

STRATEGIE

Ricetta Dell anti-crisi

La Casa cresce grazie ai vantaggi del suo modello di business

Le recessioni, di solito, fanno male alle imprese. L'ondata negativa si abbatte sui mercati, e spesso spazza via le idee aziendali, indirizzandole, di colpo, in pochissimi casi, a qualcosa che riesca a cavalcare lo tsunami, e alla fine si trova ancora più forte di prima.

Questo è il caso, almeno finora, di Dell Computers. L'azienda entrava nell'anno di svolta, il 2000, con 25 miliardi di dollari di fatturato. Chimerà l'esercizio fiscale 2003 intorno ai 35 miliardi. Aveva ricavi per addetto di 700 mila dollari; oggi ne prevede 927 mila. Negli ultimi due anni, secondo Garner Dataquest, le sue vendite di pc e di server sono aumentate del 18,3%, contro una media del mercato del 2,7%. In particolare negli Usa, dove oggi Dell è il primo marchio in assoluto, con una quota di mercato del 27,9%, distanziando Hp di quasi otto punti.

Controtendenza. Crescere in periodo di recessione, è tanto vistoso quanto, implicito, qualcosa di strutturalmente nuovo. Non è certo un fatto di sconti o di qualche miglioramento nei prodotti. È il nostro modello complessivo — dice Michael Dell, il fondatore dell'azienda — che funziona meglio degli altri nei tempi difficili. E accelererà ancora nei prossimi.

Dell non ha dubbi. Nel 1998 commise sul raddoppio di fatturato in cinque anni, oggi raggiunto. E ora, internamente, ha ripetuto la sfida: obiettivo 60 miliardi di dollari entro i prossimi cinque.

Come? Dell ha un numero magico, secondo gli analisti: il 10%. Il 10% medio in meno nei costi di un pc, di un server, di un sistema di memoria o di un router rispetto ai migliori concorrenti. Questa cifra nasce dal suo modello diretto. La Dell non deve sostenere un network di distributori, vende direttamente al cliente (e per oltre il 50% via Web) e solo dopo assemblea su misura il prodotto. Usando fabbriche altamente automatizzate con magazzini ridotti all'osso.

Per esempio a Round Rock il suo fiore all'occhiello, la fabbrica "Metric 12" si basa su un sistema software che prende direttamente gli ordini personalizzati dai database aziendali e aggiorna ogni due ore i piani di approvvigionamento dello stabilimento, e colloca in automatico gli ordini presso i magazzini dei fornitori, collocati a poca distanza dallo stabilimento.

La combinazione di questa efficienza con lo sviluppo di prodotti il più possibile standard forma «l'anima di Dell», come la definisce Kevin Rollins, il numero due dell'azienda che in realtà la co-gestisce insieme al fondatore. «Il continuo miglioramento del nostro sistema — dice — non solo e non tanto per essere sempre più grandi o fare più soldi. Ma per mantenerci sostenibili».

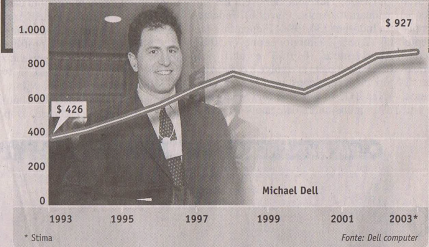
Competitività. Non di soli costi competitivi vive il modello Dell. «Ma anche di chi, come chiamiamo «the point of accountability», spiega Steve Felice, vicepresidente per le vendite professionali — il fatto che i nostri clienti possono avviare con noi una relazione superiore a ogni altro doggettivo dell'industria».

In tempi di crisi il manager dell'Iit (in particolare quello Usa) è un dirigente che si trova spesso tra l'incudine e il



UNA MACCHINA EFFICIENTE

Fatturato per addetto negli ultimi 10 anni, migliaia di dollari



martello. Dall'alto gli vengono imposti i suoi clienti. Il motivo per cui, dal «down turn» del 2000 in avanti la sua quota di mercato nel mercato professionale ha preso a crescere. E le sue entrate in settori nuovi, dai server standard (prima piccoli ma oggi si arriva ai supercomputer a cluster Linux) poi ai sistemi di memoria San (insieme a Emc), quindi agli apparati di networking e ai servizi

sono tutti andati a segno. «E ora è la volta — spiega Rollins — di due nuovi fronti. I registratori di cassa e le stampanti. I primi perché sono, in fondo, applicazioni basate su tecnologia standard pc. E la seconda area perché è un segmento dove non esiste standardizzazione e il cliente è penalizzato dal costo eccessivo delle cartucce, senza grosse innovazioni. In ambedue i settori noi contiamo di innescare i nostri tipici vantaggi nei confronti del mercato».

