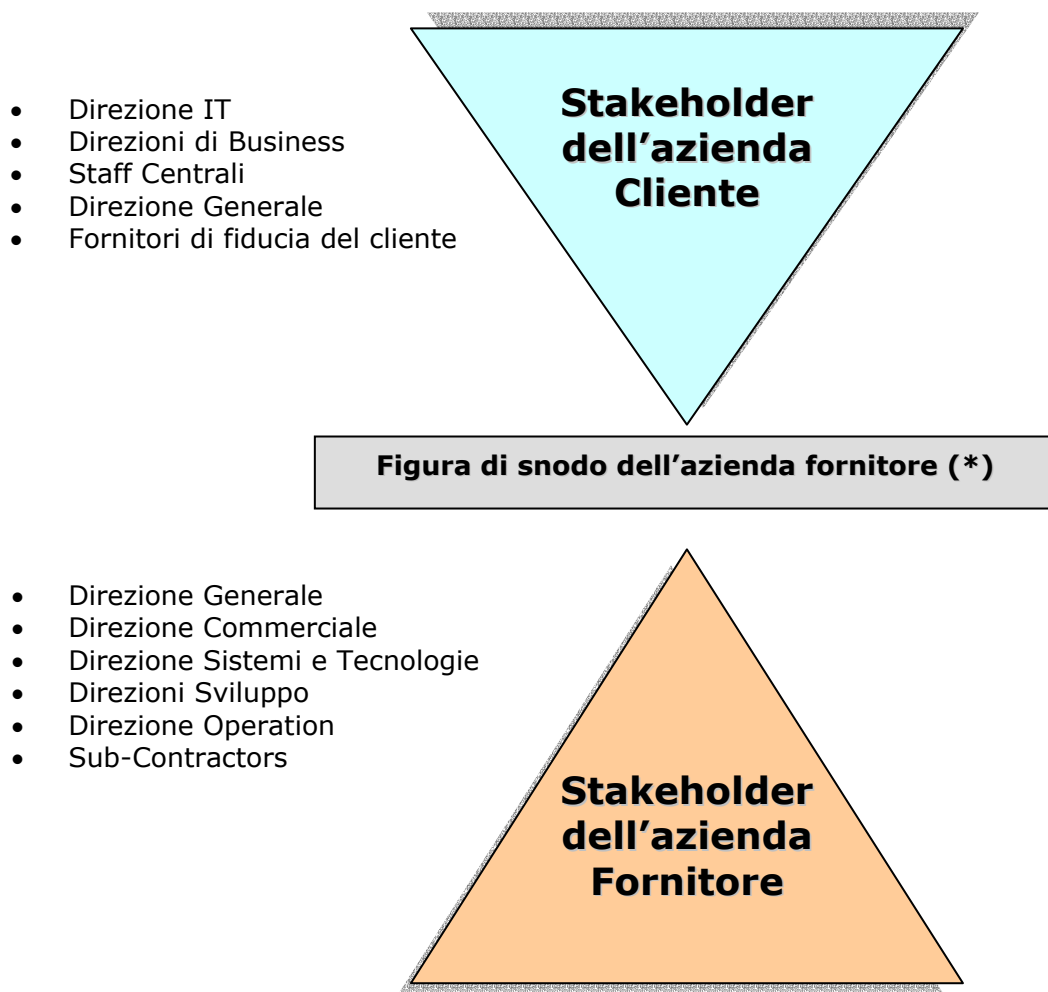




Titolo	Ruoli di integrazione nella relazione B2B in ambito IT
Autore	Tiziano Villa, PMP® CMC®
Edizione	gennaio 2007
Fonte	Manuale PMLAB "Tecniche di analisi del contesto cliente"
Diritti	© PMLAB gennaio 2006 – Materiale di proprietà esclusiva. E' espressamente vietato qualsiasi tipo di riproduzione e commercializzazione. L'utilizzo del materiale per attività di formazione e di consulenza all'interno dell'azienda cliente è consentito esclusivamente al personale di PMLAB. Utilizzi diversi da quelli protetti dalla vigente normativa in materia di copyright devono essere preventivamente autorizzati da PMLAB con apposita concessione scritta.

