



# ICT E INNOVAZIONE D'IMPRESA

## Casi di successo

### Rubrica a cura di

Roberto Bellini, Chiara Francalanci

La rubrica *ICT e Innovazione d'Impresa* 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 Y-Tech

Roberto Bellini

### 1. INTRODUZIONE

**Y**-TECH srl nasce nel dicembre 2005 a seguito di un *management buy-out* da parte di un senior team che opera sul mercato dall'anno 2000 come divisione Web&CRM di aziende del settore marketing e tecnologico.

Dopo due anni spesi a consolidare il modello di business con primarie aziende note per la capacità di attuare soluzioni innovative di marketing e, contestualmente, a completare il consolida-

mento finanziario della neo impresa, nata da una situazione di crisi del gruppo in cui operava come divisione, Y-Tech è oggi pronta a sviluppare con maggiore vigore la propria strategia.

### 2. IL MERCATO DI RIFERIMENTO IN CUI OPERA Y-TECH

La maggior parte dei progetti e dei servizi è acquistato da imprese private e da pubbliche amministrazioni di grandi dimensioni che debbono implementare strategie di promozione e *retention* nei confronti dei propri consumatori, ieri raggiungibili per via telefonica e oggi via web. Y-Tech opera quindi secondo uno schema B2B2C: i suoi servizi sono acquistati dall'area Marketing&Vendita per supportare azioni di marketing diretto e commerciale nei confronti degli utenti di servizi pubblici dell'organizzazione cliente, come indicato nello schema rappresentato nella figura 1.

Y-TECH si posiziona quindi come fornitore della funzione di marketing, ma accompagna la sua proposta con la competenza tecnologica dei suoi tecnici di talento, capaci di realizzare con successo progetti sul "*bleeding-edge*" tecnologico per aziende leader in Italia.

I clienti di Y-TECH sono imprese ed enti della Pubblica Amministrazione a cui viene riconosciuta una sofisticata capacità di marketing co-

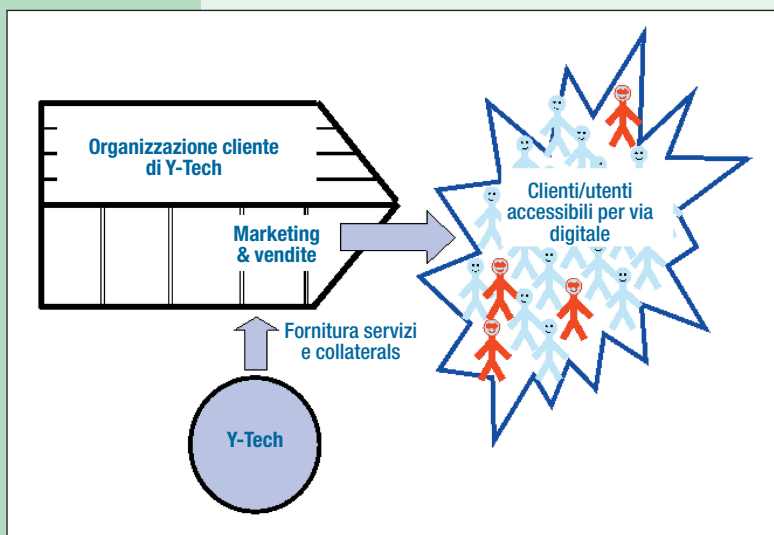


FIGURA 1

Schema operativo B2B2C impiegato da Y-tech

me per esempio: il Gruppo COIN, CNP Capitalia Vita (ex FinecoVita / FinecoLife), Gruppo Editoriale l'Espresso, A.Manzoni&C., RCS Media-Group, A.C. Milan, Cerved, Tiscali, Wind, Gruppo Ventaglio, Regione Campania ecc..

Data la natura dei progetti e servizi, il processo di "fidelizzazione" è strutturalmente collegato alla capacità di portare a buon fine i progetti e di erogare servizi di qualità costante nel tempo.

Dal punto di vista della proposta commerciale, i servizi offerti da Y-Tech si collocano nella tipologia delle prestazioni personalizzate e integrate nella "macchina operativa" del cliente; questo determina la continuità di relazione e la nascita di forti sinergie operative con il cliente stesso. È quindi naturale che la scelta commerciale sia strutturalmente orientata al *cross-selling* e alla fidelizzazione (estensione della durata dei servizi), anche in forza di un atteggiamento di "partnership collaborativa" che sempre più viene richiesto dagli interlocutori.

