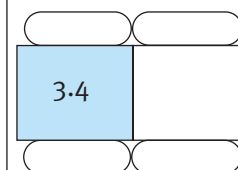


IL PASSAGGIO DALLA BANDA AI SERVIZI



La disponibilità di connettività ad elevate prestazioni e a costi decrescenti, nonché la standardizzazione delle architetture intorno al protocollo IP e al modello Web-Browser, ha creato una nuova idea di business chiamata ASP. Il modello ha generato entusiasmi e investimenti colossali, a cui, nella logica della “new economy”, sono seguite le immancabili disillusioni. Tutto sbagliato? No, semplicemente l’ASP è il punto di arrivo, e non il punto di partenza, nella catena del valore dei servizi offerti da un Internet Service Provider.

Giacomo Zanotti
Giulia Niccolai



1. INTRODUZIONE

C'era una volta il tempo in cui la banda era considerata un bene preziosissimo. L'economia della rete, più conosciuta come *net economy*, doveva ancora assumere dei contorni definiti e la sua diffusione sembrava fortemente legata alle capacità trasmissive dei vari operatori sul mercato. Era la seconda metà degli anni Novanta, periodo in cui si affermava Internet, e con esso si celebrava un'importantissima evoluzione concettuale nel panorama delle telecomunicazioni: il passaggio dal puro trasporto, in forma dedicata o commutata, a un'architettura complessa in grado di costituire una rete planetaria dalle potenzialità incommensurabili. In questo scenario proliferavano gli *Internet Service Provider* (ISP), fornitori di banda e connettività che, attraverso circuiti e indirizzi IP (*Internet Protocol*), portarono Internet, in poco tempo, non solo negli uffici ma anche nelle prime abitazioni.

A interrompere la fortuna di tali operatori, oltre la liberalizzazione delle telecomunicazioni che rese il settore molto affollato e alta-

mente competitivo, furono in un certo senso i ritmi dell'innovazione tecnologica. L'evoluzione dei processori e dei sistemi operativi, l'introduzione di applicativi di tipo *client-server*, la nascita di nuovi dispositivi *palm* e in particolare la legge di Gilder, che postulava il triplicarsi annuo della banda per i successivi 25 anni, furono tutti elementi che richiamarono l'attenzione sulla necessità di riconsiderare la banda come una *commodity* e di spostarsi su nuovi servizi.

2. LA SOLUZIONE ASP

Alla luce dei repentini mutamenti tecnologici e delle spinte di mercato, molti Internet Service Provider si riquificarono alla fine degli anni '90 come *Application Service Provider* (ASP), ovvero, erogatori di “software a consumo”. Nulla fu mai più confuso, nella storia dell'*Information Communication Technology* (ICT), della definizione di ASP. Per questo motivo si riportano le specifiche di dettaglio, così come erano presenti nella formulazione originale:

il software diventa un puro servizio: il cliente non conosce l'applicazione ma solo il servizio da essa erogato;

