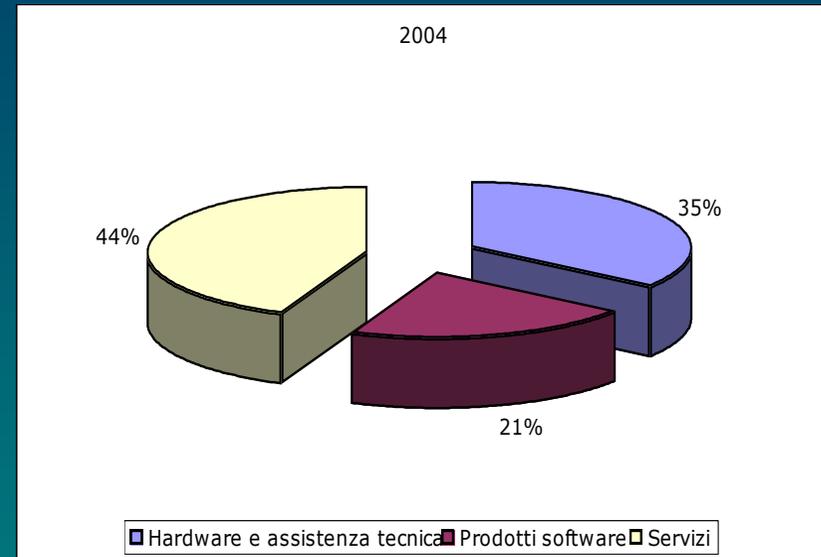
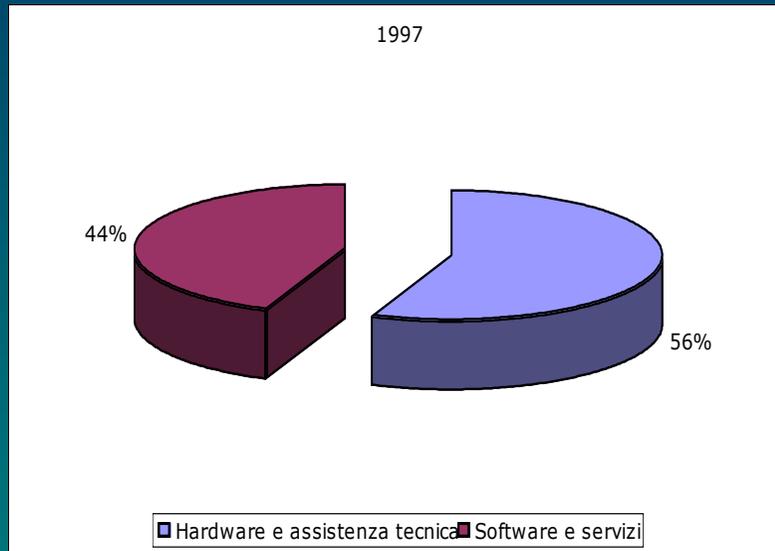


# II SOFTWARE: UN'INDUSTRIA PER L'ITALIA

Mario Bolognani

# La ripartizione tra hardware e software (1997-2004)



# Le quote di mercato mondiale It

AREA GEOGRAFICA	2001	2004
Nord America	33%	34%
Asia-Pacifico	23%	21%
Europa	28%	30%
Resto del mondo	16%	15%

Fonte: Assinform 2005

# Le maggiori Spssi del mondo nel 2004

	Valori in milioni di \$	Fatturato 2004 sw e servizi	Princ. area di business	Origine
1	IBM	61.307	Server e servizi	Usa
2	Microsoft	33.969	Prodotti sw	Usa
3	EDS	20.669	Servizi	Usa
4	CSC	15.188	Servizi	Usa
5	Accenture	15.113	Servizi	Usa
6	HP	13.788	Servizi	Usa
7	Oracle	10.156	Prodotti e servizi	Usa
8	Hitachi	9.490	Servizi tlc	Giappone
9	SAP	9.313	Servizi	Germania
10	Capgemini	8.580	Servizi	Francia

# Le imprese a più alta produttività commerciale

QuickTime™ e un  
decompressore TIFF (LZW)  
sono necessari per visualizzare quest'immagine.

