



## INNOVAZIONE ICT E BUSINESS

### Rubrica a cura di

**Roberto Bellini, Chiara Francalanci**

La rubrica "Innovazione ICT e business" vuole promuovere la diffusione di una maggiore sensibilità sul contributo che le tecnologie ICT possono fornire a livello di innovazione di prodotto, di innovazione di processo e di innovazione di management. La rubrica è dedicata all'analisi e all'approfondimento sistematico di singoli casi in cui l'innovazione ICT ha avuto un ruolo critico rispetto al successo nel business, se si tratta di un'impresa, o al miglioramento radicale del livello di servizio e di diffusione di servizi, se si tratta di una organizzazione pubblica.

## Caso ODMConsulting

**Roberto Bellini**

### 1. INTRODUZIONE

**O**DMConsulting nasce e si sviluppa negli anni 90 come piccola società di consulenza (oggi 10 fra soci e dipendenti) con sede a Bergamo, specializzata nell'area della gestione delle risorse umane e della formazione.

Nel 2000 ODMConsulting lancia una linea di servizi innovativi on-line nell'area dei sistemi retributivi e di incentivazione, che gradualmente negli ultimi 4 anni hanno dato luogo ad una distinta unità di business che ha permesso di censire le retribuzioni di oltre un milione di persone, fatto raddoppiare il fatturato dell'azienda e portato il numero delle aziende clienti dalle 20 del 2000 alle 1.000 di fine 2004, creando quindi un alto livello di visibilità ed una solida reputazione professionale.

### 2. SERVIZI ON-LINE OFFERTI DA ODMCONSULTING ALLE "PERSONE"

La nuova linea di servizi on-line lanciata da ODMConsulting nel 2000, è destinata alle "persone" che lavorano o sono in cerca di lavoro. Il primo servizio si chiama Quantomipagano.com; chiunque sia interessato a conoscere/verificare l'adeguatezza della propria retribuzione accede al servizio con i seguenti passi:

**1.** imputa i propri dati anagrafici (età, sesso, di-

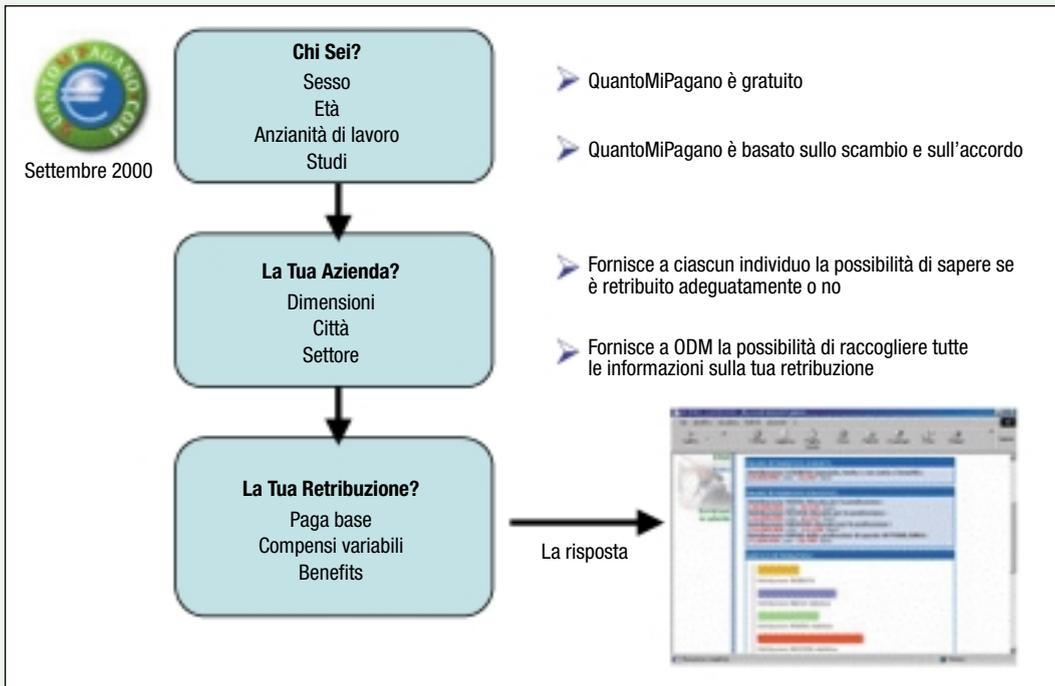
ploma o altro titolo scolastico) e alcuni dati sintetici sul tipo di azienda in cui lavora (dimensione, settore, sede geografica);

