumatori odierni, infatti, non accettano i maggiori costi associati ad organizzazioni attente a mantenere un controllo diretto su tutte le proprie risorse.

2.4 SITUAZIONE DI DIFFICOLTÀ FINANZIARIA

L'outsourcing, talvolta, comprende il trasferimento di attività dal cliente al provider: impianti, veicoli, licenze ed attrezzature varie usate per l'attività da delegare. Queste attività hanno un valore e vengono di fatto vendute al provider. Il provider, a sua volta, utilizza suddette attrezzature per fornire servizi allo stesso cliente che le ha vendute oppure, frequentemente, anche ad altri clienti. A seconda del valore delle attività vendute, l'azienda che decide di delegare può ottenere da subito significativi flussi positivi di cassa.

In genere, le attività in questione vengono cedute al loro valore di iscrizione in bilancio.

Nel caso in cui il suddetto valore dovesse essere notevolmente superiore rispetto a quello effettivo di mercato, la differenza tra i due valori rappresenta un prestito effettuato dal provider al cliente, prestito il cui rimborso sarà integrato nel prezzo del servizio di outsourcing che verrà successivamente prestato.

Questo complicato sistema può talvolta evitare all'impresa-cliente una situazione di crisi finanziaria, assicurandole maggiori liquidità che sono conseguenti non solo alla normale operazione di outsourcing, ma anche allo smobilizzo di attività e ad una autentica forma di prestito, sebbene occultata dall'apparenza del servizio prestato. Va aggiunto che sempre più spesso il provider si fa carico di parte dei

dipendenti del suo cliente. In alcuni casi si tratta di centinaia di dipendenti. In questo modo, imprese di servizi in outsourcing costituiscono alleanze strategiche con i propri clienti, finalizzate alla creazione di valore per tutti i portatori di interesse interni ed esterni all'azienda. Una componente spesso trascurata di tale tipologia di outsourcing è legata alla motivazione del personale trasferito. Quasi sempre, infatti, quella che per il cliente è un'attività secondaria diviene per il provider il core business, migliorando notevolmente gli aspetti motivazionali delle persone che vi lavorano.

2.5 NECESSITÀ DI ATTRARRE CAPITALI ED ALLOCAZIONE PIÙ EFFICIENTE DELLE RISORSE

L'outsourcing riduce la necessità di risorse da investire in funzioni non direttamente legate al core-business, permettendo allo stesso tempo di attrarre più facilmente capitali dal mercato.

Infatti, la circostanza probabilmente più operosa al fine di attrarre capitali dal mercato, consiste in corrette scelte di investimento da parte dell'impresa.

Decidere di investire direttamente nelle aree legate ai prodotti o servizi offerti ai clienti, consente in genere di raggiungere una maggiore redditività aziendale.

La decisione di ricorrere all'outsourcing può, inoltre, contribuire a migliorare alcuni indici di bilancio attraverso l'eliminazione della necessità di mostrare il ROI¹ di capitali investiti in ambiti non attinenti al core-business.

(1) Il ROI, Return On Investment, è l'indice di redditività del capitale investito, cioè un indice di bilancio percentuale che indica la redditività e l'efficienza economica della gestione caratteristica. Per poter giudicare questo indice bisogna confrontarlo con il costo medio del denaro: se il ROI è inferiore al tasso medio di interesse sui prestiti la remunerazione del capitale di terzi farebbe diminuire il ROE, si avrebbe cioè una leva finanziaria negativa: farsi prestare capitali porterebbe a peggiorare i conti dell'azienda. Viceversa se il ROI dell'azienda è maggiore del tasso medio sui prestiti, in linea di principio conviene accendere prestiti per aumentare il giro d'affari, perché i ricavi aggiuntivi supereranno il costo del denaro preso a prestito. Si calcola dividendo il reddito operativo per il totale degli impieghi caratteristici, moltiplicando il risultato per cento .

In tal modo, le aree soggette ad outsourcing non competono più con le altre funzioni aziendali per quanto riguarda l'allocazione delle risorse. Si evitano, così, investimenti che spesso risultano difficilmente giustificabili se comparati a quelli effettuati nelle aree più direttamente correlate al servizio o al prodotto offerti ai clienti.

Ogni organizzazione trova dei limiti nelle risorse disponibili. La sfida costante consiste nel far sì che tali risorse limitate siano allocate nelle aree a maggior valore aggiunto.

L'outsourcing permette all'organizzazione di deviare le sue risorse da attività ausiliarie ad attività per le quali si riscontra un maggiore ritorno in termini di qualità o di servizio al cliente.

Molto spesso, le risorse in questione sono risorse in termini di manodopera. Attraverso l'outsourcing di attività ausiliarie, l'organizzazione può trasferire il personale, in tal modo liberato, ad attività a maggior valore aggiunto. Il personale, le cui energie erano dirette all'interno dell'azienda, viene così reimpiegato per attività mirate all'esterno, ossia al cliente.

2.6 RIDUZIONE DEI RISCHI

Agli investimenti decisi da un'organizzazione sono sempre associati considerevoli rischi. Tramite l'outsourcing un'azienda diviene più flessibile, più dinamica, più capace di cogliere i cambiamenti e le mutevoli opportunità offerte dal mercato.

I mercati, la competizione, le leggi e i regolamenti, le condizioni dei mercati finanziari e le tecnologie: tutto questo, oggi, cambia in maniera estremamente rapida. Mantenersi in linea con tali mutamenti e prendere le giuste decisioni di investimento è un compito molto difficile.

L'outsourcing è uno strumento per suddividere i rischi connessi a tali decisioni tra più imprese. Il provider di servizi in outsourcing prende decisioni di investimento non sulla base delle prospettive di mercato di una sola impresa,

bensì sulla base della combinazione delle prospettive di mercato di tutte le imprese sue clienti. In questo modo il rischio, connesso ad errate previsioni di mercato e conseguentemente di carichi di lavoro, può venire attenuato, se non addirittura compensato, da errori di segno opposto da parte di diversi clienti, oppure semplicemente dalla minore incidenza sul volume complessivo di lavoro legato all'attività di un singolo cliente.

Il risultato ottenibile ricorrendo all'outsourcing è che l'azienda riesce ad avvicinarsi a quella che oggi è considerata la struttura aziendale ideale, ovvero a una struttura più flessibile e agile.

2.7 MAGGIORE SPECIALIZZAZIONE ED APPROCCIO GLOBALE AI PROCESSI CONSENTITI DALL'ESPERIENZA DI CARATTERE INTERNAZIONALE DEL PROVIDER

Il fornitore di servizi in outsourcing, molto spesso, raggiunge un grado di specializzazione e professionalità tale, nello svolgimento della funzione che gli viene delegata, da poter operare in maniera competitiva su diversi mercati a livello internazionale.

Questa circostanza può inoltre consentire al cliente, che deleghi un'attività, di collaborare con un partner dal quale può apprendere una visione più globale dei processi, consentendo di venire a contatto con i più evoluti sistemi di gestione della specifica funzione aziendale.

Le particolari capacità del fornitore esterno, inoltre, sono il risultato di ingenti investimenti in tecnologie, metodologie e formazioni professionali specifiche per i dipendenti, oltre che delle esperienze connesse alla maggiore specializzazione. Frequentemente, la specializzazione del fornitore include precedenti esperienze nell'implementazione di soluzioni analoghe presso società concorrenti, o comunque appartenenti allo stesso settore industriale. Questa professionalità può essere trasferita all'impresa-cliente sotto forma di applicazione di abilità, processi o tecnologie precedentemente acquisite ed ora trasportabili nel nuovo contesto

aziendale.

La partnership¹ con un provider di servizi in outsourcing di rilievo internazionale fornisce dunque i seguenti vantaggi:

- accesso a nuove tecnologie, strumenti e tecniche che l'organizzazione potrebbe non possedere;
- eliminazione dei costi di training² associati all'acquisizione delle abilità necessarie a gestire suddette innovazioni;
- migliori opportunità di carriera per il personale che eventualmente sia stato trasferito dall'organizzazione cliente al provider;
- accesso, seppure parziale, alle tecnologie, procedure e documentazioni in possesso del provider;
- maggiore efficienza nello svolgimento della funzione delegata;
- migliore consapevolezza dei costi di gestione per il processo in questione;
- accesso a competenze aziendali e ad esperienze di processo che il fornitore ha acquisito presso precedenti clienti.

2.8 FOCALIZZAZIONE SUL CORE-BUSINESS

L'outsourcing permette all'azienda di concentrarsi sulle questioni generali, lasciando i dettagli operativi alla definizione di un esperto esterno. Esso è uno strumento manageriale che può condurre ad una maggiore chiarezza ed efficacia nel perseguimento degli obiettivi primari, che consistono nel focalizzare ed interpretare con successo i bisogni del cliente finale.

(1) Con il termine partnership si vuole indicare l'associazione, ovvero il rapporto collaborativo che viene a crearsi tra l'azienda cliente, che da in outsourcing una funzione, e il fornitore. (2) I costi di training aziendale sono quei costi impiegati per l'attività svolta dalle aziende che si propongono di insegnare al proprio personale competenze specifiche ad essa o a dei suoi settori correlati; tali aziende intendono le risorse umane, ovvero il personale dipendente, come proprio capitale, in quanto ricchezza aziendale di professionalità, e tendono ad investire logicamente in esso per un miglior rendimento sia professionale sia umano dello stesso.

Per molte aziende vi è dunque un'unica ragione fondamentale che spiega la necessità di ricorrere all'outsourcing, ossia l'esigenza di liberarsi da tutti quei problemi che riguardano non il "cosa fare", ma il "come farlo", quando tali questioni riguardino funzioni aziendali ausiliarie.

Troppo spesso la soluzione di simili problemi ostacola il processo decisionale aziendale, lasciandolo imbrigliato in questioni definibili di "middle management"¹ le quali assorbono un'enorme quantità di tempo ed attenzione manageriali. Tutto ciò può dar luogo a costi non solo di carattere finanziario, ma anche in termini di opportunità non sfruttate.

L'outsourcing rende possibile all'impresa di accelerare la crescita e di migliorare i risultati attraverso un'espansione degli investimenti nelle aree che le offrono maggiori vantaggi competitivi.

(1) Middle management, ovvero questioni legate alla amministrazione centrale, il che comporta una dispersione di risorse, oltre che a livello economico, anche a livello decisionale, distraendo l'attenzione dei manager dall'obiettivo principale dell'impresa.

Capitolo 3: L'OUTSOURCING DELL'INFORMATION TECHNOLOGY

3.1 L'INFORMATION TECHNOLOGY

Una possibile soluzione per agevolare un'azienda a focalizzarsi sul proprio core-business è esternalizzare l'Information Technology (I.T.). Per Information Technology¹ si intende letteralmente la tecnologia dell'informazione, ovvero la tecnologia usata dai computer per creare, memorizzare e utilizzare l'informazione nelle sue molteplici forme (dati, immagini, presentazioni multimediali, ecc.) e che permette, grazie alle sue applicazioni, di supportare il top-manager in un efficace processo decisionale.

3.2 UTILIZZO STRATEGICO DELL'INFORMATION TECHNOLOGY

Rispetto alle tecnologie precedenti, l'IT presenta una continua e rapida discesa dei prezzi di quasi tutti i suoi dispositivi. Nessuna tecnologia ha mai mostrato tali miglioramenti nel rapporto prezzo/prestazioni. Ma ciò che realmente la contraddistingue, è la sua capacità di fornire l'infrastruttura necessaria affinché l'intera economia mondiale possa operare come un'unica entità, in tempo reale e su scala mondiale. L'Information Technology consente di riprodurre e distribuire le informazioni a costi molto bassi.

Conseguentemente, i complessi meccanismi dell'economia (che riguardano capitalizzazione, progettazione, produzione, distribuzione) sono oggi investiti da modifiche strutturali di grande portata. Gran parte del valore economico, soprattutto nel contesto attuale, è generato dalle informazioni. Nell'economia dell'informazione, la gestione dei flussi fisici diventa sempre meno importante per il successo di un'impresa. Per contro, l'efficienza e l'efficacia di un'azienda

(1) RAVAGNANI R. , *L'information technology e gestione del cambiamento organizzativo*, E.G.E.A. Editore, 2000

sono sempre più legate al flusso delle informazioni, che seguono regole ben diverse da quelle dei beni fisici. Le informazioni, ad esempio, non si consumano con l'uso, ma aumentano di valore al crescere della loro diffusione; non si perde la loro proprietà con il trasferimento; sono riproducibili a costo praticamente nullo; moltiplicando il numero di utilizzi, il loro costo unitario decresce all'infinito; viaggiano su più canali e non sono deperibili. Un processo economico è costituito, in generale, da una sequenza di passi che deve rispettare una struttura logica definita. Tale struttura può utilizzare supporti di tipo diverso: dispositivi fisici, documenti cartacei, interazioni telefoniche e quant'altro. Si può affermare, in maniera molto semplificata, che la trasformazione dei processi economici indotta dall'Information Technology vuol rendere quest'ultimi meno dipendenti dal particolare supporto che li sostiene. Oggi, i sistemi informatici di gestione delle risorse stanno ampliando il loro ruolo strategico, migliorando all'interno dell'azienda la distribuzione delle informazioni. L'IT permette di creare una piattaforma che integra i diversi archivi relativi alle risorse aziendali (impiegati, manager, terze parti, fornitori, etc.) per mezzo di un crescente utilizzo di tecnologie digitali. Nell'ambito della gestione delle risorse umane (Human Resources Management), che è parte fondamentale dell'ERP¹ (Enterprise

(1) Gli ERP sono dei sistemi che raccolgono, elaborano e forniscono informazioni riguardanti ogni aspetto dell'azienda in un'unica infrastruttura. Letteralmente significa "pianificazione delle risorse d'impresa". Si tratta di un sistema di gestione, chiamato sistema informativo, che integra tutti gli aspetti del business e i suoi cicli, inclusa la pianificazione, la realizzazione del prodotto, le vendite e il marketing. Con l'aumento della popolarità dell'ERP e la riduzione dei costi per l'IT, si sono sviluppate applicazioni che aiutano i manager a implementare questa metodologia nelle attività di business come: controllo di inventari; tracciamento degli ordini; servizi per i clienti; finanza e risorse umane. La prima versione dell'ERP metteva in collegamento diretto le aree di gestione contabile con l'area di gestione logistica (magazzini ed approvvigionamento), poi si è iniziato ad implementare relazioni interne anche con le aree di vendita e distribuzione, produzione, manutenzione impianti, gestione dei progetti ecc. I moderni sistemi di ERP coprono tutte le aree che possano essere automatizzate e/o monitorate all'interno di un'azienda. Di grande importanza è il sistema di Pianificazione Fabbisogno Materiali che permettono di programmare logiche di ordini automatici ai fornitori veramente sofisticate, tanto da tener conto dei tempi di consegna e di messa in produzione del prodotto; questa metodologia permette di ottimizzare la rotazione dei materiali nei magazzini e la minimizzazione delle giacenze, che impattano a livello contabile e fiscale.

Resource Planning,), gli impiegati possono ormai accedere a un complesso di informazioni sempre più strutturate ed efficaci (controllo presenze, moduli viaggio, anticipi, etc.). L'attuale integrazione di CRM¹ (Customer Relationship Management che rafforza il rapporto con i clienti) e di SCM² (Supply Chain Management che rafforza il rapporto con i fornitori), ha portato l'ERP ad essere considerata la logica evoluzione delle applicazioni che hanno permesso alle aziende di scambiare sempre più agevolmente le informazioni per via elettronica. L'integrazione della catena del valore, tuttavia, non è ancora pienamente attuata. Talvolta, il grande valore del patrimonio informativo aziendale non viene adeguatamente utilizzato proprio per la difficoltà di accedervi in maniera semplice e uniforme. Di frequente, le aziende devono utilizzare un processo analitico per costruire l'informazione necessaria, partendo da dati presenti nell'archivio in forma disaggregata. Altre volte, invece, occorre aggregare dati che provengono da archivi differenti e che quindi possono avere una diversa struttura.

3.3 APPLICAZIONI DELL'INFORMATION TECHNOLOGY

Negli ultimi anni³, i concetti data warehousing⁴ e di data mining⁵ hanno consentito di utilizzare meglio i dati raccolti. Per data warehousing si intende

(1) Si approfondirà il tema del CRM nel paragrafo 5.4. (2) Si approfondirà il tema SCM nel paragrafo 5.5. (3) DAFT Richard L., *Organizzazione aziendale*, APOGEO, Milano 2001 (4) Il data warehousing è una raccolta di dati integrata, subject oriented, time variant e non-volatile di supporto ai processi decisionali. Quindi, l'integrazione dei dati di un DW costituisce una delle premesse necessarie che ne consentono una progettazione adeguata e che lo distinguono da ogni altro sistema di supporto alle decisioni. Il data warehouse, quindi, descrive il processo di acquisizione, trasformazione e distribuzione di informazioni presenti all'interno o all'esterno delle aziende come supporto ai "decision maker". Esso si differenzia, però, in modo sostanziale dai normali sistemi gestionali che, al contrario, hanno il compito di automatizzare le operazioni di routine. (5) Il data mining (letteralmente: estrazione da una miniera di dati) è l'estrazione di informazione utile, eseguita in modo automatico o semiautomatico, da grandi quantità di dati. Questo tipo di attività è cruciale in molti ambiti della ricerca scientifica, ma anche in altri settori (per esempio in quello delle ricerche di mercato).

L'utilizzo di grandi database che riuniscono tutti i dati relativi all'azienda e permettono agli utenti di accedere direttamente ai dati, creare report ed ottenere risposte. La costruzione di un database¹ di una grande azienda implica un lavoro enorme, che comprende la definizione di centinaia di gigabyte² di dati provenienti da molteplici sistemi preesistenti, la predisposizione di un sistema per il continuo aggiornamento dei dati, la trasformazione degli stessi in elementi tutti compatibili tra di loro e il collegamento del database con altri software che permettano agli utenti di creare e analizzare i dati e produrre report³ significativi. Il software⁴ per il data mining consente agli utenti di dare un senso a tutti questi dati. Gli strumenti di data mining utilizzano sofisticati processi decisionali per eseguire ricerche su dati grezzi secondo schemi e relazioni che possano essere rilevanti per gli utenti.

L'Information Technology è d'aiuto nell'elaborazione e nel miglioramento della strategia mettendo a disposizione dati e informazioni qualitativamente migliori nell'ambito dell'organizzazione (applicazioni interne), così come può aiutare l'organizzazione a ridefinire i propri rapporti con clienti, fornitori ed altre organizzazioni (applicazioni esterne).

(1) Il database significa banca dati, base di dati o anche basedati, indica un insieme di dati riguardanti uno stesso argomento, o più argomenti correlati tra loro, strutturata in modo tale da consentire l'uso dei dati stessi (e il loro aggiornamento) da parte di applicazioni software (2) Il gigabyte è un'unità di misura dell'informazione o della quantità di dati ed è attualmente, fra i vari multipli del byte, quella più utilizzata nella pratica quotidiana. Il simbolo del gigabyte è GB, questo oltre a essere spesso impropriamente considerato solo un'abbreviazione (il simbolo è unico le abbreviazioni possono essere più di una causando ambiguità) e anche a volte confuso con un altro simbolo il Gb che è invece il simbolo di gigabit, ossia i miliardi di bit. Il discorso fatto sopra può essere esteso a molti degli altri simboli dei multipli del byte il cui uso improprio è spesso causa di molti fraintendimenti soprattutto fra i meno esperti.(3) Un report è un documento generalmente costituito da visualizzazioni tabellari e grafiche esposte sinotticamente. I report hanno per obiettivo quello di fornire supporto alle decisioni strategiche di un'organizzazione. Generalmente un report è un documento particolarmente agile e centrato sui dati di interesse della figura aziendale cui è diretto. Il fenomeno di interesse è - nei sistemi più complessi ed articolati - analizzato secondo più dimensioni di interesse. L'ipercubo informativo sottostante al report viene disaggregato secondo le componenti di estrazione e visualizzato. (4) Il termine software indica un programma o l'insieme di essi in grado di funzionare su un elaboratore.

Le applicazioni interne comprendono le attività di networking (ovvero il collegamento tra persone e unità organizzative all'interno di uno specifico edificio o tra diversi uffici dell'azienda che permette lo scambio reciproco di informazioni), le intranet aziendali¹ ed i sistemi di ERP.

Extranet², sistemi di e-commerce³ e strutture di network⁴ sono invece applicazioni esterne. Alcuni studi hanno mostrato come l'utilizzo appropriato dell'Information Technology può migliorare l'efficienza e l'efficacia del processo decisionale strategico. L'Information Technology consente infatti di incrementare la capacità dei top manager di identificare i problemi e migliora altresì la velocità con la quale essi sono in grado di generare soluzioni.