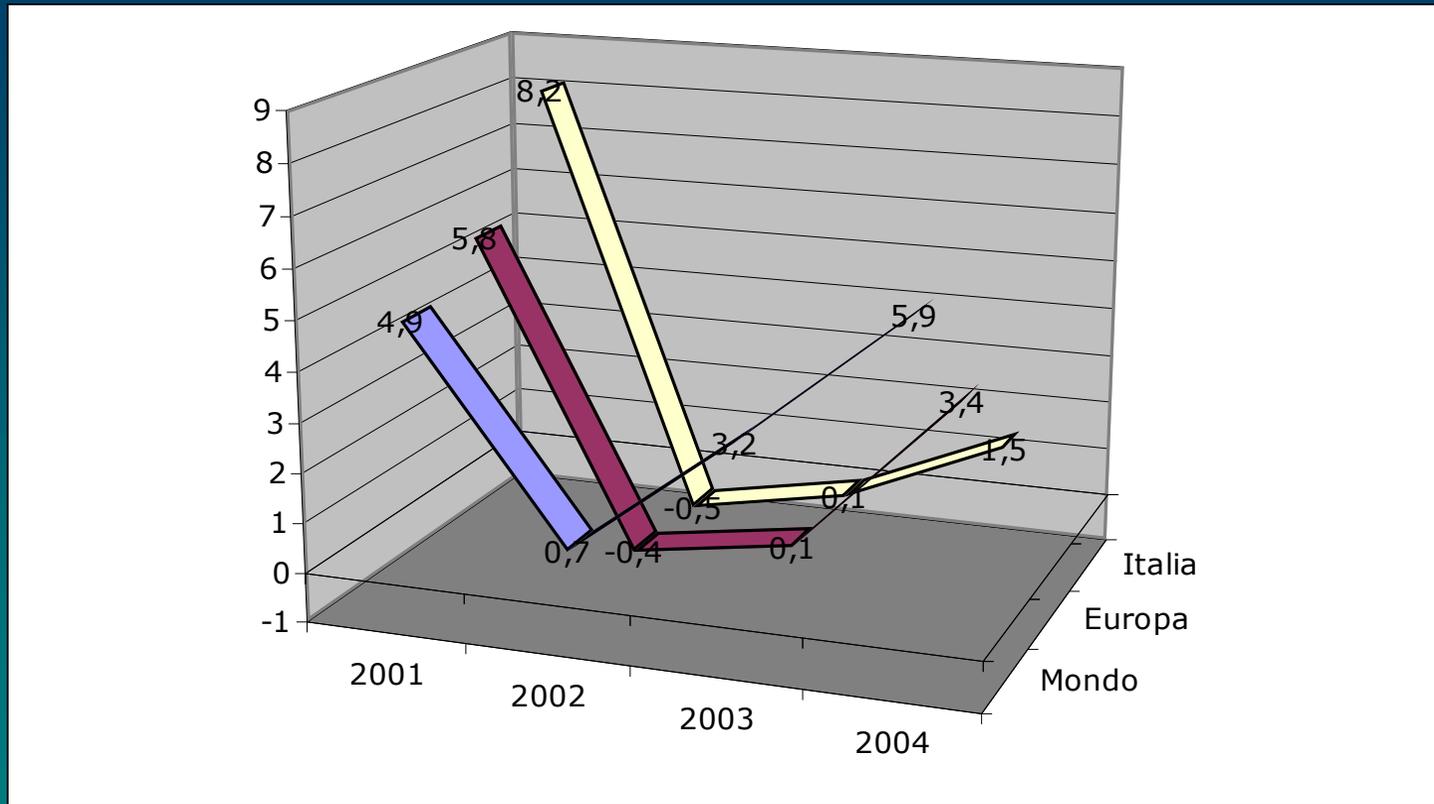
Fonte: Software Magazine 2005

# La spesa in R&D nel 2004 (top 500)

QuickTime™ e un  
decompressore TIFF (LZW)  
sono necessari per visualizzare quest'immagine.