**2.** descrive il proprio ruolo in azienda in termini di "cosa fa" e "quanto viene pagato", indicando anche il proprio inquadramento come operaio, professional, quadro o dirigente;

**3.** riceve immediatamente una risposta ai dati imputati costituita dal valore medio della retribuzione lorda riconosciuta sul mercato del lavoro e da un benchmark che misura la distanza fra la retribuzione dichiarata dall'interessato e quella media riconosciuta dal mercato. Nella figura 1 è riportato il fac simile di come il servizio si presenta sul sito ODMConsulting ([www.quantomipagano.com](http://www.quantomipagano.com)) nel 2000.

La retribuzione di riferimento tiene conto oltre che del tipo di lavoro che svolge, dell'età dell'individuo, del sesso, del suo profilo scolastico, della sua anzianità di lavoro, del suo inquadramento, della dimensione e della zona geografica dell'azienda in cui lavora e del settore di industria in cui opera l'azienda stessa. Il servizio di base è completamente gratuito mentre è possibile ottenere, attraverso il pagamento di un servizio più sofisticato (My-Pay.it, per circa 20 €), un consistente report di analisi della retribuzione stessa, con informazioni preziose e puntuali sul "valore" della professione nel mercato di riferimento.

Il servizio base ha avuto tanto successo da per-

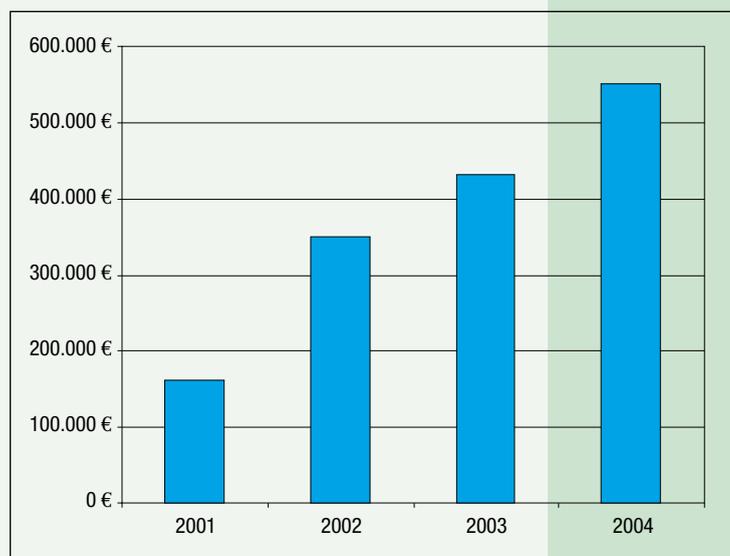


**FIGURA 1**  
Come si presenta sul sito ODMConsulting il servizio "Quantomipagano"

mettere di censire oltre un milione di dichiarazioni retributive in 4 anni; il servizio fin dall'origine è stato sponsorizzato dal Corriere della Sera nel supplemento Corriere Lavoro a cui, successivamente, si è aggiunto quello del Sole 24 Ore nel supplemento Lavoro & Carriere. Oggi la Banca Dati ODMConsulting viene qualificata come la più estesa banca dati sulle retribuzioni oggi esistente in Italia e costituisce la base per una serie di articoli sulle caratteristiche delle retribuzioni nei vari settori, nelle varie aree geografiche, la loro evoluzione nel tempo ecc..

