



Premessa

Queste brevi note fanno riferimento ai servizi di Application Outsourcing per le medio-grandi Aziende. Infatti il mercato identificato con Enterprise Application Outsourcing riguarda specificatamente quelle Applicazioni Aziendali che vengono definite critiche o mission-critical, in termini di risorse impiegate, di benefici attesi, di impatto aziendale e di complessità sia nella fase della implementazione che della gestione.

Quindi i servizi di Enterprise Application Outsourcing fanno riferimento ad applicazioni ERP (Enterprise Resources Planning), ad applicazioni CRM (Customer Relationship Management) ed E-Business fornite da aziende riconosciute dal mercato come first-in-class (SAP, SIEBEL, BROADVISION, CommerceOne, Ariba, VIGNETTE, MANUGISTIC, etc.) o qualunque altra applicazione informatica che riveste particolare importanza per l'azienda in termini di disponibilità, qualità, sicurezza e livelli di servizio particolarmente esigenti.

Le aziende erano abituate a valutare i nuovi progetti sulla base del "make versus buy", cioè se sviluppare la nuova applicazione in casa con i propri analisti e programmatori oppure comprare un pacchetto esterno.

Oggi per le aziende esistono modelli alternativi, che vanno dall' Application Outsourcing in cui vengono esternalizzate infrastrutture informatiche e di trasmissione dati insieme al pacchetto applicativo, fino all' IT-on-Demand, in cui l'azienda ha la possibilità di utilizzare infrastrutture TLC, informatiche ed applicative già predisposte, di pagarne lo stretto utilizzo, di chiederne il ridimensionamento o l'ampliamento in funzione delle mutate esigenze di business.

Queste note fanno riferimento all'opportunità offerta dai servizi di Enterprise Application Outsourcing e, per semplicità espositiva, fanno riferimento all'esternalizzazione di un ERP (Enterprise Resources Planning) aziendale anche se ovviamente tutte le argomentazioni riportate sono di carattere assolutamente generale e possono essere applicate a qualunque applicazione mission-critical.



Il segreto per incrementare la Profittabilità, la Produttività e le Prestazioni

7 cose che devi sapere sull' Application Outsourcing

Di tutte le trasformazioni che Internet ha introdotto, una delle più interessanti si posiziona tra il Business e la Tecnologia: l' Enterprise Application Outsourcing. Il fascino dell'outsourcing è facile da giustificare; abilita le aziende a massimizzare i benefici ed a mitigare i rischi dello sviluppo e gestione di sofisticate applicazioni di business come ad esempio l' ERP.

Attraverso l' outsourcing della infrastruttura e delle applicazioni le Aziende si alleggeriscono del carico della complessità e della gestione time-consuming delle attività quotidiane, riducendo i costi di trovare sul mercato e trattenere in azienda talenti specializzati, permettendo così al Management di concentrarsi su attività più produttive e più attinenti al business strategico dell'azienda.

Perché esternalizzare un Applicativo Aziendale?

Le Aziende hanno scelto soluzioni corpose e complesse, come gli ERP, i CRM etc, perché ricercano quantificabili benefici di business, sensibile miglioramento delle prestazioni ed incremento del market share.

L' outsourcing permette alle Aziende di maggiormente capitalizzare i benefici comprovati dalla sua adozione tramite un più veloce start-up ed allo stesso tempo abbattendone i costi di implementazione prima e di gestione poi.

In breve non c'è una soluzione migliore dell' Enterprise Application Outsourcing per assicurare che tu riceva il massimo valore per il tuo business dall'adozione di applicativi "mission-critical". Benefici specifici includono:

- Riduzione del costo e delle spese associate all' implementazione, gestione, manutenzione ed aggiornamento delle applicazioni
- Miglioramento delle performance delle applicazioni, e quindi delle performance del business, eliminando quelle attività quotidiane costose e time-consuming



- Assicurazione del vantaggio competitivo attraverso l'incremento dell'efficienza del business, con minori costi operativi
- Aiuto per l'azienda a rifocalizzare importanti risorse aziendali verso competenze più core-business (che tipicamente *non* includono l'implementazione e la gestione dei pesanti applicativi aziendali)
- Miglioramento del servizio al cliente attraverso l'ottimizzazione delle performance e il maggiore up-time delle applicazioni aziendali
- Svincolo dalla continua necessità di trovare e trattenerne talenti specialistici (applicazioni, data base, sicurezza, etc.)
- Creazione di nuove opportunità di business permettendo ai propri professionisti IT di lavorare più efficacemente e più strategicamente
- Abbattimento del TCO, Total Cost of Ownership che può arrivare anche al 30% dei reali costi legati alla gestione dell'applicazione