Fonte: Software Magazine 2005

# Confronto di tassi di crescita ICT



Fonte: Assinform 2005

# L'Italia in Europa nel 2004

(dati in miliardi di euro)

	Mercato IT 2004	% crescita
Germania	64	0,8
Regno Unito	55	3,2
Francia	48	2,2
Italia	19	-0,4
Spagna	13	2,3

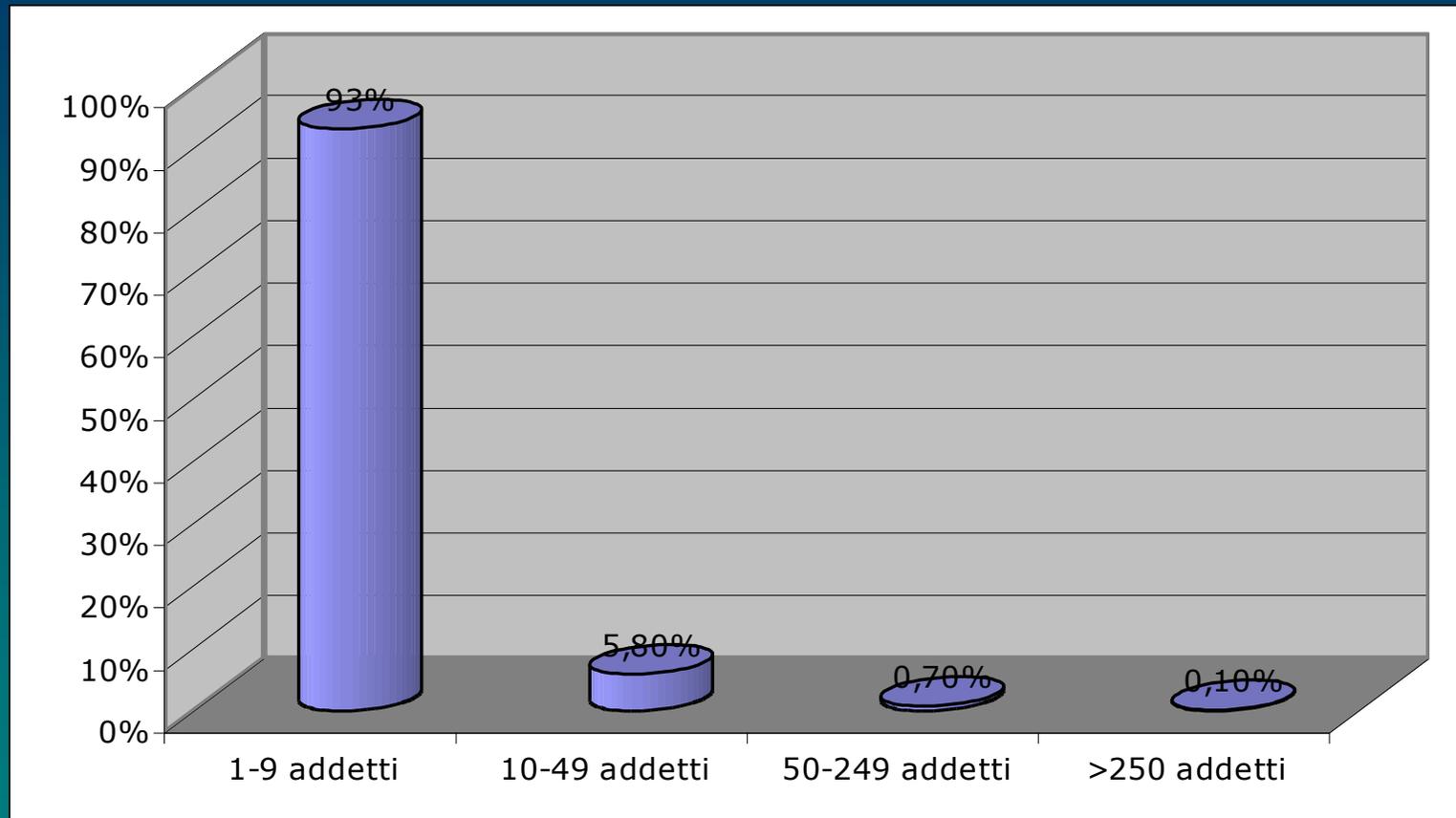
# Numero di imprese e fatturato in Europa (2003)

