

ICT4.E.GUIDE

BRIDGING THE GAP BETWEEN TECHNOLOGY & BUSINESS

E' giunto il momento di allontanare per sempre l'idea che la Nuvola possa identificarsi unicamente come un collage di soluzioni e servizi IT standard o "commodity". Un sempre maggior numero di applicazioni si stanno confermando come soluzioni in grado di assicurare sicurezza, configurabilità, scalabilità e livelli di servizio anche per la gestione di processi aziendali critici, comprese le attività di sourcing e procurement. Questa **eGuide di ICT4Executive** analizza i benefici del modello cloud, i casi di successo e i relativi falsi miti

CIO & CLOUD: I CASI DI SUCCESSO, I BENEFICI E I MITI DA SFATARE

-
- I benefici del cloud
 - I casi di successo del cloud
 - I falsi miti del cloud
 - Il processo di acquisto source to pay va in cloud
-

SPONSORED BY



.1. I BENEFICI DEL CLOUD COMPUTING

Nuovi livelli di efficienza, agilità e innovazione sono i concetti dirompenti che stanno consentendo al paradigma cloud di dominare l'attuale scenario dell'information technology. La promessa è portare più produttività, facilitare la gestione dell'IT e migliorare in generale la competitività dell'azienda.

Oggi, "cloud", o "nuvola", sono parole che si sentono pronunciare di continuo. Ma si va oltre agli slogan o ai messaggi ad effetto: quando si dice "cloud", si fa riferimento a un megatrend inarrestabile, e qui il problema che ci si pone attualmente non è più da tempo «se», ma «come» adottarlo. E in questo percorso occorre soprattutto avere il coraggio di aprirsi al nuovo, abbandonando definitivamente certi diffusi luoghi comuni. Sembra giunto davvero anche il momento di allontanare per sempre l'idea che la nuvola possa identificarsi unicamente come un collage di soluzioni e servizi IT standard o commodity, che non si prestano alla personalizzazione con le funzionalità e le caratteristiche indispensabili per soddisfare gli specifici requisiti delle diverse attività di business, nonché delle complesse normative a cui è oggi necessario ottemperare, nei processi di integrazione e certificazione applicativa.

I VANTAGGI DEL CLOUD

I benefici del cloud, tangibili e intangibili, sono

numerosi e, soprattutto, come accennato, fin dall'inizio occorre sgomberare il campo dalla convinzione che esso non sia modellabile secondo le necessità del CIO e possa quindi creare problemi.

Oggi tali soluzioni per il mondo business sono personalizzabili e consentono, se ben orchestrate, di creare una nuvola ad hoc, in grado di migliorare davvero processi aziendali anche critici, e di aprire per il responsabile dei sistemi informativi una nuova sfera di competenze e professionalità.

Il cloud computing consente di accedere on-demand via Web a un pool di risorse di elaborazione configurabili e gestibili con maggiore flessibilità e agilità rispetto ai sistemi tradizionali. Si parla di **IaaS** (Infrastructure as-a-Service) quando tali risorse sono server virtuali o spazio di storage, e di **PaaS** (Platform-as-a-service) quando sono sistemi operativi, database, middleware, o tool di sviluppo. Il modello **SaaS** (Software-as-a-Service) prevede l'erogazione on-demand anche dei servizi applicativi (software di produttività, applicazioni aziendali di CRM, ERP, ecc.).

Dal punto di vista dell'**efficienza** – e pensando ad esempio a una "private cloud" aziendale – aggregando le risorse IT attraverso tecnologie come la virtualizzazione, la Nuvola permette di accelerare il consolidamento dell'hardware,

di evitare le duplicazioni di servizi e ottimizzare la capacità dei server, sui cui possono essere concentrati più workload. In tal modo, nel data center il livello di utilizzo dei server fisici, tipicamente al di sotto del 30%, può migliorare arrivando al 60-70%.

Un altro beneficio, oltre al miglioramento della gestione applicativa, sono le economie di scala ottenibili sui **costi dell'energia** (che rappresentano fino al 15-20% del TCO complessivo), grazie alle attività di consolidamento.

Ulteriori benefici si hanno con l'adozione del modello "public cloud" in cui il vantaggio è acquisire le risorse IT as-a-service (IaaS, PaaS o SaaS) da un cloud provider accreditato, pagando semplicemente un canone di utilizzo (nel cloud privato, invece, le risorse IT sono all'interno del firewall dell'azienda utente che ne ha il pieno controllo).

