

# Cloud computing, opportunità da maneggiare con cura

Il Cloud computing ha sicuramente elevate potenzialità d'impatto sull'operatività aziendale e promette di ridefinire alla base le modalità con le quali si creano, erogano e fruiscono tutti i servizi informatici. Abbattimento dei costi, tempi di attivazione estremamente rapidi, nessuna necessità di attrezzature e competenze specialistiche, rendono il Cloud computing attraente per tutte le aziende. Tuttavia ad oggi questa tecnologia si è affermata solo in organizzazioni caratterizzate da forte dinamismo organizzativo e culturale. Questo articolo presenta le principali evidenze emerse da una recente ricerca condotta su 160 imprese Italiane e può servire come utile analisi per quelle aziende che stanno valutando di ridisegnare le proprie modalità operative adottando tecnologie Cloud.

## *Flessibilità a basso rischio*

**Cloud computing**, ovvero “un modello architetturale che abilita l'accesso on demand tramite la rete ad un pool condiviso di risorse di elaborazione configurabili come reti, server, storage, applicazioni e servizi che possono essere erogate e liberate in modo rapido con contenuti e attività di gestione.”<sup>[1]</sup>

L'adozione del Cloud computing rappresenta **un cambio sostanziale**, culturale e organizzativo, che permette alle aziende di accedere a software e servizi che **viaggiano esclusivamente su web**, non risiedono su pc o server interni e la cui gestione è demandata integralmente a terze parti. L'uso di applicativi o infrastrutture “sulla nuvola” è rigorosamente pay-per-use, su canone per l'effettivo utilizzo.

Questo modello è applicabile a tutti i livelli di gestione: dal sales force automation, al desktop remoto e allo storage di archivi, fino all'integrale esternalizzazione dell'IT, in base a differenti modelli di servizio, secondo le tre principali configurazioni:

- **Saas:** Software as a service, ovvero applicazioni erogate in Cloud computing.
- **Iaas:** Infrastructure as a service, ovvero disponibilità di hardware e potenza di calcolo, in quanto l'intera rete è commissionata all'esterno.
- **Paas:** Platform as a service, vera e propria piattaforma applicativa su cui sviluppare applicazioni “tradizionali” o in

La fruizione del Cloud può avvenire su tre modalità:

- **Pubblica:** l'infrastruttura, la piattaforma, le applicazioni sono di proprietà del service provider, sono gestite dal service provider e sono condivise fra più utilizzatori.
- **Privata:** in questo caso infrastruttura, piattaforma e applicazioni sono di proprietà dalla singola azienda, sono gestite internamente e sono condivise solo all'interno dell'organizzazione. E' tipicamente l'utilizzo delle grandi organizzazioni che centralizzano l'IT a livello di macro-area oppure delle medie imprese che esternalizzano l'IT nell'ambito dei un gruppo conferendogli autonomia giuridica.
- **Ibrida:** servizi costruiti su infrastrutture che utilizzano la modalità privata per alcuni aspetti, come ad esempio la conservazione dei dati, e la modalità pubblica per altri, ad esempio le interfacce di accesso.

Qualunque soluzione si adotti, la ricerca indica quattro vantaggi concreti che le imprese ottengono:

- **Time to market**, la disponibilità delle strutture e degli applicativi è immediata e non richiede tempi morti per l'implementazione.
- **Redditività**, il modello pay-per-use comporta la riduzione sia dei costi del capitale sia di quelli operativi, minimizza i tempi di pay-back e consente la possibilità di una più efficace redistribuzione delle risorse.
- **Flessibilità finanziaria e organizzativa**, la **scalabilità** del servizio assicura l'adeguamento graduale nel tempo delle risorse IT all'effettivo fabbisogno aziendale, mentre la dematerializzazione dei documenti e l'immediatezza della fruizione riducono drasticamente tempi e costi della gestione dei picchi di lavoro.
- **Agevole roll out di soluzioni ex novo**, la modularità delle soluzioni e la loro rapida adattabilità **consentono da un lato disponibilità praticamente immediata di soluzioni complesse chiavi in mano, dall'altro minimi impatti sulle strutture interne**

I servizi fruiti dal cliente finale sono di norma organizzati e gestiti da un soggetto, definito enabler in grado di garantire la funzionalità del servizio assemblando attori a diverso impatto sulla catena del valore. Il ruolo di enabler è frequentemente ricoperto da fornitori di software o da system integrator o, meno frequentemente, da operatori Tlc. In tutti i casi l'enabler finisce per essere una figura chiave sia per la capacità di selezionare e organizzare offerte di partner diversi sia perché l'immagine di affidabilità trasmessa al cliente finale rappresenta elemento decisivo nella valutazione delle strategie da adottare.