### 3. ALTRI SERVIZI DERIVATI OFFERTI DA ODMCONSULTING ALLE AZIENDE

Accanto al servizio di base per le "persone", ODMConsulting sviluppa poi un servizio per le aziende costituito dalla stampa di una serie completa di tavole con le retribuzioni rilevate, cioè in sostanza dalla stampa del Data Base delle retribuzioni; il servizio di accesso al Data Base è a pagamento nelle due versioni, cartacea e on line; inizialmente era disponibile solo la versione on line (Compensation.it), ma dopo il primo anno di difficoltà di vendita, il presidente di ODMConsulting, M.Vavassori, ha deciso di produrne una versione cartacea (Compensation Kit) partendo dal presupposto che la pla-



**FIGURA 2**  
La progressione del fatturato totale dell'area servizi di ODMConsulting

tea dei potenziali clienti e utilizzatori, costituita essenzialmente da responsabili del personale con scarso orientamento alla tecnologia, fosse più incline ad un prodotto tradizionale, cartaceo appunto, anche se con funzionalità meno avanzate della versione web.

Vavassori aveva ragione: dal momento in cui è stato disponibile il Compensation Kit, le vendite hanno cominciato ad impennarsi e oggi, dopo 4 anni l'insieme dei servizi di ODMConsulting conta circa 1.000 clienti per un fatturato complessivo di circa 600.000 €, come indicato nella figura 2.

ODMConsulting, mentre sviluppava i nuovi servizi on line negli ultimi 4 anni, ha continuato ad offrire le tradizionali attività di formazione e consulenza alla direzione organizzazione e risorse umane, così come fanno innumerevoli piccole altre società di consulenza; l'incidenza sul fatturato complessivo di ODMConsulting della vendita alle aziende dei vari servizi sui profili retributivi si è sviluppato gradualmente fino a superare nell'ultimo anno il 50% del totale: a partire dal prossimo anno ODMConsulting si trasformerà gradualmente in società di servizi di consulenza strumentata e strutturata focalizzata sull'area delle retribuzioni, dei sistemi di incentivazione e del cosiddetto "premio di risultato", con l'obiettivo di diventare leader di mercato in questa area e di internazionalizzare il successo italiano in altri Paesi europei.

#### **4. COME NASCE L'IDEA DI BUSINESS DEI SOCI ODMCONSULTING**

I soci di ODMConsulting erano e sono dei bravi professionisti della consulenza nell'area delle risorse umane e della formazione; il socio fondatore e presidente di ODMConsulting, Mario Vavassori, ha una lunga esperienza in questa area che si è costruita prima nella grande impresa e poi attraverso l'attività di consulenza presso medie e grandi imprese lombarde. Nessuno dei soci di ODMConsulting, nel 2000, quando cominciarono a lavorare all'idea dei servizi on line sulle retribuzioni, aveva una competenza tecnologica, salvo quella di utilizzatore di Internet. Naturalmente Vavassori e soci conoscevano molto bene, per averle praticate come consulenti nelle grandi aziende, le metodologie di assessment della posizione organizzativa e del relativo livello retributivo associato a tale posizione, applicate da alcune multinazionali della consulenza come Hay, Watson Wyatt, Towers Perrin ecc..

Il principale punto di debolezza di tali metodologie è costituito dall'onerosità della rilevazione che il cliente paga sia sottoforma di parcelle professionali dei consulenti sia come impegno della propria Direzione del Personale per rispondere e verificare quanto previsto dalla procedura di rilevazione; in cambio di tale onere però l'azienda sa quali sono le "forbici di valore del lavoro" riconosciute dal mercato entro cui posizionare il valore complessivo della retribu-

zione dei propri dipendenti; tale informazione è soprattutto necessaria nei mercati ad alta tecnologia, molto competitivi sul piano nazionale e internazionale, in cui "catturare" risorse professionali e manageriali pregiate portandole via alle aziende concorrenti, per aumentare/mantenere il proprio livello di competitività.