3.4 L'EVOLUZIONE DELL'INFORMATION TECHNOLOGY

La distinzione tra economia tradizionale ed economia in rete tenderà progressivamente a scomparire, in quanto nel medio-lungo termine tutte le imprese utilizzeranno Internet per svolgere la maggior parte dei loro processi di business.

L'attuale evoluzione dello scenario tecnico-economico sembra, in certi momenti, quasi caotica ed è difficile prevederne gli sviluppi nel breve periodo. Da ciò, discende l'instabilità dei mercati. Ma anche se i mercati sono talvolta in errore, non lo restano a lungo. Secondo l'economista Joseph Schumpeter⁵ un'economia

(1) L'intranet aziendale è una forma di network che utilizza Internet come mezzo di comunicazione ma che è accessibile soltanto alle persone dell'azienda. (2) Extranet comprende le funzioni delle intranet aziendali estese ai clienti ed altre organizzazioni. (3) L'e-commerce comprende attività commerciali che avvengono attraverso processi digitali all'interno di una rete telematica, tale argomento si approfondirà nel paragrafo 5.1. (4) Con il termine network si vuole indicare il collegamento elettronico ad appaltatori esterni. (5) J. Schumpeter, economista austriaco, studiò alla facoltà di Diritto e si specializzò in economia. Dopo la laurea ed una breve esperienza professionale come avvocato ottenendo l'incarico di professore d'economia all'Università di Czernowitz; fece parte di una commissione per lo studio delle socializzazioni; rivestì la carica di ministro delle finanze nel governo austriaco; tenne la presidenza della banca Biederman, poi riprese la docenza universitaria ma a Bonn. Si trasferì negli USA e insegnò ad Harvard fino alla sua morte. Fu presidente della Società Econometrica e dell'American Economic Association.

sana non è quella che cerca di ottimizzare le risorse esistenti in uno scenario sostanzialmente stabile, bensì un'economia che viene rimodellata, in maniera traumatica, dall'avvento di nuove tecnologie, che si susseguono secondo un meccanismo di "distruzione creativa". "...sono stati i boom e i crolli spettacolari a richiamare dapprima l'attenzione degli economisti e degli uomini...queste furono soprattutto considerate catastrofi individuali che interrompevano uno sviluppo uniforme...grande merito (è stato) aver messo la crisi in secondo piano e aver scoperto sotto di essa un fenomeno assai più importante...da allora in poi... l'ondata spossessò la crisi dal ruolo di protagonista...i movimenti che noi studiamo sono dovuti alla forza intermittente dell'innovazione, dalla quale l'azione della "forza" di equilibrio è di volta in volta messa in opera..."¹. Con l'avvento dell'Information technology, l'economia è entrata in un nuovo ciclo economico ed è ineluttabile che occorrerà adeguarsi a nuove tecnologie, nuove possibilità, nuove regole di mercato.

Com'è noto, in Italia si è da anni affermato un modello economico sorprendentemente simile a quello dell'economia in rete che abbiamo fin qui descritto. Questo modello, pur non avendo finora usufruito di un'infrastruttura come quella di Internet, ha permesso di realizzare i cosiddetti distretti delle piccole e medie imprese (PMI). Ed è proprio in queste aree che l'Italia, ad oggi, ha una posizione di eccellenza sul mercato mondiale.

3.5 OUTSOURCING: UN APPROCCIO ALTERNATIVO

ALL'INFORMATION TECHNOLOGY

La possibilità di creare infrastrutture telematiche per rendere più coesi ed efficienti i distretti è un'opportunità che potrebbe consentire al nostro Paese di affermarsi ulteriormente nell'economia mondiale.

(1) J. Schumpeter, *Il processo capitalistico: cicli economici*, - cap. 4, Profilo dell'evoluzione economica, Boringhieri editore, Torino 1977.

Grazie agli ASP (Application Service Provider)¹, qualsiasi impresa può godere dei vantaggi dell'Information Technology, senza ricorrere ad investimenti troppo onerosi. Questa particolare tipologia di outsourcing, almeno potenzialmente, ha tutte le caratteristiche per giocare un ruolo determinante nella digitalizzazione² dei distretti e, quindi, nella competitività dell'intero sistema Paese.

Nei primi tempi dell'elettrificazione, ciascun consumatore disponeva di un proprio generatore e, di fatto, svolgeva anche il ruolo di produttore.

Successivamente, l'elettricità si è trasformata in utility: ad oggi, tutta l'energia prodotta è distribuita in rete, permettendoci di pagare solamente per ciò che consumiamo. Una simile trasformazione toccherà anche all'IT. Non si tratterà più di energia elettrica, ma di energia informativa. Nel modello ASP l'architettura tecnologica è interamente distribuita in rete, ma il consumatore può utilizzare in tempo reale soltanto le applicazioni.

A differenza dei modelli di outsourcing tradizionali, la relazione con il provider è completamente virtuale (la fornitura dei software avviene su Internet) e richiede la cooperazione del cliente. Gli ASP, comunque, differiscono sotto moltissimi aspetti dai vecchi modelli e sono stati considerati come i primi attori della terza generazione di IT outsourcing. Gli ASP, dunque, nascono dalla convergenza di diverse tendenze, sia di matrice economica che tecnologica e rivoluzionano il rapporto delle imprese con l'Information Technology.

Nel far ciò, instaurano una fitta rete di partnership con tutti gli attori coinvolti

(1) Gli ASP sono aziende che permettono di esternalizzare l'Information technology, si approfondirà il tema nel prossimo capitolo n°6. (2) La digitalizzazione è il processo di conversione, che applicato alla misurazione di un fenomeno naturale o fisico ne determina il passaggio dal campo dei valori continui a quello dei valori discreti, viene oggi comunemente stigmatizzata nei termini di un passaggio dall'analogico al digitale. con digitalizzazione si intende il processo di trasformazione di un'immagine, di un suono, di un documento in un formato digitale, interpretabile da un computer, dove per formato digitale si intende un codice binario in cui tutto è rappresentato da combinazioni di zero od uno o da dati del tipo acceso spento. Un disco in vinile su cui è registrata una canzone rappresenta un esempio di riproduzione analogica di un suono; la stessa canzone riprodotta tramite un computer ne rappresenta il formato digitale.

nella fornitura del servizio finale: proprio l'aspetto relazionale è una delle caratteristiche più interessanti del modello ASP.

Oltre ai tipici vantaggi dell'outsourcing (taglio dei costi ed acquisizione di competenze esterne), le applicazioni ed i servizi offerti dagli ASP, impattando sulle attività della catena del valore, sono in grado di aumentare la produttività delle imprese e diminuirne ulteriormente i costi di gestione.

Capitolo 4: UNA NUOVA FORMA DI OUSOURCING DELL' IT: IL MODELLO ASP

4.1 GLI APPLICATION SERVICE PROVIDER

L'Application Service Provider (ASP) è un'impresa che affitta ad un'altra azienda il software applicativo (cioè i programmi informatici) con il quale quest'ultima gestisce i dati e le informazioni inerenti il proprio business¹. I programmi informatici presi in affitto non vengono salvati direttamente sui computer dell'azienda cliente, ma sul server² dell'ASP. Infatti, l'azienda cliente usufruisce di tale software preso in affitto mediante una rete (tipicamente Internet), cioè collegandosi via web all'ASP dove il software e tutti i dati dell'azienda sono materialmente memorizzati. Il cliente si connette via rete al server dell'ASP e fruisce così del servizio erogato.

Un Application Service Provider offre alla propria clientela una vasta gamma di software informatici che spaziano da quelli semplici ed a basso valore aggiunto (ad esempio, la gestione delle buste paghe) fino a quelli più complessi (ad esempio, le soluzioni di CRM).

Il cuore dell'ASP è il suo datacenter, cioè l'edificio dove si trovano tutte le infrastrutture (hardware³ e software) dell'Appllication Service Provider che

(1) GUELFIS. GIACOSA E., *Le aziende della net economy*, Giappichelli Editore, 2003(2) Con il termine server si intende un pc dedicato allo svolgimento di un servizio preciso, come la gestione di una rete locale, alla gestione delle periferiche di stampa, allo scambio e condivisione di dati fra i computer, all'invio o inoltro di posta elettronica od a contenere i file in un sito web. Utilizza un sistema operativo di rete. I pc collegati al server e che utilizzano il servizio del server, si chiamano client. A volte lo stesso computer svolge diverse funzioni di server (es: sia file server che print server). Con il termine server si identifica spesso anche il software necessario all'uso del server (server software). Solitamente i server software si dividono in file server, che permettono agli utenti di salvare e accedere ai file su un computer in comune, e application server, dove il server viene usato per far funzionare un programma applicativo e dividerne le funzionalità tra gli utenti. (3) L'hardware è la parte fisica di un personal computer, ovvero tutte quelle parti magnetiche, ottiche, meccaniche ed elettroniche che gli consentono di funzionare.

memorizzano i dati del cliente, gestiscono la connessione ad Internet tra ASP e clientela e le applicazioni informatiche.

Ad esempio, per registrare una fattura di acquisto, l'Ufficio Contabilità dell'azienda cliente entra in Internet, va sul sito dell'ASP, inserisce apposite password¹, entra nei suoi libri contabili (vedendo sulla videata del computer le schermate di tali libri contabili) ed effettua la registrazione. Il meccanismo seguito dall'addetto contabile è il medesimo rispetto ad una database tradizionalmente memorizzato presso la piattaforma informatica di proprietà aziendale. L'unica differenza è il luogo dove tale database è memorizzato: la sede dell'ASP (se si ricorre a tale soluzione) oppure le sedi dell'impresa utilizzatrice (se la piattaforma informatica è di proprietà aziendale).

In altri termini, un'azienda che ha necessità di dotarsi dell'infrastruttura informatica per gestire dati ed informazioni può scegliere tra tre diverse alternative:

- acquistare una propria piattaforma: in questo caso, l'azienda deve sostenere degli investimenti in campo informatico (costo della licenza software, dell'hardware e del personale specializzato in grado di gestire tutta l'infrastruttura acquistata) con il rischio che questi diventino velocemente obsoleti oppure non più allineati alle esigenze aziendali nel corso del tempo;
- realizzare internamente la piattaforma necessaria: in alternativa all'acquisto, l'azienda può produrre al suo interno il software necessario, acquistare esternamente l'hardware ed assumere personale qualificato (oppure dotarsi di un buon servizio di assistenza tecnica). Anche in questo caso, l'azienda si trova costretta ad un dispendio di risorse in hardware, software e personale (proprio ed esterno) specializzato nella realizzazione del prodotto e nella successiva gestione. Attualmente, sviluppare al

(1) Una password, letteralmente "parola d'ordine" o "parola d'accesso", è una sequenza di caratteri e numeri che viene usata per accedere in modo esclusivo ad una risorsa

proprio interno un software non è un'alternativa seguita dalle imprese in quanto le competenze umane richieste sono molto specializzate ed i costi collegati allo sviluppo ed alla manutenzione successiva sono alquanto elevati;

- affittare la piattaforma informatica da un'altra impresa, cioè un Application Service Provider (ASP). In questo ultimo caso, l'azienda non effettua alcun investimento in campo informatico, ma si limita a corrispondere un canone di locazione periodico legato all'affitto della piattaforma software ed alla prestazione dei servizi collegati. In alternativa, l'azienda cliente remunera il servizio attraverso la modalità pay per use, cioè in relazione alla tipologia di applicazione, alla numerosità di utenti (cioè postazioni di lavoro) che accedono al software via web, ecc.

Un esempio di servizio in ASP è il pacchetto informatico che diversi studi professionali stanno offrendo ai loro clienti per la tenuta della contabilità. Lo studio affitta il software di contabilità e la clientela, in alternativa all'acquisto dello stesso da un software house¹, paga un canone di affitto per ogni postazione remota di impiego di tale servizio (cioè per ogni computer che utilizzerà il programma). Oltre all'affitto del software, lo studio offre generalmente anche assistenza nella gestione del programma, aggiornamento delle versioni dei programmi , backup del database (cioè la creazione di una copia dei dati memorizzati) ecc..

Il modello di business degli Application Service Provider non rappresenta una novità nell'economia digitale. Infatti, già negli anni settanta i centri di elaborazione dati unificati offrivano in affitto le proprie capacità di calcolo ed i programmi informatici a quelle imprese che non disponevano di una propria infrastruttura. L'hardware ed il software era spesso progettato per l'utilizzo

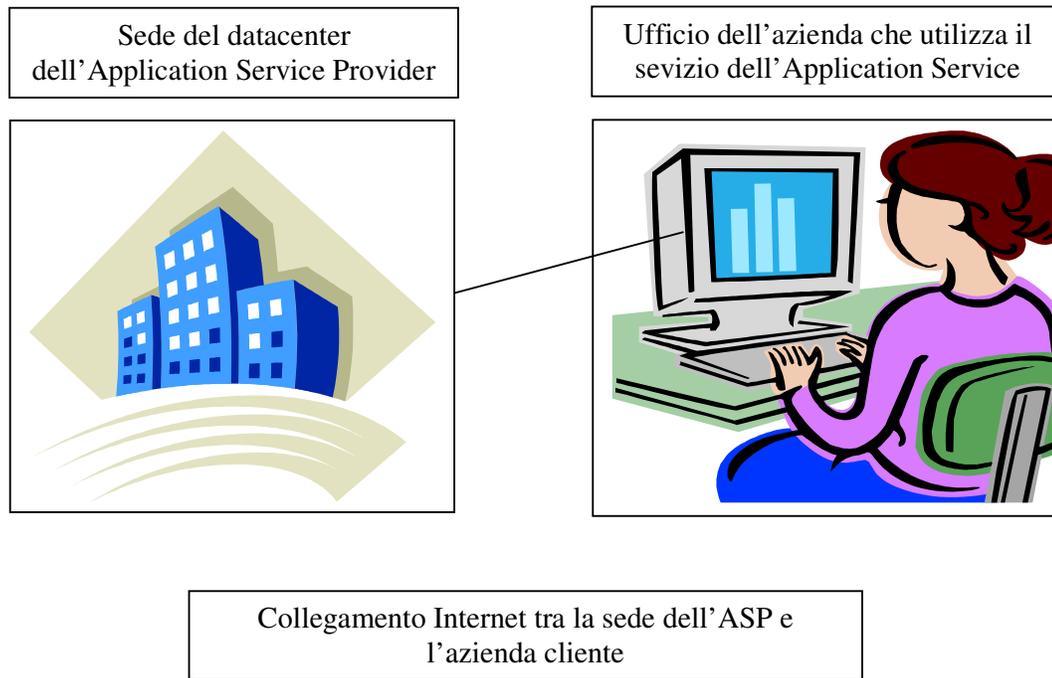
(1) Il software house è un'azienda che produce e commercializza pacchetti informatici

contemporaneo di più aziende, pur garantendo una integrale autonomia. In questo modo, era possibile ripartire i costi legati all'Information Technology tra aziende diverse.

Negli anni Ottanta, il costo dell'hardware, del software e del personale specializzato si è ridotto notevolmente e la maggior parte delle imprese si è dotato di propri sistemi informatici.

La situazione è nuovamente cambiata verso la metà degli anni Novanta, quando Internet ha fatto esplodere la mania per l'informatica e si è creata una forte domanda di piattaforme software: i prodotti IT sono diventati più complessi e costosi, così come il valore del personale specializzato nel settore. Di conseguenza, molte imprese, soprattutto di piccole e medie dimensioni, si sono trovate incapaci, dal punto di vista finanziario, a dotarsi e gestire la struttura informatica necessaria alle esigenze del proprio business. In quell'epoca, quindi, si sono create le condizioni per lo sviluppo degli ASP.

Figura 4.1 – il meccanismo dell'Application Service Provider



Fonte: Guelfi S. Giacosa E., *Le aziende della net economy*, Giappichelli Editore, 2003

4.2 I SERVIZI CHE OFFRONO GLI ASP

I servizi offerti dagli Application Service Provider sono classificabili in:

1 – servizi di core product: è l'affitto al cliente delle piattaforme informatiche, ossia l'attività principale di un ASP in senso stretto. L'ASP può concedere in affitto sia tutta una serie di programmi informatici sia l'infrastruttura tecnologica adeguata per far funzionare tali software. I servizi di core product possono essere i seguenti:

- applicazioni per la produttività individuale: questi software effettuano un'analisi "personale"(cioè della specifica azienda) di semplici problemi legati al business del cliente;
- applicazioni per la creazione e gestione delle comunità virtuali: tali

software permettono la realizzazione di newsgroup¹, la gestione della posta elettronica dell'azienda e dei suoi dipendenti e l'effettuazione di teleconferenza;

- applicazioni di CRM (Customer Relationship Management): tali servizi sono volti alla gestione del rapporto con il cliente (ad esempio le applicazioni che gestiscono e monitorano le indagini di marketing);
- applicazioni di commercio elettronico: tali servizi sono rivolti alla creazione di un sito Internet di vendita on line ed alla sua gestione successiva, legata al monitoraggio delle visite su tale sito, alla gestione degli ordini, alla consegna del bene o erogazione del servizio fino alla riscossione del credito dal cliente;
- locazione dell'hardware in grado di far funzionare i programmi affittati: a tal proposito, l'azienda cliente di un ASP non necessita di un computer molto potente, in quanto i dati vengono elaborati dal server dell'ASP; pertanto, l'utente può far utilizzo dei computer thin client², ossia calcolatori caratterizzati da bassa capacità nell'elaborazione dei dati e da un modesto costo;

2 – servizi collaterali: sono quei servizi collegati all'attività di affitto di un'applicazione informatica. In particolare essi possono essere i seguenti:

- l'implementazione dei software al business aziendale: i programmi informatici presi in affitto devono rispecchiare le esigenze dell'azienda che li utilizza. Pertanto, l'ASP si occupa dell'adattamento delle procedure

(1) Un newsgroup è uno degli spazi virtuali creato su una rete di server interconnessi per discutere di un argomento ben determinato. In italiano a volte viene utilizzato il termine gruppo di discussione.

Collegandosi ad Internet (per mezzo di programmi chiamati "news reader", oggi totalmente integrati nei programmi di posta elettronica come ad esempio Outlook Express), a una sorta di "stanza delle bacheche" (*news server*) che raccoglie i vari Newsletter Group (o in breve NG). (2) Un thin client è un computer (client) in un sistema client/server che ha una piccola o nessuna applicazione logica, così deve dipendere principalmente dal server centrale per elaborare dati. La parola "thin" si riferisce alla piccola immagine di boot che questi client richiedono tipicamente - non molto di più di quello che serve per connettersi a una rete e partire con un web browser dedicato o una connessione "Remote Desktop"

informatiche alla gestione dell'azienda, della formazione del personale che successivamente dovrà utilizzare questi programmi e del passaggio dei dati dalla piattaforma informatica precedente, tipicamente di proprietà dell'azienda ma ormai obsoleta, a quella dell'ASP;

- la gestione del datacenter: il datacenter è il cuore dell'ASP, cioè il luogo dove sono localizzati i server dell'ASP che gestiscono la connessione Internet del cliente, la memorizzazione del database della clientela, ecc. L'ASP gestisce l'infrastruttura hardware e software per garantire l'affidabilità, la disponibilità e la sicurezza dei dati memorizzati. Ad esempio, gli ASP dispongono di un datacenter di backup collegato in un luogo diverso rispetto a quello operativo (che effettua una copia di quanto memorizzato sul datacenter principale) e di un numero di accessi alla rete superiori rispetto al necessario, al fine di garantire la continuità del servizio anche in presenza di picchi di domanda;
- i servizi legati al software: L'ASP può offrire al cliente il servizio di hosting¹, cioè può ospitare presso i propri server delle applicazioni la cui titolarità giuridica è dell'impresa cliente. In altri termini, il servizio di hosting si differenzia da quello di application provisioning, in quanto in quest'ultimo la titolarità giuridica delle licenze è dell'ASP. Inoltre, l'ASP può offrire il servizio di housing, cioè può ospitare presso il proprio datacenter dei server di proprietà del cliente che viene gestito direttamente dall'ASP;
- il supporto e l'assistenza nell'utilizzo: L'ASP offre un'assistenza 24 ore su 24 e senza interruzione durante la settimana, per risolvere problemi

(1) L'hosting è un servizio che consiste nell'allocare su un web server i file contenenti le pagine di un intero sito web rendendolo così accessibile dalla rete Internet. Tale "server web", definito "host", è connesso alla rete Internet in modalità idonea a garantire l'accesso ai suddetti file tramite browser, con identificazione dei contenuti tramite dominio ed indirizzo IP. In sintesi, i fornitori di servizi di hosting ospitano diversi siti web su appositi server e li rendono disponibili sulla rete Internet.

tecniche (ad esempio l'utente non riesce a connettersi al proprio database via Internet) e gestionali (si pensi ad un'azienda che necessita di una nuova informativa dettagliata in merito alle quote di mercato possedute e, di conseguenza, di una integrazione del proprio software preso precedentemente in affitto);

- il servizio di consulenza, sviluppo ed integrazione delle applicazioni: l'ASP può offrire il proprio supporto nel momento in cui il cliente desidera avviare una propria attività in rete o ristrutturare quella in corso, ad esempio nella progettazione grafica dei siti Internet dei clienti, nell'inserimento delle informazioni nel sito, nell'installazione dei programmi per effettuare il commercio elettronico, nella definizione delle procedure nei sistemi di pagamento, nello sviluppo del sistema, ecc.;
- il servizio di aggiornamento della piattaforma software: l'ASP garantisce l'aggiornamento dei programmi informatici sia dal punto di vista tecnologico (sostituendo le vecchie versioni dei programmi informatici) sia nei confronti delle nuove esigenze di business manifestate dall'azienda (ad esempio, se l'impresa necessita di una politica di gestione del rapporto con la clientela, l'ASP può integrare il pacchetto di servizi originari con questa nuova funzionalità);
- la gestione della rete di connessione tra il datacenter e le sedi dei clienti: l'ASP sostituisce la società di telecomunicazioni nel fornire una rete con una larghezza di banda sufficiente per l'utilizzo dei software applicativi in modalità remota.