La relazione B2B è un processo complesso, sia per chi vende che per chi che acquista soluzioni IT. Tale complessità è ben rappresentata dal seguente schema:



(*) Varia al variare della fase della relazione B2B



Dallo schema si evince che:

- **molte figure dell'azienda cliente** sono coinvolte nella relazione B2B; ciascuna di queste figure esprime specifiche esigenze ed assume comportamenti in linea con tali esigenze. Questi comportamenti possono essere favorevoli, neutri o contrari alla soluzione proposta del fornitore. Questi comportamenti inoltre possono essere tra loro coerenti oppure contrapposti (condivisioni e contrasti all'interno dell'organizzazione cliente);
- analogamente **molte figure dell'azienda fornitore** sono coinvolte nel processo B2B; anche in questo caso attese e comportamenti possono essere tra loro funzionali o disfunzionali;
- **la relazione B2B ruota attorno a poche figure chiave**, vale a dire figure di elevato spessore professionale e manageriale della azienda fornitore. Tali figure (**Client Manager, Project Manager, Service Manager**, a seconda della specifica fase della relazione commerciale) si collocano in posizione centrale, in una sorta di collo di bottiglia tra le due organizzazioni. Il loro compito principale è quello di catturare e convogliare nei due sensi le istanze espresse dagli stakeholder:
 - **da un lato raccogliere le esigenze degli stakeholder cliente**; capirne le motivazioni, interpretare le relazioni organizzative interne all'azienda cliente, valutare rapporti di forza e poteri decisionali, tenersi aggiornato in merito ai possibili cambiamenti dell'organizzazione cliente;
 - **dall'altro lato presentare il quadro cliente alla propria organizzazione** ed assicurarsi che venga compreso e condiviso, coinvolgere gli stakeholder del fornitore in relazione alle richieste espresse dal cliente ed in funzione del contributo che possono fornire per facilitare la vendita.
- **tali figure rivestono pertanto come un classico" ruolo di integrazione"** che aggrega e mantiene sul processo B2B *"la massa critica di risorse"* necessaria al suo andamento positivo (utile per il cliente e profittevole per il fornitore secondo cioè i dettami del modello di partnership).

Vediamo più in dettaglio il profilo delle figure di integrazione nella relazione B2B.



Client Manager

Il Client Manager è chiamato a governare il processo di vendita che si sostanzia in quattro fasi fondamentali che fanno espresso richiamo ai modelli di Bid Management:

- **Bid Opportunity (Analisi dell'opportunità commerciale):** valutare se e quanto l'opportunità commerciale è attrattiva per l'azienda fornitore; l'esito di questa fase è **la decisione o meno ad investire sulla costruzione dell'offerta;**
- **Bid Construction (Definizione dell'offerta):** istruire, formalizzare e presentare i documenti di offerta all'azienda cliente (già cliente o potenziale cliente); l'esito di questa fase è la produzione del **documento di offerta** secondo le regole previste dalla situazione di vendita (gara, trattativa privata...);
- **Bid Postsubmission (Negoziazione dell'offerta):** curare la trattativa commerciale successiva alla presentazione dell'offerta (integrazioni, modifiche, negoziazione...), l'esito di questa fase è **l'auspicata stipula del contratto di fornitura;**
- **Bid Extention (Definizione di estensioni contrattuali):** stimolare le eventuali estensioni del contratto iniziale in base all'evoluzione delle esigenze del cliente ed in funzione dell'andamento del progetto e dei servizi previsti dal contratto iniziale; L'esito di questa fase sono **le estensioni al contratto iniziale.**

Va sottolineato un fatto importante: ciascuna delle quattro fasi per risultare realmente efficace richiede **un'ottima comprensione del contesto cliente da parte del Client Manager.**

Infatti:

- nella fase di Bid Opportunity il Client Manager deve fare un grande sforzo di *"scoperta della storia, dello stato attuale e delle tendenze in atto nell'organizzazione cliente"*;
- nella fase di Bid Construction il Client Manager deve raccogliere il maggior numero di informazioni sul contesto cliente utili alla costruzione dell'offerta (*aree di interesse del cliente, priorità, alternative, decisioni economiche...*);
- nella fase di Bid Postsubmission il Client Manager deve *capire lo stile negoziale del cliente in tutte le sue sfaccettature;*
- nella fase di Bid Extention infine, il Client Manager deve cogliere al volo le *opportunità di sviluppo* offerte dall'evoluzione del contesto cliente.



