



Le ICT come leva strategica nelle PMI

Raffaello Balocco
Politecnico di Milano
raffaello.balocco@polimi.it

ICT e PMI: la rilevanza della tematica

- **Da anni si discute sul crescente grado di competizione che caratterizza molti dei mercati su cui le PMI del nostro paese operano storicamente e sulle difficoltà nel riuscire a mantenere il posizionamento competitivo del “passato” ...**
- **... e sulla necessità sempre più urgente di far leva - in chiave strategica - anche sull'innovazione ICT oltre che sulle variabili competitive “tradizionali”, ma ...**
- **... sia da un punto di vista quantitativo che qualitativo, l'utilizzo delle ICT da parte delle PMI italiane è ancora scarso!**
- **La letteratura italiana e internazionale si è focalizzata sui seguenti filoni principali:**
 - 1. Il ruolo strategico delle ICT per le PMI**
 - 2. L'impatto delle ICT sulle performance delle PMI**
 - 3. Gli ostacoli/vincoli all'adozione delle ICT**
 - 4. Le determinanti che influenzano la capacità di innovazione ICT delle PMI**
 - 5. La diffusione e l'utilizzo delle ICT da parte delle PMI**



La Predisposizione all'innovazione ICT

Gli obiettivi e la metodologia della Ricerca

Gli obiettivi:

- individuare le logiche che correlano le scelte ICT delle nostre PMI con
 - le condizioni imprenditoriali, organizzative e gestionali che le caratterizzano
 - il contesto strategico in cui operano
- analizzare lo stato della Maturità ICT delle PMI italiane, cercando di identificarne i principali archetipi comportamentali

La metodologia:

- 120 studi di caso realizzati attraverso interviste de visu ad Imprenditori e Responsabili IT di PMI particolarmente significative del nostro paese
- survey che ha coinvolto oltre 500 imprese, differenziate per aree geografiche e comparti merceologici

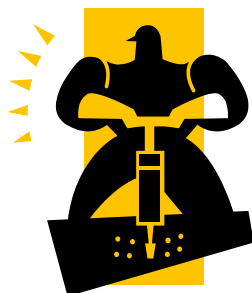
Le condizioni alla base dell'innovazione ICT



- Condizione N. 1 - Imprenditoriale
- La **sensibilità e il commitment del Vertice** (imprenditore e/o general manager) sulle tematiche ICT



- Condizione N. 2 – Organizzativa
- La **presenza di un Pivot efficace**, punto di riferimento organizzativo di tutti i processi innovativi ICT



- Condizione N. 3 – Gestionale
- Un **affidabile presidio operativo** dei processi innovativi, rappresentato da una "adeguata" **Direzione IT** o da un "adeguato" **Partner esterno**

Condizione N. 1 - Imprenditoriale: la sensibilità e il commitment del Vertice



- **Attenzione reale** del Vertice alle problematiche ICT
- **Tempo dedicato** alle decisioni ICT
- **Budget** che ha investito - o intende investire
- **Scelte organizzative** effettuate - o intende effettuare

Condizione N. 2 - Organizzativa: la presenza di un Pivot ICT

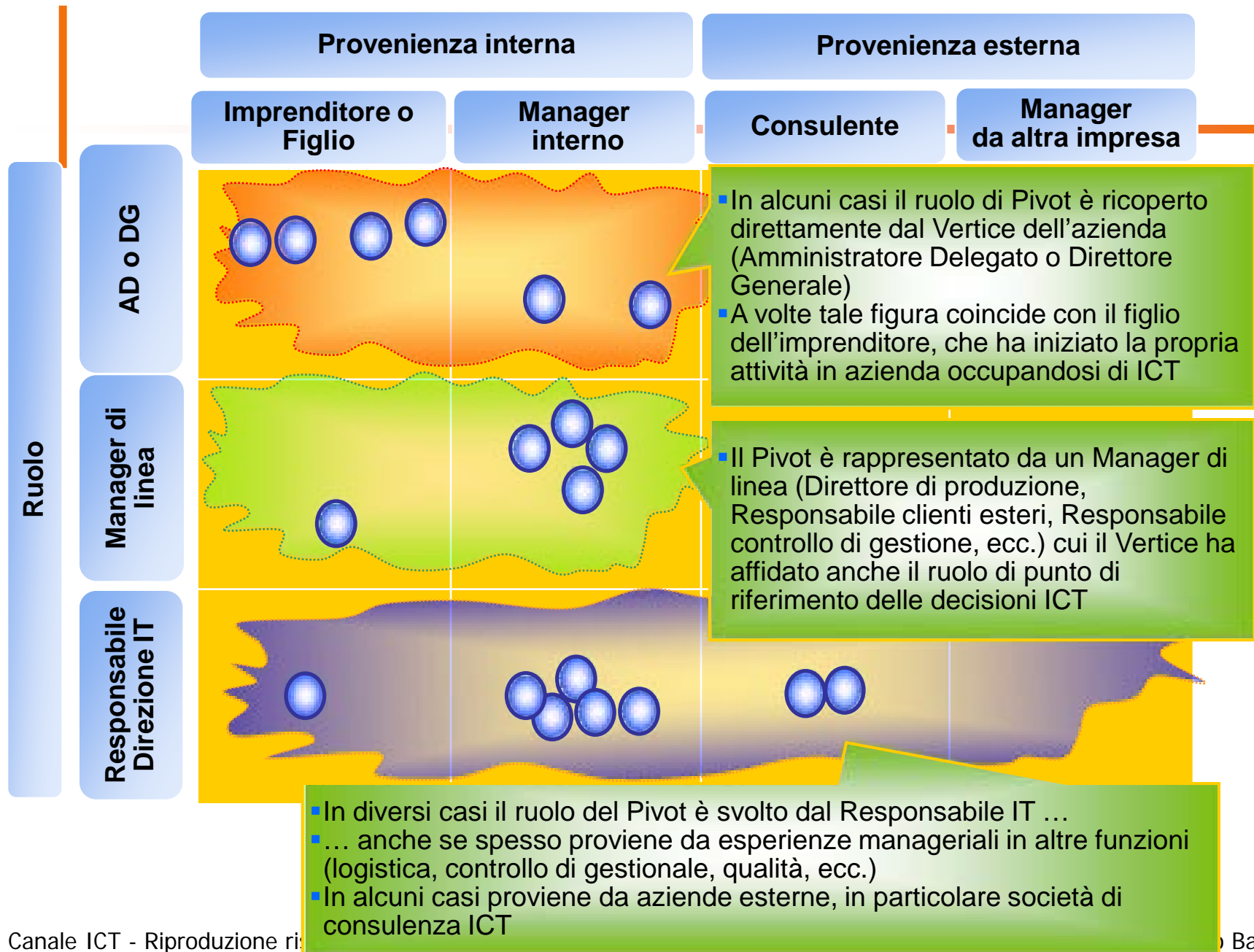


- Ruolo chiave di *liaison* tra Vertice, Management e "tecnici" (Direzione IT e fornitori IT)
- Buone competenze gestionali e di business
- Spiccata sensibilità tecnologica
- Propensione al cambiamento e all'innovazione

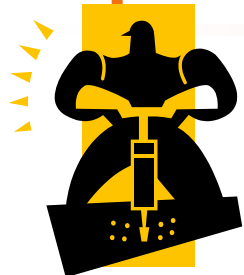


Ma chi è concretamente?

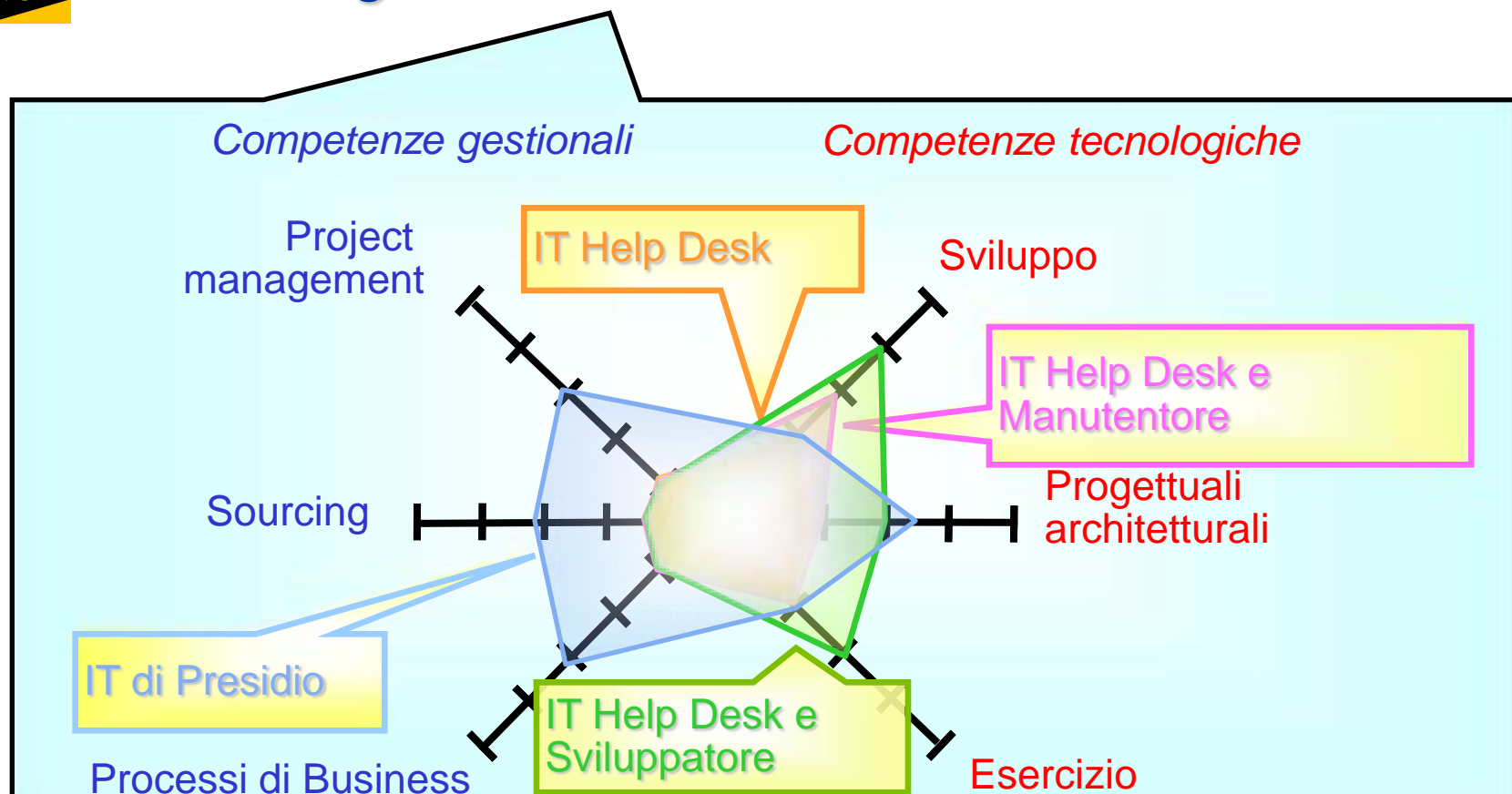
Ma chi è concretamente questo Pivot?



