

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

Facoltà di Scienze Statistiche

Corso di Laurea in Statistica e Gestione delle
Imprese



LA PRODUZIONE DI SOFTWARE NEL
TERZIARIO AVANZATO: IL CASO DELLA
SANMARCO INFORMATICA

Relatore: Prof. Marco Paiola

Laureando: Colla Jacopo
Matricola n°553971-GEI

Anno Accademico 2009 - 2010

INDICE

Capitolo 1 - I Knowledge Intensive Business Service

1.1	I KIBS.....	5
1.1.1	Il ruolo dei K.I.B.S all'interno dell'azienda e nel mercato concorrenziale.....	6
1.2	Il mercato dei K.I.B.S.....	9
1.3	Le varie tipologie di KIBS presenti nel mercato.....	16

Capitolo 2 - I technology KIBS: l'Information and Communication Technology

2.1	L' Information and Communication Technology.....	18
2.2	Il mercato dell'ICT in Italia.....	24
2.2.1	L'utilizzo delle ICT nelle imprese del Veneto.....	27
2.3	Software House.....	30

Capitolo 3 - Sanmarco Informatica: azienda veneta di successo nel settore IT

3.1	L'azienda.....	33
3.1.1	Pool Galileo: cooperazione di successo.....	34
3.2	L'organizzazione e la strategia aziendale: la ricerca di conseguire un vantaggio competitivo.....	38
3.3	I prodotti offerti da Sanmarco informatica.....	47
3.3.1	Il prodotto in funzione dell'orientamento al cliente.....	50

3.3.2 Galielo: l'applicazione Erp di successo.....	53
Considerazioni finali.....	55

Capitolo 1

I Knowledge intensive business services (KIBS)

1.1 I KIBS

Le definizioni di KIBS sono diverse e molteplici, pertanto risulta difficile fare una descrizione esaustiva del modello di KIBS. Per Miles, ad esempio, I KIBS includono tutti quei servizi fondati sulla conoscenza tecnica e/o professionale. Questa ampia definizione copre sia la conoscenza sociale che istituzionale coinvolta in molti di servizi professionali tradizionali (come la consulenza professionale e i servizi legali) e la conoscenza tecnica tecnologica emergente coinvolta nei servizi ad alta tecnologia (come servizi computer e R&D servizi). Sono attività economiche che hanno come nocciolo la creazione, accumulazione e distribuzione di conoscenza; così facendo favoriscono la circolazione di conoscenza tecnologica fra imprese e settori.

Possono essere descritti come imprese di servizi che racchiudono un alto valore aggiunto intellettuale che si basano su personale con forte conoscenza professionale che forniscono prodotti e servizi basati sulla conoscenza con forte impiego della tecnologia. Sono dunque dei servizi Knowledge – Intensive cioè sono frutto di un lavoro con un alto tasso di abilità posseduta dal personale che compone l'azienda KIBS. Possono offrire pure dei servizi intermedi che favoriscono attività di analisi dell'informazione e la creazione di conoscenza all'interno dell'azienda.

Sono inoltre servizi business, cioè non hanno come finalità l'utilizzo finale del servizio ma sono input per i processi industriali o per la produzione di altri servizi.

Possiamo, dunque, riassumere i KIBS come delle società di servizi private, estremamente flessibili. La loro funzione è di raccolta, analisi, generazione e/o distribuzione di conoscenza al fine di fornire al cliente competenze e soluzioni, sotto forma di servizi e prodotti, che il cliente stesso non è in grado o non intende sviluppare in proprio.

1.1.1 Il ruolo dei KIBS all'interno dell'azienda e nel mercato concorrenziale

Il ruolo dei KIBS nel supporto all'innovazione per le aziende può essere distinto in: facilitator, carrier and source.

Facilitator perché aiuta l'impresa ad assorbire conoscenze esterne e supporta un cliente nel suo processo innovativo (consulenza su processi/prodotti innovativi esistenti nel mercato) ma non produce l'innovazione e nemmeno la trasferisce da un'altra azienda. Ad esempio l'introduzione di un nuovo sistema di contabilità o un nuovo canale distributivo.

Carrier perché aiuta il trasferimento intersettoriale e interaziendale della conoscenza. Praticamente trasferisce l'innovazione presente in una società o un'impresa esistente alla società o impresa cliente, anche se l'innovazione non è prodotta dal KIBS stesso. Ad esempio l'implementazione e adattamento di un sistema innovativo ERP (SAP, BAAN) o una consulenza specializzata per una nuova applicazione CAD/CAM.

Source infine perché diventa un elemento essenziale del modello di open innovation dove le aziende non possono più pensare di basarsi solo sui propri centri di ricerca in un mondo come quello attuale dove la conoscenza viene largamente diffusa e distribuita. KIBS inizia e sviluppa innovazione in stretta interazione con l'azienda cliente. Per esempio un'azienda pubblicitaria che progetta e sviluppa una nuova campagna pubblicitaria per un'impresa cliente; un provider che sviluppa una nuova soluzione di tipo call center su necessità specifiche del cliente.

I KIBS in un sistema innovativo fungono da:

1. Fonti esterna di conoscenza
2. Contribuiscono ad una nuova visione innovativa dei loro clienti.
3. Attori che “spingono” in avanti il processo di introduzione dell'innovazione all'interno delle imprese: formando lavoratori più qualificati, suggerendo ristrutturazioni dei processi / metodologie produttive e rinforzando la crescita e le performance economiche dell'azienda.

All'interno del mercato le aziende specializzate in KIBS possono assumere tre diversi ruoli rispetto ai propri clienti: purchaser, provider e partner. Purchaser nel caso in cui le aziende acquistano per conto del loro cliente soluzioni da industrie o altre società di servizi; provider allorché forniscono direttamente i servizi o la conoscenza sviluppata nel proprio lavoro; partner infine quando erogano conoscenza e/o servizi che sono complementari a quelli delle imprese clienti. Vi sono comunque dei tratti comuni che contraddistinguono i KIBS che si possono identificare nella forte iterazione con il cliente, nell'intensità del servizio fornito ai clienti e nella funzione di consulenza. Interagendo con i clienti è possibile anche nuova conoscenza da abbinare a quella che già l'azienda KIBS possiede. Dal mercato può

inoltre apprendere nuova conoscenza che verrà poi trasferita al cliente sotto forma di nuovi servizi o dei miglioramenti degli stessi.

Secondo Don Scott – Kemmis nell'articolo pubblicato sul sito del Australian Center of Innovation, i KIBS attraggono sempre più la politica di molte aziende per quattro motivi:

1. Rapida crescita del settore;
2. L'evidenza dell'importante ruolo dei KIBS per autorizzare la promozione e l'innovazione all'interno delle aziende;
3. La fondamentale funzione di intermediario tra il settore pubblico e di business nell'ambito della ricerca;
4. La particolare importanza dei KIBS nell'assistere la formazione e sopravvivenza delle nuove aziende che vogliono sfruttare le conoscenze tecnologiche o le opportunità che il mercato offre.

I KIBS condividono particolari caratteristiche che li distinguono per certi versi dall'economia dall'economia del vecchio terziario. Come i servizi dei consumatori, coinvolgono attività che sono intangibili e difficili da misurare (come le consulenze di tipo manageriale). A differenza di altri servizi, però, la loro consegna richiede interazioni complesse tra le organizzazioni del cliente e i fornitori di servizi per facilitare il transfer di informazione e conoscenza. Inoltre tali servizi sono spesso incapsulati in prodotti fisici e consegnati attraverso dei mercati altamente internazionalizzati. (Miozzo e Grimshaw, 2006)

In molti settori sono difficili da classificare in modo affidabile dal momento che le aziende si occupano di una vasta gamma di attività. Per esempio, un'azienda di servizi logistici può fornire servizi di alta tecnologia e al tempo stesso la sua principale attività essere i trasporti e pertanto non dovrebbe essere definita come KIBS. Allo stesso modo dati sui KIBS non

includono tutta la gamma di attività di conoscenza intensiva di business alcune delle quali sono vendute come servizi mentre altre sono coordinate all'interno dell'organizzazione.

Un'esclusiva politica che si concentra nello sviluppare il mercato per i KIBS è, perciò, in pericolo dalla priorità più esterna che interna dell'approvvigionamento dei KIBS in assenza di un evidente, empirica e relativa performance che consegua un vantaggio.

I settori dove operano i KIBS, includono attività come i servizi ai computer; servizi di ricerca e sviluppo (Research and Development); i servizi che possono riguardare l'ingegneria, l'architettura e la tecnica; servizi che riguardano la contabilità e la gestione di un'azienda. Forniscono dunque servizi nei vari processi di business, in particolare a quelle aziende basate su conoscenza tecnologiche e professionali elevate. In particolare per quanto riguarda i servizi ai computer sono incluse attività quali, per esempio, l'elaborazione dati, gestione di banche dati, la fornitura e l'assistenza di software, l'offerta di hardware e molto altro ancora. I principali clienti sono di tipo "business" compresi i servizi pubblici.

1.2 Il mercato dei K.I.B.S.

La crescita dei KIBS riflette l'aumento delle richieste di conoscenza e l'aumento dell'iterazione tra le industrie nell'innovazione tecnologica. L'importanza crescente dei servizi ad alta intensità di conoscenza (K) (K-intensive services) è una delle caratteristiche della cosiddetta "Keconomy". In particolare lo sviluppo di KIBS può essere interpretato come un importante trend del recente sviluppo economico nei paesi industrializzati.

L'innovazione può essere intesa come un processo interattivo e di sviluppo. Ogni singolo stadio del processo è legato agli altri e nutre la conoscenza di base delle aziende.

La crescita dei KIBS sembra essere condotta sia dalla domanda in aumento di cambiamento e di input di conoscenza specialistica nei processi produttivi e sia dallo sviluppo dell'outsourcing, ossia le pratiche adottate dalle imprese di ricorrere ad altre imprese lo svolgimento di alcune fasi del processo produttivo. Mentre è scontato che l'outsourcing si estenderà ulteriormente, così dovrebbe accadere anche per il fenomeno dell'offshoring, ossia il trasferimento in altri paesi di attività precedentemente sottoposte ad outsourcing. L'India, in particolare, presenta un settore di servizi di esportazione in rapida ascesa, il quale, a sua volta, si sta trasformando in knowledge intensive ossia conoscenza intensiva e contemporaneamente sta ampliando la gamma dei servizi forniti.

L'uso sempre più pervasivo e significativo delle tecnologie informatiche (IT) nelle attività e il costante cambiamento nei sistemi di IT ha creato una domanda di servizi legati all'IT che vanno dalla progettazione di sistema (design system) e promozione degli stessi all'approvvigionamento (fornitura) di servizi basati sui fornitori di sistemi di IT.

Più in generale, il livello esponenziale di regolazione in riferimento ad ambiente, salute e sicurezza, responsabilità, per citare alcuni esempi, ha portato ad un bisogno di servizi di conoscenza intensiva per l'analisi, la sperimentazione e la verifica. Non si esclude che i redditi, la flessibilità e la varietà nelle attività per le aziende produttrici di KIBS sia attraente per lavoratori altamente formati (specializzati), fornendo al tempo stesso alle prime un vantaggio e prestigio in un mercato del lavoro difficile.

La crescita della competizione e della globalizzazione nel commercio ha

inoltre condotto ad uno sviluppo della domanda di servizi in aree come il marketing, la logistica, il diritto commerciale (business law), l'accertamento del rischio e le pubbliche relazioni.

Miozzo e Miles (2002) avanzano che il fenomeno dell'internazionalizzazione è sia uno stimolo per le aziende produttrici di KIBS nel creare nuova offerta e sia una spinta per le stesse ad internazionalizzare. Tale processo, a sua volta, dovrebbe creare nuove pressioni per queste aziende. Più precisamente, dovrebbero internazionalizzare allo scopo di assistere i loro clienti in nuovi ambienti operativi, per trovare nuovi mercati ed infine per affrontare sfide competitive da aziende KIBS oltreoceano. Gli accordi di liberalizzazione del commercio dovrebbero facilitare tali spinte competitive. L'internazionalizzazione dei KIBS consente, a questo proposito, un confronto diretto con i KIBS prodotti ed erogati in altre nazioni e con le relative pratiche, oltre a stimolare un miglioramento generale in tale ambito. Infine, alcuni elementi informativi di KIBS (ad esempio progettazione e fornitura di servizi, gestione e coordinamento di processi di servizio) potrebbero essere promossi attraverso l'applicazione di nuove tecnologie informatiche.

