



Un aumento medio mensile di fatturato del 30% sul cross selling e del 20% sul singolo cliente, questi i risultati ottenuti da ICM grazie al processo di riallineamento del proprio approccio ai clienti e al passaggio dalla cultura di prodotto alla cultura della relazione. ICM Italia, azienda storica nel mercato della consulenza SAP, ha capito che per superare la crisi strutturale del settore ICT è necessario intervenire in modo sistematico sul posizionamento strategico. Per affrontare le nuove sfide non basta infatti cambiare i processi di vendita o la qualità dell'offerta o investire di più in formazione, è necessario intervenire sulla struttura organizzativa complessiva dell'azienda e sulle sue competenze organizzative. Per questo, già dal settembre 2004, l'azienda ha avviato il progetto Mosaico, un processo, tuttora in corso, di riallineamento del proprio approccio ai clienti e un radicale cambiamento di cultura, dal prodotto alla relazione. Un cambiamento necessario indotto dalle nuove modalità di acquisto dei clienti che ormai vogliono rapportarsi in modo diverso con lo stesso fornitore in funzione dei beni materiali e dei servizi, e che tendono ad acquistare i servizi come prodotti e a pagarli come tali. ICM ha così ripensato in modo metodologico al proprio modello di business, ovvero a come tutta l'organizzazione vuole soddisfare i suoi clienti. Ne è risultato che non è possibile un unico posizionamento strategico per servire al meglio i clienti e che sono necessari almeno due che corrispondono a due diversi livelli di relazione, in base alla natura dei beni proposti e all'autonomia di acquisto dei clienti. La sfida degli anni 2000 è proprio questa: la capacità di rapportarsi in modo diverso allo stesso cliente in funzione delle modalità con cui il cliente acquista beni e servizi cioè della sua relazione con l'azienda. Per raggiungere questi obiettivi, ICM ha quindi avviato una riorganizzazione aziendale che sta traghettando l'azienda verso un modello di business di tipo "multirelazionale", caratterizzato da una struttura organizzativa per processi. Il progetto Mosaico è iniziato con la catalogazione della natura delle relazioni che i clienti richiedono a ICM e ha portato ad individuarne due fondamentali, ciascuna corrispondente a un determinato modello di business basato su specifiche competenze organizzative. Su queste l'azienda sta progressivamente riallineando, in modo organico, l'organizzazione e le persone. "È così che riusciamo a tarare la nostra offerta di servizi sulle effettive esigenze di ciascuno dei nostri clienti

ICM Italia. La crisi strutturale del settore ICT si può superare. Cambiando cultura.

Di Paola Negrin

Martedì 09 Agosto 2005 11:30

differenziandola inoltre a seconda delle diverse fasi di progetto (ad esempio l'implementazione o la manutenzione) e adeguandovi parallelamente le tariffe - spiega Massimo Francese, Presidente e CEO di ICM Italia -. I clienti ci chiedono, infatti, o una mera fornitura tecnica, per la quale è fondamentale la capacità realizzativa e la competenza tecnologica delle nostre persone, o supporto consulenziale, per esempio per l'ottimizzazione dei processi aziendali, e in questo caso è necessaria anche la conoscenza specifica del cliente e la capacità di supporto personale alle figure coinvolte nei progetti. Dal punto di vista operativo questo risultato comporta per ICM una riorganizzazione interna da struttura per funzioni a struttura per processi e richiede un articolato programma di formazione, comunicazione, "migrazione" delle competenze e definizione del modello comportamentale teorizzato nel Codice Etico aziendale". Per instaurare una relazione reciprocamente profittevole sia per ICM, sia per i suoi clienti, è infatti necessaria una organizzazione costituita da persone in linea con i valori aziendali, valori che devono essere coerenti con quelli universali, con quelli della singola persona e anche con quelli dei clienti. "Un'impresa non facile, ma necessaria - aggiunge Francese -. I valori infatti guidano i comportamenti e i comportamenti sono determinanti nella gestione delle relazioni. Sono proprio le persone che devono riportare in ICM un pezzo dell'azienda cliente e contribuire così a comporre il mosaico rappresentato dal cliente nella totalità delle sue relazioni con ICM. I risultati del progetto in corso, che si protrarrà nei prossimi 3 anni, sono già impressionanti: sia sul conto economico, con un aumento medio mensile di fatturato del 30% già da gennaio 2005 (il fatturato totale 2004 si è chiuso a € 11 milioni) sia sul cross selling sul singolo cliente (+20%)".

Informazioni Media Areté Comunicazione Tel. +39 2 4813854 Cell. 340 3937129
mktg@aretecomunicazione.it www.aretecomunicazione.it ICM Italia S.p.A. viale Teodorico, 2520149 - Milano Tel. +39 02 4385071 comunicazione@icm.it www.icm.it