Cruciale, per la Dell, la scelta di questi segmenti nuovi in cui via via entrare e crescere. «Noi seguiamo una precisa filosofia — spiega Dell — ogni segmento di prodotto segue una curva verso la standardizzazione. Quando questa è matura allora noi facciamo il nostro ingresso, valendoci del nostro modello più efficiente e un network, il più ampio possibile, di fornitori di componenti e di tecnologie». Di qui l'ultima caratteristica saliente del modello Dell. L'azienda spende soltanto 440 milioni di dollari in Ricerca e sviluppo (quasi dieci volte meno di Hp) ma ne ottiene, in cambio, risultati sotto gli occhi di tutti.

Giuseppe Caravita

L'ottimismo concreto degli esperti di Austin

Andrew B. Whinston, responsabile del centro di ricerca sul commercio elettronico (Crec) all'Università del Texas di Austin, è un veterano analista dei trend dell'it. Sotto il suo coordinamento, per esempio, sono nati studi come Net Results che negli scorsi tre anni hanno documentato, con massicce rilevazioni, l'emergere dell'economia di rete.

Da allora però anche il Crec ha dovuto vivere il «downtun». «Gli squilibri finanziari, le aspettative esagerate, il sovrainflazione nel suo business dei backbone a larga banda, perché l'ultimo miglio restava saldamente in mano ai grandi ex-monopoli. E questo è un peccato», dice Whinston — da cui solo oggi stiamo uscendo. Ma all'orizzonte, a nostro avviso vi sono grandi cambiamenti. Un completo rinnovamento che farà riaprire il ciclo».

Di che si tratta, professor Whinston?
Credo che le telecomunicazioni avranno una nuova fase di sviluppo. Finora sono state dominate dai grandi carrier, come Sbc, o da voi Telecom Italia. Ma il vostro Telecom è una tecnologia come il Wi-Fi. Qui c'è un grande potenziale di sviluppo. E una volta liberato, potrebbe persino portare alla fine delle grandi telecom. Si profila un contesto in cui, in porzioni sempre più ampie del territorio (uffici, campus, aeroporti) sarà possibile saltare, di volta in volta, sui più convenienti carrier wireless. E questo creerà «premiere» per noi ai carrier tradizionali. Ma anche nuove opportunità.

Cisco infatti, per esempio, sta già sviluppando i telefoni bistandard, Wi-Fi e cellulari...
E i carrier sono assolutamente infocroci con Cisco per questo. Al punto che preferiscono comprare i router dalla Juniper, perché non fa di questi scherzi. La prospettiva, infatti, è che tutto possa confluirvi sul Wi-Fi. Sia i dati che la voce.

Quale sarà l'impatto del Wi-Fi?
Molti produttori, tra cui Cisco e Intel, ormai hanno capito di avere interesse a destabilizzare il sistema dal basso via Wi-Fi. E con esso assicurarsi un nuovo flusso di vendite. Un mese fa Ibm, Intel, Apax Partners e altri hanno avviato un'azienda congiunta, la Cometa Networks, per installare hot spot su tutto il paese. 20mila in 50 città degli Usa nei prossimi due anni, con la possibilità di roaming estesa a carrier e Isp. E di interconnetterli. Sulla stessa scia sono Boingo, Wayport e altre. Che già offrono pacchetti per, mettiamo, 10 dollari di passare da un carrier all'altro. Poi c'è Starbucks che vende a caro prezzo caffè, cappuccino e Wi-Fi.

Intanto avanza il cosiddetto «ara di software», ovvero quei dispositivi ricevitori (cellulari o Pda) in grado di passare da un carrier all'altro, da una semplice riprogrammazione interna. Questo «super-stan-

dard» consentirà molte cose nuove. Per esempio i carrier potranno scambiarsi frequenze con altri carrier. E vi sarà una più ampia libertà di scelta per gli utenti.

Poi nascono aziende, come Flarion, che propongono una nuova generazione wireless che, ad oggi, ha tutte le carte per divenire quella dominante. Con un protocollo cellulare ad alta velocità che offre autentici vantaggi, in termini di larga banda, rispetto all'esistente.