Il processo di vendita è strettamente correlato alla qualità e all'elevata specializzazione del know-how e dei servizi offerti dal senior team, che è l'elemento chiave nel processo di mantenimento ed estensione sul mercato.

La limitazione dello sforzo di acquisizione pura è sostanzialmente collegata alla scelta di mantenere il focus sulla realizzazione di progetti e sull'automazione di processi altamente personalizzati e non "pacchettizzabili", evitando la competizione sul mercato dei software

tools (cms, crm packages, hosting ecc.), sui quali non si valutano margini economici e competitivi sufficienti, e delle commesse gestite dalle grandi *consultancy agencies*, verso le quali si compete.

Un'ulteriore linea di sviluppo è basata sul networking di partnership con aziende fornitrici di servizi collaterali di alta specializzazione, come la *customer satisfaction* e la gestione di comunità sociali su piattaforme web 2.0.

### 3. L'OFFERTA

Y-TECH offre le proprie competenze ed esperienze alle aziende che necessitano di sviluppare programmi e progetti WEB & CRM nell'ambito delle strategie di Marketing Diretto; il posizionamento è basato sulla competenza in Marketing e Tecnologia e su un modello d'offerta che privilegia la proposta di servizi "chiavi-in-mano", nei quali il cliente (*marketing & communication manager*) può trovare la soluzione completa alle proprie esigenze operative.

Come illustrato nella figura 2, le tecnologie di CRM, di *Campaign Management* e *Web & Multimedia* vengono proposte ai responsabili marketing delle organizzazioni private e pubbliche che operano nei confronti di grandi masse di consumatori e cittadini a cui spesso i prodotti servizi dell'organizzazione cliente arrivano per canali indiretti; le tecnologie vengono utilizzate per supportare la Strategia di Marketing, la conoscenza approfondita del