I servizi di questo genere erano disponibili sul mercato per le imprese italiane a partire dagli anni '80; la tecnologia ICT non era ancora disponibile per dare grossi contributi se non in termini di archiviazione elettronica e di elaborazione dei dati raccolti; tutte le procedure erano svolte manualmente, a costi molto elevati ma comunque sostenibili da parte delle grandi imprese.

I soci ODMConsulting avevano consapevolezza, nel 2000, di quale sarebbe stato il ruolo di Internet per un servizio sulle retribuzioni. I 2 presupposti fondamentali messi a fuoco dai soci ODMConsulting infatti per un servizio sulle retribuzioni erano:

**a.** l'interesse per la propria retribuzione che chiunque lavori o cerchi lavoro ha a livello individuale è sempre presente; anzi, il valore della retribuzione è uno dei principali "motori" motivazionali della ricerca di nuove opportunità da parte di chi ritiene di poter migliorare la propria qualificazione professionale;

**b.** l'accesso ad Internet non era più un problema; sia nelle imprese che nelle famiglie ci si avviava alla saturazione delle possibilità di accesso individuale, cioè tutti coloro che lavorano e anche quelli che non lavorano potevano avere accesso ad Internet.

L'idea innovativa di ODMConsulting si poteva riassumere così:

**■** mettere a disposizione di chiunque un sistema via Internet di benchmark della propria retribuzione; l'accesso al servizio doveva essere gratuito ed essere contestualmente molto accreditato, da cui la strategia delle sponsorizzazioni con i 2 maggiori quotidiani italiani rispettivamente nella società (Corriere della Sera) e nelle imprese (il Sole 24 Ore);

**■** vendere alle imprese italiane, soprattutto alle medie e piccole imprese, il benchmark sulle retribuzioni degli italiani, facendosi pagare quindi solo il valore del dato e non il costo della rilevazione; naturalmente il livello di articolazione del Data Base delle retribuzioni deve essere sufficientemente alto da permettere a ciascuna impresa interessata di trovare una o più "celle"

in cui poter riconoscere il valore delle retribuzioni dei propri dipendenti.

Con questa soluzione, il costo della rilevazione si spostava dal rilevatore a ciascun individuo interessato a conoscere/aggiornare il valore della propria retribuzione.

Il successo del servizio alle aziende fornito da ODMConsulting si spiega oggi sia per il suo alto livello di competitività rispetto a quello delle grandi multinazionali, sia perchè va a coprire un'esigenza informativa di tutte le imprese almeno al di sopra dei 100 addetti, per le quali un servizio come quello proposto da ODMConsulting prima non era disponibile.

## 5. STRUTTURA E CARATTERISTICHE DELL'UNITÀ DI BUSINESS DEI SERVIZI ON LINE

L'unità di business dei servizi on line di ODMConsulting è organizzata per la commercializzazione ed erogazione dei servizi come indicato di seguito:

*Direzione e comunicazione:* la direzione dell'unità di business servizi on line è sotto la responsabilità di M. Vavassori, presidente e socio fondatore di ODMConsulting; pur continuando a fare anche il consulente e il formatore, è Vavassori che imposta i prodotti e che comunque tiene le relazioni con i media partner, cioè i quotidiani; è sempre lui che scrive gli articoli di commento ai dati pubblicati settimana per settimana dai media partner.

*Marketing:* il marketing di prodotto, affidato ad un giovane professional che nasce con i nuovi servizi on line, ha un ruolo fondamentale nel confezionare il prodotto cartaceo per le aziende; è sotto la responsabilità del marketing anche la gestione degli indirizzi dei clienti con il supporto di un sofisticato sistema di CRM-Customer Relationship Management e la promozione via Internet sia dei prodotti standard che delle 3-4 indagini aggiuntive svolte ogni anno. È ancora a carico del marketing l'assistenza ai clienti aziende in termini di interpretazione e analisi dei dati.