Nel caso del public cloud, infatti, si può godere di un sistema comunque personalizzato ed integrato in un ambiente sicuro e sotto il proprio controllo, senza avere sostenere onerosi investimenti necessari per i sistemi tradizionali. Nel contratto, il pagamento del canone di servizio include infatti anche tali e altri tipi di supporto, e SLA (Service Level Agreement) definiti.

In altre parole, scegliendo di costruire determinati servizi IT tramite il cloud pubblico, è possibile, dal punto di vista dell'amministrazione finanziaria, migrare da un modello **Capex** (Capital Expenditure) di gestione dei costi a uno **Opex** (Operational Expenditure), in cui il controllo della complessità tecnologica dell'infrastruttura, con tutti gli oneri che si porta dietro, è demandato alla responsabilità del cloud

provider, eliminando in teoria investimenti e impatti sul cash-flow.

Un altro aspetto importante è la **flessibilità**, cioè la possibilità di scalare (o ridurre) in maniera pressoché istantanea la capacità dell'infrastruttura IT, richiedendo semplicemente più risorse di computing al provider, in rapporto all'effettiva necessità e ai picchi di determinati workload, senza più dover spendere tempo e denaro per creare nuovi data center dedicati a supportare l'espansione dei servizi.

Ancora, attraverso il cloud pubblico, l'azienda utente può scegliere di affidare, con ragionevole tranquillità, anche la **gestione di processi critici e strategici** a un provider che dimostri di possedere comprovate best practice e referenze nel settore specifico o in aree affini.

Dal punto di vista della, **business continuity**, quindi protezione e backup di dati e applicazioni, usare per le attività di disaster recovery le infrastrutture IT di un fornitore esterno di servizi significa ridurre i rischi di interruzioni improvvise dei servizi, o di perdite e danneggiamenti di informazioni, causati da malfunzionamenti o avarie dei sistemi on-premise spesso non supportate da costose soluzioni di redundancy.

Le soluzioni di cloud pubblico più evolute garantiscono inoltre la completa "Portability" dei dati ad un altro provider in qualunque momento e permettono di cambiare modalità di deployment, ad esempio da cloud pubblico a cloud privato, senza soluzione di continuità alcuna.

Una visione più completa dei benefici, anche intangibili, può infine derivare dall'analisi del **TCO** (Total Cost of Ownership), una modalità

di valutazione che calcola il costo complessivo di possesso di una soluzione tecnologica lungo tutto il suo ciclo di vita.

Da tale prospettiva – e premesso che l'entità dei risparmi e dei ritorni con il modello cloud non è generalizzabile, ma varia da caso a caso – il componente chiave che genera una significativa differenza nel TCO sono i costi totali aggiuntivi dell'infrastruttura IT (hardware, software, energia, raffreddamento, ecc.), e le relative spese di gestione, che caratterizzano la soluzione on-premise.

Va poi aggiunto che, in caso di dismissione di determinate attività o servizi, l'azienda utente non deve farsi carico degli oneri di “phase out” (disinvestimento di macchine e hardware, licenze, ecc.) tipici dei sistemi IT ospitati in-house. Tra i benefici meno monetizzabili, ma non certo meno importanti, la modalità cloud consente ai CIO di liberare la testa dalle preoccupazioni sul funzionamento dell'hardware e delle applicazioni, per concentrarsi sull'**armonizzazione delle tecnologie** che permettono di soddisfare nel modo migliore gli aspetti e i requisiti più strategici del business aziendale.

LA CURVA DI CRESCITA DELLA NUVOLA

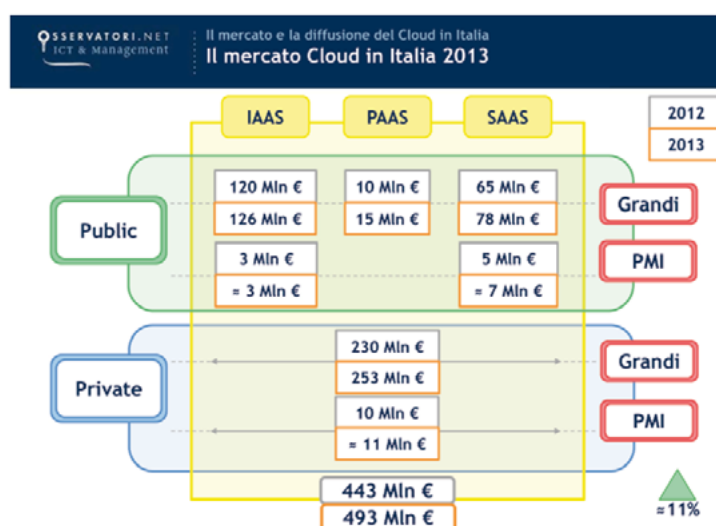
Il megatrend di espansione del modello cloud a livello globale risulta sempre più evidente. L'Osservatorio Cloud & ICT as a Service, della School of Management del Politecnico di Milano, fa riferimento a tassi di crescita, in tutto il mondo, variabili dal 25% al 30%, con ricadute sulle attività produttive che non si limitano al mondo ICT.