4.3 I SOGGETTI CHE EROGANO I SERVIZI IN ASP

I servizi di application provisioning possono essere offerti dalle seguenti tipologie di società:

a) ASP intesi in senso stretto: sono le imprese il cui core business consiste nell'attività di affitto di piattaforme software. Le società di ASP sono, spesso,

l'evoluzione di imprese di ISP¹ (Internet Service Provider), cioè le società che offrono il collegamento ad Internet all'utenza. Infatti, molti ISP sono passati dall'offerta della sola connessione alla rete ad un pacchetto integrato che comprende, oltre all'ingresso in Internet, anche l'affitto di software in modalità ASP. Gli ASP possono svolgere la propria attività con modalità differenti:

– ponendo in essere tutte le attività al proprio interno, sia la gestione dei server e del database dei clienti sia delle rete di connessione tra il datacenter e le sedi dei clienti;

– affidando a soggetti esterni alcune fasi del processo produttivo (ad esempio ricorrendo all'outsourcing della gestione delle reti di telecomunicazione per la connessione con le sedi dei clienti).

b) Imprese di telecomunicazioni: esse sfruttano le reti di telecomunicazione di proprietà o in loro gestione per erogare il servizio in ASP in via collaterale rispetto alla loro attività principale di gestione della rete.

c) Software house: sono società che producono i programmi informatici e che svolgono, in modo collaterale, il servizio di ASP. Esse, oltre a vendere i loro prodotti secondo i canali tradizionali, possono effettuare anche l'erogazione via Internet in modalità ASP.

d) Internet Service Provider: sono società che offrono all'utenza il collegamento alla rete, come attività principale, e l'erogazione di servizi in ASP, come attività collaterale.

e) Outsourcer di servizi ICT : sono le imprese alle quali un'altra azienda ha affidato la gestione di tutto o parte del proprio sistema informatico aziendale.

La relazione tra l'outsourcer ed il cliente è di tipo one-to-one, cioè basata sull'erogazione di un servizio ad hoc nel rispetto di specifiche esigenze del

(1) Gli ISP si possono anche chiamare fornitori di accesso, cioè accesso alla rete Internet, dando quindi la possibilità ai loro clienti di inviare e ricevere informazioni. Per fornire alcuni esempi di imprese ISP si possono citare le aziende leader nel mondo in questo settore come America Online, Microsoft Network, AT&T Worldnet, che sono tutte statunitensi. In Europa ed in Italia primeggiano Telecom Italia, Fiscali, France Telecom, T-Online, Freeserve, AOL/Compuserve, ecc.

cliente. Anche se il servizio erogato è personalizzato, l'outsourcer è in grado di ottenere delle economie di scala e garantire, in questo modo, l'applicazione di un prezzo inferiore rispetto al costo sostenuto dall'impresa di una propria piattaforma informatica.

f) Società di consulenza nel campo dell'Information and Communication Technology : sono imprese specializzate nella consulenza in campo ICT (ad esempio, volta all'implementazione e customizzazione di software ERP). Esse possono erogare, in modo collaterale, l'attività di ASP generalmente in materia gestionale.

La tendenza evolutiva degli ASP è l'integrazione con i content provider, cioè società che offrono via web tutta una serie di contenuti sempre più complessi e raffinati, come i servizi tipicamente offerti dai motori di ricerca e dai portali. In futuro, infatti, gli ASP potrebbero ampliare la loro offerta: non solo i software in affitto, ma anche il servizio di accesso alla rete, di informazione, di prodotti editoriali on-line, di gestione della posta elettronica, di ricerca di tematiche ecc. Gli ASP si possono raggruppare in due categorie che vengono chiamate PASP e NASP. La caratteristica fondamentale che permette tale distinzione è l'acquisto o la produzione dei software. Infatti i PASP¹, ossia la maggior parte degli ASP, acquistano applicazioni software di grandi marchi e le affittano ai clienti, effettuando l'outsourcing di tutte le integrazioni, pianificazioni e manutenzioni delle stesse, mentre i NASP sono ASP "ibridi" che sviluppano applicazioni informatiche proprie e le affittano ad altre imprese in ASP, ovvero sono software house che producono i loro programmi informatici e li consegnano tramite Internet.

4.4 LE MODALITÀ DI EROGAZIONE DEI SERVIZI IN ASP

L'attività degli ASP rientra in una categoria più ampia, ossia quella dei Service

(1) PASP, Packaged Application Service Provider

Provider. I Service Provider sono imprese che forniscono servizi on demand (cioè su richiesta), a carattere tecnologico ed in modalità remota¹.

Le società clienti possono usufruire di tali servizi mediante il ricorso di una rete, tipicamente Internet. Pertanto, il Service Provider non deve recarsi fisicamente presso la sede del cliente, così come il cliente non deve spostarsi presso il Service Provider: al contrario, il servizio viene erogato direttamente attraverso la rete.

Questi servizi su richiesta vengono distribuiti attraverso la rete al momento della richiesta del cliente: la prestazione del Service Provider può essere, quindi, paragonata ad un'utenza, in quanto essa viene erogata solo quando vi è la richiesta da parte dell'utilizzatore.

Le caratteristiche che accomunano tutti i Service Provider, indipendentemente dalla tipologia di servizio erogata, sono le seguenti:

- la modalità di erogazione del servizio: il servizio viene erogato al cliente mediante la rete Internet; gli ASP effettuano l'erogazione dei servizi alla clientela facendo ricorso ad una rete di telecomunicazione. Le tipologie di reti utilizzabili possono essere le seguenti:
 - Internet: è la principale rete di telecomunicazione impiegata dagli ASP;
 - Linea dedicata: è un collegamento permanente tra l'impresa ed un fornitore di servizi Internet che si basa su linee telefoniche utilizzate esclusivamente per la connessione di questi due soggetti e non anche per altri collegamenti di soggetti diversi;
 - Virtual Private Network : è una rete ad ampio raggio, appartenente alla categoria delle reti WAN (Wide Area Network), che appare come dotata di confini fissi e non in relazione con altre reti. In realtà, esse effettuano il

(1) La modalità remota è una tipologia di collegamento tra computer che richiede l'attraversamento del suolo pubblico, in quanto vengono collegati insediamenti localizzati in diversi quartieri, città o Nazioni. La modalità remota si contrappone alla modalità locale che, al contrario, si basa su un collegamento tra computer che attraversa il suolo privato (ad esempio, per realizzare installazioni all'interno di un edificio, della sede di un'azienda, ecc.).

trasporto anche di altri collegamenti. Esse vengono impiegate soprattutto da aziende con varie sedi sul territorio per aumentare l'efficacia della loro rete di comunicazione;

- l'erogazione del servizio secondo il modello one-to-many:
l'ASP (cioè il soggetto one) offre un servizio standardizzato ad un elevato numero di utenti (cioè i soggetti many). Tipicamente, il provider non personalizza il proprio servizio in relazione alle esigenze manifestate dal cliente, ma tende ad offrire un prodotto con le medesime caratteristiche a tutti i suoi interlocutori. Attraverso l'erogazione di un servizio standardizzato, l'ASP ottiene importanti economie di scala, in quanto è in grado di applicare prezzi inferiori rispetto a quelli praticati dagli operatori tradizionali;
- la modalità di gestione del servizio erogato: l'ASP gestisce il proprio rapporto con il cliente direttamente dalla propria sede o da quella dei propri partner. Infatti, le infrastrutture utilizzate dal cliente nella fruizione del servizio non sono di sua proprietà e non sono ubicate presso la sua sede; al contrario, esse sono localizzate presso il datacenter dell'ASP (cioè l'edificio dove si trovano tutte le infrastrutture del Provider).
Il cliente fruitore del servizio non è costretto ad effettuare investimenti di tipo tecnologico (in hardware ed in software) ed in risorse umane, in quanto tali dotazioni sono a carico dell'ASP. L'erogazione del servizio avviene on demand, cioè su richiesta del cliente: quando l'utente richiede la fruizione del servizio, egli si connette al server dell'ASP che, a sua volta, effettua l'erogazione in modo esterno. Nonostante il godimento del servizio sia su richiesta, l'ASP deve comunque garantire il servizio in modo costante nell'arco della giornata;
- il pagamento del servizio erogato: la remunerazione del servizio avviene sulla base di canoni periodici prefissati nel contratto pattuito tra ASP ed azienda cliente. L'entità dei canoni è, generalmente, commisurata all'effettivo utilizzo del servizio durante il periodo di validità del contratto

stesso; le modalità tecniche per commisurare tale utilizzo all'ammontare del canone da pagare possono basarsi su misure in parte fisse ed in parte variabili.

4.5 IL BUSINESS DELL'ASP: COSTI E RICAVI

I ricavi dell'ASP possono derivare dalle differenti tipologie di servizi offerti, suddivisi tra core product¹ e servizi collaterali. In particolare, la corresponsione del servizio da parte degli utenti è solitamente periodica, attraverso una serie di canoni pattuiti nel contratto di fornitura del servizio.

Inoltre, l'ASP può conseguire anche dei ricavi una tantum in relazione a particolari attività svolte dall'ASP all'inizio del periodo contrattuale che non vengono remunerate con i successivi canoni, ma delle quali si richiede il pagamento immediato.

I costi sostenuti dall'ASP sono classificabili per natura nelle seguenti tipologie:

- costi per il personale: il personale che opera all'interno di un ASP è altamente qualificato e, pertanto, i costi per la remunerazione rappresentano una delle voci più rilevanti dei costi della produzione;
- costi per servizi erogati: l'ASP sostiene il costo per la connettività della rete offerta dalle società di telecomunicazioni, per l'energia elettrica e per eventuali provvigioni corrisposte ad agenti e rappresentanti che curano le relazioni con la clientela;
- costi per l'ammortamento delle infrastrutture informatiche: questa tipologia di costo è legata ad investimenti immateriali (le licenze software) e materiali (l'hardware) effettuati dall'ASP. In alternativa, l'ASP può sostenere costi per il godimento di beni di terzi, nel caso in cui abbia preso in affitto tutto o parte delle infrastrutture utilizzate.

(1) Il core product è il prodotto derivante dall'attività del core business, sul quale dovrebbe focalizzarsi l'attività d'impresa, ovvero il top manager, ecc.

4.6 I VANTAGGI E GLI SVANTAGGI DELLA SOLUZIONE ASP PER IL CLIENTE

La “formula” dell’ASP presenta una serie di vantaggi e di svantaggi per l’impresa cliente. I vantaggi possono essere i seguenti:

- implementazione rapida della piattaforma software: gli ASP realizzano l’implementazione sul loro server delle stesse applicazioni software in modo ripetitivo per tutti i loro clienti; pertanto, gli ASP acquisiscono una competenza estrema in questo ambito, effettuando spesso una automazione¹ delle funzioni più ripetitive del processo di implementazione. Inoltre, alcune componenti della piattaforma software di un cliente possono essere condivise dalla piattaforma di un altro cliente, generando un risparmio in termini di risorse e di tempo necessario per l’implementazione;
- minori problemi ed imprevisti nella gestione quotidiana del software ed un’assistenza “non stop”²: l’ASP assume l’onere della gestione di ogni problematica legata al funzionamento della piattaforma informatica del cliente. Pertanto, l’azienda che ricorre all’ASP affida in outsourcing il proprio reparto IT (cioè legato alla gestione dell’Information Technology) e non deve preoccuparsi della risoluzione di eventuali problemi ed imprevisti legati al funzionamento della propria struttura informatica. Alcuni contratti di affitto tra l’ASP e l’impresa cliente prevedono la restituzione dei canoni pagati nel caso in cui l’ASP non garantisca l’operatività prefissata dalla piattaforma software;
- minori costi di dotazione e di gestione della piattaforma informatica: l’ASP raggiunge importanti economie di scala nell’acquisto, nella gestione e manutenzione di notevoli quantitativi di infrastrutture software.

(1) L’automazione identifica la tecnologia usata per realizzare operazioni ripetitive o complesse. (2) I servizi offerti dagli ASP sono accessibili dai clienti 24 ore su 24, compreso il servizio di assistenza.

A sua volta, l'ASP può trasferire parte di queste economie di scale alla clientela: si stima che le aziende che affittano gli apparati software possano arrivare ad una riduzione di costi, rispetto all'acquisto, che varia dal 40% al 60%. Infatti, esse non devono dotarsi di una propria piattaforma software e delle risorse umane specializzate nell'istallazione e manutenzione dei programmi informatici e nella gestione successiva del database aziendale. Il cliente paga un canone di locazione¹ per il software e per l'assistenza prestata dal team di specialisti dell'ASP; pertanto, da una parte, egli è in grado di monitorare la spesa assorbita dal reparto IT, dall'altra egli ha la possibilità di investire le risorse limitate su attività più strategiche per il proprio core business. Attraverso il risparmi dei costi, l'impresa può garantire risparmi aggiuntivi alla propria clientela ed incrementare i propri margini di profitto;

- qualità ed aggiornamento della piattaforma software: la clientela può fare affidamento su una piattaforma informatica flessibile alle repentine esigenze del business, in quanto l'ASP effettua l'aggiornamento della piattaforma ogniqualvolta l'azienda manifesti nuove problematiche di gestione (ad esempio, quando un'impresa entra in un nuovo mercato, anche il software legato alle vendite viene aggiornato in relazione a questo nuovo mercato di sbocco).

Accanto ai vantaggi della soluzione ASP, vi sono anche degli svantaggi per l'impresa cliente:

- problematiche nell'integrazione con altre applicazioni informatiche: spesso l'azienda cliente incontra serie difficoltà nell'integrare le applicazioni informatiche prese in affitto ed ospitate presso il server dell'ASP con quelle di sua proprietà, spesso già esistenti prima del contratto con l'ASP stesso. Ad esempio, le informazioni derivanti da un

(1) La tempistica del pagamento del canone viene stabilita al momento della stipulazione del contratto, solitamente si tratta di canoni mensili.

pacchetto informatico in ASP possono non “dialogare” con quelle provenienti da una piattaforma di proprietà aziendale e, di conseguenza, viene meno l'efficacia di un unico sistema informativo;

- sicurezza: dal momento che tutti i dati inerenti il business dell'azienda sono memorizzati nel server dell'ASP, l'Application Service Provider deve adottare delle misure estreme per garantire la protezione dei dati della propria clientela. Ciononostante, molti responsabili del reparto IT continuano a privilegiare l'adozione di una propria piattaforma informatica, in quanto è possibile effettuare un controllo diretto sui propri dati;
- interruzione della connessione con il server dell'ASP: il collegamento tra il server dell'ASP e l'azienda cliente avviene tramite la rete telefonica; pertanto, nell'eventualità di un guasto nella concessione del servizio telefonico, la risoluzione del problema dipende dalla compagnia telefonica e non più dalla bontà dell'ASP nell'assicurare l'operatività del servizio;
- limitazione dei marchi dei programmi software: spesso, gli ASP dispongono di una gamma limitata di marchi di software house¹ al fine di ottenere economie di scala. Generalmente, gli ASP affittano le piattaforme più diffuse sul mercato che non sempre coincidono con le migliori soluzioni per rispondere alle singole problematiche della clientela.

La formula dell'ASP caratterizzata dai vantaggi e dagli svantaggi precedenti è rivolta principalmente alle piccole e medie imprese, in quanto essa offre l'accesso alle migliori applicazioni aziendali, implementate in modo rapido ed agevole, ed un buon servizio di assistenza, il tutto con una quota mensile fissa. In tal modo, le aziende possono monitorare il costo derivante dalla piattaforma informatica, poiché questo coincide con il canone di affitto. Pertanto, le azienda

(1) La maggior parte degli ASP riescono a sviluppare maggiori economie di scale stipulando degli accordi con alcune aziende software house, ovviamente, acquistando un maggior numero di prodotti da una singola azienda vengono ridotti i costi di fornitura per gli ASP.

clienti possono investire le risorse disponibili in iniziative più strategiche per il business aziendale. Al contrario, l'adozione dell'ASP è al quanto limitata nelle imprese di grandi dimensioni che tipicamente investono anche grandi quantitativi di denaro per dotarsi di una propria piattaforma informatica.

4.7 LA TECNOLOGIA DELL'ASP

Il database contenente tutte le informazioni aziendali è collocato presso il datacenter dell'ASP, mentre l'azienda cliente può effettuare tutte le applicazioni sul proprio database grazie ad un collegamento Internet tra le sue sedi e quella dell'ASP.

Ad esempio, per registrare una fattura di vendita, il dipendente dell'Ufficio Vendite dell'azienda cliente dell'Application Service Provider entra nel sito dell'ASP, si identifica con una serie di password, vede sulla videata del computer le schermate del Registro Fatture Emesse ed effettua la registrazione contabile. Tale inserimento dei dati nella contabilità segue la medesima procedura eseguita dal dipendente nel caso in cui il pacchetto informatico sia di proprietà dell'azienda. L'unica differenza è che, nel modello ASP, l'addetto alla contabilità deve collegarsi al sito dell'Application Service Provider via Internet.

Le applicazioni eseguite sul server possono essere utilizzate contemporaneamente anche da più computer collegati in rete in quel momento. A tal fine, il server dell'ASP "apre" tante sessioni indipendenti quanti sono gli utenti collegati. Ogni volta che un utente inserisce un nuovo dato o modifica quelli già esistenti, queste informazioni passano via Internet e vengono memorizzate nel server¹. Pertanto, quello che "viaggia" su Internet sono solo le immagini delle applicazioni, gli aggiornamenti di tali immagini ed i dati che

(1) Questo sistema permette quindi una comunicazione tempestiva di ogni dato nuovo o variazione di quelli già esistenti poiché gli altri utenti collegati possono visualizzare in tempo reale le nuove informazioni appena inserite dagli altri utenti, creando una rete di scambio di informazioni tra tutte le funzioni aziendali.

vengono inseriti dall'azienda cliente. Al contrario, l'applicazione informatica (cioè il software) risiede ed è elaborata sul server dell'ASP.

La sicurezza dei servizi di un ASP è, teoricamente, elevata poiché i dati dell'azienda cliente risiedono sul server localizzato presso l'ASP: a passare su Internet sono solo le variazioni dei dati già immagazzinati e gli inserimenti dei nuovi dati. D'altro canto, però, le aziende si stanno dimostrando ancora alquanto restie ad affidarsi ad un ASP, in quanto poco propense a detenere tutto il database presso le strutture di un'azienda esterna, cioè l'Application Service Provider. Una recente soluzione che contempla le potenzialità dell'ASP e, nello stesso tempo, garantisce sicurezza dei dati è la creazione, all'interno di un gruppo aziendale, di una società ad hoc che offre servizi in ASP alle altre aziende del gruppo¹.

(1) Molte aziende di grande importanza nel mercato mondiale hanno, infatti, già adottato questo tipo di soluzione, ad esempio, FastBuyer, che fa parte del Gruppo Fiat, fa ricorso ai servizi di ASP offerti da Global Value ed E-Spin che sono, appunto, due società ASP del Gruppo Fiat.

Capitolo 5: LE APPLICAZIONI INNOVATIVE DEGLI ASP

5.1 IL COMMERCIO ELETTRONICO

L'e-commerce (o commercio elettronico) è l'insieme degli scambi commerciali che avvengono tra acquirente e venditore attraverso un canale elettronico¹.