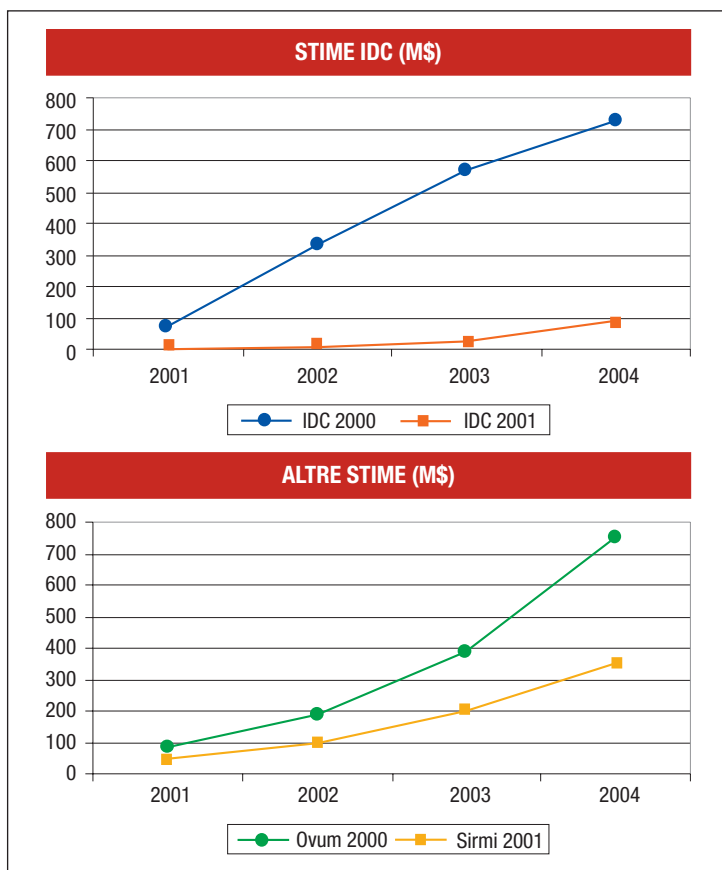
il cliente non possiede l'applicazione, ma la paga sulla base dell'effettivo consumo: gestione, aggiornamento e manutenzione dell'applicazione sono, quindi, a carico dell'ASP;

l'accesso all'applicazione deve essere possibile da qualunque postazione di lavoro dotata di un browser e di un accesso a Internet;

il servizio viene distribuito in logica *one-to-many*, per realizzare economie di scala.

Le ragioni che spinsero gli operatori ad orientarsi in questa direzione furono, prevalentemente, legate a uno studio sulle nuove tendenze aziendali: da un lato, le grandi aziende sembravano ben disposte a dare in *outsourcing*, la gestione di parti dei propri sistemi informativi aziendali, dall'altro, anche le PMI (*Piccole Medie Imprese*) sembravano dare i primi segnali di recepimento dei mutamenti tecnologici in atto, ampliando così, significativamente, il mercato della nuova idea di business.

FIGURA 1
Il mercato ASP, stime a confronto (fonte: IDC)



A supportare il concetto del *software as a service* contribuivano, inoltre, gli innumerevoli vantaggi legati sia alla **tecnologia thin client**, che rende fruibile ogni applicativo per mezzo di un semplice browser, sia alla connettività 24x7, che garantisce assistenza continua *on-line*. La modalità *one-to-many*, cioè l'erogazione di un software condiviso da molti, ad alto livello di standardizzazione, avrebbe, inoltre, consentito al crescere dei clienti acquisiti l'instaurarsi di economie di scala vantaggiose sia per gli ASP stessi in termini di costi, sia per i clienti in termini di tariffa mensile. Sull'onda di questo entusiasmo nacquero molte forme di ASP, corrispondenti a diversi modelli di business: gli ASP orizzontali, specializzati nell'erogazione di servizi *cross-industry* (posta, messaggistica, storage...), gli ASP verticali (legati ai processi di business di un particolare segmento di mercato), i fornitori di Infrastruttura (AIP, *Application Infrastructure Provider*, evoluzione naturale dei tradizionali Internet Service Provider e legati ai servizi di *hosting e housing*).

3. DALL'ENTUSIASMO ALLA DISILLUSIONE

In un clima di generale euforia legata agli andamenti della cosiddetta *new economy*, l'Application Service Provisioning si diffuse rapidamente e assunse svariate forme, in alcuni casi, come ampliamento di servizi dei precedenti ISP, in altri, come *core business* di coraggiose *start-up*. Nel frattempo, stime di mercato preannunciavano che il mercato ASP avrebbe raggiunto nel 2004, solo in Europa, i 700 milioni di dollari con tassi di crescita annuale vicini al 100% (fonte: IDC) (Figura 1).