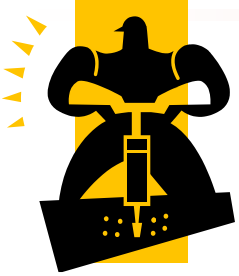
Condizione N. 3 - Gestionale: il presidio operativo



E' in grado la **Direzione IT?**



Condizione N. 3 - Gestionale: il presidio operativo



E' in grado la **Direzione IT**?

Può essere delegato ad un **Partner esterno**?

La Predisposizione all'innovazione

Condizioni imprenditoriali
(Sensibilità e commitment del Vertice)

- Produttore di componenti elettrici, 80 dipendenti
- Il vertice aziendale "ascolta" le richieste che vengono dal basso ed è molto sensibile alle problematiche ICT
- L'azienda non è ancora strutturata organizzativamente per l'innovazione ICT: la sensibilità del vertice spesso non si traduce in decisioni concrete



Incipienti



A metà del guado



Pronte

- Produttore nel settore alimentare; 60 dipendenti
- Il vertice è molto sensibile rispetto alle ICT e partecipa attivamente al processo decisionale
- Il ruolo di pivot è ricoperto dal figlio del titolare, che è entrato in azienda con la delega sulle ICT e attualmente ricopre il ruolo di AD
- Il presidio operativo è svolto dalla Direzione IT



Belle addormentate

- Produttore di pompe acquatiche; 104 dipendenti
- La Direzione è molto attenta alle problematiche ICT
- Esiste una persona all'interno che inizia a svolgere un ruolo di stimolo all'innovazione ICT
- Non è ancora presente un reale presidio operativo all'innovazione ICT

- Produttore di componenti nel settore metalmeccanico; 160 dipendenti
- La Direzione considera l'ICT come un costo da minimizzare

No Pivot, No presidio operativo

Presente una sola condizione

Sì Pivot, Sì presidio operativo

Condizioni organizzative e gestionali



La Maturità ICT

La Maturità ICT

Insieme delle componenti hardware e software di ambiente che supportano le applicazioni del Sistema Informativo dell'impresa

**Maturità
infrastrutturale**

Insieme delle applicazioni che supportano i processi di business dell'impresa

**Maturità
applicativa**

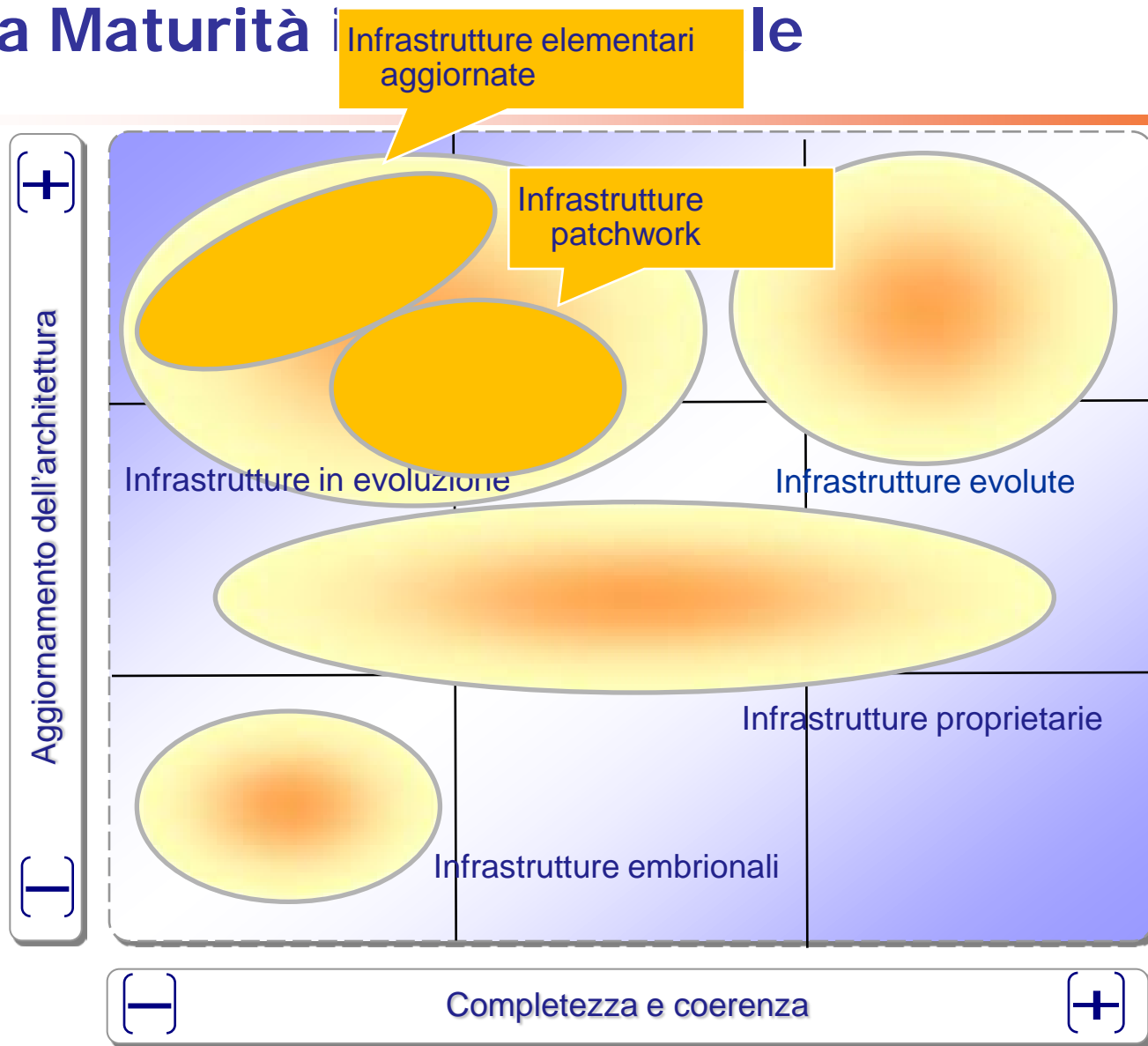
**Maturità
ICT**

Indicatore di quanto l'impresa è in grado di utilizzare opportunamente la leva ICT in un'ottica di lungo periodo

