

ALMA MATER STUDIORUM · UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

FACOLTÀ DI SCIENZE MATEMATICHE, FISICHE E NATURALI
Corso di Laurea in Scienze di Internet

**ANALISI E SEGMENTAZIONE DEL
SETTORE INFORMATICO ITALIANO**

Tesi di Laurea in Economia Aziendale

Relatore:
Chiar.mo Prof.
EDOARDO MOLLONA

Presentata da:
GIORGIA BENZI

Sessione I
2009/2010

A chi ha creduto in me...

“Tutti possono vedere le mie tattiche,
nessuno può conoscere la mia strategia”

Sun Tzu, L'arte della guerra

Introduzione

Il presente elaborato è il frutto di un'accurata e approfondita ricerca effettuata su un campione rappresentativo di aziende, operanti nel settore dell'*Information Technology* in Italia. L'obiettivo della tesi è quello di definire le basi per l'analisi del settore, accompagnando e fornendo gli strumenti necessari per comprendere come generalmente vengano condotti questi studi e quali siano i risultati delle applicazioni teoriche al settore considerato. Il settore informatico è un ambiente in continua evoluzione che racchiude al suo interno un elevato grado di complessità e dinamicità, che inevitabilmente complica la definizione del campo di indagine e l'applicazione degli strumenti fondamentali per l'analisi. A questo proposito lo studio dopo aver presentato il panorama IT si focalizzerà essenzialmente sul mercato del software, delineandone gli attori, i comportamenti, gli obiettivi e i fattori che determinano il successo delle aziende appartenenti a tale segmento, al fine di comprenderne e prevederne l'andamento futuro. Grazie all'ausilio di strumenti informativi, forniti dall'università e ricercati meticolosamente dall'autore, si è ottenuta una mole di informazioni sufficienti per delineare e strutturare tale analisi, iniziando dalle informazioni preliminari, fino all'analisi empirica dei dati, proponendo un documento che vuole essere una sintesi di connotati sia teorici che pratici. Entrando nel dettaglio della tesi, il lettore si troverà di fronte a una struttura composta da quattro moduli, ognuno con funzioni ed obiettivi specifici.

Nella prima parte vengono introdotti e spiegati i passaggi necessari per effettuare un'analisi di settore. Partendo inizialmente dall'analisi dell'ambiente esterno, passando per l'analisi dell'attrattività del settore, nella quale vengono introdotti diversi concetti tra cui l'analisi delle cinque forze competitive di Porter, la concorrenza e il potere contrat-

tuale di acquirenti e fornitori, fino ad arrivare alla definizione dei fattori che determinano il successo di un settore.

Nel secondo capitolo viene presentata l'analisi dei concorrenti, nel quale il lettore potrà trovare critiche, contributi ed estensioni alle nozioni e ai modelli incontrati precedentemente. In questo modulo infine vengono illustrati i concetti base per la segmentazione del mercato e per la formazione dei gruppi strategici.

La terza sezione si propone come un breve accenno sull'innovazione tecnologica, nella quale vengono introdotti i concetti di invenzione e innovazione, al fine di comprendere se nel mercato convenga essere innovatori o talvolta imitatori e quali siano conseguentemente i vantaggi competitivi di ciascuna scelta.

Si arriva così all'ultimo modulo, quello in cui vengono effettivamente applicati i concetti teorici elencati fino ad ora. Nel quarto capitolo viene introdotto il settore informatico italiano, indicando le delimitazioni dello studio condotto e spiegando come siano stati reperiti i dati e quale sia il campione rappresentativo di aziende preso in considerazione. Dopo aver definito il settore IT, vengono giustificate le motivazioni per cui si è scelto di esaminare, in termini specifici, esclusivamente il mercato del software, sul quale successivamente vengono effettuate diverse indagini. Inizialmente viene effettuata l'analisi dell'ambiente esterno, ossia di tutte quelle variabili non controllabili, che possono influire sul mercato preso come oggetto di studio. In seguito viene applicata l'analisi delle cinque forze competitive, delineando il potere che assumono contrattualmente acquirenti e fornitori. Infine vengono analizzati e individuati i fattori critici di successo e successivamente viene illustrata una segmentazione del mercato, che ha permesso di rintracciare con precisione le componenti dello stesso, in termini di prodotto e consumatori.

L'intera trattazione è definibile illustrata, in quanto arricchita da figure e tabelle che integrano lo studio e rendono più semplice e funzionale la comprensione dei testi da parte del lettore.

Indice

Introduzione	i
1 L'ANALISI DI SETTORE	1
1.1 Dall'analisi ambientale all'analisi di settore	1
1.2 Determinazione della redditività del settore	2
1.3 Analisi dell'attrattività dei settori	3
1.3.1 Schema delle cinque forze competitive di Porter	4
1.3.2 La concorrenza dei prodotti sostitutivi	6
1.3.3 La minaccia dei nuovi entranti	6
1.3.4 La rivalità tra le imprese affermate	10
1.3.5 Il potere contrattuale degli acquirenti	12
1.3.6 Il potere contrattuale dei fornitori	14
1.4 Le applicazioni dell'analisi di settore	14
1.4.1 La struttura del settore	14
1.4.2 Previsioni di redditività di un settore	15
1.5 Definizione dei settori	16
1.6 I fattori critici di successo	17
2 L'ANALISI DEI CONCORRENTI	19
2.1 Estensione del modello Porter	20
2.1.1 I prodotti complementari	20
2.1.2 La concorrenza dinamica	21
2.2 La teoria dei giochi	22
2.2.1 Il contributo della teoria dei giochi	23

2.2.2	Pregi e difetti della teoria dei giochi	24
2.3	Analisi e informazioni sui concorrenti	25
2.4	La segmentazione	27
2.4.1	Fasi dell'analisi di segmentazione	28
2.4.2	La segmentazione verticale	29
2.5	I gruppi strategici	29
3	TECNOLOGIA E INNOVAZIONE	31
3.1	Il vantaggio competitivo	31
3.2	Strategie di sfruttamento dell'innovazione	32
3.3	Innovatori o imitatori	33
3.4	L'implementazione strategica della tecnologia	34
4	IL SETTORE INFORMATICO ITALIANO	37
4.1	Delimitazioni dello studio	38
4.2	Un ambiente in continua evoluzione	47
4.3	Definizione del settore IT	49
4.4	Il mercato del Software	52
4.5	Analisi dell'ambiente esterno	53
4.6	Analisi di Porter	56
4.7	Segmentazione del mercato	62
4.8	Determinazione dei fattori critici di successo	65
4.9	Redditività del mercato e dei segmenti	67
	Conclusioni	75
	Bibliografia	79
	Ringraziamenti	83

Elenco delle figure

1.1	Ambiente in cui opera l'impresa	2
1.2	Schema delle strutture di settore	4
1.3	Schema delle 5 forze competitive di Porter	5
1.4	Costi Medi Decrescenti	8
1.5	Individuazione dei fattori critici di successo	18
2.1	La rete del valore	21
2.2	L'analisi dei concorrenti	26
4.1	Suddivisione del campione di aziende appartenenti al settore IT	39
4.2	Elenco medie aziende (31/60 dipendenti)	41
4.3	Elenco medie aziende (31/60 dipendenti)	42
4.4	Elenco grandi aziende (oltre 61 dipendenti)	44
4.5	Elenco grandi aziende (oltre 61 dipendenti)	45
4.6	Elenco grandi aziende (oltre 61 dipendenti)	46
4.7	Elenco grandi aziende (oltre 61 dipendenti)	47
4.8	Struttura del settore informatico italiano	49
4.9	Concentrazione regionale settore IT	51
4.10	Analisi PEST dell'ambiente	54
4.11	Applicazione schema delle 5 forze competitive	56
4.12	Campione aziende software considerato	57
4.13	Concentrazione territoriale aziende software	58
4.14	Segmentazione (lato dell'offerta) del mercato del software	63
4.15	Segmentazione (lato della domanda) del mercato del software	64

4.16	Analisi della redditività nel mercato del software	68
4.17	Andamento ROA(%) medio per segmento 2007/2008	70
4.18	Andamento ROE(%) medio per segmento 2007/2008	71
4.19	Andamento Utile Netto(€) per segmento 2007/2008	72
4.20	Tabella di confronto, incrementi o decrementi dal 2007 al 2008	73

Capitolo 1

L'ANALISI DI SETTORE

L'obiettivo di questo capitolo è quello di identificare le fonti di redditività nell'ambiente esterno. L'ambiente più vicino all'impresa è il settore nel quale opera: il punto focale dell'analisi dell'ambiente esterno sarà pertanto l'analisi di settore. L'analisi settoriale è rilevante sia a livello di strategia di gruppo che a livello di strategia di business. La strategia di gruppo si occupa di decidere in quali settori un'impresa dovrebbe operare e di distribuire le risorse aziendali fra i diversi settori. La strategia di business è orientata alla ricerca del vantaggio competitivo. Attraverso l'analisi dei bisogni e delle preferenze dei clienti, e dei modi in cui le imprese competono per soddisfarli, si perviene all'individuazione delle fonti generali di vantaggio competitivo in un determinato settore, che chiamiamo fattori critici di successo.