L'inizio del nuovo millennio non deluse le aspettative, ma nel 2001 dilagò la crisi. Molti fra i principali ASP statunitensi dichiararono fallimento, avvennero numerose acquisizioni da parte di *Telco e Hosting Service Providers* (HSP, ovvero operatori specializzati nella gestione di Data Centres con servizi di *housing ed hosting*), i modelli di business, precedentemente focalizzati, sul *pure application provisioning* si ampliarono e differenziarono. Anche gli analisti di merca-

to corressero il tiro, mettendo chiaramente in evidenza come il passaggio dall'entusiasmo alla disillusione fu quanto mai traumatico. Alcune stime a confronto dimostrano quanto affermato: a distanza di un semestre esse divergono di quasi un ordine di grandezza!

4. LE RAGIONI DEL FALLIMENTO

Se tante erano le aspettative e le speranze legate al modello ASP quali sono state, dunque, le ragioni del fallimento? Senza dubbio un elemento chiave, che ha peraltro influenzato negativamente l'andamento di tutti i mercati della new economy, è stata l'esplosione della bolla speculativa creata attorno a Internet. Oltre a questo, comunque, da un'attività di monitoraggio del mercato condotta a livello mondiale (dicembre 2001-aprile 2002), emergono altri fattori coinvolti.

□ In molti casi, il problema sostanziale è stato nella scelta degli applicativi. I primi ASP infatti hanno tentato di commercializzare soluzioni legate ai processi core aziendali quali sistemi ERP (*Enterprise Resource Planning*), CRM (*Customer Relationship Management*), SCM (*Supply Chain Management*) per la grande impresa, non tenendo conto, da un lato, del timore di perdere il controllo sugli applicativi, dall'altro dei rischi legati a eventuali incidenti.

□ In altri casi, è stata la rete di vendita a non funzionare. Le aziende, che hanno assunto come *target* di riferimento le PMI, molto spesso, non hanno saputo trovare un adeguato contatto con il cliente: la vendita via web è risultata più che mai utopistica, mentre gli accordi con i rivenditori non hanno portato i risultati attesi.

□ Altra questione concerne gli investimenti. Molti ASP hanno ritenuto opportuno dotarsi di infrastrutture per accaparrarsi anche la gestione dell'hosting e della connettività, sottostimando l'incidenza di tali investimenti sulla profittabilità e innescando una controproducente competizione con altri operatori.

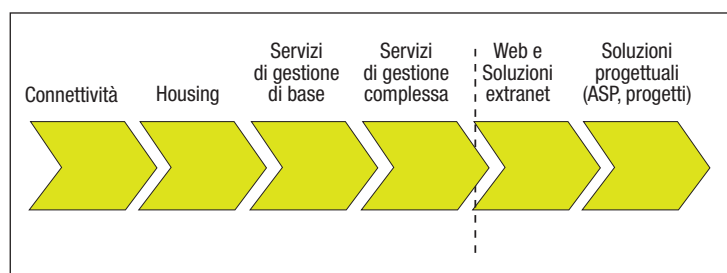
□ Infine, anche un evidente ostruzionismo da parte dei *software vendor*, timorosi di perdere il contatto con il cliente finale, ha contribuito alla caduta del modello ASP.

Se questi sono stati i fattori contingenti che hanno, di volta in volta, determinato il fallimento di diversi progetti imprenditoriali, l'elemento più rilevante e, a parere di molti, maggiormente sottovalutato, è senza dubbio di tipo culturale. Chi ha ipotizzato un naturale passaggio dall'internalizzazione alla completa esternalizzazione del sistema informativo aziendale non ha fatti i conti, prima di tutto, con resistenze di tipo psicologico e umano. Chi ha creduto che la sola garanzia di affidabilità contenuta entro SLA (*Service Level Agreement*) a *five nines* (99,999%), peraltro, tutt'oggi difficile da realizzare, riuscisse a innescare un rapporto fiduciario fra committente e operatore tanto forte da consentire la totale delega gestionale dell'IT (*Information Technology*) aziendale, non ha considerato l'importanza della gradualità nelle scelte. In sintesi, si potrebbe affermare, in modo estremamente prosaico, ma efficace, che l'errore fondamentale è stato quello di partire... dal punto di arrivo! Un punto di arrivo che potrebbe anche non venire mai raggiunto. È, infatti, molto probabile (come si vedrà nei paragrafi successivi), che si affermi un nuovo modello di business, basato su un equilibrio tra servizi Web e processi eseguiti localmente sui *server* aziendali (in altri termini, un'estensione dell'attuale *extranet*).