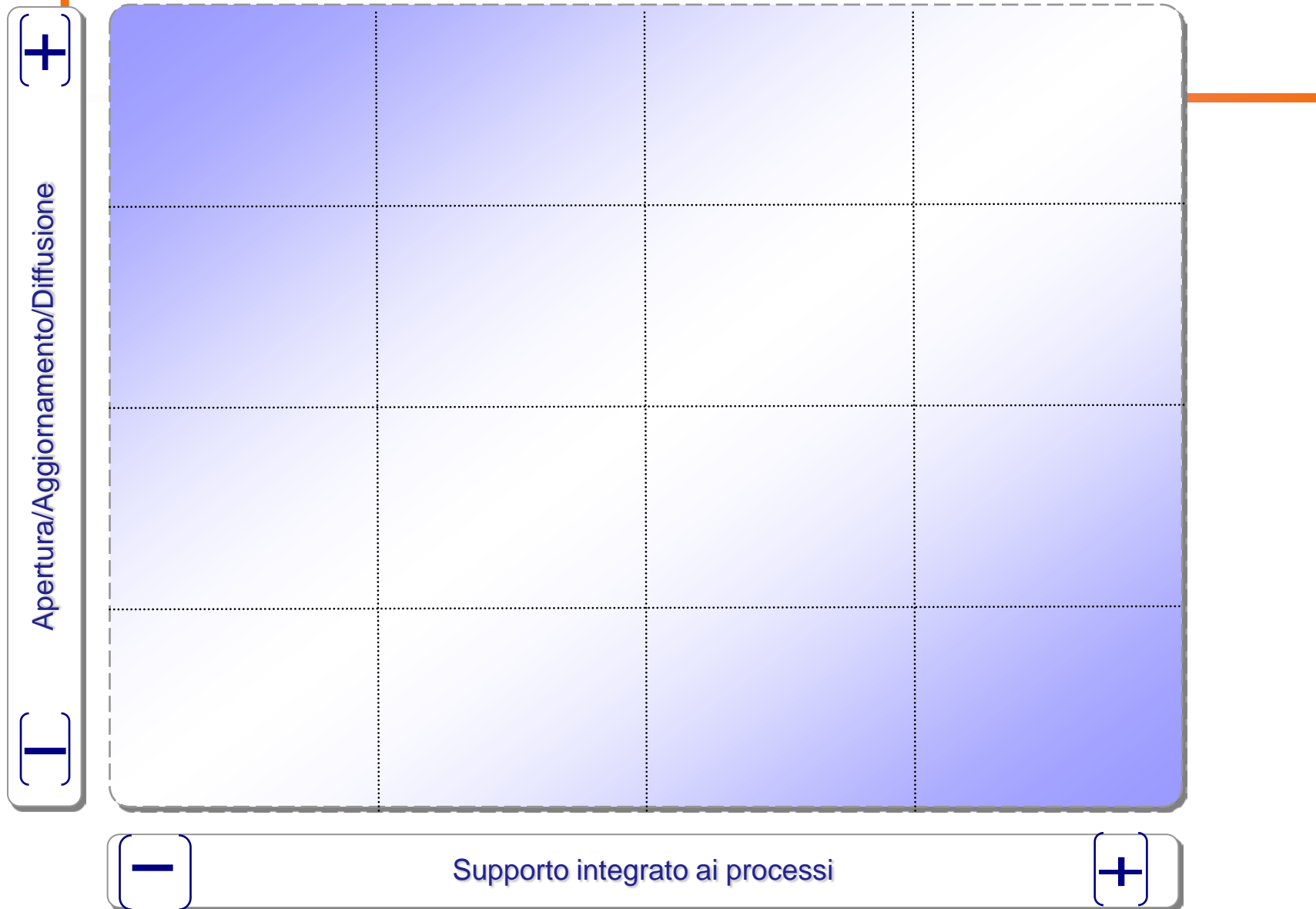
La Maturità infrastrutturale



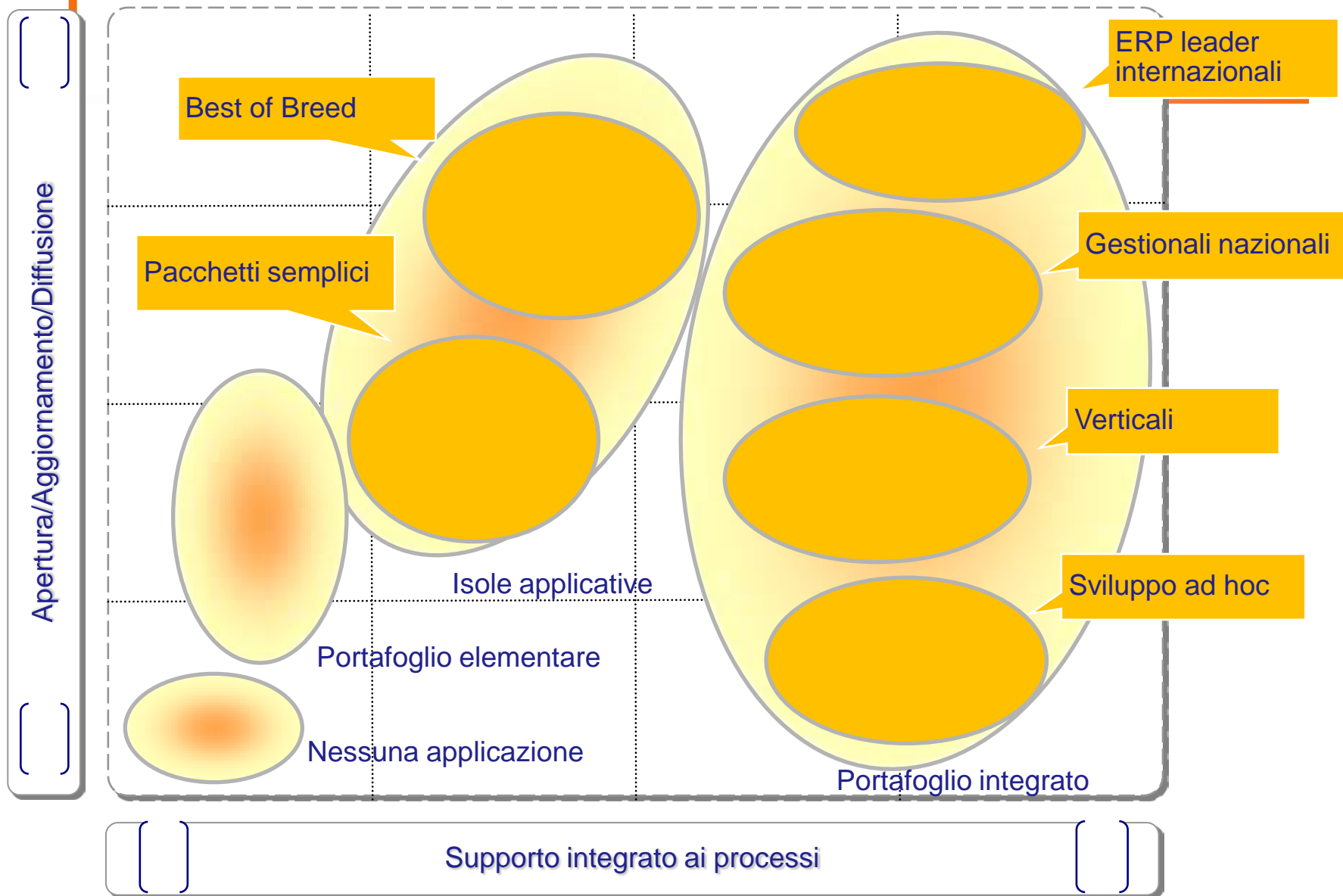
La Maturità delle



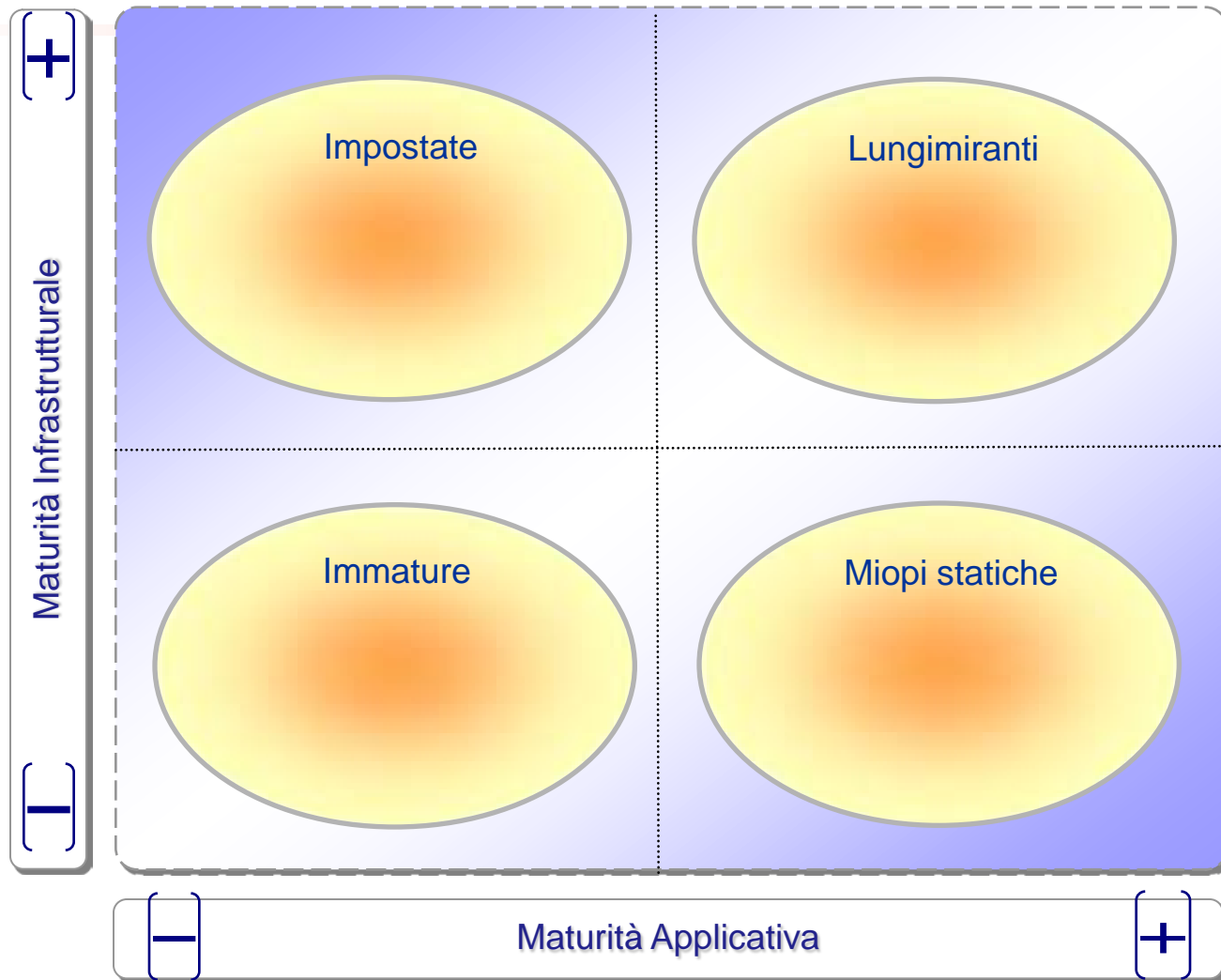
La Maturità Applicativa



La Maturità Applicativa



La Maturità ICT





Una lettura strategica

Una segmentazione strategica delle PMI



Il ciclo di vita delle PMI

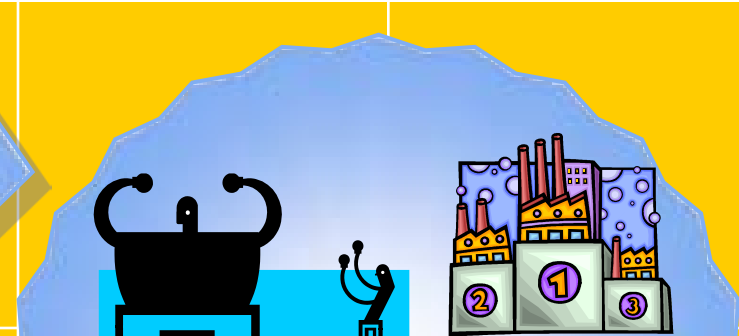


Il circolo virtuoso

Area di business ad alta attrattività

Miglioramento del posizionamento competitivo

Buona Predisposizione all'innovazione ICT



Il circolo vizioso

Area di business a bassa attrattività

Non si creano le condizioni per rilancio in chiave espansiva

Focus su "urgenze" strategiche ICT in secondo piano (bassa Predisposizione all'innovazione ICT)