Miles, all'interno di "Productivity, innovation and knowledge in services", ha scritto un capitolo, "Service innovation: towards a tertiarisation of innovation studies", riguardo al rapporto tra le aziende KIBS ed i clienti e la loro capacità di combinare le proprie conoscenze. Le aziende KIBS combinano, infatti, conoscenze generiche e conoscenze relative all'ambito operativo dei loro clienti con conoscenze ottenute da un'ampia gamma di altri settori assieme all'esperienza acquisita al fine di sviluppare soluzioni ai problemi specifici dei loro clienti. In questo modo, esse agiscono in

qualità di promotori di conoscenza, incentivando al tempo stesso meccanismi nell'economia della conoscenza. Grazie a questa stretta relazione con il cliente finale, l'efficacia della fornitura di KIBS è collegata in modo significativo con le competenze possedute dal cliente stesso. In altre parole, cliente e fornitore sono coinvolti in un processo di co-produzione del servizio desiderato. I risultati di tale coproduzione sono, per l'appunto, l'erogazione del servizio stesso, le istruzioni da parte del fornitore nell'uso del servizio e la capacità acquisita del cliente, oltre alle ricadute in termini di innovazione per il cliente. In ogni caso, è riconosciuto che l'interazione fornitore e cliente non è ancora stata sufficientemente analizzata per offrire una base generale di conoscenza.

I servizi di conoscenza intensiva sembrano aver contribuito alla diffusione di nuove tecnologie e ad approcci gestionali, consentendo così un rinnovamento delle aziende stesse. (Muller A. e Zenker A., 2001)

Vediamo nel dettaglio come “sta” il settore dei servizi innovativi e tecnologici in questo periodo di crisi economica su scala mondiale. Consideriamo innanzitutto che dal primo rapporto sui servizi innovativi e tecnologici di Confindustria, in Italia i servizi rappresentano il 45% del valore aggiunto, indicando di fatto l'importanza rivestita da questo settore. Nel primo trimestre del 2009 la crisi sembra aver toccato il proprio apice come si può constatare dagli indicatori dei servizi innovativi e tecnologici del I trimestre 2009. In particolare, desta forte preoccupazione l'indicatore relativo all'occupazione, calata del 4,3% rispetto al primo trimestre del 2008. Già nel IV trimestre del 2008 i segnali erano preoccupanti dove per la prima volta l'occupazione del settore registrava una perdita netta a livello tendenziale dell'1,4%. In numeri, il settore dei Servizi Innovativi e Tecnologici si ritrova con 100mila addetti in meno in un anno, dal I

trimestre 2008 al I trimestre 2009. Il dato colpisce contemporaneamente sia la componente “dipendenti” (-2,8%), che quella degli “indipendenti” (-6,8%): in entrambi i casi si tratta di un peggioramento e i due dati indicano la peggior performance della serie.

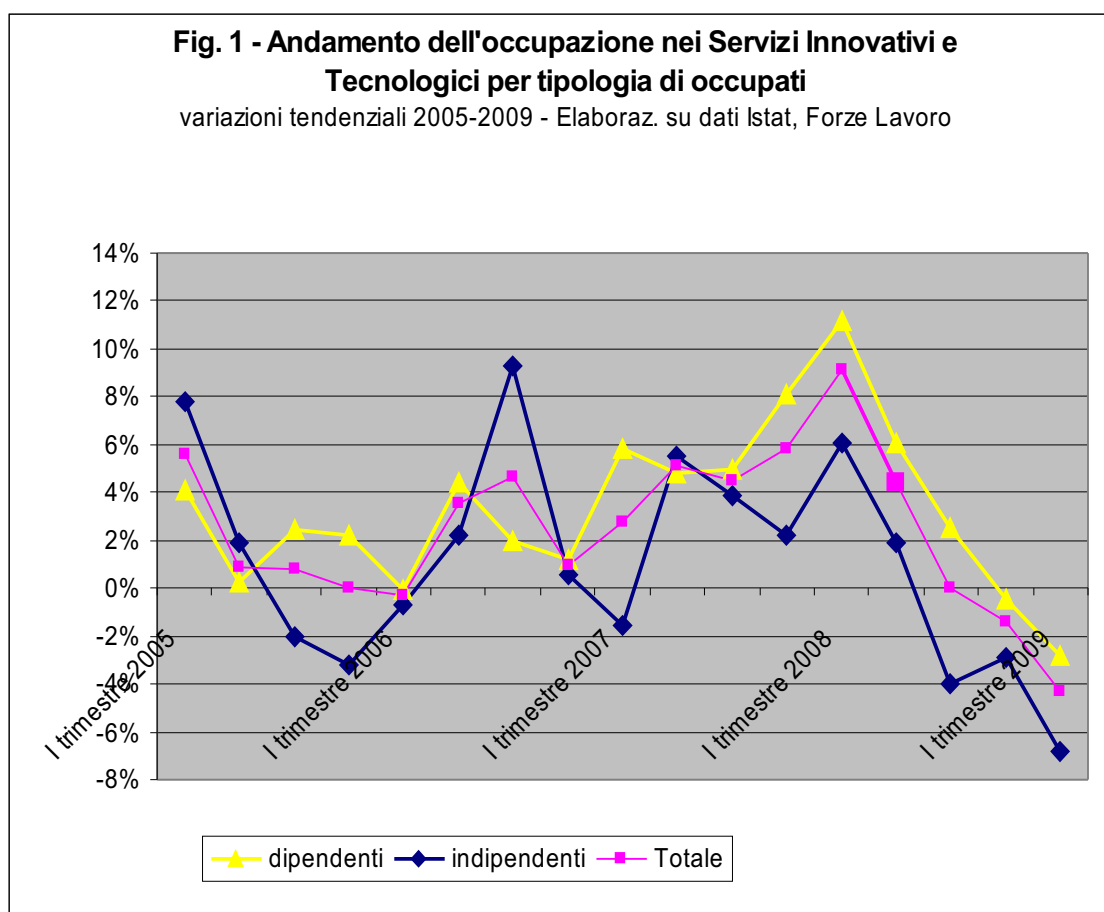


Figura 1 Fonte: Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici

A livello congiunturale, ossia riferito allo stesso trimestre dell'anno precedente, dopo la lieve ripresa di fine anno, il I trimestre 2009 mostra segnali di un nuovo arretramento pari a 0.4%, in particolare nella componente degli “indipendenti” mentre per i “dipendenti” si arresta sostanzialmente l'emorragia iniziata nel corso del 2008 (0.2%).

Fig. 2 - Andamento dell'occupazione nei Servizi Innovativi e Tecnologici per tipologia di occupati

variazioni congiunturali 2005-2009 - Elaboraz. su dati Istat, Forze Lavoro

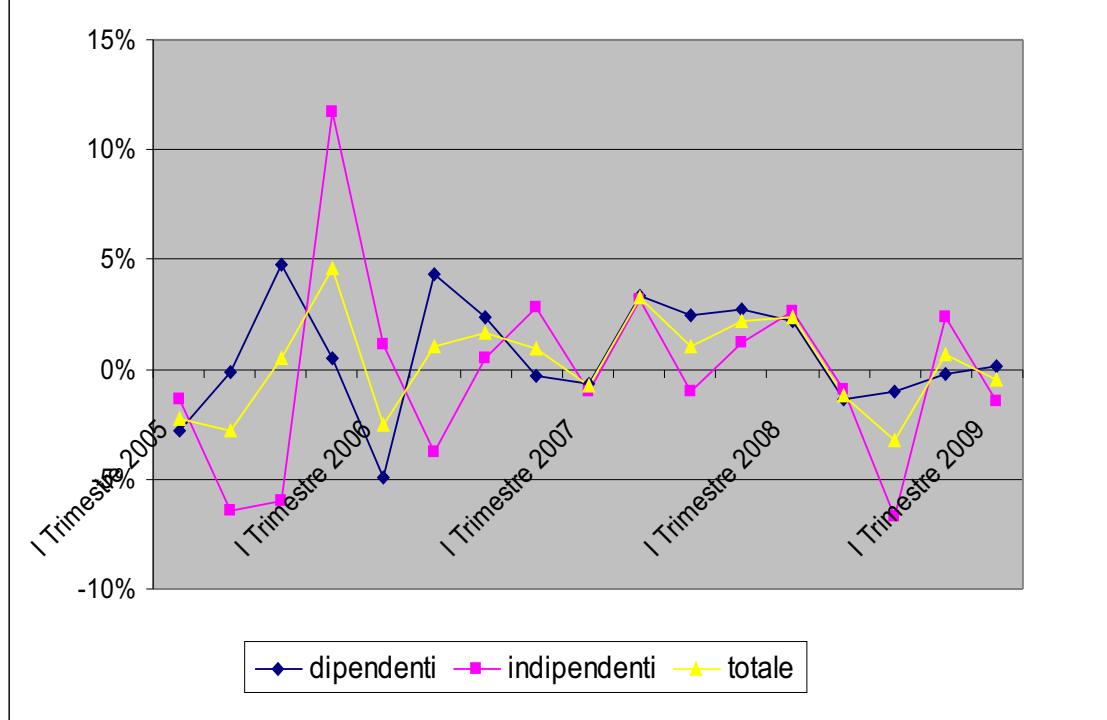


Figura 2 Fonte: Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici

Il 2008 si è chiuso ancora con un segno positivo per i servizi innovativi e tecnologici (+0,8% in termini di valore aggiunto deflazionato), grazie alla sostanziale tenuta della domanda interna che, rispetto alle esportazioni, ha subito un calo molto meno marcato. In particolare la spesa per consumi delle famiglie (+6,8% per i prodotti e servizi hi-tech e +3% per i servizi ricreativi) è stata positiva e anche la spesa delle Pubbliche Amministrazioni, nonostante i ritardi ormai cronici dei pagamenti, è cresciuta. Per un settore fortemente dipendente dalla domanda interna come quello dei Servizi l'impatto del crollo delle esportazioni è stato quindi limitato. Nel corso di questi primi mesi dell'anno però, i sintomi della crisi

sembrano persistere mentre, seppur presenti, i segnali di ripresa stentano a decollare e le previsioni per il 2009 non sono ottimistiche. Nei servizi informatici Assinform prevede un calo del mercato pari almeno al 5% a fine anno. Il comparto delle Telecomunicazioni è praticamente a crescita zero. Nei servizi di ingegneria le esportazioni hanno subito, nei primi 2 mesi dell'anno una contrazione del 67% rispetto al primo bimestre del 2008 (Fonte: Banca d'Italia). Nel periodo gennaio-maggio 2009 la raccolta pubblicitaria è calata del 17,5% rispetto all'anno precedente.

Tuttavia, già nel secondo trimestre 2009, infatti, il clima di fiducia delle imprese dei servizi innovativi (figura 3), pur rimanendo negativo, ha registrato un lieve recupero passando da un indice pari a -28 a indice pari -11. Si tratta di un'inversione di tendenza che potrebbe preludere ad un ritorno agli investimenti innovativi nell'industria, al di là del rimbalzo tecnico dovuto al fenomeno della ricostituzione delle scorte in atto nel manifatturiero.

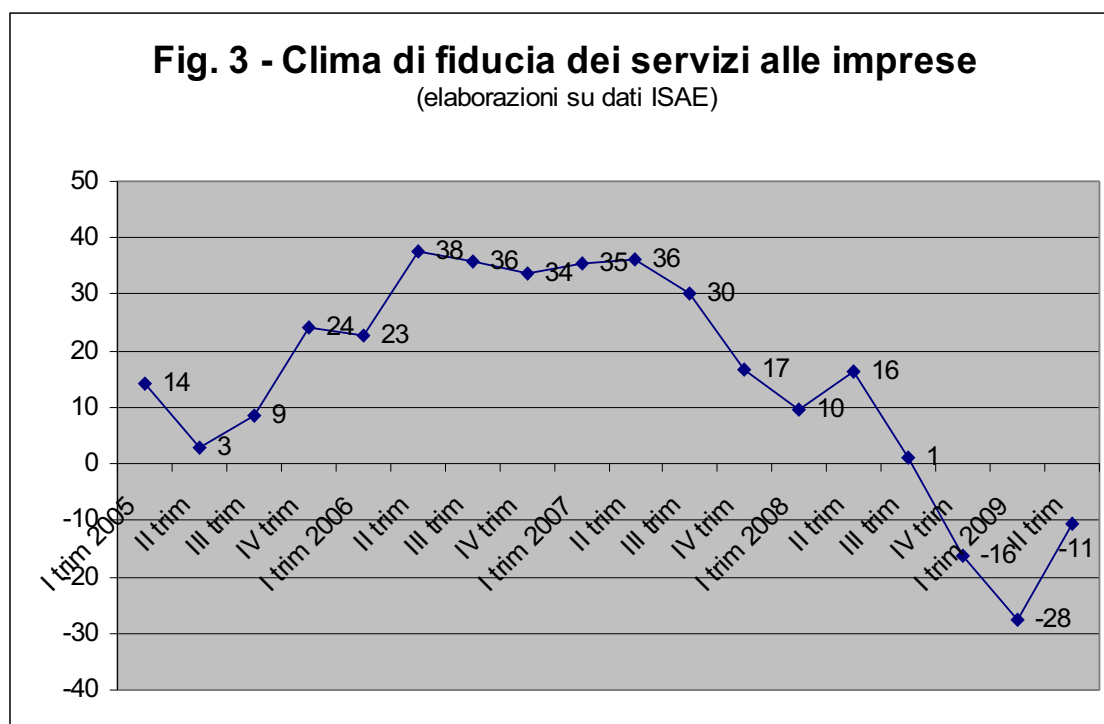


Figura 3 Fonte: Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici

1.3 Le varie tipologie di KIBS presenti nel mercato

I KIBS possono essere distinti in due grandi categorie, anche se spesso la distinzione non è netta: le imprese di servizi a stampo più tradizionale denominati Professional KIBS (P-KIBS) e le imprese di servizi il cui contenuto o modalità di fornitura sono essenzialmente legati all'utilizzo di ICT (Information and Communication Technology). Vi sono però dei servizi che non si possono distinguere come la pubblicità e il marketing o la consulenza amministrativa e gestionale, e inoltre ci sono servizi che al loro interno presentano una distinzione. I servizi per l'edilizia, per esempio, possono essere Professional nel momento in cui vi è il sopralluogo degli architetti mentre può essere Technology quando vi è la progettazione e fabbricazione assistita dal computer (CAD/CAM).