È l'era della “cloud economy”, in cui questa nuo-

va modalità di creare ed erogare i servizi ICT non trasforma solo l'informatica, ma influenza anche la capacità di realizzare nuovi modelli organizzativi e di business, più agili e flessibili di quelli tradizionali nel cogliere le sempre più dinamiche e oscillanti opportunità strategiche all'interno dei diversi mercati.

In Italia, nel 2012, nonostante l'ulteriore contrazione (-4%) della spesa IT e di quella relativa alle TLC (-3,5%), come indicano alcuni dati resi noti da Assinform, il cloud è cresciuto con un tasso annuo attorno all'11%.

L'Osservatorio del Politecnico ha stimato il valore del mercato della nuvola attorno ai 493 milioni di euro (2013). Un comparto al cui interno cresce (+21%) soprattutto la componente di spesa relativa al segmento SaaS, accompagnata anche da una forte espansione del segmento PaaS, in valore assoluto ancora un ambito marginale rispetto al mercato totale.

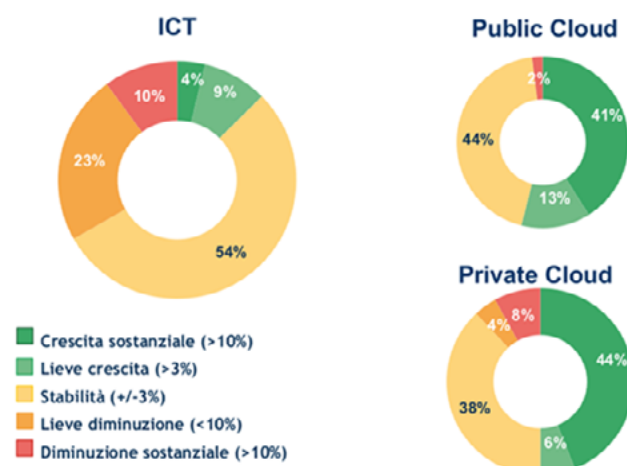


*Il mercato del cloud computing in Italia 2013 (fonte:
Osservatorio Cloud & ICT as a Service – School of Management
Politecnico di Milano)*

Nel 2013, nelle grandi aziende, il comparto delle cloud pubbliche ha mostrato un incremento del 12%, mentre il settore «private cloud» è cresciuto del 10%. Nelle PMI, l'incremento è stato del 16%, anche se in valore assoluto l'entità di tali investimenti risulta minima, rappresentando meno del 5% della spesa cloud complessiva. Un'immagine più chiara emerge da un altro studio dell'Osservatorio del Politecnico, che ha analizzato l'evoluzione del budget ICT e di quello relativo all'ambito cloud, considerandone sia la componente «private», sia quella «public», e utilizzando un campione rappresentativo di 201 grandi organizzazioni (con oltre 250 addetti) e di 507 piccole e medie imprese utenti.

Tale analisi mette in evidenza che, nell'andamento del budget delle grandi aziende, la spesa sotto la voce ICT cresce soltanto nel 13% dei casi, mentre quella relativa al mondo cloud aumenta nel 54% dei casi per i cloud pubblici, e

nel 50% per le nuvole private. Passando al settore delle PMI, si rileva una spesa ICT aumentata solo nel 16% dei casi, mentre la spesa cloud cresce nel 40% dei casi.



Come cambia il budget ICT nelle grandi imprese: la quota dedicata al cloud crescerà in modo significativo (fonte: Osservatorio Cloud & ICT as a Service – School of Management Politecnico di Milano)

.2. I CASI DI SUCCESSO DEL CLOUD

Che il cloud computing sia da tempo un modello dirompente e innovativo nella gestione dell'IT, e anche dei processi di lavoro core o critici, lo dimostra anche il piano strategico di ammodernamento presentato già nel 2011 dal CIO del governo degli Stati Uniti, Vivek Kundra.

Il piano prevedeva di destinare circa 20 miliardi del complessivo budget di 80 miliardi di dollari riservato alla spesa IT, alle iniziative di migrazione dei sistemi esistenti verso soluzioni basate sulla nuvola. Obiettivi? Eliminare gli ambienti di lavoro caratterizzati da sistemi duplicati, migliorare il basso livello di utilizzo delle risorse, limitare la difficoltà di gestione, ridurre i lunghi tempi di approvvigionamento delle infrastrutture. Tutte inefficienze che aumentano, secondo Kundra, il rischio di minare la capacità del governo federale di fornire ai cittadini americani servizi qualitativi e soddisfacenti.

