



Information Technology ed Ottimismo

by Maurizio Ammannato

IT ed Ottimismo sembrano oggi due concetti in contrapposizione. Più precisamente il primo è un mercato ed il secondo un atteggiamento, una propensione. Ed in questo momento chi è nell' IT (domanda od offerta) non sembra avere atteggiamenti propensi all' ottimismo.

Sarebbe facile fare un lungo elenco di numeri ed indici che possono confermare questa non propensione, ma vorrei andare un attimo controcorrente e ragionare in maniera diversa.

L' Onda Anomala

E' vero che dal 2000 in avanti è successo qualche cosa di abbastanza inaspettato. Normalmente si diceva che il ritardo dell' Europa verso gli Stati Uniti era di circa due anni, che l'onda lunga dei successi od insuccessi degli USA si sarebbero verificati con ritardo in Europa. In realtà più che di un'onda lunga questa volta è stata un'onda anomala. Distruttiva e prolungata più del solito.

Motivi che anno portato a questo stato di stallo degli investimenti IT negli ultimi quattro anni? La mia personale interpretazione, tra le mille possibili, mi porta ad attribuire ad una generale impreparazione del mercato, domanda ed offerta, sul corretto uso dell' informatica. Dal lato della domanda lo sperare che la tecnologia potesse risolvere magicamente i problemi fondamentali delle aziende (strategie, mercati, portafoglio ed organizzazione); dal lato dell'offerta un esagerato over-selling dettato più dai fogli Excel dei Business Plan che dalla cura nel creare una relazione stabile con la propria clientela.

Ma l'onda è passata e probabilmente il risultato di smascherare il "mito" dell' IT è stato benefico.

Ground Zero

Ripartiamo quindi da questa situazione di fatto. Siamo a Ground Zero, il passato è alle spalle e dobbiamo vedere avanti. Cerchiamo di costruire una "strategia" basandoci su alcuni punti fermi :

- 1) le aziende non si immaginano ancora quanti soldi dovranno spendere in IT poiché non ci sarà attività di business, anche la più banale, che non verrà gestita, coadiuvata, assistita, agevolata da una infrastruttura applicativa IT



- 2) Information Technology è spesso a ragione sinonimo di innovazione. E qui intendo la mentalità innovativa coadiuvata e supportata dalla innovazione tecnologica. Senza innovazione non c'è competitività. Chi più è innovativo, è anche più competitivo.
- 3) Le aziende tuttavia non stanno re-investendo in IT poiché deluse da aspettative non realizzate, da costi che non hanno prodotto i benefici attesi, da tecnologie non comprese e digerite. L' IT è nudo (parafrasando Il Re è Nudo).
- 4) Lato fornitori, sembra che abbiano perso la bussola del mercato, riproponendo le stesse soluzioni di prima, magari con maggiore sconto, senza proporre soluzioni nuove; sembra che non abbiano ancora compreso gli effetti dei cambiamenti strutturali e quindi irreversibili che l' onda anomala ha apportato alla struttura della domanda. Sono confusi e fermi al palo.
- 5) Questa situazione di stallo (offerta al palo e domanda ancora sotto shock) non può ovviamente durare più a lungo poiché ogni apnea (ovvero il credere di potere fare a meno dell' ossigeno) prima o poi finisce.

Per ripartire dal Piano Terra quindi bisognerebbe comprendere come sta cambiando, o come sta per cambiare, la struttura della domanda per poter riposizionare la propria offerta e la propria organizzazione.

In giurisprudenza, quando non si riesce più ad esprimere un giudizio tra le migliaia di leggi ed articoli spesso in contraddizione tra loro, si usa il concetto del "Buon Padre di Famiglia" intendendo con questo un richiamo al buon senso di una persona comune.

Possiamo usare lo stesso concetto per il Ground Zero dell' IT, un "back-to-basics" (B2B) ovvero un ritorno alle cose fondamentali, al di fuori della precedente euforia del mercato.

Domanda

E' molto probabile quindi che le aziende ricominceranno ad investire nell' IT a piccoli passi, per progetti più a breve termine, con verifica immediata della bontà dell'investimento (ROI) cercando più che un fornitore di tecnologia, un partner serio e affidabile, da testare (italianizzazione di "to test"), con cui poter creare relazioni a lungo termine. Il buonsenso, a cui facevo prima riferimento, porta a credere che le aziende torneranno a fidarsi più delle



persone che delle tecnologie illustrate a colori sui cataloghi. Sarà una vendita di tipo "trust-selling" orientata a comprare il minimo necessario in attesa che si stabilisca un rapporto di fiducia. Se poi la soluzione IT di cui l'azienda utente si deve dotare è di tipo servizio, a canone, questo indubbiamente agevola maggiormente la creazione e la verifica della bontà della relazione con il fornitore.

Offerta

Se la domanda si orienta a comportarsi come sopra indicato, questo implica una serie di cambiamenti nella struttura del portafoglio delle soluzioni da parte dell'offerta. Il classico progetto con software, hardware, infrastruttura network, personalizzazione, installazione e successiva manutenzione potrebbe trovare oggi meno acquirenti. Meglio se cominciare ad introdurre nel pacchetto di offerta qualche soluzione a servizio, a canone in modo da agevolare la creazione del rapporto di fiducia.

Vorrei far notare come l'avere soluzioni a servizio in questo caso non è la solita furbizia del venditore nel riverniciare a nuovo qualche cosa di stantio, ma è la precisa risposta ad una precisa domanda del mercato.