L'enabler può ospitare su propri server applicativi o strutture di terzi fornitori, ma anche essere semplicemente un assemblatore d'offerte di terzi, che vengono veicolate sul cliente finale in funzione di un rapporto privilegiato di fornitura (fatturazione unica dei servizi tlc o forniture continuative)<sup>[2]</sup>. In ogni caso emergono quattro servizi chiave, che le aziende che hanno partecipato alla ricerca ritengono l'enabler debba garantire:

- **Sviluppo componenti**, i mattoni Hw e Sw per costruire infrastrutture e servizi Cloud.
- **Service provisioning**, l'erogazione effettiva dei servizi via web.
- **Sviluppo soluzioni**, la realizzazione di progetti su misura.
- **Consulenza**, supporto concreto nell'implementazione e test delle soluzioni Cloud.

D'altro canto, dal punto di vista della domanda finale, l'adozione del Cloud richiede il giusto grado di maturità culturale e organizzativa, tale da accettare la remotizzazione di archivi sensibili, oltre che l'effettiva esternalizzazione di linee IT. Per questo motivo la penetrazione del Cloud non è mai omogenea, né geograficamente (per paese e/o mercati) né per segmenti dimensionali, ma segue le fasi di una curva di diffusione con specifiche peculiarità di esigenze cliente e strategie d'offerta.

Lo stadio evolutivo del Cloud in Italia avvalorava tali considerazioni, visto che al momento risulta appannaggio quasi esclusivo di imprese appartenenti alla fascia media (tra 100 e 250 addetti), lentamente in adozione nella fascia più elevata (250-500 addetti) e con prospettive per uno sviluppo di più lungo termine tra le cosiddette PMI.

#### *Verso soluzioni concrete*

Le soluzioni d'offerta di Cloud Computing cercano di conciliare complessità e flessibilità realizzativa adattando la modularità dei pacchetti ad esigenze e dimensioni aziendali. Da un lato le PMI accedono alle applicazioni su portali dedicati spesso aggregati dall'operatore Tlc dove il focus è sul supporto di vendita per offerte a scaffale, dall'altro, crescendo la complessità della soluzione richiesta, il focus si sposta sui livelli di servizio e sulla consulenza organizzativa nell'ambito di un affiancamento costante e sul campo con le linee aziendali IT. In tale contesto si diffondono forme di part-nership tra operatori diversi dell'ecosistema del Cloud al fine di sfruttare al massimo le opportunità offerte.

In buona sostanza il mercato del Cloud si può prospettare come una naturale integrazione a monte della filiera dell'hosting tradizionale[3]. Qui, Amazon e Google sono stati i precursori, prima con soluzioni di Private Cloud e successivamente come provider di servizi in ottica Public Cloud. Si annoverano a tal proposito le offerte IBM, Amazon e più di recente Microsoft Office. Più in generale, lo scenario competitivo appare in via di rapida evoluzione, con nuovi entranti da mercati adiacenti (Telco, System integrator, Vendor) ed acquisizioni d'impresa mirate ad ampliare l'offerta con soluzioni Cloud specifiche, come ad esempio Verizon che acquisisce Terremark.

In tale contesto, le differenti strategie che gli operatori Tlc e i Vendor implementano possono essere classificate in funzione della disponibilità delle infrastrutture e del grado di integrazione a monte della filiera (operatori Tlc) oppure in funzione del livello atteso di presidio mercato e competitivo (Vendor).