Ed è proprio in risposta a una tale esigenza che si affermano gli xSP (*Extended Service Provider*). La catena del valore, rappresentata in figura 2, mostra il graduale processo di esternalizzazione richiesto prima di giungere all'erogazione del software a consumo.

L'xSP è una forma estesa di erogazione di servizi attraverso la rete. Il punto di *break* (rappresentato dalla linea verticale) è variabile e rappresenta dunque il livello di "asp-izzazione" del servizio offerto.

FIGURA 2:
XSP, la catena del valore



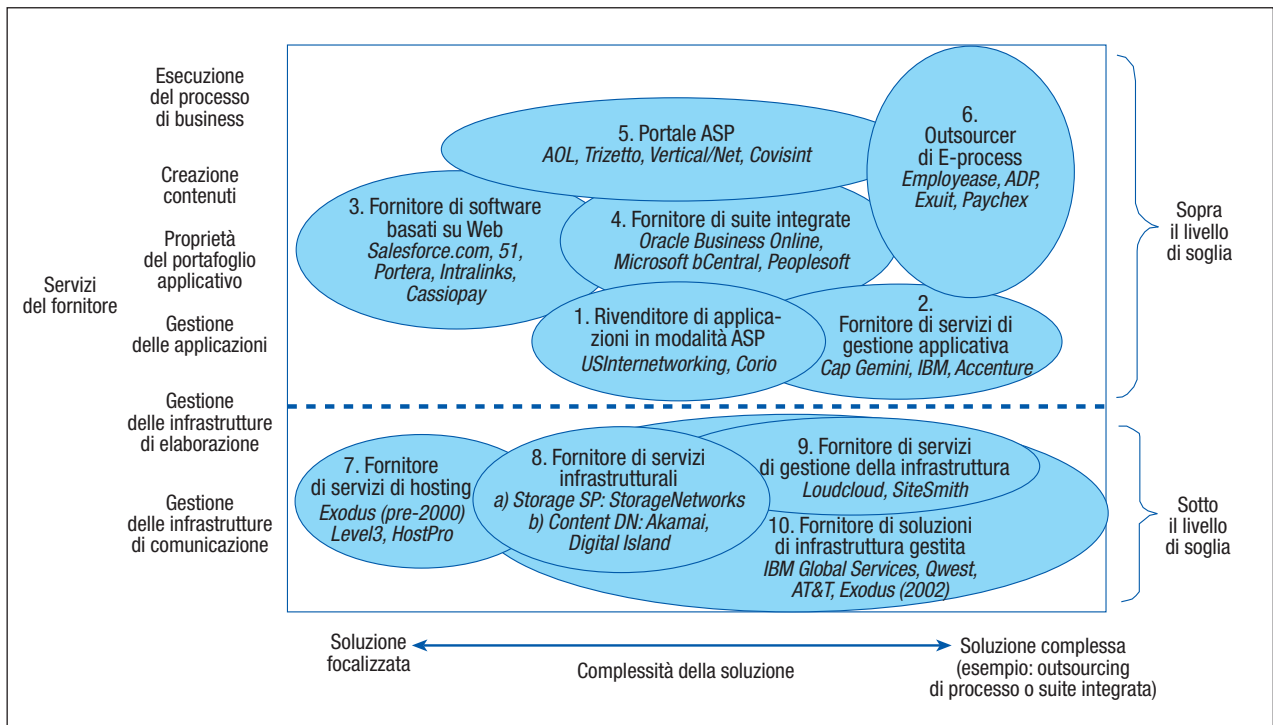


FIGURA 3 5. GLI ATTORI SUL MERCATO

Il mercato XSP:
la visione IBM
(fonte:IBM)

