



Allargamento del Portafoglio o del Mercato?

by Maurizio Ammannato

La situazione nell' ICT in Italia, analizzata in articoli precedenti, porta alla conclusione che siamo ancora in fase di stallo per quando riguarda gli investimenti.

C'è una indicazione di tendenza precisa, ovvero verso investimenti per progetti più contenuti, di rapida implementazione, con un ritorno più certo dei benefici (ROI) e possibilmente investimenti che non pesino sugli assets societari (ovvero investimenti che favoriscano l'utilizzo dell' informatica come servizio, o in pay-per-use, o on-demand, outsourcing, sviluppo software off-shore, etc.).

Tuttavia, a breve termine, in attesa che queste tendenze si concretizzino, il mercato soprattutto della PMI è tendenzialmente fermo, lato domanda e quindi anche dal lato dell' offerta.

La diretta conseguenza di tutto questo è che gli operatori di questo mercato, Software House, System Integrator etc., si ritrovano ad avere un andamento degli ordini pressoché fermo, se non in discesa, rilegando la produttività aziendale alle attività di spremitura del mercato acquisito aggiornando per esempio le applicazioni esistenti o aggiungendo qualche progetto collaterale, ecc.

Questi operatori si ritrovando quindi nel dilemma di come aumentare le proprie vendite, dando per scontato che l'attuale portafoglio delle proprie soluzioni non è più sufficiente a garantire la crescita aziendale.

Ovviamente non ci sono molte alternative, o allargare il proprio portafoglio di soluzioni o smettere di sviluppare altre applicazioni ed invece allargare il mercato dei prodotti esistenti a paesi ancora in grado di assorbirle. O un portafoglio più grande o un mercato più esteso.

A Macchia d'Olio (MdO).

Per entrambe le soluzioni utilizzo il concetto dell' espansione a macchia d'olio che ben si adatta, figurativamente, alle ipotesi di soluzione che brevemente accennerò.



Allargamento Portafoglio "core"

Nella prima ipotesi il concetto della macchia d'olio comporta il cercare di allargare il proprio portafoglio di soluzioni con applicazioni limitrofe alla propria offerta "core".

Sarebbe errato cercare l'allargamento del proprio listino con prodotti di tipo "di tutto di più" ovvero senza una precisa strategia. Semplicemente aumentare il numero dei prodotti in vendita, nella vana speranza che il maggiore numero di soluzioni comporti una maggiore probabilità di soddisfare il cliente potenziale.

Applicando invece il concetto della MdO, l'azienda deve preparare la propria strategia su tre fronti : decidere quale è la propria "offerta core" (le soluzioni il cui valore è stato riconosciuto dai clienti), quindi mappare le potenziali necessità limitrofe alla propria soluzione "core", infine decidere come implementare le soluzioni mancati, o sviluppandole in proprio (sconsigliato) o ricercando sul mercato quelle soluzioni che completano e si integrano facilmente con la propria offerta (più veloce, meno rischioso e probabilmente anche più economico).

Un esempio. Una Software House decide che la propria offerta "core" sia una applicazione di Automazione della Forza di Vendita (o SFA). Ha clienti fidelizzati che la utilizzano, riconoscendone il valore. Il concetto della MdO porta questa Software House a valutare quali possono essere i campi limitrofi alla propria offerta SFA:

- I venditori hanno anche un sistema di Gestione Contatti (Contact Manager) per avviare attività di acquisizione di nuovi clienti potenziali?
- Hanno una Base di Dati aggiornata da cui prelevare automaticamente ed autonomamente i nominativi di competenza?
- Il responsabile della rete di vendita ha uno strumento informatico (E-Meeting) per "colloquiare" in diretta con i propri venditori sparsi sul territorio?
- Il responsabile marketing ha uno strumento rapido e raggiungibile ovunque (e-Learning) per insegnare ai venditori le caratteristiche di un nuovo prodotto o quello della concorrenza appena uscito?
- Il responsabile delle Risorse Umane ha uno strumento efficace ed efficiente (e-hiring) per la ricerca di nuovi venditori e per la traccia dello sviluppo professionale (e-development) di quelli esistenti?