	n. imprese IT	Mercato IT (miliardi €)	Fatturato medio (€)
Francia	66.000	48,1	729.000
Germania	61.000	64,4	1.056.000
Regno Unito	152.000	53,1	349.000
Spagna	35.000	11,9	335.000
Italia	75.000	20	267.000

# Occupazione nel software e servizi di informatica

- circa 340.000 occupati nelle Spssi, con una crescita, nel decennio, pari ad oltre l'87%
- circa 400.000 specialisti nelle società e amministrazioni utenti
- 1.700.000 “power user” che usano software tutti i giorni per lavoro

# Dove stanno gli occupati in Italia?



# Concentrazione e frammentazione: bipolarismo

- nel 2004 i primi dieci operatori controllano il 50% del mercato e i primi cinquanta il 90%
- 75.000 imprese si contendono l'altro 10% del mercato
- Con la crisi e il declino di alcune grandi imprese (Finsiel, Getronics, Datamat, Etnoteam, Elsag) il processo di concentrazione si è fermato (nel 2001 i primi cinque operatori controllavano il 45% del mercato)

# Le maggiori Spssi italiane nel 2004

	Valori in milioni di €	Fatturato 2004 sw e servizi	Addetti sw e servizi	Origine
1 (1)	Ibm	2.125	3.500	Usa
2 (3)	Accenture	666	5.300	Usa
3 (2)	Finsiel	661	3.603	Italia
4 (5)	Microsoft	563	n.d.	Usa
5 (4)	Eds	442,4	3.332	Usa
6 (9)	Engineering	335	3.000	Italia
7 (7)	Elsag	316	N.D.	Italia
8 (8)	Atos Origin	310	2.894	Germania
9 (6)	Getronics	280	2.000	Olanda
10 (10)	Siemens Business Services	268	1.043	Germania

# Un mercato oligopolistico

- nelle grandi commesse, i piccoli sono subfornitori dei gruppi maggiori
- le maggiori imprese agiscono spesso secondo accordi generali o specifici, tra loro o con i clienti, che riducono la concorrenza tra le imprese rafforzando ulteriormente la tendenza bipolare
- sul mercato opera un *oligopolio collusivo*, con regole non scritte che favoriscono la ripartizione dei mercati, talvolta ai danni delle imprese minori (comportamento da monopolisti)

# Fattori del mercato It in Italia che favoriscono la collusione

- C'è un'impresa dominante (Ibm)
- Ci sono poche imprese che si conoscono a vicenda
- Non ci sono segreti riguardo a costi e tecniche di produzione
- Le imprese hanno tecniche di produzione e costi medi simili
- Le imprese forniscono servizi simili
- Ci sono barriere all'entrata e quindi scarsa concorrenza di nuovi entranti
- Il mercato è relativamente stabile

