

CA: una rivoluzione silenziosa



MAURO SOLIMENE
COUNTRY MANAGER
E AMMINISTRATORE DELEGATO, CA

CA STA VIVENDO UN VERO E PROPRIO CAMBIAMENTO 'DI PELLE' CHE RIGUARDA SIA LE STRATEGIE CORPORATE SIA L'ORGANIZZAZIONE DELLA FILIALE ITALIANA, DELLA QUALE MAURO SOLIMENE È COUNTRY MANAGER E AMMINISTRATORE DELEGATO DAL DICEMBRE 2006.

Un intenso impegno, culminato nell'aprile scorso, con una riorganizzazione interna che ha portato maggiori sinergie e nuove risorse per sviluppare i rapporti con partner e system integrator italiani. A Solimene abbiamo chiesto di parlarci in dettaglio delle azioni intraprese e delle prospettive della 'nuova' CA Italia.

Ci può spiegare il cambiamento vissuto da CA?

Ciò che abbiamo avviato è una conversione culturale, il cui completamento richiederà almeno 24 mesi. La società ha lavorato su molti fronti che riguardano il modo di fare i conti, l'aderenza alle regolamentazioni come la Sarbanes-Oxley, la revenue recognition, la strategia e la vision sia sulla gamma prodotti sia sulle acquisizioni. Il nostro CEO John Swainson e il top management hanno definito i nuovi valori d'azienda, assieme a vision e strategia di mercato. Non hanno comunque fornito a me, come agli altri country manager locali, un manuale operativo: ci hanno chiesto di interpretare le indicazioni nel rispetto delle specificità locali. Questo ci ha permesso di ridurre i tempi e sfruttare le best practices sviluppate dai singoli uffici, adottare idee innovative trasferendole tra differenti realtà. Un approccio che ci ha consentito di 'calare' il cambiamento nel modo più confortevole possibile.

Cosa ha significato per l'organizzazione di CA Italia?

Dal dicembre scorso abbiamo avviato un lavoro di screening sul personale (270 persone, ndr) per individuare attitudini, capacità e abbiamo cominciato a costruire la squadra senza mai fermarci. Da aprile, con i nuovi manager, abbiamo creato una formazione che suddivide la forza vendita su due fronti. Da una parte, le persone che lavorano al rinnovo dei

contratti pluriennali con clienti, valorizzando la conoscenza dell'azienda e la relazione. Dall'altra, le persone impegnate a creare nuovo valore, studiando il cliente, il suo modello di business, cercando proposte che si possano tradurre in progetti. Quest'ultima squadra è ora pienamente operativa. È stata realizzata valorizzando competenze e innestando professionalità che mancavano dall'esterno, soprattutto per le aree innovative dell'application performance management e del project & portfolio management, nelle quali CA si distingue con le soluzioni Wily e Clarity. Nel complesso il numero di persone è rimasto stabile ma, se le cose andranno come prevediamo potrà tornare a crescere.

Quali esperienze del suo bagaglio personale le sono state più utili per questa sfida?

CA è stata brava in passato ad attrarre grandi clienti, stabilire rapporti pluriennali e aveva una forza vendita strutturata per questo. Negli anni il mercato è cambiato e il valore per la crescita si è spostato su nuovi business e progetti. L'azienda si è trovata parzialmente impreparata, non aveva consolidato come capacità primaria la cultura aziendale di costruzione di nuovo valore insieme con i propri clienti. Ho portato questa mia esperienza in CA e vi ho trovato un terreno adatto allo sviluppo. Ho portato anche la mia personale devozione per il lavoro di squadra. È questo un imperativo mentale che richiede condivisione delle strategie sia all'interno sia all'esterno, con i partner.

Quali sono i risultati del cambiamento?

Non posso fornire dati, ma solo statistiche sulle due componenti fondamentali che sono il tasso di rinnovo dei contratti esistenti e i nuovi progetti. Se il primo fattore è cento, l'obiettivo può essere da 100

in giù; il resto lo devono fare i nuovi progetti. In termini di nuovi progetti, abbiamo l'obiettivo di crescere sull'anno passato del 240%. Nel primo e secondo trimestre di quest'anno fiscale abbiamo avuto risultati rispettivamente superiori del 320% e del 420% rispetto a quelli dell'anno passato. Le azioni intraprese stanno ripagandoci ed esiste ancora un forte potenziale inespresso.

Cosa è cambiato nelle relazioni con i clienti?

