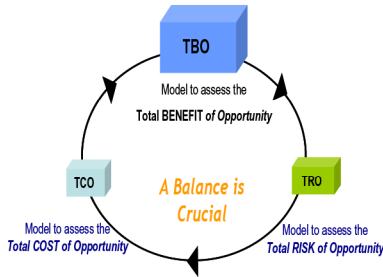


IT COSTING IL VALORE DELL'IT

I L VALORE DELL'IT

La dinamicità dei mercati e le sempre più elevate esigenze di qualità ed efficienza che chi fa business in azienda si trova a fronteggiare, richiedono che la missione stessa dell' IT sia caratterizzata sempre più da un approccio 'Business Enabler' piuttosto che 'Technology Driven', secondo una logica di orientamento ai Servizi e ai Clienti. Di qui deriva l'attenzione crescente al "valore" che l'IT è chiamato ad esprimere.



In questo contesto è essenziale che la gestione degli Investimenti IT sia affrontata secondo tre criteri di valutazione fondamentali:

- i Costi dell'Opportunità (TCO),
- i Benefici dell'Opportunità (TBO),
- i Rischi di non cogliere l'Opportunità (TRO).

Il "Valore" di una opportunità di investimento è dato, quindi, dal migliore bilanciamento possibile di queste tre metriche, possibilmente in condivisione con le funzioni che presidiano il business aziendale.

Così come i nuovi investimenti, anche le "attività correnti" (processi, servizi, progetti) devono essere oggetto di valutazione continua, orientata a mantenere e ottimizzare nel tempo il migliore bilanciamento possibile tra i costi sostenuti e i benefici per il business. La conoscenza del costo dei servizi erogati al business è, quindi, un fattore chiave, ineludibile, per la gestione e la generazione del valore dell'IT.

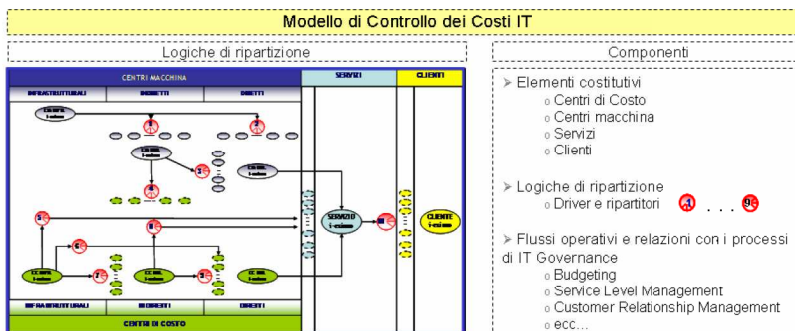
I COSTI IT: NECESSITA', DIFFICOLTA', MODELLO

Conoscere il costo, che significa in estrema sintesi sapere "che cosa" si spende, "chi spende" e "perché" si spende, è un primo fondamentale passo per la valorizzazione dell'IT. Se analizziamo la struttura dei costi nei sistemi informativi (risorse umane, tecnologie, software, logistica, ...), ci accorgeremo, però, che solo una loro piccola parte è direttamente attribuibile ai singoli servizi erogati, mentre la gran parte è costituita da "costi indiretti", ovvero trasversali ai diversi servizi.

Una prima dimensione di analisi dei costi dell'IT è rappresentata dalle "Voci di Spesa", ovvero i "costi per natura" che vengono rilevati in Contabilità Generale, secondo il Piano dei Conti aziendale. Questa rappresentazione del "che cosa e quanto si spende", funzionale agli obblighi civilistici e fiscali, non è evidentemente sufficiente ad individuare "chi" genera tali costi e "dove" vengono generati, né tantomeno a definire la loro destinazione ultima, ovvero il "perché" della spesa.

Tale conoscenza si può acquisire solo attraverso un'analisi per Centro di Costo (lavoro, attività) o per "Centro Macchina" (tecnologie, consumi).

E' evidente che, mentre per i Centri di Costo ed i Centri Macchina Diretti i costi sono direttamente correlabili ai servizi di riferimento, per quanto riguarda invece i Centri di Costo o i Centri Macchina Indiretti o Infrastrutturali è necessario definire le logiche (driver o algoritmi) per la loro ripartizione, attribuzione, allocazione sui servizi erogati. E' necessario, in ultima istanza, definire il "Modello di Controllo" dei costi IT.

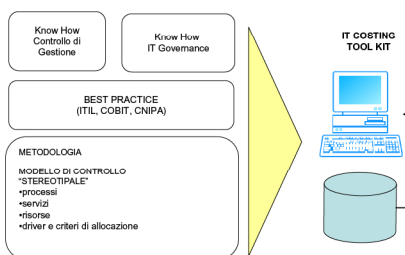


SCHEMA LOGICO DEL MODELLO DI CONTROLLO DEI COSTI IT

Schema di allocazione dei costi sul Servizio finale e sul Cliente i-esimo in modo diretto (laddove direttamente correlabili) o utilizzando dei ripartitori che operano sulla base di driver di ripartizione/allocazione.