Tra i Professional KIBS includiamo, per dire, la contabilità all'interno di un'impresa, i servizi legali ma anche dei servizi finanziari quali per esempio le attività correlate ai titoli e al mercato finanziario. Si basano essenzialmente su attività specifiche e professionali che l'azienda non possiede o che acquista all'esterno, come per esempio l'assistenza al cliente nell'ambiente legale - istituzionale per obblighi di legge (servizi legali).

I Technology KIBS (T-KIBS) invece racchiudono, per esempio, i servizi per le telecomunicazioni, la consulenza per R&D (Research and Development) e la produzione di software per terzi. In poche parole rappresentano i nuovi servizi legati alla tecnologia e alla produzione e diffusione di conoscenza relativa alle nuove tecnologie emergenti. In questo gruppo rientra dunque l'ICT e cioè l'insieme delle tecnologie che consentono di elaborare e comunicare l'informazione attraverso mezzi

digitali. In particolare, grazie allo sviluppo delle applicazioni ICT si assiste a un incremento della domanda di servizi avanzati e dell'outsourcing di processi. L'ICT dunque riveste una funzione molto importante all'interno dei KIBS in quanto, agendo come catalizzatore, si assiste a una certa dissolvenza dei confini settoriali e alla possibilità di creare soluzioni/ servizi modulari più o meno standard. L'ICT ha un duplice effetto sullo sviluppo dei KIBS: da un lato sono sorte numerose imprese specializzate nel vendere soluzioni ICT ai settori manifatturiero e terziario, dall'altro, influenzando la possibilità di trattamento, elaborazione e trasmissione di informazione e conoscenza, ha migliorato molto la qualità delle possibili relazioni fra i KIBS non tecnologici e i clienti. È anche vero che molti KIBS sono nati intorno all'ICT: consulenza, formazione, riparazione, servizi di telecomunicazione, produzione e manutenzione del software, vendita e assistenza post vendita dei computer, riparazione, facility management e outsourcing dei sistemi informativi, memorizzazione dei dati anche in forma multimediale, creazione di data base, siti internet, ecc. L'attenzione sarà concentrata nel presente lavoro sulle imprese ICT in particolare per la produzione di software.

Capitolo 2

I technology KIBS.: l'Information and Communication Technology

2.1 L' Information and Communication Technology (ICT)

La tecnologia dell'informazione e della comunicazione, in sigla TIC, più conosciuta con il sinonimo inglese Information and Communication Technology, in sigla ICT, è l'insieme delle tecnologie che consentono di elaborare e comunicare l'informazione attraverso mezzi digitali.

Rientrano in quest'ambito lo studio, la progettazione, lo sviluppo, la realizzazione, il supporto e la gestione dei sistemi informativi e di telecomunicazione computerizzati, anche con attenzione alle applicazioni software e ai componenti hardware che le ospitano.

Il fine ultimo dell'ICT è la manipolazione dei dati tramite conversione, immagazzinamento, protezione, trasmissione e recupero sicuro delle informazioni. Come abbiamo già visto nei KIBS, la loro funzione è di fornire al cliente competenze e soluzioni, sotto forma di servizi e prodotti, che il cliente stesso non è in grado o non intende sviluppare in proprio.

Non risulta tuttavia facile fornirne una definizione univoca, come non è stato semplice definire i KIBS, poiché non esiste una generale e condivisa definizione. L'ICT può essere considerata anche come risorsa essenziale

delle organizzazioni, all'interno delle quali diventa sempre più importante riuscire a gestire in maniera rapida, efficace ed efficiente il volume crescente di informazioni. Proprio per questo motivo l'ICT va considerata come arma strategica in grado di mettere a disposizione dati e informazioni qualitativamente migliori nell'ambito dell'organizzazione, e grazie alla diffusione della tecnologia e dell'interconnettività, può aiutare le organizzazioni a ridefinire i propri rapporti con clienti, fornitori e altre organizzazioni attraverso il cosiddetto IT Service Management (ITSM). In parole povere, i fornitori di servizi IT non possono più permettersi di focalizzarsi solo sulla tecnologia, devono ora considerare la qualità dei servizi che forniscono e focalizzarsi nella relazione con il cliente.

I professionisti ICT sono caratterizzati da molteplici capacità di intervento, dalla progettazione all'installazione di architetture telematiche, dalla gestione di basi di dati per finire alla progettazione di servizi integrati per la convergenza di informatica e telefonia nella telematica per i nuovi metodi di trasmissione dell'informazione.

L'Information Technology (IT) è anche un ambito di studio che si occupa dell'archiviazione, dell'elaborazione, della trasformazione e della rappresentazione delle informazioni con l'aiuto del computer e delle tecnologie a esso connesse.

Abbiamo già visto nel primo capitolo come i KIBS fungono in un sistema innovativo: fonte esterna di conoscenza e rinforzano la crescita e le performance economiche dell'azienda. L'Information Technology si è, infatti, trasformata da strumento di supporto a elemento competitivo determinante per consolidare e migliorare il posizionamento dell'impresa rispetto al proprio mercato di riferimento. L'IT si afferma, quindi, come

strumento che permette all'azienda di gestire in modo efficace, efficiente ed intelligibile una mole di dati sempre maggiore, all'interno della quale è sempre più consistente la quota parte di dati definiti come "sensibili", ovvero di dati che contengono informazioni strategiche sulla propria azienda e sui propri clienti.

L'importanza del sistema informativo aziendale è cresciuta in parallelo con l'evoluzione delle tecnologie informatiche: esso non è più semplice strumento di automazione di procedure operative, ma può contribuire in modo sostanziale al perseguimento o perfino alla ridefinizione della strategia aziendale. Per questa ragione la gestione del sistema informativo richiede, anche per una piccola o media impresa, competenze e processi di pianificazione sempre più raffinati: le imprese che hanno interpretato in questo modo l'informatica aziendale hanno saputo cogliere importanti vantaggi nei confronti dei diretti concorrenti, o per lo meno sono state in grado di ridurre in modo significativo le spese e di concentrare maggiori attenzioni al core-business.

Se da un lato le tecnologie tendono ad essere alla portata di un numero crescente di persone e di imprese grazie alla semplificazione delle modalità del loro utilizzo, dall'altro gli incalzanti ritmi e la frequenza sempre più elevata con cui vengono proposte le nuove soluzioni e le nuove applicazioni IT rende estremamente complesso gestire l'evoluzione del proprio sistema informativo.

Le imprese, quindi, attualmente incontrano grosse difficoltà nel tentativo di orientarsi nel panorama dell'offerta dei prodotti e servizi IT e di gestire il rapporto tra sviluppo aziendale e sviluppo della tecnologia: sono richieste, infatti, capacità e conoscenze altamente specifiche che non sempre sono

disponibili all'interno dell'azienda. Entrano dunque in “gioco” le aziende specializzate in KIBS che assumono il ruolo di provider, ossia imprese che forniscono direttamente al cliente i servizi o la conoscenza sviluppati con il proprio lavoro.

Tipicamente, quando si parla di ICT, la mente e l'attenzione va subito ad una serie di tematiche. Quando si considerano le telecomunicazioni, si citano sempre banda larga, telefonia cellulare, triple play e IPTV. Se ci riferisce al mondo dell'IT (hardware e software), si finisce sempre per parlare dei fornitori classici di software (Microsoft, IBM, Oracle, SAP, ...), lo sviluppo del mercato dell'hardware, la sicurezza informatica, i temi “sociali” come l'open source e i brevetti. ICT significa anche la capacità di elaborazione che può essere miniaturizzata e inserita (“embedded”) in qualunque tipo di prodotto, dalle scarpe agli elettrodomestici, dai trattori che arano con il GPS ai 60 microprocessori presenti su un'Audi di fascia alta. ICT è capacità di memorizzazione realmente straordinaria in spazi sempre più piccoli. Il mondo dell'ICT, rispecchiando il mondo dei KIBS, è in continua evoluzione, basti pensare a tutte le opportunità per chi volesse creare nuove tecnologie del mondo dell'ICT vero e proprio e, soprattutto, per le tante aziende italiane e non che possono utilizzare e valorizzare l'ICT per innovare in modo radicale la propria offerta di prodotti e servizi. (Fuggetta A., 2006)

Per quanto riguarda le aziende vere e proprie, rientrano nel settore dell'ICT tutte quelle aziende che studiano, progettano, sviluppano, realizzano, supportano e gestiscono i sistemi informativi e tecnologici computerizzati comprese le strutture hardware e software che le supportano.

L'impatto sociale dell'Information Communication Technology è fortissimo: il

mutamento del mercato non è un concetto astratto, ma si traduce in un concreto cambiamento delle nostre abitudini, stili di vita, consumi, perché modifica la sfera del nostro quotidiano. E allo stesso modo, incide sulla vita civile della popolazione: diventa facile, oggi con gli strumenti disponibili, pensare ad un apprendimento delle lingue attraverso il colloquio e-mail con persone di altra nazionalità, o ad una telemedicina che tolga dall'isolamento località difficilmente raggiungibili e le metta in grado di ricevere aiuti, ad esempio, per le diagnosi. Perché, non dimentichiamolo, abbiamo tutto un mondo che non può usufruire dei servizi delle telecomunicazioni. Il 50% della popolazione mondiale non ha mai utilizzato il telefono o vive a due ore di distanza almeno da un apparecchio telefonico. Vi sono più linee telefoniche nella sola Manhattan che nel territorio che si estende tra il Sahara ed il Sud Africa, una zona che conta 70 milioni di abitanti. Le nuove tecnologie assicurano alle industrie più efficienza, più produttività, accrescono il livello occupazionale e permettono ai singoli di accedere alle informazioni con più facilità e presso più fonti. Abbracciare, in questo sviluppo, le terre più remote, più arretrate, significa ridurre i divari, far esplodere nuove potenzialità di mercato e offrire ulteriori opportunità in tutti gli altri settori. Ed in questo caso un ruolo fondamentale viene giocato dalla formazione e dalla Ricerca e Sviluppo, ossia la parte di impresa che viene dedicata allo studio di innovazioni tecnologiche da utilizzare per migliorare i propri prodotti, crearne di nuovi oppure migliorare i processi di produzione. Oggi giorno si inizia sempre più a farsi largo nel lessico dell'impresa le nozioni di gestione della conoscenza come sistematizzazione e sviluppo delle conoscenze degli individui di un'organizzazione e di gestione, attrazione e mantenimento dei talenti, in grado di creare valore e innovazione attraverso l'uso delle competenze. La

nuova attenzione sul capitale spinge a rivedere la stessa nozione di formazione come processo di continua produzione e innovazione delle competenze strategiche per la competitività di un'impresa e di un territorio. In questo contesto l'istruzione è un investimento fondamentale, capace di arrecare effetti positivi sull'intero sistema di cui l'individuo è parte. Ma vi è ancora oggi una fuga di cervelli strettamente legata alle condizioni di vita ed alle opportunità di lavoro offerte dai territori, rappresenta infatti il nuovo fenomeno dell'emigrazione nei paesi avanzati che ormai coinvolge una quantità sempre crescente di talenti. Fra le motivazioni principali di questo fenomeno vanno sottolineate:

1. L'organizzazione della ricerca e del sistema universitario che non incoraggia i talenti a rimanere o a ritornare;
2. L'organizzazione del mercato del lavoro che pone eccessive barriere all'entrata e rallenta la mobilità interna;
3. I bassi rendimenti in istruzione e la mancanza di agevolazioni fiscali alla formazione che penalizzano chi ha investito economicamente nella formazione;
4. La percezione che il Paese sia poco orientato al futuro.