Maturità ICT



In balia delle onde o Vecchie glorie con Maturità ICT bassa



Subfornitori

In balia delle onde

Vecchie glorie

Davide contro Golia

Leader di nicchia

Raggruppamenti strategici



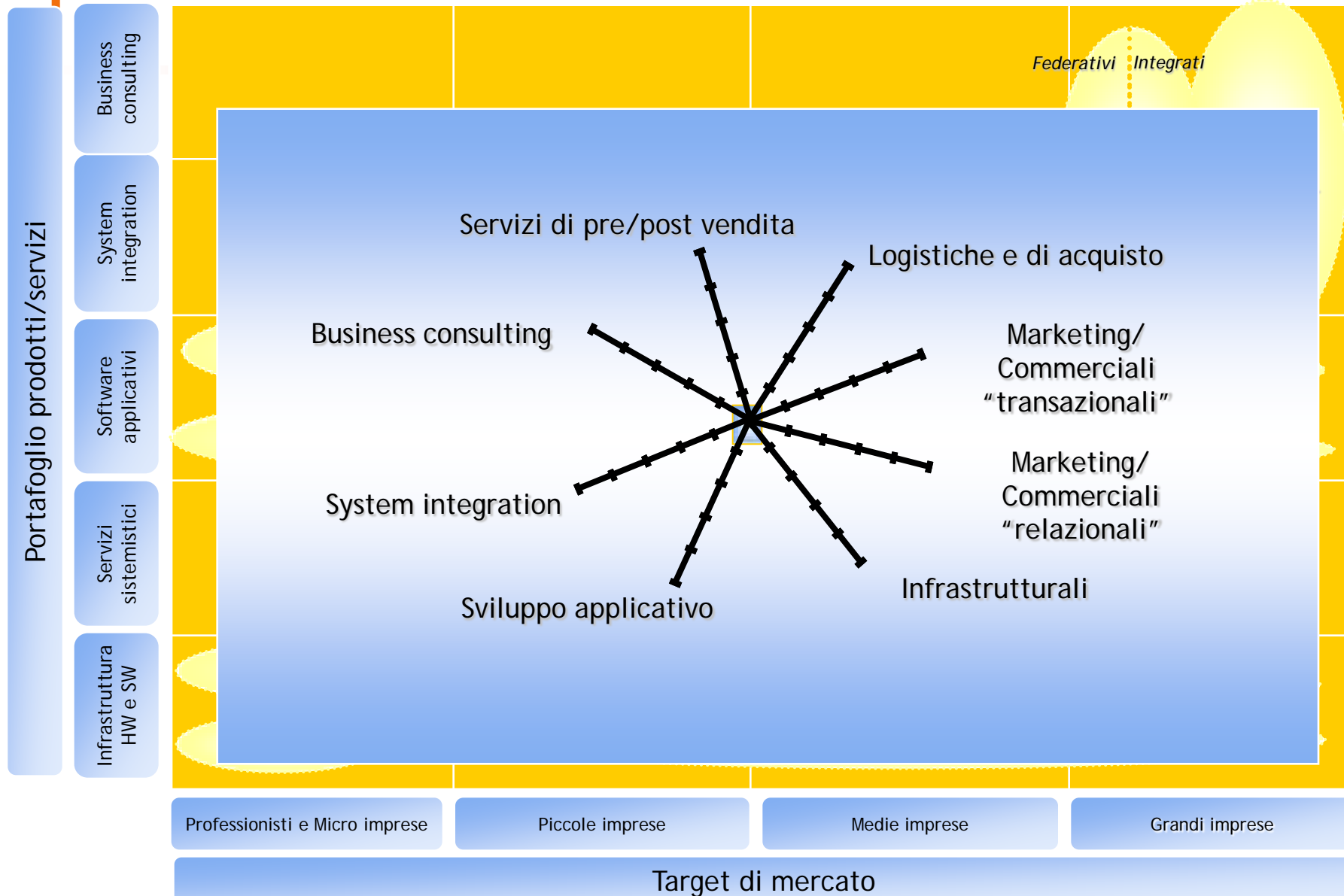
Il canale ICT in Italia: alcune evoluzioni strategiche

Raffaello Balocco
Politecnico di Milano
raffaello.balocco@polimi.it

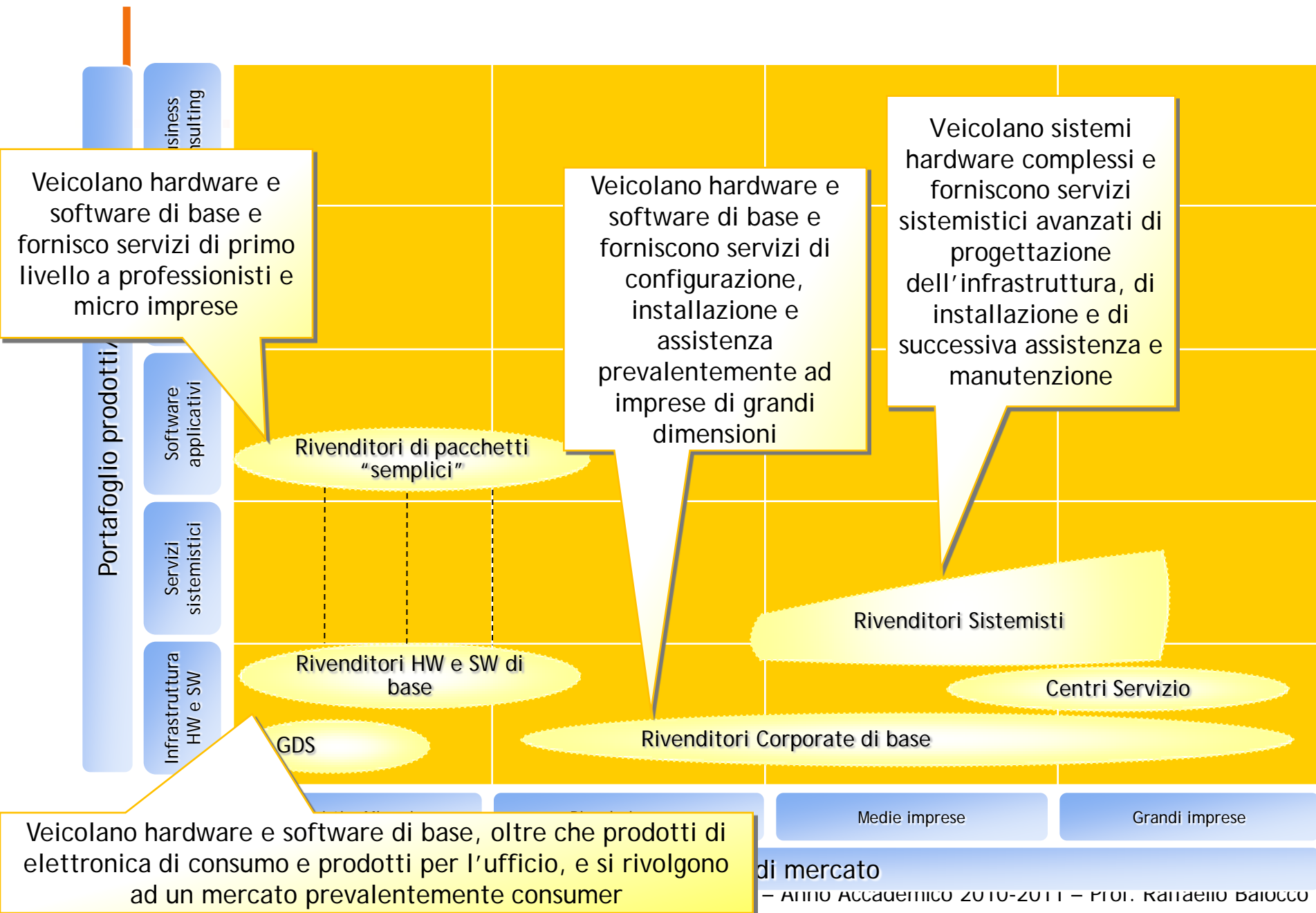
I modelli di business e le competenze “chiave”

Portafoglio prodotti/servizi					
Business consulting					
System integration					
Software applicativi					
Servizi sistemistici					
Infrastruttura HW e SW					
		Professionisti e Micro imprese	Piccole imprese	Medie imprese	Grandi imprese
		Target di mercato			