Le modalità di attuazione del commercio elettronico sono le seguenti:

- e-commerce in senso stretto ("e" sta per electronic, ossia elettronico): il rapporto commerciale avviene attraverso il computer. Ad esempio una libreria vende i propri libri nel proprio sito ai consumatori finali che vi accedono mediante il personal computer;
- v-commerce ("v" sta per vocal, ossia vocale): lo scambio commerciale avviene con il solo ausilio della voce, senza l'utilizzo dei tasti, attraverso un apparecchio di supporto che riconosce ed interpreta il suono e lo traduce in un comando (ad es. il telefono di casa o il cellulare). Per esempio il servizio offerto dalle Ferrovie dello Stato che mette a disposizione dei clienti un numero telefonico verde al quale chiedere informazioni utili per organizzare viaggi;
- m-commerce ("m" sta per mobil, cioè mobile): l'interazione commerciale avviene attraverso un apparecchio di supporto (ad es. cellulare o palmare¹) dotato di una particolare tecnologia (ad esempio, una tra le più famose

(1) GUELFIS. GIACOSA E., *Le aziende della net economy*, Giappichelli Editore, 2003 (2) Il palmare è un computer di ridotte dimensioni, tale da essere portato sul palmo di una mano, dotato di uno schermo sensibile al tocco. Concepito come agenda elettronica, sistema non particolarmente evoluto dotato di orologio, calcolatrice, calendario, rubrica dei contatti, lista di impegni/attività e della possibilità di memorizzare note, si è fatto sempre più complesso nel corso degli anni. Sono dotati della capacità di collegarsi e sincronizzare dati con i personal computer, sia con un collegamento a infrarossi che con una connessione seriale/USB. Inoltre spesso è possibile caricare programmi appositamente sviluppati che permettono di aggiungervi le più diverse funzionalità: foglio elettronico, client di posta elettronica, giochi, riproduttore MP3 ecc. Dato in dotazione al rappresentante gli permette di accedere alla propria posta elettronica, attraverso la quale inviare gli ordini dei clienti e ricevere i listini.

tecnologie è UMTS¹) e l'utilizzo dei suoi tasti. È m-commerce l'utilizzo del palmare attraverso il quale un rappresentante colloquia con l'ufficio vendite dell'azienda per la quale lavora per ricevere, sulla propria posta elettronica, il listino prezzi aggiornato dei prodotti in vendita e trasmettere gli ordini ricevuti dalla clientela.

Tra le principali tipologie di commercio elettronico, che variano in relazione dei soggetti coinvolti a monte ed a valle della transazione commerciale, vi è il Business-to-Business (B2B). In questo caso l'acquirente e il venditore sono entrambi imprese.

5.2 IL BUSINESS-TO-BUSINESS (B2B)

Il Business-to-Business è lo scambio commerciale di beni e/o servizi che avviene tra imprese, effettuato direttamente o attraverso degli intermediari (detti metamediari²).

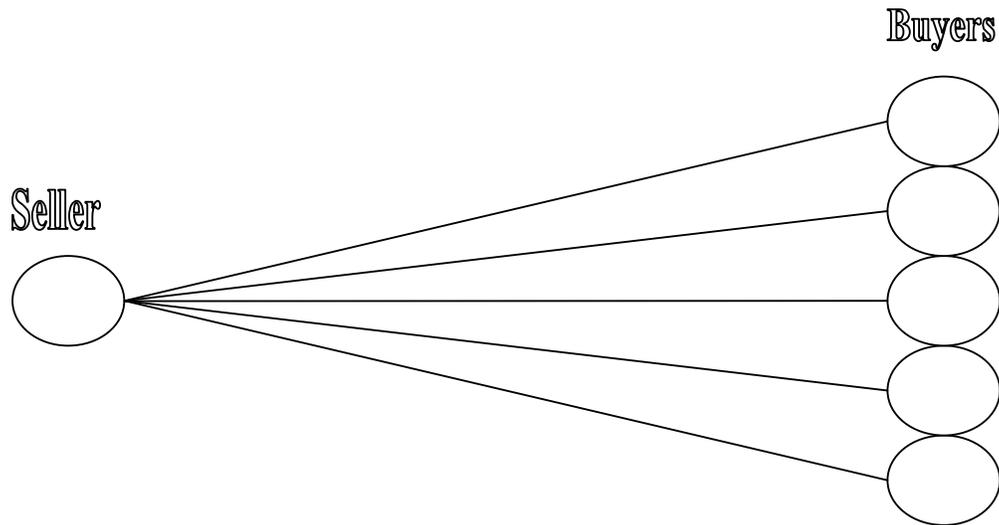
L'attività di commercio elettronico Business-to-Business (B2B³) si ricollega ai seguenti modelli di business:

1 – e-selling (letteralmente significa “vendita elettronica”): è l'insieme di attività attraverso le quali l'impresa venditrice cede beni e/o presta servizi ad altre imprese clienti mediante Internet. Tale modello di business è organizzato e gestito dall'azienda venditrice stessa al fine di incrementare l'efficienza del proprio processo di vendita e, nello stesso tempo, ampliare gli orizzonti del proprio mercato di sbocco. È lo stesso seller, infatti, a creare il proprio sito Internet mediante il quale avviene la vendita. Il processo di vendita può essere:

(1) UMTS significa Universal Mobile Telecommunications System (UMTS) è la tecnologia di telefonia mobile successore di terza generazione (3G) del GSM. (2) I “metamediari” sono dei soggetti che creano e gestiscono un sito Internet nel quale le altre imprese terze effettuano transazioni commerciali. (3) Business-to-Business significa, nella lingua inglese, da impresa a impresa. La dicitura B2B deriva dalle iniziali dei due soggetti coinvolti nello scambio commerciale che, in questo caso, sono imprese (cioè soggetto business). Il numero “2” ha la stessa pronuncia inglese “to”, ossia la preposizione semplice “a” in italiano.

- “attivo”, se è il seller (il venditore) a raggiungere i possibili buyers (acquirenti, ad esempio, mediante l’invio di e-mail contenenti una descrizione della propria azienda ed una serie di promozioni on line);
- “passivo”, se è lo stesso buyer ad identificare il sito del seller e ad accedervi nella ricerca dei prodotti da acquistare. Nella “vendita passiva”, il buyer può venire a conoscenza di quel venditore mediante strumenti tradizionali quali pubblicità su riviste specializzate, giornali, televisione, passaparola, ecc. oppure attraverso una ricerca su motori di ricerca¹ o portali² come Yahoo.com, per esempio.

Figura 5.1 – Il modello dell’e-selling



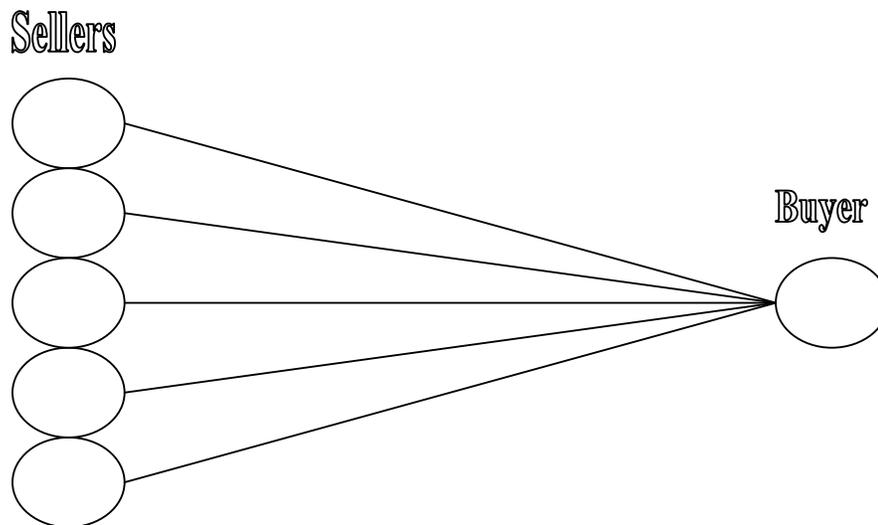
Fonte: Guelfi S. Giacosa E., *Le aziende della net economy*, Giappichelli Editore, 2003.

(1) Un motore di ricerca è un sistema automatico che analizza un insieme di dati spesso da lui stesso raccolti e restituisce un indice dei contenuti disponibili classificandoli in base a formule matematiche che ne indichino il grado di rilevanza data una determinata chiave di ricerca. Esistono numerosi motori di ricerca attivi sul web. Quello attualmente più utilizzato, su scala mondiale (con un indice che supera gli 8 miliardi di pagine), è Google; molto usati anche MSN (motore di ricerca della Microsoft) e Yahoo!. E' in fase di sviluppo il primo motore di ricerca europeo, Quaero. I motori di ricerca italiani maggiormente utilizzati sono Libero e Virgilio. (2) Un portale Web è un sito web che costituisce un punto di partenza, una porta di ingresso ad un gruppo consistente di risorse di Internet o di una Intranet. I migliori portali consentono ai loro utenti di personalizzare alcune loro prestazioni.

2 – e-procurement (letteralmente significa “approvvigionamento elettronico”): è l’insieme di attività attraverso le quali l’impresa acquirente si approvvigiona di beni e/o servizi dai suoi fornitori mediante Internet. Tale modello di business è organizzato dallo stesso buyer al fine di ottimizzare il proprio processo di approvvigionamento. Il processo di acquisto può essere:

- “attivo”, se è lo stesso acquirente ad identificare le aziende fornitrici e ricercare i beni e/o servizi di cui necessita;
- “passivo”, nel caso in cui siano i venditori a proporre al buyer le loro offerte (ad esempio, mediante l’invio di e-mail);

Figura 5.2 – Il modello dell’e-procurement



Fonte: Guelfi S. Giacosa E., *Le aziende della net economy*, Giappichelli Editore, 2003.

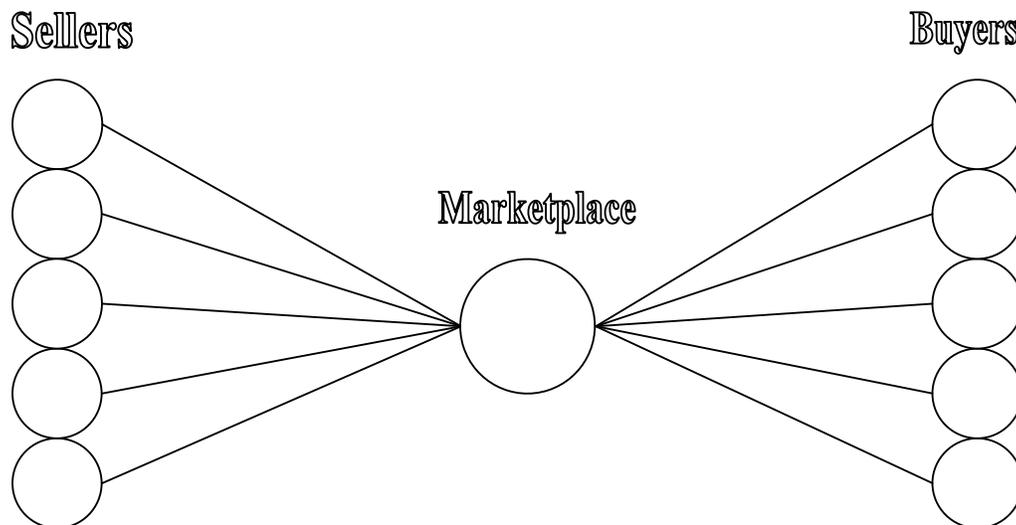
3 – e-marketplace (letteralmente significa “mercato elettronico”): è il mercato “virtuale” dove si incontrano contemporaneamente un insieme di aziende seller e di aziende buyer per richiedere preventivi ed offerte commerciali ed effettuare transazioni commerciali di vendita e di acquisto di beni e/o servizi in modo elettronico. Un’impresa partecipante al marketplace può essere, allo stesso tempo, sia acquirente sia venditrice: essa può vendere i suoi prodotti a

determinati soggetti economici e, simultaneamente, acquistare i fattori produttivi di cui necessita da altre aziende. Nell'e-marketplace si effettuano sia la vendita che l'acquisto tra imprese; pertanto, tale modello riunisce sia l'e-selling, sia l'e-procurement.

L'e-marketplace viene organizzato da un soggetto economico terzo rispetto alle imprese acquirenti ed a quelle fornitrici che vi partecipano. Lo scopo di tale intermediario è quello di far incontrare buyers e sellers nel mercato elettronico da lui creato e gestito; in esso, quindi, vengono concluse le transazioni commerciali, di vendita e di acquisto, tra le imprese aderenti all'iniziativa.

Mentre il modello dell'e-selling permette l'attività di vendita su web ed è organizzato dalla stessa azienda venditrice, quello dell'e-procurement è volto all'attività di acquisto on line ed è organizzato dall'impresa buyer. Come ultimo, il modello dell'e-marketplace permette sia l'attività di vendita sia quella di acquisto tra imprese attraverso Internet ed è organizzato da un soggetto terzo rispetto alle aziende partecipanti all'iniziativa.

Figura 5.3 – Il modello e-marketplace



Fonte: Guelfi S. Giacosa E., *Le aziende della net economy*, Giappichelli Editore, 2003.

5.3 IL BUSINESS TO CONSUMER (B2C)

Tra le principali tipologie di commercio elettronico, oltre al B2B, vi è anche il Business-to-consumer (B2C¹) che consiste nello scambio commerciale di beni e/o servizi che avviene tra l'impresa ed il consumatore finale. Il soggetto venditore è un'impresa, mentre quello acquirente è un consumatore finale.

Le tipologie del "B2C" sono:

1 – il B2C indiretto: ovvero la cessione di un bene per via telematica tra l'impresa venditrice ed il consumatore finale, seguita dalla consegna fisica del bene medesimo mediante canali tradizionali come, ad esempio, un vettore; il cliente non si reca più presso il negozio per ritirare la merce, ma è il venditore a "recarsi" a casa del cliente e consegnarli quanto acquistato e per raggiungere la competitività il venditore deve ricercare soluzioni logistiche volte a garantire velocità nella consegna, integrità del bene fino a destinazione e flessibilità nel rispettare le esigenze temporali del cliente per il ritiro del bene (ad es. consegne nelle ore serali);

2 – il B2C diretto: ovvero la prestazione di un servizio o la vendita di un bene "digitalizzabile" tra l'azienda ed il consumatore finale totalmente per via telematica se il cliente è in possesso di un adeguato supporto tecnologico, in questo caso non vi è alcuna forma di intermediazione di un soggetto terzo che effettua la consegna e la logistica² non diventa più un fattore critico; quindi il B2C diretto può essere utilizzato solo per la vendita di servizi e di beni "digitalizzabili" mentre sono ovviamente esclusi i beni materiali.

(1) Business-to-consumer significa, nella lingua inglese, "da impresa a consumatore". La dicitura B2C deriva dalle iniziali dei soggetti coinvolti nello scambio commerciale che, in questo caso, sono un'impresa ("Business") ed un consumatore finale ("consumer"). Il numero "2" ha la stessa pronuncia in inglese di "to", ossia la preposizione semplice italiana "a". (2) La logistica è una funzione fondamentale nell'organizzazione aziendale, secondo la definizione data dall'Associazione Italiana di Logistica (AILOG) e Supply Chain Management, è "l'insieme delle attività organizzative, gestionali e strategiche che governano nell'azienda i flussi di materiali e delle relative informazioni dalle origini presso i fornitori fino alla consegna dei prodotti finiti ai clienti e al servizio post-vendita".

Grazie all'utilizzo del canale elettronico è possibile aumentare il numero di clienti senza concentrarsi solamente sui più grandi dato che consente un minor impiego di tempo per la compravendita e, nel caso del B2C diretto, anche di consegna (diminuendo anche il costo).

5.4 IL CRM

Il CRM (Customer Relationship Management) è sia una strategia integrata di conquista e rafforzamento dell'attenzione dei singoli clienti, attuali e potenziali, attraverso la conoscenza dettagliata del loro profilo comportamentale per incrementare la fidelizzazione e il contributo alla reciproca creazione di valore, sia la gestione operativa dei processi e degli strumenti più opportuni alla realizzazione della suddetta strategia.

Sotto il profilo strategico, ossia in termini di modello di differenziazione della propria capacità competitiva, il CRM consiste:

- 1 – in una diffusa e condivisa cultura aziendale customer centric, dove il cliente è il riferimento naturale di ogni strategia aziendale ed il CRM è il suo verbo;
- 2 – nell'attenzione al cliente, nell'attenzione al cliente fedele, nell'attenzione al cliente fedele e fidelizzato.

L'obiettivo strategico del CRM è lo sviluppo profittevole delle relazioni con il cliente e queste non possono che passare dalla centralità del cliente alla fedeltà del cliente e da quest'ultima al valore del cliente.

Sotto il profilo operativo, ossia in termini di percorsi e strumenti di realizzazione delle strategie, la CRM consiste nell'integrare i processi aziendali ed interconnettere le conoscenze (database aziendali e customer datawarehouse¹) per porle, attraverso i possibili punti di contatto, al servizio della lealtà del cliente.

Concretizzare una strategia aziendale CRM richiede di elaborare una serie di

(1) I datawarehouse sono dei magazzini di dati che raccolgono, omogeneizzano, razionalizzano e rendono disponibili una gran mole di informazioni aziendali, compresi dati e serie storiche.

applicazioni integrate che si rivolgano:

- agli aspetti delle esigenze del front-line, quali servizi di assistenza ai clienti, vendite e marketing.
- alle azioni manageriali del back office, quali pianificazione e controllo, approvvigionamento, produzione, ricerca e sviluppo, logistica, finanza, ecc. in tale direzione, il ruolo di protagonista indiscusso appartiene alle tecnologie digitali: senza i vantaggi di costo, tempo, qualità, flessibilità che esse consentono non è più possibile governare in termini competitivi le relazioni collaborative con i clienti. Ciò che verrebbe a mancare in termini drammatici sarebbe la qualità e la tempestività delle informazioni, condizioni senza le quali le esigenze dei clienti continuerebbero ad essere comunque soddisfatte ma dai concorrenti!

In sintesi, ascoltare, soddisfare, conquistare e mantenere fedeli e fidelizzati i clienti nel tempo è la chiave di volta rispetto alla quale elaborare le strategie ed organizzare i processi operativi dell'azienda. Il governo consapevole e strutturato delle relazioni collaborative con i clienti costituisce il cuore della CRM.

5.4.1 L'OBIETTIVO DEL CRM: LA LEALTA' DEL CLIENTE

L'obiettivo primario del CRM è consentire all'azienda di acquistare una superiore attitudine a catturare e mantenere l'attenzione fedele e fidelizzata del cliente, ossia la cosiddetta customer loyalty (lealtà del cliente).

La lealtà del cliente ha due lati:

1 – la fedeltà, ossia la condizione che indica la persistenza di un legame: un cliente è fedele quando continua ad acquistare da uno stesso fornitore ed il suo intervallo di riacquisto è pari alla vita utile del prodotto o servizio; tale vita utile è definita dal cliente stesso, indipendentemente dalle caratteristiche del prodotto o servizio (per esempio acquistare La Stampa tutti i lunedì significa essere fedeli a La Stampa, anche se non lo si acquista negli altri giorni);

2 – la fidelizzazione, ossia la condizione che esprime l'intensità di una relazione: un cliente è fidelizzato quando, in riferimento ad una data categoria merceologica, acquista solo prodotti o servizi di una marca (per esempio se si acquistano altri quotidiani oltre a La Stampa, ciò significa non essere fidelizzati). Se la fidelizzazione è la componente più profittevole dell'obiettivo CRM, si possono identificare due macro strategie di fidelizzazione del cliente:

1 – incrementare la soddisfazione d'uso del cliente: far percepire che i propri prodotti offrono un gran numero di benefici (materiali o immateriali), rilevanti rispetto ai bisogni dei clienti e differenziali rispetto a quelli offerti dai concorrenti; risolvere tempestivamente i problemi che i clienti incontrano nelle varie fasi del processo di acquisto; far percepire i propri prodotti come maggiormente convenienti rispetto a quelli dei concorrenti (per esempio perché hanno una maggiore qualità, o un minor costo, o un immediato riconoscimento sociale legato al brand¹, ecc.);

2 – elevare i costi di passaggio ad un altro fornitore: tali costi possono essere monetari e/o non monetari, legati ai tempi ed ai costi dell'apprendimento, ad adempimenti legali o amministrativi, al cambiamento organizzativo, alla riprogettazione dei sistemi informativi o, semplicemente, derivati dalla necessità di cambiare un'abitudine. A parità di altre condizioni si elevano i costi di passaggio del cliente rafforzando:

- la criticità che il cliente lega all'acquisto e all'uso del prodotto o servizio (per esempio la pubblicità dei prodotti alto di gamma ha l'obiettivo di far percepire gli stessi come unici ed inimitabili, e solo chi li possiede è

(1) Il Brand è un termine inglese che significa la marca, ovvero un nome, simbolo, disegno, o una combinazione di tali elementi, con cui si identificano prodotti o servizi di uno o più venditori al fine di differenziarli da altri offerti dalla concorrenza. Il Brand può essere allora vista come una variabile multidimensionale che contiene non solo gli aspetti distintivi ma anche la storia dell'impresa, l'esperienza maturata dai consumatori verso la marca, il livello di notorietà, le aspettative dei potenziali acquirenti. Il termine Brand racchiude molte sfumature, per esempio si può parlare di: brand image (*immagine di marca*), aspetto psicologico della marca che racchiude le idee e le aspettative presenti nelle menti dei consumatori legate a un prodotto o servizio; brand identity (*identità di marca*), è tutto ciò che l'impresa vuole che i consumatori percepiscano utilizzando i propri prodotti. È importante per l'impresa che la brand identity si avvicini il più possibile alla brand image; ecc.

legittimato a ritenersi unico ed inimitabile);

- l'incertezza sui benefici realmente offerti dai prodotti/servizi dei concorrenti (per esempio molti piani di comunicazione aziendale hanno l'obiettivo di rendere estremamente difficoltoso un confronto omogeneo tra diversi prodotti/servizi, oppure sono mirati ad infondere il dubbio che il prodotto/servizio sia quello che non si ha).