1.1 Dall'analisi ambientale all'analisi di settore

L'ambiente di un'impresa è composto da tutte quelle variabili esterne che ne influenzano le decisioni e i risultati. Com'è possibile monitorare o analizzare le condizioni ambientali? Bisogna partire da uno schema per l'analisi delle informazioni. Le influenze ambientali possono essere classificate a seconda della fonte o a seconda del grado di prossimità. Un prerequisito fondamentale per effettuare un'analisi ambientale efficace è fare delle distinzioni e comprendere gli elementi davvero importanti da tenere in considerazione, onde evitare di avere un sovraccarico di inutili informazioni. Per fare questo l'azienda

deve comprendere i suoi clienti, i fornitori ed infine comprendere il gioco competitivo. Quindi possiamo dire che il nucleo centrale dell'ambiente di riferimento è costituito dalle relazioni con tre gruppi di attori: clienti, fornitori e concorrenti, definibile come *ambiente settoriale d'impresa*. Tutto ciò non significa che i fattori a livello macro non siano importanti, il problema è solo capire come questi più generici fattori ambientali influenzino il settore in cui opera l'impresa.

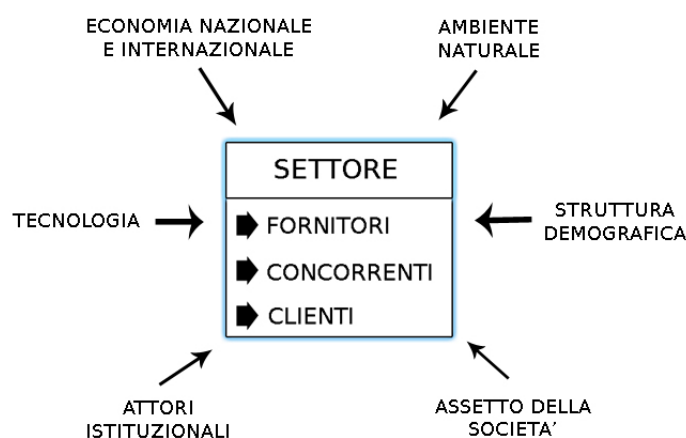


Figura 1.1: Ambiente in cui opera l'impresa
Fonte: Elaborazione dell'autore

Facciamo un esempio, se consideriamo la minaccia costituita dal riscaldamento del pianeta, possiamo notare che per molte imprese non è un problema strategico rilevante, ma per quanto riguarda i produttori di automobili è un problema di reale importanza, in relazione alle implicazioni per le imposte sulla benzina e per le restrizioni all'uso di combustibili fossili, pertanto per analizzare le implicazioni strategiche devono individuare le connessioni con il loro ambiente settoriale.

1.2 Determinazione della redditività del settore

Il punto di partenza per l'analisi di settore è una semplice domanda: cosa determina il livello di redditività di un settore? L'attività di un'impresa mira a creare valore per i clienti attraverso la produzione oppure attraverso il commercio. La creazione di valore

richiede che il prezzo che il cliente è disposto a pagare sia superiore ai costi sostenuti dall'impresa. L'eccedenza del valore sul costo è distribuita tra clienti e produttori dal gioco delle forze competitive. Se la concorrenza tra produttori è molto accesa, la quota che andrà ai clienti sotto forma di rendita del consumatore sarà sicuramente maggiore di quella ottenuta dai produttori. I profitti realizzati dalle imprese di un settore sono quindi determinati da tre fattori: Il valore del prodotto per i clienti, l'intensità della concorrenza e il potere contrattuale relativo nei diversi livelli della catena produttiva. L'analisi di settore praticamente incorpora tutti questi fattori in un unico schema analitico.

1.3 Analisi dell'attrattività dei settori

La premessa che sta alla base dell'analisi di settore è che il livello di redditività non è ne casuale ne derivante da caratteristiche specifiche del settore, ma è determinato dall'influenza della struttura del settore. L'economia industriale afferma che la struttura del settore guida il comportamento competitivo e ne determina la redditività. I punti di riferimento sono la teoria del monopolio e la teoria della concorrenza perfetta, che rappresentano i due estremi di strutture di settore. Nella realtà possiamo dire che i settori si collocano all'interno di questi due estremi, ad esempio, per spiegare il monopolio possiamo fare riferimento a un'unica impresa protetta da barriere all'entrata, la quale incamera l'intero ammontare del valore creato. Per spiegare l'altra estremità facciamo riferimento a molte imprese fornitrici di un prodotto identico, in un settore dove però non vi sono restrizioni all'entrata o all'uscita, si viene a creare così una situazione di concorrenza perfetta in cui il tasso di redditività si colloca a un livello appena superiore al costo del capitale. L'esame delle principali caratteristiche strutturali di ogni settore e delle loro interazioni consente di prevedere i comportamenti probabili e i conseguenti livelli di redditività.

	CONCORRENZA PERFETTA	OLIGOPOLIO	DUOPOLIO	MONOPOLIO
CONCENTRAZIONE	Molte imprese	Alcune imprese	Due imprese	Una impresa
BARRIERE ALL'ENTRATA E ALL'USCITA	Nessuna barriera	Barriere significative		Barriere forti
DIFFERENZIAMENTO DI PRODOTTO	Prodotto omogeneo	Potenziale per la differenziazione del prodotto		
INFORMAZIONE	Perfetta	Imperfetta	Imperfetta	Imperfetta

Figura 1.2: Schema delle strutture di settore
Fonte: Elaborazione dell'autore

Questa tabella permette di individuare alcuni punti chiave nello spettro delle strutture di settore. L'esame di queste caratteristiche e delle loro interazioni permette di prevedere i comportamenti competitivi probabili e i conseguenti livelli di redditività. Come si può notare infatti vengono individuate nello schema sovrastante quattro variabili strutturali che influenzano la concorrenza e la redditività di un settore.

1.3.1 Schema delle cinque forze competitive di Porter

Il modello delle cinque forze competitive (anche detto analisi della concorrenza allargata) sviluppato da *Michael Porter* della Harvard Business School, è uno strumento utilizzabile dalle aziende per valutare la propria posizione competitiva. L'obiettivo del modello è quello di individuare ed analizzare le forze che riducono la redditività a lungo termine dell'impresa, in modo da poterle contrastare. Secondo tale modello, esistono 5 forze (da qui il nome) che determinano la struttura del settore influenzandone la redditività. Quanto più forti sono tali forze, minore è la capacità delle imprese esistenti nel settore di alzare i prezzi e di aumentare la redditività. Tali forze sono:

- **Concorrenti diretti:** soggetti che offrono la stessa tipologia di prodotto sul mercato.
- **Fornitori:** sono coloro ai quali l'impresa si rivolge per acquistare le materie prime, le materie accessorie e i semilavorati necessari per il processo produttivo.

- **Clients:** sono i destinatari dell'output prodotto dall'impresa.
- **Potenziali entranti:** soggetti che potrebbero entrare nel mercato in cui opera l'azienda.
- **Produttori di beni sostitutivi:** sono quei soggetti che immettono sul mercato dei prodotti diversi da quelli dell'impresa di riferimento, ma che soddisfano, in modo diverso, lo stesso bisogno del cliente/consumatore.

