

panorama

notiziario interno per il personale della Honeywell Information Systems Italia

Anno IX - n. 4
Milano, aprile 1974

"L'annuncio della serie 60" ha detto l'ing. Carlo Peretti nel suo intervento al VII convegno marketing "conclude per la HIS un periodo caratterizzato dal consolidamento della larga base di clienti acquisita con la fusione e dalla concentrazione e potenziamento delle linee di elaboratori esistenti, e apre una nuova fase di sviluppo caratterizzata dall'introduzione di nuovi strumenti hardware e software tali da costituire una piattaforma evolutiva solida, un valido supporto al crescere delle esigenze degli utilizzatori e, per converso, all'allargamento della base mondiale dei clienti Honeywell"

Questo incontro tra le forze del marketing costituisce ormai un elemento di continuità nella tradizione aziendale: quest'anno, in particolare, alla continuità si aggiunge la novità, e si tratta di una novità di grande rilievo quale è quella rappresentata dall'annuncio, a livello mondiale, della nuova linea di prodotti Honeywell. Continuità e novità costituiscono quindi il riferimento sostanziale di questo convegno, durante il quale, a mio avviso, dovranno essere dibattuti due ordini fondamentali di problemi:

- da un lato dobbiamo valutare se i nostri programmi, le nostre strutture organizzative, il nostro livello di professionalità, risultano adeguati a quelli che sono gli obiettivi di sviluppo che ci poniamo;
- d'altro lato, in rapporto a quello che è l'evento centrale caratterizzante questo convegno, cioè l'annuncio della nuova linea di prodotti Honeywell, dobbiamo cercare di verificare se il "progetto di sviluppo" che intendiamo darci si colloca correttamente nell'ambito delle nostre

strutture e nella dinamica del mercato.

In altri termini, dobbiamo cercare di valutare la nostra capacità di continuare nello sviluppo passato, indipendentemente dall'annuncio della nuova linea, e di arricchire ulteriormente la nostra crescita in funzione degli annunci che verranno qui proposti. Anche per quanto mi riguarda, cercherò di collocare questo mio breve intervento su tali due linee di considerazioni, sperando di poter fornire qualche elemento di conoscenza che possa risultare utile alla discussione che verrà proposta in questa sede.

Riferendomi al momento della verifica, e quindi ai risultati raggiunti dalla azienda, ritengo doveroso esprimere a voi tutti le mie congratulazioni per i risultati che avete conseguito nel 1973.

Il fatturato realizzato nel

1973 ha infatti avuto un incremento del 13% rispetto al 1972.

Siamo cresciuti anche come numero fino a raggiungere, al 31.12.73, la cifra di 3658 dipendenti, con uno sviluppo del 12% rispetto al 1972.

Gli ordini netti in Italia hanno registrato un incremento del 30% in rapporto al 1972 e le consegne nette, un incremento del 21% sempre rispetto al 1972. Il complesso di questi risultati consente di inserire definitivamente la nostra azienda nel ristretto numero delle grandi imprese italiane.

Ma anche la qualità che è dietro a queste cifre è confortante.

Abbiamo infatti continuato nell'azione di sviluppo sul mercato dei medi e grandi sistemi ed abbiamo ulteriormente rafforzato la nostra posizione nel mercato EDP, raggiungendo alla fine del 1973 una quo-

ta di mercato in numero di sistemi del 34%.

Assume infine un rilievo preciso il fatto che questi risultati sono stati da noi acquisiti in un contesto socioeconomico che ha manifestato sintomi non indifferenti di tensione e di deterioramento.

Va infatti ricordato che nel 1973, pur se il reddito nazionale e la produzione industriale hanno espresso sviluppi soddisfacenti, il complesso di altri indicatori ha manifestato andamenti negativi. Mi riferisco, in particolare, all'accentuarsi del processo inflazionistico e al peggioramento della bilancia commerciale. Di fronte a questa realtà esterna, se possiamo guardare con soddisfazione ai risultati da noi conseguiti, dobbiamo anche porci il problema del futuro in termini di consapevole cautela.

Il problema inflazionistico tende infatti a vanificare i risultati che si ottengono dal lato dei ricavi attraverso una eccessiva pressione sui costi e rende più onerose le nostre importazioni dalle nostre consociate.

Anche per quanto riguarda la domanda interna EDP, infine, se da un lato è vero che il mercato presenta ancora margini di potenzialità molto ampi, è anche vero, d'altro lato, che questa potenzialità può concretamente manifestarsi soltanto se la capacità di spesa delle imprese non viene ad essere pregiudicata.

Dobbiamo quindi, come dicevo, guardare alle prospettive di breve e medio termine con una particolare attenzione, per dimensionare correttamente la nostra azione e i nostri sforzi a quella che è la realtà circostante.

Dobbiamo cioè farci tutti carico, nella attività quotidiana, delle responsabilità che abbiamo, come

Significativo è stato l'intervento di Dragutin Govosdenovic direttore generale della Progres Informatica e nostro agente per la Jugoslavia, che ha ravvisato nella nuova serie 60 un elaboratore particolarmente rispondente alla realtà del mercato jugoslavo.



cittadini e come professionisti, di contribuire al riequilibrio ed allo sviluppo del sistema economico e sociale di cui facciamo parte.

A questo proposito, vorrei rilevare quanto ormai viene considerato come un dato acquisito nel dibattito mondiale sulle economie industriali: riusciranno ad emergere ed a continuare il loro sviluppo economico e sociale soltanto quei paesi in grado di presentarsi sul mercato mondiale con prodotti e servizi altamente innovatori, ad elevato contenuto di ricerche e sviluppo, capaci di sostenere lo sviluppo di una occupazione qualificata.

Noi, come azienda, rappresentiamo una di queste

realità in un panorama nazionale sostanzialmente dissimile. Dobbiamo perciò tutti operare per difendere e sviluppare questa nostra realtà, che costituisce anche un patrimonio del paese.

Vorrei evitare, a questo proposito, ogni possibile fraintendimento: quanto affermato non auspica uno snaturamento dei problemi e dei contenuti del rapporto di lavoro; implica semplicemente l'esigenza di difendere la produttività e l'efficienza della azienda, come presupposto necessario al suo sviluppo.

Il dibattito e la critica devono servire a rimuovere le cause di distorsione perchè l'attività professionale di ciascuno di voi

possa trovare svolgimento in un clima di serenità e di consapevolezza.

Questa problematica di ordine generale si connette anche al nostro status di azienda che opera all'interno di un gruppo multinazionale, dove le decisioni strategiche sono il risultato del contributo di tutte le divisioni del gruppo.

E' ovvio che la nostra capacità, in quanto HISI, di incidere realmente su queste decisioni è strettamente correlata ai risultati che riusciamo a realizzare, quindi alla nostra efficienza.

Dobbiamo continuamente migliorare la nostra organizzazione e le nostre strutture.

A questo proposito ritengo

ste sia il mercato italiano che i mercati diretti, sia infine, la promozione e il supporto su mercati indiretti, quelli cioè gestiti direttamente dalle nostre consociate.

Questa riorganizzazione trova un'ulteriore spiegazione nell'annuncio della nuova linea di prodotti in quanto consente una ulteriore concentrazione del know-how relativo.

Sono così pervenuto a quello che appunto rappresenta il secondo motivo di questo incontro e cioè l'elemento di novità.

In questi giorni infatti la Honeywell annuncia, a livello mondiale, la sua nuova linea di prodotti. Questo evento ci consente di affermare che l'operazione di fusione tra la

well con la nuova linea di prodotti, basti pensare che i ricavi previsti per il ciclo di vita della serie 60 (in pratica dal 1974 al 1987) ammontano ad oltre 10.000 miliardi di lire italiane attuali. Nell'ambito di questo grande impegno mondiale, il livello 62 rappresenta il contributo specifico della nostra azienda all'attività di ricerca e di sviluppo attuata dalla Honeywell.

Il livello 62 è il risultato dell'attività quinquennale della nostra Direzione Progetti e Studi in particolare, e della Direzione Centrale Tecnica in generale.

Oggi sono qui tra noi alcuni colleghi di Pregnana e di Caluso: desidero approfittare dell'occasione

A pochi giorni dalla data dell'annuncio in tutto il mondo della serie Honeywell 60, si è tenuto a Riva del Garda il VII convegno delle forze marketing.

L'amb. Capomazza, presidente della nostra Società, ha aperto i lavori e nel suo intervento si è riferito soprattutto al nuovo importante evento dell'annuncio della linea 60, che con la progettazione e la produzione del livello 62 vede protagonisti tra i più importanti gli uomini della Hisitalia.