Per le aziende la fidelizzazione del cliente si traduce in:

1. vantaggio competitivo difendibile, sia di differenziazione (il cliente che si sente "considerato" è disposto a riconoscere un maggior prezzo per lo stesso contenuto di servizio) sia di costo (sapere cosa il cliente è disposto a pagare non può che rendere più efficienti ed efficaci i processi di generazione dell'output);
2. capacità dinamica e tempestiva di conoscere e soddisfare le esigenze peculiari dei singoli clienti: avere informazioni di qualità e tempestive sull'evolversi delle motivazioni all'acquisto significa poterle soddisfare meglio e prima dei concorrenti;
3. valorizzazione del potenziale di spesa della propria base clienti e conseguente maggior valore economico della stessa: conoscere le caratteristiche dei prodotti/servizi ai quali il cliente è disposto a riconoscere un valore significa definire quanto vale economicamente ogni singolo cliente;
4. realizzazione, attraverso la conoscenza dei singoli clienti, di azioni di acquisizione mirate sui clienti a maggior valore: ciò significa efficienza ed efficacia delle decisioni e delle azioni manageriali, in ogni processo del CRM e, a ritroso, della SCM¹.

(1) Con SCM, Supply chain management, si intendono tutti quei processi di gestione aziendale che consentono di ottimizzare la consegna di prodotti, servizi ed informazioni dal fornitore al cliente. Letteralmente "gestione della catena di approvvigionamento", si approfondirà tale argomento nel prossimo paragrafo, 5.5.

5.4.2 CONDIZIONI INDISPENSABILI DEL CRM

Il percorso per governare la fedeltà del cliente è la personalizzazione del rapporto azienda-cliente e per conseguire ciò si possono distinguere tre condizioni vitali al CRM:

- 1 – la conoscenza del cliente: è l'insieme delle informazioni, variamente elaborate, riguardanti l'identità, i gusti, i comportamenti e il valore potenziale dei singoli clienti;
- 2 – l'orientamento dei canali di contatto: è l'insieme delle regole di gestione dei clienti appartenenti agli stessi cluster¹ e dei piani di azione per contattare tali gruppi di clienti;
- 3 – il governo della relazione collaborativa con il cliente: attraverso la conoscenza del cliente ed i piani di azione verso lo stesso, deve essere condivisa da tutti i canali di contatto che l'azienda adotta, al fine di governare la relazione in termini unitari e creare ed alimentare una profittevole e continuativa relazione collaborativa di fiducia.

5.4.3 I VANTAGGI DEL CRM

Gli effetti pervasivi della conoscenza del cliente, dell'orientamento dei canali di contatto e del governo delle relazioni collaborative con il cliente, attraverso i processi aziendali e le azioni manageriali consentono al sistema azienda di innescare virtuosi effetti domino:

- di miglioramento dei servizi di customer care e dei programmi relazionali con il cliente a tutti i livelli del suo ciclo di vita;
- di offerta di prodotti e servizi su misura, che contribuiscano alla costruzione del vantaggio competitivo di differenziazione e/o di costo (grazie al miglior utilizzo delle risorse necessarie a soddisfare il cliente);

(1) I cluster sono raggruppamenti di clienti omogenei in base a criteri selezionati.

- di orientamento dei programmi di marketing “ad hoc”¹ che, identificando nei prodotti e servizi le funzioni di gradimento di maggior valore per i clienti, creino ricchezza, in ogni segmento di mercato identificato;
- di creazione e governo di un sistema di canali di comunicazione ampio, flessibile ed integrato che permetta di incrementare l'efficacia e l'efficienza delle azioni marketing, vendita e servizio clienti²;
- di incremento delle campagne di vendita mirate a specifici segmenti di mercato, con offerte e messaggi modellati sulle esigenze ed i desideri del segmento ed utilizzando i canali di comunicazione più utili per essere ascoltati;
- di marginalizzazione del cliente non profittevole, per esempio riducendo i servizi, a parità di prezzo, od incrementando i prezzi, a parità di servizio;

I risultati che le precedenti azioni manageriali, grazie alla personalizzazione del rapporto azienda-cliente, consentono di realizzare si possono sintetizzare:

- in un incremento di valore, percepito od oggettivo che sia, per il cliente: immagine, qualità del prodotto e/o dei servizi post vendita, affidabilità, esistenza di garanzie, premi alla lealtà, sentimento di attenzione personalizzata, ecc. Il modello di business più favorevole alla creazione di valore per il cliente è quello che mette le esigenze e i desideri di quest'ultimo al centro delle strategie e dell'operatività di ogni azione manageriale, il cosiddetto customer centric business model. Competenza distintiva irrinunciabile per tale modello è la capacità di creare e governare un sistema di canali di comunicazione ampio, flessibile ed integrato che permetta di aggiornare in ogni modo lo stato informativo

(1) Il termine “ad hoc” significa letteralmente *per questo*. L'espressione è utilizzata con il significato di "appropriato al contesto". Per dare un semplice esempio, indossare un abito ad hoc significa scegliere un abito per un'occasione particolare. (2) Tali sistemi hanno una duplice vitale valenza per la competitività dell'azienda: costituiscono un'insostituibile fonte interna di informazioni sul cliente e permettono di costruire programmi che addizionino di valore la relazione con il cliente, in una logica win-win, ossia di reciproco vantaggio.

delle azioni di marketing, vendita e servizio clienti;

- in un incremento dell'efficacia delle azioni di marketing, delle vendite e del servizio clienti, ossia in una maggiore capacità nel realizzare l'obiettivo di catturare, alimentare e mantenere l'attenzione del cliente;
- in un incremento dell'efficienza delle azioni di marketing, delle vendite e del servizio clienti, ossia in una maggior capacità di ottenere risultati, in quantità e qualità, rispetto alle risorse impiegate, o d'impiegare minori risorse a parità di risultato. Sia in termini di efficienza che di efficacia il processo che si rivela determinante al loro conseguimento è la generazione e l'integrazione delle informazione/conoscenza sul cliente.

A loro volta, tali risultati si traducono:

1 – in un incremento della lealtà del cliente, ossia di quella condizione dove il cliente, potendo scegliere tra più alternative possibile, esprime una preferenza continuativa per la stessa azienda;

2 – in un miglioramento del processo di acquisizione di nuovi clienti ed il mantenimento di quelli esistenti, ossia di quelle condizioni che certificano una maggiore attrattività rispetto ai concorrenti e qualificano le proprietà differenziali dei prodotti e/o servizi;

3 – in una maggiore qualità (più attitudine alla creazione di valore e più durata) e quantità del patrimonio clienti, ossia di quelle condizioni che consentono, da un lato, di prolungare nel tempo le curve del profitto e, dall'altro, di fare propri i vantaggi competitivi della dimensione (sinergie di acquisto, immagine vincente, possibilità di investimenti rilevanti, appetibilità per il mercato dei capitali, ecc.).

L'insieme dei suddetti risultati e condizioni si esprimono economicamente in:

1 – vantaggio competitivo di differenziazione e relativi maggiori prezzi di vendita;

2 – maggiori volumi richiesti dal mercato e conseguente incremento dei vantaggi di natura dimensionale;

3 – vantaggio competitivo di costo e relativi minori costi di produzione dell'output;

4 – qualità e durata della relazione di valore con il cliente; cioè, in sintesi, in creazione strutturale di valore economico.

5.4.4 L'E-CRM

L'e-Customer Relationship Management (e-CRM) è la digitalizzazione delle relazioni collaborative tra tutti i canali di governo delle relazioni con i clienti e questi ultimi.

L'e-CRM è la CRM ai tempi dell'economia digitale¹, è la possibilità elettronica d'integrare ed interconnettere in tempo reale i flussi fisici ed informatici dei processi aziendali con il mutevole divenire della domanda dei clienti.

Attraverso l'approccio integrato e multimediale (applicativi windows, e-mail, Internet, WAP², call center, ecc.) della tecnologia digitale l'e-CRM permette al front office di analizzare e qualificare il comportamento dei clienti sul web, di condividere le informazioni e di gestire i contatti e le trattative migliori con il cliente al momento giusto, consente alle forze di vendita di identificarne le preferenze, agli utenti finali di trovare le informazioni che cercano e di riuscire a soddisfare le proprie esigenze tempestivamente e senza difficoltà. Tramite Internet, le aziende potranno elaborare offerte personalizzate a potenziali clienti,

(1) L'economia digitale è l'attuale fase che caratterizza l'economia (che viene dopo l'economia agraria, industriale, finanziaria), è una vera e propria rivoluzione tecnologica che attraversa l'economia stessa e che risponde al nome digitale. In termini informatici, è digitale tutto ciò che può essere tradotto in formato numerico, cioè digis (dal latino digitus, dito, in quanto serve per numerare), e ricondotto nella sua forma originaria senza perderne gli aspetti essenziali. (2) WAP, Wireless Application Protocol, significa letteralmente protocollo di applicazioni senza filo. È il prodotto standard per la comunicazione e la trasmissione di dati attraverso terminali senza fili, come telefoni cellulari, computer palmari e personali digital assistant (dove si utilizza direttamente il display del terminale attraverso una penna ottica, per esempio le agende elettroniche). Consente l'accesso ad Internet grazie a microbrowser installati su dispositivi portatili.

in modo semplice e rapido. Il personale commerciale sul campo utilizzerà comandi vocali per inserire i dati sui nuovi e vecchi clienti, tramite telefoni mobili con accesso ad Internet, ed invierà tali informazioni alla sede centrale con la semplice pressione di uno tasto. Si potrà quindi concentrarsi su un solo cliente per volta e cercare di vendergli quanti più prodotti possibili nel corso del suo ciclo di vita anziché concentrarsi su un prodotto alla volta e cercare di venderlo a quanti più clienti possibili.

In termini di impatto sull'organizzazione aziendale, le funzioni aziendali più coinvolte in questo tipo di processo sono il marketing, le vendite e il servizio clienti, funzioni che hanno un rapporto diretto con l'attenzione del cliente e che, quindi, sono spesso chiamate front-office. Ognuna di queste funzioni possiede informazioni sui clienti, gestisce continuamente contatti con gli stessi e decide azioni manageriali che s'interfacciano con l'attenzione ai clienti. Risulta, quindi, fondamentale alla creazione di valore per il cliente e quindi, per l'azienda che la collaborazione e lo scambio di informazioni/conoscenza siano affidabili, immediati e tempestivi. Ovviamente, tale risultato è possibile a condizione che l'e-CRM sia strettamente interconnesso con l'e-SCM¹: ciò significa che anche per il successo delle relazioni collaborative con il cliente è essenziale una logistica integrata appropriata. Occorre, in altri termini, che i flussi fisici ed informativi della catena di fornitura siano finalizzati alla consegna tempestiva del bene (prodotto/servizio) atteso dal cliente per una certa data, con certe modalità di consegna, con certe caratteristiche, ecc.

5.5 LA SCM: L'EVOLUZIONE DELLA LOGISTICA

Nel contesto competitivo, le relazioni con i fornitori sono state oggetto di una triplice evoluzione nel segno di una crescente integrazione ed interconnessione.

(1) Il tema dell'e-SCM, ovvero Electronic Supply Chain Management cioè ultima evoluzione della logistica integrata, si approfondirà nel paragrafo 5.5.1

Nella prima fase vi è stato il passaggio dalla logistica alla logistica integrata: tale fase evolutiva considera le attività della logistica non più come un insieme di singole attività operative gestite singolarmente, ma come un sistema interfunzionale ed integrato come mezzo per il raggiungimento di più elevati livelli di performance. L'approvvigionamento dei materiali, l'attività di trasporto degli stessi, la gestione delle scorte, l'attività di trasformazione, l'imballaggio e lo stoccaggio, il trasporto e la distribuzione dei prodotti finiti si trasformano da autonome attività funzionali a disciplina unitaria e trasversale all'azienda che va dall'acquisto alla vendita di prodotti e servizi¹. In seguito vi è stato il passaggio dalla logistica integrata alla Supply Chain Management (SCM). Il tratto distintivo della fase in oggetto è nel coinvolgimento degli attori esterni che da fornitori diventano partners, partecipando alla definizione degli obiettivi e degli investimenti, alla condivisione dei rischi e delle opportunità e alla distribuzione della ricchezza creata; l'integrazione dei processi aziendali e l'interconnessione della conoscenza allargano il loro impatto dall'azienda a tutti gli attori della catena della fornitura.

La SCM consiste, infatti, nell'integrazione dei processi aziendali dall'utilizzatore finale a tutti i fornitori di prodotti, servizi o informazioni/conoscenza tali da creare valore aggiunto per il cliente, inglobando successivamente nei fruitori di valore aggiunto non solo i consumatori finali ma anche le aziende e i soggetti coinvolti a livello intermedio durante i processi.

In altri termini, la SCM è il sistema d'integrazione e d'interconnessione operativa tra i processi delle aziende appartenenti alla filiera e non solo dei flussi di materiali e di informazioni della singola azienda, come è invece evidenziato nei

(1) L'approccio sistematico si fonda sull'assunto che non è importante ottimizzare le singole variabili, ma il sistema nella sua integrità e completezza. Ciò che rileva è l'ottimizzazione del sistema logistico nel suo complesso anche se ciò comporta la sub-ottimizzazione di alcune attività. In tale direzione, l'approccio funzionale è incompatibile con l'approccio sistematico perché, spesso, le singole funzioni hanno obiettivi incompatibili e vengono valutate in relazione alle loro performance individuali e non rispetto alla qualità dell'apporto che sono in grado di offrire all'interezza ed integrità dell'impresa come sistema.

contenuti della logistica integrata. Il modello della SCM estende, rispetto alla logistica integrata, la portata ed i contenuti dell'attività di governo dei flussi fisici ed informativi all'esterno dei confini aziendali, coinvolgendo:

- “a monte” i fornitori, diretti o indiretti, dei fattori produttivi;
- “a valle” tutti quegli attori economici ai quali è affidato il compito di distribuire il prodotto ed assicurare la qualità dei servizi post vendita.

La SCM richiede che le attività svolte da ogni partner siano sincronizzate.

Ciò significa che gli attori della filiera economica devono operare all'interno di un insieme coordinato di azioni, in quanto ogni singola decisione è trasversale all'intero sistema ed interessa contestualmente tutti partners della SCM.

La realizzazione di tale sincronizzazione si fonda sulla trasmissione diretta dei flussi di informazioni dal punto di vendita/cliente¹ a tutti i processi delle aziende coinvolte nella filiera e, in particolar modo, sulla condivisione² diffusa dei primi rispetto all'integrazione dei secondi. I suddetti flussi informativi devono essere tempestivi e mirati per ogni attore in modo che lo stesso possa svolgere al meglio la propria attività³: possono riguardare le previsioni di vendita, lo stato delle scorte presso i differenti punti di accumulo, gli inventari, il piano dei trasporti, i piani di produzione e i programmi di consegna dei fornitori, ecc. Un sistema informativo integrato ed interconnesso ha l'obiettivo di consentire ad ogni attore della SCM di orientare, comprendere e valutare l'impatto delle proprie azioni sull'operatività degli altri partners della filiera e di coordinare, in tal modo, i

(1) Il dominio che il cliente esercita verso tutte le attività svolte dagli attori della catena di fornitura suggerisce che la SCM dovrebbe diventare e definirsi Demand Chain Management (DCM): tutto ciò che si muove, si sposta o che viene prodotto ed i tempi nei quali ciò accade dovrebbe esserlo in risposta ad una specifica esigenza che il cliente è disposto a remunerare. (2) La condivisione di informazioni tra i diversi attori della SCM consente di intervenire sui collegamenti operativi interaziendali per coordinare i flussi fisici ed informativi lungo l'intero canale. (3) Un sistema informativo integrato dovrebbe essere in grado di consentire ad ogni attore della SCM di comprendere quale è l'influenza delle proprie azioni sugli altri partners della filiera e di coordinare, in tal modo, le proprie attività e quelle ad essa correlate così da acquistare e diffondere tempi più rapidi, minori costi e maggiore qualità lungo tutte le relazioni della filiera nelle quali interviene.

propri e gli altrui processi manageriali in modo da far fluire il più tempestivamente possibile il flusso di materiali lungo la SCM.

5.5.1 L' E-SCM

La terza ed ultima fase dell'evoluzione della logistica consiste nel passaggio dalla SCM all'Electronic Supply Chain Management (e-SCM). La dimensione caratterizzante è nella digitalizzazione delle relazioni tra i diversi attori della filiera che, grazie all'adozione delle tecnologie Internet, si integrano nei rispettivi processi e si interconnettono nella conoscenza in tempo reale, nel segno della rapidità e della qualità, acquistando in efficienza ed efficacia.

L'e-SCM è la digitalizzazione delle relazioni tra gli attori della filiera economica della fornitura.

L'e-SCM è la SCM ai tempi dell'economia digitale, è la possibilità elettronica d'integrare i processi delle aziende appartenenti alla filiera e d'interconnettere le rispettive conoscenze, dalle informazioni disponibili nei data warehouse alla capacità di utilizzarle nel modo più utile. In tale direzione, la rivoluzione della tecnologia digitale rende disponibili innumerevoli strumenti (ad esempio database, Internet, posta elettronica¹, il codice a barre², data warehouse systems³, ecc.) e tecniche a supporto dell'integrazione e dell'interconnessione elettronica dei flussi informativi e dei flussi fisici lungo la gestione della SCM.

(1)La posta elettronica (e-mail) è un servizio telematico di comunicazione asincrona, ossia che non richiede la contemporanea presenza degli utenti sulla rete, che consente di trasmettere istantaneamente un testo ed eventuali documenti allegati ad un destinatario, in forma elettronica tramite Internet. (2) Il codice a barre , o bar coding, consiste nella possibilità di apporre un codice a barre sui singoli prodotti oggetto di una specifica attività di logistica che permette elettronicamente l'aggiornamento in tempo reale delle operazioni di movimentazione (prelievo per la spedizione, collocamento in magazzino, ecc.). Tale tecnologia consente di accelerare la velocità dei processi e la qualità delle informazioni ottenibili nelle diverse aree degli approvvigionamenti, produzioni e consegne. (3) I data warehouse systems sono sistemi di immagazzinamento di dati in grado di raccogliere, omogeneizzare, razionalizzare e rendere disponibile un grande volume di informazioni aziendali, compresi dati e serie storiche.

Ogni strumento digitale ha l'obiettivo di permettere all'azienda ed ai suoi "alleati della filiera" di incrementare l'abilità di governo della qualità e quantità delle informazioni e delle conoscenze. I contributi dell'Information Technology all'ottimizzazione della SCM sono innumerevoli ed in particolar modo riguardano:

- l'incremento esponenziale delle possibilità di scambio di dati, informazioni e conoscenze tra gli attori della filiera economica attraverso l'adozione di una terminologia comune, l'utilizzo di sistemi informativi compatibili, la formazione mirata del personale (per esempio attraverso attività di apprendimento elettronico);
- la riduzione dei tempi di reazione e l'aumento della qualità delle risposte del sistema ad ogni stimolo/esigenza proveniente dal mercato di sbocco (per esempio per nuove esigenze dei clienti e/o nuove azioni dei concorrenti) piuttosto che da improvvisi squilibri/carenze nei contributi dei partners della filiera (per esempio per mancanza di risorse, problemi di tempistica, ecc.);
- il miglioramento dell'accuratezza delle previsioni (per esempio riguardo all'entità di eventuali carenze della struttura dell'offerta piuttosto alla volatilità della domanda), l'accentuarsi della propensione di ogni attore della filiera al rispetto dei programmi¹ (dal quale dipende la qualità delle fasi successive della catena della fornitura), l'incentivo alla crescita manageriale (grazie al continuo confronto con i partners della SCM) e la riduzione del livello delle scorte e degli immobilizzi di capitale (grazie in primo luogo alla riduzione della lunghezza complessiva del ciclo produttivo);
- la riduzione dei costi operativi e, in particolare, dei costi di transazione quali: - i costi per reperire informazioni sul prodotto, su chi lo vende o su chi lo acquista, - i costi per effettuare "fisicamente" l'acquisto (per

(1) è il prezzo da pagare o il vantaggio da conseguire per il semplice fatto di appartenere ad una SCM competitiva.

esempio quelli sostenuti per raggiungere il venditore), - i costi di trasporto veri e propri, - i costi direttamente collegati alle attività logistiche che si rendono necessarie per la conclusione della trattativa (per esempio quelli relativi alla procedure di gestione degli ordini, delle consegne e delle fatturazioni);

- il relazionarsi in tempo reale con partners che hanno un obiettivo comune e competenze complementari.