A questo proposito vediamo come l'Information and Communication Technology (ICT) è presente in Italia e in che misura influenza il mercato. In particolare ci concentreremo sul mercato dell'Information Technology che rappresenta un valore aggiunto dell'economia del nostro paese in particolare nel settore dell'informatica come poi vedremo nel dettaglio.

2.2 Il mercato dell'ICT in Italia

Oggi possiamo dire che l'Italia non presenta oggi differenze e ritardi significativi rispetto ai principali riferimenti internazionali; infatti, è in corso un rapido processo di revisione delle norme con l'obiettivo di adeguarle al mutato contesto sociale ed economico indotto dalle nuove tecnologie, creando al contempo un contesto favorevole ad un loro efficiente sviluppo e diffusione.

Il settore dei servizi innovativi e tecnologici in Italia conta circa 1 milione di imprese con il 30 % di imprese individuali e 2.5 milioni di addetti secondo i dati in possesso a Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici. L'impatto del valore aggiunto sul PIL è pari al 31 %. Un trend positivo che però si è deteriorato nel corso del 2008, in particolare dell'ultimo trimestre del 2008 come abbiamo visto nel primo capitolo, mettendo a rischio 25 mila posti di lavoro. A questo proposito negli ultimi cinque anni, si era assistito alla creazione di 500 mila nuovi posti di lavoro ad alto profilo di conoscenza, grazie all'aumento degli investimenti in tecnologiche e servizi innovativi (da 16 a 24 MLD euro), il che indicava la rapida espansione del settore. Un dato particolarmente interessante riguarda la percentuale di assunzioni di figure high skill, ossia essenzialmente professioni specialistiche e tecniche. In un settore dove le risorse e le competenze in modo particolare possono creare, come vedremo in seguito, un vantaggio competitivo, il fatto che il 70 % delle assunzioni previste venga destinato alle risorse particolarmente qualificate è naturale e d'obbligo. Nel settore ICT quasi un terzo delle imprese effettua corsi di formazione e

aggiornamento. Come abbiamo già visto nel primo capitolo, in un mercato in continua evoluzione, investire nelle risorse e competenze di cui l'azienda già dispone è può essere la base per creare una solida strategia vincente.

Secondo il primo rapporto di Assinform sul settore IT italiano emerge che è oggi costituito, in linea con la tendenza europea, per il 92,4 % da attività di software, contro il 3,6 % di hardware e 4 % di assistenza tecnica, al suo interno emergono fenomeni di assoluto rilievo internazionale. Vi è il nucleo delle 40 medie imprese italiane di produzione di hardware che, con un fatturato di oltre 1.500 milioni di euro (dati 2006), si colloca al primo posto in Europa, superando i 1.300 milioni di euro generati dalle 46 medie imprese inglesi e lasciandosi molto dietro gli altri paesi. Vi sono le 640 medie e grandi imprese italiane di produzione software e servizi, dove si concentra quasi il 70% degli addetti al settore, che con un fatturato di poco superiore ai 19 miliardi euro, si collocano al quarto posto dopo UK, Germania e Francia. Vi sono i due grandi poli di produzione e sviluppo dell'IT Milano e Lombardia, Roma e Lazio, che presentano livelli di attività allineati agli standard dimensionali d'impresa europei. In queste due regioni si concentrano il 38,5 % delle imprese e il 42 % degli addetti al settore sul totale nazionale. In particolare la Lombardia con 11,2 miliardi di euro di fatturato si colloca al primo posto fra le regioni italiane, coprendo il 27 % del fatturato IT nazionale. Il Lazio con 6,95 miliardi di euro è al secondo posto e si attesta a quota 16,4 % sul dato nazionale. E' Roma, tuttavia, che presenta insediamenti produttivi mediamente più grandi rispetto al dato nazionale, con una media di 5,9 addetti per imprese, in linea, quindi, con la media europea (UE a 15) che è di 6 addetti per impresa; mentre Milano scende a 5,1 addetti per impresa, un dato comunque più elevato della media nazionale del settore che è di 4 addetti per impresa.

Quanto ai punti di criticità del settore emersi dallo studio, ha indicato l'estrema frammentazione che, in linea con la tipicità della struttura produttiva nazionale, vede l'IT composto per il 94 % da piccole imprese, dimensione limitativa dello sviluppo per un settore così esposto alla globalizzazione e sottoposto alla pressione costante del rapido cambiamento tecnologico. Lo confermano il basso margine operativo lordo, che necessariamente comporta una capacità ridotta da parte delle imprese IT italiane a investire in innovazione, che ci colloca ben al di sotto di Germania, del Regno Unito, della media UE 15 e dell'UE 27; la scarsa internazionalizzazione del settore e il deficit della sua bilancia commerciale che, sebbene esprima dal 2005 una tendenza a calare di circa il 18%, nel 2008 continua a registrare un saldo negativo pari a circa 5,1 miliardi di euro.

Le principali aziende italiane IT presenti sul mercato hanno dato vita all'ASSINFORM. Assinform costituisce il riferimento per le aziende italiane di IT, di ogni dimensione e attività: dai produttori di software, sistemi e apparecchiature, ai fornitori di soluzioni applicative, di reti e servizi, fino ai fornitori di servizi a valore aggiunto e contenuti, connessi all'uso dell'Information Technology. Assinform è formata da 44 associazioni di categoria che raggruppano le imprese telecomunicazioni, informatica, radiofoniche e televisive, contenuti digitali, comunicazione, ricerche, media, marketing, consulenza, ingegneria, formazione, qualità e servizi ad alto contenuto tecnologico e professionale. Tra le principali aziende IT italiane è giusto ricordare, come ci indica la classifica top 100 aziende operanti nell'IT pubblicata da Data Manager, il gruppo Engineering, Cedacri, Basilichi, Team System e Zucchetti. Questi gruppi italiani presenti nel settore contrastano le multinazionali storicamente

dominatrici come Microsoft o IBM presenti nel territorio italiano con alcune filiali attraverso la specializzazione in alcuni rami dell'informatica. Per esempio il gruppo Cedacri è leader in Italia nei servizi dei sistemi informatici per il mondo bancario e le istituzioni finanziarie mentre Team System si distingue nei servizi gestionali per le imprese e professionisti.

In particolare l'informatica italiana, forte di 97.000 imprese, di circa 390mila addetti e con un valore aggiunto che copre il 2,8% del totale prodotto dall'industria e servizi a livello nazionale, costituisce uno dei primi settori industriali del Paese e uno dei primi settori IT a livello europeo.

2.2.1 L'UTILIZZO DELLE ICT NELLE IMPRESE DEL VENETO

Lo studio, svolto dall'osservatorio ICT & PMI e presentato durante lo SMAU di Padova, analizza il livello di diffusione delle ICT infrastrutturali ed applicative e le maturità ICT delle piccole medie imprese del Veneto, stima la dimensione del mercato IT delle imprese con numero di addetti inferiore a 500 (Sanmarco Informatica ha 242 addetti) e studiare l'utilizzo delle Ict come leva competitiva o di innovazione.

La maturità ICT si distingue in infrastrutturale e applicativa. Maturità infrastrutturale è l'insieme delle componenti hardware e software di ambiente che supportano le applicazioni del sistema informativo dell'impresa, mentre la maturità applicativa è l'insieme delle applicazioni che supportano i business dell'impresa come i software gestionali per esempio. Riassumendo possiamo definire la maturità ICT come la misura di

quanto l'impresa è in grado di utilizzare opportunamente la leva ICT in un'ottica di lungo periodo. In Veneto due imprese su tre sono lungimiranti o impostate (direzione IT strutturata e una spesa IT più elevata), a fronte di una su tre a livello nazionale. Un'impresa su tre utilizza sistemi gestionali evoluti, con un buon livello di aggiornamento mentre l'undici per cento non possiede nessun gestionale, anche se si tratta prevalentemente di aziende di piccole dimensioni. Più di un'azienda dunque adotta per esempio dei sistemi ERP per monitorare la redditività o per favorire l'integrazione tra i processi aziendali. L'acronimo Erp, letteralmente Enterprise Resource Planning, indica un sistema di gestione, chiamato in informatica sistema informativo, che integra tutti gli aspetti del business e i suoi cicli, inclusa la pianificazione, la realizzazione del prodotto, le vendite, gli approvvigionamenti, gli acquisti, la logistica di magazzino e il marketing. I sistemi di Business Intelligence sono particolarmente diffusi nelle imprese con più di 250 addetti, per effettuare analisi commerciali e a supporto del controllo di gestione. Le imprese maggiori hanno un parco applicativo più evoluto rispetto alla media nazionale che si presta maggiormente all'utilizzo dei sistemi di business intelligence. Le applicazioni di CRM (Customer relationship management), ossia la fidelizzazione del cliente, invece sono ancora poco utilizzate dalle imprese soprattutto da quelle piccole. Emerge invece un sostanziale allineamento tra i dati di utilizzo delle applicazioni Intranet nelle PMI del veneto e nelle PMI italiane. C'è da evidenziare come le grandi imprese utilizzino le applicazioni Intranet in particolare per supportare la comunicazione tra dipendenti e per la gestione documentale. Dall'analisi emerge come le imprese venete siano caratterizzate da un livello di maturità applicativa analogo a quello rilevato in ambito nazionale. Per quanto riguarda l'infrastruttura IT, emerge che il

numero medio di server per impresa è leggermente inferiore al dato nazionale mentre è inferiore anche il numero delle imprese che non possiedono alcun server. Tutto ciò può essere spiegato dalla recente diffusione di virtualizzazione. In Veneto sembra avere un peso rilevante le infrastrutture proprietarie e patchwork, coerentemente con la maggiore diffusione di sistemi gestionali sviluppati ad hoc. In sintesi, la maturità ICT delle imprese del Veneto dipende dalla predisposizione ICT e dal posizionamento competitivo.

Obiettivo dello studio era anche la dimensione del mercato IT relativo dunque all'acquisto di hardware, software ed esercizi IT nelle imprese con meno di 500 addetti (Sanmarco Informatica rientra nello studio). Oggetto dello studio sono le imprese IT venete che verranno poi confrontate con le imprese lombarde e pugliesi sempre con un numero di dipendenti inferiore a 500.

In Veneto la spesa complessiva ammonta a 1100 milioni di euro a fronte di una spesa media per addetto di 880 euro. L'acquisto di licenze software, relative a tutte le applicazioni utilizzate nelle imprese, e di servizi IT, che possono essere relativi all'infrastruttura IT dell'impresa o al parco applicativo, costituisce la parte più rilevante della spesa IT sostenuta dalle imprese. Anche in Lombardia, dov'è presente il mercato più vasto dell'IT con una spesa complessiva di 3100 milioni di euro, l'acquisto di licenze di software e servizi IT costituisce la parte più rilevante della spesa IT sostenuta dalle imprese. Al contrario in Puglia dove il mercato IT è pari a 320 milioni di euro con una spesa media annua per addetto inferiore a quella della altre regioni, oltre la metà del mercato IT è relativo all'acquisto di dispositivi hardware. Questo dato che emerge è molto importante se si pensa che il 92% del settore IT italiano è costituito da attività di software

come già visto prima. Infatti, il mercato di due delle regioni italiane dove si investe di più nell'IT riflette l'andamento del settore italiano. Assumono dunque una particolare importanza all'interno del mercato dell'IT in Italia, ma anche in Europa come già visto prima, le aziende che si occupano di software: la software house.

2.3 SOFTWARE HOUSE

Essenzialmente le software house non sono altro che aziende specializzate principalmente nella produzione di software (come i programmi per personal computer). Alcuni prodotti delle software house sono: sistemi operativi, programmi di office automation come la videoscrittura, sistemi per la progettazione (Computer Aided Design) e videogiochi. Tra le più note software house ricordiamo la Microsoft per quanto riguarda i sistemi operativi, AutoDesk per le applicazioni grafiche, Adobe per le applicazioni audio – video, la Konami per i videogiochi e la Zucchetti per i software gestionali. Quest'ultimi rappresentano l'insieme dei software che automatizzano i processi di gestione all'interno delle aziende. Rivestono dunque un ruolo molto importante nella vita di un'azienda. Per esempio, possono gestire la contabilità aziendale, la produzione, la gestione e l'analisi finanziaria, il budgeting, il magazzino, ecc.

In Italia, le principali aziende dell'Information Technology, operanti nel settore del software gestionale e fiscale sono raggruppate in un'associazione nazionale chiamata AssoSoftware. La rappresentatività di AssoSoftware a livello nazionale è vicina al 90% delle software house di

settore. AssoSoftware ha reso possibile per esempio l'invio telematico delle dichiarazioni dei redditi; la mensilizzazione dei flussi Inps (E-mens), Inpdap (DMA), Enpals; l'invio telematico delle Comunicazioni obbligatorie nei rapporti di lavoro (assunzione, variazione e cessazione); la realizzazione e la pubblicazione degli standard di fatturazione elettronica, in formato XML in seguito all'accordo tra AssoSoftware e CBI - Customer to Business Interaction.