L A SOLUZIONE ADFOR – METODI E STRUMENTI

Potendo contare su un consolidato know-how in ambito di Controllo di Gestione e IT Governance, Adfor ha ideato e sviluppato una propria metodologia e realizzato uno strumento software che, basandosi su consolidate Best Practices di IT Financial Management e su un Modello di Controllo che coinvolge trasversalmente processi, servizi, risorse, criteri di allocazione, permette di adattare alle specifiche esigenze aziendali il modello stesso.



L'IT Costing Tool Kit permette all' "azienda IT" di gestire le informazioni per il controllo economico del servizio, per la pianificazione dei costi e per la loro attribuzione ai servizi ed ai clienti in ottica sia Interna (con finalità di pianificazione, controllo e ottimizzazione), sia Esterna (con finalità di attribuzione/ fatturazione dei servizi, definizione delle politiche di pricing).

La disponibilità di uno strumento, specie se frutto di esperienze e di best practices consolidate, è certamente un significativo fattore di successo.

Nessuno strumento informatico, d'altra parte, può dare i suoi frutti se non è opportunamente e continuamente "alimentato".

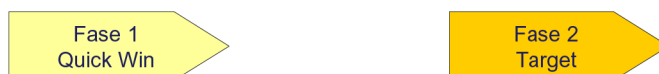
Nel caso dell'IT Costing l'elemento determinante per il successo è la capacità di trovare il giusto equilibrio tra la "precisione del farmacista" - ovvero un livello di dettaglio che rischia di risultare insostenibile all'atto pratico - e il "pragmatismo dell'ingegnere", che prevede anche il ricorso alle "ragionevoli approssimazioni".

L'INTERVENTO REALIZZATIVO

L'intervento realizzativo si compone di due fasi:

- la prima è volta a definire un modello di attuazione nel breve termine, basato sulla migliore approssimazione possibile nella definizione e allocazione dei costi;
- la seconda è volta a implementare il Modello di Controllo definitivo attraverso la rilevazione e allocazione puntuale dei costi e la definizione di legami e interfacce con i processi ed i sistemi alimentanti.

L'intervento realizzativo in due fasi



L'obiettivo di questa fase è l'attivazione in tempi rapidi di un processo di IT Costing basato su un Modello di Controllo Provvisorio, i cui elementi vengono definiti secondo una logica di migliore approssimazione possibile nei tempi disponibili.

La personalizzazione dell'IT Costing Tool Kit riguardante le componenti specifiche dell'azienda (Centri di Costo, Centri Macchina, Processi, Portafoglio Servizi, Clienti) viene effettuata seguendo i seguenti principi ispiratori:

- "fotografia as is", con minimi aggiustamenti,
- granularità consentita dai sistemi e dalle fonti esistenti.

I dati alimentanti (di Coge, di Coan, di consumi tecnologici, ecc.) vengono assunti dalle rispettive fonti secondo i seguenti principi ispiratori:

- alimentazioni automatiche di immediata realizzazione e/o integrazioni manuali,
- migliore stima possibile nei casi in cui non esistano misure

L'obiettivo di questa fase è l'attivazione del processo di IT Costing definitivo, basato su un Modello di Controllo che rispecchi le caratteristiche di granularità, di esattezza dei dati, di automazione del processo richieste dalla specificità aziendale.

A questo fine è possibile che si debbano individuare ed effettuare modifiche, integrazioni, miglioramenti a tutti i principali elementi del Modello di Controllo, e in particolare:

- Ai piani contabili e dei centri di costo,
- Ai sistemi di rilevazione dei tempi (persone) e dei consumi (tecnologie),
- Alle interfacce di alimentazione automatica,
- Ai driver e ai criteri di ripartizione di default dell'IT Costing Tool Kit.

L'obiettivo finale può essere perseguito anche per approssimazioni successive, secondo una scala di priorità (i principali servizi/clienti, i costi di maggiore rilievo, le tecnologie più pervasive, ecc.), facendo convivere per un periodo limitato componenti provvisorie e definitive del Modello di Controllo.

I contenuti, i tempi, gli obiettivi di dettaglio di ciascuna fase variano ovviamente in funzione dello specifico scenario aziendale per quanto attiene alle dimensioni, alle complessità, al livello di maturità dei sistemi alimentanti e dei processi esistenti.

Occorre infine considerare l'opportunità di far coincidere il "go-live" del "Target" con l'inizio dell'anno fiscale, se si vogliono evitare riprese" e "riconciliazioni" di dati pregressi.

Tempi di implementazione

3 - 6 mesi

6 - 9 mesi