La fornitura di servizi gestiti implica non solo l'esigenza di un'infrastruttura di rete, ma anche il possesso o l'accesso a un Internet Datacenter e, eventualmente, di software da erogare. Da ciò, si deducono facilmente gli attori coinvolti nel settore, che sono i *Network Service Provider* (NSP), gli *Hosting Service Provider* e i *Software Vendor*. La diversa combinazione di ruoli e competenze dei tre soggetti dà vita a una miriade di soggetti economici differenziati, di caso in caso, per tipo di servizi offerti, per strutturazione dei canali di vendita, e per ripartizione dei ricavi. L'attuale condizione del mercato internazionale è ben rappresentata da IBM e IDC (Figure 3 e 4).

Di particolare interesse, in questo contesto instabile e quanto mai complesso, è il processo evolutivo che alcune tipologie di soggetti hanno compiuto per superare la crisi. Gli ASP *pure player*, nati come interfaccia cliente per l'erogazione di soluzioni integrate di software, connettività e soluzioni di hosting gestito, hanno avuto non pochi problemi a rimanere in vita. Gli elementi di differenziazione che hanno risollevato le sorti delle principali aziende a livello internazionale sono stati:

- le partnership, che hanno consentito di portare sul mercato soluzioni integrate di connettività, hosting e applicazioni, senza richiedere investimenti insostenibili (per esempio, Corio);

- l'integrazione di servizi ASP con servizi a valore aggiunto (ad esempio, Netstore con soluzioni di *back up* e Document Management, DM);

- la concentrazione su settori verticali (per esempio, portali con software gestionali per studi professionali);

- la specializzazione in determinate aree critiche di gestione aziendale (per esempio, Salesforce.com per applicazioni di Sales Force Automation e CRM);

- la concentrazione su soluzioni di *e-business* (dai *marketplace* ai sistemi di *intelligence*).

Riguardo a IT player e Telco, l'errore più ricorrente è stato quello di estendere, autonomamente, il proprio business alla fornitura di applicativi. Il fallimento del colosso USInternetworking è stato esemplare a proposito.

Molto più oculata è stata, invece, la scelta di quegli operatori che hanno concentrato il proprio business sull'efficienza dei puri servizi, in particolare, su quelli di supporto al-