Alcune riviste specializzate pubblicano ogni anno delle classifiche su le migliori software house presenti in Italia. Queste riviste, come Computer World e Data Manager, compiono i loro studi basandosi sul fatturato realizzato in Italia con la vendita di software e servizi. Ai primi posti troviamo le filiali italiane delle grandi multinazionali presenti nel settore come IBM, Accenture, Microsoft e HP. IBM nel 2007 ha fatturato solo nei servizi e software qualcosa come 1756 milioni di euro. Il gruppo Engineering risulta essere la prima italiana dopo i colossi stranieri con un fatturato pari a 732.5 milioni di euro solo per la parte dei servizi e software. Impressionante la variazione percentuale del fatturato rispetto all'anno precedente, pari a 71.9%. Altre software house italiane presenti nelle prime posizioni sono Al maviva, leader nel mercato dell'Information and Communication services, e Reply, leader nella progettazione e implementazione di soluzioni basate sui nuovi canali di comunicazione. Per quanto riguarda l'offerta di software di sistema e applicazioni gestionali, le prime italiane nella classifica sono il gruppo Cedacri e Zucchetti con un fatturato che si aggira intorno ai 150 milioni di euro. La prima software house veneta che troviamo in classifica è la Sanmarco Informatica, oggetto del nostro studio. Con un fatturato su software e servizi pari a 15,6 milioni di euro, occupa la 93-esima posizione con una variazione percentuale

positiva rispetto all'anno precedente pari a 8% grazie soprattutto ai software di sistema, applicazioni gestionali e i software di business intelligence. La Sanmarco è l'impresa leader nel settore dell'IT veneto, in grado di competere a livello nazionale soprattutto con i suoi software gestionali come lo dimostra la classifica delle top software house. Studiamo nel dettaglio questa realtà di successo nel mondo dei software e servizi.

Capitolo 3

Sanmarco Informatica: azienda veneta di successo nel settore dell'IT

La Sanmarco Informatica è la prima produttrice di software e servizi nel Veneto. Ho somministrato un questionario alla responsabile delle risorse umane della ditta, dott.ssa Serblin Claudia. L'incontro è avvenuto il 15 luglio 2009 nella sede principale di Sanmarco Informatica, cioè Villa Romanelli a Grisignano di Zocco (VI), ed ha avuto la durata di 30 minuti.

3.1 L'azienda

Sanmarco Informatica s.p.a. nasce nel 1987 e da allora opera nel settore ICT interpretando le nuove sfide del mercato e aiutando i propri clienti a trasformarle in vantaggi competitivi. Oltre alla sede centrale a Grisignano di Zocco (VI), la Sanmarco Informatica ha filiali in Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia e Lombardia per un impiego totale di circa 270 dipendenti. È un'azienda che nel 2008 ha fatturato un totale che sfiora 30 milioni di euro, con una variazione percentuale rispetto all'anno precedente (19.955 milioni di euro) del 50% circa.

Nella classifica delle top 100 software house presenti nel territorio italiano, stilata dalla rivista specializzata ComputerWorld sulla base del fatturato annuo relativo ai software e servizi, Sanmarco Informatica occupa la 93-esima posizione con 15,6 milioni di euro e una variazione percentuale

positiva rispetto all'anno precedente dell'8%. Sanmarco Informatica risulta essere la prima impresa veneta presente in classifica, punta di diamante di una regione che nel settore IT, come abbiamo già visto prima, investe 1100 milioni di euro a fronte di una spesa media per addetto di 880 euro.

La missione di Sanmarco è affiancare il cliente nel processo di miglioramento del business, fornendo innovative soluzioni Erp e una gamma di servizi globali, frutto dell'esperienza maturata da Sanmarco Informatica in vent'anni di attività nel campo dell'Information Technology. L'obiettivo è di integrare i vari settori aziendali, sviluppando applicazioni gestionali e offrendo al cliente un servizio completo nel quadro di un'accurata consulenza e assistenza tecnica.

Sanmarco informatica fa parte di un gruppo di software house italiane chiamato Pool Galileo all'interno del quale l'azienda di Grisignano di Zocco è la capogruppo perché sviluppa il software nel suo centro di Ricerca e Sviluppo, ossia quella parte di azienda formata da uomini, mezzi e risorse finanziarie che viene dedicata allo studio di innovazioni tecnologiche da utilizzare per migliorare i propri prodotti, crearne di nuovi o migliorare i processi di produzione, e ne detiene i sorgenti e i diritti. Vediamo in dettaglio come funziona questa collaborazione.

3.1.1 Pool Galileo: una cooperazione di successo

Il Pool Galileo è un gruppo di software house, dislocate sul territorio nazionale ad eccezione del Sud Italia, che si presenta con un'offerta di soluzioni gestionali per rispondere alle necessità delle imprese. Completano

questo gruppo una serie di distributori che territorialmente gestiscono, con impegni diversi, la stessa applicazione. Questo gruppo di software house implementa e fornisce le competenze necessarie alle soluzioni create da un gruppo di professionisti nel centro Ricerche e Sviluppo che ha sede proprio alla Sanmarco Informatica. Grazie ad una presenza capillare sul territorio nazionale, Pool Galileo può vantare un parco clienti di oltre 2000 aziende di diversa dimensione e tipologia. Con un'esperienza di oltre 20 anni, il team di 700 consulenti sviluppa e assiste le aziende presenti in mercati molto competitivi. Lo scopo fondamentale di Pool Galileo è di promuovere il software Galileo Erp in tutto il territorio nazionale.



Figura 4: Fonte:www.sanmarcoinformatica.it

Come possiamo osservare anche dal logo del gruppo, le software house appartenenti al Pool Galileo hanno sedi abbastanza uniformemente dislocate nel Nord e Centro Italia in modo da risultare più facile la promozione del software nel territorio italiano. I partner di Pool Galileo,

indicati nel logo da un pallino rosso, sono la Bitech Dinema di Brescia, Deda Group di Trento, Gamma Informatica presente con varie sedi in Toscana, Gei Soft presente nel veronese, Sanmarco Informatica, SCP altra impresa veneta, Sistemi D.E. e Sistemi Tre entrambe di Cuneo. Appartengono al gruppo anche i distributori, indicati nel logo dal pallino gialli, come Advenire, CTA Sistemi, Isc, Medianet e Sinapsi.

La mission di Pool Galileo è aiutare i clienti nelle sue attività di business, fornendo innovative soluzioni Erp e una gamma di servizi globali, frutto dell'esperienza maturata dalle software house che ne fanno parte in decenni di attività nel campo dell'Information and Communication Technology.

La strategia del Pool si sviluppa secondo tre linee guida: ricerca e sviluppo, orientamento al cliente e internazionalizzazione. Pool Galileo, infatti, è costantemente impegnato nella ricerca di innovazione collaborando con i clienti, le università e i consulenti aziendali. La costante ricerca dell'innovazione, che non è altro che la commercializzazione iniziale di un'invenzione attraverso la produzione e la vendita di un nuovo bene o servizio o attraverso l'utilizzo di un nuovo metodo di produzione, se ha successo, è la base per la creazione del vantaggio competitivo. Le software house del gruppo, infatti, sono molto attente ad interpretare e soddisfare al meglio le esigenze di ogni azienda, implementando in modo adeguato il sistema informativo e fornendo consulenza mirata. In parole povere, fungono da risorse complementari, cioè risorse e capacità diverse per finanziare, produrre e commercializzare l'innovazione. la spartizione del valore dell'innovazione dipenderà essenzialmente dal relativo potere contrattuale.

Il Pool Galileo inoltre punta all'internazionalizzazione, un fenomeno che, come già descritto nel primo capitolo , è sia uno stimolo per le aziende

produttrici di KIBS, di software per terzi nel nostro caso, nel creare nuova offerta che una spinta per le stesse aziende ad internazionalizzare. Come avanzato da Miozzo e Miles nel loro libro “Internationalization, technology and service”, le aziende KIBS dovrebbero internazionalizzare allo scopo di assistere i loro clienti in nuovi ambienti operativi e per trovare nuovi mercati. Molte aziende partner del gruppo, infatti, dispongono di un team dedicato ai mercati esteri per implementare il prodotto Galileo Erp con localizzazioni in decine di paesi tra Europa, Americhe, Russia e Cina. La globalizzazione non è più un processo reversibile e Sanmarco Informatica deve saper competere attraverso opportune strategie facendo del Made in Italy la carta vincente. Per operare in una logica globale, però, occorre una grande preparazione con le competenze e le risorse giuste e con una strategia vincente.

All'interno del Pool Galileo, Sanmarco Informatica ricopre un ruolo di primo piano essendo l'azienda “capo” di questo Pool. Infatti, in sintesi le tredici software house sono partner della Sanmarco Informatica e possono vendere ed installare il prodotto senza averne i sorgenti e i diritti che restano proprietà della Sanmarco, che sviluppa il software presso il suo centro di Ricerca e Sviluppo. Il fatto che Sanmarco Informatica possa affermare chiari diritti di proprietà su un'innovazione è un'importante determinante del numero di opzioni strategiche alla sua portata. Infatti, la concessione di licenze è attuabile soltanto quando l'innovazione è soggetta a diritti di proprietà chiaramente definiti. Le licenze, che in questo caso vengono date da Sanmarco Informatica, costituiscono due importanti vantaggi. Primo, sollevano l'impresa dalla necessità di sviluppare la gamma completa di risorse e competenze complementari necessarie per la commercializzazione; secondo favoriscono una rapida

commercializzazione del prodotto. E questo è proprio lo scopo fondamentale del Pool Galileo: promuovere il software Galileo Erp in tutto il territorio.

Essere partner è solo uno dei diversi ruoli che un'azienda specializzata in KIBS può assumere e indica l'erogazione di servizi che sono complementari alle altre aziende. Esiste una forte collaborazione tra l'azienda madre e i partner in quanto vengono organizzati dei corsi di aggiornamento per i tecnici delle aziende che compongono il pool e allo stesso tempo è possibile che i collaboratori della Sanmarco Informatica vadano a svolgere delle attività all'interno delle aziende a cui è stato installato il prodotto. In parole povere, è come se la Sanmarco informatica fosse il fornitore mentre i partner diventano clienti. Grazie a questa stretta collaborazione, clienti e fornitori, come abbiamo visto nel primo capitolo, sono coinvolti in un processo di coproduzione del servizio desiderato. I risultati di tale coproduzione son l'erogazione del servizio per esempio, oppure le istruzioni da parte del fornitore nell'uso del servizio come i corsi di aggiornamento a cui sono sottoposti i tecnici delle imprese partner da parte della Sanmarco Informatica.

3.2 L'organizzazione e la strategia aziendale: la ricerca di conseguire un vantaggio competitivo

Per “parlare” della strategia adottata da Sanmarco Informatica riprenderemo alcuni punti già trattati precedentemente nel paragrafo, ossia

sulla cooperazione delle software house appartenenti a Pool Galileo, ma soprattutto ci affideremo alla teoria di Porter, il famoso economista statunitense nonché uno dei maggiori contribuenti della teoria della strategia manageriale. Il moderno pensiero strategico, secondo Porter, si basa su alcuni concetti chiave come il vantaggio competitivo dell'azienda e la strategia competitiva.

Nel gioco competitivo, al quale appartiene Sanmarco Informatica come ogni altra azienda che non sia monopolista, ogni impresa sviluppa una propria strategia, definibile come “la messa a fuoco di una formula circa il modo di competere dell'impresa, gli obiettivi da conseguire e le politiche necessarie per raggiungere gli obiettivi”. Concentriamoci soprattutto sulle strategie di base che le imprese possono adottare alla ricerca del vantaggio competitivo. Dall'appropriatezza di tale scelta dalla capacità di realizzarla con successo discende, infatti, la posizione competitiva che la singola impresa occupa nel settore.

Secondo Porter esistono innanzitutto due fondamentali tipi di vantaggio competitivo: i minori costi rispetto alle imprese concorrenti e la differenziazione nei confronti della concorrenza. Il primo tipo di vantaggio può derivare dalle economie di scala e di esperienza, dal possesso di tecnologie esclusive, dall'accesso preferenziale a determinate fonti di materie prime e altre cause. Come abbiamo già visto nel paragrafo 3.1.1, Sanmarco Informatica grazie alle filiali di Milano, Reggio Emilia, Udine e le numerose software house partner, Sanmarco distribuisce, installa e gestisce i propri prodotti garantendo interventi rapidi e professionalmente qualificati. Queste interdipendenze verticali premettono all'azienda di abbattere i costi di distribuzione soprattutto, grazie alle aziende distributrici che fanno parte del Pool come Advenire, Sinapsi e Medianet per esempio,

ma anche di installazione e consulenza del prodotto su tutto il territorio grazie alle software house partner come Gamma Informatica e SCP per esempio. Abbattendo i costi, dunque, si crea per Sanmarco Informatica un possibile vantaggio competitivo in termini di riduzioni dei costi, in quanto l'impresa è sollevata dalla necessità di sviluppare la gamma completa di risorse e competenze necessarie per la commercializzazione. Vedremo poi nel prossimo paragrafo, dove verranno trattati i prodotti, come un'impresa che punta all'eccellenza nei costi deve confrontarsi con i prodotti e i relativi prezzi offerti dalle altre imprese del settore, e applicare un prezzo che risulti abbastanza conveniente per attrarre un certo numero di acquirenti, senza che questo comporti però l'annullamento del vantaggio di costo.