Del resto, sono numerosi i casi di aziende e organizzazioni, private e pubbliche, che grazie al cloud hanno potuto migliorare i loro processi. Vediamo alcune.

GOVERNO DEL REGNO UNITO

Dal 2011 il Governo Britannico ha intrapreso un ambizioso progetto di analisi e razionalizzazione degli acquisti (beni, servizi, lavori) di tutto il settore pubblico, per un volume di spe-

sa pari a circa 60 miliardi di sterline all'anno. Si tratta di uno dei più grandi progetti di spending review condotto a livello mondiale e reso possibile dall'adozione di una tecnologia specifica di analisi della spesa, erogata dal provider - italiano ! - con modalità "Cloud - Software As A Service". La soluzione permette alle organizzazioni di acquisto di avere visibilità sui dati di spesa con il livello di dettaglio desiderato, dal più sintetico fino al più granulare. La eventuale disomogeneità dei dati - ad esempio per forma o classificazione - e la provenienza da fonti diverse non costituiscono un problema poiché il sistema è in grado di "portare a fattor comune" le informazioni.

Nella sua prima fase il progetto ha coinvolto 17 dei principali enti governativi centrali quali il Ministero della Difesa, il Ministero dei Trasporti, il Ministero degli interni (Home Office), il Ministero della Giustizia e il Ministero del Lavoro, per estendersi progressivamente ad oltre 180 organizzazioni pubbliche locali. Solo nel primo anno di utilizzo si sono generati risparmi per oltre 2,5 miliardi di sterline

Il progetto sta sviluppandosi ora nel settore della Sanità, con un approccio all'analisi ed alla razionalizzazione della spesa che si basa sul "confronto" (benchmarking) fra i comportamenti di spesa delle diverse organizzazioni. Anche i Governi del Galles e dell'Irlanda del Nord hanno

adottato la soluzione, per un volume di spesa analizzato di 5 miliardi di sterline ciascuno.

A2A

Come realtà multi-utility di primo piano nel paese, A2A produce, vende e distribuisce energia elettrica; vende e distribuisce gas, e gestisce servizi connessi al ciclo idrico integrato. La sua esigenza era ridefinire il sistema informativo, anche per adeguarlo alle normative in base a cui l'attività di vendita di energia deve avvenire separatamente dalla gestione della rete di distribuzione.

L'iniziativa di migrazione verso il cloud è partita da A2A Energia, la società dedicata alla vendita di energia elettrica e gas agli utenti finali. Qui l'adozione di una soluzione basata su cloud pubblico, opportunamente personalizzata per soddisfare i requisiti dei processi interni e le tipicità del mercato italiano, ha permesso di migliorare le performance dei diversi canali di vendita, fra cui quelli online, quelli diretti (contact center, servizi di front office) e indiretti (agenzie, teleseller, promoter, ecc.).

I benefici sono stati soprattutto riduzione degli investimenti per l'avvio del progetto e velocizzazione dei tempi di implementazione (il sistema è entrato in produzione in circa sei mesi). Per una questione di maggior controllo sui dati sensibili, anagrafiche, contratti e dati commerciali sono stati lasciati sui sistemi on-premise, demandando all'infrastruttura cloud l'elaborazione ed erogazione delle funzionalità applicative. Gli SLA con il fornitore del servizio sono stati definiti con molta attenzione negli specifici aspetti contrattuali, al fine di tutelare al massi-

mo A2A in caso di disservizi o problemi di sicurezza.

LIMONI

Interessante anche il progetto di Limoni, una delle principali realtà nel mercato italiano della profumeria selettiva, con oltre 500 punti vendita sul territorio nazionale.

Per modernizzare la rete, ridurre i costi e sviluppare il livello di sicurezza, la società ha adottato un software gestionale erogato via cloud in modalità PaaS e focalizzato sui processi core, che interessano il sistema ERP (Enterprise Resource Planning) e il supporto alla forza vendita. Dall'inizio del 2013, l'implementazione dell'ERP in-the-cloud è avvenuta in otto settimane in tutti i punti vendita, interessando oltre 2mila utenti. Il dispiegamento e l'entrata in produzione della soluzione sono stati realizzati senza l'ausilio di società esterne o l'intervento di tecnici specializzati nei punti vendita.