La fornitura complessa, per numero di soluzioni offerte ed eterogeneità dei partner, comporta cinque fattori critici, ben evidenziati dalle aziende che hanno partecipato alla ricerca:

- **Supportare efficacemente il cliente nelle fasi di scelta e familiarizzazione**, la vendita del Cloud si concretizza quando il cliente riesce a superare agevolmente le barriere culturali e organizzative, convinto che la scelta sulla quale si orienta sia effettivamente soluzione ad un reale problema di gestione. In queste fasi la qualità della preparazione del venditore risulta essenziale.
- **Curare la relazione**, il cliente preferisce una unicità di interlocutore e la continuità nel supporto. La criticità di quest'aspetto è funzione della centralità delle attività esternalizzate rispetto al core business e ai livelli di impatto sulla struttura organizzativa
- **Assicurare elevati livelli di Quality of Service**, per il superamento delle barriere culturali e organizzative all'adozione si impongono elevati livelli di qualità, condivisi col cliente e recepiti contrattualmente
- **Gestire il coordinamento operativo della partnership**, la partnership richiede chiarezza di gestione sui processi dei partner che incidono in maniera complementare sulla fornitura, e implicano risposte tempestive oltre che allineamento agli SLA. Non è infrequente, per le soluzioni particolarmente complesse, la costituzione di gruppi di progetto misti affidati ad un unico account manager, mentre, nei casi più semplici, si rendono necessarie efficaci procedure di allineamento reciproco dei customer care
- **Curare al massimo la conoscenza del cliente**, è necessario dotarsi di sistemi di profiling per caratterizzare e classificare il cliente, ciò può implicare che ci siano scambi frequenti dei dati tra i partner sino alla costituzione di un database unico della base clienti a supporto del sistema relazionale e per facilitare attività di cross e up-selling

In funzione degli obiettivi strategici che l'operatore si prefigge il peso degli aspetti critici potrà variare, così come il livello di integrazione tra sistemi informativi e processi di vendita.

Vagliando la casistica disponibile, un esempio davvero interessante è l'offerta per le PMI è costituito dal portale AT&T, che annovera oltre 300 partner di sviluppo e vendita per applicazioni fruibili in modalità SaaS. Il portale è un chiaro benchmark di consulenza online e supporto concreto, anche mediante operatore, nella scelta della soluzione più in linea con le effettive esigenze cliente. L'enabler-operatore Tlc assicura il customer care di primo livello, cura la relazione col cliente e lo supporta con consulenza mirata. Le reti dei due partner propongono soluzioni a doppio brand e si scambiano fee di vendita.

#### *Italia, stato dell'arte e valori in gioco*

Con 348 €mln di ricavi 2012, il Cloud in Italia rappresenta il 6,8% del totale mercato UE, ed appare per il 60% focalizzato sulle grandi organizzazioni (oltre 250 addetti). È atteso un progressivo incremento dei volumi (CAGR 30,5% su 2014) in modo da raggiungere un livello prossimo ai 600 € mln ai primi del 2015.

Se ci soffermiamo sulle imprese con oltre 100 addetti che hanno partecipato alla ricerca vediamo che le imprese che hanno adottato soluzioni Cloud sono ben caratterizzabili in maniera significativa. Gli utilizzatori si concentrano nella fascia '100-500 addetti' e dichiarano di aver adottato progressivamente il Cloud partendo da soluzioni a basso impatto, tipicamente SaaS per linee di staff, con particolare attenzione agli aspetti del costo e dell'organizzazione del personale. Dato il modello di adozione privilegiato, attualmente è preponderante il peso del SaaS prevalentemente per soluzioni E-commerce e CRM.

D'altro canto, con la progressiva familiarizzazione, il focus degli utilizzatori si concentrerà nei prossimi anni sull'esternalizzazione delle piattaforme, rendendo effettivi e concreti i vantaggi organizzativi e finanziari sopra esposti.

L'offerta è caratterizzata da un'ampia lista di fornitori, diversificata tra system integrator, fornitori Hw e Sw e operatori Tlc. Significativo è il dato che solo il 17% dei responsabili IT ha scelto soluzioni Cloud affidandosi ad un Vendor Cloud specializzato.

