



SLA sul ROI di un investimento IT

In questo momento di impasse degli investimenti IT soprattutto in Italia, ricordo il -0,4% del 2004 sul 2003, unico incremento negativo in Europa, vi è ovviamente molta preoccupazione da parte degli operatori informatici sul proprio destino prossimo venturo avendo ormai esaurito anche la riserva naturale dell'espansione dei progetti sui clienti acquisiti, politica che rimane valida solo nel breve periodo.

"Sic stantibus rebus" è necessario da parte dell'offerta cercare di capire sempre di più cosa vogliono i clienti del proprio target di mercato, in termini di prodotto e/o servizi, di qualità della relazione ma anche di innovazione dell'offerta commerciale.

E' noto ed assodato che i vari CTO, CIO, IT Mgr, etc., stanno subendo una grossa pressione su tutto il fronte di loro competenza, ovvero spendere meno, aumentare l'efficienza generale della divisione IT, la qualità del servizio interno possibilmente con precisi SLA (Services Level Agreement), stressare i fornitori ma soprattutto cominciano ad essere legati sui nuovi progetti ai benefici, al ROI (Return On Investment) derivante dall'acquisto della nuova soluzione informatica.

Minaccia od opportunità per i fornitori IT?

Dalla premessa precedente sembrerebbe una buona opportunità da parte dell'offerta di venire incontro a queste esigenze degli IT manager, usando lo stesso modello degli SLA, normalmente usato per concordare la qualità del servizio, anche per concordare insieme (fornitore e cliente) preventivamente in fase di pre-vendita il possibile valore del ROI che l'azienda può prefiggersi ad un dato tempo dopo la fase di implementazione e di utilizzo a regime.

Così come con gli SLA sulla qualità del servizio, anche in questo caso sul commitment del ROI, il modello dovrà prevedere esattamente chi fa che cosa, a chi sono assegnate le responsabilità, le procedure di escalation, etc in modo da sapere esattamente come procede l'implementazione e se qualche cosa non torna, a chi esattamente assegnare le responsabilità.

Lato cliente, questo modello ha l'immenso valore aggiunto di coinvolgere il fornitore IT anche nella fase di implementazione interna del progetto, potendo quindi utilizzare le sue notevoli esperienze precedenti in progetti simili, ma anche il valore di essere maggiormente al riparo da "promesse" ottimistiche che normalmente, sia chi ha proposto internamente l'investimento che il fornitore della soluzione, accentuano nella fase di pre-vendita, proprio per assicurarsi il primo l'approvazione del progetto ed il secondo l'ordine.

Come potrebbe lavorare in pratica lo SLA sul ROI? Immaginiamo che una azienda voglia implementare un progetto di CRM ed che si aspetti un minimo di ROI pari ad un certo valore. Legando il vendor al modello dello SLA sul ROI, se il progetto si avvia a non raggiungere l'obiettivo minimo del ROI prefissato, il fornitore della soluzione CRM dovrà impegnarsi a rivedere il progetto ed ad apportare le necessarie modifiche. Se il progetto continuasse a non dare i risultati attesi, in base allo SLA, il vendor potrebbe pagare delle penalità monetarie o potrebbe essere maggiore coinvolto al supporto del progetto per poterlo portare comunque a buon fine.



Dall'altra parte della medaglia se il progetto superasse il ROI prefissato, il vendor potrebbe essere remunerato con una "success fee" (premio) o con un maggior coinvolgimento del cliente come testimonial nella promozione dello specifico fornitore e del suo prodotto di successo.

Sarebbe un cambiamento radicale. Troppo radicale?

Ma quando i 2/3 dei progetti IT vanno sopra il budget inizialmente previsto, quando il 75% dei progetti non raggiunge i benefici prefissati (ROI) anche quando vengono implementati nei tempi previsti, quando più del 50% dei grossi progetti rischiano di non vedere nemmeno la luce, come pensate possa essere l'atteggiamento dei responsabili IT di fronte ad un reale coinvolgimento del vendor nella implementazione di tali progetti? Tra due soluzioni praticamente identiche di CRM, una con lo SLA sul ROI e l'altra no, quale decisione pensate che possa prendere il decision maker dell'azienda acquirente?

Ovviamente il legarsi ad uno SLA sul ROI del proprio cliente è rischioso per il fornitore, oltre al fatto che ci può anche essere una incognita sul valore economico dell'ordine che potrebbe essere inficiato da eventuali penali o dai costi derivanti da un maggiore impegno nel supportare ed implementare il progetto. Dall'altra parte l'offrire un progetto con lo SLA sul ROI potrebbe abbattere i tempi del ciclo di vendita e di avere un vantaggio competitivo rispetto a soluzioni concorrenti.

I vari "pezzi" del modello SLA/ROI già esistono anche se utilizzati in modo parziale o per scopi differenti. Molti vendor hanno già nel proprio sales book modelli per il calcolo dei benefici, utilizzando il ROI (più semplice) o l'IRR (Internal Rate of Return) un po' più sofisticato o l'EVA (Economic Value Added), come cioè un progetto IT può contribuire all'aumento del valore dell'azienda acquirente.