Come abbiamo visto all'inizio del paragrafo, il moderno pensiero strategico si basa su alcuni concetti chiave come il vantaggio competitivo appena analizzato e la strategia competitiva che risulta essere molto importante per cercare di ottenere qualche beneficio nei confronti delle imprese concorrenti all'interno di un settore. L'appropriatezza della strategia competitiva adottata e dalla capacità dell'impresa di realizzarla con successo, infatti, crea la possibilità per l'impresa di conquistare una posizione competitiva redditizia e sostenibile all'interno del settore. Affinché avvenga ciò risultano essere di cruciale importanza le risorse e le competenze di cui l'impresa è dotata.

Le risorse e competenze influenzano la qualità del processo strategico e la qualità della messa in opera della strategia. Infatti, se, all'atto di definire la strategia, la coerenza tra la dotazione di risorse e competenze e la strategia prescelta non sussiste, l'impresa dovrebbe allineare le prime alla strategia che vorrebbe perseguire, oppure cambiare strategia. L'impresa deve anche essere in grado di sviluppare le proprie risorse e competenze, soprattutto in

un mercato come quello ICT in continuo rinnovamento, al fine di mantenere una posizione competitiva vantaggiosa in un ambiente competitivo mutevole, modificando eventualmente la stessa strategia competitiva. A livello teorico il ruolo svolto, nel conseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile, dal patrimonio di risorse e competenze di cui dispone l'azienda prende il nome di Resource – Based view. All'interno di Sanmarco Informatica spiccano tra le competenze più “pregiate” possedute dall'azienda sicuramente il centro di Ricerca e Sviluppo dove vengono sviluppati i software. Allo stesso tempo le risorse umane assumono pure loro un valore strategicamente molto importante, soprattutto in un settore così mutevole e dinamico.

Sanmarco Informatica ha al suo interno un centro Ricerca e Sviluppo formato da circa 60 persone dove vengono sviluppati i software, in particolare Galileo Erp. Il centro Ricerca e Sviluppo assume un ruolo di notevole importanza che può rappresentare una fonte di vantaggio competitivo perché può derivare dal possedere delle risorse rare, uniche e difficilmente imitabili dalla concorrenza. Per questo Sanmarco Informatica investe molto sul centro Ricerca e Sviluppo, cercando di sviluppare e sfruttare le risorse e competenze che diviene l'obiettivo della sua strategia. Vengono per esempio organizzati corsi di aggiornamento frequenti per il personale dell'azienda, ma in particolare per gli addetti presenti nel centro Ricerca e Sviluppo al fine di sviluppare il livello personale conoscendo tutte le novità che il mercato dell'IT propone. Sanmarco Informatica, inoltre, organizza, in collaborazione con IBM e Fondazione Giacomo Rumor Centro Produttività Veneto, dei specifici corsi formativi partendo dalle esigenze delle aziende. In collaborazione con i docenti universitari in particolare promuovono il progetto Sanmarco Informatica Academy.

L'obiettivo dell'iniziativa è di preparare gli allievi in modo concreto su alcuni temi cruciali per le imprese quali l'internazionalizzazione e l'esigenza di avere un'organizzazione snella e flessibile. Come abbiamo già visto nel secondo capitolo, vi è una fuga di cervelli dovute soprattutto dall'organizzazione della ricerca; del sistema universitario, che non incoraggia i talenti a rimanere o a ritornare; dai bassi rendimenti in istruzione che porta ad una domanda di titoli di studio meno intensa fino alla mancanza di agevolazioni fiscali alla formazione che penalizzano chi investe economicamente. Promuovendo il progetto Sanmarco Informatica, l'azienda cerca di risolvere nel limite del possibile il problema.

Le attuali tendenze evolutive dei sistemi organizzativi delle aziende mostrano che, nonostante il progresso tecnologico, è sempre l'uomo a rappresentare la risorsa fondamentale, quella particolare su cui poggiare le fondamenta del benessere dell'azienda. All'interno di qualsiasi impresa, dunque, risultano essere molto importanti le risorse umane, ancora di più in un settore come quello IT in cui ogni singolo addetto può grazie alle sue conoscenze generare un vantaggio competitivo attraverso un'innovazione.

Le risorse umane sono essenzialmente i servizi produttivi che il personale rende all'impresa sotto forma di competenze, conoscenza, capacità di analisi e di decisione. Le moderne dinamiche di mercato, caratterizzate da condizioni di incertezza e da bassa prevedibilità di buona parte delle variabili strategiche chiave, impongono alle aziende, oggi più che mai, la necessità di rinnovarsi in tempi rapidi. L'evoluzione dei sistemi aziendali è, infatti, determinata dal susseguirsi di molteplici fasi del cambiamento che rendono necessario una continua trasformazione delle organizzazioni. Dal questionario somministrato è emerso che vi è un metodo di lavoro particolarmente diffuso all'interno di Sanmarco Informatica: il workflow.

La teoria e le applicazioni del workflow management promuovono la gestione dei gruppi di lavoro collaborativi. Infatti, all'interno di un'impresa che deve gestire un processo innovativo per riuscire a competere nel settore, in questo caso IT, solitamente adotta un modello a due livelli: comitato nuovi prodotti e project team. Le due strutture come vedremo coesistono, svolgendo compiti diversi e complementari. Il comitato nuovi prodotti viene collocato in staff alla direzione generale ed è costituito dai rappresentanti di marketing, della produzione, della R&S e di altre aree funzionali dell'impresa. Questo organismo ha in genere il compito di decidere se avviare un nuovo prodotto, abbandonarlo o proseguirlo in un certo istante oppure approvare il lancio del nuovo prodotto. Il project team invece cura lo sviluppo vero e proprio del prodotto, software nel nostro caso, realizzando il prodotto in ogni sua fase. Il Workflow, infatti, consiste essenzialmente in una sequenza di "gradini" connessi, una sequenza di operazioni prodotte da un gruppo di persone riunite sotto un unico obiettivo di lavoro. Vi è un capo gruppo che è responsabile delle risorse e definisce il flusso delle persone. Chiaramente c'è un organigramma per cui un addetto sa a cosa deve rispondere e cosa ci si aspetta da lui in base alla figura professionale.

All'interno dell'azienda il settore più "affollato" è quello che viene chiamato sistemistico composto, cioè, da sistemisti e programmatori. Il settore in questione è formato da circa 150 persone e la gestione di queste risorse è coordinata da chi si occupa di gestione delle risorse umane. In parole povere, si tratta di un'organizzazione decentrata nella misura in cui ogni responsabile ha 4 o 5 persone coordina in sinergia con le risorse umane. È diviso in 26 gruppi, ogni capo gruppo ha la responsabilità della formazione e dell'organizzazione del lavoro delle sue persone. Per

esempio, se un dipendente presenta delle lacune, è compito del capo gruppo segnalarlo a chi di competenza in modo che venga colmata di fatto la mancanza. Per esempio è possibile che vengano organizzati dei corsi di aggiornamento generici o specifici a seconda dei casi oppure viene reso fruibile un corso via web. Tutto ciò di fatto aumenta, per esempio, l'autonomia dell'addetto e la sua performance. Il capo gruppo, infatti, si occupa anche dello sviluppo professionale del personale, ossia la crescita dell'autonomia, della responsabilità e della performance della risorsa lavoro. Il capo gruppo ha anche altre competenze di natura esclusivamente organizzativa come la pianificazione delle ferie.

Come abbiamo già visto prima, è importante sapersi rinnovare in fretta in un mercato caratterizzato da condizioni di incertezza e di bassa prevedibilità di buona parte delle variabili strategiche chiave. In uno scenario dove le imprese sentono l'esigenza di confrontarsi non solo sul mercato dei prodotti e dei servizi, ma anche sul mercato del lavoro dove gli sforzi devono essere indirizzati ad attirare e trattenere i migliori collaboratori, pena la perdita di competenze strategiche. Il tema della valutazione delle risorse umane è andato dunque acquisendo sempre maggiore rilevanza proprio perché, con il passare del tempo, si è affermata la consapevolezza del valore delle persone, le quali non vengono più considerate come un "costo" ma come una risorsa sulla quale investire costantemente. Questa importanza è confermata da un'augmentata attenzione al mercato interno, in ottica di pianificazione e sviluppo del personale, la quale si è poi concretizzata in un aumento degli investimenti indirizzati verso la ricerca e l'applicazione di strumenti di valutazione che rilevino la presenza di capacità e competenze ed abilità dell'individuo tenendo conto di due prospettive differenti: una, orientata al passato

(valutazione delle prestazioni), dove si analizza il contributo fornito dall'individuo che occupa una data posizione funzionale al raggiungimento degli obiettivi specificamente assegnati; l'altra orientata al futuro (valutazione del personale), dove l'analisi e la valutazione hanno lo scopo di individuare quelle caratteristiche dell'individuo sulla quale investire per soddisfare i programmati fabbisogni di professionalità. All'interno di Sanmarco Informatica sta cambiando la valutazione delle performance che per il momento è basata su dati oggettivi. In parole povere è ancora basata su: se fai una cosa, la vendi e il cliente ti paga allora vuol dire che la sai fare, altrimenti se arrivano contestazioni vuol dire che hai sbagliato qualcosa. Però i responsabili delle risorse umane stanno affinando, attraverso delle schede di valutazione questo processo, inserendo modalità di comportamento, precisione nel fare e tutta una serie di parametri che permettono di fare delle valutazioni più in dettaglio attraverso un'ampia gamma di parametri quali - quantitativi, delle capacità e dei profili dei singoli dipendenti.

A livello di risorse umane, un accenno a parte meritano le collaborazioni esterne, le quali ci sono e sono più che altro programmatori molto bravi che in certe fasi dello sviluppo del software posso intervenire per accelerare i tempi o per portare nuove idee. Sanmarco Informatica operando in un settore in continua evoluzione e mutamento, le collaborazioni esterne possono rappresentare un aiuto nello sviluppo delle risorse e competenze che l'azienda possiede. Possono portare idee nuove, fornire consulenza nella fase di sviluppo del software o in qualunque altra fase del processo produttivo.

All'interno del centro Ricerca e Sviluppo invece ogni area, dalla produzione all'amministrazione ha il suo responsabile. Ci sono poi i

responsabili di prodotto, dal Galileo al TCE che lavorano materialmente con un piccolo team. All'interno del team vengono svolte diverse mansioni pratiche. Viene scritto il software, vengono fatti dei test, dai più generici a quelli specifici, oppure viene documentato il software. Infine vengono svolti dei particolari corsi perché una parte del prodotto viene registrata via web per dichiararne l'originalità e per controllare se chi scarica delle componenti aggiuntive possiede il programma originale.

L'organizzazione della Sanmarco Informatica si pone l'obiettivo di supportare il cliente nella realizzazione di un sistema informativo integrato. Come abbiamo già visto nel primo capitolo, le aziende KIBS e i clienti molto spesso sono coinvolti in un processo di coproduzione del servizio desiderato in quanto tali aziende KIBS combinano le conoscenze generiche e conoscenze relative all'ambito operativo dei loro clienti al fine di sviluppare soluzioni ai problemi specifici dei loro clienti. Sanmarco Informatica si pone come provider nei confronti dell'azienda cliente fornendole direttamente i servizi o la conoscenza sviluppata nel proprio lavoro. Lavorando a stretto contatto con i clienti e sviluppando assieme specifici modelli organizzativi, semplici e di facile apprendimento ma allo stesso tempo completi per ogni area aziendale, si è consolidata l'esperienza sia del personale che lavora nel commerciale sia quello che lavora nel tecnico. Nei confronti del cliente, dunque, Sanmarco Informatica si pone sia da un punto di vista commerciale che tecnico.

Il supporto commerciale è affidato ad un gruppo di consulenti in grado di proporre al "cliente" soluzioni mirate alla specificità di quest'ultimo. Ogni cliente normalmente ha un commerciale della Sanmarco di riferimento che mantiene i rapporti con il cliente. Il commerciale tiene "aggiornato" il cliente avvisandolo di ogni variazione o aggiornamento del prodotto. Il

commerciale per esempio avvisa il cliente che è uscita una nuova versione del prodotto oppure un nuovo modulo da integrare al prodotto già esistente.