Project Manager

Il progetto consegue al contratto stipulato con l'azienda cliente. Il progetto si prefigge di rilasciare al cliente la soluzione IT concordata contrattualmente. **Il Project Manager è chiamato a governare il progetto in tutte le fasi del ciclo di vita:**

- **Pianificazione** : compito fondamentale del Project Manager in questa fase è quello di tradurre le indicazioni contrattuali in un piano di lavoro realmente eseguibile, ed in particolare che tenga in gran conto **le caratteristiche dell'organizzazione cliente** (*interlocutori chiave, competenze possedute sull'ambito del progetto, livelli di disponibilità delle risorse cliente, responsabilità formali nei passaggi chiave del progetto, coinvolgimento di rappresentanti del cliente nel Gruppo di Progetto...*);
- **Esecuzione**: in questa fase il Project Manager è chiamato a mantenere **sistematiche relazioni con le figure chiave del cliente** (Capo Progetto Cliente, Utenti Esperti, Responsabili di Struttura, Committente) al fine di tenere sotto controllo il progetto per quel che concerne il contributo del cliente e per fornire la fotografia ufficiale del progetto in termini di stato avanzamento lavori, risultati ottenuti e questioni aperte;
- **Consegna**: la centralità del Project Manager si sostanzia in questa fase nella definizione ed esecuzione di un **piano di rilascio che coinvolga per tempo ed in maniera esaustiva** le figure del cliente direttamente interessate alla soluzione rilasciata dal progetto. Tipicamente i target cliente sono da questo punto di vista due: gli utilizzatori finali della soluzione (unità di business) e i gestori della soluzione (unità IT);
- **Chiusura**: anche questa fase del ciclo di vita del progetto prevede una forte interazione tra i Project Manager e l'organizzazione cliente. La **chiusura formale del progetto** assume a tutti gli effetti un significato di **discontinuità** per quel che concerne la presenza e la responsabilità diretta del Project Manager. Tale momento va attentamente concordato con i rappresentanti cliente affinché venga vissuto come un distacco naturale. Inoltre in fase di chiusura il Project Manager ha il compito di raccogliere e portare all'attenzione del cliente possibili estensioni del progetto e/o altre esigenze su altri ambiti del business cliente.



Service Manager

Il contratto di fornitura di una soluzione IT complessa si compone tipicamente di due parti:

- il progetto di realizzazione e rilascio della nuova soluzione IT;
- i servizi a regime conseguenti alla messa in esercizio della soluzione IT.

Il Service Manager è dunque responsabile dell'erogazione dei livelli di servizio contrattualizzati:

- **Gestione corrente:** compito fondamentale del Service Manager in questa fase è quello di coordinare tutte le attività ordinarie ("on going") tali da garantire **la normale operatività della soluzione IT** rilasciata al cliente. Vanno pertanto gestite le relazioni con gli interlocutori del cliente: da un lato con gli utilizzatori finali della soluzione (ad esempio attraverso un sistema di help desk...) e dall'altro con i referenti tecnici del cliente in funzione del grado di outsourcing concordato. In caso di problemi il Service Manager è responsabile di coordinare le procedure di Incident e Problem Management, coinvolgendo a diversi livelli di escalation oltre alle figure dell'organizzazione fornitore anche interlocutori dell'organizzazione cliente;
- **Gestione dei livelli di servizio:** Il Service Manager è chiaramente l'interlocutore chiave verso l'organizzazione cliente per quel che concerne la **definizione ed il controllo degli SLA – Service Level Agreement** e dei relativi KPI – Key Performance Indicator associati alla soluzione IT in esercizio. SLA e KPI pur essendo stati definiti al livello contrattuale, vanno sistematicamente chiariti, condivisi, riverificati, integrati nel tempo con i referenti dell'organizzazione cliente;
- **Manutenzione evolutiva:** un altro compito fondamentale del Service Manager nella relazione B2B è quello di **guidare l'evoluzione della soluzione in esercizio**. Ciò significa intercettare proattivamente le necessità di manutenzione ordinaria ed evolutiva della soluzione e concordare con gli interlocutori cliente tali interventi manutentivi, interventi che potrebbero essere già previsti dal contratto oppure che devono essere appositamente definiti.



Le tre figure di "snodo" dell'organizzazione fornitore nei confronti dell'organizzazione cliente (CM, PM, SM):

- da un lato sono attori protagonisti di una ben precisa area della relazione con il cliente (CM per l'offerta, PM per il Progetto e SM per la gestione);
- dall'altro devono fornire un contributo significativo anche nelle altre aree.

Ecco a tal proposito uno schema riepilogativo:

Fase della relazione con il cliente	Client Manager	Project Manager	Service Manager
Analisi dell'opportunità commerciale	•••	•	•
Definizione dell'offerta	•••	••	••
Negoziazione dell'offerta	•••		
Definizione di estensioni contrattuali	•••	•	•
Pianificazione del progetto	•	•••	
Esecuzione del progetto	•	•••	
Consegna del progetto	••	•••	••
Chiusura del progetto	••	•••	•
Gestione corrente della soluzione	•		•••
Definizione e controllo livelli di servizio	••		•••
Manutenzione evolutiva	•	••	•••

Offerta
Progetto
Gestione

••• = contributo alto
•• = contributo medio
• = contributo basso