Lo scenario Italiano è pertanto così riassumibile:

- Mercato complessivo in fase di primo sviluppo, non ancora ben avviato per le PMI
- Crescita media al 2015 basata sulla spinta delle imprese di maggiori dimensioni
- Bacino potenziale nel medio termine pari a circa un milione di imprese con addetti tra 50 e 200 unità
- Spesa media dichiarata per implementazione e gestione Cloud tra 0,3 e 0,6 €mln
- Soddisfazione media di chi adotta stabilmente il Cloud computing: 8/10
- Ampio e diversificato sistema di enabler

Occorre a questo punto approfondire quei fattori che ne limitano la diffusione e identificare quei driver organizzativi e di processo che possono velocizzare la capitalizzazione dei vantaggi economici e finanziari connessi al Cloud computing.

## *Fattori di freno e driver di sviluppo*

Con riferimento alle imprese con oltre 100 addetti l'area di sviluppo è quella costituita dalla fascia di imprese che ha già in valutazione l'adozione di soluzioni di Cloud (28%), oltre che, come ovvio, dalle imprese con bisogni ancora latenti incluse tra i non intenzionati a breve (ulteriore 25%).

Il tema organizzativo, ovvero la necessità di ridefinire ruoli e processi operativi all'interno dell'azienda, rappresenta il principale fattore frenante all'adozione di soluzioni Cloud, seguito a ruota dalla timore per la sicurezza dati e per il livello di economics in gioco, al quarto posto è evidenziato, quale fattore di freno, la cultura aziendale. La possibilità di poter disporre di un'infrastruttura tecnologica scalabile senza impatti interni e continuamente aggiornata rappresenta il principale vantaggio atteso da soluzioni Cloud, successivamente sempre parlando di vantaggi attesi troviamo la riduzione di costi per il personale IT e l'abbattimento degli investimenti in hardware e software. L'eliminazione di problemi su attività non core costituisce il quarto vantaggio atteso. Le migliori performances ottenibili da una infrastruttura tecnologica costantemente aggiornata e l'accesso a professionalità non presenti in azienda rappresentano rispettivamente in quinto ed il sesto vantaggio atteso.

In definitiva la principale esigenza risulta essere il supporto e la consulenza al fine di testare efficacemente le effettive caratteristiche di affidabilità e performance della soluzione. E in tale contesto l'azienda chiede comunque che nella fornitura svolga un ruolo chiave il system integrator/istallatore di fiducia e contestualmente preferisce che un Consultant entri attivamente nella riorganizzazione dei processi e nella stima degli impatti anche economici.

Per superare le barriere organizzative e culturali ad un'adozione del Cloud, specie se focalizzata sulle attività core, occorre quindi risolvere tre temi critici significativi, così come emerge con chiarezza dalla ricerca:

- La percezione di salto nel vuoto. Come ogni cambio organizzativo radicale, questo switch nei sistemi informativi comporta tempi e costi indiretti non facilmente quantificabili ex ante. Consulenza e supporto continuativo, anche mediante staff in loco, costituiscono garanzia di assistenza nelle fasi critiche
- Gli impatti sulle performance aziendali. Connesso al punto precedente è il tema della garanzia che la scelta del Cloud sia di effettivo beneficio per i processi aziendali. Business case e analisi di sensitività risultano spesso estremamente utili
- I temi della privacy e della sicurezza. Il trasferimento dei dati all'esterno deve avvenire in conformità con elevati standard di sicurezza, crescenti al crescere della sensibilità delle attività trasferite in cloud. Questo elemento va affrontato da subito associandolo in fase contrattuale ai dovuti livelli di standard qualitativi.

## *Lezioni apprese*

La ricerca condotta sulle prospettive del Cloud computing in Italia suggerisce con chiarezza alcuni ambiti di sviluppo del business e, contemporaneamente, alcuni punti di attenzione che clienti e fornitori devono soppesare in funzione delle reciproche esigenze di innovazione di processo e presidio di business.

I punti chiave emersi dal lavoro esposto possono così sintetizzarsi:

- Il mercato Italiano appare in fase di immediato pre-sviluppo.
- Il grado di accettazione cresce con le dimensioni, ma l'approccio diventa più prudente nelle imprese oltre 500 addetti.
- Impatti organizzativi e percezione di insicurezza rappresentano gli ostacoli da superare per l'adozione.
- Soluzioni chiavi in mano che bilancino driver di mercato, efficienza organizzativa, aspetti di sicurezza e privacy appaiono come quelle preferite dal cliente.

