

UNA SCELTA CRUCIALE PER LE PMI

Tre modi di affrontare il delicato tema della competitività informatica nelle piccole e medie imprese

Antonio Nastri, Alberto Melgrati

Una strada per capire in che modo e con quali precauzioni le piccole e medie imprese italiane devono sviluppare i sistemi informativi consiste nell'indagare i momenti iniziali della scelta. La domanda da porci è grosso modo questa: chi e come decide l'implementazione di sistemi informativi nelle Pmi italiane?

Sulle prime la risposta si presenta obbligata: è l'imprenditore a presidiare necessariamente scelte simili, a maggior ragione in tempi come quelli attuali, in cui tale scelta può facilmente avere implicazioni sull'assetto complessivo dell'azienda e sul suo destino competitivo. Tuttavia, la risposta è troppo semplicistica. Se infatti guardiamo le cose più da vicino, scopriamo un contesto di prassi e processi decisionali non univoci e facilmente differenziabili tra loro. Distingueremo in particolare tre scenari principali.

Primo, lo scenario di una scelta che viene "provocata" dal contesto e dalla proposizione dei fornitori Ict.

Antonio Nastri è docente e ricercatore nell'area e-business dell'Istud. Si occupa di customer relationship management e, più in generale, degli impatti dell'Ict e dell'e-business all'interno delle organizzazioni. Giornalista pubblicista dal 1991, è collaboratore freelance di quotidiani e periodici a diffusione nazionale.

Alberto Melgrati è docente, ricercatore e coordinatore dell'area innovazione presso l'Istud. I suoi ambiti di studio riguardano le nuove relazioni tra tecnologia e organizzazioni e le competenze emergenti per il global management

Secondo, il caso dell'adeguamento a scelte informatiche prese da aziende clienti di grande dimensione.

Terzo, finalmente, il caso della scelta "autonoma": la nostra prima risposta "di pancia".

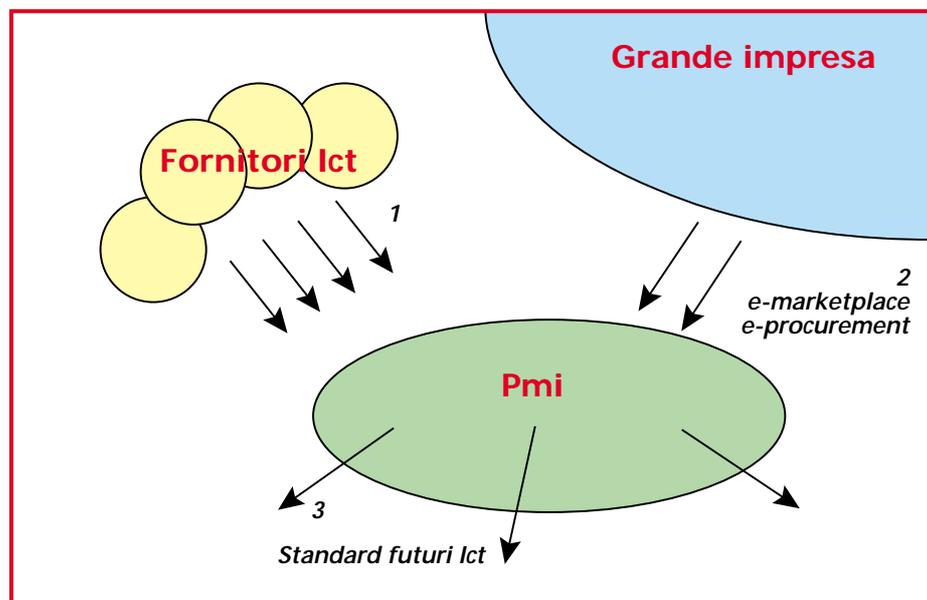
Se decidono i fornitori di tecnologia

Diremo subito che questo è probabilmente il modello che ha maggiormente caratterizzato la gestione degli investimenti Ict nel decennio scorso. In questo caso, l'investimento non parte da un bisogno già razionalizzato e conosciuto da parte dell'impresa, ma da un bisogno (talvolta reale, talvolta supposto) "spinto" da chi opera sul versante dell'offerta di soluzioni e servizi Ict, oppure "condizionato" dal tentativo di seguire l'esempio di uno o più competitor che hanno

già compiuto determinati investimenti. Si tratta dunque di un procedimento che potremmo definire "imitativo".

In questo tipo di situazione, il motore principale dell'innovazione della Pmi risiede evidentemente nella spinta commerciale dei *software vendor* e dei *system integrator*. Tale modello, tuttavia, si rivela spesso rischioso e l'esperienza degli anni Novanta - caratterizzati da una notevole fiducia delle imprese nei confronti degli investimenti tecnologici e da una significativa crescita economica e di mercato - ne ha manifestato i principali limiti: in molti casi, infatti, gli investimenti "indotti" si sono rivelati eccessivi e poco funzionali alle reali esigenze dell'azienda.

Oggi, in un contesto di mercato caratterizzato da un maggiore scetticismo nei confronti delle tecnologie e da una minore disponibilità a investire, l'eccessiva spinta commerciale dei venditori di soluzioni e servizi Ict si rivela spesso inefficace: molte aziende, infatti, rinfacciano ai *vendor* un atteggiamento troppo aggressivo, che d'altra parte non sembra aiutarle nella comprensione delle reali esigenze tecnologiche. Ne deriva una diffidenza di fondo nei confronti degli investimenti Ict che spesso può produrre anche pericolose estremizzazioni di segno opposto, inducendo le imprese a non



CIALE

investire anche nei casi in cui sarebbe opportuno e urgente farlo.