Graficamente il modello può essere espresso nel modo seguente:

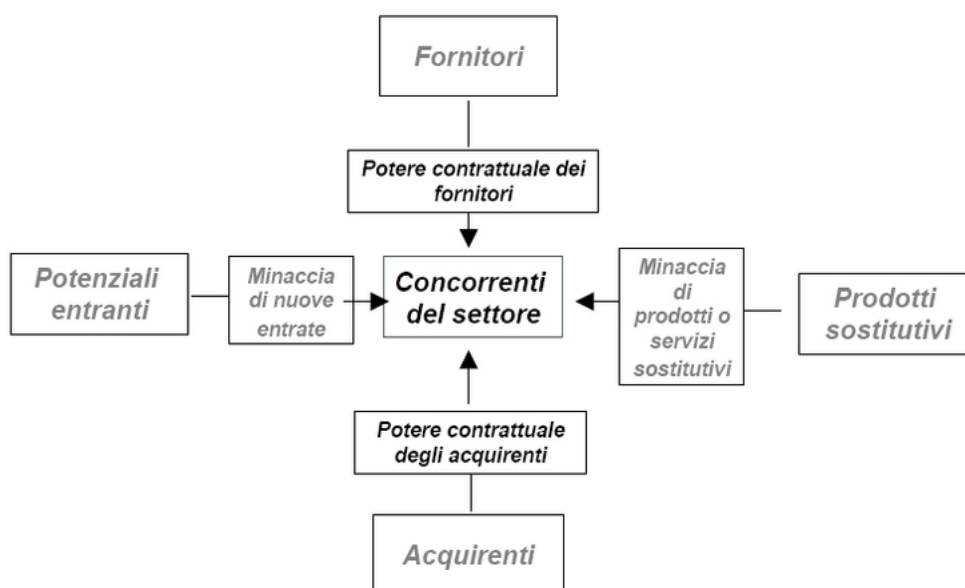


Figura 1.3: Schema delle 5 forze competitive di Porter
Fonte: Elaborazione dell'autore

Le caratteristiche del settore in cui opera l'impresa determinano l'intensità della concorrenza e la redditività dell'impresa. L'intensità della concorrenza e la loro rivalità incide sulla redditività dell'attività svolta dall'impresa: politiche dei prezzi, nuovi prodotti, servizi pre e post vendita, o campagne pubblicitarie volte a ottenere il favore della clientela.

1.3.2 La concorrenza dei prodotti sostitutivi

Il prezzo che i consumatori sono disposti a pagare per un prodotto dipende, in parte, dalla presenza sul mercato di prodotti sostitutivi. L'assenza di sostituti comporta una relativa insensibilità al prezzo da parte dei consumatori, come per esempio per quanto riguarda le sigarette o la benzina. Al contrario l'esistenza di prodotti sostitutivi comporta uno spostamento delle preferenze dei consumatori, magari in risposta ad un incremento dei prezzi. E' importante tenere presente, la propensione del consumatore a sostituire il prodotto e il rapporto tra prezzo e qualità dei prodotti sostitutivi. Più è favorevole tale rapporto, maggiore è la minaccia rappresentata dalla presenza di prodotti sostitutivi.

1.3.3 La minaccia dei nuovi entranti

Quando un settore ottiene un rendimento del capitale superiore al costo del capitale, esso esercita un effetto di attrazione su imprese esterne al settore e, a meno che non esistano barriere all'entrata il tasso di profitto scenderà verso il suo livello competitivo. La minaccia rappresentata da potenziali concorrenti dipende soprattutto dalla presenza o meno di barriere all'entrata, quali:

- Economie di scala
- Vantaggi assoluti di costo
- Fabbisogno di capitale
- Differenziazione del prodotto
- Accesso ai canali di distribuzione
- Barriere istituzionali e legali
- Reazione da parte delle imprese esistenti

I nuovi concorrenti sono attratti soprattutto quando i margini di profitto sono elevati e le barriere sono basse. Talvolta però la minaccia di nuove entrate, piuttosto che l'effettivo ingresso di nuove imprese, può essere sufficiente per garantire che le imprese

consolidate fissino i propri prezzi a un livello competitivo. Come anticipato, un settore nel quale non esistono barriere all'entrata o all'uscita è detto *contendibile*. Il livello di contendibilità dipende dall'assenza di costi fissi non recuperabili, tali costi sono presenti nei casi in cui l'ingresso richiede un investimento specifico in impianti di cui il valore non può essere recuperato nel momento dell'uscita. Tuttavia nella maggior parte dei settori le nuove imprese non possono entrare in condizioni equivalenti a quelle delle imprese consolidate. La dimensione del vantaggio delle imprese affermate sulle nuove determina l'entità delle barriere all'entrata, che fundamentalmente determinano fino a che punto un settore può beneficiare dei profitti al di sopra del livello competitivo. Entriamo nel dettaglio e analizziamo ciascuna delle precedenti barriere all'entrata.

Le Economie di Scala La locuzione economia di scala (*economies of scale*) è usata in economia per indicare la relazione esistente tra aumento della scala di produzione e diminuzione del costo medio unitario di produzione. Le economie di scala favoriscono le grandi imprese o quelle leader di settore. La grande capacità produttiva e di vendita garantisce a queste imprese dei costi medi unitari molto bassi. In questo modo riescono ad impedire l'ingresso sul mercato alle nuove imprese concorrenti. In presenza di costi medi decrescenti si possono verificare anche monopoli naturali in cui l'impresa controlla la quasi totalità del mercato per ragioni tecnologiche o economiche. Ad esempio il controllo di una risorsa scarsa. In altri casi i costi medi decrescenti possono essere talmente accentuati a causa degli elevati costi fissi da impedire l'ingresso nel mercato a tutte le altre imprese. In quest'ultimo caso nessuna impresa privata riesce a produrre in condizioni di economicità.

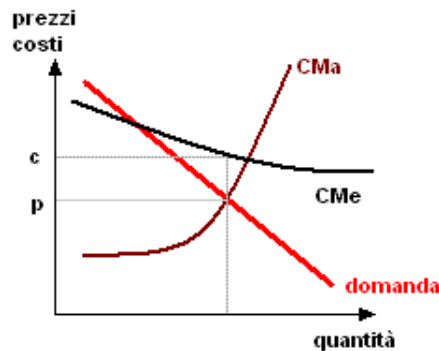


Figura 1.4: Costi Medi Decrescenti
 Fonte: Immagine tratta dal sito www.ecoage.it

Come si evince dal grafico la produzione del bene in questione è in perdita. Il prezzo P è determinato nel breve periodo dall'uguaglianza tra **Ricavi Marginali** (*curva domanda*) e **Costi Marginali** (*curva CMa*) ed è inferiore ai costi c . I costi fissi sono molto alti e la curva dei **Costi Medi** (*curva CMe*) è superiore all'equilibrio causando una perdita economica per l'impresa concorrente ($C > P$). In questa situazione una nuova impresa non avrebbe alcun motivo per restare nel mercato o per entrarvi. Solo le imprese con costi medi inferiori, ad esempio dovuti alle economie di produzione congiunta, potranno presenziare il mercato fino al punto da controllarlo interamente in regime di "monopolio naturale".

Vantaggi Assoluti di Costo Oltre alle economie di scala, le imprese consolidate possono avere un vantaggio di costo sui nuovi entranti semplicemente per il fatto che sono entrate prima. Questi vantaggi assoluti spesso dipendono dall'acquisizione di materie prime a basso costo, oppure possono essere connessi alle economie di apprendimento. Se uno entra anticipatamente nel mercato sarà più avvantaggiato degli altri poiché avrà la capacità di scendere lungo la curva di esperienza molto più velocemente.

Il Fabbisogno di Capitale Affermarsi in un settore non è cosa facile, e il fabbisogno di capitale può essere talmente elevato da scoraggiare la maggior parte degli operatori,

escluse le grandi imprese. Con il termine fabbisogno di capitale (*capital requirement*) si intende un ammontare di fondi che si computano necessari perché sia assicurato un regolare andamento delle normali operazioni di gestione, si costituisce di un fabbisogno a lungo termine per il finanziamento degli impianti di produzione e di un fabbisogno a breve termine (*working capital*) per le operazioni correnti di gestione.