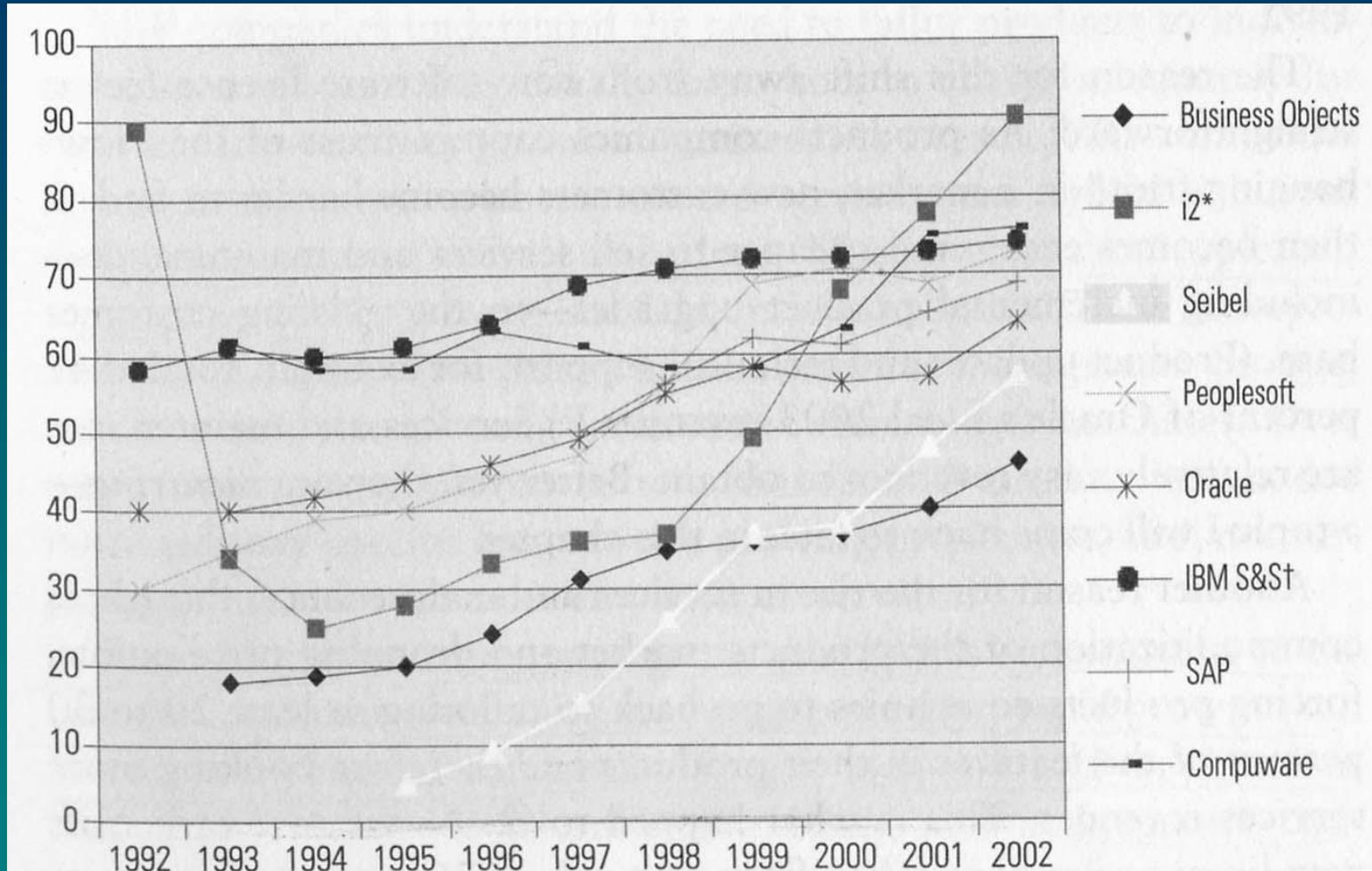
# Prodotti o servizi?

- Con i prodotti profitti lordi fino al 99% dei ricavi
- Con i servizi margini più contenuti
- I ricavi da prodotti hanno un andamento ciclico, mentre i servizi sono meno sensibili al ciclo economico
- Obiettivo generale: avere una fonte di ricavi continua

# Modelli di business

- Tre modelli di business diversi:
  - ✓ Società di prodotti software (Sps)
  - ✓ Società di servizi di informatica (Si)
  - ✓ Società di tipo ibrido (Spssi)
- Deriva naturale verso Spssi, cambiamenti molto rapidi, necessaria grande capacità di adattamento al mutare dell'ambiente competitivo
- Emergono nuovi modelli di prodotti e servizi (Foss e il modello Google) che creano nuove turbolenze: il software diventa piattaforma trasparente di servizi diversi e la redditività viene “depistata”