Se decide la grande impresa: e-marketplace ed e-procurement

Nelle piccole e medie imprese, la scelta dell'infrastruttura informatica e dei principali applicativi software è stata frequentemente influenzata - in questi ulti-

zate comuni - livelli di servizio e trasparenza proibitivi o insostenibili in relazione alla resa economica e all'autonomia decisionale, indebolendo spesso le eventuali fonti esterne di reddito da parte delle Pmi coinvolte.

L'imperativo per l'imprenditore, in questi casi, è dunque quello di valutare con attenzione se l'entrata in territori maggiormente protetti (un mercato virtuale permanente, un contratto-quadro di fornitura a medio termine) ma meno liberi (l'obbligo di rendere manifesti i processi interni, la negoziazione impari sulle cosiddette Sla, Service level agreement ecc.), sia coerente con le attuali potenzialità dell'impresa, la sua flessibilità e il suo mercato reale e prospettico.



mi anni - dall'invito ad aderire a progetti innovativi da parte di aziende clienti di grandi dimensioni, e più specificamente in processi di costruzione di portali o e-marketplace, oppure tramite iniziative di e-procurement.

Lo scopo è - di volta in volta - quello di "stringere" e rendere maggiormente efficienti le relazioni di vendita-acquisto o l'integrazione tra sistemi logistico-produttivi. Ma, attenzione, questo scopo razionale e pienamente condivisibile ne contiene quasi sempre uno più "politico" e non sempre altrettanto evidente. L'esito di questa ottimizzazione dei processi si risolve infatti quasi sempre in un parallelo ridisegno delle relazioni contrattuali tra grande e piccola azienda, che non sempre sono favorevoli per quest'ultima: in cambio di una garanzia di rapporto a medio termine, la grande azienda può richiedere - tramite l'innesto di procedure informatiz-

La letteratura sul cosiddetto supply chain management, ovvero la gestione integrata di filiere produttive, e le descrizioni di casi di implementazione dei mercati virtuali e dei sistemi di integrazione dei processi operativi (pianificazione della produzione, gestione e livellamento delle scorte, acquisti, distribuzione ecc.) non sempre sono di grande aiuto per suggerire spunti utili. Infatti, viene ribadita la motivazione razionale del progetto ma non la complessità negoziale, inoltre i risultati evidenziano spesso solo gli effetti sulla grande impresa che ha promosso il progetto. Infine, a fronte di una "installazione" spesso ottimale dei sistemi informatici e delle reti comunicative tra aziende, non è facile distinguere le situazioni in cui la piccola impresa ha effettivamente rafforzato la propria posizione e quelle in cui si è ridotta a mera "succursale" alle (rischiose) dipendenze di un grande gruppo.

La scelta autonoma

E veniamo quindi al terzo caso, quello di implementazioni che derivano da decisioni prese dall'interno, per scelta diretta dell'imprenditore o mediata da fidati collaboratori dell'area Ict.

In questo terzo caso, il problema più comune risulta l'inverso del precedente: ovvero, se prima si trattava di bilanciare il livello di "intimità" richiesto da specifiche aziende clienti, molto probabilmente qui il problema sarà quello di non pregiudicare eventuali relazioni con il contesto, dotandosi di una soluzione troppo "originale" che si riveli scarsamente compatibile per future alleanze o partnership.

Ne deriva che le piccole e medie aziende maggiormente volitive e intraprendenti devono oggi saper interpretare meglio di tutti gli altri i trend tecnologici, da un lato riuscendo a captare le "mode" informatiche che si consolideranno nel medio ed evitando il mercato effimero di cui l'Ict si nutre costantemente; dall'altro, riuscendo a dotarsi di soluzioni basate su potenziali standard operativi e applicativi che consentano alla Pmi un ampio ventaglio di possibilità di partnership e comunicazione presenti e future. Ne deriva che la conoscenza esperta del mondo Ict, dei suoi movimenti a livello di linguaggi, sistemi e piattaforme verticali, diventa una *skill* strategica che l'imprenditore e il suo staff possono azionare ogniqualvolta vi sia da prendere una decisione di cambiamento rilevante. Questo però chiama in gioco una duplice presa di coscienza da parte delle piccole e medie imprese: da un lato la volontà, da parte dell'imprenditore, di promuovere uno o più esperti di Ict a consiglieri strategici e non semplici esecutori di decisioni altrui (vale il principio per cui non è possibile chiedere ampiezza di vedute a chi non l'ha mai potuta esercitare); dall'altro è in gioco la capacità innovativa delle aree Ict, e ciò vale soprattutto all'interno delle medie imprese. Intercettare i trend giusti infatti significa poter guardare le soluzioni presenti e potenziali in modo estremamente oggettivo, diffidando dei personali convincimenti e sapendo porsi nei confronti dell'offerta tecnologica in una prospettiva che non sia difensiva a priori delle proprie *skill* personali. Questi sono due prerequisiti purtroppo estremamente rari, tuttavia imprescindibili per le Pmi che vogliono mantenersi imprenditive anche sul fronte della leva tecnologica. Noi ovviamente tifiamo per loro. ■