Questi benefici sono evidenti e di forte attrazione, ma, per ottenerli, la tua azienda deve attentamente valutare e selezionare il partner più qualificato per le tue specifiche necessità. La parola "partner" oggi è piuttosto abusata e viene utilizzata per identificare ogni sorta di fornitore che offre prodotti o servizi. Tuttavia è essenziale per la tua Azienda creare una reale partnership con il fornitore di soluzioni di Application Outsourcing, partnership che comprenda tutti i servizi necessari. Tu hai bisogno di un' unica interfaccia, disponibile, sicura e affidabile; qualcuno che prima di tutto capisca il tuo business e che risponda in maniera efficiente e veloce alle tue attuali e future esigenze di cambiamento.

Di seguito vengono elencate 7 regole d'oro per aiutarti a qualificare il partner di Outsourcing che meglio si adatta alla tua azienda cercando di chiarire inoltre quali benefici puoi aspettarti e su quali attività dovrai mettere più attenzione.



Sette cose che devi sapere sull' Application Outsourcing

1. Time-to-Market

Il business oggi si muove ad una velocità sempre più accelerata ed ogni cambiamento tecnologico (internet, mobile, etc.) porta, congiuntamente alla innovazione, un ulteriore salto del gradiente di accelerazione (se per la carta stampata ci sono voluti 200 anni per raggiungere 50 milioni di utenti, Internet ne ha impiegati 5 e la telefonia mobile 2,5 anni).

Il business sempre più globale, la necessità di avere organizzazioni aziendali sempre più flessibili, l'improrogabile esigenza di avere sempre ed ovunque poche ma significative informazioni sullo stato del proprio business, spingono le aziende a ricercare nuove soluzioni, nuovi modelli di business che gli permettano di reagire in "tempo utile" alle continue mutazioni dell'ambiente in cui operano. Sofisticata applicazioni come gli ERP o i CRM, aiutano l'azienda a tenere il passo con la velocità richiesta, ma l'implementazione è complessa e time-consuming. La decisione per un nuovo sistema aziendale e la sua gestione è ulteriormente complicata dal crescere delle attività di merge, acquisition e spin-off che creano una frammentazione del business congiuntamente ad un aumento esponenziale della complessità tecnologica.

Nel frattempo il cambiamento tecnologico non si arresta, l'obsolescenza non solo degli apparati ma anche della conoscenza diventa drammatica, i cambiamenti sono continui ed incessanti.

Esternalizzando le tue applicazioni di business ti permette di adottare in tempo utile quelle nuove tecnologie, critiche per il tuo business, più velocemente dei tuoi concorrenti; eliminando la complessità e la lunghezza del processo decisionale nel valutare, quindi ordinare, successivamente installare ed infine mantenere tutte quelle infrastrutture informatiche necessarie per la nuova applicazione.

Un partner di outsourcing qualificato deve inoltre essere in grado di metterti a disposizione la propria esperienza su quella specifica applicazione in maniera da evitare false partenze, ritardi, and altre errori che possono per esempio inficiare la partenza di altre iniziative e-business. Implementazioni veloci significano inoltre una maggiore capacità aziendale nel reagire alle mutate condizioni tecnologiche e/o di business e quindi in una maggiore velocità nell'ottenimento dei benefici attesi.



E' quindi indispensabile che il tuo partner di outsourcing sia capace di rispondere con almeno la stessa velocità ed efficacia a cui il tuo business è chiamato dalle mutate esigenze di mercato. Quindi valuta molto attentamente il partner potenziale, valuta lo skill delle sue persone, gli strumenti applicativi, le metodologie di implementazione, i sistemi di integrazione, i suoi processi di gestione. Richiedi gli SLA che ha con i suoi fornitori, la sua storia, le sue referenze, la sua forza finanziaria e scegli quella società che oltre a rassicurarti sulla qualità ed efficacia, ti rassicuri anche sulla sua capacità di avere accesso privilegiato a nuove release, patch e upgrade dei suoi fornitori per permetterti di avere le tue applicazioni sempre aggiornate, sull'onda della innovazione e mantenere quindi la competitività iniziale il più a lungo possibile.

2. Capire il TCO – Total Cost of Ownership

E' relativamente facile capire come l' Enterprise Application Outsourcing riesca a ridurre i costi di implementazione di una applicazione, con l'eliminazione dei costi di investimento su hardware ed infrastrutture. Ma in quasi tutti i casi questa è solo la punta dell' iceberg; l' outsourcing riduce *tutti* i costi compresi quelli relativi alle spese operative ricorrenti che contribuiscono al TCO.