Innovazione. Le aziende fornitrici devono essere loro le prime ad investire in innovazione per poi "pretendere" i nuovi investimenti dai propri clienti. Sarebbe buona regola commerciale/marketing di enfatizzare il più possibile i nuovi investimenti che la propria società sta effettuando o ha programmato di fare.

Investimenti in cosa. In tecnologie che facilitino le applicazioni a supporto delle strategie delle aziende clienti. Tecnologie integrabili, scalabili e reversibili.

Tecnologie facilmente integrabili con altre nuove tecnologie ed integrabili con le applicazioni pre-esistenti (Legacy System) del cliente (il 65% del budget IT delle prime 100 aziende negli USA è per System Integration) ; quindi XML, Web Services e tutto ciò che permetta la facile introduzione, integrazione e manutenzione delle tecnologie introdotte, rispetto allo stato di fatto del presente ed alle nuove esigenze future.

Tecnologie scalabili, ovvero proporzionali alle reali esigenze del momento, sia nel crescere per le nuove esigenze ma anche nel de-dimensionare se il mercato e quindi il business si ridimensiona.



Tecnologie reversibili, ovvero non intrusive o tali da non permettere un facile ed indolore ritorno ad uno stato infrastrutturale ed applicativo precedente (roll-back).

Lego System. Ovvero un portafoglio di servizi e prodotti fatti a mattoncini elementari che possa permettere la esatta composizione dell'offerta rispetto alla richiesta del cliente, basandosi però su componenti di offerta standard, e quindi replicabili (il singolo progetto per un singolo cliente è utile nel breve periodo per generare cassa ma non margine nel lungo periodo).

Una struttura organizzativa che comporti la cura del cliente nel prima (Vendite) e nel dopo (Customer Care) per creare quella relazione di fiducia che, se instaurata, porta ad ottenere maggiori benefici di vendita dopo l'acquisizione del cliente che nella prima vendita.

Questa semplice constatazione ha effetti fortemente impattanti sia dal punto di vista organizzativo che finanziario. Il venditore per esempio dovrà avere una sua forma-mentis (e l'azienda dovrà avere un corrispondente piano di incentivi) più orientata ad acquisire un cliente duraturo (servizio) che una vendita di tipo mordi-e-fuggi (prodotto). Più a soddisfare le esatte esigenze del cliente che a fare over-selling (ante Onda Anomala era apprezzato il venditore che riusciva a vendere il frigorifero al polo, che è sempre apprezzabile in momenti di ristrettezze ma in questa maniera si costruisce più difficilmente la relazione...).

Dal punto di vista finanziario vendere per servizi (iniziale lenta crescita del fatturato, ma "dote" che si trascina negli anni successivi) è diverso che vendere per progetti/prodotti (fatturato maggiore nel periodo breve ma ricostruzione da zero del fatturato "new business" ogni anno).

Le aziende dovranno considerare il cliente conquistato non come "acquisito" ma come "cliente perennemente potenziale", poiché, una volta instaurata la relazione (condizione necessaria ma non sufficiente) e la fiducia (condizioni necessarie e sufficienti) il volume di vendita del cliente acquisito sarà maggiore nel proseguo della relazione, rispetto al volume di vendita derivante dalla prima acquisizione.

La scelta sarà di organizzare il proprio post-vendita più orientato (ed incentivato) alle vendite o di creare un apposito canale di vendita per i clienti acquisiti non solo con obiettivi di difesa del fatturato, ma di forte incremento.



Ottimismo e Motivazione

Bene, ottimisti o pessimisti? Motivati o demotivati? All'infuori delle teorie ed analisi di mercato, poi sono sempre (per fortuna) gli uomini e le donne che determinano il successo o l'insuccesso. L'organizzazione delle risorse umane diventa più che una "best practice" una strategia di fondo per il successo aziendale.

Il responsabile vendite che accampa scuse prendendo a pretesto la negatività generale del mercato si autodefinisce da solo inadatto alla funzione di vendita. La legge dei grandi numeri può dargli ragione solo se il fatturato di cui è responsabile ha numeri che possono essere sensibili all'andamento generale del mercato (fatturato superiore almeno al 10% del valore totale del mercato). La legge dei piccoli numeri invece dice che una azienda può essere di grande successo anche in un mercato depresso, così come essere di insuccesso in un mercato in crescita. Dipende da come si organizza.

Tolte le grandissime aziende (pochissime), il successo della maggior parte delle aziende IT in Italia dipende più da come si organizzano rispetto alle nuove esigenze del mercato e dallo spirito positivo ed innovativo che le anima.

Gli obiettivi sono sempre sfidanti e difficili, ma se qualcuno riuscirà a raggiungerli, questi non sarà mai un pessimista o un demotivato.

Ottimismo allora. L'informatica è un settore vitale per l'Impresa Italia, è beneficamente pervasiva nella vita quotidiana di aziende e persone. Non deve essere presa con euforia (euforia non è ottimismo) o come mercato su cui speculare (euforia e speculazione sono state il micidiale cocktail che ha poi portato allo sboom), ma come strumento innovativo per allargare le potenzialità del business, per accelerarne la crescita.

In un mercato che sta cercando un nuovo posizionamento c'è la grande opportunità per le aziende fornitrici di soluzioni IT di mettersi in pole-position; osservando bene il proprio mercato di riferimento, anticipandone le nuove necessità, riorganizzando il proprio portafoglio di soluzioni, creando la giusta mentalità nel proprio team liberandone motivazione e creatività che sono sempre state, a prescindere dall'andamento dei mercati, le vere leve di ogni successo.