Il settore tecnico, invece, è organizzato in modo che ad ogni cliente venga assegnato un capo progetto responsabile della gestione e dell'implementazione del sistema informativo: inoltre è sua responsabilità il coordinamento dei diversi profili professionali: sistemi, consulenti, programmatori in modo da garantire la buona riuscita del progetto. Il capo progetto cura, dunque, tutte le figure tecniche che lavorano al prodotto e deve far sì che non vi siano intoppi nel servizio al momento del suo utilizzo. Può essere per esempio che un'azienda con il nuovo software Sanmarco faticchi a fare fatture oppure riscontri qualche problema di fondo. Il capo progetto si prenderà carico del problema e cercherà di risolverlo con l'aiuto delle altre figure professionali che coordina. Inoltre, sempre se ci son problemi con il software c'è pure un numero verde gratuito di un centro assistenza che dà le soluzioni alle domande.

3.3 Il Prodotto offerto da Sanmarco Informatica



Figura 5: Fonte: www.sanmarcoinformatica.it

La variabile fondamentale in tutte le strategie è sicuramente il prodotto. Il prodotto è l'oggetto dello scambio, rappresenta il riferimento comune dei comportamenti del produttore e del cliente. In economia possiamo definire il prodotto come un insieme di attributi tangibili e intangibili volti a procurare un beneficio ad un utilizzatore.

Sanmarco Informatica, come abbiamo già introdotto, è la prima software house per fatturato che produce in Veneto. L'azienda, in particolare, sviluppa delle soluzioni Erp, software in parole povere, per altre imprese attuando integrazioni tra i vari settori aziendali. L'obiettivo principale di Sanmarco Informatica è supportare il cliente nel processo di miglioramento del business, fornendo soluzioni Erp innovative e un'ampia gamma di servizi. L'acronimo Erp, letteralmente Enterprise Resource Planning, indica infatti un sistema di gestione, chiamato in informatica sistema informativo, che integra tutti gli aspetti del business e i suoi cicli, inclusa la pianificazione, la realizzazione del prodotto, le vendite, gli approvvigionamenti, gli acquisti, la logistica di magazzino e il marketing.

Si rivolgono a Sanmarco Informatica quelle aziende che non sono in grado o non intendono sviluppare in proprio il sistema informativo. Sanmarco Informatica, come le altre aziende KIBS, ha la funzione di raccolta di informazioni sulla tipologia del cliente, generazione ossia sviluppo del sistema informativo e/o distribuzione, a seconda della posizione geografica del cliente, di conoscenza al fine di fornire al cliente competenze e soluzioni sotto forma di soluzione Erp correlato da tutta una serie di servizi. Ricordando che un prodotto è un insieme di attributi che a loro volta possono essere tangibili come le caratteristiche fisico – funzionali oppure intangibili come i servizi che integrano il prodotto tangibile. Nel corso del

paragrafo ci concentreremo sia sul prodotto in sé, ma anche sul rapporto con i clienti e sugli attributi intangibili rimarcati da Sanmarco Informatica.

I minori costi rispetto alle imprese concorrenti può risultare un vantaggio competitivo per l'impresa come abbiamo già visto nel precedente paragrafo. Vi è però un altro tipo di vantaggio competitivo, quello che fa riferimento alla differenziazione nei confronti della concorrenza. La differenziazione viene vista come la capacità di offrire prodotti che gli acquirenti percepiscono come "unici" in riferimento a qualche attributo a cui essi annettono importanza, il che consente all'azienda di spuntare un premium price, ossia la differenza di prezzo massima che il produttore è in grado di far pagare all'acquirente per la particolarità del prodotto. Un'impresa che persegue una strategia di differenziazione non può permettersi di ignorare la propria struttura dei costi, e viceversa come abbiamo visto nel precedente paragrafo, perché altrimenti potrebbe annullare il vantaggio di prezzo generato dalla differenziazione. Sanmarco Informatica cura la sua struttura dei costi in modo da abbattere i costi relativi alla distribuzione per esempio. In questo paragrafo proveremo a vedere se è in grado di perseguire una strategia di diversificazione, molto più difficile da ottenere in quanto tante imprese risultano essere differenti ma non differenziate perché hanno forme di unicità che non sono apprezzate dagli acquirenti.

3.3.1 Il prodotto in funzione dell'orientamento al cliente

Il servizio che Sanmarco Informatica offre è normalmente consulenza per l'installazione e personalizzazione nel pre-vendita e l'assistenza ordinaria o manutenzione post vendita. Le soluzioni Erp sviluppate dall'azienda, dunque, sono correlate da una serie di servizi a sostegno, soprattutto nella consulenza e formazione del personale altrui che sarà a stretto contatto con il software, che rappresenta il tratto comune dell'approccio delle aziende ad alto contenuto tecnologico nei confronti dei loro clienti. A differenza di altri servizi, infatti, la consegna di soluzioni Erp richiede iterazioni complesse tra le organizzazioni del cliente e i fornitori di servizi, ossia Sanmarco Informatica, per facilitare il transfer di informazioni e conoscenza. Le aziende KIBS in genere combinano conoscenza generiche e conoscenze relative all'ambito operativo dei propri clienti con altre ottenute da un'ampia esperienza accumulata al fine di sviluppare delle soluzioni ai problemi specifici dei loro clienti. Solitamente grazie a questa stretta relazione con il cliente finale, l'efficacia della fornitura di soluzioni è collegata in modo significativo con le competenze possedute dal cliente stesso. A questo proposito, per esempio, le verticalizzazioni che caratterizzano Galileo Erp, in particolare, sono il frutto di anni di esperienze comuni insieme con i clienti. Cliente e fornitore sono dunque coinvolti in un processo di coproduzione del servizio desiderato. I risultati di tale coproduzione sono essenzialmente l'erogazione del servizio stesso, le istruzioni da parte del fornitore nell'uso del servizio e la capacità acquisita del cliente. Sanmarco Informatica, infatti, fa un'offerta al proprio

cliente che è correlata da tutta la parte di consulenza per l'installazione e l'avviamento del software, e dalla parte di assistenza ordinaria.

Per prima cosa i capi progetto affiancati dal commerciale della Sanmarco Informatica identificano insieme con il cliente le sue esigenze e disegnano la migliore soluzione Erp proponendo delle applicazioni standard, innovative e a prezzi ragionevoli. Viene proposto un'applicazione standard in quanto Sanmarco Informatica nel limite del possibile vuole evitare di sviluppare programmi personalizzati perché costa lo sviluppo e costa il mantenimento di tale soluzione Erp. Normalmente un'azienda ha già un altro software installato, quindi è necessario convertire i dati dal software precedente a quello proposto da Sanmarco Informatica, spiegare agli utenti come si utilizza, attraverso dei corsi di formazione organizzati svolti da specialisti del software e coordinati dal capo progetto, e le personalizzazioni da realizzare in base all'esigenza del cliente, da quelle più semplici, come banalmente può essere la modulistica ossia la personalizzazione del modulo, a quelle più complesse.

L'assistenza può essere sistemistica, applicativa e/o help desk service. L'assistenza sistemistica significa che i tecnici di Sanmarco Informatica controllano e aggiornano la rete e i server installati presso l'azienda in modo che il cliente ha il supporto necessario per qualunque servizio legato all'area informatica. L'assistenza applicativa invece si riferisce al contributo offerto dagli specialisti messi a disposizione da Sanmarco Informatica alle aziende che necessitano di chiarimenti. Ogni anno inoltre viene realizzato le "Strategie e Attività" programmando gli interventi di miglioramento del software Galileo. L'help desk è essenzialmente una risorsa che fornisce informazioni e assistenza ad utenti che hanno problemi nella gestione di software. Tutto ciò è gestito dal servizio di assistenza

telefonica coordinato da strutture indipendenti ma soprattutto Sanmarco Informatica opera nella prevenzione dei problemi attraverso programmi formativi per il personale e si organizza il rilascio del software solo dopo opportuni test.

Gli interventi di consulenza, che si rendono necessari nel momento in cui una parte del prodotto o il prodotto stesso è stato modificato e il cliente necessita di aggiornare i propri dipendenti, sono rivolti principalmente a tre ambiti specifici:

1. Persone, per analizzare il capitale intellettuale e migliorare le competenze
2. Prodotti, innovandoli e riducendo il time to market
3. Processi, ridefinendo la catena del valore all'interno e all'esterno dell'impresa

È prevista anche una consulenza a supporto dell'internazionalizzazione per fare in modo che le imprese possono lavorare in molti paesi esteri grazie al software in lingua e alla specifica fiscalità. Le attività di consulenza specialistiche abbinate alle soluzioni Erp consentono alle imprese di ridisegnare con efficacia la catena del valore e tutti i processi non solo all'interno dell'impresa ma anche fra imprese della stessa area nazionale e internazionale.

3.3.2 Galileo: l'applicazione Erp di successo

Per competere in un mercato mutevole, qualsiasi azienda deve costruire un'infrastruttura informativa in grado di rendere disponibili le misure, condividere gli obiettivi a tutti i livelli stabiliti, controllare nel tempo la corrispondenza tra piani attuativi e piani strategici, cogliere ed interpretare dinamicamente le interazioni tra indicatori di diverse aree. Questo è lo scopo di Galileo Erp, la soluzione Erp sviluppata da Sanmarco Informatica all'interno del suo centro di Ricerca e Sviluppo e nato dalla collaborazione di 13 software house riunite nel Pool Galileo. Galileo Erp è la soluzione Erp per la gestione, pianificazione e controllo di tutte le risorse aziendali con oltre 2000 installazioni in tutto il territorio. In particolare, Galileo non risulta essere solo pianificazione e controllo delle capacità produttive e finanziarie dell'impresa, ma anche un sistema di governo che coordina tutte le operazioni che compongono il sistema della creazione del valore. Galileo Erp persegue dunque l'obiettivo stesso dell'azienda ossia supportare il cliente nel suo processo di miglioramento e acceleramento del business grazie ad un prodotto che rende semplice la gestione dei processi aziendali, anche in ottica internazionale.

Ridisegnando i processi aziendali Sanmarco Informatica ha portato le imprese clienti ad ottenere significativi cambiamenti:

1. Una forte riduzione dei costi di transizione
2. Riduzione dei tempi e dei costi superflui generando maggiore efficienza

3. Efficace connessione delle unità con l'estensione internazionale di Galileo Erp

Supportare il processo di business in ottica internazionale, come per ogni azienda KIBS, risulta essere una spinta per l'azienda stessa ad internazionalizzare in quanto dovranno assistere i loro clienti in nuovi ambienti operativi, trovare nuovi mercati ed infine affrontare sfide competitive da aziende estere o addirittura oltreoceano. A questo proposito, l'internazionalizzazione dell'impresa consentirà un confronto diretto con le soluzioni Erp prodotte ed erogate in altre nazioni stimolando così un miglioramento generale all'interno dell'azienda. Galileo Erp in quest'ottica è stato sviluppato in lingue diverse con diverse fiscalità a seconda del paese in cui ci si trovi grazie alla flessibilità del prodotto. Le aziende che utilizzano Galileo Erp sono presenti in diversi paesi e gli investimenti che vengono fatti dal Pool Galileo, in particolare da Sanmarco Informatica, permettono il costante rilascio di nuove fiscalità.

I clienti di Sanmarco Informatica sono sostanzialmente aziende metal meccaniche soprattutto all'inizio. Negli anni, però, sono state fatte delle verticalizzazioni del software per gestire le aziende alimentari, vinicole, di edilizia, della moda ma anche aziende di catene di distribuzione come supermercati e/o ipermercati. Sanmarco Informatica è riuscita a verticalizzare grazie alle esperienze comuni svolte con i clienti, cooperando dunque insieme con i clienti allo sviluppo delle soluzioni Erp migliore per il cliente stesso. Come la gran parte delle aziende che operano nel settore il Pool Galileo ed in particolare Sanmarco Informatica è riuscita a coniugare e rinnovare le proprie conoscenze, investendo sulle risorse e competenze, con le conoscenze relative sia all'ambito operativo dei propri clienti sia ad altre

ottenute grazie ad un'ampia esperienza accumulata nel risolvere i problemi dei clienti. Nel corso degli anni vi sono state ben nove verticalizzazioni del prodotto al fine di poter offrire al cliente un software Erp progettato per rispondere ad ogni esigenza del settore in cui l'azienda opera, con i parametri particolari dell'azienda e personalizzato per i singoli desideri dell'utente. Galileo Erp, dunque, è in grado di rispondere alle esigenze di ben nove settori: dal metalmeccanico, che rappresentò l'inizio, al commerciale, edile, manifatturiero, vinicolo, alimentare, caffè, mobilio, moda e distribuzione. Come abbiamo visto tra i clienti figurano tutte aziende che o producono o commercializzano. Non rientrano tra i clienti di Sanmarco Informatica le banche, gli enti pubblici, le assicurazioni e le società di servizi.