In passato avevamo strutture di vendita per famiglie di prodotto. Avevamo business unit con strutture di pre-vendita, vendita e in qualche caso anche post-vendita con grande competenza di prodotto. Poi c'era una struttura di account manager che teneva i rapporti con i clienti, spesso in difficoltà nel gestire un alto numero di realtà e un listino di prodotti enorme. Con il cambiamento voluto dal nostro CEO è stato ridimensionato il numero di prodotti e si è scelto di focalizzare le attività su ciò che gravita attorno all'enterprise IT management. Questo perché si è riconosciuto che il valore dell'IT non è più tanto nella qualità delle applicazioni - tutte le grandi imprese hanno accesso a SAP, Siebel ecc - quanto nelle infrastrutture. Sono queste a dare un vantaggio competitivo e a dover restare indipendenti. Le aziende costruiscono il loro vantaggio competitivo a partire da come configurano e gestiscono la loro infrastruttura ICT. Gli account manager in CA sono aumentati e ora possono studiare le opportunità partendo da un livello più alto 'business-driven' del cliente. CA Italia ha deciso di concentrarsi su 100 clienti in modo diretto; gli altri 6-700 sono seguiti dai partner, che sono una quindicina, scelti tra grandi e medi system integrator. Questo non esclude il fatto che su grandissimi clienti, in realtà ecosistemi di imprese, come Enel o Generali, si lavori fianco a fianco con le terze parti.

Cosa resta da fare per il futuro?

Abbiamo oggi una struttura organizzativa stabile attraverso la quale abbiamo ripreso i rapporti con tutti i nostri clienti e riaperto il flusso di iniziative e opportunità. Il business è in crescita e questo ci dà modo di fare investimenti. Per i prossimi mesi punteremo al successivo stadio di sviluppo della strategia di vendita indiretta. Vogliamo migliorare la nostra presenza, i valori e costruire un sistema di partnership stabile e motivato. Abbiamo, per esempio, individuato per il mondo SAP una suite specifica di management e monitoraggio sulla quale altri partner possono proporre i loro servizi a valore. Per

operare in quest'area non vogliamo imporre un nostro modello al potenziale partner. Vogliamo capire il loro modello di business e proviamo a vedere se lavorando insieme è possibile aumentare il valore. L'indiretta sarà terreno per una notevole evoluzione. Più in generale, sul fronte interno, abbiamo lanciato un programma annuale, su base bisettimanale, con minisessioni di training di 2-4-6 ore su temi specifici.

Lavoriamo anche al miglioramento delle conoscenze di tecnici e account manager. Pensiamo di portare al cliente persone preparate e dotate di valori etici fondamentali. Un altro fronte aperto riguarda i servizi professionali, dove puntiamo a creare sinergie con le terze parti. Un tempo avremmo guardato solo al nostro interno per la realizzazione di ogni iniziativa. Oggi preferiamo l'idea di una squadra virtuale, comprendendo nel perimetro anche i nostri partner.

Quali sono oggi i mercati di riferimento per CA?

Certamente le telecomunicazioni, in cui vediamo il potenziale maggiore di crescita e interesse all'innovazione. Proprio in questi giorni abbiamo chiuso con un grande operatore TLC italiano un importante contratto per la messa in sicurezza di migliaia di server. Nel mondo finanziario, dove abbiamo una presenza storica in campo mainframe, stiamo avendo soddisfazioni anche negli open system. Stiamo investendo in Italia anche sul mainframe perché si tratta di una piattaforma promettente per il futuro. Abbiamo creato un programma per migliorare adozione e tasso di supporto dei prodotti installati. Nello storage per mainframe, siamo al primo posto tra i fornitori indipendenti. Guardiamo inoltre ai mercati della PA centrale e locale in cui abbiamo molti progetti importanti.

Cosa sta facendo CA nell'area di tutela dei dati aziendali?

Certamente siamo in un'area di 'commodity', ma noi crediamo di distinguerci con soluzioni che sono in grado di semplificare la vita attraverso l'automazione dei processi. Quello delle PMI è un segmento che ci interessa e nel quale stiamo crescendo. Ai tool base abbiamo aggiunto funzionalità mediante acquisizioni. Per esempio, per fissare le regole di conservazione dei dati per scopi di compliance, o per regolare l'accesso. Per facilitare la fruibilità delle soluzioni abbiamo creato 4 minisuite che, tra l'altro evitano al cliente di doversi preoccupare della piattaforma server usata. ■