

**Zeitschrift:** Archi : rivista svizzera di architettura, ingegneria e urbanistica = Swiss review of architecture, engineering and urban planning

**Herausgeber:** Società Svizzera Ingegneri e Architetti

**Band:** - (1999)

**Heft:** 2

**Artikel:** IT Value Management

**Autor:** Vacalli, Mariateresa

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-131668>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 24.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# IT Value Management

Mariateresa Vacalli

## Introduzione

A partire dalla fine degli anni Ottanta e con l'inizio degli anni Novanta la pressione per una rapida innovazione dei prodotti, la riduzione dei margini di guadagno, l'aumento delle aspettative dei clienti, il sempre più ridotto ciclo di vita del prodotto, e l'aumento della concorrenza ha obbligato le società a reagire più velocemente e ad anticipare i bisogni nel modo più efficace ed efficiente possibile.

L'informazione ha cominciato ad assumere un ruolo strategico e non più di semplice supporto, tanto che le società hanno cominciato ad automatizzare la raccolta d'informazioni utili per decisioni non solo a livello di gestione strategica ma anche a livello di processi operativi.

Sta di fatto che molte aziende hanno iniziato ad utilizzare l'informatica per assicurarsi vantaggi competitivi nei riguardi della concorrenza, ad esempio grazie all'utilizzo di tecnologie quali "Internet/E-commerce", "Data Warehouse", ecc.

Il rapido aumento di questi investimenti (*hardware, software, organizzazione dei dati, etc.*) ha causato una perdita della visione complessiva riguardo un utilizzo appropriato delle infrastrutture informative, rendendo la loro gestione caotica e poco redditizia.

Per sfruttare l'informazione a scopo strategico occorre una sua gestione finalizzata, e, partendo dal fatto che non si può gestire ciò che non si può misurare, è essenziale una sua valutazione quantitativa oltre che qualitativa, sia a livello di costi che di profitti.

## IT Value Management

La metodologia "IT Value Management", sviluppata da PricewaterhouseCoopers, risolve le problematiche poste dal nuovo ruolo assunto dall'informatica nelle aziende grazie ad un approccio che permette di misurare e analizzare i costi ed i profitti dell'informatica, considerando e bilanciando sia i valori tangibili (*hardware, software, ecc.*) che quelli intangibili (tempo di sviluppo, qualità, ecc.).

## L'insoddisfazione dell'attuale gestione delle informazioni

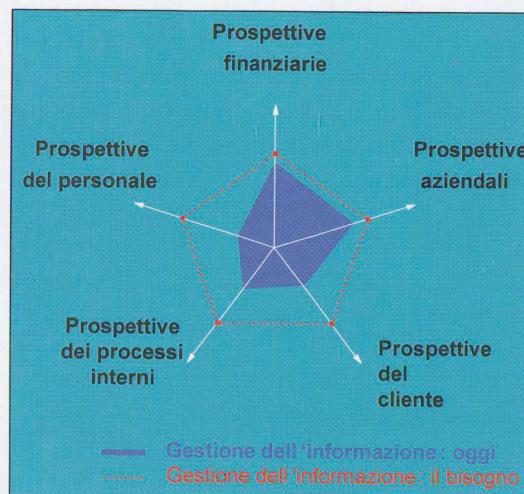


Fig. 1 – La gestione dell'informazione

Recenti ricerche mostrano l'aumento dell'insoddisfazione riguardo l'attuale gestione dell'informazione

:( basate solo sul passato

:( irrilevanti per le decisioni

:( non collegate con le strategie

"IT Value Management" aiuta l'azienda a valutare meglio le proprie strategie informatiche, permettendo un loro confronto ed allineamento con la visione globale dell'azienda e con le sue strategie imprenditoriali.

Le strategie informatiche devono basarsi totalmente su quelle aziendali e la loro utilità è condizionata dalla loro facilità di comprensione, divulgazione, e attuazione a tutti i livelli dell'organizzazione. (Fig. 2)

## La metodologia

"IT Value Management" si compone di sei moduli indipendenti fra loro ed applicabili secondo i bisogni dell'azienda.

## Health-Check

Consiste in un'analisi completa (rappresentata dai 22 argomenti nel grafico di Fig. 3) della situazione ("Health") dell'informatica nell'azienda, comparandola con società simili e con il "Best

Practice", vale a dire con una situazione teoricamente ideale.

Il risultato di tale analisi (vedi grafico in Fig. 4) evidenzierà i punti di forza dell'informatica nell'azienda (indicati in verde nel grafico), e i punti in cui un miglioramento è necessario e possibile (in rosso nel grafico).

### Trasparenza

Consiste nell'analisi delle infrastrutture (*hardware, software, licenze, ecc.*) a disposizione dall'azienda, al fine di facilitare il controllo e la gestione dei sistemi.

La metodologia si avvale a tale scopo di un ventaglio di strumenti ("Asset Management Tools").

### Activity Based Costing

Rappresenta l'analisi dei processi informativi e dei loro costi. Identifica i costi "nascosti" ovvero quei costi che non sono immediatamente evidenziabili e tangibili, ma devono essere considerati in decisioni quali *make or buy*, cioè se svolgere in azienda o delegare.

### Riesame delle strategie

Rappresenta l'analisi delle strategie informatiche in relazione a quelle aziendali, l'identificazione delle divergenze, e la presentazione dei miglioramenti necessari.

### Service Level Management

Rappresenta l'analisi e il controllo dei servizi offerti dall'informatica per verificare la loro efficienza, efficienza e consistenza in relazione ai bisogni dell'azienda.