"In un settore" egli ha detto "dove altri vendono quanto è stato progettato e prodotto in altri paesi, assume una importanza altamente significativa il contributo dato al paese dalla nostra azienda, che da sola senza poter contare su alcun aiuto finanziario pubblico si impegna nella ricerca scientifica, investendo quasi il 9% del proprio fatturato".

Mr. Al Rudell, vice presidente della HIS, parlando della nuova linea, ha detto come questo rappresenti il completamento dell'operazione di fusione tra i settori EDP della Honeywell e della General Electric. La nuova linea infatti è il risultato di un'azione di progettazione che si è sviluppata su base multinazionale impegnando per diversi anni le migliori capacità tecnico-scientifiche delle

varie aziende che compongono la Honeywell Information Systems. E tra queste, ha detto Mr. Rudell, la HISI rappresenta il più valido gruppo.

Dopo gli interventi dei dirigenti della nostra Società, le due giornate del convegno sono state dedicate alla discussione del tema "La pianificazione dell'organizzazione commerciale come strumento per una sempre maggior professionalità". I partecipanti sono stati suddivisi in 11 gruppi e le conclusioni emerse dai separati dibattiti sono state riferite nel convegno dai singoli moderatori: dr. Marradi, ing. Rajna, dr. Rettore, sig. Guidotti, ing. Costa, ing. Zanni, dr. Rivera, ing. Dolazza, ing. Pinto, ing. Podestà e ing. Neri.

Durante il convegno è stata distribuita una nostra nuova pubblicazione, dal titolo "Quaderni di informatica".

La rivista che avrà periodicità quadrimestrale si pone l'obiettivo di aggiornare una audience selezionata sulle tecnologie e sulle applicazioni degli elaboratori elettronici con un linguaggio rigoroso ma accessibile anche ai non specialisti. Essa infine, rappresenta uno strumento di immagine e quindi un ulteriore mezzo a supporto del marketing.

L'amb. Benedetto Capomazza, presidente della nostra Società.



che nel corso del 1973 sia proseguita l'azione diretta a realizzare una più adeguata delega a tutte le funzioni aziendali, a migliorare la definizione degli obiettivi proposti alle singole funzioni, mentre abbiamo anche realizzato alcune trasformazioni organizzative dirette a migliorare la nostra efficienza. Mi riferisco in particolare alla decisione di concentrare in una sola direzione tutte le attività di marketing dell'azienda, con l'obiettivo di unificare tutte le funzioni di supporto e programmazione e di realizzare un migliore interscambio di competenze e di esperienze. Oggi, infatti, la responsabilità della Direzione Centrale Marketing inve-

Honeywell e la General Electric, iniziata nel 1970 sul piano delle strutture organizzative, si conclude oggi a livello produttivo con la nascita di una nuova linea compatibile e completa.

La nuova serie di prodotti si qualifica come serie 60 e si articola su tre livelli: il livello 62, la cui responsabilità di sviluppo riguarda la HISI; il livello 64, di responsabilità CHB; il livello 66, di competenza NAO.

La nuova linea di prodotti, nella prospettiva globale della Honeywell, rappresenta perciò il mezzo più appropriato per garantire il futuro sviluppo dell'azienda. Per fornirvi una dimensione di quello che è l'obiettivo della Honey-

per rivolgere loro, in nome delle forze di marketing, un plauso ed un ringraziamento.

Non dimentichiamo infatti, e mi ricollego ad alcune mie precedenti considerazioni, che Pregnana costituisce oggi l'unica realtà italiana in grado di progettare e costruire elaboratori elettronici gestionali, costituendo quindi lo unico patrimonio di know-how capace di rappresentare concretamente l'Italia nel contesto europeo e mondiale.

La realizzazione del modello 62 rappresenta la continuità di una nostra valida tradizione nel campo dei sistemi medio-piccoli.

Vorrei infatti ricordare che la linea G 100 ha rappre-

L'intervento dell'ing. Ludovico Fezzi

L'ing. L. Fezzi, direttore centrale marketing, durante il suo intervento.

Il 24 aprile, giorno dell'annuncio della nuova linea, è apparsa su tutti i più importanti quotidiani, la pagina pubblicitaria, "l'altra Italia".

Questo convegno della Direzione Commerciale si colloca a pochi giorni dalla data dell'annuncio in tutto il mondo della nuova linea di prodotti Honeywell: la serie 60.

Giudico questo avvenimento come il più importante nella storia pur ricca della nostra azienda. Avere una serie di pro-

dotti integrata, concepita con le tecniche più avanzate, che si affianca alla corrente linea di prodotti ancora ampiamente competitiva, dà a noi del marketing una nuova incisività commerciale, una più ampia capacità di sviluppo, un riferimento per la nostra evoluzione dei prossimi anni. Contemporaneamente richiede a noi una maggiore responsabilità sia nel gestire il patrimonio dell'azienda, patrimonio di uomini, di know-how, di parco installato, sia nei confronti dei clienti per una loro crescita secondo le reali necessità.

Nel suo intervento, l'ing. Peretti, ha puntualizzato due questioni di particolare rilievo: l'esigenza di sviluppare la nostra efficienza, come prerequisito indispensabile alla crescita aziendale, e la rilevanza del nostro impegno, nell'ambito della Honeywell, per il successo della nuova linea di prodotti, e del livello 62 in particolare, che ci vede protagonisti a livello mondiale. Tali due questioni riassumono la sostanza della nostra responsabilità in quanto marketing:

sentato un successo della HISI nel mondo e che nel campo dei sistemi medio-piccoli nessun altro prodotto europeo può vantare una diffusione comparabile a quella della linea G 100 (circa 3500 sistemi). Per valutare correttamente le nostre responsabilità, in rapporto al livello 62, vorrei ricordare che, in quanto world-wide mission assignee, abbiamo la responsabilità di:

- Interpretare l'esigenza del mercato mondiale nell'area dei piccoli sistemi.
- Integrare l'esigenza di mercato con la dinamica della tecnologia per realizzare un prodotto competitivo.
- Diffondere in tutte le nostre consociate il know-how tecnico e applicativo del sistema.

A questo impegno, si aggiunga quello che abbiamo sostenuto e che continueremo a sostenere nel campo della ricerca e sviluppo.

La nostra azienda, vale la pena di ricordarlo, impegna in questa area circa il 9% del proprio fatturato, il che rappresenta, ancora una volta, una situazione di particolare rilievo rispetto al contesto nazionale.

Non si tratta, come si vede, di responsabilità di scarsa importanza. Possiamo affrontarle serenamente e preconstituire le condizioni di un più rapido sviluppo aziendale soltanto se opereremo, tutti quanti, in modo professionale, consapevole, creativo.

- Crescere in termini economici (come fatturato, come ordini, come consegne), sviluppando la produttività della nostra struttura, per poter efficacemente contrastare la pressione dei costi.
- Affermare, sui mercati di nostra responsabilità, la validità della nuova linea, realizzando risultati conformi agli obiettivi che ci vengono posti.

Il tutto, deve da noi essere perseguito attraverso un modello di comportamento, che tenga conto di una realtà socioeconomica in rapida trasformazione, delle dinamiche specifiche del mercato degli elaboratori, della presenza di una concorrenza potente e aggressiva.

Dobbiamo perciò operare



sulla realtà in modo programmato, cioè in termini consapevoli e finalizzati, evitando di subire passivamente i fenomeni che nascono nell'ambiente che ci circonda.

Perché ciò sia possibile, in termini concreti e non velleitari, è necessario sviluppare e migliorare le nostre capacità;

- anzitutto la capacità di prendere coscienza dei fenomeni che sottostanno alla dinamica del mercato;
- quindi la capacità di individuare obiettivi articolati di marketing, correlati alla dinamica del mercato e di realizzare strutture organizzative, congruenti al conseguimento di tali obiettivi;
- infine la capacità di obbiettivare al conseguimento di questi risultati l'attività di ciascuno di noi, sviluppando quindi una migliore pianificazione di tutte le attività di marketing.

In rapporto a tali problemi, questo mio intervento si propone le seguenti finalità:

- puntualizzare la situazione nella quale ci collochiamo attualmente;
- definire le linee di sviluppo che la direzione del marketing intende perseguire nel prossimo futuro;
- sollecitare la vostra riflessione e il vostro intervento critico.

Vorrei ribadire e rafforzare questo ultimo punto, perché sono perfettamente consapevole che nessuna capacità di analisi, e nessun modello organizzati-

vo, per quanto validi in via d'ipotesi, risultano sostanzialmente utili, se non sono condivisi ed accettati da chi, in concreto, nella prassi quotidiana, deve gestirli e realizzarli.

Sarebbe d'altronde illusorio presumere di poter definire e realizzare una politica di marketing, prescindendo dal Vostro contributo, e dalla vostra esperienza; una tale politica, risulterebbe, infatti, del tutto astratta, e quindi, in ultima analisi, sostanzialmente insignificante.