# Confronto tra maggiori Spssi (% ricavi da servizi e manutenzione su totale ricavi)



Source: *Company Form 10-K reports, annual.*

# Fcs nel software

	<b>Cosa vogliono i clienti?</b>	<b>Come sopravvivere alla concorrenza?</b>	<b>Fattori critici di successo</b>
<b>Prodotti software mass-market</b>	<p>Disponibilità Assistenza tecnica Facilità di apprendimento Prezzo/funzionalità Marchio</p>	<p>Oligopolio Concorrenza sul marchio e su prezzo/funzionalità Importanza del tempo di rilascio Alti investimenti di pubblicità e marketing Rapporti con il mercato Qualità del ciclo di sviluppo</p>	<p>Cicli di sviluppo efficienti Difesa dell'immagine Distribuzione e comunicazione Qualità di progettisti e sviluppatori</p>
<b>Servizi professionali</b>	<p>Prezzo Affidabilità dell'impresa Garanzie Fiducia</p>	<p>Concorrenza sul prezzo Azione di lobby Gestione economica dei progetti Gestione delle RU</p>	<p>Sistemi di selezione e gestione RU Continuità di management e proprietà Gestione relazioni con clienti chiave Gestione progetti Mobilità e flessibilità RU</p>

# Un caso italiano: Engineering Ingegneria Informatica (EII)

- 25 anni di attività
- sviluppo in controtendenza
- proprietà familiare
- modello di business: servizi
- presenza diffusa nel territorio (39 sedi in Italia e 2 all'estero)
- 3500 addetti e 1500 di indotto

# Punti di forza di EII

- **indipendenza dal potere politico ed economico**
- **stabilità del gruppo proprietario e suo diretto coinvolgimento nella gestione**
- **apertura culturale del vertice aziendale**
- **concentrazione e coesione manageriale e imprenditoriale**
- **tradizione, principi e valori condivisi**
- **capacità di gestire efficacemente le gare d'appalto**
- **capacità di gestione di progetti di grande dimensione ed elevata complessità tecnico-organizzativa**
- **elevata conoscenza dei processi e dei domini applicativi in alcuni segmenti di mercato anche grazie ad una qualificata componente di management consulting**
- **capacità di controllo economico e solidità finanziaria**
- **forza commerciale e delle relazioni d'affari**
- **presenza capillare sul territorio**
- **microimprenditorialità diffusa**
- **capacità di integrazione di unità organizzative eterogenee**
- **rapidità decisionale**
- **agilità, prontezza organizzativa e capacità di gestione delle varianze**
- **forte presidio sulle novità tecnologiche emergenti**
- **elevato consenso interno**

# Punti di debolezza di EII

- mix di offerta orientato verso i servizi a medio valore aggiunto (*system integration*) con aree d'offerta anche sul segmento basso (*body shopping*)
- mercato in prevalenza nazionale
- assenza di attività di pianificazione e analisi di mercato
- insufficiente presidio del dominio applicativo in alcune aree e debole presenza nel segmento industria
- insufficiente capitalizzazione dell'esperienza accumulata in nuovi prodotti, tecnologie, soluzioni
- innovazione non ancora al rango di leva strategica e debole stimolo esterno all'innovazione (mercato dei servizi)
- autoreferenzialità
- crescita prevalentemente interna del management, scarsità di esperienze internazionali e di esperienza gestionale
- debolezza delle relazioni con forze politiche, sociali e istituzioni
- prossimità del cambio generazionale al vertice
- limitata attitudine alla manovra finanziaria e organizzativa su scala maggiore
- visibilità non adeguata al valore dell'impresa
- dimensione non ancora adeguata per il confronto internazionale
- eccessiva enfasi sull'operatività e carenza di riflessione di medio-lungo periodo
- scarsa valutazione dell'efficacia della formazione