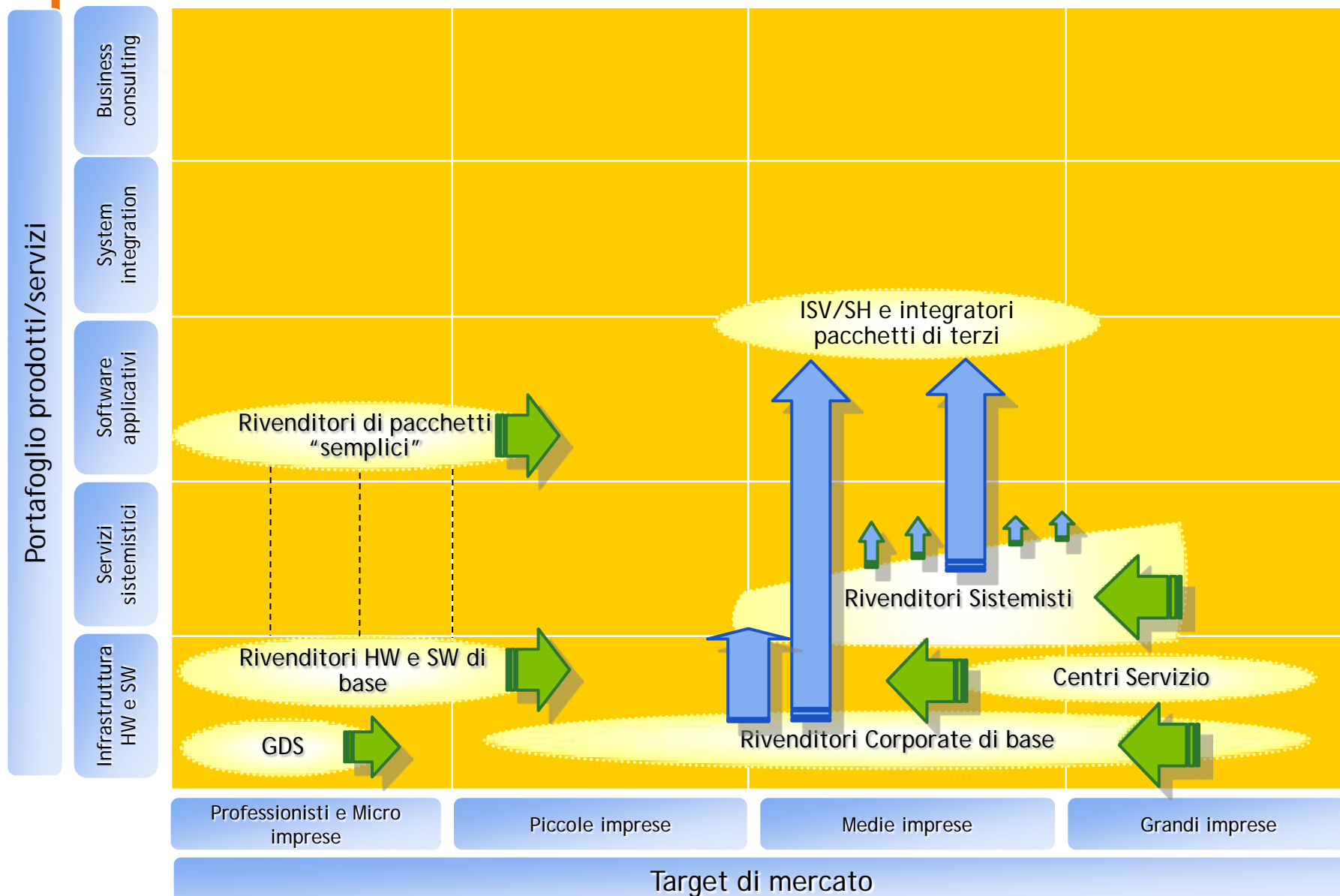
I modelli di business e le competenze "chiave"



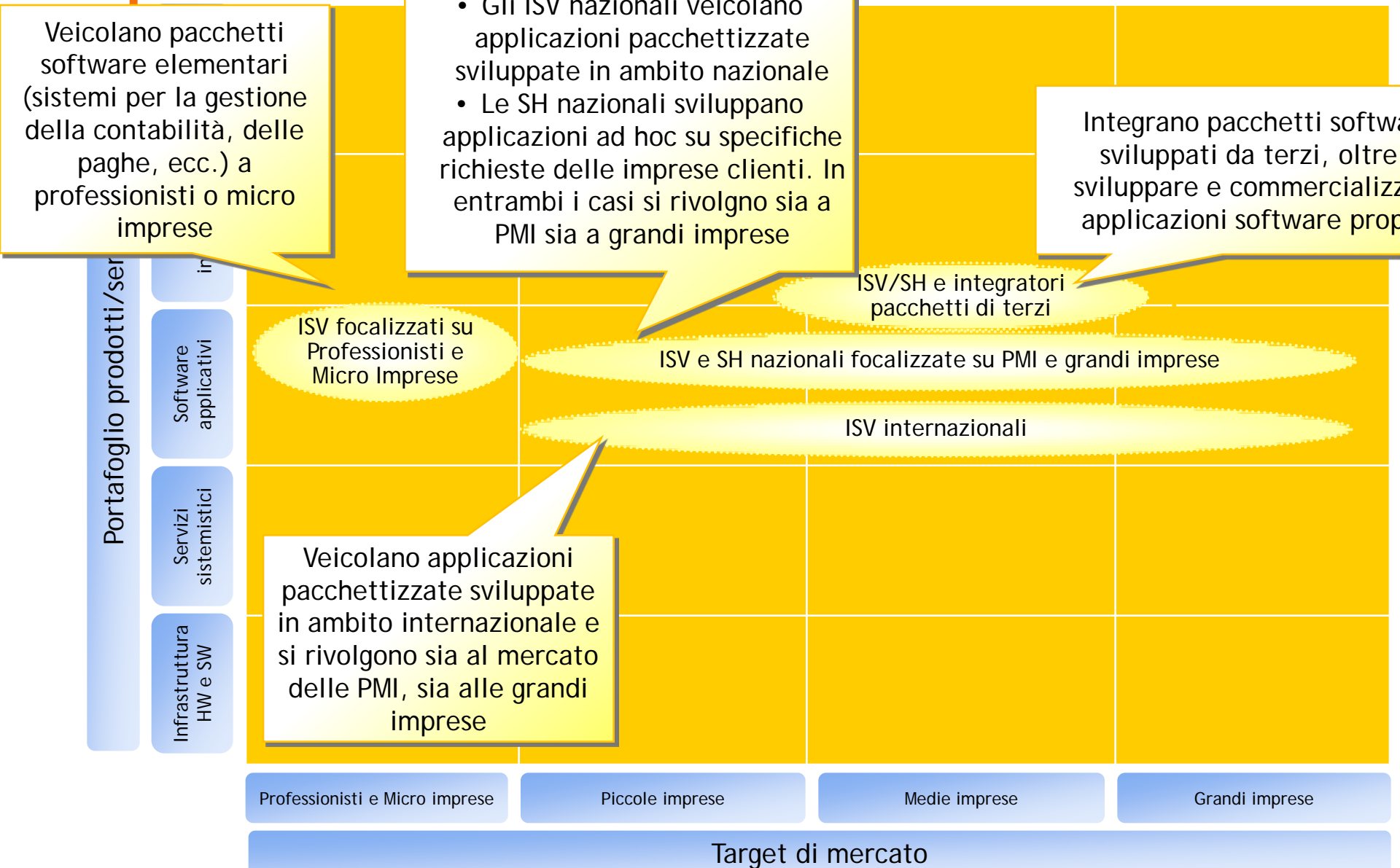
I Rivenditori hardware e software



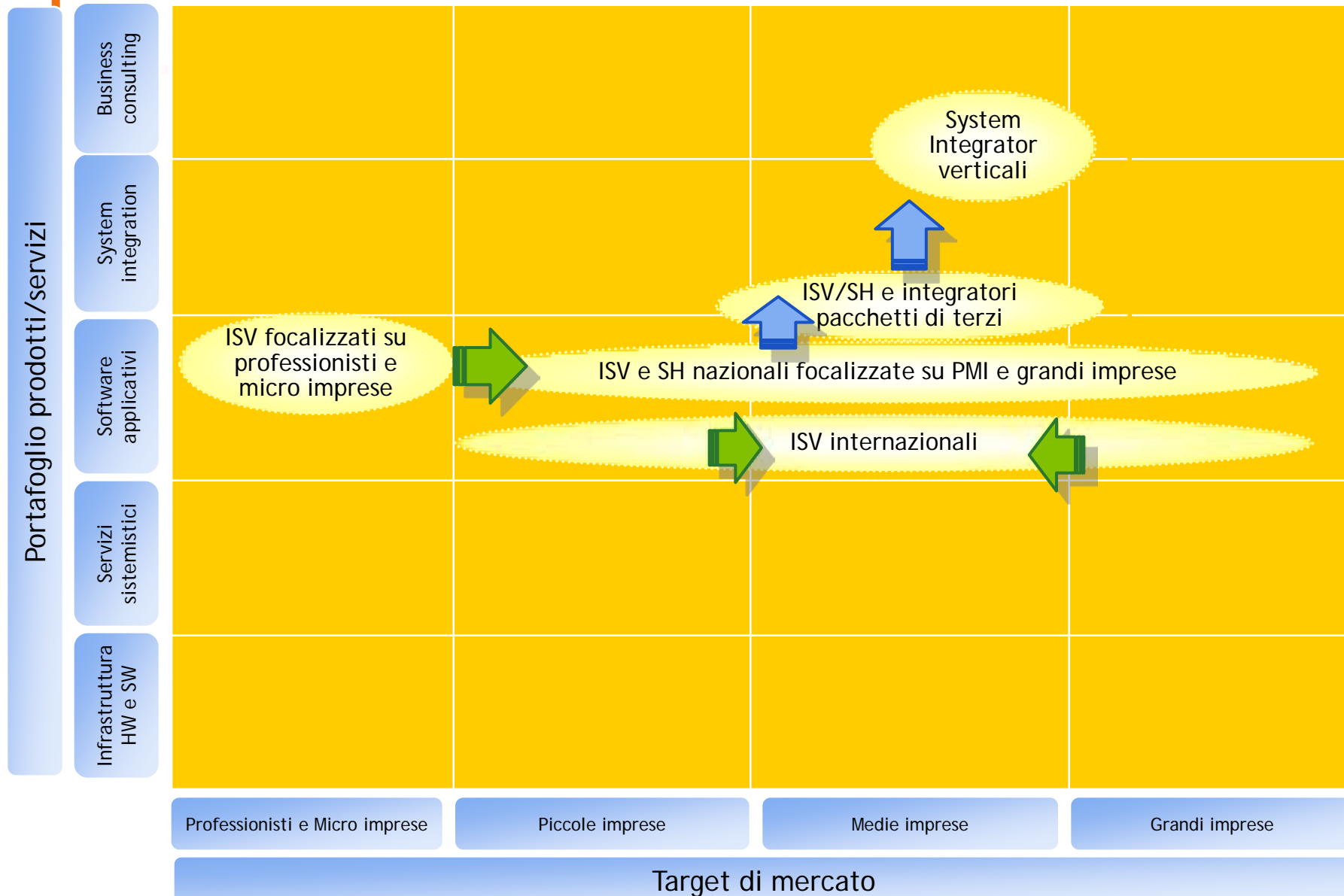
I Rivenditori hardware e software: verso il "Mid Market" e verso i servizi