Non mi soffermo invece su quelli che sono i risultati specifici da noi conseguiti nel corso del 1973, perché essi sono già stati esposti per grandi linee dall'ing. Peretti, e perché saranno più in dettaglio analizzati, dopo di me, dall'ing. Cimino.

A questo proposito, desidero soltanto avanzare due considerazioni: anzitutto unire a quello dell'ing. Peretti, il mio personale compiacimento, e quindi sottolineare che incrementi del 30% negli ordini, e del 21% nelle consegne, costituiscono già una testimonianza del fatto che ci stiamo muovendo lungo una linea valida, in termini di organizzazione delle strutture, di pianificazione dell'attività, di definizione degli obiettivi, di impegno individuale e di gruppo.

Su queste premesse di ordine generale, mi sembra opportuno affrontare, più in dettaglio, l'esame dei vari problemi sollevati in

Mr. Manavi, direttore generale di Isiran, distributore dei nostri prodotti per l'Iran.



precedenza.

Dicevo che operiamo in un ambiente, e in un mercato, in rapida evoluzione.

Parte di queste trasformazioni, in atto o potenziali, nascono sia dalla attuale congiuntura economica, sia dal complesso dei problemi strutturali, che caratterizzano, da molto tempo, il sistema economico italiano.

L'attuale deterioramento della bilancia commerciale italiana, non nasce infatti soltanto da problemi, pur rilevanti, quali l'aumento del costo delle materie prime, ma anche dalle caratteristiche di fragilità e di frantumazione del nostro sistema industriale, distributivo, amministrativo.

Da queste occasioni di mercato, derivano però anche conseguenze precise per le case costruttrici di elaboratori: miglioramento del livello di professionalità delle forze commerciali e sistemiche, più precisa puntualizzazione del supporto applicativo e di prodotto.

Che un tale fenomeno sia già in atto, risulta anche dalla accelerazione della domanda che si è manifestata nel corso del 1973.

Le nostre stime, rilevano, appunto per il 1973, una crescita del parco nazionale del 18% in numero di sistemi, e del 20% circa in valore.

Sulla possibilità che una tale dinamica permanga nel prossimo futuro, sono

goni ampie, anche se ci si riferisce al segmento delle imprese già meccanizzate, dove restano particolarmente consistenti le aree applicative ancora da sviluppare.

D'altronde, in altri settori di mercato, dove il livello di maturità è già particolarmente elevato, quali il settore bancario, la domanda, lontana dal manifestare sintomi di saturazione, tende continuamente ad evolvere verso soluzioni applicative più avanzate e più sofisticate.

E' su queste occasioni di mercato che abbiamo definito la nostra strategia di marketing per il prossimo triennio (1974-1976), articolando i nostri obiettivi commerciali, in fun-

l'ing. Peretti. L'esigenza di perseguire lo sviluppo in termini di economicità, implica l'esigenza che la corrente linea di prodotti abbia la funzione di finanziare gli investimenti di marketing della nuova linea.

La politica da attuare è, perciò, quella di prolungare la vita della corrente linea, sviluppando una strategia di crescita nell'ambito della linea stessa. La nuova linea sarà offerta in modo alternativo e aggressivo, soprattutto in quelle aree di mercato dove oggi registriamo una situazione di relativa debolezza, al fine di migliorare la nostra posizione.

Passando a considerare, in maggior dettaglio, la definizione dei nostri obiettivi, analizziamo anzitutto il mercato aperto, cioè il mercato potenziale dei nuovi utilizzatori: la nostra stima di questo settore è di circa 8000 utenti potenziali, che dovrebbero teoricamente meccanizzarsi nell'arco di un decennio.

Tale segmento di mercato è caratterizzato, in prevalenza, da esigenze non molto avanzate:

- capacità di spesa limitata;
- esigenze applicative poco sofisticate;
- bassi volumi di dati;
- orientamento alla transazione.

In questo ambito la fascia che presenta esigenze applicative più consistenti, riguarda prevalentemente parte del settore industriale e di quello bancario. Tale fascia elevata presenta esigenze sostanzialmente simili a quelle che esprime gran parte dell'attuale parco di piccoli utenti, e cioè:

- livelli applicativi in sviluppo;
- prospettive di trasmissione dati;
- buone capacità di investimento nell'EDP.

Il mercato potenziale dei medi e grandi sistemi, è invece rappresentato essenzialmente dalla parte più matura del parco attuale e da settori particolari, quale quello della Pubblica Amministrazione.

Per quanto ci riguarda, il riferimento deve essere condotto soprattutto in rapporto al nostro parco ed al mercato aperto, in quanto l'azione sulla con-

correnza deve essere concepita in termini selettivi e non generalizzati.

Attualmente, la nostra dinamica, mentre risulta adeguata a quella del mercato, per quasi tutti i settori (ed in alcuni - come ad esempio quello bancario - evolve anche in termini più accentuati), manifesta invece una situazione non completamente soddisfacente per il segmento industriale, che peraltro incide per oltre il 35% sul totale.

Di conseguenza, la strategia di prodotto che dobbiamo sviluppare, può così essere sintetizzata:

- La linea 100 resta il sistema che deve essere venduto nel settore delle banche, dell'amministrazione, del commercio e della piccola industria.
- La linea 50 deve sottostare ad una strategia commerciale che porti alla sua offerta solo dove ci sia, da parte del cliente potenziale, la esigenza di trattamento di transazioni.
- La linea 2000 deve continuare ad essere venduta aggressivamente sul mercato della pubblica amministrazione centrale e locale.
- Il livello 62 deve essere venduto in modo aggressivo sul mercato aperto e sulla concorrenza principalmente nei settori delle assicurazioni e dell'industria, specie con riferimento agli utenti la cui capacità di spesa, e le cui prospettive di sviluppo, pongono il livello 62 in condizioni di vantaggio rispetto alla linea 100.

L'allargamento progressivo dei settori di azione del livello 62 verrà attuato a partire dal 1975.

- Il livello 64 deve essere venduto in modo selettivo sul parco 100, per produrre appunto il nuovo parco di medio-grandi sistemi. Solo a partire dal 1975, il livello 64 potrà essere utilizzato in modo aggressivo sulla concorrenza, e su quelle franche di mercato aperto che lo giustificano.
- Il livello 66 infine, rappresentando la continuazione e l'arricchimento della linea 6000, deve operare aggressivamente su tutto lo spettro di mercato, per



Mr. Al Rudell, Vice president della Honeywell Information Systems.

Da questa realtà, e dalle esigenze di concorrenzialità del sistema, nasce la necessità quindi di nuovi investimenti verso mezzi, capaci di sviluppare l'efficienza delle imprese.

Anche il settore terziario, ed in particolare la Pubblica Amministrazione, sta maturando sempre più, la necessità di razionalizzare strutture e comportamenti.

Da queste tendenze, nascono nuove e più ampie occasioni di mercato per gli elaboratori elettronici, intesi non come momento di consumo opulento, ma in quanto infrastrutture, capaci di canalizzare tutta la struttura organizzativa, verso modelli più razionali.

senz'altro ottimista.

Anche volendo prescindere dalle tendenze che ho in precedenza richiamato, resta la constatazione, che quello italiano, è un mercato ancora relativamente poco sviluppato, in rapporto alla situazione di altre economie industrializzate.

Una stima di prima approssimazione, del rapporto tra parco installato e reddito nazionale lordo, ci vede ancora distanti da paesi quali Germania, Francia, Inghilterra.

Non a caso, sempre secondo le nostre stime, a metà del 1973, meno del 30% delle industrie manifatturiere italiane era meccanizzata.

Ma le potenzialità perman-

zione delle linee di prodotto di cui disponiamo, delle esigenze tipiche degli utenti nei vari segmenti di mercato, delle potenzialità specifiche delle singole aree.

Prima di esaminare più in dettaglio questo aspetto, devo puntualizzare che la presenza della nuova linea non modifica nel modo più assoluto la responsabilità che abbiamo di vendere e consegnare la corrente linea di prodotti, che, anzi, sarà ulteriormente arricchita, già nel corso del 1974, con nuovi annunci.

E ciò proprio per le ragioni da me esposte in premessa e per le direttive di ordine generale che derivano dall'intervento del-

proseguire in quell'azione che ha già prodotto un notevole successo della nostra azienda.

In particolare, l'azione commerciale sul livello 66, deve operare sulla concorrenza, sulla pubblica amministrazione, sulle nuove applicazioni della grande industria e della finanza, e quindi sul nostro parco, anche di linea 100, in quanto comporta un salto qualitativo dell'utente.

Per poter realizzare l'insieme degli obiettivi enunciati, l'accento deve essere posto sulla politica organizzativa, e sulle strutture che devono gestire tale politica.