L'introduzione del nuovo sistema ha permesso di pagare tariffe del servizio realmente commisurate in maniera flessibile all'effettivo utilizzo in ciascun negozio, con una sincronizzazione e visualizzazione dei dati in tempo reale fra sede centrale e punti vendita, e il monitoraggio dell'evoluzione delle vendite per l'impostazione di campagne promozionali più mirate e strategie multicanale più efficaci.

Un altro beneficio si è concretizzato nella riduzione delle competenze interne del reparto IT, che ha potuto concentrarsi maggiormente sulle attività di integrazione e orchestrazione dei servizi. Limoni ha scelto il fornitore del servizio cloud considerando soprattutto il suo livello di

affidabilità, nonché la capacità di creare una soluzione ad hoc in grado di soddisfare i requisiti di completezza e personalizzazione richiesti, senza dimenticare le clausole contrattuali sui livelli di servizio.

ANAS

Il gestore della rete stradale ed autostradale italiana ha oltre 6mila dipendenti, mantiene rapporti con un gran numero di fornitori, e da anni sta sviluppando un progetto di modernizzazione e riduzione dei costi dei processi di gestione degli acquisti e delle gare d'appalto, che devono seguire precise procedure stabilite dalla normativa di riferimento.

Il portale acquisti dedicato alle attività di e-procurement (e-sourcing, monitoraggio e reporting acquisti, vendor management e rating, aste, firma digitale, ecc.) è stato progressivamente consolidato nel tempo, e poi potenziato, per diventare sempre più uno strumento non solo di semplice e-procurement, ma di miglioramento generale della governance dei processi di acquisizione dei fornitori e dei contratti. E ciò grazie all'integrazione di funzionalità di controllo e riduzione dei costi e dei rischi, di ottimizzazione dei processi e di verifica delle performance, in grado di fornire una visione unificata degli acquisti. Allo stato attuale, l'intero ciclo di acquisto è gestito online via rete nel portale, integrato con i vari sistemi ERP.

ROCHE

Il leader del settore farmaceutico ha utilizzato le tecnologie cloud per migliorare le attività dei circa 300 informatori scientifici del farmaco,

distribuiti geograficamente su tutto il territorio italiano. Si tratta di un'attività core, visto che tali professionisti hanno il compito di informare e aggiornare i medici sui farmaci, illustrandone loro i meccanismi di azione, i vantaggi e il campo di applicazione. Il progetto iSF – innovative Sales Force – ha previsto l'utilizzo dell'iPad come unico strumento a supporto dell'informatore scientifico del farmaco, per accedere a una serie di applicativi e servizi (presentazione del materiale di informazione scientifica, dati storici sul target della visita, consuntivazione della visita, gestione delle iniziative in essere presso la struttura ospedaliera, servizi di comunicazione e collaborazione). I servizi di office productivity, data storage, condivisione documenti, web meeting e conferencing sono tutti fruiti in modalità Public Cloud. Nel rispetto di un accordo enterprise con SLA e specifiche clausole di data protection e data privacy, i dati di Roche vengono trattati in data center localizzati in Paesi che rispettano le normative europee e italiane. L'introduzione del tablet, a supporto dei processi di informazione scientifica, ha semplificato e ha aumentato l'efficacia dei processi. Oltre alla completa eliminazione del supporto cartaceo, che ha permesso di risparmiare costi di stampa e logistica, è ora possibile accedere in tempo reale, in qualsiasi momento e ovunque, alle informazioni di interesse del medico e, attraverso una piattaforma di e-detailing in modalità Cloud, costruire una presentazione interattiva personalizzata. L'informatore, se necessario, può avviare una sessione audio/video e mettere in contatto il medico con il product manager o lo staff di supporto in sede.

3. I FALSI MITI DEL CLOUD COMPUTING

Il fenomeno cloud sta oggi manifestandosi come un processo persistente di evoluzione tecnologica, che nei prossimi anni trasformerà in profondità il modo di fare IT e business in un sempre maggior numero di settori di mercato.

Il cloud sta anche cambiando il tradizionale ruolo professionale del CIO – da “Chief Information Officer” a “**Chief Integration Officer**” – con competenze focalizzate non tanto su specifici aspetti tecnologici, quanto sulla capacità di usare la nuvola per creare equilibrati mosaici di servizi IT, da orchestrare poi in modo armonico. Un ruolo quindi, se si vuole, meno specializzato ai singoli ambiti applicativi e più creativo, concentrato sulla capacità di cogliere gli aspetti distintivi dei servizi offerti dai vari provider.

Di sicuro, le nuove generazioni di CIO sono e saranno più vicine a questa visione, e motivate a sfruttare l'opportunità che il cloud offre di fornire risposte rapide, e servizi IT che funzionano, al management dei vari reparti di un'organizzazione, impegnato ad affrontare con tempestività i cambiamenti nelle dinamiche del business.