Nelle soluzioni in-house, contrariamente ai costi iniziali di start-up che sono molto più evidenti e facilmente quantificabili, i costi di esercizio possono invece essere molte volte maggiori, se non addirittura ordini di grandezza superiori, delle spese iniziali di up-front, e questo per tutta una serie di costi nascosti che nelle valutazioni iniziali vengono spesso non completamente presi in considerazione. Nella valutazione dei costi totali di un progetto quindi è indispensabile utilizzare un modello, il TCO, che consideri entrambi i costi, quelli evidenti e quelli nascosti, quelli di start-up e quelli di esercizio. Una efficace strategia di outsourcing può ridurre il costo totale del progetto fino al 30%.

Per esempio considera il costo del down-time. Oggi per una Azienda di tipo Enterprise è richiesta una operatività del 24x7x365 e l'impatto finanziario di una interruzione di servizio, per qualunque delle sue applicazioni mission-critical, avrebbe un impatto sul business devastante. D'altra parte per le Aziende potrebbe essere economicamente proibitivo mantenere in casa un livello di servizio così elevato, con un team sempre allertato per rispondere in ogni minuto di ogni giorno alle esigenze di intervento che si possano presentare.



Questo è il motivo per cui hai bisogno di un partner che costantemente tenga sotto monitoraggio le tue apparecchiature, infrastrutture ed applicazioni; di un partner che abbia risorse dedicate e con gli skill necessari per reagire tempestivamente alle necessità di interventi , che abbia un piano di recovery per qualunque tipo di evento, dalla sostituzione del server più semplice ai piani di business-continuity per le calamità naturali. Per minimizzare i costi del down-time delle tue applicazioni più critiche hai quindi bisogno di un partner di outsourcing che sia dotato delle infrastrutture più aggiornate, dei computer più moderni ma soprattutto includa nelle sua organizzazione le menti tecnicamente più brillanti reperibili sul mercato.

Sapendo ora che le tue infrastrutture ed applicazioni sono in buone mani, questo riduce anche il costo del rischio. Perché molto spesso le decisioni di business più costose sono proprio quelle che *non* hai preso. Semplicemente perché il rischio era troppo grande. Per esempio l'incertezza che il tuo attuale sistema IT non sia in grado di gestire la domanda di maggiori risorse (in termini di hardware, Sistema Operativo, spazio su disco, capacità di banda etc.) può trattenere la tua Azienda dal lanciare nuovi prodotti o programmi. Invece dare in outsourcing la gestione dei tuoi sistemi ad un partner con ampie capacità addizionali (che sia in grado cioè di darti capacità elaborativa, trasmissiva e di memorizzazione con servizi on-demand) ti permette di valutare con serenità ogni nuova opportunità di business che si presenta alla tua azienda, dedicando così la maggior parte delle tue risorse a queste attività più innovative.

Infine, e per molte aziende la cosa più importante, la esternalizzazione delle applicazioni ti permette di avere costi più prevedibili mettendoti al riparo da sorprese finanziarie come la imprevista sostituzione di un sistema danneggiato o le attività di recupero di dati da un data base che si è corrotto. I contratti di outsourcing ti garantiscono attraverso gli SLA (Service Level Agreement) il livello di servizio da te prescelto. Tutto questo rende quindi i costi della gestione delle applicazioni più prevedibili e distribuiti nel tempo evitando così picchi di spesa non previsti. Puoi quindi gestire più efficacemente il tuo budget ed allocarne le risorse in maniera più strategica.

3. Non c'è un sostituto per l'esperienza

E' oggi realmente difficile per molte aziende trovare e assumere qualificati talenti tecnico/applicativi e questo è ancor più vero per applicazioni su vasta scala come l'implementazione e la gestione di progetti ERP o CRM. Una delle maggiori ragioni per l'outsourcing è quindi proprio quella di evitare il rischio di una mancanza di persone con esperienza (skills-gaps) nella propria organizzazione IT. Le aziende che forniscono servizi in outsourcing invece



hanno come loro asset principale proprio questi skill specializzati, in tutti quei servizi offerti e messi a disposizione dei clienti. Paghili anche per questa opportunità quando firmi un contratto di outsourcing; chiedi quindi anche specifiche informazioni sugli skill e sulla capacità di consulenza oltre alle normali informazioni tecniche e sul Data Center. Sarebbe inoltre consigliato che tu faccia anche una visita al sito proposto e che incontri lo staff tecnico ed applicativo.