In linea generale, gli obiettivi proposti, e che saranno articolati più in dettaglio a livello di Direzione Vendite, sono conseguibili nella misura in cui svilupperemo, in modo più adeguato, un approccio applicativo e selettivo nell'azione commerciale, e nella misura in cui sapremo, per conseguenza, privilegiare la formazione del know-how applicativo delle forze sistemiche e commerciali.

Da un tale processo potrà, e dovrà rafforzarsi, una immagine reale della HISItalia, quale azienda capace di stimolare lo sviluppo razionale del parco, e comunque delle necessità latenti dell'utenza, concorrendo in modo autentico alla soluzione dei problemi della clientela. A questo proposito, è essenziale puntualizzare che un tale processo, per essere in concreto attuato, deve trovare nelle Direzioni Vendite il momento cruciale del trasferimento alla linea. Trasferimento non in termini meccanici, ma creativi.

Per poter portare avanti questo discorso, durante il 1973, abbiamo attuato una politica organizzativa, che si è tradotta in precise decisioni:

- La creazione del "Parc Specialist", proprio per realizzare il fattore, atto a perseguire, una più sistematica politica di sviluppo del nostro parco.
- La creazione, nell'ambito delle Direzioni Vendite, dei Servizi Sistemi e Applicazioni, proprio per consentire una migliore gestione, ed un più ampio svilup-

po del know-how sistematico, ed anche per ridurre i rischi di dispersione, o di utilizzo contingente, dello stesso know-how.

- La prosecuzione del nostro investimento nelle strutture della scuola. A questo proposito, vorrei ricordare, che nell'arco degli ultimi due anni, gli investimenti da noi dedicati alla scuola si sono raddoppiati.
- La creazione del "Field Support Center", per conseguire una razionalizzazione del processo di avviamento dei piccoli sistemi.
- La costituzione nello ambito della Direzione Servizi Marketing di un Servizio Marketing Prodotti, scisso dal supporto, per realizzare una migliore gestione del know-how di prodotto, ed una più valida definizione della pianificazione di marketing.
- La costituzione, sempre della Direzione Servizi Marketing, del Servizio Prodotti Avanzati, come nucleo di spinta per il raggiungimento degli obiettivi relativi al livello 62. A tale proposito, vorrei richiamare la vostra attenzione sul fatto, che per il livello 62, la nostra responsabilità, non è limitata ai mercati diretti, ma investe anche il supporto promozionale, commerciale e tecnico, nei confronti delle nostre consociate.
- L'inserimento nella Direzione Centrale Marketing delle attività in precedenza facenti capo alla Direzione Esportazione.

Da questa decisione è nata l'esigenza di una più rilevante collocazione della Direzione Commerciale e delle Direzioni Vendite. Il Direttore Commerciale è stato perciò nominato Condirettore Centrale e membro del Comitato di Direzione dell'azienda; ai Direttori Vendite è stato attribuito il livello di Direttori di Sezione.

Nella soluzione organizzativa attuata, la responsabilità commerciale, per i mercati diretti (Iran, Jugoslavia, Libia, Israele) è stata inserita nell'ambito della Direzione Commerciale, creando la sesta Direzione

Vendite.

Vorrei, in questa sede, manifestare ai colleghi della Direzione Vendite Estero il nostro benvenuto.

Mi sembra opportuno sottolineare che il complesso delle decisioni attuate ha, tra l'altro, l'obiettivo di realizzare una più ampia integrazione delle strutture centrali, nei confronti della Direzione Commerciale.

In particolare, la chiarificazione degli obiettivi funzionali della Direzione Servizi Marketing, del Servizio Studi e Pianificazione e del Servizio Distribuzione Prodotti, tende a preconstituire l'elemento perché la Direzione Commerciale, e le Direzioni Vendite, possano operare con una migliore strumentazione e quindi in termini di maggiore razionalità.

Un ulteriore problema, che in questi mesi stiamo avviando a soluzione, è quello del rafforzamento delle risorse della Direzione Assistenza Tecnica, al fine di realizzare un più tempestivo servizio nei confronti dell'utenza.

Ritengo necessario sottolineare, per fornirvi una dimensione reale del problema, che nel corso del 1973, la Direzione Assistenza Tecnica è stata pesantemente investita, a livello aziendale ed internazionale, dei problemi riguardanti il livello 62. Infatti nei confronti di tale prodotto ha sviluppato una ampia attività di addestramento e di supporto, fornendo una preziosa collaborazione anche ai nostri colleghi della Direzione Centrale Tecnica.

Concludendo, vorrei rilevare che il processo di evoluzione e di maturazione che abbiamo vissuto, trova oggi una manifestazione di particolare rilievo proprio nell'annuncio della nuova linea.

La disponibilità di una nuova linea compatibile, il mantenimento a livello competitivo della linea corrente, il maturare della nostra consapevolezza in rapporto a noi stessi ed al mercato, lo sviluppo della nostra struttura organizzativa, costituiscono i fattori fondamentali capaci di garantire le più ampie prospettive di sviluppo dell'azienda e di tutti coloro che, come voi, concorrono a tale crescita.

L'intervento dell'ing. Michele Cimino

Questa nostra tradizione di riunirci annualmente mi consente di rivolgermi a tutta l'organizzazione per fornire un consuntivo dell'attività svolta e per guardare insieme con voi al prossimo futuro.

Quest'anno in particolare abbiamo due motivi in più da verificare e discutere in questa riunione: l'annuncio della nuova linea

nelle filiali, dove insieme abbiamo più volte discusso, alla scuola, dove spesso ho cercato di rispondere alle vostre domande.

Desidero che queste occasioni di incontro aumentino perché ogni volta è stato per me, estremamente importante conoscere la vostra opinione.



L'ing. M. Cimino, Condirettore Centrale Commerciale. Al convegno per la prima volta, erano presenti, i colleghi della Direzione Vendite Estero, che in seguito alla ristrutturazione organizzativa della Direzione centrale Marketing, fanno parte della Direzione Commerciale.

di prodotti e l'esame della nuova struttura organizzativa della Direzione Commerciale.

Questi due motivi saranno da me ora esaminati nel contesto del mio rapporto. Tuttavia desidero prima iniziare partendo dalla mia introduzione al Convegno dell'anno scorso. L'anno scorso il mio primo argomento trattato fu la nostra reciproca conoscenza: penso che questo problema si possa considerare risolto perché moltissime sono state le nostre occasioni di incontro:

Quest'anno al nostro convegno partecipano per la prima volta, come facenti parte della Direzione Commerciale, i nostri colleghi della Direzione Vendite Estero al quale va il nostro più caldo benvenuto e la nostra volontà di portare nelle attività sui mercati diretti le nostre migliori capacità tecniche, organizzative ed umane per ottenere insieme molti successi.

Il secondo argomento fu il ruolo della HISItalia sul mercato: il discorso quest'anno è più interessante

perchè abbiamo alle spalle il 1973 e perchè ci accingiamo ad annunciare la nuova linea di prodotti. Il 1973 ha confermato che la Hisitalia è una presenza certa sul mercato, una grande azienda che ha raggiunto i suoi obiettivi, che ha visto attraverso la rispondenza della clientela, la conferma della validità delle nostre impostazioni in termini di prodotti offerti, di assistenza, di servizi e soprattutto di organizzazione.

Anche se molto resta da fare in ognuno dei settori che ho citato, abbiamo avuto la forza nel 1973 di portare avanti quanto ci eravamo imposti, gettando le basi per l'attività per il 1974.

A questo nostro successo,

perchè ci aveva consentito di raggiungere elevati livelli di presenza su tutti i settori di mercato: oggi dobbiamo essere orgogliosi anche perchè facciamo parte di una società che è in grado di rinnovarsi anche sul piano dei prodotti secondo le più alte esigenze del mercato EDP. Questa nuova disponibilità ci dà la possibilità di rinnovare la nostra carica tecnica nei confronti del mercato e della concorrenza e quindi di poter proseguire con i nostri piani di sviluppo senza alcun complesso verso nessuno.

Un'azienda che annuncia una nuova linea di prodotti non può che porsi nuovi obiettivi di rafforzamento, di penetrazione e quindi rilanciare la sfida per

tutte le sue specifiche esigenze.

Questo significa che dobbiamo proseguire nel lavoro intrapreso di dare alla struttura della Direzione Commerciale quella capacità operativa in grado di supportare quanto richiesto dal mercato e di definire sempre meglio i ruoli e i rapporti con tutto il resto dell'organizzazione per il miglioramento globale di quello che possiamo offrire al cliente.