*Vendita:* la vendita dei prodotti viene affidata, a partire dal secondo anno, ad un responsabile commerciale dedicato che ha il compito di seguire sia i clienti diretti che la rete di business partner per la vendita indiretta; l'idea di avere anche dei business partner nasce dalla necessità di raggiungere le piccole e medie imprese

sul territorio nazionale. La vendita si sviluppa quindi su 3 canali: diretto, tramite il commerciale e via Internet, e indiretto, tramite i business partner; la segreteria commerciale supporta le procedure di ordine, consegna e fatturazione dei prodotti venduti.

*Progettazione, sviluppo ed erogazione prodotti:* anche la progettazione, lo sviluppo e la erogazione dei prodotti è affidata ad un giovane professional che nasce con i nuovi servizi on line; sotto la sua responsabilità si sviluppano le specifiche di prodotto, la strumentazione necessaria per la raccolta dei dati via web (sviluppo questionari, gestione comunità, raccolta dati), l'analisi dei dati, la costruzione delle tavole base dei prodotti e lo sviluppo dei report.

*Progettazione e manutenzione del sistema tecnologico:* infine arriviamo al sistema tecnologico; anche in questo caso il giovane professional che ne è responsabile si forma sul campo sviluppando i software applicativi o coordinando lo sviluppo del software affidato a risorse esterne; l'architettura del sistema, rappresentata molto schematicamente nella figura 3, mostra quali sono i principali archivi del sistema e quali sono i servizi a pagamento e gratuiti che vengono erogati rispettivamente agli individui (B-to-C) e alle imprese (B-to-B); naturalmente il responsabile ha anche l'incarico di presidiare la gestione tecnica della erogazione e di fornire, dove richiesto, l'assistenza sistemistica ai clienti o agli utenti.

## 6. MODALITÀ CON CUI LE TECNOLOGIE ICT CONTRIBUISCONO AL SUCCESSO DI BUSINESS

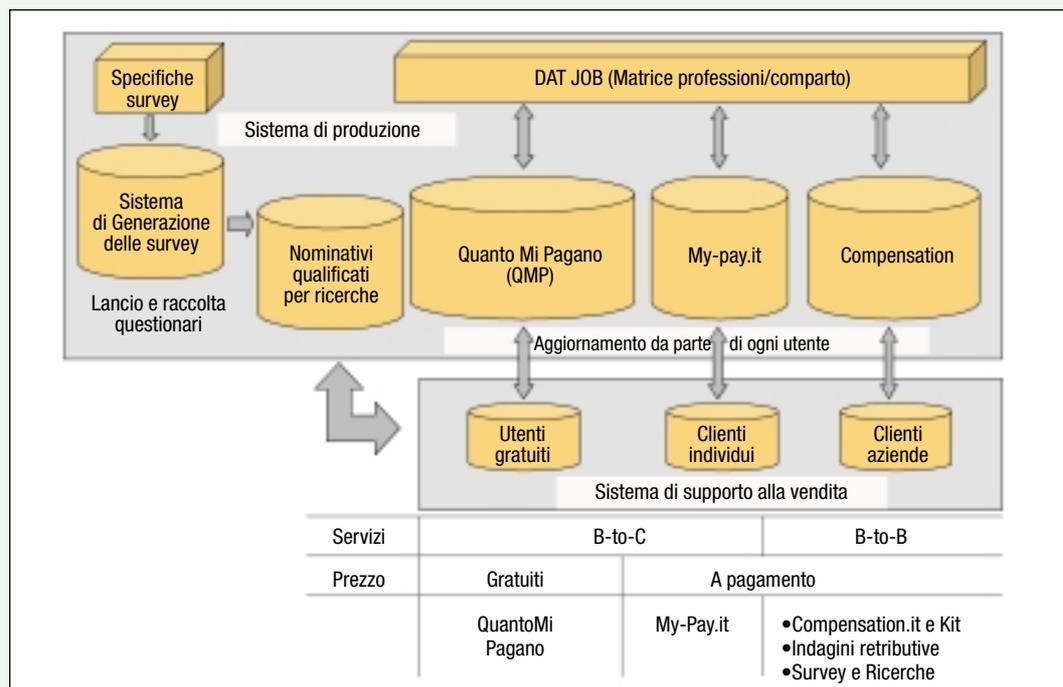
Sulla base della architettura del Sistema Informativo di ODMConsulting Net possiamo distinguere il Sistema di Produzione e il Sistema di Supporto alla Vendita.