Richiedi inoltre la certificazione in possesso del tuo potenziale partner, certificazioni sulla sicurezza, qualità dei processi ma anche le certificazioni ottenute dai loro stessi fornitori. Per esempio Microsoft, SAP, Siebel etc. offrono certificazioni come Application Service Provider solo a quelle aziende che hanno superato un rigoroso processo di qualificazione.

Lo stesso vale per i fornitori di hardware come HP, SUN ed EMC i quali hanno programmi simili per certificare le aziende che sono in grado di dare un robusto e qualificato supporto ai loro prodotti e servizi. Molte aziende fornitrici inoltre offrono corsi di aggiornamento e certificazioni individuali, il tutto per rassicurarti che il personale che gestisce le tue infrastrutture e le tue applicazioni sia perennemente aggiornato e qualificato.

Oltre a queste certificazioni, curati anche dei processi interni che il tuo Partner ha realizzato, quali sono i suoi processi di escalation, le sue best practices. Chiedi visione di queste iniziative e verificane eventualmente la consistenza ed efficacia attraverso un gioco-prova o una demo.



4. Esercizio. In-house o in outsourcing, gli utenti hanno le loro ragioni

Implementare un Applicativo corposo è ovviamente il primo passo. Ma è l'esercizio dell'applicativo che determina il successo di un progetto. Non è in realtà molto importante se hai implementato il tuo progetto nei tempi e nei costi previsti, se poi sei carente nella gestione del sistema o non hai le risorse tecniche ed applicative per soddisfare l'esigenze attuali e future di crescita.

Anche se è da poco che si parla di SLA interni, sicuramente il successo di un progetto dipende molto da come è percepito dall'utente finale, da come è istruito, da come è seguito nella risoluzione dei problemi che incontra. Gestire quindi un progetto in esercizio implica notevoli skill gestionali e di rapporto con gli utenti finali, rapporto che sta diventando sempre più esigente e raffinato. Si comincia anche a parlare di CRM (Customer Relationship Management) vero i propri utenti interni. Inoltre devi essere preparato a gestire la crescita, la scalabilità del progetto che hai in esercizio; tieni presente da subito che la crescita di un applicativo in termini di volume, cioè di nuovi utenti, o di nuovi moduli applicativi si verifica nel 90% dei progetti. Utilizzando l'outsourcing non solo ottimizzi i costi ed i rischi dello start-up, ma puoi trarre beneficio dall'esperienza del partner nel gestire ambienti complessi durante l'intero ciclo di vita del progetto.

Devi quindi insistere col tuo partner nell'ottenere precisi livelli di servizio, avere garantiti i tempi di risposta concordati e tempi di recovery veloci. Devi inoltre andare oltre i puri termini contrattuali ed assicurarti che il tuo partner sia effettivamente in grado di garantirti ciò che è stato concordato, incluso :

- Data Center ed infrastrutture di network di "Classe A", in termini di performance, qualità e di scalabilità
- Disponibilità di configurazione in cluster per una migliore sicurezza
- Disponibilità di Storage Area Network per attività di storage e backup ad alta velocità
- Una robusta Wide Area Network con alti valori di ridondanza per assicurarti prestazioni consistenti nel tempo e performanti

Le performance dell'hardware e del software non sono i soli fattori che impattano la produttività. Più le applicazioni aziendali sono complesse, più gli utenti finali hanno bisogno di supporto dal Customer Care immediato,



qualificato e professionale. Hanno inoltre bisogno di un valido supporto da un team di secondo livello per problematiche relative ai software sul PC, sui collegamenti, sulle procedure di accesso alle applicazioni ed infine supporto sugli stessi applicativi. E tutto questo in tempo utile per il business, ovvero in tempo per non creare disservizi o danni ai partner della tua azienda.

Il tuo fornitore di outsourcing deve capire queste tue esigenze e deve metterti a disposizione un team in grado di rispondere a queste esigenze 24 ore al giorno, sette giorni alla settimana.

5. La sola costante è : il cambiamento

Usufruire servizi di outsourcing ti permette di utilizzare *l'esatta* quantità di funzionalità di cui tu hai bisogno ora, ma ti permette anche di apportare velocemente gli aggiustamenti richiesti dal tuo business, sia che riguardino la semplice necessità di maggior supporto per i tuoi utenti sia che riguardino la richiesta, più complessa, di implementare una nuova applicazione. Rispondere in "tempo utile" ai continui cambiamenti del business richiede un complesso mix di efficienza, di flessibilità, una combinazione di skill tecnici ed applicativi, non disgiunti da una profonda conoscenza del business.