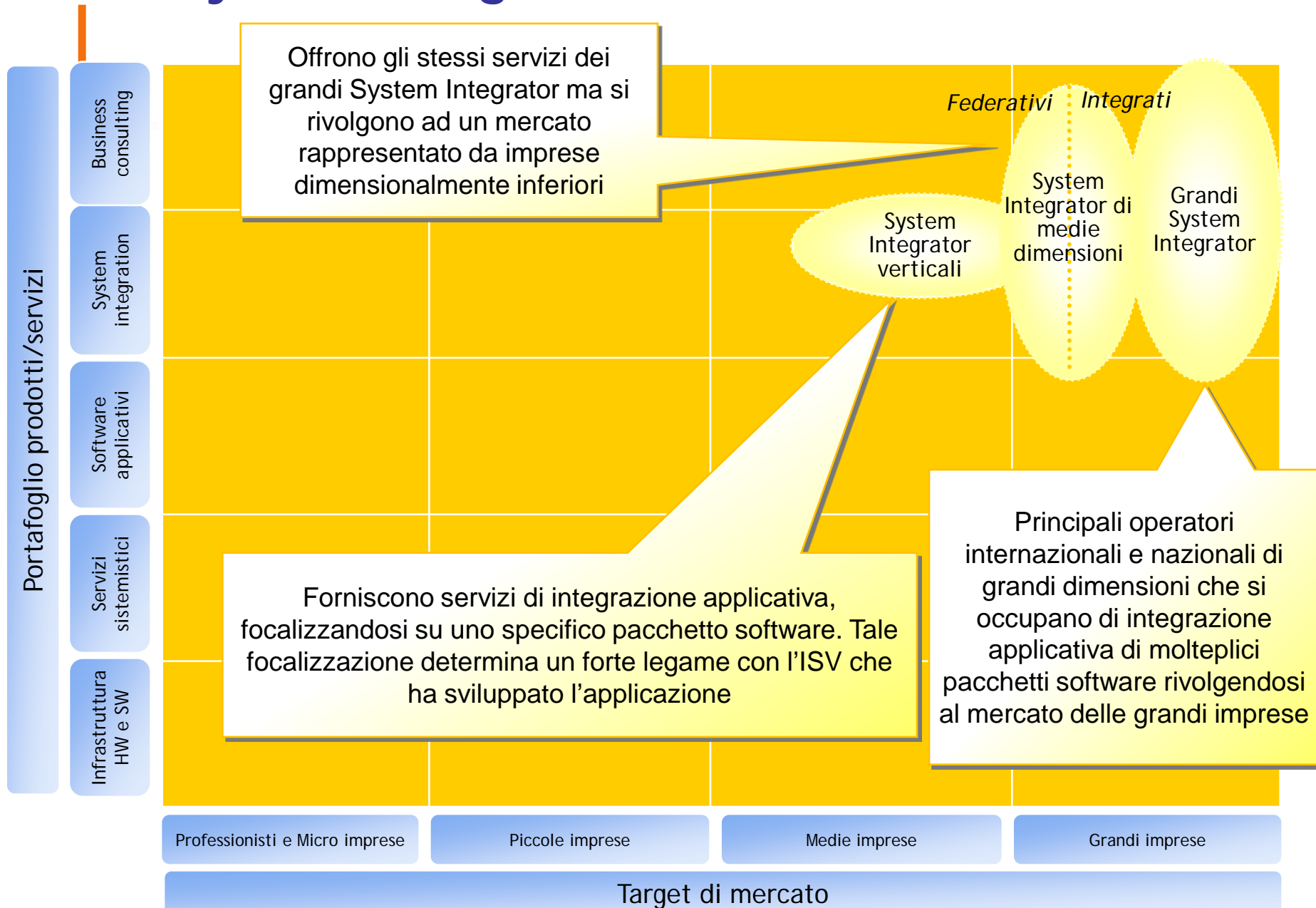
Gli Independent Software Vendor e le Software House



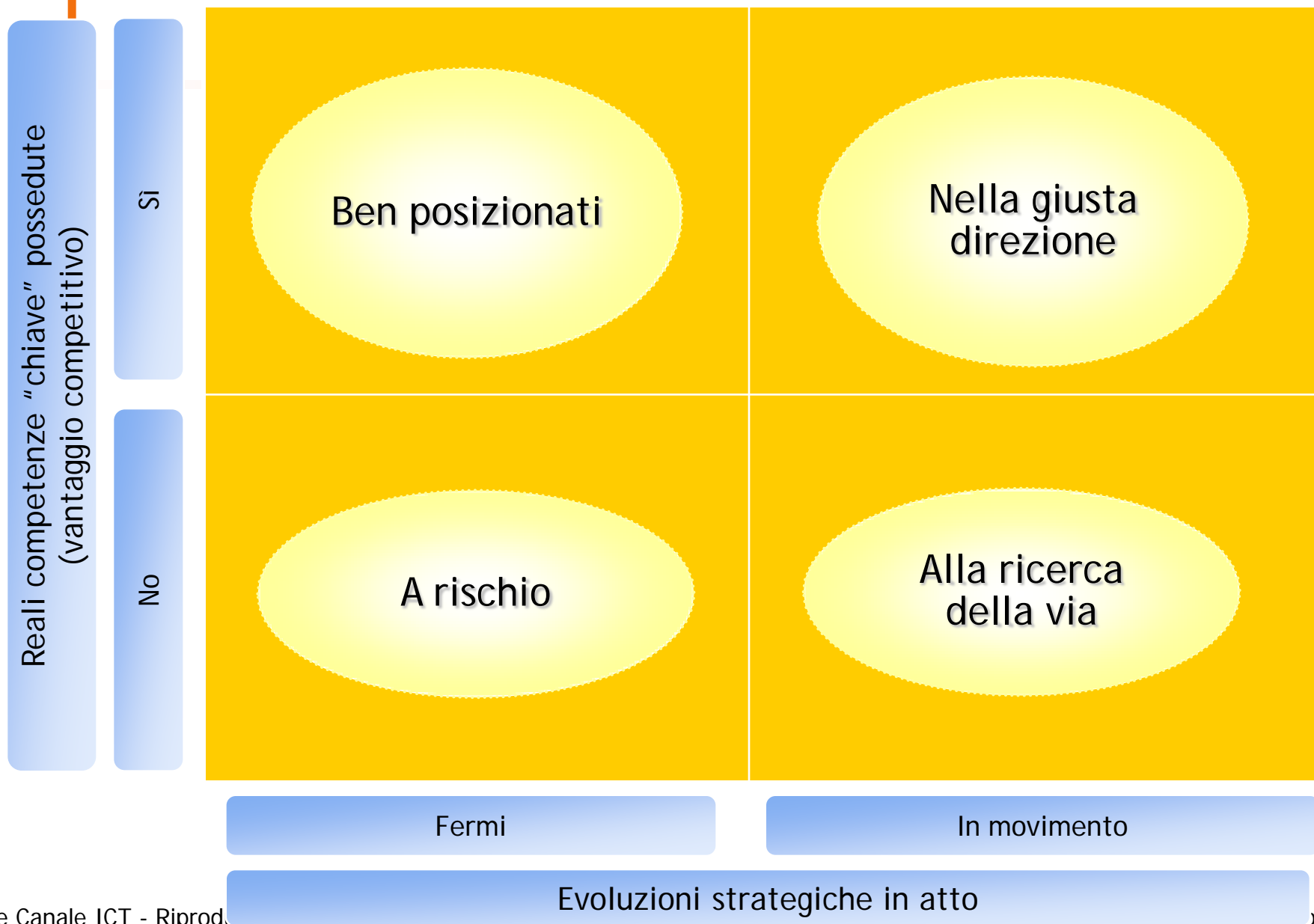
Gli Independent Software Vendor e le Software House verso il Mid Market e verso la System Integration



I System Integrator



Una visione di sintesi





Il canale ICT in Italia: alcuni numeri (appendice)

Raffaello Balocco
Politecnico di Milano
raffaello.balocco@polimi.it

Gli obiettivi e la metodologia

Obiettivi

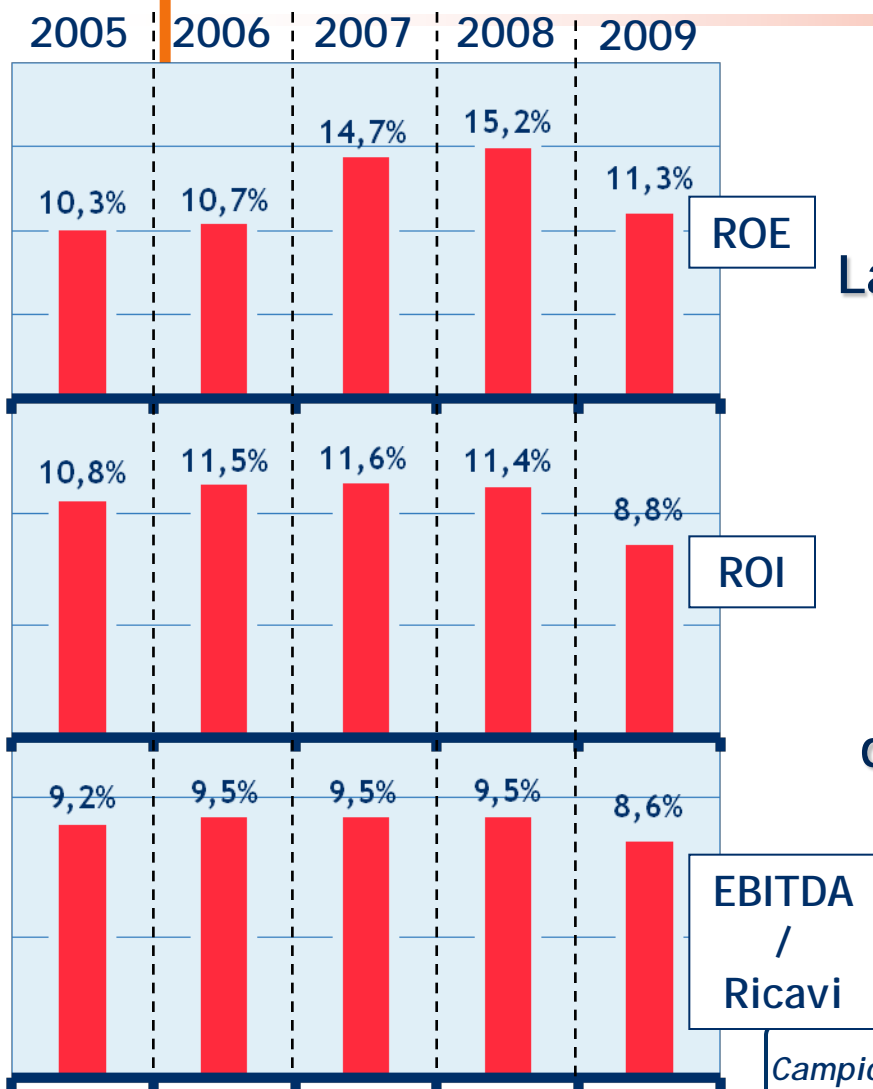
- ❑ Valutare la situazione economico-finanziaria degli operatori del Canale ICT italiano
- ❑ Analizzare le principali operazioni di fusione e acquisizione verificatesi tra operatori del Canale ICT nell'ultimo anno