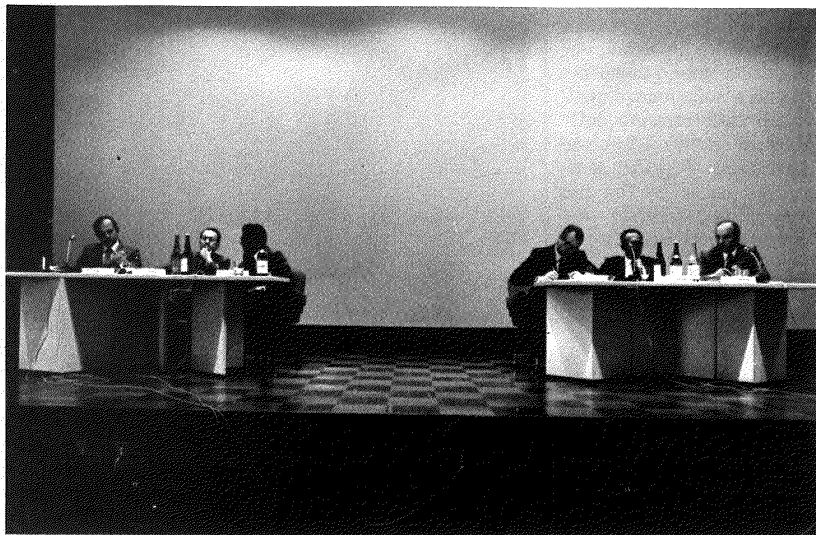
Ritengo che la nostra opera di rinnovamento della Direzione Commerciale iniziata sin dall'aprile scorso abbia già fatto molti passi avanti: in questi giorni ne parleremo perchè desidererei che questo convegno si chiudesse con delle precise

ta una concordanza di vedute mentre nei workshop era emersa una sostanziale critica alla Direzione Commerciale che non aveva di fatto proposto in quella sede una sua visione organizzativa precisa. Quest'anno la Direzione Commerciale ha argomenti precisi da proporvi: vi parlerò io oggi e domani i Direttori Vendite sugli obiettivi e le strategie di vendite, su quello già fatto e su quello da fare per ognuno dei nostri prodotti; vi parlerò io oggi cercando di riassumervi il modello organizzativo in atto e che rappresenta molto lavoro fatto insieme nel 1973 e nei primi mesi del 1974 e su questo modello chiedo la vostra collaborazione per poterlo poi spin-

vamo proposti di allargare la base dei nostri clienti: ci siamo riusciti; nel 1973 il numero di nuove referenze è stato notevole, qualificato a conferma della nostra capacità di crescita in questo settore, nonostante alcune difficoltà esterne.

Abbiamo ingrandito, come si voleva, in termini creativi e innovativi la fascia dei medi e grandi clienti e abbiamo ottenuto significativi e concreti risultati. Il dato più importante che emerge da questi risultati è che tutta l'organizzazione ha recepito gli obiettivi aziendali e si è impegnata per raggiungerli.

Anche questo è un segno della maturità della nostra organizzazione commerciale.



"Il centro di Pregnana" ha detto l'ing. S. Fubini, responsabile della Direzione Centrale Tecnica, "dove è stato progettato l'hardware e il software del livello 62, ha vissuto anni di lavoro intensissimo e stimolante, ed ha costituito un punto di incontro per i ricercatori provenienti da tutte le parti del mondo. A questa operazione su scala internazionale ha partecipato non solo il laboratorio di Pregnana, ma tutte le componenti dell'azienda, dalla pianificazione alla produzione al marketing nel quadro di uno sforzo unitario per la realizzazione dei nuovi prodotti. In particolare è da sottolineare l'attività svolta dalla fabbrica di Caluso che si è attrezzata per le nuove tecnologie di produzione e nuove metodologie di collaudo parallelamente allo svilupparsi del progetto.

Nella foto, da sinistra: dr. M. Rossi, ing. S. Fubini, ing. E. Stanghellini, dr. G. Cecchini, ing. D. Cesa Bianchi e dr. G. Torriani.



Uno scorcio della sala-congresso a Riva del Garda.

si aggiunge oggi la disponibilità della serie 60 nei livelli 62, 64, 66.

Ma per il momento vorrei che vedeste questi annunci come la conferma che la nostra Società è più forte di prima, che si vuole caratterizzare sempre più come una grande azienda che ha la capacità di lanciare una nuova linea di prodotti.

L'anno scorso vi dissi che dovevamo essere orgogliosi per il lavoro fatto nel passato nelle filiali

un sempre maggiore successo che significa una presenza più qualificata, più professionale sul mercato.

Ma se la nostra società ha fatto questi passi dal febbraio 1973 all'aprile del 1974 anche i nostri clienti si sono evoluti e sempre più viene richiesto dal mercato un fornitore più attento e preparato, che disponga insieme ai prodotti, nuovi ed avanzati, di una capacità ad offrire un servizio completo per

valutazioni sulla strada intrapresa per poter meglio percorrerla.

Per verificare questo discorso di rinnovamento desidero ancora tornare al mio discorso di Firenze: ci eravamo proposti degli obiettivi commerciali precisi e ci eravamo impegnati a trovare una più adeguata struttura organizzativa che risolvesse alcuni problemi che da tempo non avevano una risposta precisa.

Sugli obiettivi vi era sta-

gere fino in fondo.

La Direzione Commerciale è totalmente impegnata su questo modello di sviluppo che riguarda tutti gli aspetti della nostra attività ed è su questo che io chiedo il vostro impegno, la vostra collaborazione perchè diventi un impegno reciproco il che vorrà dire che dovremo subito dopo iniziare insieme il lavoro per ulteriormente migliorarlo.

Per quanto riguarda gli obiettivi nel 1973 ci era-

Sul terzo obiettivo dell'anno scorso riguardante il nostro parco clienti anche se i risultati sono stati buoni non abbiamo operato secondo quanto ci eravamo prefissi.

L'operazione park specialist nel 1973 è rimasta limitata alla sola Filiale di Torino e solo nel 1974 siamo partiti su base allargata per cui possiamo dire che una chiara politica del parco è ormai un obiettivo del 1974. Questo discorso andrà continuato

nel corso dell'anno per estenderlo numericamente e per qualificare la preparazione dei park specialist.

Il quarto obiettivo nel 1973 prevedeva una sistemazione qualitativa e organizzativa della funzione di assistenza sistemistica.

Su quest'area abbiamo lavorato molto nel 1973 e il Servizio Coordinamento Attività Commerciale e Sistemistica ha posto le basi per una più completa conoscenza attraverso rilevazioni della nostra attività all'interno e allo esterno che sono servite all'avvio di un più concreto piano di attività nel 1974.

Il lavoro di riorganizzazione che enunciammo a

la nostra organizzazione commerciale.

— La filiale deve assolvere sempre più una funzione di marketing: da un lato deve essere più coinvolta nella definizione degli obiettivi e delle strategie relative alla sua zona di competenza come interpretazione degli obiettivi e delle strategie generali; dall'altro deve poter acquisire maggiori capacità di autonomia, gestione e selettività di azione.

Per questo fanno capo alla filiale gli uffici commerciali che, a differenza del passato, non sono più identificati dalla funzione delle persone che compongono l'ufficio (commer-

ti necessità derivanti dai risultati commerciali raggiunti nel 1973 e da quelli che poniamo per il 1974. In questi Servizi sono stati concentrati i mezzi che abbiamo messo a disposizione di ogni Direzione Vendite per completare la nostra capacità di assistenza sistemistica sui piccoli sistemi, e cioè i field support centers.

Nel 1973 abbiamo aperto il F.S.C. di Milano, che rappresenta un grosso sforzo organizzativo e finanziario e che si è affiancato a quello di Torino, aperto già nel 1972 e che verrà notevolmente ampliato nel prossimo mese di maggio con una nuova

reazione Commerciale. Io sono particolarmente sicuro che i miei diretti collaboratori coopereranno con me, come hanno fatto brillantemente nel 1973, per realizzare questa politica.

Ogni Direttore Vendite avrà, più che in passato, la funzione di operare per specifici settori, nei quali rappresenterà tutta la Direzione Commerciale.

Questo ulteriore processo di delega comincerà già domani, quando ognuno dei miei collaboratori presenterà i programmi 1974 e su questi continuerà a svolgere un'opera di controllo per conto della Direzione Commerciale per tutto il 1974.

7
ti (mezzi e risorse) necessari per raggiungere i risultati richiesti.

Per fare questo è necessario che la Direzione Commerciale conosca i fenomeni che avvengono sul mercato e li riceva attraverso la linea, perché è la linea che deve rilevarli, analizzarli e quindi produrre delle sintesi che consentano a più alto livello corrette scelte generali.

In questa funzione sarò coadiuvato dal Servizio Organizzazione Pianificazione Commerciale, che riferisce direttamente alla Direzione Commerciale.