La cosa davvero interessante sarà nell'integrazione tra il Wi-Fi con queste tecnologie senza fili. Avremo dei chip dentro i ricevitori capaci di commutare in automatico, all'uscita da un hot spot Wi-Fi, con una rete wireless ad alta velocità. E su progetti

il pc con un po' di software, dove si sono messi a competere con una Cisco che vi ricava margini piuttosto elevati, forse troppo. Non solo: gli server hanno operato nella fascia di extra-profitto. E li eliminano costruendosi sopra quota di mercato. Sun, per esempio, poteva permettersi extra-profitto nei server Unix. Ora, dopo l'entrata di Dell, non più.

Gli altri concorrenti sembrano intrappolati dentro strutture distributive più costose di Dell...
Vero. Questi concorrenti non possono permettersi di cannibalizzare le



Andrew B. Whinston

«Le vecchie telecom che hanno pagato troppo le licenze per l'Umts potrebbero perdere il confronto sul Wi-Fi con i nuovi carrier»

IL SITO

Grandi affari con l'e-commerce

Dell è la dimostrazione vivente che il commercio elettronico su vasta scala, se appoggiato su un'infrastruttura coerente, paga, e in modo massiccio anche in tempi di crisi.

L'azienda di Austin è stata la prima al mondo a raggiungere nel 1997 il miliardo di dollari di vendite online. Oggi il suo sito è uno dei maggiori del mondo: 38 milioni di visitatori ogni trimestre, con 5 milioni di interazioni su ordini. E 485 mila iscritti al Dell Community forum.

Non solo. Dell conta, solo negli Usa, circa 30mila clienti corporate, seguiti da staff dedicati. Ciascuno di essi, nell'area «premiere» del sito Dell dispone di pagine personalizzate sui propri contratti, con possibilità di seguire lo stato di avanzamento degli ordini in tempo reale.

Sul sito Dell, poi, sono presenti circa 60mila tra software di terze parti, prodotti informatici esterni e servizi. Tutto il sito, ovviamente gira su 288 server Dell Poweredge e 79 sistemi di memoria Dell-Enc. Il software si divide, piuttosto equamente fra applicazioni Microsoft, database Oracle e ambienti Linux. Il tempo di risposta medio dell'intero dominio Dell.com è di 1,05 secondi per download di una pagina.

INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Ricerca più raffinata per Xerox

Ottimizzazione dei programmi di ricerca su Internet su documenti multilingue, riassunti elettronici di documenti complessi basati su parole-chiave, perfezionamento delle tecniche di ricerca di massa elettronici attraverso la riduzione del materiale non attinente, integrazione e miglioramento delle tecnologie di comunicazione tra stampanti e computer. Nel Centro di ricerca europeo della Xerox a Grenoble, una zona della Francia meridionale che annovera la presenza di una pluralità di sedi di multinazionali dell'elettronica e dell'informatica (Hp, Sun, Bell, Caterpillar, St Microelectronics) — tanto da essersi guadagnata lo pseudonimo di Silicon Valley francese —, un team di ricercatori si dedica allo studio di processi di elaborazione elettronica che consentano di migliorare l'analisi informatica del linguaggio naturale dell'uomo.

La filosofia. Gran parte degli investimenti della Xerox a Grenoble è dedicata allo studio di programmi di perfezionamento delle possibilità di ricerca di documenti in varie lingue — basti pensare che Google, uno dei più diffusi motori di ricerca su Internet, cerca su un indice di più di 3 miliardi di documenti e che Medline, uno dei più autorevoli siti di medicina, ha un database di 14 milioni di articoli — nonché di programmi di traduzione e sintesi automatica da una lingua all'altra.

UNA LUNGA STORIA

Tutto cominciò nel lontano 1642

Gli studi sull'elaborazione del linguaggio naturale fanno parte di una serie di campi di ricerca dell'intelligenza artificiale, un settore dell'informatica che mira a far risolvere a un elaboratore un problema — in questo caso la traduzione e il riassunto di testi — attraverso un processo automatico avanzato che simula operazioni umane intelligenti. Anche se l'idea di riprodurre in maniera automatica operazioni mentali come il calcolo ha origini antiche (nel 1642 il matematico e filosofo Blaise Pascal

progettò una "macchina" aritmetica in grado di eseguire calcoli, capostipite delle macchine calcolatrici a ingranaggi), fu nel Ventesimo secolo, in piena guerra fredda, che gli studi sull'intelligenza artificiale si intensificarono. In particolare negli anni 60 gli Stati Uniti, con il programma Alpac (1964), investirono risorse per studiare un sistema esperto che fosse in grado di tradurre automaticamente il russo in inglese, ma i risultati furono deludenti e i fondi furono tagliati. Il cibernetico Hyman P. Minsky, negli

anni 70, delimitò il concetto di intelligenza artificiale: gli automatismi delle macchine potevano servire a produrre operazioni intelligenti, ma su domini circoscritti. Jean-Gabriel Ganascia definì il concetto negli anni 80: «Da una parte — scrive l'autore in un saggio pubblicato nel 1987 — si tratta di analizzare il ragionamento di un esperto umano al fine di codificarlo nel linguaggio informatico; dall'altra, bisogna fare, con l'aiuto di un computer, una sintesi artificiale e meccanica di ragionamenti, così che essi assomiglino a ragionamenti di esperti umani».