Metodologia

- ❑ Analisi di 25.000 bilanci di società di capitali
- ❑ Censimento delle principali operazioni di M&A in Italia da luglio 2009 a giugno 2010



La situazione economica degli operatori del Canale ICT negli ultimi anni

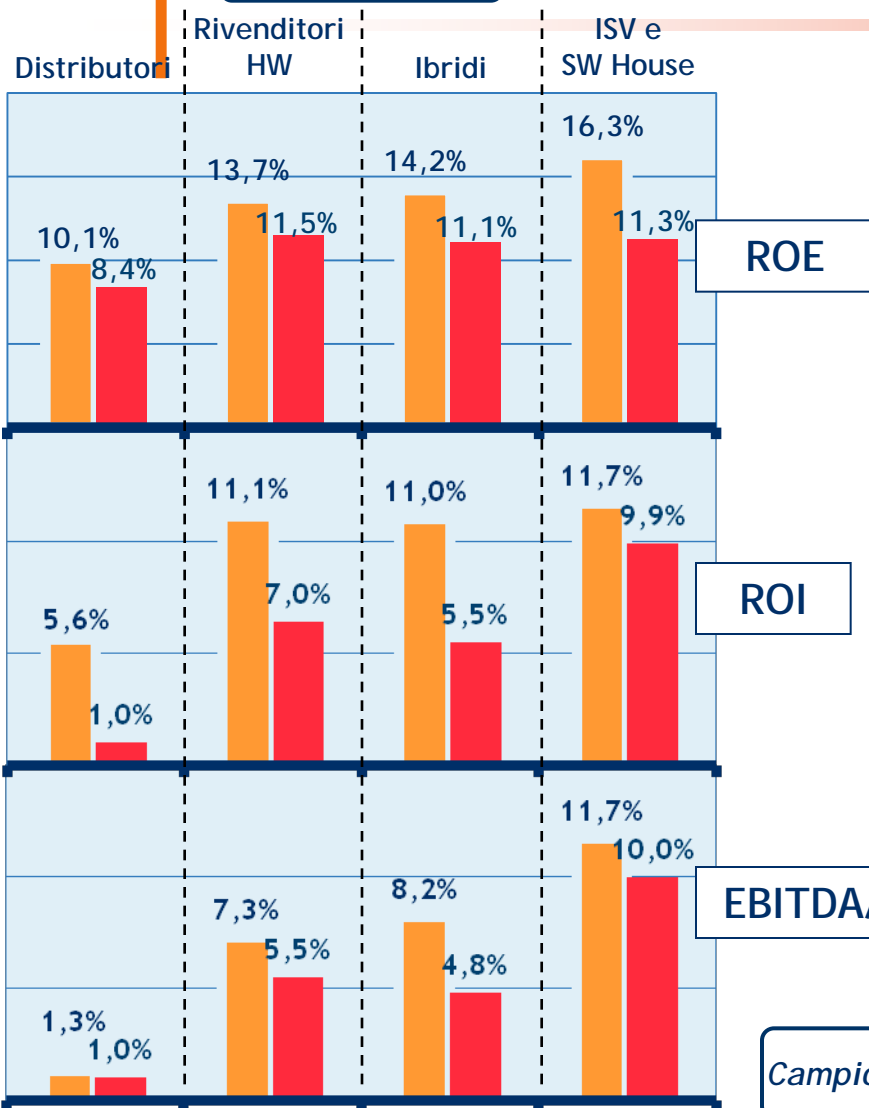


La situazione di crisi ha determinato, nel corso del 2010, una riduzione, anche se non particolarmente significativa, della redditività media degli operatori del Canale ICT italiano...

Campione: bilanci di 10.000 società di capitali con fatturato > 500k Euro

La situazione economica degli operatori del Canale ICT negli ultimi anni

■ 2008 ■ 2009

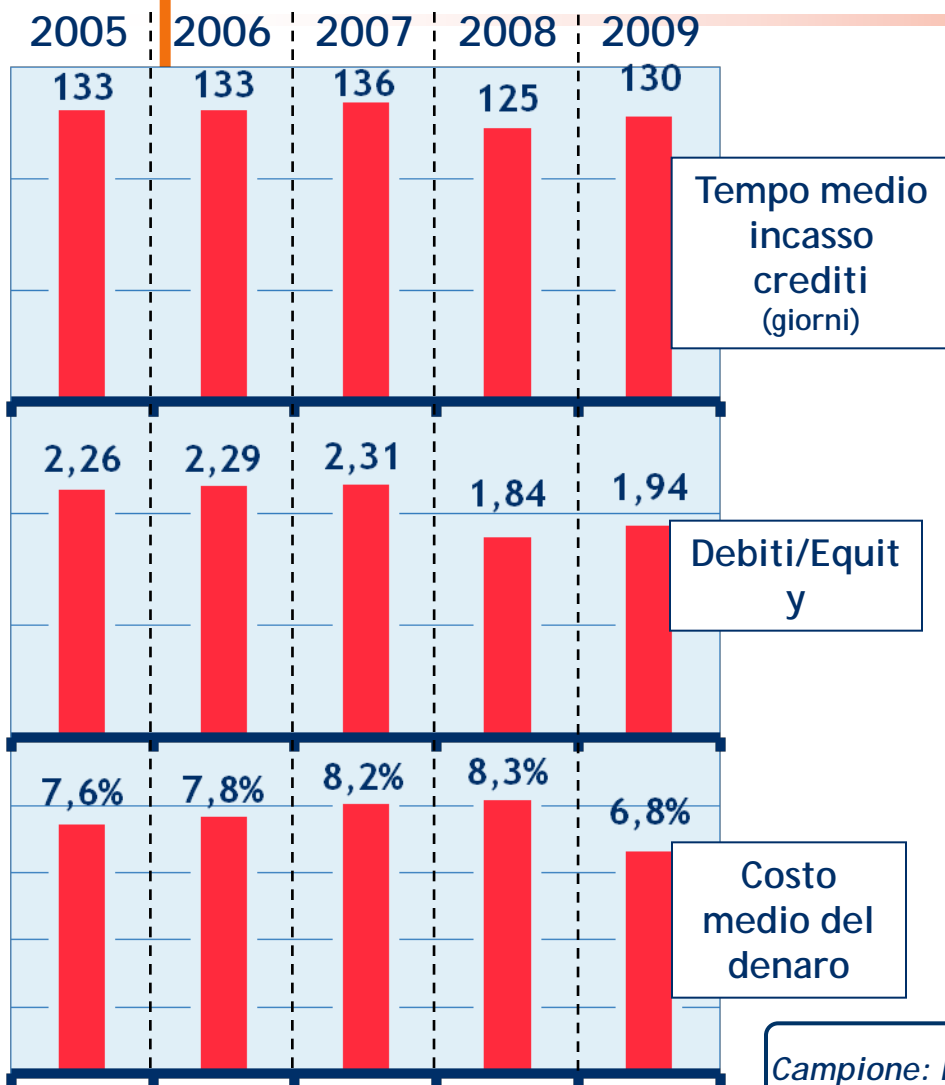


...il comparto dei
software e dei servizi
si conferma quello a
maggiore marginalità...

... gli operatori **"ibridi"**, che
veicolano sia hardware che
software, sono quelli che hanno
perso maggiormente ...