Sono due gli sviluppi più recenti nel campo dell'IT che hanno reso possibile un radicale cambiamento nella gestione della SCM verso la e-SCM:

1 – lo sviluppo dei sistemi ERP (Enterprise Resource Planning) che consentono lo scambio e la condivisione di informazioni tra i diversi snodi organizzativi e le competenze distintive interne del sistema aziendale;

2 – lo sviluppo delle reti inter-aziendali (extranet), in particolare con l'adozione di Internet come strumento per le transazioni commerciali e lo scambio di conoscenza inter-aziendale con gli altri attori economici della filiera di appartenenze.

Tale duplice evoluzione ha richiesto lo sviluppo di sistemi a supporto delle decisioni (Decision Support System, o DSS¹) in grado di integrarsi attraverso interfacce standard con i sistemi ERP dei singoli attori della e-SCM.

(1) I DSS non sono finalizzati a prendere decisioni, ma a supportare chi deve decidere con una serie di informazioni e di conoscenze utili ad aumentare il grado di consapevolezza, soprattutto in relazione agli effetti che si potrebbero innescare. I DSS presentano i suddetti flussi informativi e di conoscenza con modalità visive di immediata comprensione, ricorrendo ad esempio, a report, diagrammi e grafici, tabelle, film e mappe geografiche, analisi di scenario, suggeritori interattivi di possibili percorsi di ottimizzazione delle scelte, azioni, ecc. ogni possibile decisione manageriale è esplosa, sulla base delle assunzioni che regolano il DSS, visivamente in tutte le componenti che la qualificano ed analizza in ogni relazione che va ad attivare, siano esse di natura operativa, economica, finanziaria, competitiva, ecc.

CAPITOLO 6: IL CASO ELATOS WEB



6.1 PRESENTAZIONE DI ELATOS WEB: IL NUOVO PROGETTO DI ERAM

Elatos S.r.l. nasce nel 2002 dallo scorporo del ramo aziendale legato all'informatica della Eram di Elena Reja & C. S.a.s. con sede a Desenzano del Garda (Bs), società che nasce dall'idea dei due soci fondatori: Elena Reja e Alfio Marchetti ed operante dal 1995 nell'ambito della consulenza aziendale, del marketing e dei sistemi informativi.

Essendo un'azienda nata da pochi anni, non è ancora ben definibile la quota di mercato di Elatos Web in quanto il servizio è completamente nuovo per il mercato italiano, l'unico punto certo è che è l'unica azienda ASP che offre un servizio ERP completo per la PMI nel territorio italiano. Il suo fatturato si aggira oggi intorno ai 250.000 Euro, pochissimo rispetto alle potenzialità di Elatos, anche perché, come si è detto nei capitoli precedenti e come è stato ribadito da Alfio Marchetti, "Il problema oggi non è tanto "convincere" il cliente sui vantaggi dell'outsourcing informatico, quanto far capire alla rete vendita (che già oggi copre tutta l'Italia) quali sono i vantaggi competitivi e i margini di guadagno". Comunque, è previsto, per i prossimi anni, un incremento consistente del fatturato grazie anche all'azione di marketing in atto che sta apportando un numero sempre maggiore di clienti ed alla capillarità del servizio.

Le competenze maturate da Eram negli anni di attività e la formazione ricevuta in importanti aziende, hanno permesso ai soci di porsi sul mercato con importanti soluzioni informatiche che, a differenza di quasi tutte quelle presentate dalla

concorrenza, fanno del proprio punto di forza la consulenza e la capacità di analisi dei problemi aziendali. La professionalità maturata dai soci, l'inserimento in azienda di giovani collaboratori con alta professionalità ed il supporto di consulenti senior, permette oggi alla società di offrire direttamente una vasta gamma di servizi a prezzi concorrenziali. Fin dall'inizio ha affrontato problematiche aziendali legate all'organizzazione delle piccole e medie imprese operando nel mercato italiano, usufruendo dell'esperienza maturata dai soci in imprese private di medie/grandi dimensioni che ha permesso l'inserimento, nell'azienda, delle migliori tecnologie di analisi. Le fasi organizzative vengono sempre integrate da procedure informatiche realizzate appositamente per il cliente. Sin dalla sua nascita si è occupata di informatica ed oggi Eram è specializzata in applicazioni Internet based su piattaforma ASP. Lo sviluppo di software personalizzati è da sempre oggetto primario dell'attività aziendale. L'ultimo progetto ad ampia diffusione è rappresentato da Elatos Web, il primo software gestionale completo realizzato in ASP e che rappresenta la più grande rivoluzione che sia mai stata vista in Italia della gestione aziendale dall'avvento dell'informatica e si può definire, a pieno titolo, un gestionale di nuova generazione.

Offre enormi vantaggi per l'azienda, sia essa piccola o media: tutte le operazioni e le interrogazioni possono essere eseguite sempre e da ovunque sia disponibile un accesso ad Internet, con la massima sicurezza, senza la necessità di installare software e senza nessun costo iniziale.

6.2 ELATOS ED IL MERCATO ITALIANO

In Italia operano un numero elevato di piccole e medie aziende che sostengono la capacità produttiva ed il made in Italy nel mondo. Da sempre, nonostante le indiscusse capacità manageriali degli imprenditori italiani, questi si sono trovati impossibilitati dall'effettuare investimenti informatici tali

da poter permettere un salto di qualità alla propria azienda.

I prodotti gestionali presenti sul mercato sono sempre stati molto selettivi, differenziandosi per qualità, performance e prezzo.

Elatos Web è professionale, all'avanguardia ma economico e si pone come obiettivo quello di aiutare le piccole e medie imprese a sfruttare sistemi gestionali complessi come quelli utilizzati dalle grandi aziende, permettendo loro un effettivo ingresso nel mondo dell'e-business, addirittura risparmiando rispetto all'attuale software gestionale in uso. Un pacchetto standard che si differenzia solo per il numero di utenti connessi e il grado di utilizzo dell'applicazione. Oggi, con la crisi e lo stato di concorrenza sofferto dalla maggior parte delle aziende italiane, diventa fondamentale poter ottenere il massimo dell'efficacia con il minimo investimento. È perciò che l'outsourcing dell'Information Technology diventa una mossa strategica grazie all'utilizzo dell'ASP che offre Elatos Web e che trasforma i termini ASP e outsourcing in risparmio.

6.3 LA MISSION DI ELATOS WEB

Le aziende italiane non hanno bisogno di un gestionale quanto di un partner che permetta loro di concentrarsi sul proprio core business senza trascurare le altre aree funzionali, in particolar modo l'Information Technology, funzione che richiede molta attenzione per la sua continua innovazione, personale qualificato e ingenti risorse. Elatos Web, attraverso software, gestione efficace dei dati, sia con lo sviluppo di personalizzazioni ad hoc che con l'erogazione di un servizio di consulenza organizzativa riesce a soddisfare tale bisogno delle aziende, in particolare piccole e medie imprese le quali hanno maggiori problemi nel reperire le risorse necessarie all'IT e a tenere il passo dei concorrenti di maggiori dimensioni. Sulla base della decennale esperienza acquisita nell'offerta di soluzioni software per aziende di qualsiasi settore, Elatos Web S.r.l. ha progettato una soluzione gestionale che risponde alle esigenze diffuse delle PMI. Per le aziende, la capacità di prendere la decisione giusta al momento giusto è proprio

quella che fa la differenza tra il successo e la semplice sopravvivenza. In una fase economica caratterizzata da una forte concorrenza in ogni ambito, è necessario dotarsi di strumenti di analisi professionali ma di semplice utilizzo.

Elatos Web nasce dopo una attenta valutazione delle esigenze particolari della piccola e media impresa, soggetta a vincoli di budget e di personale. La procedura, dotata di tutte le funzionalità richieste in ambito aziendale e di un'interfaccia di facile utilizzo, offre tutti gli strumenti di cui le piccole e medie imprese necessitano, senza tuttavia imporre loro funzioni supplementari che non sarebbero di alcuna utilità immediata. Semplice da personalizzare e immediatamente fruibile via web, Elatos è il gestionale semplice ma efficace, tramite il quale realizzare un vero e proprio salto di qualità per le PMI e la loro soddisfazione è l'obiettivo di Elatos.

6.4 I VANTAGGI COMPETITIVI DI ELATOS WEB

Grazie all'utilizzo dell'ASP Elatos non occorre sostenere alcun costo d'investimento poiché non si acquista nulla e non ci si deve occupare dell'hardware ma è sufficiente possedere personal computer con accesso ad Internet. Si ha la sicurezza che i dati inviati sono al sicuro poiché sono salvati in una struttura dedicata esclusivamente alla loro gestione pagando semplicemente un canone. Inoltre si ha la possibilità di usufruire di soluzioni personalizzate con una semplice richiesta ed ottenendoli in breve tempo, mentre con il sistema tradizionale la situazione è decisamente peggiore. Infatti occorrerebbe acquistare circa ogni cinque anni un nuovo server, investire per l'acquisto del gestionale e pagare ogni anno un servizio di assistenza (che talvolta non si percepisce), aggiornare continuamente i personal computer che incorrono nel rischio di venir infettati da virus o di non funzionare in modo corretto con il conseguente costo di riparazione. Inoltre si può facilmente perdere i dati inseriti (basta una semplice dimenticanza nell'effettuare i salvataggi) e vi è sempre il rischio di un furto.

Grazie a Elatos Web si può risparmiare almeno il 50% dei costi informatici e ciò rappresenta un'importante vantaggio competitivo per l'azienda.

In particolare, è leader nel proprio settore poiché ha focalizzato la propria attività ottenendo ottimi risultati in ambito di:

- **SICUREZZA:** Elatos Web è completamente immune da virus, eliminando una delle preoccupazioni di ogni azienda, ovvero la sicurezza e la tutela interna ed esterna delle proprie informazioni. L'infrastruttura tecnologica ,attraverso la quale viene erogato il servizio di Elatos Web, garantisce elevati standard sia sul lato della sicurezza esterna, sia di quella interna, frutto di un'attività di testing durata ben sei anni prima dell'immissione sul mercato del programma gestionale. I dati sono custoditi presso data-center strutturati per ospitare informazioni riservate utilizzando i più moderni firewall¹ hardware e software. I backup² automatici scadenziati dei dati aziendali in orari differenti e su potenti server dislocati, permettono un elevato livello di garanzia di affidabilità, eliminando i rischi di danneggiamento dei dati aziendali. I server di Elatos sono custoditi all'interno di un palazzo monitorato da guardie giurate 24 ore su 24.
- **FRUIIBILITÀ:** Elatos Web può essere utilizzato con qualsiasi personal computer o anche con MAC (processore diverso da Microsoft ma che può coesistere in azienda) e da qualsiasi luogo, basta avere una connessione

(1) Un firewall è un componente passivo di difesa perimetrale (quindi un dispositivo hardware) che può anche svolgere funzioni di collegamento tra due o più tronconi di rete. (2) Il backup indica un'importante operazione tesa a duplicare su differenti supporti di memoria le informazioni (dati o programmi) presenti sui dischi di una stazione di lavoro o di un server. Normalmente viene svolta con una periodicità stabilita (per esempio una volta al giorno o alla settimana). L'attività di backup è un aspetto fondamentale della gestione di un computer: in caso di guasti o manomissioni, il backup consente infatti di recuperare i dati dell'utente o degli utenti che utilizzano la postazione; in caso di server o di database, questo recupero può essere essenziale per il lavoro di molte persone.

Internet analogica, isdn¹ o adsl². Non é necessario un server aziendale, basta un normalissimo personal computer.

- **COMODO e SEMPLICE:** siglato il contratto e ricevuti codice utente e password, il sistema sarà già pronto per l'uso. Per utilizzare Elatos Web basta un personal computer connesso a Internet ed un browser³. L'utilizzo è intuitivo e supportato direttamente dagli operatori di Elatos. Inoltre offre disponibilità ed accessibilità dei documenti aziendali: l'ambiente Elatos Web è raggiungibile da qualsiasi computer collegato ad Internet digitando codice utente e password.
- **AGGIORNATO:** la più recente versione del software è sempre disponibile in tempo reale e non occorre installarlo sul personal computer.
- **ECONOMICO:** riduzione dei costi e degli investimenti in tecnologia, infatti è sufficiente utilizzare i personal computer presenti in azienda senza nessun altro tipo di investimento. Non sono necessari acquisti per componenti elettronici quali memorie o dischi aggiuntivi, né è necessario avere un server per la gestione del sistema ERP, i costi indiretti, come quelli legati ad aggiornamento e manutenzione, sono eliminati o considerevolmente ridotti. Quindi, Elatos Web può essere utilizzato senza effettuare alcun investimento iniziale né in hardware né in software, semplicemente pagando un piccolo canone mensile a partire da 29,00 Euro e che varia in funzione dei moduli necessari e della tipologia

(1) Integrated Services Digital Network (ISDN) è un servizio di telefonia digitale disponibile su abbonamento nelle aree coperte dal servizio. È un protocollo che descrive l'effettuazione delle chiamate e la relativa terminazione. Il protocollo risale ai primi anni '80, quando ha conseguito il massimo numero di installazioni. (2) La tecnologia ADSL (acronimo dell'inglese Asymmetric Digital Subscriber Line) permette l'accesso ad Internet ad alta velocità (si parla di banda larga o broadband). La velocità di trasmissione va dai 640 kilobit per secondo (kb/s) in su, a differenza dei modem tradizionali di tipo dial-up, che consentono velocità massime di 48 kb/s, e delle linee ISDN che arrivano fino a 128 kb/s (utilizzando doppio canale a 64K). (3) Un web browser (sfogliatore di documenti web, chiamato talvolta navigatore) è un programma in grado di interpretare il codice HTML (e, più recentemente, XHTML) e visualizzarlo in forma di ipertesto. L'HTML è il codice col quale la maggioranza delle pagine web nel mondo sono composte: il web browser consente perciò la navigazione nel web.

aziendale. Negli altri casi i Responsabili di Prodotto della rete commerciale predispongono un dettagliato preventivo dell'investimento.

- **INNOVAZIONE TECNOLOGICA:** possibilità per le aziende di accedere ai propri dati da ogni luogo (se autorizzati), condividere le informazioni con agenti, clienti, partner o semplicemente potenziali acquirenti (B2B – B2C). Grazie ad una navigazione di tipo intuitivo, utilizzando un qualsiasi browser Internet, garantisce una facilità di utilizzo senza precedenti. Non è necessario un server e sui personal computer è sufficiente aver installato Acrobat Reader. Tutti i documenti possono essere inviati tramite e-mail. Il tempo di apprendimento dell'applicativo completo nella norma non supera le quattro ore, pertanto nell'arco massimo di una giornata il cliente è operativo con il suo nuovo gestionale. Nessun intervento tecnico, basta essere autorizzati all'utilizzo sottoscrivendo il contratto.
- **ASSISTENZA e CONSULENZA POST VENDITA:** l'assistenza è immediata ed erogata via web tramite la funzione apposita "filo diretto" oppure, in casi urgenti e rari, tramite contatto telefonico sei giorni su sette. Il rapporto fiduciario che si instaura è garantito da un rapporto professionale di elevato livello.

6.5 I PARTNERS

Con Elatos Web il cliente può risparmiare anche grazie alle convenzioni che l'azienda ha realizzato con i vari professionisti, tra i quali:

- **ERAM:** offre il servizio, cura gli aspetti IT, le implementazioni, gli aggiornamenti, le personalizzazioni e la consulenza;
- **STUDI ASSOCIATI:** elaborano i dati, controllano le liquidazioni I.V.A., redigono i bilanci, verificano la corretta gestione contabile ed offrono consulenza fiscale;
- **CONSULENTI DEL LAVORO:** elaborano le paghe ed offrono consulenza in temi di lavoro e di previdenza;

- STUDI LEGALI: curano gli aspetti legali, il recupero crediti, il contenzioso.

Grazie al lavoro di gruppo che questo team completo offre, i clienti ne ricavano un vantaggio economico poiché riducono i costi e, al contempo, ricevono comodamente un servizio completo ad alta professionalità via web.

Il fondamentale apporto da parte della rete commerciale, dislocata su tutto il territorio nazionale, consiste nella formazione e nello start-up dell'azienda.

I partners di Elatos Web sono comunque essenzialmente aziende operanti nel settore informatico, con forte propensione all'utilizzo di Internet come strumento di erogazione di servizi. Al fine di offrire ai propri clienti soluzioni innovative, Elatos Web è sempre alla ricerca di convenzioni con partner commerciali in grado di sostenere, nei vari ambiti, la crescita delle aziende.

6.6 I CLIENTI DI ELATOS WEB

Elatos Web opera principalmente nel mercato delle piccole e medie imprese coprendo in modo capillare ogni settore, come per esempio:

- aziende manifatturiere: per le aziende operanti nel settore manifatturiero è stata posta attenzione ai problemi legati alla produzione, personalizzata in base alle esigenze aziendali, ai cicli ed alle funzioni. Vengono utilizzate tutti i moduli legati al ciclo attivo, passivo, contabilità generale, I.V.A., analisi finanziaria e di bilancio;
- aziende di servizi aziendali: per le aziende che operano nel settore dei servizi aziendali sono state predisposte diverse funzioni per la gestione dei contratti attivi e degli interventi con fatturazione automatizzata. Le procedure permettono un controllo costante delle performance aziendali rispetto ai budget, le analisi relative ai rapporti con agenti e clienti, inoltre personalizzazioni nell'ambito della gestione prodotti/servizi legati al cliente;

- consulenza: strumenti di analisi e gestione delle informazioni dei clienti, analisi comparative su base periodo/forma tecnica, analisi di bilancio e finanziarie. Inoltre gestione cash-flow¹, gestione studio e fatturazione / parcellazione;
- aziende informatiche: per il settore informatico sono state predisposte procedure integrate di gestione dei prodotti, importazione di listini da fornitori su formati proprietari, la catalogazione degli articoli, inoltre stampe codici a barre per prodotti da banco e negozi ed aggiornamenti automatizzati listini di vendita e assegnazione a clienti;
- aziende di noleggio: per il settore noleggio sono state studiate delle funzioni specifiche per la gestione del magazzino, dei giri e delle consegne/noleggi ai clienti, stampe di schede di noleggio e assegnazione dei prodotti. In particolare per il settore noleggio bus sono state predisposte funzioni relative alla gestione degli impegni dei mezzi, delle manutenzioni, l'agenda autista, trasferte, ecc.;
- aziende di servizi comodati: personalizzazioni relative alla gestione delle macchine in comodato, all'assegnazione ai clienti, stampa etichette per la tracciabilità delle macchine, stampa contrattualistica personalizzata, documenti relativi alla privacy ed accesso da parte di agenti alla gestione degli incassi e dei versamenti;
- aziende finanziarie: per il settore finanziario è stato predisposto un modulo di gestione delle pratiche finanziarie, per la gestione degli agenti e dei promotori, gestione incassi mediante sistema rid, personalizzazione del catalogo prodotti ed accesso dall'esterno per i promotori finanziari;
- commercio all'ingrosso: specificità relative alla gestione del magazzino e

(1) Il cash flow o flusso di cassa è la differenza tra le entrate e le uscite monetarie di un determinato periodo contabile.

dei depositi, calcoli provvigioni personalizzabili, accessibilità dall'esterno di agenti e commerciali, analisi redditività vendite e margini clienti, automazione stoccaggio merce;

- commercio al dettaglio: gestione integrata dei punti vendita con scarico a mezzo codici a barre dai punti vendita periferici, magazzini delocalizzati, visibilità immediata in tempo reale degli incassi ripartiti per P.O.S.¹, e-commerce integrato nel sistema, etichettatura merce ed analisi specifiche di magazzino;
- imprese edili: contabilità ripartita per centro di costo e commessa, fatturazione per cantiere, analisi costi e ripartizione per fornitore/cantiere, fatturazione a stati avanzamento lavori, lavori in economia e gestione ritenute;
- industria metalmeccanica: personalizzazioni relativamente ai prodotti in distinta base, alle commesse, alla produzione, stampe particolari per produzione e controllo costi di commessa;
- internet provider: gestione contratti attivi, ratei e risconti attivi automatizzati in fase di contabilizzazione e fatturazione;
- aziende agricole: per le aziende operanti nel settore agricolo sono state studiate personalizzazioni nell'area vendite.