Differenziazione del Prodotto La differenziazione del prodotto consente alla singola impresa di ritagliarsi una fetta del mercato e di competere con altre imprese del medesimo settore. In un settore in cui i prodotti sono differenziati le imprese affermate hanno i vantaggi della riconoscibilità del marchio e della lealtà dei consumatori. I nuovi entranti nel mercato devono ovviamente investire molto di più in pubblicità e promozioni, per ottenere livelli di conoscenza ed avviamento della marca, da poter paragonare alle imprese consolidate. Da studi emerge che, rispetto ai primi entranti nel mercato, i successivi devono affrontare costi addizionali per pubblicità e promozioni pari a circa il 2,12% del fatturato. Le alternative altrimenti sono, accettare una posizione di nicchia del mercato, o cercare di competere riducendo i prezzi.

Accesso ai canali di distribuzione Una barriera molto importante per una nuova impresa è sicuramente l'accesso ai canali di distribuzione. Con l'espressione canale di distribuzione si intende il percorso seguito da un prodotto per giungere a disponibilità del consumatore. La limitata capacità di assorbimento dei canali di distribuzione, l'avversione al rischio dei dettaglianti e i costi fissi connessi alla vendita di un prodotto, rendono i dettaglianti poco propensi a trattare un prodotto di un nuovo fabbricante.

Barriere istituzionali e legali Alcuni economisti affermano che le uniche barriere efficaci sono quelle create dai governi, come ad esempio la necessità di una licenza per svolgere il proprio lavoro. Dai tempi dei tempi ad oggi sappiamo che società ed individui privilegiati, hanno goduto dei benefici di una concessione pubblica che ha conferito loro il diritto esclusivo di esercitare un determinato mestiere, o di offrire un determinato servizio. Nei settori ad alta intensità di concorrenza, i brevetti, i copyright e altre forme di proprietà intellettuale legalmente protette rappresentano rilevanti barriere all'entrata. Nei settori regolamentati o in quelli sottoposti all'osservanza di standard ambientali e di

sicurezza, i nuovi entranti possono essere svantaggiati poiché i costi per conformarsi alle normative incidono maggiormente.

Ritorsione e Reazione da parte delle imprese esistenti La ritorsione da parte delle imprese affermate contro un nuovo entrante può assumere varie forme, tra le quali: la riduzione dei prezzi, l'incremento della pubblicità, la promozione delle vendite o addirittura un conflitto legale. Una strategia di successo è ovviamente quella che scoraggia l'entrata utilizzando una minaccia che sia credibile. Quindi come possono fare le nuove aziende per evitare questo tipo di ritorsioni? Il consiglio è che i nuovi entranti cerchino di entrare, inizialmente su piccola scala, in segmenti di mercato meno visibili.

L'efficacia delle barriere all'entrata è dimostrata da ricerche che affermano che i settori protetti da elevate barriere all'entrata tendono ad avere tassi di profitto superiori alla media e che i fabbisogni di capitale e la pubblicità, sono ostacoli particolarmente importanti all'accesso a fonti di più elevata redditività. L'efficacia delle barriere all'entrata come deterrenti all'ingresso di potenziali nuovi attori, dipende dalle risorse e dalle competenze dei potenziali entranti. Barriere efficaci contro nuove imprese possono non esserlo nei confronti di imprese consolidate che diversificano l'attività e provengono da altri settori.

1.3.4 La rivalità tra le imprese affermate

Introduciamo questo argomento dando la definizione di concorrenza, che è quella condizione nella quale più imprese competono sul medesimo mercato, inteso come il luogo d'incontro ipotetico tra domande ed offerta, producendo i medesimi beni o servizi (*offerta*) che soddisfano una pluralità di acquirenti (*domanda*). Nella maggior parte dei settori, la situazione competitiva e il livello generale di redditività sono influenzati principalmente dalla concorrenza tra le imprese esistenti. Vi sono vari metodi e applicazioni della concorrenza, in alcuni settori le imprese competono in modo aggressivo sul prezzo, in altri preferiscono concentrarsi sulla pubblicità e l'innovazione. Sono sei i fattori che hanno un ruolo importante nel determinare la natura e l'intensità della concorrenza:

La concentrazione Si intende il numero e la distribuzione delle imprese concorrenti all'interno di un mercato e viene comunemente misurata dall'indice di concentrazione industriale. Un mercato dominato da una sola impresa è ovviamente poco concorrenziale e l'impresa dominante può esercitare una considerevole discrezionalità sui prezzi che applica. Anche nel caso in cui vi siano poche imprese, come nel caso dell'oligopolio, è improbabile che la concorrenza sia sul prezzo ma molto probabilmente sarà una concorrenza di pubblicità, promozione e sviluppo. Tutto cambia quando le imprese presenti in un mercato aumentano, il coordinamento dei prezzi diventa complicato ed è molto più probabile che un'impresa avvii una riduzione degli stessi.

La diversità dei concorrenti Gli elementi che possono determinare la concorrenza sui prezzi sono la somiglianza o diversità in termini di origini, gli obiettivi e i costi e le strategie. L'atmosfera tranquilla in un settore può dipendere dalla somiglianza tra le imprese dello stesso in termini di strutture dei costi e strategie. L'intensa concorrenza infatti si verifica tanto più queste differenze sono amplificate.

La differenziazione del prodotto Tanto più le offerte delle imprese rivali all'interno di un settore sono simili, tanto più i consumatori sono disposti a sostituire i prodotti e di conseguenza le imprese sono incentivate ad abbassare i prezzi per incrementare le vendite. Se i prodotti sono "indistinguibili" vengono definiti *commodity*¹ e il prezzo è l'unica base per la concorrenza. Possiamo notare il contrario in quei settori in cui i prodotti sono fortemente differenziati, in questo caso la concorrenza sui prezzi tende ad essere debole anche nel caso in cui siano presenti molte imprese concorrenti.

Capacità in eccesso e barriere all'uscita La capacità in eccesso è un fattore che può essere a tratti positivo e a tratti negativo, le imprese con un eccesso di capacità possono essere indotte ad aumentare le vendite a danno dei rivali, per poter distribuire i costi fissi su un maggior numero di vendite. Altro fattore positivo è la possibilità di minacciare (in modo credibile) le potenziali entranti, progettando un abbassamen-

¹ *Commodity* è un termine inglese che indica un bene per cui c'è domanda ma che è offerto senza differenze qualitative sul mercato ed è fungibile, cioè il prodotto è lo stesso indipendentemente da chi lo produce, come per esempio il petrolio o il latte.

to dei prezzi. Questa capacità ha però un rapporto fondamentale con la domanda e una temporanea diminuzione della stessa può lasciare all'impresa un eccesso di capacità senza ragioni strategiche. Le barriere all'uscita invece sono costi connessi all'uscita da un settore. Come anticipato la capacità in eccesso si ha quando l'offerta supera la domanda, in questa situazione bisogna vedere se il settore sarà in grado di eliminare tale sbilanciamento, tutto questo è più semplice nel caso in cui le barriere all'uscita sono basse.

Condizioni di costo La struttura dei costi permette di capire fino a che punto i prezzi si abbasseranno, conseguentemente alla concorrenza causata dalla capacità produttiva in eccesso. Quando i costi fissi sono maggiori ai costi variabili, le imprese accetteranno qualsiasi prezzo in grado di coprire i costi variabili, questo ovviamente può determinare conseguenze disastrose sulla redditività.

1.3.5 Il potere contrattuale degli acquirenti

Le imprese di un settore operano in due tipi di mercati, il mercato degli input e il mercato degli output, in entrambi gli scambi creano valore sia per gli acquirenti che per i venditori. Il modo in cui questo valore viene distribuito dipende dal loro potere economico. Iniziamo dal mercato degli output, dove vediamo che il potere d'acquisto deriva da due fattori.

La sensibilità al prezzo degli acquirenti Questa sensibilità dipende principalmente da quattro fattori:

- Maggiore è l'importanza di un componente rispetto al costo totale tanto più gli acquirenti saranno sensibili al prezzo pagato.
- Quanto meno differenziati sono i prodotti delle imprese fornitrici, tanto più l'acquirente è disposto a cambiare fornitore sulla base del prezzo.
- Più intensa è la concorrenza tra gli acquirenti, maggiori sono le pressioni a una riduzione dei prezzi da parte dei fornitori.

- Gli acquirenti sono meno sensibili ai prezzi quanto maggiore è l'importanza del prodotto acquistato, per qualità o servizio.