In questi giorni è stato avviato il primo gruppo di sistemi organizzativi



"I problemi legati alla politica gestionale del personale, hanno tali e tante interrelazioni e sfumature, che effettuare, un bilancio in termini di consuntivo globale o strutturare correnti linee programmatiche nello spazio di un intervento risulta difficile. Il naturale esplicitarsi della funzione che rappresento", ha detto il dr. S. Di Paola, responsabile della direzione centrale relazioni col personale "è il dialogo con interlocutori individuali o il dibattito con gruppi ristretti, dove è possibile chiarire analiticamente eventuali dubbi o interpretazioni".

Nel suo intervento il dr. Di Paola ha anche parlato dei rapporti sindacali "noi abbiamo scelto da tempo il confronto civile e costruttivo con il sindacato. E tale scelta intendiamo difendere contro il rischio di tendenze politicamente immature che portano avanti istanze, certamente non sindacali, ma di tipo fazioso".

Sul tema della professionalità il dr. Di Paola ha detto: "attraverso la sistematica analisi della struttura organizzativa e dei reali contenuti dei ruoli nelle singole posizioni, l'obiettivo programmatico della Direzione del Personale è quello di rendere più oggettivi i meccanismi di selezione e di valorizzazione della professionalità al fine di fornire reali garanzie di mobilità sia economica che di carriera, a tutti coloro che concorrono, come specialisti e come capi, al conseguimento degli obiettivi aziendali".

apposita sede.

La presenza del Servizio Sistemi ed Applicazioni in ogni Direzione Vendite, compresa quella delle Vendite Estero, deve garantire quella efficace azione unitaria che sola può consentire la migliore utilizzazione delle risorse, sia verso i clienti che verso l'interno.

Il lavoro di questi Servizi è in via di concreto collaudo in questa prima parte dell'anno. Ritengo che la costituzione di questi Servizi non abbia solo risolto una esigenza tecnica ma anche abbia permesso alla funzione sistemistica di esprimersi nei momenti decisionali, con voce paritetica e complementare a quella della funzione commerciale.

— La Direzione Vendite si accinge quindi a svolgere un nuovo ruolo: integrare tutte le risorse disponibili per il raggiungimento degli obiettivi di tutta la Di-

Nella misura in cui la Direzione Vendite realizzerà l'obiettivo di fornire alla Direzione Commerciale l'interpretazione più viva delle esigenze di mercato della propria zona, dell'utilizzazione delle sue risorse e dell'utilizzo dei servizi della società, potrà diventare quella Sezione operativa di cui la nostra struttura ha bisogno per raggiungere i risultati del 1974.

— La Direzione Commerciale, anche in virtù della nuova collocazione aziendale, che le consente di portare nel Comitato Direttivo della Società la voce diretta del field, ha sempre più il compito di guidare le direzioni Vendite nella corretta applicazione delle strategie commerciali, nel quadro di quelle più generali della Società, di pianificare la politica commerciale e quindi di predisporre gli strumen-

relativi alla conoscenza e metodologia di gestione dei fenomeni commerciali, sistemistici e di gestione dei F.S.C. delle filiali.

Si è cercato di fornire a ogni collaboratore della Direzione Commerciale uno strumento facile, efficace per sé e per la struttura, che consenta di avere le informazioni necessarie sull'attività commerciale (visite, trattative, previsioni affari, conclusioni) e sull'assistenza sistemistica. L'assistenza sistemistica, come vedremo poi, dovrà essere data in un certo modo con l'attuale struttura e i canali specialistici previsti. Per garantire la disponibilità e l'efficacia al cliente ne è richiesta la relativa pianificazione.

In particolare, in regime bundled e unbundled, attraverso la conoscenza della utilizzazione dei sistemi installati in field vogliamo verificare l'efficacia di queste regole in termini di servizi offerti

Firenze e che è stato discusso, esaminato in altre riunioni operative, ha portato al seguente modello organizzativo e funzionale della Direzione Commerciale per il 1974:

— la filiale rimane il cardine della nostra struttura e il centro di responsabilità tra la HISI e il cliente. Oggi sono 18 le filiali che operano nel settore dei calcolatori in Italia.

Alle due operanti nel settore del Time Sharing si sono affiancate due filiali progetti, quella di Roma, già esistente, ed una seconda a Milano.

Con le 4 organizzazioni operanti in Iran ed in Jugoslavia sui mercati nuovi e su OEM e licenze sono 26 le filiali che oggi rappresentano

li o system) ma dagli obiettivi di mercato che gli sono stati affidati. A questi uffici partecipano perciò sia funzionari commerciali che park specialist e system.

A questi uffici abbiamo dato anche una responsabilità completa di gestione e riteniamo che sia un preciso impegno del 1974 dare un concreto, effettivo contenuto a questo nuovo livello strutturale.

— I Servizi Sistemi e Applicazioni, uno per Direzione Vendite, novità assoluta rispetto al 1973, rappresentano la risposta alla necessità di concentrare la nostra capacità di assistenza a livello dei medi e grandi clienti per adeguarla alle crescen-

al cliente.

Sono impostazioni semplici, certamente da molti di voi già fatte fino ad oggi, e che abbiamo voluto sistematizzare per poter avere delle informazioni aggregabili a livello di Filiale, Direzione Vendite e Direzione Commerciale. Vi chiedo di utilizzare questi strumenti e di suggerire eventuali miglioramenti, in quanto ripongo in essi una notevole importanza come strumenti conoscitivi dei fenomeni di marketing per poter in futuro valutare con dati oggettivi i fenomeni di marketing che ci interessano.

Penso che ogni razionalizzazione del nostro lavoro debba essere ben accettata, ma non dovremo per questo perdere le nostre doti di creatività, fonti della nostra forza commerciale.

Nel quadro degli impegni della Direzione Commerciale è in corso di conclusione un altro programma: quello relativo alla creazione dei supporti gestionali di filiale. Penso che non ci sia stato incontro, a tutti i livelli, nel quale non si sia parlato della necessità di migliorare la attività amministrativa gestionale delle filiali e lo scambio di informazioni tra il centro e la periferia ed inoltre supportare maggiormente il field per evitare il dirottamento di forze dalle attività fondamentali.

In maniera precisa questi fenomeni sono emersi nello studio delle attività della Direzione Commerciale che è stato sviluppato l'anno scorso. Stiamo lavorando su questa area e sono sicuro che il 1974 rappresenterà l'avvio alla soluzione di questo vitale problema della nostra struttura.

Come sempre procederemo per gradi: nel 1974 saranno realizzati gli uffici di

Torino, Milano e Roma e a poco a poco seguiranno le altre filiali.

Il crescente sviluppo delle filiali in funzione del successo commerciale richiede ormai la soluzione di questo problema organizzativo; è questo comunque uno degli argomenti di cui parlerete domani nei workshop di lavoro.

Nella Direzione Commerciale collaborano ancora con me il Servizio Rappresentanza, che mi assiste nella gestione di alcune essenziali attività operative, e il Servizio Rapporti Clienti Nazionali, che ha il compito di stabilire un nuovo tipo di rapporti commerciali tra la HISI ed alcuni gruppi operanti a livello nazionale.

Se questa è dunque la Direzione Commerciale 1974, che si struttura in 6 Direzioni Vendite, le linee principali che intende seguire sono:

- coinvolgimento dei capi a tutti i livelli. Credo non sia sufficiente aver disegnato una buona struttura per averla funzionante; il risultato dell'utilizzo di una struttura è connesso all'uso che di essa ne fanno fare i capi. Sui capi dovremo fare molto, coinvolgendo tutte le funzioni aziendali ma soprattutto la Direzione del Personale, dalla quale ci aspettiamo un grosso aiuto per questo obiettivo.

E' un'area sulla quale dovremo operare molto e conto sulla collaborazione di tutti.

- Realizzare una effettiva delega di potere: anche in questo settore esiste la teoria, che è facile, e la pratica, che è difficile.

E' un obiettivo prioritario e difficile da conseguire per la nostra natura ma è anche compito di chi la deve ricevere operare seriamente e ci-



L'ing. Peretti, l'amb. Capomazza, l'ing. Fubini (di spalle), insieme a mr. Manavi, managing director ISIRAN, distributore dei nostri prodotti in Iran.

vilmente per ottenerla.

- Conoscere i fenomeni, lavorare su informazioni omogenee, decidere rapidamente, possibilmente una volta sola, senza ridiscutere le cose, fare riunioni semplici e produttive, sintetizzare le richieste. In altre parole, aumentare la produttività sia di chi deve decidere, sia di chi deve comprendere le scelte fatte.

Ma anche una struttura così gestita con chiari contenuti e definizione dei ruoli potrebbe non funzionare se non avesse obiettivi precisi.

Mi sembra giunto il momento di definire questi obiettivi per il 1974:

- 1°) Raggiungere i livelli

di ordini, consegne, ricavi e costi per il mercato italiano e i mercati diretti e per tutte le attività della Direzione Commerciale.