Una mentalità aperta al nuovo è l'unica via per scongiurare il rischio dei CIO di essere bypassati dal resto del management, pronto a procurarsi da sé sul cloud le risorse di cui ha bisogno, eludendo le policy di sicurezza e le codificate procedure d'acquisto aziendali.

Il cloud insomma è un'onda che va cavalcata e

non subita e bisogna superare timori che molte volte si rivelano infondati, e originati da pregiudizi.

1. IL CLOUD NON È SICURO

Una delle convinzioni radicate, ma spesso frutto di valutazioni troppo generalizzate o di informazioni datate, è quella che il cloud non fornisca gli stessi livelli di sicurezza di una soluzione on-premise.

In verità, e premesso che garanzie di sicurezza assoluta non esistono in nessun sistema IT “private” o “public”, tali livelli (firewall, gestione delle identità e degli accessi, policy di protezione) sono implementabili in maniera analoga anche nella nuvola.

Più in particolare, nel caso delle suite software di gestione degli acquisti erogate via cloud secondo il modello SaaS, ad esempio, l'esecuzione dei processi e la gestione dei dati può fare riferimento ai criteri di sicurezza certificati dagli standard stringenti della **normativa ISO/IEC 27001:2005**, opportunamente mappata sull’ecosistema Supply Management” (inteso come persone, processi, tecnologie).

Il suo obiettivo è la salvaguardia dei dati sensibili e di business in termini di integrità, riservatezza, autenticità e non ripudio, attraverso l'applicazione di un rigoroso sistema di controllo che spazia su molte variabili: dalle politiche

organizzative (gestione dei beni, sicurezza delle risorse umane), alle misure di sicurezza fisica; dalla gestione delle comunicazioni e degli accessi fisici e logici, alla prevenzione e incidenti in grado di minare la sicurezza delle informazioni, fino al controllo delle misure di business continuity.

Un'altra importante certificazione di riferimento è la **ISO/IEC 20000:2011**, primo standard internazionale per la Gestione dei Servizi informatici.

Naturalmente, in fase di negoziazione del contratto di servizio con il fornitore cloud, resta ferma la necessità di verificare in modo puntuale ogni clausola e precisa responsabilità reciproca in caso di corruzione, alterazione, indisponibilità o perdita delle informazioni.

2. IL CLOUD NON CONSENTE LA PERSONALIZZAZIONE

Che l'infrastruttura cloud non sia "customizzabile" per processi critici e molto specializzati si rivela falso, una volta approfondite le tematiche. La Nuvola può comunque prestarsi alle operazioni di adattamento dei servizi e delle funzionalità, ad esempio per essere modellata in funzione di uno specifico processo d'acquisto, che deve seguire le norme e i regolamenti tipici delle procedure di approvvigionamento degli enti pubblici (**Codice degli Appalti Pubblici**).

La qualità di implementazione di questi processi può infatti essere certificata, in fase d'integrazione dei sistemi delle aziende utenti con il cloud, grazie all'applicazione della certificazione di conformità alla norma UNI EN ISO 9001:2008 nei settori EA-35-33, che disciplina

la progettazione ed erogazione di servizi alle imprese per la gestione di processi di approvvigionamento attraverso tecnologie software Web-based. Insomma, esistono soluzioni cloud in grado di fornire ai processi la qualità e i requisiti richiesti.

Ma non solo. A differenza di una soluzione custom installata presso l'azienda, in cui spesso gli interventi di modifica rendono necessario lo sviluppo di nuovo codice e software (con il contributo di risorse specializzate nello specifico processo di business), il cloud, se dotato di molteplici e robuste aree di configurazione attraverso interfacce utente sia di front end che di back end, può ridurre la dipendenza dell'azienda utente dal system integrator o dal software vendor di turno.

Ad esempio, wizard e tool grafici di configurazione possono permettere la modifica dei cruscotti (dashboard) di presentazione dei dati, delle funzionalità (analisi della spesa, attività di sourcing, gestione dei contratti, dei fornitori, esecuzione degli acquisti, personalizzazione dei report, ecc.) e delle regole dei modelli di workflow.

3. I LIVELLI DI SERVIZIO NON SONO VERIFICABILI

Trattandosi di servizi di natura prettamente tecnica, è possibile definire ed implementare un set di indicatori (**KPI**) in grado di monitorare i livelli di servizio contrattualizzati, al fine di verificare in modo oggettivo, non empirico, l'andamento nel tempo dei servizi oggetto della soluzione Cloud.