elector eccetera). Mediante Lirix sarà inoltre possibile ottenere un estratto dei documenti trovati. Con il programma Mda (Multilingual document authoring) sarà possibile tradurre elettronicamente un documento da una lingua a un'altra. Le innovazioni investiranno anche le ricerche ad alta complessità linguistica, come quelle tipiche dei settori della biologia molecolare e della genomica e con il software BioTap, ad esempio, sarà possibile semplificare il lavoro di ricerca degli operatori, alle prese con un ininterrotto di informazioni provenienti da una molteplicità di sorgenti (si calcola che, per questo settore, siano presenti online non meno di 120 milioni di documenti).



Nel castello. Il centro di ricerca Xerox a Grenoble

Integrazione con la carta. Xerox sta anche investendo sullo sviluppo di documenti cartacei e elettronici, attraverso un programma denominato Paper user interfaces. Attraverso sistemi di comunicazione fra stampante, scanner e fotocopiatore collegati con un pc, o ricorrendo a una fotocamera digitale, un documento cartaceo potrà essere trasformato in documento digitale standard e tradotto in

altre lingue. I documenti possono essere depositati in un portale intelligente con possibilità di accesso anche dal telefonino (programmi Flowport e mDoc). «Con i nuovi apparecchi mobili — spiega Monica Beltrami, direttrice del Centro di Grenoble — inizia l'era dell'accesso mobile a documenti elettronici con possibilità di comando remoto della stampante attraverso la tecnologia wireless».

Roberto Faben

A BOLOGNA

Fabbrica-studio

Una fabbrica di idee, esempio vivente di spazio adibito alla comunicazione. È l'ultima scommessa del bolognese Claudio Vatturino, che ha trasformato la sua azienda (gruppo Sabatini) in una sorta di perenne fiera delle possibilità. Nasce così «Idee in fabbrica», mostra permanente dedicata alla creatività.

L'ispirazione, curata dall'architetto Claudia Villani, racoglie il patrimonio di progetti sviluppati in sette edizioni di Futurdesign, all'interno di Futurshow. Opere, citazioni, testimonianze, da Fabrizio Plessi a Massimiliano Fuskarini, da Paco Barbana a Elio Fiorucci, Lucio Dalla, Inge Feltrinelli, stanno lì a raccontare quale potrebbe essere il bagno, la palestra, la libreria del futuro. Non lo fanno in uno spazio a parte della fabbrica, ma nell'intero spazio di lavoro, con il max-cartellone per campagne pubblicitarie e sociali. In questo settimana è a disposizione del Wwf che ammonisce: «Siamo tutti animali a rischio».

«La fabbrica così ridisegnata — dice l'imprenditore — è il luogo dove professionalità tecniche e talento creativo si incontrano, come accadeva in passato nelle botteghe d'artista». Sabatini ha realizzato anche un angolo dove i suoi dipendenti, di religioni diverse, possono pregare. In contemporanea con l'azienda ospita poi la mostra di fotografie «Bologna, le radici del futuro», in attesa di aprirsi a spettacoli teatrali — è già stato invitato Alessandro Bergonzoni — e presentazioni di libri. Una proposta innovativa che sostituisce Futurshow, che quest'anno a Bologna non ci sarà. Una scelta che riposiziona il gruppo Sabatini (35 milioni di fatturato nel 2002, uno staff di 200 professionisti) da semplice azienda di allestimenti ad azienda di comunicazione che si candida a realizzare grandi eventi. L'impresa spalanca inoltre le porte ai giovani: è stato siglato un accordo con il corso di laurea in Scienze della comunicazione dell'Università di Bologna, con il quale i portatore 40 stagisti ogni anno. Spazio infine anche all'impegno nel sociale, con un'intesa per l'inserimento in azienda di persone che sono o sono state in carcere.

Maria Teresa Scorzonzi

La sede del gruppo Sabatini diventa mostra permanente