- 2°) Rispettare le strategie di vendita fissate per gli attuali prodotti e per l'introduzione dei nuovi prodotti.

- 3°) Consolidare la struttura, definendo sempre meglio i compiti e i ruoli e valorizzando il contenuto professionale delle persone.

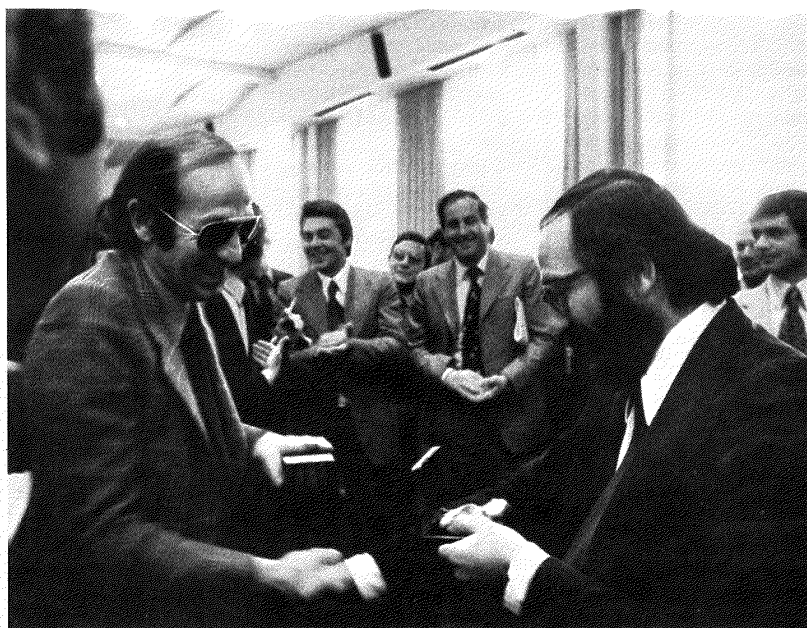
Attraverso questo lavoro desidero realizzare quegli aumenti di produttività necessari per essere sempre una società avanzata non solo nei prodotti ma anche nell'organizza-

zione, nei contenuti e nella professionalità dei suoi uomini.

Tutti questi obiettivi vi sono già noti perché vi sono già stati assegnati da tempo e sono ora aggiornati per effetto dei nuovi annunci.

Permettetemi di fare qui alcune considerazioni.

La prima considerazione riguarda ovviamente la molteplicità degli obiettivi stessi, la loro stretta interconnessione: questo fatto richiede essenzialmente una grande capacità selettiva e doti coraggiose per saper scegliere. Quello che dobbiamo imporci è un adeguamento corretto alle strategie aziendali piuttosto che un continuo esercizio su co-



Alla fine di ogni giornata, erano state organizzate gare sportive e ricreative.

Nuoto, tennis, corsa, bowling e bridge, hanno impegnato molti partecipanti.

I premiati sono stati: Fabris, Guidotti, Peretti, Rietti; Genova, Gheri, Marchisio, Proni; Cacioli, Ippolito, Pera, Valenti, per la gara di nuoto a staffetta stile libero: Giardini-Visotti; Cortis-Pastres, per il tennis - Radovan, Campese, Dell'Orto, per la corsa - Clarke-Ferrario, Borgna-Guerrini per il bowling - Bastia, Fabbri, Pastore, Proni-Lucano, Zanella, Bernoffi, Costa per il bridge. Nella foto: Proni riceve il premio da Senzasono.

me modificarle a quello che riteniamo sia il nostro obiettivo particolare. E questo vale naturalmente a tutti i livelli della struttura.

Saper comprendere, saper utilizzare le strategie significa anche farle vivere e contribuire a migliorarle facendone qualcosa di vivo e non delle banali comunicazioni tra la Direzione e le Filiali.

Per quanto riguarda gli ordini ci aspettiamo un continuo progredire per settore merceologico e per linea. In particolare vogliamo un grosso sforzo di penetrazione del livello 62, specie nel settore industria.

Dobbiamo allargare la nostra presenza sul mercato dei medi e dei grandi sistemi, selezionando lo sforzo sulla concorrenza. Ma io desidero richiamare la vostra attenzione sul problema del nostro parco clienti: è importante in qualità, valore.

Dobbiamo investire sulla politica dei park specialist. Abbiamo fatto 70 park specialist nel 1974 per avviare una decisa politica commerciale.

La prima operazione da fare a livello cliente è di stabilire, o ristabilire, o migliorare un rapporto completo con la HISI a livello commerciale e a livello sistemistico. Dobbiamo aiutare il cliente a sistemare il livello di meccanizzazione cui è giunto, cercando di pianificare la sua formazione,

il suo sviluppo EDP e di potenziarne le applicazioni per abituarlo a chiederci un servizio che poi dovremo essere capaci di vendergli nella misura in cui sarà un buon efficiente servizio.

I park specialists, ai quali va il mio augurio per un proficuo lavoro nel 1974, dovranno aiutarci a valorizzare il ruolo, a migliorare le prestazioni, a farne una attività ambita da molti, perchè tra le più innovative da noi realizzate in questi ultimi anni.

L'attenzione della Direzione Commerciale sarà particolare per questa funzione, che potrà avere sviluppi interessanti nella misura in cui costituirà realmente l'unica vera interfaccia HISI - cliente. Al settore EDP il 1974 affiancherà le attività delle filiali progetti di Roma e Milano; ci aspettiamo molto da questa attività, per quelli che saranno gli sviluppi negli anni prossimi; stiamo lavorando per perfezionare gli obiettivi, le strategie, le tattiche di applicazione.

L'affiancamento di queste attività all'altro Servizio che noi già oggi offriamo, quello del Time Sharing, vuol significare una nostra volontà di portare avanti una politica di servizi, con prezzi separati per tipo di servizio che offriamo.

E' questa una politica che seguiremo progressivamente e sulla quale andremo avanti via via che



Padovan e Campese, primi classificati ex-aequo nella gara di corsa.

saremo pronti ad offrire un servizio completo, efficiente e quindi fatturabile. Proseguiremo nella vendita dei packages applicativi e di tutti i principali prodotti accessori. Per tornare al Time Sharing gli annunci che udrete domani completano la potenzialità di questo prodotto, che deve essere considerato sempre più come parte integrante delle nostre attività di vendita.

Per quanto riguarda le attività connesse con i mercati al di fuori dell'Italia, nel 1974 dovremo consolidare la nostra presenza nel mercato dell'Iran in stretta collaborazione con i nostri amici dell'HIS Iran e con quanti, risiedendo nell'Iran, collaborano al successo della Honeywell in questo settore. Noi riteniamo di poter dare un valido contributo al-

l'installazione dei molti sistemi 6000 là venduti e trasferire l'esperienza maturata in questi ultimi anni in grosse installazioni in Italia.

Nella Jugoslavia dovremo potenziare i rapporti con la società Progres che ci rappresenta affinché si possa dare nuovo slancio alla presenza della HIS Italia per contrastare la concorrenza in questo mercato così a noi vicino. Potenzieremo le attività di vendita OEM, cioè a altri fabbricanti di calcolatori e di vendita del know-how all'estero.

Particolare attenzione verrà da noi dedicata a tutte le opportunità serie e proficue che si presenteranno nei mercati del Medio Oriente per portare un contributo di valide esperienze nello sviluppo dei paesi di quell'area geografica.

Molto impegnativa sarà la nostra attività nel settore delle consegne nel 1974: dobbiamo procedere al massimo delle installazioni delle attuali linee di prodotto per evitare grossi impatti sui ricavi dell'anno per effetto dell'annuncio dei nuovi prodotti.

In maniera selettiva decideremo dove vorremo consegnare un nuovo prodotto dove esiste un ordine per un attuale prodotto. Questo sarà fatto responsabilmente dall'organizzazione commerciale: una corretta pianificazione delle consegne è strettamente legata alle risorse sistemistiche.

Continueremo in maniera più rigida l'applicazione

degli standard di assistenza sistemistica perchè desideriamo che l'apporto gratuito da dare ad ogni cliente sia strettamente commisurato ai costi del prodotto da noi venduto; per conseguenza saranno definiti i criteri per fornire assistenza variabile a seconda del tipo di prodotto e soprattutto in funzione del tipo di organizzazione che abbiamo in quel determinato mercato.