Opportune soglie di allarme possono altresì

essere definite con lo scopo di generare escalation verso team di risorse predefinite in grado di intervenire con tempistiche compatibili con le specifiche esigenze di business.

E' compito del CIO decidere se utilizzare una propria infrastruttura di monitoraggio, magari già esistente; sfruttare l'infrastruttura di monitoraggio del fornitore di servizi a fronte di adeguate garanzie di imparzialità ed oggettività; oppure ricorrere ad una terza parte specializzata in monitoraggio di livelli di servizio (che tipicamente è a sua volta, si noti la ricorsività, un servizio erogabile in modalità cloud), secondo un corretto modello a tre parti: fornitore-utilizzatore-controllore.

4. DIFFICOLTÀ D'INTEGRAZIONE CON LE SOLUZIONI ON-PREMISE

Il timore di non poter integrare la soluzione cloud, ad esempio, con il proprio sistema ERP è in realtà un falso problema. I fornitori di servizi e applicazioni cloud sono in grado di sviluppare middleware ad hoc per integrare qualunque sistema IT.

La disponibilità di un'ampia varietà di connettori pronti per l'uso, SOAP (Simple Object Access Protocol), Web Services e API (Application Programming Interface) e di ambienti grafici di sviluppo accelera il processo d'integrazione delle applicazioni enterprise di e-sourcing ed e-procurement cloud-based con quelle on-premise e con i più diffusi sistemi ERP e di back-end.

Nel cloud ibrido, in cui la nuvola si integra con le applicazioni e i dati on-premise, si può continuare a beneficiare delle funzionalità di e-sourcing e e-procurement fornite dalle tradi-

zionali applicazioni custom o pacchettizzate, e assicurarsi al contempo un percorso di migrazione verso il futuro.

5. IMMATURITÀ DI PRODOTTI E SERVIZI

Se all'inizio poteva non essere così, negli anni, l'offerta di soluzioni cloud (PaaS, IaaS, SaaS) si è molto sviluppata, ed oggi esistono servizi affidabili e scalabili, con la capacità di adattarsi a piccole, medie e grandi imprese. Configurabilità, ricchezza funzionale, agilità di fruizione sono le loro peculiarità chiave.

L'importante però è sapersi orientare nella scelta, confrontando le diverse caratteristiche delle offerte, per trovare quella che meglio incontra gli specifici requisiti di business della propria organizzazione.

6. PROBLEMI DI COMPLIANCE CON LE NORMATIVE

Come si è visto in precedenza, le certificazioni per gli ambienti e le applicazioni cloud esistono, e sono disponibili in vari campi di attività.

Oltre alle già menzionate certificazioni ISO/IEC 27001:2005 (standard di sicurezza), ISO 20000, UNI EN ISO 9001:2008, settori EA-35-33 (standard di qualità dei processi di approvvigionamento eseguiti tramite software Web-based) vi sono le certificazioni per comprovare la conformità delle integrazioni con sistemi ERP come SAP, e garantire la compatibilità per una completa e unificata gestione dei dati relativi al processo d'acquisto.

Per quanto riguarda poi, in specifico, i processi di appalto della Pubblica Amministrazione, un altro vantaggio del modello cloud as-a-service è

la possibilità di assicurare funzionalità costantemente aggiornate dal provider, anche dal punto di vista della conformità con le normative, in continua evoluzione (pensiamo solo alle recenti disposizioni in materia di comunicazione verso l'Autorità di Vigilanza dei Contratti Pubblici e in materia di Fatturazione Elettronica).

E' chiaro che la disponibilità di soluzioni sviluppate da provider specializzati, ed accessibili agevolmente dalla Nuvola, solleva le amministrazioni da pesanti interventi di adeguamento dei propri sistemi.

7. È DIFFICILE VALUTARE IL TCO DEL CLOUD

Dinamicità, flessibilità di erogazione dei servi-

zi, e pagamento delle risorse IT a consumo caratterizzano il modello cloud. Tuttavia, proprio queste variazioni d'uso delle risorse nel tempo possono rendere non semplice la stima del reale TCO.

In ogni caso, più che ottenere un calcolo preciso, è utile raggiungere una buona approssimazione sulla valutazione dei costi.

Fra i principi chiave, occorre comprendere le tipologie di applicazioni, e assegnare categorie di costo ai diversi servizi cloud; ma anche osservare e annotare come variano i costi delle applicazioni in funzione dei diversi livelli di carico computazionale, e calcolare il TCO in diversi scenari e condizioni di carico dei sistemi.

.4.

IL PROCESSO DI ACQUISTO SOURCE TO PAY VA IN CLOUD

Anche per processi core fondamentali quali il processo di selezione dei fornitori (sourcing), e l'approvvigionamento (procurement) sono disponibili soluzioni in cloud. Si tratta di processi critici che testimoniano quanto il cloud abbia fatto passi da gigante nelle aree strategiche per l'impresa.