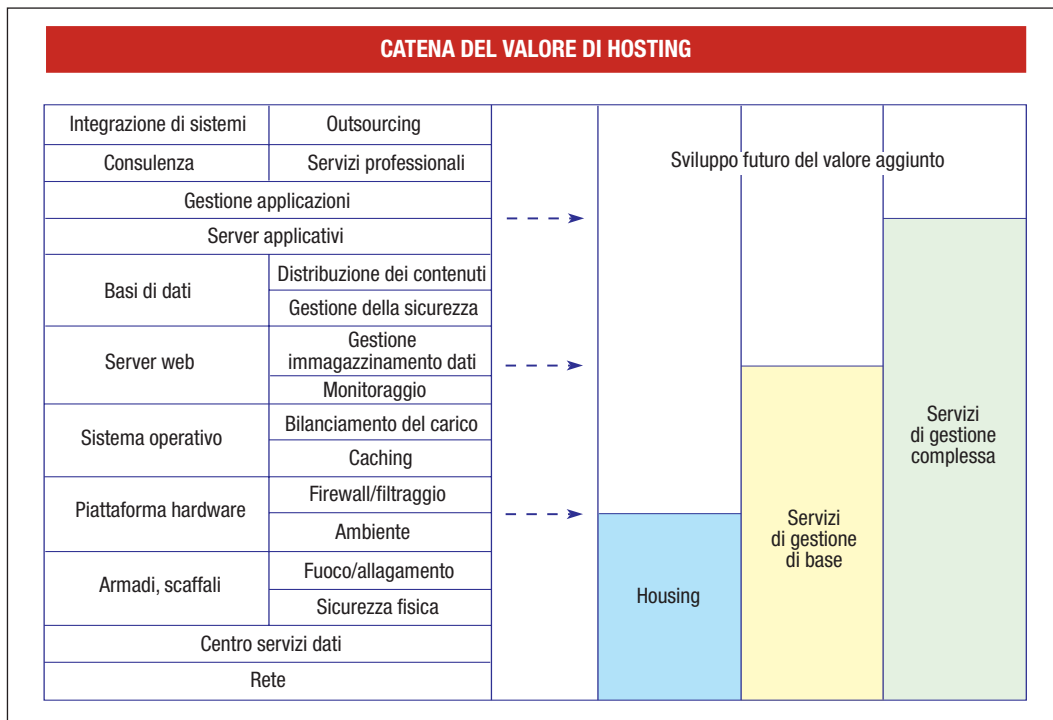


FIGURA 4
 Il mercato XSP:
 la visione IDC
 (fonte:IDC)

l'erogazione del software a consumo quali:
 | connettività a banda garantita (per esempio, un ERP "leggero" richiede circa 12 kbit/s per user);

| SLA superiori al 98,5% (99,95% per applicativi *mission critical*);

| sicurezza, non solo di ambienti, ma anche costante monitoraggio anti-intrusione;

| scalabilità dei sistemi.

Digex, per esempio, che ha creato un piano di *partnership* specifico per gli ASP (*app-link program*) la cui convenienza aumenta al crescere degli utenti connessi) rappresenta, senza dubbio, un caso di successo.

Anche le software house e i software vendor hanno subito un processo interessante. Superato il momento in cui esse vedevano con estremo scetticismo il rilascio delle licenze agli ASP puri, attualmente, le tendenze di mercato sembrano essere diverse. In alcuni casi, l'operatore ASP è visto come un nuovo reseller, in grado di penetrare nuove fette di mercato, in altri le *software house* stesse entrano nel mercato ASP proponendo la propria soluzione come alternativa per i loro clienti. Ancora oggi, non risulta chiaro se e in quali ambiti il contatto diretto o l'intermediazione risulterà conveniente. Certo è che, se si riuscirà a trovare un equilibrato model-

lo di ripartizione dei ricavi fra le parti, ci saranno buone prospettive di profitti per tutti gli attori in gioco.

6. IL MERCATO IN ITALIA

Così come nel contesto internazionale, anche in Italia il mercato ASP sembra, ancora, piuttosto lontano dalla fase di consolidamento. Gli operatori coinvolti sono molteplici e con modelli di business molto diversi fra loro. L'impressione ricorrente, maturata a fronte di una serie d'indagini sul campo e non, è che ogni singolo attore si sia predisposto a soddisfare un quadro molto ampio di esigenze, non solo per gli applicativi, ma anche per servizi gestiti, in attesa di ricevere dal mercato *feedback* significativi sulla profittabilità delle varie iniziative.

Tranne qualche sporadica iniziativa di verticalizzazione (per esempio, Axioma per il gestionale sul turismo o Netesi per l'automazione di pratiche comunali) o di specializzazione (per esempio, Zucchetti per la gestione dei cedolini paga), la cui validità è ancora tutta da dimostrare, l'offerta ASP ruota ancora molto attorno ai gestionali ERP, ai sistemi di CRM e ai programmi di Office Automation. Sul versante web, l'offerta

di partecipazione a marketplace attraverso pagine web preconfigurate e predisposte ad attività di *e-commerce* è assolutamente dominante.