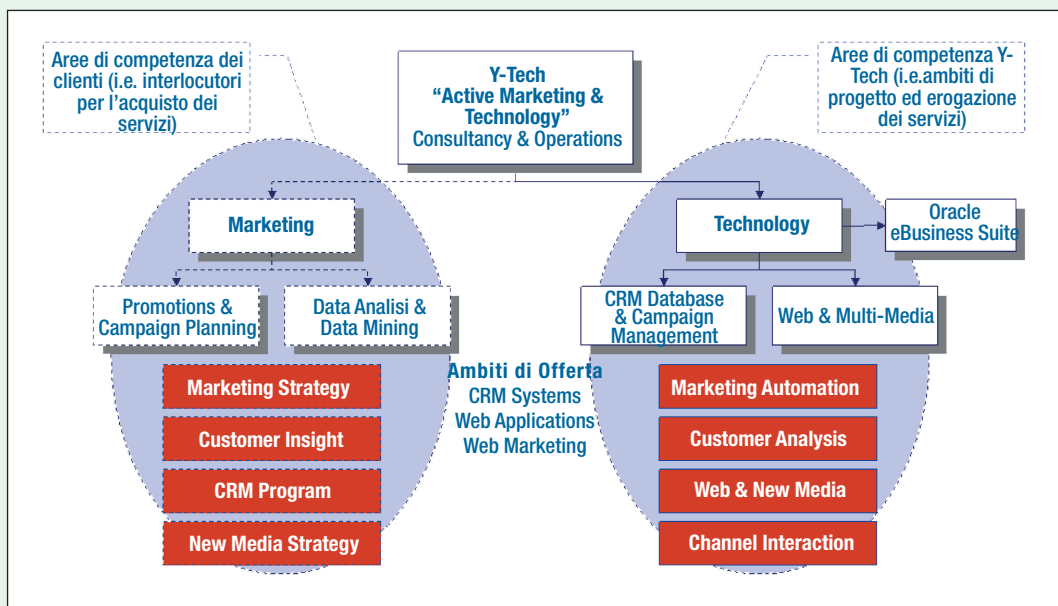


FIGURA 2  
Iter di vendita

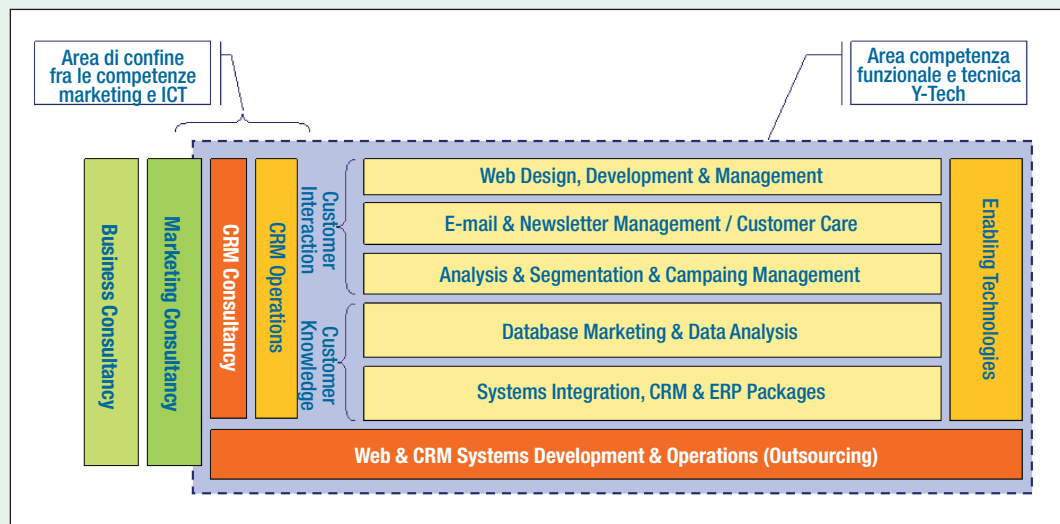


FIGURA 3

cliente finale (customer insight), il programma di gestione delle relazioni e la strategia sui nuovi media e canali di comunicazione.

Y-TECH si propone, nei confronti dei propri clienti, come un partner in grado di affiancarsi al committente nella progettazione e implementazione di programmi di marketing multi-canale; alla capacità progettuale in ambito sia marketing sia tecnologico, viene affiancata quella di implementazione e gestione continuativa dei programmi operativi (*full outsourcing*). L'offerta è arricchita da una competenza fortemente specializzata su moduli verticali della Oracle eBusiness Suite.

In particolare, la capacità di Y-Tech è quella di saper impostare, realizzare e gestire servizi a base digitale con un elevato livello di ottimizzazione tra le funzioni di marketing e il sistema tecnologico.

Il Direct Marketing e le sue naturali evoluzioni verso il CRM e il Web Marketing sono fondati su due pilastri della tecnologia: il database e la capacità di collegare i dati ai canali di relazione col cliente finale in processi che coinvolgono grandi numeri (target "consumer").

Y-TECH assume il ruolo di partner "facilitatore" nella messa in opera e gestione di sistemi di marketing evoluto, nei quali la componente tecnologica è costituita dall'*hardware* e dal *software* applicativo (o il *middleware* dove possibile) e le metodologie di marketing costituiscono, insieme ai dati, il content del sistema, che insieme generano il valore aggiunto nei processi di marketing del cliente.

Lo schema di figura 3 illustra come le tecnolo-

gie abilitano, secondo Y-Tech, sia le operazioni che l'attività di supporto nella gestione della relazione con il cliente.