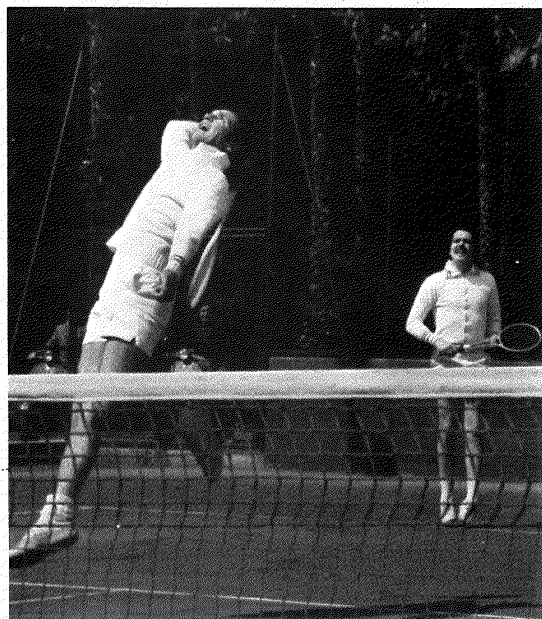
E' infatti assolutamente necessario iniziare la fatturazione al cliente di tutta l'assistenza fornita a qualunque titolo oltre lo standard stabilito per quella linea di prodotto.

L'obiettivo che dobbiamo porci è duplice: mettere il cliente in condizioni di poter procedere da solo (con l'aiuto della scuola e del F.S.C.) e d'altra parte prepararci a fornire a pagamento anche questo servizio.

Sarà fondamentale l'azione per fare in modo che il cliente investa in organizzazione ed uomini, a fianco della spesa dell'hardware; solo così potremo garantirci che ci sarà una effettiva meccanizzazione e che il cliente possa crescere con noi in maniera soddisfacente.

L'organizzazione delle consegne e la pianificazione dell'assistenza sistemistica condizionano i nostri ricavi ed i nostri costi.

Sono due voci importanti: vorrei che anche voi vi abituaste a pensare a costi e ricavi come vi è familiare parlare di ordini e di punti.



La coppia Giardini-Visotti vincitrice del torneo di tennis

Per quanto riguarda i ricavi nel 1974 dovremo proseguire nello sforzo di aumentare le vendite e i full payout lease rispetto alle locazioni e dovremo aumentare i canoni dei prodotti nella misura che stiamo comunicando ai clienti, aumenti che debbono essere rigidamente applicati mano a mano che scadono i contratti.

Per quanto riguarda i costi mi sembra che sia evidente la necessità di fare uno sforzo per portare avanti le spese produttive gestendo con maggiore ocularità i cospicui mezzi a disposizione, con scelte coordinate agli obiettivi da raggiungere ed eliminando le spese inutili.

Il piano incentivo di quest'anno si caratterizza sempre più come uno strumento di supporto della Direzione Commerciale per la realizzazione di una politica di vendita e quindi sarà strettamente connesso con quella che sono le strategie del 1975.

Il successo del 1974 deve essere un successo articolato per obiettivi di linea e di prodotto.

E' bene a questo punto riparlare della nuova linea di prodotti.

La serie 60 nei livelli 62, 64, 66, deve essere da voi considerata come una grossa occasione professionale per migliorare la nostra presenza sul mercato.

Penso che sia veramente una opportunità unica per ognuno di noi partecipare a questo importante momento della vita aziendale.

E' una nuova linea che deve vivificare la nostra competitività, aumentare la nostra aggressività e darci maggiore sicurezza nel futuro.

Da domani vedrete installato e funzionante qui a Riva del Garda un modello del livello 62: anche questo è un altro segno dell'importanza che diamo a questo prodotto che porterà nel mondo la prova della nostra capacità realizzativa.

Sul piano tecnico questa sarà per tutti la prima occasione di incontro con la nuova linea, anche se alcuni di voi in realtà nelle settimane scorse hanno già iniziato a seguire dei corsi. Durante il convegno non verranno date informazioni tecniche sul pro-

dotto, se si eccettuano le dimostrazioni che potrete vedere girare sulla macchina: al vostro ritorno in filiale riceverete tutte le informazioni tecniche con l'aiuto di videotapes appositamente preparati, e comincerà il lavoro di preparazione di tutti.

Tocca a noi ora completare il lavoro fatto a monte dai tecnici (e domani mattina sentirete direttamente i principali responsabili della DCT) vendendo la nuova linea, vendendo bene, insieme agli attuali prodotti per raggiungere i nostri obiettivi di ordini.

Dovremo anche installarla e superare con fermezza le difficoltà che incontreremo.

Acquisiremo così un più completo know-how, indispensabile per affrontare gli impegni che la nuova linea comporta non solo a livello italiano ma a livello mondiale.

Come vedrete domani, quest'anno sarà data maggiore enfasi alla integrazione delle strategie di prodotto con le strategie per settore merceologico.

E' un fatto significativo, che testimonia la volontà di seguire la evoluzione del mercato sempre più orientato alle applicazioni. In questo settore delle applicazioni un valido contributo sarà dato dai Servizi Sistemi e Applicazioni che dovranno cooperare con i Servizi Centrali (Supporto e Scuola) per ottimizzare i mezzi a disposizione; è indispensabile progredire in questa area se vogliamo, come vogliamo, portare avanti una politica di prezzo separato.

Sul terzo obiettivo generale, e cioè sulla struttura, abbiamo già visto gli impegni 1974. Dovremo operare tutti per realizzarli, per dare significato e vita agli strumenti che via via predisporremo.

Una particolare cura sarà data anche alla migliore sistemazione logistica di tutte le sedi periferiche della Direzione Commerciale: abbiamo definito nel '73 i nuovi locali di Bari, Cagliari, Parma. Abbiamo ampliato Torino, Bologna e Milano.

Nel 1974 proseguiremo e dovremo dare un'adeguata sistemazione alle nostre sedi di Roma.

Obiettivi, strategie e struttura sono termini che ho

usato spesso in questo discorso: possono restare termini vuoti nella misura in cui non parliamo degli uomini che li gestiscono e li condizionano.

Parlare di uomini vuol dire anche parlare di risorse, di conoscenze e di motivazione.

Sono tre aspetti sui quali dobbiamo aumentare i livelli a cui siamo arrivati: dobbiamo aumentare soprattutto la qualità.

Sono fermamente convinto che il puro numerico aumento delle risorse non risolve i nostri problemi se non abbiamo risolto i problemi di un corretto inserimento. Il principale problema resta di far fare ad ognuno di noi il proprio mestiere: è l'unica strada per aumentare effettivamente la produttività e per

aumentare le risorse.

Per conoscenze dovremo proseguire nei piani di formazione individuali, oggi più facilmente coordinabili in quanto esistono obiettivi singoli e di gruppo e quindi ogni capo dovrà fare un maggiore sforzo per avere i suoi collaboratori più preparati. E' questo un nuovo impegno che chiediamo ai capi e che li aiuterà anche a diventare effettivamente più capi.

Sulla motivazione sono convinto che il successo conseguito nel '73, i piani precisi che abbiamo per il '74, la nuova linea di prodotti che oggi annunciamo siano già buoni motivi per volere far parte di questa organizzazione. L'altro motivo principale è l'opportunità che abbia-

mo tutti di incidere sulla realtà di questa azienda, di contribuire in maniera determinante alla sua crescita.

Ogni tanto qualcuno cambia azienda: è di soddisfazione sapere che quasi tutti vanno a ricoprire posti qualificati. E' una conferma che nella nostra tematica così complessa siamo in grado di produrre dei buoni professionisti a tutti i livelli.

In questo mio intervento ho cercato di riassumere tutti i problemi sui quali mi sono impegnato e sui quali da oggi, conoscendoli, anche voi siete impegnati con me.

L'impegno comune a portare avanti una politica commerciale è il primo elemento che ci darà certezza di successo.

Un elaboratore del livello 62. Interamente progettato nel Centro di Ricerca e progettazione di Pregnana Milanese e costruito nello stabilimento di Caluso il livello 62 comprende due modelli (62/40 e 62/60) di elaboratori elettronici destinati agli utilizzatori piccoli e medio-piccoli ma dotati, a simiglianza degli altri livelli della serie, di tutte le caratteristiche operative più avanzate, dalla multiprogrammazione al collegamento a terminali e a una "interfaccia utente" realizzata attraverso un sistema operativo (il GCOS livello 62) derivato da quello dei grandi sistemi della linea Honeywell 6000.

I sistemi del livello 62 sono firmwarizzati e ad architettura compatta (i governi delle unità periferiche e della trasmissione dati sono integrati nell'Unità Centrale) e dispongono di una vasta gamma di unità periferiche, fra cui una unità di lettura e registrazione di nastrocassette.



panorama

Registrazione del Tribunale di Milano n. 292 del 28 luglio 1972
Direttore Responsabile: Licia Buganè - Carmanini
Composizione e stampa: Gallo Pomi - Milano

Honeywell

Honeywell Information Systems Italia

Milano - via G. B. Pirelli, 32 - Telefono 6257

Associato all'USPI - Unione Stampa Periodica Italiana