Generalmente, quasi tutti gli operatori si propongono come interfaccia unica per la fornitura non solo di applicativi a consumo, ma anche di tutti i servizi a monte sulla catena del valore. A questo proposito, l'atteggiamento predominante sembra quello di costituire partnership strategiche allo scopo di concentrare il core business in quegli ambiti dove il *know-how* è maggiormente consolidato.

Fra gli ASP *enabler* (fornitura d'infrastruttura) e gli erogatori del servizio, ciò che rimane in molti casi da stabilire è chi curerà il contatto con il cliente, tenendo conto della complessa questione di come non ledere il business tradizionale delle software house con il passaggio alla logica ASP.

7. PROSPETTIVE FUTURE

Superata la fase d'entusiasmo che ha indotto a sovrastimare il valore di un settore, fin troppo innovativo e compreso che esistono, comunque, degli elementi per la ripresa, ci si chiede allora quale sia il giusto approccio nell'affrontare oggi il tema dell'ASP.

Tornando all'affermazione fatta inizialmente, l'errore del modello ASP è stato quello di concepire un modello di *business on-off*, pensando di passare da una situazione in cui il cliente possedeva tutte le risorse (*hardware*, software di base, software applicativo e personalizzazione progettuale), a una forma a consumo totalmente spersonalizzata. E allora? Semplice, si deve pensare a ciò che serve veramente all'impresa e non ai modelli teorici e ai relativi *business plan*, ancora più teorici.

Il primo passo verso l'ASP è stato l'esternalizzazione di siti Web (in forma più o meno estesa, ossia dal puro housing all'outsourcing totale). È il primo fondamentale processo volto a sfruttare le potenzialità della rete e dei servizi di *storage* di un Network Service Provider: il Web è la "vetrina" dell'azienda, creata per aumentare il mercato indirizzabile. Non fa parte del core business aziendale; deve essere aperta e ac-

cessibile da qualunque postazione connessa alla rete planetaria 24 h al giorno; deve essere - per ragioni di sicurezza - il più possibile disgiunta dagli altri processi aziendali (a parte semplici funzioni di import di cataloghi dei prodotti/servizi): l'esternalizzazione in logica ASP è, dunque, la forma più conveniente.

Nel secondo passo, così come è stato concepito dalla quasi totalità degli attori, si annida la causa principale degli insuccessi. Infatti si è pensato di associare *ex-abrupto*, alla pura vetrina, l'erogazione dei vari processi aziendali: contabilità, logistica, CRM, reportistica, strumenti di produttività individuale, *workflow* di procedure e, infine, commercio elettronico. A costo di apparire disacranti, si affermerà che, proprio il passaggio al commercio elettronico e al mercato digitale, è stata la causa più clamorosa degli insuccessi. Nelle applicazioni di commercio elettronico confluiscono, infatti, oltre alle tipiche difficoltà presenti nella logica ASP, anche forme completamente nuove di rapporto tra fornitori e venditori.

Il vero secondo passo da compiere è quello insito nelle origini di Internet. Internet non è solo una biblioteca universale ma anche, e soprattutto, un luogo per incontrarsi e condividere delle informazioni. Il passaggio successivo alla pura vetrina consiste nella creazione di un ambiente collaborativo in cui il Web diventa l'archivio condiviso dei documenti che vengono prodotti dai vari processi aziendali. Ogni processo aziendale può essere visto come un insieme di attività elaborative, che continuano a essere locali all'azienda, e un insieme di *output* documentali, che ne costituiscono il risultato e che debbono essere pubblici e condivisi. Questi ultimi possono essere utilmente archiviati, classificati e distribuiti attraverso il Web, creando un'interazione più forte tra processi aziendali, Web, rete di comunicazione e attori interessati al processo specifico. Il Web diventa quindi *backup*, archivio strutturato, punto di accesso, *workflow* documentale, *gateway* tra forme diverse di comunicazione (fax, posta elettronica, SMS, fisso, mobile). Non sembra opportuno fare esempi perché limitativi: ogni processo aziendale, in ogni caso, creando documenti "pubblici" (ossia, consultabili e condivisibili

tra più individui) può, dunque, aderire a questo modello. Si sta risalendo, in questo modo, la catena del valore, ma in maniera lenta e graduale, senza alterare gli equilibri innati nei vari processi di business aziendali, ma soprattutto sfruttando il vero valore di Internet e dei relativi *Internet Data Center* (IDC).