#### 4. IL MODELLO DI BUSINESS

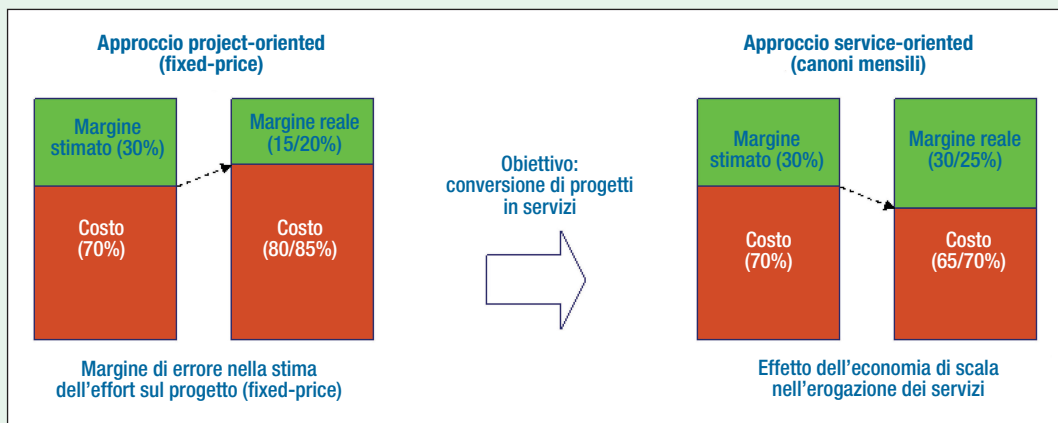
Sulla base delle esperienze maturate, dal punto di vista "strategico" il modello di offerta si è consolidato secondo uno schema che prevede "il tentativo di" trasformare ogni opportunità di progetto (sviluppo *one-shot* di un sistema tecnologico) in un servizio da erogare in continuità (*outsourcing operativo*).

Questo schema si basa su due assunti principali:

□ il primo è la natura del mercato di riferimento, costituito da marketing & communication managers di medie e grandi aziende che intendono investire in processi di marketing operativo, i quali necessitano, per loro stessa natura, di solide infrastrutture tecnologiche;

□ il secondo è la capacità di proporre, a valle delle soluzioni "primaria" al problema (la realizzazione del sistema) anche la soluzione al problema "sottostante", ovvero la messa in opera e la continuità di erogazione del corrispondente servizio (per esempio, un sistema di database marketing).

Il modello, se correttamente attuato, permette di transitare in continuità da un bilancio "project oriented", con costi di produzione proporzionali allo sforzo richiesto, a un bilancio "service oriented", nel quale i costi di gestione possono essere ammortizzati in economie di scala, anche con progetti di dimensioni limitate.



**FIGURA 4**  
L'approccio project-oriented e quello service-oriented

Questo “flusso” alimenta la *pipeline* dei servizi, che costituiscono la base del sistema di business di Y-Tech, a partire dalla *pipeline* dei progetti, che a sua volta viene alimentata dall'evoluzione o estensione dei servizi erogati (*up-selling* e *cross-selling* sui servizi).

La figura 4 illustra il modello di business centrato sulla capacità di acquisizione e sviluppo di progetti personalizzati (approccio *project oriented*, in cui il margine di progetto tende a slittare sempre da una stima a priori del 30% ad una consuntivazione a posteriori del 15-20%) e successivamente sulla trasformazione in commessa di servizio a base digitale (approccio *service oriented*, in cui il margine del servizio tende sempre ad incrementare da una stima a priori del 30% a una consuntivazione a posteriori del 30-35%).

Il modello di offerta può evolvere secondo diverse direzioni, ma con alcuni punti di riferimento che nella esperienza Y-Tech sono particolarmente rilevanti.

□ Primo elemento: il mantenimento e rafforzamento di una catena del valore capace di porre il senior management a contatto col cliente finale, nella possibilità di fornire “soluzioni” complete (anche complesse) grazie ad una catena del valore che giunge a risolvere i problemi **tecnologici** collegati alla realizzazione dei sistemi necessari per la messa in opera del servizio.

□ Secondo elemento: la capacità di cogliere l'esigenza (l'opportunità) di servizio nel rapporto con l'interlocutore finale, non tecnico, del quale si deve comprendere il **content** che gli interessa, su cui stimolare la sua attenzione e l'apprezzamento sul valore generato.