### Balanced Scorecards

Rappresenta, insieme all'"Health Check", uno dei moduli più importanti della metodologia "IT Value Management".

Il metodo "Balanced Scorecards" (BSC) è un'eccellente soluzione per tradurre le strategie in termini operazionali e per comunicare ed implementare le strategie attraverso tutti i livelli dell'azienda. Grazie al BSC è possibile misurare il rendimento del servizio e dei prodotti dell'informatica in modo semplice ed efficace, focalizzando l'analisi sulle quattro prospettive complementari finanziaria, dei processi, dei clienti, e della crescita ed apprendimento, bilanciando in seguito i risultati ottenuti.

In una società dove è già presente un sistema di gestione dell'informazione quale ERP ("Enterprise Resource Planning"), come ad esempio SAP, Peoplesoft, etc., o altri sistemi OLTP ("On-line Tran-

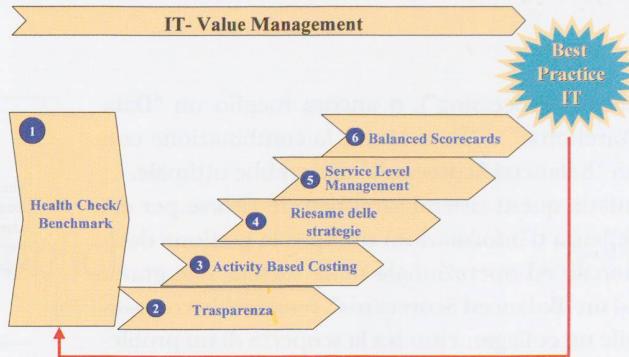


Fig. 2 – La metodologia "IT Value Management"



Fig. 3 – Il modulo "Health Check"

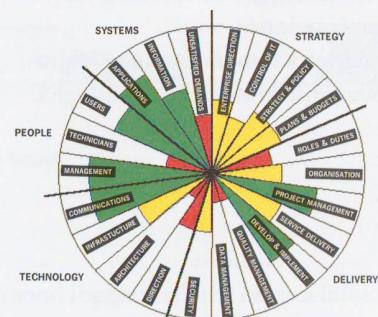


Fig. 4 – Esempio di un "Health Check"

La misurazione di ogni prospettiva deriva direttamente dalla strategia informatica



Fig. 5 – Il modulo "Balanced Scorecards"

saction Processing"), o ancora meglio un "Data Warehouse" o "Data Mart", la combinazione con un "Balanced Scorecards" diverrebbe ottimale.

Infatti, questi sistemi sarebbero le risorse per eccellenza d'informazioni utili per la gestione decisionale ed operazionale della società, che grazie ad un "Balanced Scorecards", renderebbero possibile un collegamento tra la scoperta di un problema, l'identificazione delle cause, la specificazione delle soluzioni e delle relative misure di realizzazione, e il controllo del successo delle conseguenti decisioni.

### Conclusione

L'informatica può contribuire enormemente al successo di un'azienda, ma solo se gestita in maniera innovativa, basandosi su misure di valore aggiunto e non solo di costo. Per questo è necessario:

- Rendere l'informatica misurabile e trasparente, basandosi su termini di facile comprensione
- Individuare e risolvere le divergenze tra la gestione aziendale e quella informatica; comunicare efficacemente il valore dell'informatica per l'azienda
- Considerare l'informatica come una competenza strategica
- Implementare la strategia informatica a tutti i livelli dell'organizzazione
- Aiutare l'informatica a rispondere tempestivamente ai cambiamenti strategici e tecnologici.

**Client**

Misure	Target	Attuale
Soddisfazione del cliente	4.4	3.5
Livello del servizio	90	95
Tempo di risoluzione prob.	1h20m	1h50m
Training appl. Business	90%	50%

**Processi**

Misure	Target	Attuale
Indice Time-to-market	5.0	3.5
Progetto anno 2000	5.0	5.0
Indice gestione progetti	90	92
Indice gestione cambiam.	50	54
..	..	..

**Finanziario**

Misure	Target	Attuale
Costo totale	25 mil.	27 mil.
Investimenti	2,0 mil.	1,6 mil.
Contractors	3,4 mil.	3,9 mil.
Licenze	2,4 mil.	3,0 mil.
Aumento produttività	3%	1%

**Crescita e sviluppo**

Misure	Target	Attuale
Soddisfazione collaborat.	10	5
Training collaboratore	4	2
Indicatore abilità collab.	5	3,1
Processo assunzione	7	5
Offerta nuovi servizi	4	4

Fig. 6 – Un esempio di "Balanced Scorecards" per le infrastrutture e operazioni informatiche

### Summary

*Information has begun to assume a strategic role, and it is no longer relegated to a supporting role. In fact, companies have started automating the gathering of information that is useful for decisions not only at the level of strategic management but also at the level of operative processes.*

*It is a fact that many companies have begun using computers to gain advantages over their competition, for example, by the use of technologies like Internet/E-commerce, Data Warehouse, etc.*

*The rapid increase in this sort of investment (hardware, software, organization of data, etc.) has caused the loss of a general overview of the appropriate use of infrastructures dealing with information, making their management chaotic and not very profitable. In order to exploit information for strategic purposes, the management of information must have specific ends in view. Starting from the fact that it is not possible to manage what cannot be measured, it is essential to have both a quantitative and qualitative estimate of information both at the level of costs and at the level of profits. Computers can contribute enormously to the success of a company, but only if they are managed in an innovative way, being based on how much they produce added VALUE and not only on the basis of costs.*