Il tuo partner deve sempre metterti a disposizione il meglio, il best-of-breed, la tecnologia più all'avanguardia e le funzionalità più complete. Deve guardare oltre l'attuale tecnologia per permetterti di ottenere quei vantaggi competitivi derivanti dall'adozione anticipata di tecnologie innovative. Seleziona il tuo partner con una forte relazione coi suoi fornitori. Nessuno può fornirti da solo quello di cui hai bisogno; se il tuo partner ha forti relazioni, avrà migliori condizioni di fornitura in termini di qualità, tempi di risposta, aggiornamento e supporto.

6. La legge di Murphy qui non funziona

La legge di Murphy dice "anything that can go wrong will go wrong". Potrebbe essere migliorata in questo caso con "ogni cosa che potrebbe andare male, va male specialmente se non sei preparato ad affrontarla". I guai più devastanti che derivano dal malfunzionamento di una applicazione accadono proprio a quelli meno capaci ad affrontarli.

Le tue applicazioni ed i tuoi dati sono vitali per il successo della tua Azienda, sono i suoi asset più importanti. Sii certo di proteggerli adeguatamente. Spesso il modo di assicurare questo bene è delegarlo a chi fa di questa



attività il suo business principale. E' certo che sarà dedicato ai tuoi asset al 100%.

L'outsourcing fornisce al tuo staff IT l'accesso a nuova tecnologia che non sarebbe disponibile internamente, servizi di sicurezza sempre aggiornati, robusti sistemi di backup e recovery per gestire qualunque imprevisto, dal back-out energetico agli eventi naturali. Per salvaguardare le tue applicazioni ed i tuoi dati scegli il miglior partner che ti offra valido supporto e skill per la gestione efficiente delle attività di :

- Controllo centrale delle operazioni (Control Room)
- Amministrazione del Sistema
- Amministrazione dell' Applicativo
- Amministrazione dei Data Base
- Amministrazione del Network
- Misurazione delle performance e Capacity Planning
- Customer Care
- Project Management
- Servizi di Data Room
- Monitoraggio ed Allerta

7. Scrivi tutto

Con l'outsourcing, così come per ogni altro business, un accordo e' buono nella misura in cui lo hai negoziato. Chiedi report statistici e servizi di monitoraggio remoto a tua disposizione. Chiedi di controllare on-line ciò che hai delegato in outsourcing.

Nella valutazione del tuo partner di outsourcing includi :

- Total Cost of Ownership
- La media dell' up-time di tutte i servizi



- Strumenti di misurazione della Customer Satisfaction
- Tasso di retention dei clienti
- Market-share
- Stabilità finanziaria
- Lista dei suoi partner di business

Quando confronti più offerte valuta i costi in relazione alle metriche contenute negli SLA (disponibilità, sicurezza, tempi di risposta, etc.) poiché i costi ne sono molto influenzati. Molti fornitori offrono outsourcing a costi apparentemente più interessanti ma a scapito delle performance e della qualità. Verificali negli SLA. Altri promettono SLA di assoluto interesse ma che poi non sono in grado di mantenere. Verifica gli SLA che hanno con i loro fornitori. Una volta sicuro della consistenza delle offerte, scegli il fornitore che abbia il miglior mix tra prezzo e livello di servizio.



Cosa cercare in un Partner di Outsourcing

Il mercato dell' Application Outsourcing fu fondato secondo un principio elementare : per ridurre la complessità dell' installazione e gestione di applicazioni aziendali. Per questo è così importante la scelta del partner giusto. Il tuo partner deve fornirti *tutti* questi servizi di gestione :

- **Technical Application Support & Management;** per aiutare gli utenti finali nella maniera più rapida ed efficace
- **Infrastructure & Network Administration;** per fornire un ambiente di alte prestazioni e scalabile per l'applicazione
- **Installation & Upgrade Services;** per beneficiare immediatamente dell'evoluzione della tecnologia
- **Database & Operating System Administration;** per massimizzare le performance di tutte le componenti software di cui l'applicazione ha bisogno
- **Full Backup & Disaster Recovery;** per far fronte ad eventi imprevedibili
- **Maintenance, Monitoring & Growth Planning;** per controllare l'applicazione e gestirne la crescita
- **Managed Services for Other Systems;** per assicurare che l'applicazione sia in sincronia con le applicazioni con cui si interfaccia

Selezionando il partner con tutte queste caratteristiche, e misurandone nel tempo le performance utilizzando le 7 regole sopraccitate, assicurerai alla tua società una strategia di outsourcing consistente nella riduzione dei costi, nel miglioramento delle performance del business, mettendola in condizione di competere in maniera più efficace.