Particolare attenzione è stata dedicata al B2B (Business-to-Business) per tutte le varie categorie di clienti ed alla possibilità di commercializzazione dei prodotti on-line.

(1) Il POS (dall'inglese Point Of Sale, letteralmente punto di pagamento) è un'apparecchiatura automatica diffusa in Italia e all'estero presso numerosi esercizi commerciali, mediante la quale è possibile effettuare, con l'utilizzo di una tessera magnetica o con microcicruiro tipo Bancomat e la digitazione o meno di un codice d'identificazione personale o PIN, il pagamento dei beni acquistati o dei servizi ricevuti.

L'apparecchiatura è collegata con il centro di elaborazione della banca o del gruppo di banche che offrono il servizio, affinché venga autorizzata ed effettuata la relativa registrazione (in tempo reale o differito) sui conti di deposito del soggetto abilitato e dell'esercente.

6.7 PERCHÈ SCEGLIERE ELATOS WEB

Elatos Web è la soluzione gestionale più innovativa per le piccole e medie imprese. Favorendo la collaborazione tra clienti, dipendenti, business partner e management, questa soluzione supporta in modo ottimale la crescita dell'azienda e ne migliora i risultati economici. Per i clienti di Elatos i vantaggi sono molteplici:

- **INCREMENTO DELLA PRODUTTIVITA'**: l'interfaccia utente, semplice ed intuitiva, consente al personale di qualsiasi livello di operare con modalità rapide ed efficienti. L'integrazione dei dati con i partner commerciali permette un abbattimento di tutte le spese di gestione oltre ad offrire uno strumento innovativo di relazione con il cliente. Gli agenti si sentono più motivati ed incentivati potendo controllare giornalmente la loro attività commerciale e l'azienda non dovrà far gestire l'inserimento degli ordini a un dipendente, migliorando in altre aree di business.
- **DECISIONI OPERATIVE RAPIDE ED EFFICACI**: accedendo a tutte le informazioni strategiche, il titolare ed il management sono in grado di prendere la migliore decisione con rapidità.
- **CONTROLLO DEI COSTI**: l'attenta analisi dei costi sviluppata in Elatos Web permette di migliorare le performance ed il rapporto con i fornitori.

Da anni Eram si occupa di sviluppo di applicazioni verticali, quindi Elatos Web usufruisce della sua esperienza accumulata.

Lo sviluppo di tali applicazioni fruibili da Internet, permette di offrire un servizio più stabile, sicuro ed efficiente; inoltre permette di contenere i costi per il cliente finale, non essendo necessari investimenti in personale adibito all'installazione presso i clienti stessi.

Il programma è sempre aggiornato in tempo reale ed inoltre, grazie ai consigli degli utenti, vengono sviluppati strumenti utili ed innovativi senza nessun aggravio di costi. In sintesi: - non è richiesto alcun investimento per le licenze d'uso degli applicativi, per l'acquisto dei server, dei Sistemi Operativi e per il

personale IT; - tutti i costi del servizio sono compresi in un canone mensile; - gli applicativi risiedono presso data center che garantiscono sicurezza ed integrità dei dati con riduzione dei costi di manutenzione ed aggiornamento; - gli utenti possono accedere alle procedure di gestione aziendale da un qualsiasi personal computer o network station connessi in rete abbattendo i limiti geografici e temporali; - l'interfaccia utente offre una navigazione sicura ed un approccio intuitivo, senza perdere efficacia e rapidità operativa; - i costi sono drasticamente abbattuti.

I suddetti benefici sono la conferma che Elatos Web é ideale sia per la piccola che per la media azienda. Non occorre alcun tipo di installazione ne alcun hardware dedicato.

6.8 I SERVIZI OFFERTI

Elatos Web si occupa di tutti gli strumenti necessari alla PMI. Infatti, grazie all'efficace e tempestivo accesso ad un numero consistente di informazioni totalmente affidabili, manager e dipendenti possono, con Elatos Web, prendere decisioni fondate su dati consistenti. Con la sua ampia offerta di opzioni e funzioni, possiede tutti gli strumenti di cui un'impresa di ridotte dimensioni ha bisogno per gestire il proprio business:

- **SEGRETERIA:** funzioni legate alla gestione dell'agenda che può essere condivisa con i collaboratori, CRM ed analisi rapporti con potenziali clienti, editor di testi e gestione servizio fax, intranet aziendale, gestione funzioni di B2B e B2C.
- **ACQUISTI:** gestione di tutte le attività legate al rapporto con i fornitori, tra cui emissione di documenti, registrazioni di arrivi merce, analisi prezzi e confronto convenienza. Queste funzioni permettono un'immediata gestione dei carichi di magazzino nonché un puntuale controllo delle fatture di acquisto ed una loro automatica contabilizzazione.

- **MAGAZZINO:** gestione delle anagrafiche prodotti, delle giacenze, listini prezzi, condizioni particolari di acquisto e di vendita, movimentazione tra magazzini e valorizzazioni. Grazie all'utilizzo del web i dati possono essere condivisi tra i vari magazzini dislocati, nonché con partner commerciali e agenti. Le fasi di carico e scarico sono totalmente automatizzate.
- **VENDITE:** proposte commerciali, ordini clienti, documenti di trasporto, fatture immediate e differite, proforma, packing list, analisi tempestiva e personalizzabile dei margini, gestione interventi tecnici, contratti attivi, comodati e noleggio impianti e macchinari, integrazione real-time con i punti vendita dislocati con scarico con penna ottica, gestione taglia/colore, portafoglio ordini, evasi parziali e statistiche.
- **AMMINISTRAZIONE:** contabilità generale e I.V.A., contabilità industriale, gestione partite e cash flow, analisi di bilancio, gestione insoluti e contenziosi, blocchi e avvisi legati alle vendite.
- **PORTAFOGLIO:** gestione distinte ri.ba. attive e passive con contabilizzazione automatica, lettere accompagnatorie di bonifici ed estratti conto, estratti conti clienti e fornitori, compensazione partite.
- **CONTROLLO DI GESTIONE E BUDGET:** conto economico comparato su base mensile, analisi storica patrimoniale ed economica, analisi finanziaria e simulazioni tassi, calcolo tassi effetti applicati, statistiche di vendita e analisi puntuali, budget aziendale o per singolo cliente, comparazione fatturati clienti su base mensile e/o annuale.
- **CESPITI:** gestione immobilizzazioni, calcolo ammortamenti con simulazioni e report contabili.
- **PREVENTIVI:** funzioni legate alla preventivazione complessa per capitolati di spesa, ideale per aziende che operano con enti pubblici o con appalti privati, gestione condivisa o separata degli articoli e prezzi, ricalcolo margini e redditività previsionale.

- **CANTIERI:** gestione completa della fatturazione cantieri per stati avanzamento lavori, lavori in economia, gestione ritenute, redazione immediata del bilancio cantieri ed imputazione da contabilità di costi e ricavi per tipologia, redditività appalti e clienti.
- **AGENTI:** gestione provvigioni e statistiche di vendita, area extranet riservata.
- **PRODUZIONE:** area personalizzabile ed integrabile con altri sistemi di rilevazione industriali, completando la verticalizzazione legata al settore calzifici e produzione imballi.
- **BACKUP DATI:** possibilità legata all'utente di effettuare in autonomia i salvataggi dei dati sul proprio personal computer.

Inoltre, essendo che le aziende stanno gradualmente imparando che Internet non è solo una grande rete di comunicazione nella quale trovare informazioni, partner commerciali o semplicemente cercare nuovi clienti, ma è l'area nella quale poter usufruire di servizi a basso costo per migliorare la propria redditività, spendendo meno e ricevendo molto di più, Elatos Web ha sviluppato il settore dei servizi più sofisticati come:

- **IL BUSINESS ON LINE – B2C:** i dati aziendali possono essere integrati con il proprio negozio on-line. Elatos si occupa di tutto il processo, dalla creazione all'hosting. Il vantaggio principale, possibile solo con Elatos Web, è quello della immediata integrazione con il sistema contabile aziendale. Il cliente web privato entra nel negozio, si registra ed acquista, dopodiché i dati sono già visibili in Elatos Web, quindi l'azienda controlla e genera i documenti (conferme d'ordine o fatture).
- **IL BUSINESS ON LINE – B2B:** i dati possono essere condivisi con i propri clienti, essi possono effettuare direttamente ordini alle condizioni a loro riservate, visualizzare le partite aperte, verificare le promozioni generali o personali; il cliente accede ad un'area riservata tramite l'inserimento di una username e di una password, inserendo l'ordine che entra immediatamente in Elatos come se fosse stato inserito dall'operatore

aziendale, infine l'azienda evade l'ordine e spedisce la merce trasformando automaticamente l'ordine in documento di trasporto o fattura immediata.

- **GESTIONE PUNTI VENDITA:** prendendo per esempio una rete di negozi di abbigliamento dislocati su tutto il territorio nazionale, con Elatos Web, i vari punti vendita possono scaricare la merce in real-time con penna ottica, effettuano le chiusure ed i controlli, dalla sede centrale vengono emessi i documenti di carico ai vari punti vendita e vengono verificati in tempo reale gli incassi suddivisi per contanti o pos.

Il cliente deve solamente gestire la normale attività aziendale inviando, con un semplice "invio" dalla tastiera del proprio personal computer, le informazioni basilari all'ASP Elatos Web.

Quest'ultimo archiverà immediatamente le informazioni, dopodiché emette documenti di vendita (proposte, ordini, documenti di trasporto, fatture, ecc.) all'occorrenza. Inoltre gestisce tutta la fase di approvvigionamento controllando e verificando, di conseguenza, la situazione del magazzino; inserisce movimenti contabili e analizza i dati; verifica l'andamento dei cantieri o centri di costo; permette al proprio cliente di inserire in autonomia gli ordini di acquisto evitando i costi del proprio dipendente e fidelizzando il cliente con una serie di azioni promozionali e, quindi, implementando e affinando la funzione marketing (per raggiungere al meglio l'obiettivo di fidelizzare il cliente sono disponibili anche soluzioni di CRM).

Il cliente dell'azienda che sceglie di dare in outsourcing l'IT ad ELATOS Web può verificare il proprio estratto conto, controllare i tempi di consegna, consultare le offerte e le promozioni.

Grazie all'utilizzo del B2C ed al CRM migliora il rapporto con il cliente ed il numero degli stessi poiché ELATOS Web si occupa di inserire on line le varie offerte dell'azienda e gestisce il catalogo Internet, introducendo così un sistema di e-commerce integrato nel gestionale dell'azienda senza investire maggiori risorse. Infatti l'azienda che sceglie ELATOS Web non deve acquistare nulla e

neanche impiegare personale addetto poiché è tutto all'interno dell'ASP e il costo del nuovo sistema di e-commerce è compreso nel canone mensile.

Inoltre offre un servizio di e-commerce che garantisce una perfetta integrazione tra e-commerce e sistema gestionale aziendale. Il funzionamento di Elatos Web versione e-commerce è semplicissimo ed a partire da 10 Euro al mese si può iniziare ad utilizzare il nuovo sistema di e-commerce.

6.9 I COSTI DELL'ASP LOCALE

Elatos Web è un gestionale personalizzabile sviluppato in ASP su piattaforma Microsoft.

La tecnologia ASP rispetto alla tradizionale, che prevedeva una struttura informatica del cliente del tipo server più personal computer collegati in rete, permette di ottenere una serie di vantaggi importanti, sia per la software house sia per il cliente.

Il cliente non deve investire in hardware, nessun server dedicato, nessuna perdita di tempo per backup o salvataggi in quanto questi vengono effettuati dalla struttura dell'ASP per tutti i clienti, con monitoraggi quotidiani.

Il programmatore non ha necessità di intervenire presso il cliente, pertanto nessun costo per trasferte o assistenza.

Elatos Web costa mediamente meno rispetto ad un prodotto tradizionale che comporta costi d'acquisto, costi di gestione (ovvero costi in termini di personale addetto), costi di manutenzione e riparazione, costi per l'aggiornamento (sia del prodotti che del personale addetto) e ha un ciclo di vita mediamente breve, al termine del quale occorre sostituirlo con il conseguente ritorno dei suddetti costi.

Nella tabella 6.1 si può osservare un esempio dei costi da sostenere con un software tradizionale e confrontarli con la tabella 6.2 che fornisce un esempio dei costi da sostenere scegliendo Elatos Web.

Tabella 6.1 – Un esempio dell'ammontare dei costi da sostenere per l'utilizzo di un software tradizionale.

| VOCI DEI COSTI | UNA TANTUM | ANNUI |
|---|-------------------|----------------------|
| Costo acquisto gestionale | 3.000,00 EURO | |
| Vita media 6 anni | | 500,00 EURO |
| Costo server | 5.000,00 EURO | |
| Vita media 5 anni | | 1.000,00 EURO |
| Tempo medio mensile per salvataggi 1,00 ora su base annua 12 x 20 Euro ¹ | | 240,00 EURO |
| Costo medio annuo per assistenza | | 1.000,00 EURO |
| Costo medio annuo Licenza | | 1.200,00 EURO |
| TOTALE COSTI ANNUI | | 3.940,00 EURO |

Fonte: www.elatos.net

Tabella 6.2 – Esempio dell'ammontare dei costi da sostenere con Elatos

| VOCI DEI COSTI | CANONE MENSILE | ANNUI |
|--------------------------------------|-----------------------|--------------------|
| Software versione base Elatos Web | 29,00 EURO | 348,00 EURO |
| TOTALE COSTI ANNUI | | 348,00 EURO |

Fonte propria

(1) Il calcolo del costo annuo per i salvataggi è dato ipotizzando una paga oraria di 20,00 Euro e moltiplicato successivamente per 12 mesi, dato che il personale addetto impiega in media un ora al mese per i salvataggi.

Occorre sottolineare che le due tabelle non sono perfettamente paragonabili poiché: nell'elenco dei costi per un software tradizionale non si tiene conto delle spese per eventuali guasti e manutenzioni dato che è difficile determinare un ipotetico costo (vista l'imprevedibilità di questi tipi di eventi) quindi si correrebbe il rischio di sottostimarli o sovrastimarli ed è questo il motivo per il quale sono stati omessi dal conteggio, ma è opportuno ricordarne l'esistenza; invece nel costo annuo di un software base con Elatos sono compresi tutti i costi elencati nella tabella 6.1 e le spese per eventuali guasti e manutenzioni.

Inoltre è in atto un'offerta da parte di Elatos che blocca i prezzi dei canoni a chi firma il contratto entro il 2006, dato che sono previsti degli aumenti (che possono arrivare fino al 20%) per l'anno 2007. I possibili costi dei canoni mensile variano a seconda della versione scelta dai clienti: si parte da 29,00 Euro per chi sceglie la versione base (come indicato nella tabella 6.2), 69,00 Euro mensili per chi sceglie la versione professional ed, infine, 139,00 Euro per la versione business, cioè la più completa. (Si analizzeranno più nel dettaglio nel paragrafo 6.11 ogni singola versione appena citata).

Elatos invece offre l'opportunità, alle aziende che la scelgono, di usufruire ugualmente del software ma, utilizzando la metodologia ASP, garantisce un risparmio del 50% e dà la possibilità di utilizzare una vasta gamma di software innovativi.

6.10 PERSONALIZZAZIONI DEI SERVIZI OFFERTI

Elatos Web può essere personalizzato in modo semplice e veloce in base alle richieste del cliente. Ogni azienda ha particolarità di gestione proprie e spesso necessita di un programma specifico. Rivolgendosi ad Elatos Web l'azienda con necessità di soluzioni nuove incontra un team di consulenti specializzati che, dopo aver ascoltato le problematiche specifiche dell'azienda, crea un software personalizzato. L'azienda in seguito invierà ad Elatos Web i dati relativi alle operazioni per cui il nuovo software è nato, senza nessun costo d'acquisto e

senza dover fare acquisire la metodologia d'uso del software al proprio personale poiché è tutto in mano ad Elatos Web. In questo modo le personalizzazioni costano molto meno rispetto allo sviluppo tradizionale e vengono immediatamente distribuite in automatico a chiunque ne faccia richiesta e divengono patrimonio della azienda Elatos.

6.11 GESTIONE DIFFERENZIATA IN BASE AL CLIENTE

A seconda delle dimensioni delle aziende clienti, Elatos Web offre l'opportunità di scegliere tra tre diverse gestioni:

- gestione base: è la versione indicata per la piccolissima azienda che desidera essenzialmente utilizzare e fruire dei propri dati da ogni luogo ma non ha necessità particolari e non desidera utilizzare nessuna delle procedure legate alla contabilità. In questo caso il canone mensile è veramente piccolissimo, 29,00 Euro, ma da' la possibilità alle piccole aziende di gestire le funzioni di segreteria, di vendita, di magazzino e degli archivi;
- gestione professionale: è la versione intermedia, indicata per tutte le aziende che non hanno particolari necessità operative ma desiderano nel contempo gestire la contabilità o comunque avere a disposizione dati fondamentali relativi agli aspetti contabili, alle partite aperte clienti e fornitori, agli acquisti, alle vendite, agli archivi, alla contabilità generale, alla contabilità I.V.A. ed al portafoglio. Canone mensile 69,00 Euro;
- gestione business: è la versione completa della procedura, indicata per tutte le aziende consolidate o in crescita che hanno la necessità di personalizzazioni o verticalizzazioni oppure desiderano gestire la contabilità industriale o di cantiere. Quest'ultima gestione si occupa di analisi complesse in tutti gli ambiti operativi, di finanza e di budget. È la soluzione ideale per le aziende con fatturati oltre il milione di Euro. Canone mensile 139,00 Euro.

Scegliere una tra queste gestione non è una decisione vincolante, il passaggio alla versione successiva della procedura può essere richiesta in ogni momento senza bisogno di incrementare gli investimenti o addestrare il personale che ne fa uso, aumenterà ovviamente solo il canone mensile.

6.12 COME ACCEDERE AL SERVIZIO

Per utilizzare Elatos Web è sufficiente che l'azienda compili ed invii a mezzo fax un semplicissimo modulo contenente i dati principali dell'azienda (figura 6.1) indicando a quale versione l'azienda è interessata. La compilazione di tale modulo non è assolutamente impegnativa ma è una semplice richiesta di contatto, infatti l'azienda verrà subito contattata dal responsabile commerciale di Elatos Web e verranno definite le modalità di intervento.

Figura 6.1 – modulo richiesta contatto.

| | |
|-------------------------------|--|
| NOMINATIVO DA CONTATTARE | |
| RAGIONE SOCIALE | |
| INDIRIZZO – CITTA' | |
| TELEFONO | |
| EMAIL | |
| SITO WEB | |
| ATTIVITA' / NUMERO DIPENDENTI | |

SIAMO INTERESSATI ALLA VERSIONE

- Base (archivi / vendite / mag)
 Professional (+ contabilità)
 Full (+ cantieri)

Fonte: www.elatos.net

L'intervento varia a seconda dell'azienda, nel caso di aziende di piccole dimensioni, cioè con uno o due personal computer collegati, spesso non sono necessari interventi da parte dei tecnici Elatos Web e l'utente riesce a gestire la

procedura autonomamente, seguito telefonicamente e con l'ausilio della funzione "Filo diretto", attraverso la quale viene erogata un'assistenza on-line. In 24 ore la procedura è attivata. Invece, nel caso di aziende con oltre tre personal computer collegati e strutturata con operatori con diverse funzioni (ad esempio amministrazione, vendite, acquisti ecc.) è preferibile che Elatos Web e l'azienda cliente si incontrino per definire gli interventi formativi e le personalizzazioni necessarie. Questa fase normalmente dura uno o due mesi.

Le fasi operative consistono nella: attivazione dell'azienda, l'importazione dei suoi dati (clienti, fornitori, articoli, movimenti, ecc.) nel datacenter di Elatos Web, nello sviluppo delle personalizzazioni se necessarie, breve formazione di tutti gli operatori presso la sede di Elatos Web o presso il Cliente ed, infine, il passaggio al nuovo applicativo.