□ Terzo elemento: altrettanto importante risul-

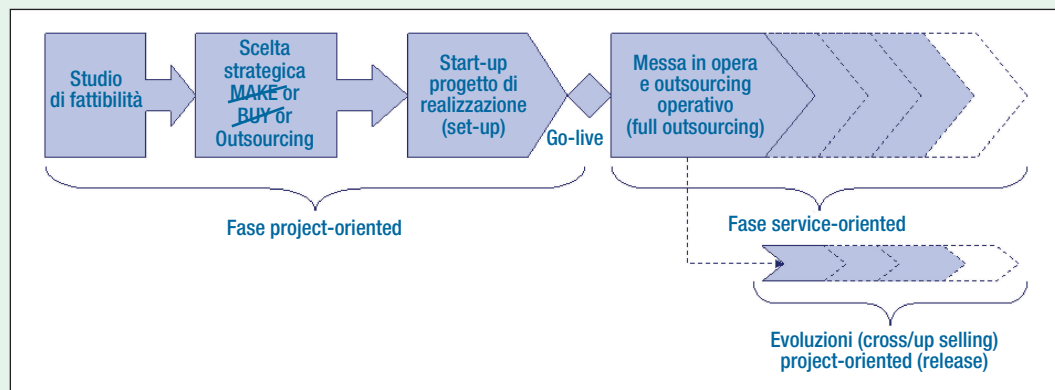
ta essere l'approccio proattivo alla partnership collaborativa col cliente, presupposto “imprenditoriale” chiave per la costruzione di un programma evolutivo di sempre maggiore fiducia reciproca e coinvolgimento nella macchina operativa dell'organizzazione cliente.

## 5. LA PIATTAFORMA TECNOLOGICA

Attraverso consolidate partnership operative Y-Tech, è in grado di offrire servizi di outsourcing tecnologico di alto livello, disponendo di locali e infrastrutture tecnologiche dotati di tutte le caratteristiche di sicurezza, prestazioni e continuità di servizio per garantire la qualità di servizio richiesta dalle grandi aziende. Y-Tech si appoggia, per offrire prestazioni di livello qualitativo adeguato, a primarie società ICT da cui acquista a sua volta in outsourcing, capacità di elaborazione e di erogazione dei servizi digitali progettati e installati per conto del cliente: i rapporti consolidati riguardano in particolare IT Net (gruppo Wind Telecomunicazioni) e Atos Origin.

## 6. STRUTTURA OPERATIVA E RISULTATO ECONOMICO

La struttura operativa si articola in due componenti fondamentali: da una parte la struttura diretta interna composta da 9 professional che si appoggiano ad un network di partnership operative con piccole società specializzate e alcuni free lance senior consultants, dall'altra la struttura tecnologica esterna, costituita da un paio di provider di servizi a base digitale, in grado di soddisfare tutte le esigenze di continuità, sicurezza e gestione degli im-



**FIGURA 5**

Esempio - Start-up progetto di messa in opera di un sistema di CRM analitico

pegni contrattuali assunti da Y-Tech nei confronti dei propri clienti; la qualità e stabilità del network è fattore chiave nel determinare la qualità dei servizi e dei progetti.

A tutti gli effetti Y-Tech si colloca come un **service integrator** che opera come *outsourcer* di 1° livello nei confronti dei propri clienti, e a sua volta si avvale di *outsourcer* di 2° livello, sofisticati sul piano della gestione della tecnologia e specializzati sul piano delle applicazioni più avanzate.

Dal punto di vista del risultato economico, su un fatturato di circa 1,3 milioni di euro nel 2007, la struttura operativa assorbe il 65% del valore generato dalla clientela fra costi diretti e costi generali, e utilizza il 22% circa del fatturato per pagare il 2° livello di outsourcing, costituito dalle infrastrutture tecnologiche di Web e CRM, generando un margine lordo di circa il 13% (Figura 5).

## 6. CONCLUSIONI

Y-Tech è un'azienda di consulenza e servizi specializzati per il Marketing diretto e la gestione dei clienti finali di aziende di grandi dimensioni, per le quali opera come *outsourcer* capace di offrire soluzioni complete, dal progetto personalizzato all'erogazione di servizi a base digitale che si arricchiscono nel tempo.

Ha adottato un modello di business che trasforma i progetti di marketing sviluppati per i suoi clienti in servizi da erogare su base continuativa, con cui alimentare una propria *pipe line* comune per l'insieme dei servizi offerti a diversi clienti.

Con l'approccio indicato ottiene i seguenti risultati:

□ il cliente committente diventa molto fidelizzato;

□ ogni nuovo progetto migliora l'ottimizzazione dei costi di gestione e l'esperienza cumulata a favore di ogni singolo committente;

□ nel caso in cui il committente ritenga di non avere più interesse al servizio, Y-Tech può valutare la convenienza a rilevare il business in proprio, con la possibilità di farsi anche finanziare il *take over* da parte del committente, vincolato a scegliere vie di uscita graduali e morbide per salvaguardare il rapporto con la propria clientela finale.