E dopo? A questo punto, il processo di estensione è naturale. Si possono cominciare a considerare i documenti non come entità statiche, ma attive, ossia partecipi di un processo di business. Gli esempi vanno dai servizi di Web-call center (dalla vetrina all'interazione con i consulenti aziendali), all'autenticazione del documento per mezzo di firma digitale, al riconoscimento del suo contenuto per una validità nell'ambito di una transazione commerciale. Se il documento si chiamerà "ordine" o "fattura" si è arrivati al commercio elettronico, se il documento è l'*output* di un processo produttivo e si dà all'utente la possibilità di interagire mediante un sistema di *trouble ticketing*, allora, si è ASP-izzato una parte di ERP.

Quando e se mai si arriverà a queste forme è un'incognita. Già da ora, usare Internet come punto di incontro del business e chiamarlo ASP è una realtà.

Bibliografia

- [1] Allaboutasp: <http://www.allaboutasp.com>. *Il portale del consorzio industriale ASP*.
- [2] Application Service Providers: Market strategies for Telco and ISP's. *Report Ovum 2000*.
- [3] Aspisland: <http://www.aspisland.com>
- [4] Aspnews: <http://www.aspnews.com>
- [5] Aspstreet: <http://www.aspstreet.com>
- [6] Deconstruct and Rebuild: Winning ASP Strategy for Europe. *Report IDC 2001*.
- [7] European ASP Services, Review and Forecast, 2000-2005. *Report IDC 2001*.
- [8] European Web Hosting Services, 2000-2005. *Report IDC 2001*.
- [9] Idc: <http://www.idc.com/enewsletters>.
- [10] *Il mercato Italiano dell'ICT*. Sirmi, Convegno Assintel 2001.
- [11] Internet: <http://www.internet.com>
Una bibbia per tutto ciò che è internet-oriented.
- [12] Market forecast and dynamics-XSP. *Report Butler 2001*.
- [13] Web Hosting: Usage and Markets. *Report Ovum 2001*.
- [14] Xspstreet: <http://www.xspstreet.com>
Portali con informazioni sul mondo ASP, analisi di mercato, forum di discussione, newsletter periodiche gratuite.

GIULIA NICCOLAI laureata in Scienze della Comunicazione con una tesi sul ruolo dell'innovazione tecnologica per lo sviluppo territoriale. Ha frequentato da marzo 2001 a marzo 2002 il Master in Convergenza e Società dell'informazione del Politecnico di Milano. Durante questo periodo ha seguito un project work dal titolo 'Lo sviluppo di un'offerta convergente nel settore degli Application Service Provider presso Wind-Infostrada. Attualmente segue un progetto internazionale di Datawarehouse in Accenture per un'azienda di largo consumo e-mail: g.niccolai@libero.it

GIACOMO ZANOTTI laureato in Ingegneria elettronica al Politecnico di Milano, ha seguito dal nascere il tema dell'ICT. Ha ricoperto incarichi di direttore marketing e di responsabile di Business Unit di system integration in primarie aziende di informatica e telecomunicazioni. Attualmente collabora in Itnet (Gruppo Wind) alla definizione delle strategie di sviluppo business. Ha interesse all'ambiente accademico e tecnico-scientifico, che sviluppa come membro del consiglio AICA, come membro della commissione Europea IST-prize e con attività di docenza in Master organizzati dal Politecnico di Milano.
e-mail : g.zanotti@it.net