CONCLUSIONE

Nell'attuale ambiente competitivo, caratterizzato da grande incertezza, da continui e repentini mutamenti e da uno sviluppo tecnologico in continua accelerazione, la necessità per le imprese di dotarsi di una struttura flessibile è diventata un imperativo non più soltanto per acquisire un vantaggio rispetto ai concorrenti ma, addirittura, per sopravvivere sul mercato.

L'azienda di successo deve oggi gestire una serie di cambiamenti concernenti il mercato, le relazioni competitive, la tecnologia e deve assumere le caratteristiche di un sistema dinamico che evolve e si adatta o che, addirittura, anticipa tali mutamenti. In tale direzione, le aziende devono porsi alla ricerca di quegli assetti strutturali che, più degli altri, possono essere forieri di flessibilità e di capacità di adattamento alle variazioni del contesto economico in cui operano.

Per questo motivo, è sempre più necessario per le imprese dotarsi di un sistema informatico e comunicativo efficace ed efficiente che permetta di svolgere le proprie attività primarie ed operative nel modo migliore e, in generale, di potersi muovere meglio nell'ambiente in cui operano, rispondendo prontamente ai continui e mutevoli bisogni della domanda ed ai cambiamenti del contesto organizzativo ed ambientale.

L'Information Technology si è trasformato, negli ultimi anni, da mero strumento di supporto in elemento competitivo determinante per consolidare e migliorare il posizionamento dell'impresa rispetto al mercato di riferimento.

L'importanza del sistema informatico e comunicativo aziendale è cresciuta in parallelo con l'evoluzione della tecnologia per cui, oggi, esso non è più solo un semplice strumento di automazione di procedure operative, ma può contribuire in modo sostanziale al perseguimento o, perfino, alla ridefinizione della strategia aziendale.

Se da un lato le tecnologie tendono ad essere alla portata di un numero crescente di persone e di imprese, grazie alla semplificazione delle modalità di utilizzo, dall'altro gli incalzanti ritmi e la frequenza sempre più elevata con cui vengono

proposte nuove soluzioni ed applicazioni rende estremamente complesso gestire l'evoluzione del proprio sistema informatico e comunicativo.

Le imprese, quindi, attualmente incontrano grosse difficoltà nel tentativo di orientarsi nel panorama dell'offerta IT e di gestire il rapporto tra sviluppo aziendale e sviluppo della tecnologia: sono richieste, infatti, capacità e conoscenze altamente specifiche che non sempre sono disponibili all'interno dell'azienda.

Il ricorso all'esterno, per lo svolgimento di questo tipo di attività, si presenta come la migliore strategia che permette alle imprese di far fronte a queste difficoltà e di ottenere quella flessibilità fondamentale per rispondere, in tempo, agli impulsi del cambiamento. Per questo motivo, attualmente, l'outsourcing si configura come una scelta organizzativa strategica consolidata nell'area dell'Information Technology.

L'aumento del ricorso all'outsourcing dell'Information Technology è un segnale della maturazione del mercato. Infatti, le direzioni aziendali sono oggi sempre più attente al livello di innovazione e di ricerca tecnologica espresso dai fornitori nel campo Information Technology e all'effettivo valore aggiunto ottenibile dalle soluzioni da questi proposte.

Coloro che propongono servizi di questo tipo devono essere dei professionisti dell'outsourcing, per essere in grado di gestire al meglio le procedure di scambio, di controllo, di assistenza reattiva e di consulenza proattiva specifiche della propria attività. Inoltre, essi devono essere specializzati in ogni settore particolare all'interno di quel vasto ramo di servizi che è stato raggruppato sotto il nome di Information Technology, configurandosi questa specializzazione un requisito indispensabile ai fini di un servizio competente che ottimizzi le economie di scala. Ed è in questo ambito che il ruolo degli ASP è di fondamentale rilevanza, consentendo l'accesso a specifiche applicazioni informatiche, rendendole disponibili tramite Internet ad una pluralità di soggetti, senza che il cliente acquisti la licenza d'uso del software. Grazie alla loro specializzazione ed alle loro economie di scala riescono a fornire un servizio adeguato, sempre

aggiornato ai continui cambiamenti informatici. Soprattutto in un ambiente economico composto principalmente da imprese di piccole e medie dimensioni come quello italiano, si possono notare i grandi vantaggi nel dare in outsourcing l'Information Technology ad aziende competenti come gli ASP. Infatti sono proprio queste tipologie di imprese, caratterizzate da una minore disponibilità di risorse, che usufruiscono maggiormente dei vantaggi derivanti dal rivolgersi ad aziende ASP. Sono proprio le PMI (piccole-medie imprese) che devono maggiormente concentrare le proprie risorse economiche, umane, tempo ed attenzione ad ogni livello della gestione sulle funzioni strettamente legate al core business. Queste, date le ridotte dimensioni e l'altissima competizione sul mercato, devono riuscire a sopravvivere, offrendo prodotti o servizi di alta qualità ad un prezzo sempre competitivo (che per le PMI risulta sempre più difficile, rispetto alle grandi imprese, dato che esse possono usufruire in modo inferiore delle economie di scala) e combattere per cercare di ottenere una quota maggiore di mercato.

Gli ASP permettono loro di non sottrarre risorse al core business per occuparsi del settore dell'Information Technology che, comunque, è un'area da non sottovalutare per poter competere con le altre aziende e per migliorare l'intera gestione aziendale. Le PMI riescono, in tal modo, a sviluppare un sistema informativo all'avanguardia usufruendo dei servizi altamente qualificati degli ASP a costi irrisori, come si è potuto notare grazie al caso concreto dell'azienda Elatos Web. Tali servizi gli permettono innanzitutto di far circolare le informazioni all'interno dell'azienda in modo tempestivo e corretto, ottimizzando il tempo e la qualità della gestione aziendale. Inoltre danno la possibilità all'azienda di migliorare i rapporti con i fornitori, diminuendo i tempi di consegna, i costi di magazzino, ecc. e di focalizzare l'attenzione sul cliente, il quale risulta più coinvolto e più informato sui prodotti offerti dall'azienda e, perciò, si lega maggiormente ad essa. Non è da sottovalutare, tra le altre, neppure la grande possibilità che offre Internet di raggiungere un numero maggiore di clienti, aumentando così il volume delle vendite. Gli ASP offrono quindi, oltre al

risparmio di risorse, la possibilità di acquisire alcuni fondamentali vantaggi competitivi ad un basso costo che l'imprenditore non può e non deve farsi sfuggire.

Personalmente credo che, in un periodo di grandi incertezze e profonde trasformazioni come quello a cui stiamo assistendo oggi, è giusto che si facciano strada nello scenario economico strumenti innovativi che facilitino, sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo, la comunicazione e la condivisione di informazioni tra i vari soggetti economici.

Inoltre, con la progressiva concentrazione delle imprese sul proprio core business e col conseguente incremento di ricorso al mercato, si creano tutti i presupposti per una maggiore competitività. Tale competitività richiede, oggi più che in passato, un maggior gioco di squadra nella gestione dell'operatività quotidiana, resa possibile dagli strumenti dell'Information Technology che solamente gli ASP possono offrire, altrimenti le imprese di modeste dimensioni dovrebbero impiegare tempo e risorse per stare al passo con le continue evoluzioni di tali sistemi, tempo e risorse che non possiedono.

Alla base del funzionamento di un tale approccio si situa, ancora una volta, l'imprenditore che deve rimanere aperto alle possibilità di sviluppo che la tecnologia offre e considerare, di volta in volta, le conseguenze di una possibile riconfigurazione organizzativa.

BIBLIOGRAFIA

- ANNIBALI A. BELLINI F., *Fondamenti e strumenti dell'information technology*, Giappichelli Editore, 2004
- AXELROD W.C., *Outsourcing Information Security*, Artech House Editore, 2004
- BARTOLACCI F., *La gestione e il controllo dei processi di outsourcing*, Giuffrè Editore, 2004
- BEDWARD D. STREDWICK J., *Managing Information. Core Management* Butterworth-Heinemann Ltd Editore, 2003
- BELLINASO M. HOFFMAN K., *ASP.NET: sviluppo di applicazioni web. Dal design al deployment*, Hoepli Editore, 2002
- BENYON P., *E-Business*, Palgrave Macmillan Editore, 2004
- BIAGINI C., *Information technology ed automazione del progetto*, Firenze University Press Editore, 2002
- BISIO C. FRIGERIO D., *Business to consumer a misura di cliente. Una visione dell'e-commerce focalizzata sulle esigenze dei consumatori*, Franco Angeli Editore, 2004
- BOIN A., MERLINO M., SAVOLDELLI A. "Outsourcing: uno strumento operativo o una moda?" in *Sistemi&Impresa* n°1, Gennaio/Febbraio 1998
- BRUDENALL P., *Technology and Offshore Outsourcing Strategies*, Palgrave Macmillan Editore, 2005
- BUGLIONE L., *Misurare il software. Quantità, qualità, standard e miglioramento di processo nell'Information Technology*, Franco Angeli Editore, 2003
- BURKHOLDER N. C., *Outsourcing. The Definitive View, Applications and Implications*, John Wiley & Editore, 2006
- CAMILLO F. TASSINARI G., *Data mining, Web mining e CRM. Metodologie, soluzioni e prospettive*, Franco Angeli Editore, 2002
- CAMPANELLA P. CLAVARINO A., *L'impresa dell'outsourcing. Processi, caratteristiche, sviluppi. Il caso TE.SS.*, Il Sole 24 Ore Pirola Editore, 2005
- CANTONE L., *Outsourcing e creazione del valore. Ridisegnare i modelli di business per conseguire il vantaggio competitivo*, Il Sole 24 Ore Pirola Editore, 2003
- CAST-BARIL W. THOMPSON R., *Information Technology and Management*, McGraw-Hill Publishing Co. Editore, 2003
- CERRUTI C., *Supply chain management. Approcci e strumenti per la gestione integrata della rete di fornitura*, Aracne Editore, 2003
- CESARONI F., *Strategie tecnologiche e competitività delle imprese. Licensing e outsourcing tecnologico*, Franco Angeli Editore, 2006
- CHAFFEY D. WOOD S., *Business Information Management. Improving Performance Using Information Systems*, FT Prentice Hall Editore 2004
- CHRISTOPHER M., *Supply chain management. Creare valore con la logistica*, Pearson Education Italia Editore, 2004
- CLARKE S., *Information Systems Strategic Management*, Francis Books Ltd Editore, 2006
- COBHAM D. CURTIS G., *Business Information Systems. Analysis, Design and Practice*, FT Prentice Hall Editore, 2004
- COLANGELO R., *Supply chain management. Come migliorare la gestione degli approvvigionamenti e dei fornitori*, Il Sole 24 Ore Pirola Editore, 2001

- CONSOLI D., *Information technology. Scenari tecnologici e net economy*, Edizioni Goliardiche Editore, 2004
- CORO G. "Piattaforme virtuali e logistica reale per le piccole imprese" in *Marketplace.com*, Gennaio 2001
- CULASSO F., *Information technology e controllo strategico*, Giuffrè Editore, 2004
- DAFT Richard L., *Organizzazione aziendale*, APOGEO, Milano 2001
- DAMERI R. P., *La valutazione dell'information technology in azienda. Strumenti, metodi, casi*, ISEDI Editore, 2005
- DAMERI R. P., *Concetti base di information technology*, HiMaP Editore, 2001
- DANIELS C., *Information Technology. The Management Challenge*, FT Prentice Hall Editore, 2003
- DAVIS J. PRENTICE B. HATCHER D., *Extreme Innovation Using the Information Evolution Model to Grow Your Business*, John Wiley & Editore, 2006
- DE SANCTIS D. PINNA M., *E-commerce made in Italy. Esperienze e nuove opportunità per le imprese e per lo sviluppo locale*, Il Sole 24 Ore Pirola Editore, 2001
- DESSI A., *I contratti di outsourcing*, Ipsoa Editore, 2004
- DI COCCO C. PELINI E. RICCI A. M., *Il diritto d'autore nella società dell'information technology: software, database, multimedia*, Gedit Editore, 2004
- DOUGLAS J., *ASP.NET. Progettare applicazioni*, Mondadori Informatica Editore, 2002
- DREI A., *Oltre il CRM. Il valore della relazione con il cliente*, Guerini e Associati Editore, 2004
- ELLIOTT G., *Global Business Information Technology An Integrated Systems Approach*, FT Prentice Hall Editore, 2004
- EPIFANI S. "Le metodologie di gestione del catalogo nei sistemi di E-procurement" in *Commercio Elettronico* n° 3, Maggio 2000
- FALDUTO L., *Valore d'azienda e CRM*, Giuffrè Editore, 2004
- FAVINI F., *La vendita di relazione. Il modello per gestire il rapporto d'affari nel B2B*, Il Sole 24 Ore Pirola Editore, 2002
- FERRARI A., *CRM analitico. La chiave d'entrata nell'universo del cliente*, Franco Angeli Editore, 2004
- FERROZZI C. SHAPIRO R., "Supply Chain Management e strategia" in *Logistica Management*, Marzo 2001
- FERROZZI C. SHAPIRO R. D., *Dalla logistica al supply chain management. Teorie ed esperienze*, ISEDI Editore, 2000
- FUMAGALLI L. DI CIOCCIO P., *L'outsourcing e i nuovi scenari della terziarizzazione. La centralità delle persone nelle aziende di servizi*, Franco Angeli Editore, 2002
- FURLANETTO L. MASTRIFORTI C., *Outsourcing e global service. Nuova frontiera della manutenzione*, Franco Angeli Editore, 2004
- FERROZZI C. SHAPIRO R. D., *Dalla logistica al supply chain management. Teorie ed esperienze*, ISEDI Editore, 2000
- GERVASI S. BALLARIN A., *Outsourcing. I vantaggi di una scelta strategica*, Franco Angeli Editore, 2006
- GIULIVI A., *Marketing relazionale e comunicazione business-to-business*, Franco Angeli Editore, 2004

- GREENBERG P. SIGNORI P., *CRM. Customer Relationship Management. La tecnologia aiuta a migliorare e rafforzare la relazione con i clienti*, Apogeo Editore, 2002
- GUELFY S. GIACOSA E., *Le aziende della net economy*, Giappichelli Editore, 2003
- IANNACONE I., *Comunicazione integrata per piccole e medie imprese business to business. Strategie, strumenti e metodi per impiegare al meglio i budget*, Franco Angeli Editore, 2003
- KIENAN B., *Gestire le attività di e-commerce*, Mondadori Informatica Editore, 2001
- LA TORRE D. NALUCCI F., *Business intelligence, CRM e data mining*, UTET Università Editore, 2005
- LEVINE J. WALTHER S., *Commercio elettronico con ASP Guida completa*. Apogeo Editore, 2000
- LOVEJOY E., *ASP*, Tecniche Nuove Editore, 2001
- LUZZI G. RECCHI M., *Guida alla gestione dei crediti in outsourcing. Tecniche di prevenzione, recupero e cessione*, Il Sole 24 Ore Pirola Editore, 2005
- MASSARI F., *L'impatto dell'information technology sul sistema informativo aziendale*, Cacucci Editore, 2005
- MILONE M., *Outsourcing. Aspetti strategici ed operativi*, Cacucci Editore, 2001
- NEWELL F., *Perché il CRM mantenga le promesse. Come farlo funzionare rovesciando le regole del gioco*, Etas Editore, 2004
- PAPP R., *Outsourcing Systems Management*, Idea Group Publishing Editore, 2004
- PASINI C., *I servizi di outsourcing informatico. Una guida per chi li compra e per chi li eroga*, Franco Angeli Editore, 2001
- PASINI P., *I sistemi informativi direzionali. Le tecnologie dell'informazione a supporto dei processi manageriali d'azienda*, EGEA Editore, 2004
- PASINI P. MARZOTTO M. PEREGO A., *La misurazione delle prestazioni dei sistemi informativi aziendali. Nuovi modelli di riferimento e tecnologie informatiche di supporto*, EGEA Editore, 2005
- PENNAROLA F., *Imprese e società dell'informazione. Tecnologie informative per la competizione*, EGEA Editore, 2006
- PENNAROLA F., *Organizzazione e information technology. Risorse, persone, tecnologie per nuovi modelli d'impresa*, EGEA Editore, 2005
- PERDICARO N. R., *L'azienda sul Web. Opportunità e problematiche dell'e-commerce*, Aracne Editore, 2006
- PERROTIN R. LOUBÈRE J.-M., *Nuove strategie d'acquisto. Outsourcing, comakership, partnership*, Franco Angeli Editore, 2004
- PERSICO P. PELOSI A. PELOSI B., *Information technology. I nuovi strumenti del management*, Liguori Editore, 2004
- PIOL E., *Il sogno di un'impresa. Dall'Olivetti al venture capital: una vita nell'information technology*, Il Sole 24 Ore Pirola Editore, 2004
- PONTIGGIA C. "E-procurement, c'è più scelta e si risparmia" in *Weekit* n°35, 26 Ottobre 2001
- RADUAZZO M., MARINO V., "Outsourcing amministrativo e degli approvvigionamenti" in *Comprare Oggi* del 01/02/1998
- RAIMONDI R. POZZOLI E., *La catena del valore delle informazioni in azienda. Portali aziendali ed Enterprise Content Management*, EGEA Editore, 2005
- RAJOLA F., *Sistemi di CRM e business intelligence nel settore finanziario. Aspetti organizzativi e tecnologici*, Franco Angeli Editore, 2001

- RAVAGNANI R. , *L'information technology e gestione del cambiamento organizzativo*, E.G.E.A. Editore, 2000
- RAYPORT J. F. JAWORSKI B. J., *E-commerce*, McGraw-Hill Companies Editore, 2002
- RIBBERS P. ROOS J. BEULEN E., *Managing IT-Outsourcing*, Francis Books Ltd Editore, 2006
- ROMANO P. DANESE P., *Supply chain management. La gestione di processi di fornitura e distribuzione*, McGraw-Hill Companies Editore, 2005
- RONCHI M., *CRM per tutti. Il cliente è per sempre*, Franco Angeli Editore, 2004
- SALVADORE M., *I binari dell'innovazione. L'ICT come strumento per il problem solving* Forum Edizioni Editore, 2004
- SCHUMPETER J., *Il processo capitalistico: cicli economici*, Boringhieri Editore, 1977
- SCIARELLI M., *L'outsourcing strategico dei servizi integrati di gestione. Il facility management*, CEDAM Editore, 2005
- SORDI C., *Il Ceo digitale. Cosa devono pretendere i capi d'azienda dall'information technology per essere competitivi*, Franco Angeli Editore, 2006
- SPINA G., *La gestione dell'impresa. Organizzazione, processi decisionali, marketing, acquisti e supply chain*, Etas Editore, 2006
- SPORTOLETTI A., "Internet nella Supply Chain" in *Atti del Congresso dell'Istituto di Ricerca Internazionale*, Milano, Settembre 2000
- TIMMERS P., *B2B. Strategie e modelli per il commercio elettronico tra imprese*, Tecniche Nuove Editore, 2001
- TOSI F., *Il contratto di outsourcing di sistema informatico*, Giuffrè Editore, 2001
- TOSI E., *I problemi giuridici di Internet. Dall'e-commerce all'e-business*, Giuffrè Editore, 2003
- TOURNIAIRE F., *CRM*, McGraw-Hill Companies Editore, 2003
- TREPPER C., *Strategie e-commerce*, Mondadori Informatica Editore, 2000
- VALENTINI S., *Gestire l'outsourcing. I passi fondamentali per avere successo in un processo di ottimizzazione*, Franco Angeli Editore, 2004
- VANNUTELLI L., *Outsourcing nelle Tecnologie dell'Informazione*, Etas Libri Editore, 1994
- VENTRICELLI G., "Outsourcing. Conviene davvero esternalizzare?"_Etas Libri Editore, 2004
- VIRTUANI R., *L'organizzazione del processo di outsourcing nei sistemi informativi aziendali*, Franco Angeli Editore, 2005
- WALTHER S. LEVINE J., *Commercio elettronico con ASP*, Apogeo Editore, 2000
- ZUCCA M., *ASP.NET. I portatili*, Mondadori Informatica Editore, 2003.

SITOGRAFIA

- www.atkearney.it, sito di consulenza aziendale dove si possono trovare articoli recenti, indagini e ricerche;
- www.businessinternational.it, sito di informazioni e consulenza, dove si possono visualizzare le conferenze, i risultati degli studi Benchmarking Club;
- www.censis.it, sito che permette di visualizzare le ricerche socioeconomiche del Censis;
- www.elatos.net, sito ufficiale dell'azienda che permette di conoscere i servizi da loro offerti;
- www.eram.net, sito ufficiale dell'azienda che presenta i propri servizi;
- www.microsoft.com, sito di informazione sui prodotti informatici;
- www.outsourcing.com, sito ufficiale di The Outsourcing Institute che si occupa di consulenza, ricerche ed indagini specializzato in outsourcing.