Ecco quindi che la mappatura delle esigenze limitrofe porterebbe a valutare l'allargamento a MdO di soluzioni complementari ed integrabili alla propria soluzione SFA avendo come interlocutori all'interno della azienda già cliente, più o meno le stesse persone che utilizzano la propria offerta "core", cioè lo SFA, o comunque persone in grado di coinvolgere efficacemente all'interno



della propria azienda altri interlocutori di pari livello, come il direttore del personale o il direttore marketing.

Ultima fase è come fisicamente allargare tale portafoglio, cioè lo sviluppo in casa o l'acquisizione di soluzioni esterne in modalità Reseller o VAR. In genere l'attuale fase congiunturale del mercato ICT non è tanto causata dalla mancanza di offerta, ma dalla debolezza della domanda (i clienti). Se ne deduce quindi che in generale sul mercato c'è abbondanza di soluzioni informatiche.

Il suggerimento quindi è che , prima di decidere di sviluppare ex novo una nuova soluzione, di fare una software selection e valutare ciò che è già presente sul mercato. Le tappe da seguire in questo caso sono la scelta del fornitore adatto (il prodotto che meglio si integra con la propria soluzione), il mantenimento comunque della proprietà del cliente finale ed un accordo di rivendita.

Il concetto della MdO prevede che dopo questa prima fase (il primo anello di allargamento della offerta "core") ce ne possa essere un secondo e quindi un terzo e così via, in modo che tale allargamento sia equilibrato, coerente ed accresca valore alla iniziale offerta "core".

Seguendo questa strada quindi, si riesce ad allargare il proprio portafoglio di soluzioni in maniera graduale, in tempi relativamente brevi e a rischi ridotti.

Allargamento Mercato

Il modello della MdO applicato alla seconda ipotesi prevede di non investire più nell'allargamento del portafoglio delle soluzioni (poiché magari già integrato e completo), ma di allargare i mercati di riferimento vicini (prossimi cioè al mercato attuale) valutando per esempio l'ipotesi di rivendita in mercati esteri.

Il primo passo, in questa ipotesi, è quello di valutare quale sia il mercato estero più vicino al mercato di riferimento attuale. Per esempio se l'azienda ha nella propria offerta un sistema gestionale, valutare quale siano i paesi dove il regime fiscale, pensionistico ecc. sia il più possibile vicino al proprio mercato di riferimento.

Secondo passo è quale è il target di mercato da indirizzare (grandi aziende oppure aziende piccole o medie).



Terzo passo con quale canale di vendita indirizzare tale mercato (presenza diretta con venditori diretti, oppure presenza diretta con canali indiretti, infine presenza indiretta con canali indiretti).

L'ultima fase infine è quella dell'implementazione operativa del piano con la costruzione dei relativi business plan, marketing plan e sales plan.

In genere, per una piccola o media azienda del settore ICT, è piuttosto complesso fare queste valutazioni e quindi mettere in piedi tali programmi. A parte i problemi di lingua nei vari paesi di interesse, ci sono tutta una serie di problematiche relative agli aspetti locali come quelli legali, fiscali, del mondo del lavoro, etc. Questo forse è il motivo principale per cui le aziende che operano nel settore dell' ICT non stanno usando, o usando male, questa alternativa per risolvere i propri problemi di crescita.

Il suggerimento, almeno per i primi tentativi, è di rivolgersi ad aziende specializzate in questa attività di analisi prima e di implementazione dei programmi successivamente che, insieme al cliente, valutano se, dove e quando attuare programmi di allargamento del proprio mercato verso paesi esteri.

Conclusione

In queste brevi note ho voluto tracciare un rapido quadro di riferimento della attuale situazioni ICT in Italia soprattutto per le piccole e medie imprese che operano nel mercato delle soluzioni ICT. Sono riflessioni e suggerimenti semplici, direi elementari, ma spesso disattesi a favore di teorie molto più complesse ma poco praticabili anche se vestite da eccellenti powerpoint e presentati da rispettabilissimi biglietti da visita.

Maurizio Ammannato

Associate Partner

GSM: +39 335 7873928

Skype: maurizio.ammannato

Mail: mammannato@n2euro.com

N2Euro Group of Partners



. A Global Service of APS Consulting SAM

www.n2euro.com : Your European Company-in-Residence

Maurizio Ammannato