Il potere contrattuale relativo Il potere contrattuale è costituito dal potenziale rifiuto a concludere una transazione. L'equilibrio tra le parti dipende dalla credibilità con la quale ciascuno prova ad attuare questa minaccia. Il punto focale è il costo relativo che sostiene ciascuna delle parti come conseguenza di una transazione non avvenuta. Vi sono diversi fattori che influenzano il potere contrattuale degli acquirenti rispetto a quello dei venditori:

- Dimensione e concentrazione degli acquirenti rispetto ai fornitori, quanto più basso è il numero degli acquirenti ed elevati sono i loro acquisti, tanto maggiore è il costo connesso alla perdita di ciascuno di essi.
- Le informazioni degli acquirenti, tanto più gli acquirenti sono informati sui fornitori, sui loro prezzi e costi, tanto meglio saranno in grado di contrattare. Ad esempio tenere i clienti all'oscuro dei prezzi è una limitazione al loro potere contrattuale, nonostante ciò la conoscenza dei prezzi è di poca importanza se non si conosce la qualità di un prodotto.
- Capacità di integrazione verticale, per integrazione verticale si intende lo spostamento a monte o a valle del mercato di acquisto o di vendita, questo permette di aumentare il valore aggiunto e di avere un maggior controllo del mercato. In alcune ricerche PIMS² si è dimostrato che l'integrazione verticale comporta spesso una caduta di redditività, poiché tanto maggiore è la dimensione media degli acquisti dei clienti e la concentrazione degli stessi, tanto minore è la redditività delle imprese fornitrici.

²PIMS (PROFIT IMPACT OF MARKET STRATEGY) nacque come entità indipendente nel 1972 e da allora è stata all'avanguardia del pensiero strategico, fornendo chiavi interpretative della leadership delle imprese, delle dinamiche competitive di mercato, dello sviluppo tecnologico, del comportamento dei consumatori, delle dinamiche dei costi, degli investimenti e dei margini.

1.3.6 Il potere contrattuale dei fornitori

L'analisi del potere tra produttori e fornitori è analoga alla precedente, la sola differenza è che in questo caso gli acquirenti però sono le imprese del settore e i fornitori sono i produttori degli input. I punti chiave sono la facilità con cui le imprese possono cambiare fornitori di input e il potere contrattuale di ciascuna parte. Dato che le materie prime e i semilavorati sono spesso *commodity* fornite da piccole imprese a grandi imprese manifatturiere, i loro fornitori normalmente sono privi di potere contrattuale. L'integrazione a valle nel settore dei clienti aumenta il loro potere contrattuale e fa diminuire la redditività nel settore del cliente.

1.4 Le applicazioni dell'analisi di settore

Finalmente siamo arrivati a comprendere in che modo la struttura del settore influisce sulla concorrenza, che a sua volta determina appunto la redditività del settore, ora possiamo applicare l'analisi vera e propria per cercare di prevedere la redditività futura di tali settori e per elaborare strategie volte a modificarne la struttura.

1.4.1 La struttura del settore

La prima fase dell'analisi di settore consiste nell'individuare gli elementi chiave della sua struttura. Inizialmente bisogna individuare chi sono gli attori principali, poi esaminare le principali caratteristiche strutturali di ciascun gruppo che determinano la concorrenza e il potere contrattuale. Individuare gli attori nei settori manifatturieri è generalmente semplice, è invece molto più complicato individuarli nel settore dei servizi. Individuare gli attori e le loro relazioni coinvolge alcuni aspetti critici della definizione del settore, come ad esempio cercare di capire quali sono in confini del settore sia in termini di prodotto che in termini di estensione geografica, oppure quali attività includiamo nel settore.

1.4.2 Previsioni di redditività di un settore

L'analisi di settore è utile anche come strumento per comprendere le motivazioni per cui la redditività è stata bassa o alta in un determinato settore, ma soprattutto ci interessa non tanto per spiegare il passato ma bensì per prevedere il futuro. La redditività attuale è un indice tendenzialmente poco attendibile per prevedere la redditività futura. Tuttavia se è vero che la redditività di un settore è determinata dalla sua struttura, è possibile utilizzare le conoscenze sulle tendenze strutturali per prevederne i probabili cambiamenti in termini di concorrenza e redditività. I cambiamenti nella struttura di un settore sono il risultato di variazioni a lungo termine nei comportamenti di acquisto, dei clienti, nelle tecnologie e nelle strategie attuate, di conseguenza avere conoscenza della situazione attuale permette di individuare le tendenze strutturali emergenti. Per prevedere la futura redditività di un settore bisogna seguire tre fasi:

- Esaminare in quale misura i livelli di concorrenza e redditività sono una conseguenza della sua struttura attuale.
- Individuare le tendenze che stanno modificando la struttura del settore.
- Individuare come questi cambiamenti strutturali influenzeranno le cinque forze della concorrenza e la conseguente redditività del settore.

Raramente però i cambiamenti strutturali hanno un impatto univoco sulla concorrenza, di norma, alcuni fattori determinano un aumento della concorrenza, altri contrariamente ne determinano un'attenuazione. Comprendere le caratteristiche strutturali di un settore e capire l'influenza che hanno sull'intensità della concorrenza e sul livello di redditività, permette di identificare le opportunità di cambiamento della struttura con lo scopo poi di ridurre la pressione competitiva. Tutto ciò non è così facile, poiché si riscontrano due principali problemi: il primo problema è appunto identificare le caratteristiche strutturali, il secondo invece è l'individuazione di quali tra queste caratteristiche possono essere modificate attraverso iniziative strategiche appropriate.

1.5 Definizione dei settori

Uno dei principali problemi dell'analisi di settore è definire il settore di riferimento, ossia tracciare i confini del suddetto settore. Partiamo dal concetto di settore, gli economisti definiscono il settore come un insieme di imprese che riforniscono un mercato. Tra mercato e settore vi è quindi una stretta corrispondenza ed è complicato capirne le differenze. La principale diversità è che l'analisi di settore (in particolare l'analisi delle cinque forze) ha per oggetto la redditività del settore come risultato della concorrenza tra i mercati. Possiamo anche dire che, il settore viene normalmente inteso come un'area di attività relativamente ampia, mentre i mercati fanno riferimento a prodotti specifici. Esempio, le aziende che operano nel settore imballaggio competono in mercati distinti tra i quali, vetro, alluminio, acciaio e così via. Come anticipato, per definire i confini di un settore è necessario identificare il mercato di riferimento. Quindi, come si definisce un mercato? I confini di un mercato sono definiti dalla sostituibilità, sia dal lato della domanda che dal lato dell'offerta. Partiamo dal lato della domanda e prendiamo a riferimento un mercato generico, supponiamo che i clienti non siano disposti a sostituire un bene A con un altro bene B, questo significa che questo mercato è limitato al bene A. Nel caso in cui i clienti siano disposti a sostituire il bene, significa che i due prodotti appartengono allo stesso mercato. Ora andiamo al lato dell'offerta, se i produttori riescono facilmente a spostare la produzione da un bene ad un altro, significa che entrambi i beni fanno parte dello stesso mercato, questo normalmente succede, solo se si riescono ad utilizzare gli stessi impianti di produzione e gli stessi canali di distribuzioni per entrambi i beni. Queste stesse considerazioni si applicano ai confini geografici dei mercati e il criterio fondamentale è la sostituibilità. Se i clienti sono pronti e in grado di sostituire un bene su diversi mercati nazionali, o se i produttori riescono a distribuire la loro produzione in diversi paesi, allora il mercato si definisce globale. Il test chiave per stabilire i confini geografici è il prezzo, se le differenze di prezzo per lo stesso prodotto in luoghi diversi, tendono ad essere eccessive, significa che non sono globali ed appartengono ad un solo mercato. E' importante sottolineare che la delimitazione dei confini di un mercato o di un settore è raramente essenziale per l'esito dell'analisi, infatti si dice che il mercato nel quale un'impresa si trova a competere è un insieme continuo piuttosto che uno spazio delimitato. Infine per definire il settore di riferimento occorre conoscere obiettivi e contesto

dell'analisi.