Il caso fornisce infine tre indicazioni interessanti sulla importanza e il ruolo dei servizi in outsourcing, che riassumiamo di seguito:

**1.** il modello di business da sviluppare è molto importante: si parte da progetti personalizzati e di alta complessità e successivamente, una volta completato il progetto, si passa ad una gestione della erogazione dei servizi a base digitale, con miglioramenti significativi del margine;

**2.** quanto più l'outsourcing va a toccare i processi primari della macchina operativa del cliente, come in questo caso il processo di Marketing e di Comunicazione, tanto più è necessario sviluppare competenze ibride, non solo tecnologiche ma anche specifiche sul settore di business del cliente e sulla funzione di marketing, tali da essere riconosciute credibili ed efficaci da parte dei clienti di marketing;

**3.** i servizi in outsourcing sofisticati si erogano sia nei paesi sviluppati che nei paesi emergenti; nei paesi emergenti in particolare può essere opportuno acquisire in outsourcing servizi poveri, mentre è sicuramente vero che servizi complessi siano acquistati in outsourcing solo là dove esiste una profonda e riconosciuta competenza di business, oltre che tecnologica.

## INTERVISTA

### La storia di Marco Banfi, managing partner di Y-Tech

La storia professionale di Marco Banfi, managing partner di Y-Tech, costituisce un interessante paradigma di trasformazione da professional a imprenditore.

Subito dopo il conseguimento della laurea in Scienze dell'Informazione presso la Statale di Milano, Banfi inizia a lavorare nel CED Borsa, oggi SIA, per occuparsi di sviluppo nell'ambito mainframe e database, ai tempi notoriamente considerati molto complessi. Imbocca decisamente la strada dell'esperienza di marketing, ampliando e consolidando la sua professionalità negli anni successivi attraverso due tappe:

□ in Ogilvy One Consulting per un paio di anni a fine degli anni '90, si focalizza sugli aspetti tecnici del business basato sulla gestione in outsourcing del Marketing Data Base per conto terzi; in questa azienda sviluppa i primi esempi di applicazione dei principi del Marketing Relazionale in Italia;

□ nei successivi cinque anni comincia la sua esperienza imprenditoriale, partecipando a due iniziative:

- nella prima, contribuisce alla costituzione di una nuova società di consulenza, Yoda SpA, in cui va a ricoprire il ruolo di responsabile tecnico;
- nella seconda, contribuisce con i partner di Yoda alla fusione con un'altra azienda di consulenza; nel giro di poco tempo emerge che il matrimonio non sta in piedi, ma il team tecnico ex Yoda mantiene comunque dritta la barra continuando a servire i clienti.

A fine 2005, il senior team fa un management buy-out per costituire Y-Tech, di cui Banfi diventa managing partner.

L'esperienza fatta attraverso le ultime due iniziative imprenditoriali, permettono al senior team Y-Tech, di completare e arricchire il modello di business già sperimentato: fornire in outsourcing servizi tecnologici a supporto del Marketing Operativo di grandi organizzazioni con centinaia di migliaia/milioni di clienti-utenti, e in particolare:

□ la gestione del *back-end* applicativo di grandi Customer Data Base a supporto del *Customer Relationship Management* di grandi masse di utenti e profilazioni;

□ l'integrazione di queste gestioni attraverso la costruzione di comunità sul web per clienti come Wind, RCS Web, Atlantec ecc.;

□ la gestione del *Front-End*, per la relazione diretta on line con il cliente consumer, stimolato attraverso giochi, programmi di *loyalty*, servizi di vario interesse aziendale.

Y-Tech è accreditata oggi di una significativa capacità concreta di costruzione, lancio e gestione di iniziative di Web Marketing e di Social Networking specializzati nelle varie tipologie di funzioni di marketing, come per esempio la gestione delle relazioni e la *customer satisfaction*.

ROBERTO BELLINI è docente di Marketing e Gestione della Relazione con il cliente nell'ambito del MIP - Politecnico di Milano, con una focalizzazione sulla innovazione nelle reti di imprese. Presiede la Sezione AICA di Milano ed è responsabile per Aica del Cantiere dei Mestieri ICT.  
E-mail: 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.  
E-mail: francala@elet.polimi.it