Il Sistema di Produzione si articola intorno ai Database relativi ai 3 principali prodotti di ODMConsulting: per gli individui, l'archivio di QuantoMiPagano e quello di My-Pay.it, per le aziende quello relativo a Compensation Kit e alla versione elettronica Compensation.it.

Ciascuno degli archivi relativi agli individui viene aggiornato automaticamente ad ogni accesso da parte di un nuovo utente o nuovo cliente: l'applicazione software in esercizio prevede le seguenti funzionalità:

■ acquisizione da parte dell'utente/cliente, at-

**FIGURA 3**  
Architettura  
del Sistema  
Informativo Servizi  
ODMConsulting



traverso apposite maschere su web, di tutti i dati necessari alla selezione e filtraggio del risultato di benchmark retributivo;

■ sulla base della professione/comparto identificata, selezione nei rispettivi archivi di riferimento dei dati relativi alle componenti retributive associate;

■ editing della riposta e presentazione all'utente/cliente; nel caso di May-Pay.it, la procedura di editing è particolarmente complessa dato che il software costruisce in modo completamente automatico un report di una quindicina di pagine;

■ chiusura della sessione, con la stampa del risultato del benchmark retributivo.

Per il servizio Compensation non c'è alcun aggiornamento automatico da parte del cliente azienda; in questo caso l'applicazione software prevede solo funzionalità di aggiornamento periodico dei dati retributivi acquisiti tramite i servizi alle persone e produzione delle tavole aggiornate. Il Sistema di Produzione per il cliente azienda è completato da una serie di strumenti di analisi ed elaborazioni di tipo statistico, utilizzati per la costruzione sia delle tavole dei servizi che delle tavole sintetiche di supporto alla comunicazione sui media.

Il Sistema di supporto alla Vendita si articola intorno ad un sistema CRM-Customer Relationship Management, che registra tutti dati

relativi alla profilatura del singolo cliente azienda.

## 7. ASPETTI ECONOMICI DEI SERVIZI ODMCONSULTING

Molto interessante diventa capire come si articolano i costi di commercializzazione, erogazione e sviluppo dei servizi on line di ODMConsulting. I costi sono stati costruiti valorizzando i costi aziendali delle risorse dedicate, ricostruite analiticamente imputando le giornate dedicate per singolo tipo di attività/prodotto erogato, oltre che completate con gli eventuali costi esterni.

Come si vede dalla tabella 1, i costi commerciali sono i più alti, assorbendo ben il 32% del fatturato, mentre i costi di produzione assorbono

Fatturato	100%
Costi commerciali	32%
Costi di produzione	30%
Costi generali	17%
Ammortamenti	16%
Margine	5%

**TABELLA 1**

*Il contributo dei vari tipi di costi per la cattura del fatturato dei Servizi ODMConsulting*

il 30% del totale e i costi generali con il loro 17% si configurano come equilibrati. Il margine lordo al termine del 4° anno mostra un valore del 5% che comincia ad essere significativo e che è destinato a migliorare.

Il totale degli ammortamenti, che comprendono sia gli acquisti di materiali e tecnologie sia il lavoro di sviluppo dei nuovi prodotti, incidono per un 16% sul totale del fatturato; pur trattan-

dosi di investimenti relativamente rilevanti in tecnologie dato che tutti i servizi, sia quelli per le "persone" che quelli per le "aziende", sono erogati con un elevatissimo livello di automazione (le tecnologie operanti in questo caso svolgono il ruolo sia di tecnologie di produzione dei servizi vendibili sia di tecnologie di comunicazione e distribuzione), il valore assoluto è relativamente piccolo.

## INTERVISTA

### **Vavassori svela i "segreti" del successo dei servizi di ODMConsulting**

Quali sono i segreti del successo dei servizi on line di ODMConsulting? Lo abbiamo chiesto a Vavassori.