Il modello degli SLA già esiste in quasi tutti i fornitori, anche se utilizzati dal personale tecnico per concordare col cliente i vari livelli di servizio di applicazioni, macchinari, reti informatiche e a volte anche sui tempi di risposta o risoluzione dei problemi del personale di supporto post-vendita.

Ovviamente la parte più controversa potrebbe essere l'accordo sull'esatto del valore del ROI atteso. Il cliente ovviamente lo vorrebbe il più alto possibile mentre il fornitore il più basso. Tuttavia, via via che il sistema prende piede, il fornitore potrebbe dimostrare i valori del ROI ottenuti da implementazioni precedenti (verificabili con i clienti acquisiti) e questi valori potrebbero essere un buon punto di partenza per la trattativa. Altra soluzione sarebbe quella di coinvolgere una terza parte, al di sopra delle parti, a cui demandare una quantificazione ragionevole del ROI.

Che la strada sia questa è confermato da una ricerca IDC / Alinean negli Stati Uniti per cui più dell'80% dei CIO domandano la valorizzazione dei benefici per tutti i progetti proposti con un valore maggiore di \$ 50.000. Una ricerca Computerworld rivela che le due pecche maggiori delle organizzazioni IT riguardano la mancanza di commitment sul ROI e la scarsa competenza interna. Il 65% dichiara di non avere alcuna conoscenza né strumenti per il calcolo del ROI dei progetti IT, il 75% non ha alcun processo interno né budget per l'eventuale acquisto per il calcolo prima e la



misura dopo del ROI dei progetti e che il 68% non misura in alcuna maniera la bontà dei progetti a sei mesi dalla loro implementazione. Nonostante ciò, o a causa di ciò, una inchiesta di Ernest&Young quantifica nell' 81% le aziende clienti che si aspettano dai fornitori questi strumenti di valutazione del ROI mentre una ricerca di Insight rivela che il 61% delle aziende intervistate inseriscono nei propri criteri di qualificazione dei fornitori appunto questa capacità di valutazione del ROI.

Come fare incontrare questa chiara esigenza dei clienti con gli interessi dei fornitori?

1) Il fornitore dovrebbe cominciare ad impadronirsi di questi strumenti e proporli in maniera proattiva ai propri clienti fin dalle prime fasi di pre-vendita, mostrando al contempo la propria capacità di offrire servizi di valutazione economica dei progetti ma di voler essere anche coinvolto nella fase implementativa per dimostrare che il successo del proprio cliente è anche un suo successo. Il consiglio sarebbe quello di non affrontare il ROI con un semplice foglio excel, ma di presentarsi con un vero e proprio sistema di calcolo prima e di misura del ROI dopo attraverso la valutazione di concordati KPI (Key Performances Indicators).

2) Il fornitore, una volta preparato il piano dei tempi, dei costi e dei benefici attesi in collaborazione col cliente, partecipa fattivamente alla gestione del ROI del progetto validando tale piano attraverso il suo diretto coinvolgimento

3) Di fatto si crea una forte relazione tra il cliente ed il fornitore (visto ora più come partner) che porta, una volta riscontrata sul campo la serietà e la sua preparazione nella valutazione degli impatti sul business, a relazioni di lungo termine che comportano sicuramente per il vendor maggiori opportunità di business.

L' innovazione, e l'informatica che ne è la sua ancella, va avanti comunque indipendentemente dalle scelte che nel breve periodo possono fare gli operatori del mondo IT. Nonostante lo sboom delle .COM (speculazione) e la de-enfasi attuale sugli investimenti (mercato confuso), non ci sarà alcuna attività di business che non coinvolga in qualche maniera una apparecchiatura, una rete o una applicazione informatica che, proprio perché sinonimo di innovazione, sarà sempre più pervasiva nella vita quotidiana.

Certo è che nel mondo IT siamo in un momento di discontinuità. Indietro non si torna. L'informatica alla vecchia maniera non si venderà più. Il Re è nudo. I fornitori devono smettere di pensare di continuare a "tener duro" che poi il mercato riprenderà come prima. Sì il mercato riprenderà, ma non come prima.

Chi è che sopravvivrà? Quelle aziende fornitrici che faranno per prime il salto "dall'altra parte"; ovvero dalla parte dei clienti, degli utilizzatori dei propri prodotti e servizi. Analizzandone le necessità attuali e future e venendo incontro, se non proprio prevenendole, a queste esigenze.

Dalle ricerche USA su queste nuove esigenze appare chiaro, forte ed evidente che il mondo dei clienti si aspetta dai fornitori IT non più una vendita tecnologica ma una comprensione del loro business, una partecipazione al loro rischio d'impresa, una consulenza e competenza che li faccia divenire nel tempo partner di business.



L'arricchire la propria offerta commerciale con un contratto che preveda la partecipazione alla valutazione del ROI e a tutte le conseguenze sopra menzionate, va in questa direzione.

Ing. Maurizio Ammannato

Associate Partner



Tel/Fax: +39 0341 581081

Mobile : +39 335 7873928

Skype : maurizio.ammannato

Mail : maurizio.ammannato@valmaconsult.com

Web : www.valmaconsult.com

Via Concordia N.80
23868 Valmadrera (LC)
Italy