Per ogni tipologia d'azienda Sanmarco ha progettato un software particolare in base alle esigenze che ha il cliente. Per le aziende edili per esempio è presente la versione del software chiamata cantieri dove al suo interno troviamo funzioni quali il controllo di gestione, preventivazione, pianificazione, contabilità lavori, gestione attrezzature e così via. Sanmarco Informatica ha progettato e sviluppato però anche dei software comuni per tutti i settori come il Business Intelligence al fine di analizzare sempre con più precisione e semplicità ogni informazione economica relativa all'azienda in questione.

Galileo Erp è poi integrato da altre soluzioni che vengono indicate come dipartimentali (TCE) che possono servire per la gestione della qualità, della business intelligence, il CRM cioè Customer relationship management per gestire le relazioni con il cliente, ma anche gli ordini web e il configuratore di prodotto per le aziende che non producono in serie ma su commissione. Sostanzialmente dunque una gamma di soluzioni che riescono a coprire al

99 % il fabbisogno di un'azienda. I tecnici di Sanmarco stanno portando software gestionale Galileo ad una nuova versione, dall'attuale 6.0 alla nuova 8 che sarà fruibile via web.

Sanmarco Informatica inoltre sta collaborando con la scuola israeliana Goldratt School, che fa parte del Goldratt Group creato dal dottor Eli Goldratt, un guru nel business management. per lo sviluppo del TOC che è una teoria per la gestione della produzione come approccio nella consulenza che viene offerta ai nostri clienti.

Considerazioni finali

La somministrazione del questionario ha permesso di conoscere la realtà della Sanmarco Informatica, soprattutto quella interna. È possibile ora tracciare un bilancio definitivo sulla base di quanto sviluppato in questa relazione.

Sanmarco Informatica è un'azienda, con sede principale a Grisignano di Zocco (VI), di servizi fondata sulla conoscenza tecnica e professionale, pertanto risulta essere un'azienda KIBS che opera nel settore dell'Information and Technology. L'obiettivo di Sanmarco Informatica è di integrare, attraverso varie soluzioni Erp, i vari settori aziendali sviluppando applicazioni gestionali e offrendo al cliente un servizio completo nel quadro di un accurata consulenza e assistenza tecnica.

Strategicamente importante può risultare il ruolo svolto da Sanmarco Informatica all'interno del Pool Galileo. Essenzialmente è un gruppo di software huose e distributori, dislocati nel territorio nazionale, che ha lo scopo fondamentale di promuovere il software Galileo Erp che viene sviluppato presso il centro di Ricerca e Sviluppo di Sanmarco Informatica. In sintesi, le tredici tra software huose e distributori sono solamente partner della Sanmarco Informatica e possono vendere e installare il prodotto senza averne i diritti e i sorgenti che restano proprietà dell'azienda di Grisignano di Zocco. Il fatto che possa affermare chiari diritti di proprietà su un innovazione è un importante determinante del numero di opzioni startegiche alla sua portata. Inoltre la concessione di licenze costituisce due importanti vantaggi: solleva l'impresa dalla necessità di sviluppare le

risorse e competenze necessarie alla commercializzazione e favoriscono una rapida commercializzazione.

Il fatto di poter non disporre di risorse e competenze necessarie alla commercializzazione del prodotto, permette a Sanmarco Informatica di abbattere i costi di distributori soprattutto oltre che di consulenza e installazione del prodotto in tutto il territorio. Tutto ciò può essere la fonte per un vantaggio competitivo in termini di abbattimento dei costi. Allo stesso tempo però può essere un punto a sfavore di Sanmarco Informatica che opera in un settore caratterizzato dalla presenza di alcuni multinazionali presenti pure nel territorio italiano con parecchi punti vendita e imprese acquisite o partner. IBM, per esempio, la più grande azienda informatica del mondo secondo Wikipedia con un fatturato relativo ai soli servizi e software che supera i 1000 milioni di euro, ha la sede principale negli Stati Uniti però è presente sul territorio italiano fin dall'inizio del secolo scorso. Attualmente sono presenti in Italia circa 37 sedi di IBM che coprono in maniera capillare il territorio e numerosi altri punti vendita. Sanmarco Informatica oltre alla collaborazione all'interno del Pool Galileo, possiede tre filiali che coprono un territorio limitato. Non sviluppare, dunque, delle risorse e competenze necessarie ad una capillare commercializzazione del prodotto. Come IBM, nel territorio italiano competono altre grosse aziende produttrici di software come Accenture, Al maviva e Microsoft, solo per citarne alcune, che rendono ancora più dura la vita delle medie e piccole imprese italiane. A tal proposito consideriamo Sanmarco Informatica come un'impresa di medie dimensioni rientra secondo i parametri stabiliti dall'UE, ossia quelle imprese che hanno un numero di dipendenti minore od uguale a 250 con un fatturato minore di 50 milioni di euro.

Per Sanmarco Informatica risulta essere molto importante, per poter

competere nel settore IT, lo sviluppo costante delle proprie risorse e competenze che rappresentano la base di ogni strategia aziendale, oltre che affidarsi ad alcune collaborazioni esterne. In particolare, le risorse e competenze più importanti possedute da Sanmarco Informatica è il suo centro di Ricerca e Sviluppo. Il centro di Ricerca e Sviluppo, formato da 60 persone, è il luogo dove vengono sviluppati i software. Potendo rappresentare la fonte di vantaggio competitivo, Sanmarco Informatica investe molto sul cento, in particolare organizza dei corsi di aggiornamento frequenti per il personale dell'azienda ma anche dei corsi formativi specifici per gli allievi, soprattutto universitari, in modo da prepararli su alcuni temi cruciali per le imprese quali l'internazionalizzazione e l'esigenza di avere un'organizzazione snella e flessibile provando a risolvere nel limite del possibile il problema della fuga di cervelli analizzata nel secondo capitolo.

Un'altra risorsa particolarmente importante è l'uomo. Infatti nonostante il progresso tecnologico, è sempre l'uomo la risorsa fondamentale su cui poggiare le fondamenta del benessere dell'azienda. Dal questionario somministrato è emerso che vi è un metodo di lavoro particolarmente diffuso all'interno di Sanmarco Informatica: il workflow. Consiste in una serie di "gradini" connessi, una sequenza di operazioni prodotte da un gruppo di persone riunite sotto un unico obiettivo di lavoro. Vi è un capo gruppo che è responsabile delle risorse e definisce il flusso delle persone. Troviamo un esempio lampante di tutto ciò nel settore più affollato di Sanmarco Informatica, ossia quello sistemistico. Si tratta di un'organizzazione decentrata nella misura in cui ogni responsabile ha 4 o 5 persone al suo comando. Ogni capo gruppo ha la responsabilità anche dello sviluppo dell'autonomia, della responsabilità e della performance della risorsa lavoro.

Sanmarco Informatica pone particolare risalto al prodotto in funzione del cliente. Il servizio offerto dall'impresa a sostegno del prodotto, va dalla consulenza per l'installazione e personalizzazione all'assistenza ordinaria o manutenzione. Gli interventi di consulenza sono rivolti principalmente alle persone, ai prodotti e processi. È attiva anche una consulenza all'internazionalizzazione attraverso lo sviluppo di soluzioni Erp in lingua e con la specifica fiscalità del paese "ospitante". Supportare il processo di business in ottica internazionale, come per ogni azienda KIBS, risulta essere una spinta per l'azienda stessa ad internazionalizzare in quanto dovranno assistere i loro clienti in nuovi ambienti operativi, trovare nuovi mercati ed infine affrontare sfide competitive da aziende estere o addirittura oltreoceano. A questo proposito, l'internazionalizzazione dell'impresa consentirà un confronto diretto con le soluzioni Erp prodotte ed erogate in altre nazioni stimolando così un miglioramento generale all'interno dell'azienda.

I clienti di Sanmarco Informatica a cui è rivolta la consulenza e assistenza, sono aziende metal meccaniche, edili, alimentari, moda ma anche catene di distribuzione come supermercati e/o ipermercati. Nel corso degli anni sono state fatte delle verticalizzazioni del software per gestire l'eterogeneità del parco clienti. Per ogni tipologia d'azienda, dunque, Sanmarco Informatica ha progettato un software particolare in base alle esigenze che ha il cliente. Galileo Erp è poi integrato da altre soluzioni dipartimentali (TCE) che possono servire per la gestione della qualità, della business intelligence e per il CMR ossia Customer relationship management. Una gamma di soluzioni che copre il 99% del fabbisogno di un azienda.

I tecnici di Sanmarco Informatica, però, propongono alle aziende clienti

delle applicazioni standard nel limite del possibile perché si vuole evitare di sviluppare programmi personalizzati perché costa lo sviluppo e costa il mantenimento di tale soluzione. Questa è un grosso handicap a cui deve far fronte Sanmarco Informatica in quanto è sinonimo di poca disponibilità finanziaria. A differenza, le altre imprese, in particolare, le grandi multinazionali che fatturano sulle centinaia di milioni di euro nei solamente su software e servizi hanno diversa possibilità economica di investire. Tutto ciò significa che ogni personalizzazione, consulenza o assistenza fatta da Sanmarco Informatica richiede un esborso finanziario da parte delle imprese clienti. A differenza dell'azienda di Grisignano di Zocco, IBM, Accenture, Microsoft etc possono disporre di un prodotto standard più versatile, che comprende gran parte delle esigenze di un cliente e viene snellito a seconda dei clienti. Il prodotto offerto da Sanmarco Informatica, invece, è molto meno versatile e per disporre di un buon numero di funzioni dev'essere integrato continuamente da altre applicazioni.

Il prodotto e i costi di distribuzione di alcune imprese concorrenti, dunque, rappresentano una forza di concorrenza molto forte nei confronti di Sanmarco Informatica. Tutto ciò può essere riassunto dal ruolo della marca che rappresenta, agli occhi dei consumatori, non solo gli aspetti distintivi ma anche la storia dell'impresa, l'esperienza maturata dai consumatori verso il brand, il livello di notorietà e le aspettative dei potenziali acquirenti. Nell'ambiente del marketing si usa dire che la marca è nella testa dei consumatori. Sicuramente la capacità dei consumatori di identificare un particolare brand, indicato come notorietà, è notevolmente maggiore nei confronti di IBM o Microsoft piuttosto che di Sanmarco Informatica. Allo stesso modo l'immagine della marca, ossia la conoscenza del brand che racchiude le idee e aspettative presenti nella mente dei consumatori legate al servizio, è a discapito di Sanmarco Informatica.

Nonostante ciò, Sanmarco Informatica risulta essere ancora la prima impresa KIBS, specializzata nello sviluppo del software, per ordine di fatturato che produce delle applicazioni Erp in Veneto segno che risulta essere una realtà di successo in grado di restare a “galla” in un settore in continua evoluzione e mutamento caratterizzato dalla presenza di imprese con forti disponibilità finanziarie e che posseggono un marchio di notevole importanza agli occhi dei consumatori.

Bibliografia

- M. Miozzo e D. Grimshaw (2006), “Knowledge intensive business service”, Edward Elgar Publishing, Northampton (USA)
- Scott - Kemmis D., “Knowledge Intensive Business Services (KIBS)”, July 2006
- Miles I. e Miozzo M. (2002), “Internationalization, technology and service”, Edward Elgar Publishing, Northampton (USA)
- Grant R. M. (2006), “L’analisi strategica per le decisioni aziendali”, Terza edizione, Il mulino, Bologna
- Grandinetti R., “Marketing. Meracti, prodotti e relazioni”, Carocci Editore, Roma
- Prof.ssa Belussi F. (2006), Appunti di “Economia delle attività terziarie”
- Muller A. e Zenker A. (2001), “Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national systems”, Research Policy, Volume 30, Numero 9
- Gadrey J. e Gallouj F. (2002), “Productivity, innovation and knowledge in services”, Edward Elgar Publishing, Northampton (USA)
- Assinform (2009), “Primo rapporto sul settore IT in Italia”, Associazione Italiana per l’Information Technology, Milano
- Osservatorio ICT & PMI (2009), “L’innovazione nelle PMI italiane: tre regioni a confronto”, Osservatorio ICT & PMI, Padova

- Ornella Fusina, “Top 100 software e servizi”, ComputerWorld, Settembre 2009
- Confindustria, “Gli indicatori dei Servizi Innovativi e Tecnologici del I° Trimestre 2009”, Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologica, Marzo 2009

Sitografia

- www.assinform.it
- www.assosoftware.it
- www.osservatori.net
- www.datamanager.it
- www.sanmarcoinformatica.it
- www.decon.unipd.it
- www.servicesaustralia.org
- www.alfonsofuggetta.org
- www.wikipedia.it