#### **Quali sono state secondo lei, le ragioni profonde del successo dei servizi ODMConsulting?**

Siamo riusciti ad utilizzare le nostre competenze sulle retribuzioni e sulla organizzazione aziendale per realizzare prodotti/servizi standardizzati basati sulle nuove tecnologie, che in particolare danno la possibilità di connessione e di scambio di informazioni; da una parte, con il servizio QuantoMiPagano abbiamo colto un profondo bisogno insoddisfatto dell'individuo che lavora, quello relativo alla informazione sulla sua retribuzione; dall'altra però, abbiamo scoperto che anche le aziende, soprattutto le piccole e medie, hanno un bisogno simile soddisfatto dal servizio Compensation Kit, quello di sapere se il livello retributivo dei propri dipendenti è in linea con quanto offre il mercato del lavoro; quindi i segreti del successo sono nell'ordine: la soddisfazione di un bisogno informativo sia a livello di individuo che a livello di impresa, la nostra capacità di proporre un sistema sufficientemente semplice, ma non per questo meno completo, di raccogliere i dati necessari per rispondere al bisogno degli individui, e infine la disponibilità di tecnologie a costi accettabili per una piccolissima impresa come la nostra.

#### **Come avete fatto a "convincere" più di un milione di italiani ad utilizzare il servizio QuantoMiPagano?**

Per questo l'idea giusta è stata quella di andare a proporre la sponsorizzazione del servizio ad un media partner importante come il Corriere della Sera; la collaborazione con Corsera ha dato a ODMConsulting la visibilità e l'opportunità di usare il loro marchio per i nostri prodotti, mentre ha dato al quotidiano la possibilità di usare le nostre informazioni in esclusiva; il risultato è stato straordinario: abbiamo cominciato a fare 2.000 "interviste" al giorno e oggi possiamo dire di avere tenuto sotto osservazione la retribuzione di oltre un milione e mezzo di lavoratori.

#### **In sintesi allora quali sono stati i fattori critici di successo dell'iniziativa?**

I nostri 1.000 clienti attuali hanno apprezzato evidentemente il fatto che dall'inizio abbiamo potuto dichiarare, ed era vero, che avevamo/abbiamo la più grande base dati sulle retribuzioni italiane che copre il più grande numero di posizioni organizzative, i settori di industria anche meno importanti, la possibilità di fare anche rapporti su richiesta; ha trovato inoltre buona accettazione la decisione di distribuire i nostri prodotti in 3 formati diversi e cioè in formato cartaceo, su CD e via Internet; ancora ha trovato ottima accoglienza la proposta di usare la tecnica del benchmark per rispondere sia alle persone che alle imprese.

#### **E il ruolo della tecnologia ICT?**

Senza la capacità abilitante delle tecnologie ICT e la loro disponibilità a costi accettabili il servizio ODMConsulting non sarebbe stato possibile; ma con altrettanta chiarezza devo dire che se questa è stata una condizione necessaria per lo sviluppo del nuovo servizio, senza la messa in campo degli altri fattori critici di successo indicati prima, il servizio non sarebbe mai decollato.

ROBERTO BELLINI è docente di Gestione e Marketing dell'Innovazione presso il Politecnico di Milano e docente di Marketing e Gestione della Relazione con il cliente nell'ambito del MIP, con una focalizzazione sulla innovazione nelle reti di imprese. Presiede la Sezione AICA di Milano ed è responsabile per Aica del progetto Osservatorio delle Competenze e delle Certificazioni Informatiche, sviluppato con Federcomin e Fondazione Politecnico.  
roberto.bellini@polimi.it

CHIARA FRANCALANCI è professore associato di Sistemi Informativi al Politecnico di Milano. Ha scritto numerosi articoli sulla progettazione e sul valore economico delle tecnologie informatiche, svolto attività di ricerca e consulenza nel settore finanziario e manifatturiero sia in Italia sia presso la Harvard Business School ed è editor del Journal of Information Technology.  
francala@elet.polimi.it