1.6 I fattori critici di successo

Lo schema delle cinque forze di Porter ci permette di determinare la redditività potenziale di un settore. Come è ripartita questa redditività tra le imprese che competono all'interno di un settore? Come abbiamo visto precedentemente, la concorrenza è una battaglia tra le imprese per conseguire vantaggi competitivi, adottando tattiche volte a conseguire una posizione di vantaggio. A questo punto cercheremo di individuare le fonti di tale vantaggio e i fattori dai quali dipende la capacità di sopravvivenza e sviluppo di un'impresa all'interno del mercato, ossia i *fattori critici di successo*³. Per individuare questi fattori basterebbe porre alle persone che lavorano nel settore che si desidera analizzare, una semplice domanda, "Qual'è il segreto del successo in questo settore?" Inutile dire che è raro e difficile ottenere una risposta precisa, di conseguenza bisogna analizzare la questione da più angolazioni per tentare di comprendere nel miglior modo possibile quali siano questi fattori. Per sopravvivere e prosperare in un settore, l'impresa deve soddisfare due condizioni. In primo luogo, deve fornire ai clienti ciò che desiderano acquistare, secondo e molto importante, deve sopravvivere alla concorrenza. Partiamo dunque da due quesiti fondamentali: cosa desiderano i nostri clienti? Cosa deve fare l'impresa per sopravvivere alla concorrenza? Per dare una risposta alla prima domanda bisogna analizzare i clienti del settore e considerarli come ragione fondamentale per l'esistenza del settore e come fonte di profitto. L'impresa deve quindi identificare i propri clienti, individuarne i loro bisogni e cercare di comprendere secondo quali criteri scelgono tra i vari prodotti concorrenziali offerti. Per rispondere alla seconda domanda invece, l'impresa deve analizzare le basi della concorrenza nel settore, ossia qual'è l'intensità della concorrenza e quali sono le sue variabili principali. Uno schema fondamentale per identificare i fattori critici di successo è il seguente.

³Il termine fattori critici di successo viene definito come l'insieme di quelle variabili sulle quali il management può agire con decisioni, che possono incidere sulla posizione competitiva delle varie imprese all'interno di un settore.



Figura 1.5: Individuazione dei fattori critici di successo

Fonte: Elaborazione dell'autore

Vi è inoltre un altro metodo per identificare i fattori critici di successo, cioè attraverso un modello di generazione della redditività. E' possibile tentare di costruire un modello di redditività attraverso l'identificazione dei fattori critici che determinano la redditività relativa di un'impresa all'interno di un settore. Disaggregando la redditività del capitale investito di un'impresa nei singoli fattori e indici operativi, possiamo individuare le determinanti più importanti del suo successo. Anche perchè in molti settori questi fattori primari di redditività sono ben conosciuti e largamente utilizzati come obiettivi di risultato. Anche se la validità dei fattori di successo per la formulazione della strategia è stata messa in discussione da alcuni studiosi, affermando che non esiste un modello universale per una strategia di successo, bensì una strategia generica che possa garantire alle aziende una redditività superiore.

Capitolo 2

L'ANALISI DEI CONCORRENTI

Nel capitolo precedente abbiamo visto come l'analisi di settore offra un approccio sistematico per rappresentare la struttura di un settore, per prevederne la redditività e individuarne i fattori critici di successo. Fino ad ora però abbiamo adottato concetti semplificati di settore e di concorrenza, infatti abbiamo considerato solamente i rapporti di sostituzione tra i prodotti senza tener conto della complementarità. Soprattutto non abbiamo considerato che in molte aree di attività la struttura può essere molto meno stabile di quanto ipotizzato nel modello Porter e vedremo successivamente che anziché essere la struttura a determinare la concorrenza, sarà la concorrenza a rimodellare rapidamente la struttura. In questo capitolo analizzeremo la concorrenza non solo a livello di settore, ma anche all'interno di specifici segmenti, infatti vedremo che le imprese all'interno di un settore possono competere in mercati distinti, per questo disaggregheremo il settore sia verticalmente che orizzontalmente. Alla fine saremo in grado di valutare quale sia l'impatto dei beni e dei servizi complementari, valutare le implicazioni della teoria dei giochi, i vantaggi e le strategie competitive adottate, utilizzare l'analisi dei concorrenti per prevedere le mosse competitive degli avversari, segmentare un settore e classificare le imprese all'interno dello stesso in gruppi strategici.

2.1 Estensione del modello Porter

Lo schema delle cinque forze competitive di Porter è stato costantemente criticato, questo perchè si sostiene che l'approccio *struttura-comportamento-risultati* non sia abbastanza rigoroso, soprattutto se paragonato alla robustezza logica e matematica della teoria dei giochi. La critica più fondata è quella che stabilisce che l'ambiente settoriale è in realtà poco rilevante per la previsione della redditività. Vari studi hanno dimostrato che, ai fattori settoriali, è attribuibile solo la parte meno rilevante delle differenze registrate nella redditività che si registrano tra le diverse imprese (*meno del 20%*). Per questo motivo è necessario approfondire il concetto di comportamento competitivo e riconsiderare il rapporto tra struttura e concorrenza. Non meno importante è la disaggregazione dei settori in sottoinsiemi per analizzarne la concorrenza.

2.1.1 I prodotti complementari

I prodotti complementari sono la forza mancante nel modello di Porter, che identifica solamente i fornitori di prodotti e servizi sostitutivi, come una delle forze competitive che riduce i profitti disponibili delle imprese. La teoria economica infatti distingue due tipi di relazione tra i prodotti, prodotti sostitutivi e prodotti complementari, la differenza sostanziale è che, mentre la presenza di quelli sostitutivi riduce il valore, la presenza di quelli complementari lo aumenta. I fornitori di prodotti complementari svolgono un ruolo fondamentale nell'ambiente competitivo delle imprese. Lo schema sottostante, sviluppato da *Brandenburger e Nalebuff*¹, serve per introdurre il concetto di prodotti complementari e viene denominato rete del valore.

¹Adam M. Brandenburger e Barry J. Nalebuff sono economisti tedeschi che nel 1996 presentano il libro "Co-Opetition" che formalizza il concetto di concorrenza basandolo sulla disciplina matematica della teoria dei giochi.

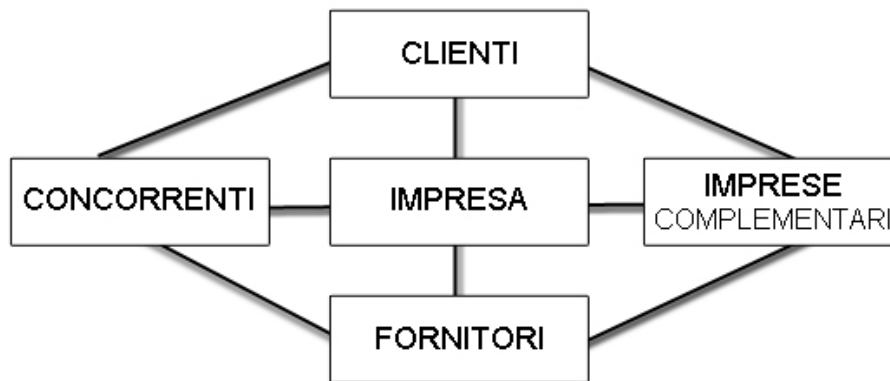


Figura 2.1: La rete del valore
 Fonte: *Elaborazione dell'autore*

Questo schema differisce da quello di Porter, in quanto i concorrenti all'interno del settore, i potenziali nuovi entranti e i fornitori di prodotti sostitutivi, vengono rappresentati nell'unica categoria di "concorrenti". Il modo più semplice per tener conto dei prodotti complementari è aggiungerli allo schema delle cinque forze, che così diventeranno sei. Ora non resta che analizzare l'impatto di questi prodotti, quando questi tendono a identificarsi con il prodotto complessivo, hanno poco valore per i clienti, in quanto essi valutano il sistema nel suo insieme. Quindi come si ripartisce il valore tra i produttori dei differenti prodotti complementari? Tutto dipende dal loro potere contrattuale e da come viene esercitato. Quando due prodotti sono complementari, i profitti affluiscono al fornitore che riesce a costruire la posizione di mercato più forte e a ridurre il valore dell'altro. Gli elementi che ne permettono la riuscita sono: la capacità di creare una posizione di monopolio del proprio prodotto, la differenziazione e una scarsità di offerta.