Del resto, il sourcing e il procurement sono fra le funzioni più dinamiche e strategiche in azienda, e richiedono una forte interazione con i fornitori e i partner, ovvero utenti esterni all'organizzazione.

Le soluzioni cloud sono ideali per le aziende che non vogliono aprire i propri firewall, pur avendo la necessità che utenti esterni accedano a specifici applicativi. Il cloud, disaccoppiando i sistemi, garantisce l'accesso mantenendo i livelli di sicurezza desiderati.

Anche l'efficientamento delle fasi a valle dell'acquisto - in particolare il ciclo ordine-fattura-pagamento - è fondamentale per razionalizzare i processi e ottimizzare i risultati di business.

Un ciclo dell'ordine più rapido nella fasi logistica-commerciale (scambio documenti, note di carico, documenti di trasporto, bolle, fatture) e in quella amministrativa-contabile (ricezione fatture, verifica, approvazione pagamenti, ecc.) significa tempi più compressi, miglior gestione del magazzino, maggiore qualità dei servizi agli utenti.

STRUMENTI E METODI PER LA DIGITALIZZAZIONE DEL PROCESSO D'ACQUISTO

Molti sono gli strumenti software, disponibili in-the-cloud, per migliorare l'efficacia complessiva delle attività di approvvigionamento. Essi coprono funzioni quali:

- l'analisi dei fabbisogni e la definizione delle voci di spesa;
- l'esplorazione e valutazione delle offerte disponibili sul mercato (pre-qualifica e qualifica dei vendor);
- la formulazione delle richieste di offerta (RdO);
- la fase di negoziazione (tool per aste e gare elettroniche);
- la gestione dei vari workflow;
- la verifica delle performance dei fornitori;
- il monitoraggio periodico di costi e consumi (analisi della spesa);
- l'amministrazione dei contratti, per registrare l'intera storia di evoluzione di una trattativa commerciale.

....E DEL CICLO ORDINE-FATTURA-PAGAMENTO

Digitalizzare il ciclo dell'ordine vuol dire:

- 1) dematerializzare, quindi trasformare in formato digitale i documenti che lo costituiscono;
- 2) migrare verso una gestione elettronica in-

tegrata delle diverse informazioni prodotte e scambiate nelle sue varie fasi (ordine, consegna, fatturazione, pagamento).

Dopo la digitalizzazione, gli effetti sulle prestazioni dei processi chiave diventano presto visibili.

Più efficienza. La digitalizzazione consente di migliorare:

- la visibilità di informazioni su prezzi e disponibilità dei prodotti (cataloghi online);
- la trasparenza sul tracciamento degli ordini;
- la capacità di controllo e aggiornamento della situazione contabile, e la gestione dei reclami.

Nelle attività di back-office, le operazioni di riconciliazione contabile risultano più agevoli, come anche la gestione dei casi di non conformità di operazioni o documenti.

Più precisione. L'eliminazione, o la drastica riduzione delle operazioni di tipo manuale (inserimento dati, ricerca informazioni mancanti, ecc.), fonti di errori e perdite di tempo, si riflette sull'aumento della qualità dei dati che alimenta-

no i singoli processi del ciclo dell'ordine.

I tempi poi si possono comprimere ulteriormente, con l'introduzione di meccanismi di automazione dei workflow. Il massimo vantaggio si ha però integrando nella gestione elettronica quante più fasi, documenti e dati possibile del ciclo dell'ordine, in modo da mantenere la coerenza tra i documenti scambiati fra le parti (azienda, fornitori, partner) e rendere automatiche le operazioni di riconciliazione, che rallentano la conclusione del ciclo stesso.

Più risparmio. Automatizzando le fasi di creazione e conferma dell'ordine, è possibile ridurre i costi di gestione dal 40% fino all'85%. Altri risparmi, più o meno consistenti, si possono ottenere nella fase di consegna, specie se lo scambio elettronico dei dati permette di evitare lunghi tempi di attesa, o resi della merce ricevuta, a causa di errori. In fase di fatturazione, il risparmio può arrivare fino al 90% rispetto ai sistemi tradizionali se, oltre alla ricezione e conservazione elettronica, si aggiunge anche la fase di verifica e riconciliazione automatica dei dati delle fatture stesse.

ICT4.E.GUIDE

BRIDGING THE GAP BETWEEN TECHNOLOGY & BUSINESS

©ICT4EXECUTIVE - WWW.ICT4EXECUTIVE.IT