# Opportunità e minacce per EII

## ■ Opportunità

- ✓ crescita più rapida dei concorrenti
- ✓ sfruttamento a proprio vantaggio delle situazioni di crisi
- ✓ valorizzazione delle competenze di dominio e delle attività di R&s nello sviluppo di nuovi prodotti, tecnologie, soluzioni
- ✓ valorizzazione delle relazioni internazionali maturate nei progetti R&s per penetrare sui mercati europei

## ■ Minacce

- ✓ innalzamento delle barriere all'entrata nei segmenti industria, finanza e anche nella pubblica amministrazione centrale
- ✓ offerta globale di prodotti e servizi da parte delle multinazionali (p. e. Oracle dopo l'acquisizione Peoplesoft)
- ✓ *utility computing*
- ✓ offerta trainata dall'economia digitale e dai servizi tlc
- ✓ assenza di politica industriale

# Fcs in EII

Cosa vogliono i clienti?	Come sopravvivere alla concorrenza?	Fattori critici di successo
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prezzi bassi</li> <li>- Affidabilità del fornitore</li> <li>- Garanzie di prestazioni e qualità</li> <li>- Continuità di servizio</li> <li>- Vantaggio competitivo sul business</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controllo dei costi</li> <li>- Capacità di acquisizione delle commesse</li> <li>- Misure di lock-in con i clienti</li> <li>- Rispetto degli impegni</li> <li>- Qualità e stabilità delle risorse umane</li> <li>- Sviluppo delle competenze tecnologiche e applicative</li> <li>- Capacità di investimento in infrastrutture e nell'innovazione di prodotto-servizio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapidità di decisione e di risposta al cambiamento</li> <li>- Prontezza organizzativa</li> <li>- Forza commerciale</li> <li>- Dimensione e distribuzione geografica delle sedi</li> <li>- Sistema di selezione, gestione e sviluppo delle risorse umane</li> <li>- Controllo dei costi di struttura e del personale</li> <li>- Gestione dei progetti</li> <li>- Capacità finanziaria</li> <li>- Innovazione nel processo di fornitura dei servizi</li> <li>- Innovazione tecnologica</li> <li>- Gestione della visibilità e dei rapporti con le classi dirigenti</li> <li>- Gestione delle relazioni con i clienti principali, con i concorrenti e con i fornitori</li> <li>- Sistema delle alleanze</li> <li>- Conoscenza dei domini applicativi</li> <li>- Mobilità interna e flessibilità della forza-lavoro</li> <li>- Motivazione e responsabilizzazione del personale</li> <li>- Capacità di apprendimento</li> <li>- Capacità di sviluppo di prodotti per complementare l'offerta di servizi</li> <li>- Capacità di operare sui mercati internazionali</li> </ul>

# Analisi delle competenze in EII

<b>Competenze distintive</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Autonomia operativa e assunzione di responsabilità delle persone (microimprenditorialità diffusa)</li><li>- Rapidità di decisione per la riduzione della catena di comando</li><li>- Capacità tecnica di stesura delle offerte (Unità di ingegneria dell'offerta presso le divisioni Pac e Pal-Sanità e azione di supporto della Direzione Centrale Ricerca e Innovazione)</li><li>- Orientamento al cliente e al mercato</li><li>- Flessibilità operativa e capacità di intervento rapido in situazioni di emergenza (gestione delle varianze)</li><li>- Capacità di gestione dei progetti (Sial)</li></ul>
<b>Competenze centrali</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Capacità di sviluppo commerciale</li><li>- Capacità di integrazione di diverse tecnologie software e architetture in progetti complessi</li><li>- Gestione economica e tecnica dei progetti</li></ul>