Per le imprese interessate al Cloud, e con particolare riferimento alle fasce dimensionali più basse (10-200 addetti), risulta indispensabile la capacità dell'enabler di supportare la transizione dei sistemi e dei processi generando innovazione IT in armonia con le effettive esigenze in termini di:

- **efficacia dell'intervento**, con soluzioni allineate alle capacità gestionali e ai sistemi informativi; implementazioni modulari e progressive sono le preferite
- **supporto consulenziale**, va assistito il progressivo inserimento della soluzione minimizzando impatti organizzativi nella fase di immediato post-vendita

Gli attori coinvolti, per parte loro, sono chiamati a rispondere concretamente a pochi importanti quesiti chiave.

Per quanto riguarda le aziende che intendono sviluppare le soluzioni Cloud:

- Quali sono le aree di business a più immediata esigenza?
- Quali sono gli impatti sulla gestione dei canali e del cliente finale?
- Quali sono gli effettivi ritorni economici e finanziari?
- Quale è la roadmap di implementazione per minimizzare gli impatti organizzativi?
- Come gestire concretamente gli aspetti di sicurezza e privacy?

Mentre, per quanto riguarda gli enabler:

- Quali sono i volumi a breve generabili dal Cloud?
- Quali e quanti partner coinvolgere per ciascun modello di delivery?
- Quale modello di business adottare?
- Quale modello relazionale e operativo adottare rispetto alle richieste di supporto cliente?
- Quali standard qualitativi sono giudicati accettabili verso il cliente e verso i Partner?

## *Conclusioni*

Abbiamo visto come il Cloud assieme a grandi opportunità introduca anche nuove sfide principalmente nell'area della sicurezza, dell'integrazione e della gestione dei processi di business. Una chiara definizione del posizionamento sulla catena del valore (per l'enabler), da un lato, e una roadmap implementativa coerente (per il cliente finale) sono i doveri presupposti per la scelta della soluzione più coerente da adottare e quindi concretamente redditizia. Fermo restando la necessità di una stretta e continuativa collaborazione tra enabler e cliente, le fasi preliminari minime da realizzare nella valutazione di qualunque strategia Cloud possono così riassumersi:

- **Inquadrare in concreto i benefici gestionali:** Appraisal preventivo dei sistemi informativi e valutazione gli impatti su processi e sistemi
- **Garantire elevati standard di sicurezza:** Sicurezza dati e gestione della privacy in linea con gli standard più rigorosi delle normative vigenti
- **Definire in dettaglio gli impatti economico-finanziari:** Prospetto fonti-impieghi ex post con conseguente valutazione della riallocazione delle risorse liberate
- **Procedere con implementazione progressiva:** Piano di implementazione che parta da aree e soluzioni pilota
- **Attenersi elevati Standard di Qualità:** Inquadramento fin da subito delle giuste formule contrattuali a garanzia degli standard più appropriati

In buona sostanza il Cloud computing può essere una scelta fortemente positiva, in termini economici e in termini di migliore operatività, per l'azienda che ne decide l'adozione, a patto che le scelte effettuate siano state fatte con cura. La presenza, nelle fasi progettuali e di controllo della realizzazione, di un advisor indipendente, di fiducia del cliente e di sicura competenza, può essere l'elemento in grado di assicurare un positivo rapporto costo/performance del progetto nel suo insieme.

[1] NIST Special Publication 800-145; <http://www.nist.gov/itl/csd/Cloud-102511.cfm>

[2] In base al grado di integrazione a monte della catena del valore, l'enabler trattiene una quota del margine variabile tra il 30% e il 60% del valore generato.

[3] come già avvenuto circa 10 anni fa per le soluzioni ASP (Application Service Provider)

© Busacca & Associati

[www.busacca.it](http://www.busacca.it) - [www.facebook.com/Busacca.Associati](http://www.facebook.com/Busacca.Associati)