2.1.2 La concorrenza dinamica

La presunta stabilità e prevedibilità di un settore è spesso minata dalle forze dinamiche dell'innovazione e dell'imprenditorialità. *Joseph Alois Schumpeter*, economista austriaco del XX secolo, si scostò dalle definizioni precedenti di concorrenza e affermò che "*Il processo del cambiamento industriale rivoluziona continuamente la struttura economica dal suo interno, distruggendo continuamente la vecchia e creando continuamente una nuova.*"

*Questo processo di **Distruzione Creativa** rappresenta l'essenza stessa del capitalismo. Il capitalismo è questo, e le aziende che operano secondo le sue regole si devono adeguare".* Quanto affermato da Shumpeter e dagli economisti austriaci, suggerisce il concetto che sarebbe più appropriato considerare la struttura come il risultato del comportamento competitivo e non viceversa. In questo caso allora, assume particolare importanza la velocità di cambiamento strutturale. Quindi, se il ritmo della trasformazione strutturale è veloce, un approccio basato sul modello delle cinque forze di Porter, risulta di limitata utilità per la previsione della concorrenza e della redditività. Gli studi successivi sul cambiamento della struttura e sulla redditività nel tempo, mostrano però, un impatto della "Distruzione Creativa" limitato, di conseguenza vengono definiti Shumpeteriani solamente quei settori soggetti a rapide innovazioni di prodotto. Questi settori caratterizzati da manovre competitive intense e veloci, vengono definiti **ipercompetitivi**, all'interno dei quali vi è continua distruzione e creazione di vantaggi competitivi² a scapito degli avversari.

2.2 La teoria dei giochi

La teoria dei giochi è la scienza matematica che analizza situazioni di conflitto e ne ricerca soluzioni competitive e cooperative tramite modelli, ovvero uno studio delle decisioni individuali in situazioni in cui vi sono interazioni tra i diversi soggetti, tali per cui le decisioni di un soggetto possono influire sui risultati conseguibili da parte di un rivale, secondo un meccanismo di retroazione. Nel modello della **Teoria dei Giochi**, tutti sono a conoscenza delle regole del gioco, e sono consapevoli delle conseguenze di ogni singola mossa. La mossa, o l'insieme delle mosse, viene chiamata "strategia". In dipendenza dalle strategie adottate da tutti i giocatori, ognuno riceve un *pay-off* (vincita finale) che può essere positivo, negativo o nullo. Un gioco si dice "a somma costante" se per ogni vincita di un giocatore vi è una corrispondente perdita per altri, in particolare, un gioco "a somma zero" fra due giocatori rappresenta la situazione in cui il pagamento viene corrisposto da un giocatore all'altro.

²Il vantaggio competitivo viene definito da R. Grant come la capacità dell'impresa di superare gli avversari nel raggiungimento del suo obiettivo primario: la redditività (Grant, 1999).

2.2.1 Il contributo della teoria dei giochi

Allo schema di Porter vengono mosse critiche di staticità e di incapacità di prendere pienamente considerazione della competitività tra le imprese. Queste carenze vengono compensate dalla teoria dei giochi. Come anticipato questa teoria offre due preziosi contributi alla strategia aziendale:

- Consente di collocare le decisioni strategiche in una cornice di riferimento. Ossia fornisce uno schema e una terminologia che consentono di descrivere una situazione competitiva in termini di: identificazione dei giocatori, descrizione delle opzioni di ciascuno, determinazione degli esiti (*payoffs*) e definizione delle sequenze decisionali.
- Consente di prevedere l'esito delle situazioni competitive e di individuare le scelte strategiche ottimali. La teoria permette di comprendere le situazioni di concorrenza e negoziazione e di conseguenza di prevederne gli esiti. In particolare con l'applicazione della teoria dei giochi è possibile individuare le strategie possibili per migliorare la struttura e l'esito del gioco, attraverso la manipolazione dei risultati.

La cooperazione. La Teoria dei Giochi riconosce il carattere dualistico (*competitivo/cooperativo*) delle relazioni tra imprese. Se i clienti attribuiscono al prodotto di un'impresa un valore aggiunto quando questo è associato al prodotto di un'altra impresa, allora le imprese sono complementari, viceversa se attribuiscono a uno o all'altro prodotto un valore minore o maggiore, significa che le imprese sono concorrenti. Esistono comunque molti ruoli e comportamenti tra questi due estremi e talvolta la concorrenza produce un risultato molto meno positivo rispetto alla cooperazione, basti pensare al **dilemma del prigioniero**. Le soluzioni possibili a questo dilemma sono essenzialmente due, la prima consiste nel trasformare il gioco da evento unico a ripetitivo, mentre la seconda consiste nel modificare gli esiti per i partecipanti.

La dissuasione. Per modificare gli esiti di un gioco si può fare ricorso alla dissuasione. La logica è quella di imporre agli attori dei costi, nel caso in cui adottino comportamenti non desiderabili. Ovviamente per essere efficace, la dissuasione deve essere credibile.

Nella realtà questo viene realizzato ad esempio dalle imprese dominanti di un determinato mercato, che vogliono dissuadere i nuovi entranti e decidono di applicare drastiche riduzioni di prezzo.

Il commitment. La dissuasione deve essere supportata da forme di esplicitazione della fermezza dei propri propositi per essere considerata efficace. Il **commitment** o coinvolgimento, consiste nell'eliminazione di opzioni strategiche. In base ai propositi manifestati dalle imprese è possibile distinguere il coinvolgimento in: *hard commitment*, concorrenza aggressiva e in *soft commitment*, nel quale vi è il desiderio di evitare la concorrenza. Gli effetti sulla redditività dipendono dalla scelta del tipo di coinvolgimento e dal tipo di gioco che si sta svolgendo, ossia concorrenza sui prezzi o sulle quantità.

Cambiare la struttura del gioco. Vi sono molti modi in cui un giocatore può cambiare la struttura del gioco in cui è coinvolto. Modificare la struttura del settore può servire, ad esempio, per aumentare la produttività oppure per incamerare una quota maggiore di profitti. Possiamo anche convertire un gioco con uno o due perdenti in un gioco con due vincitori, ad esempio creando una situazione di concorrenza conveniente per un'impresa.

I segnali. Sono informazioni selezionate attentamente e comunicate ai concorrenti, con l'obiettivo di influenzare la loro percezione e provocare o evitare determinati tipi di reazioni. Il ruolo principale dei segnali è dissuadere i concorrenti, anche se per essere efficaci, vale lo stesso concetto anticipato precedentemente, cioè devono essere credibili. La credibilità dell'azienda dipende dalla sua reputazione, e può essere sfruttata da un mercato ad un altro se l'azienda decide di diversificarsi. Possono infine anche essere utilizzati per mantenere politiche cooperative con altre imprese.

2.2.2 Pregi e difetti della teoria dei giochi

L'utilità della teoria dei giochi per la gestione strategica ha originato un vivace dibattito. Per gli economisti tutto ciò è paradossale poiché sostengono che la teoria dei giochi sia la teoria della strategia. Sicuramente il merito riconosciuto alla teoria è il rigore, ma

tuttavia fornisce previsioni chiare solamente in situazioni che considerano poche variabili esterne, di conseguenza ipotesi molto ristrette. Il risultato è una teoria sofisticata dal punto di vista matematico, che manca di applicabilità nella quotidianità. Nonostante ciò la teoria dei giochi può comunque essere d'aiuto, non dando delle risposte, ma aiutando i manager nel processo di comprensione delle situazioni. Se si riescono ad individuare gli attori e le scelte decisionali di ciascuno si è già fatto un grosso passo avanti nella comprensione delle dinamiche della concorrenza.

2.3 Analisi e informazioni sui concorrenti

Dati i limiti della teoria dei giochi, utilizziamo un approccio diverso e cerchiamo di prevedere i comportamenti dei concorrenti. Vediamo ora come è possibile acquisire informazioni sui concorrenti e come utilizzarle per prevederne il comportamento. La raccolta e l'analisi delle informazioni sulle aziende rivali, si prefigge 3 scopi principali:

- Prevedere e prevenire le strategie future dei concorrenti.
- Prevedere le possibili reazioni alle iniziative strategiche di un'altra impresa.
- Determinare come viene influenzato il comportamento dei concorrenti.

Per tutti questi motivi l'obiettivo principale è conoscere i concorrenti per prevedere le loro scelte strategiche e tattiche, le loro reazioni e le loro mosse competitive. La raccolta di informazioni sui concorrenti è un'area in grande sviluppo, purtroppo però, con confini ancora non ben definiti, infatti la distinzione tra questa e lo spionaggio industriale illegale è sempre un po' incerta. Conoscere i concorrenti però, non è soltanto un problema di raccolta delle informazioni, l'obiettivo importante è capire il nostro concorrente. Porter propone anche in questo caso uno schema per prevederne il comportamento.