Campione: bilanci di 10.000 società di capitali con fatturato > 500k Euro

La situazione finanziaria degli operatori del Canale ICT negli ultimi anni



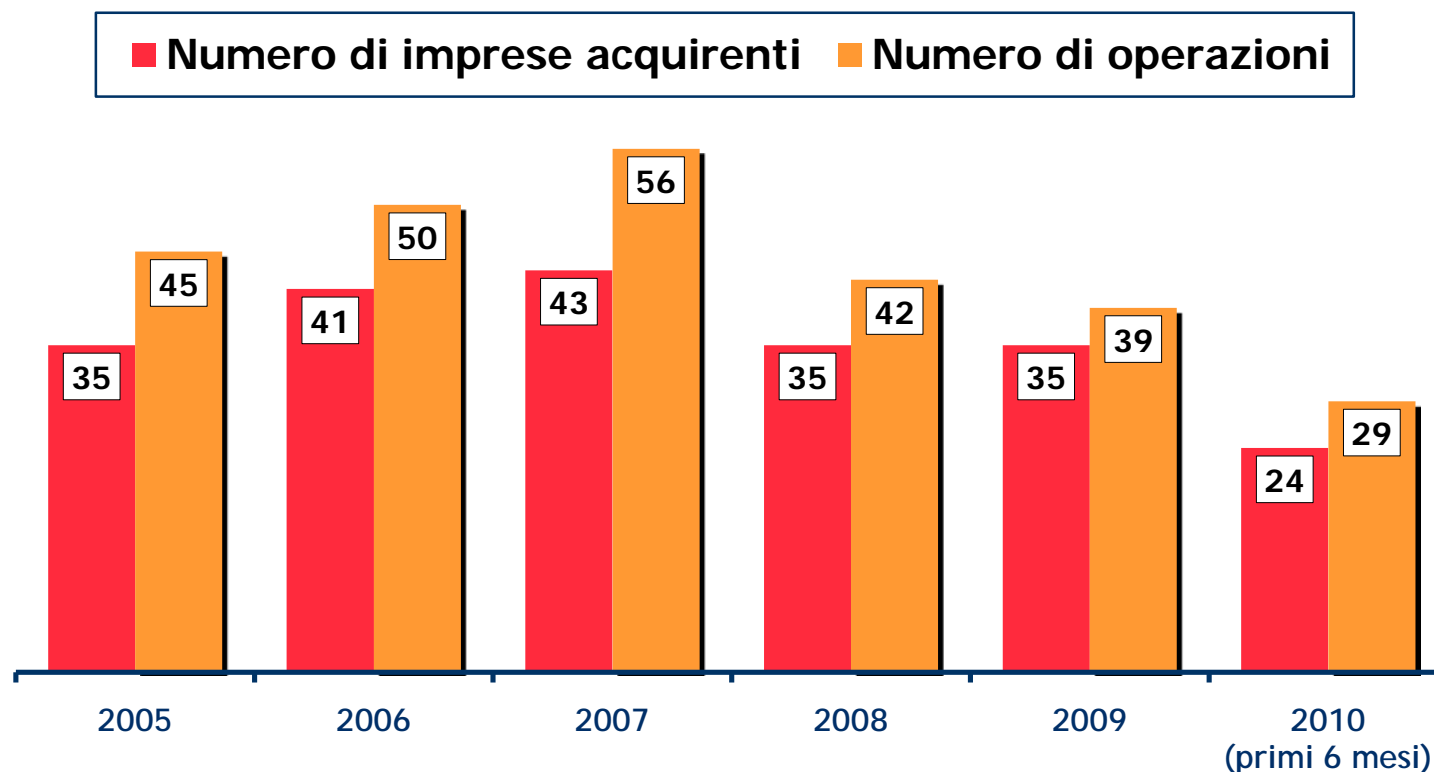
La **situazione finanziaria** continua a presentare notevoli **criticità...**

... relative - soprattutto - ai **lunghi tempi** di incasso dei **crediti commerciali**

Campione: bilanci di 10.000 società di capitali con fatturato > 500k Euro

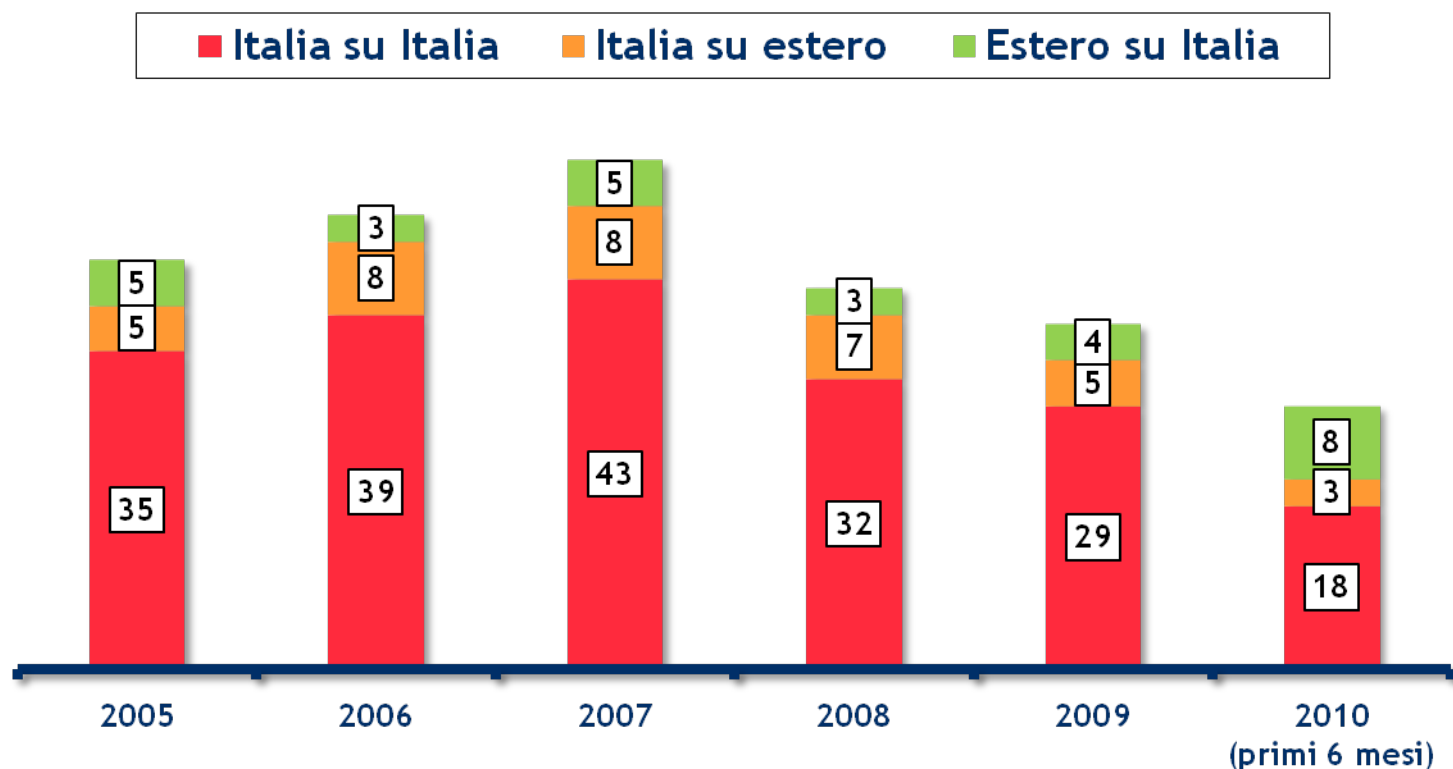
Il numero di operazioni e di imprese acquirenti

Le operazioni **riprendono a crescere** nel **primo semestre 2010**



Il focus geografico delle operazioni

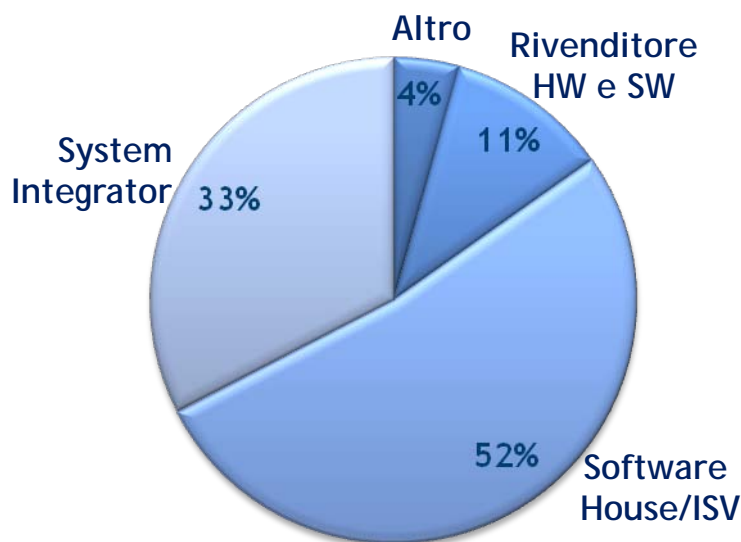
Nei primi sei mesi del 2010, è aumentato il numero di imprese straniere che ha acquisito imprese italiane



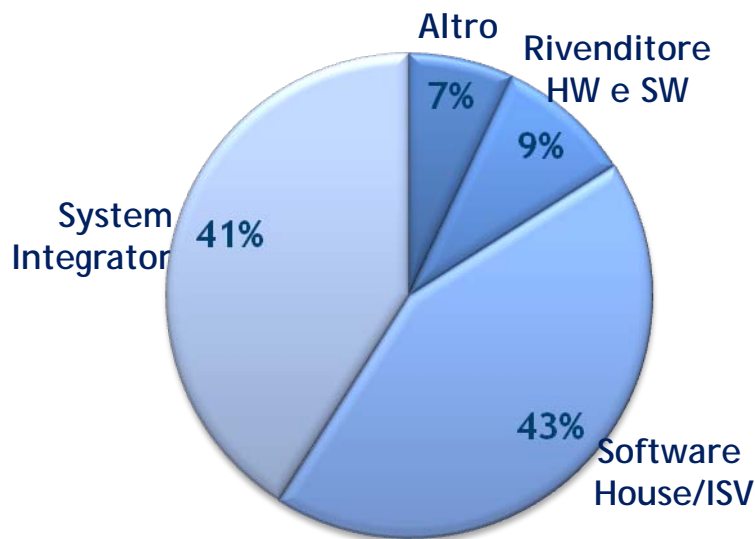
La tipologia di imprese acquisite e acquirenti

In circa l'85% dei casi l'impresa acquisita ed acquirente appartengono al comparto **Software e Servizi**

Imprese acquisite



Imprese acquirenti



La situazione del canale ICT italiano in sintesi

- ❑ Nel 2009, il mercato IT in Italia è calato dell'8,1% e per il 2010 è prevista un'ulteriore riduzione del 2,7%
- ❑ Nonostante il calo del mercato, la **redditività media degli operatori non si è ridotta in modo significativo** nel corso del 2009 a causa di:
 - ❑ elevato **tasso di "turnover"** degli operatori, soprattutto di piccole dimensioni
 - ❑ **flessibilità** nella struttura dei **costi**
- ❑ Permangono **notevoli criticità** a livello **finanziario**
- ❑ Il **livello di frammentazione** del canale è tuttora **elevato** e il processo di concentrazione si è verificato solo in alcuni comparti (ad es. Distribuzione IT), con la chiusura di alcuni operatori