# Analisi delle risorse tangibili in EII

Risorsa	Caratteristiche principali	Indicatori principali	Andamento
<b>Risorse finanziarie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Basso indebitamento e uso prevalente di risorse proprie</li> <li>- Scarsa propensione all'indebitamento per politiche di investimento e acquisizione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapporto tra passività e consistenze patrimoniali</li> <li>- Disponibilità di contante netto per gli investimenti</li> <li>- Valutazione di solidità dei crediti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Decrescente</li> <li>-Elevata</li> <li>- Alta</li> </ul>
<b>Risorse fisiche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impianti e attrezzature esistenti</li> <li>- Prodotti software in ambito Pal</li> <li>- Scuola di Ferentino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valore di vendita degli immobilizzi</li> <li>- Età media delle attrezzature</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto</li> <li>- Bassa</li> </ul>

# Analisi delle risorse intangibili in EII

Risorse	Caratteristiche	Indicatori	Valori
Risorse tecnologiche	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnologie proprietarie</li> <li>- Disponibilità di risorse per l'innovazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrate per vendita di licenze</li> <li>- Personale impiegato in R&amp;S rispetto al totale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescenti</li> <li>- Circa il 5%</li> </ul>
Reputazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta reputazione per i rapporti con i clienti e per la qualità e l'affidabilità dei servizi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percentuale acquisti ripetuti</li> <li>- Gare vinte / Concorsi</li> <li>- Livello e solidità dei risultati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 80%</li> <li>- 70%</li> <li>- Alto</li> </ul>
Risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta reputazione con i fornitori (di tecnologie, banche, dipendenti e potenziali dipendenti), con la PA e con la comunità</li> <li>- Buon addestramento, adattabilità, impegno e lealtà dei dipendenti influenzano le capacità disponibili, la flessibilità della strategia e aumentano il vantaggio competitivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualificazioni tecniche e professionali dei dipendenti</li> <li>- Indice di rotazione del personale</li> <li>- Numero cause di lavoro</li> <li>- Livello retributivo medio</li> <li>- Dati su conflitti di lavoro</li> <li>- Percentuale di ricorso a subappalti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 47% laureati in discipline tecniche</li> <li>- Basso</li> <li>- Trascurabile</li> <li>- In linea con la media</li> <li>- Trascurabili</li> <li>- 25%</li> </ul>

# Le capacità organizzative di EII

Aree funzionali	Capacità organizzative
Direzioni di gruppo e di divisione	Motivazione dei dirigenti e del personale Gestione delle relazioni con i clienti Capacità di lettura delle alleanze Controllo economico
Direzioni tecniche	Capacità di gestione delle commesse Efficienza dei servizi al cliente Flessibilità e capacità di risposta
Direzioni commerciali	Efficacia nella promozione e nello svolgimento delle vendite Efficacia nell'affermazione della reputazione Efficacia nella fidelizzazione
Finanza e controllo	Efficacia nel reporting e nei confronti con <i>advisor</i> e valutatori
Direzione risorse umane	Sviluppo delle risorse ad alto potenziale Gestione efficace delle relazioni industriali
Direzione ricerca e innovazione	Capacità di risposta Gestione relazioni internazionali Visione dello sviluppo tecnologico Stimolo all'innovazione

# Messaggi nella bottiglia: per la strategia

- Comprendere la rilevanza strategica specifica del settore software:
  - ✓ alta intensità di lavoro qualificato e pari opportunità
  - ✓ effetti sulla produttività generale
  - ✓ ruolo nell'innovazione di prodotto e processo
  - ✓ ruolo chiave del funzionamento dello stato e delle imprese
  - ✓ presenza diffusa nel territorio
- Collocare il settore al centro del modello di specializzazione delle regioni e del paese
- Comprendere il punto di forza europeo: i sistemi embedded

# Messaggi nella bottiglia: per le politiche di settore

- Incoraggiare la formazione di imprese ibride (prodotti e servizi)
- Sperimentare nuovi modelli di business (multimedialità, mobile business...)
- Incentivare lo sviluppo di prodotti e servizi innovativi
- Favorire la ricomposizione, la crescita e la concorrenza
- Favorire lo sviluppo del management e delle competenze
- Favorire la formazione di imprese transnazionali
- Incoraggiare la formazione di distretti creativi
- Favorire la crescita della produttività