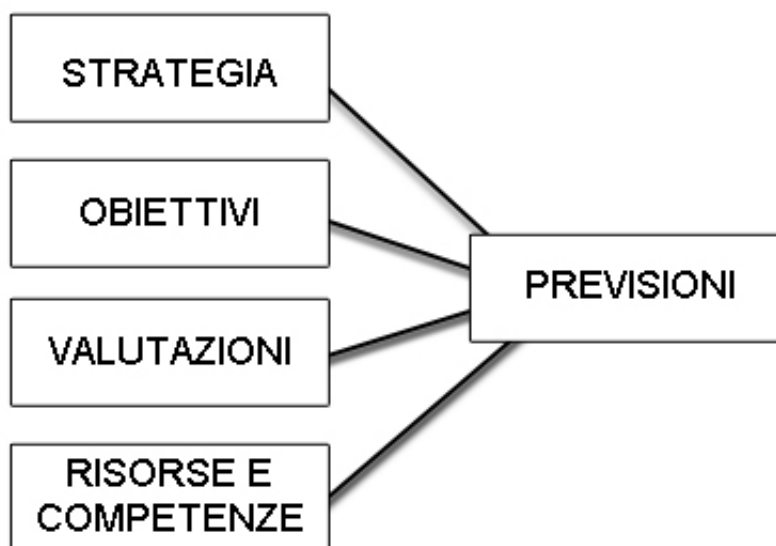


Figura 2.2: L'analisi dei concorrenti
Fonte: Elaborazione dell'autore

Strategia. Conoscere l'attuale strategia dei concorrenti permette di prevedere come si comporterà in futuro, poiché è ragionevole pensare che l'impresa competerà in futuro con modalità simili a quelle seguite nel presente.

Obiettivi. Per prevedere in che modo un concorrente potrebbe cambiare la sua strategia bisogna individuare gli obiettivi che persegue. E' di particolare importanza capire se l'impresa ha obiettivi di redditività o obiettivi di mercato, per comprendere se sarà un concorrente più o meno aggressivo. Il livello attuale delle performance ottenute da un concorrente, applicando una determinata strategia, permette di determinare preventivamente se questo cambierà o meno strategia. Ossia tanto più un'impresa è soddisfatta dei risultati ottenuti attuando la strategia attuale, tanto meno sarà propensa a modificarla.

Valutazioni. Tutte le decisioni strategiche sono condizionate dalla percezione che il concorrente ha del mondo esterno, queste percezioni a loro volta sono influenzate dalle ipotesi che esso sostiene riguardo il settore e l'attività economica.

Risorse e competenze. Per risorse e competenze si intendono le risorse finanziarie, la forza del marchio, la capacità operativa e le capacità manageriali. Valutare questi elementi permette di capire in che modo strategico muoversi, ad esempio, se il nostro concorrente dispone di ampia liquidità, sarebbe probabilmente inutile e rischioso scatenare un eventuale guerra sui prezzi.

Ai fini della formulazione delle strategie, l'analisi dei concorrenti è utile sia per prevedere i comportamenti più probabili, sia per influenzarli. Bisogna essenzialmente comprendere quali iniziative competitive attuerà il concorrente, tenendo conto di quali forze potrebbero provocare un cambiamento di strategia, tra le quali: cambiamento delle preferenze dei consumatori o nel costo degli input, oppure il mancato conseguimento degli obiettivi aziendali o addirittura conflitti interni all'azienda. Indipendentemente dalle cause che lo determinano, per costruire un quadro attendibile come base per prevedere la direzione verso la quale si muoverà l'impresa, è necessario applicare quanto esposto precedentemente.

2.4 La segmentazione

Abbiamo già evidenziato quanto sia complicato tracciare i confini dei settori, ma quanto allo stesso tempo sia importante. Nella fase iniziale dell'analisi strategica, il settore viene appunto definito nel modo più ampio, ma nel momento in cui ci si dedica ad un'analisi più dettagliata della concorrenza è necessario focalizzarsi su mercati più circoscritti, sia in termini di prodotto, sia in termini geografici. Questo procedimento di disaggregazione dei settori viene chiamato segmentazione. La segmentazione è di particolare importanza quando all'interno di un settore vi sono mercati più attraenti di altri e quando i fattori critici di successo sono diversificati da segmento a segmento. All'interno di un settore infatti esistono imprese molto differenti con strategie diversificate.

2.4.1 Fasi dell'analisi di segmentazione

Lo scopo di questa analisi è l'individuazione dei segmenti più attraenti e scegliere in quali di questi operare. L'analisi si sviluppa attraverso cinque fasi fondamentali:

Identificazione delle variabili chiave. In questa fase vengono identificati i criteri di segmentazione, ossia vengono suddivisi in base alle caratteristiche dei clienti e del prodotto. Le variabili di segmentazione più appropriate sono quelle che permettono una suddivisione netta del mercato, sulla base della sostituibilità. Normalmente l'analisi genera troppe variabili di segmentazione, bisogna essere in grado di scegliere quali considerare, riducendo il numero di queste variabili a due o tre. Per fare questo bisogna:

- Identificare le variabili strategicamente significative.
- Aggregare le variabili fortemente correlate.

Costruzione di una matrice di segmentazione. Dopo aver scelto le variabili di segmentazione, si possono identificare i singoli segmenti utilizzando una matrice a due o tre dimensioni. Per esempio, da un lato potremmo avere la suddivisione geografica e dall'altro la suddivisione dei prodotti.

Analisi dell'attrattività di un segmento. La redditività all'interno di un segmento è caratterizzata dalle stesse forze che determinano la redditività all'interno di un settore, ne consegue che, l'applicazione dello schema delle cinque forze di Porter sia efficace anche in questo caso. Tuttavia vi sono alcune differenze, analizzando la pressione competitiva bisogna considerare, non solo i prodotti provenienti da altri settori, bensì i prodotti provenienti da altri segmenti. Successivamente, analizzando le possibilità che vi siano nuovi entranti, bisogna tenere in considerazione che questi in realtà operino già in altri segmenti dello stesso settore. Le barriere all'entrata che proteggono un segmento vengono chiamate **barriere alla mobilità**, per distinguerle dalle altre. Infine l'analisi di segmentazione può essere anche utilizzata per identificare le opportunità non sfruttate in un determinato settore.

Identificazione dei fattori critici di successo. Come nel caso dei settori, l'analisi delle differenze nella struttura competitiva e nei criteri di acquisto dei clienti, porta a individuare i fattori critici di successo per ogni segmento.

Selezionare il segmento. L'ultima decisione che spetta all'azienda è scegliere se specializzarsi in un segmento, o competere in più segmenti. Ovviamente è più vantaggioso avere la possibilità di competere in diversi segmenti, ma questo è fattibile solo se, i fattori critici di successo sono simili e se vi è la possibilità di ripartire i costi comuni tra più segmenti.

2.4.2 La segmentazione verticale

Normalmente la segmentazione è orizzontale, dove i mercati vengono disaggregati per prodotto, aree geografiche e gruppi di clienti. Un settore però può essere segmentato verticalmente, attraverso l'individuazione di attività con differenti catene del valore. E' stato dimostrato che la redditività varia notevolmente tra le diverse attività verticali. Per rilevare la composizione dei profitti di un settore vi sono quattro fasi da seguire:

- Definire i confini delle attività che contribuiscono ai profitti totali.
- Effettuare una stima dei profitti totali del settore.
- Effettuare una stima dei profitti di ciascuna attività del settore.
- Controllo e quadratura dei calcoli.

Praticamente, prima bisogna individuare quali sono le attività che generano valore, poi bisogna calcolare i profitti totali del settore, successivamente quelli relativi a ciascuna attività e infine si deve fare un confronto tra la somma dei profitti delle attività disaggregate e il totale dei profitti del settore.

2.5 I gruppi strategici

I gruppi strategici sono insiemi di aziende all'interno di un settore, che perseguono scelte strategiche uguali o simili rispetto a date dimensioni. Mentre l'analisi di settore usa

le caratteristiche dei mercati come base per disaggregare il settore, l'analisi dei gruppi strategici segmenta il settore sulla base delle strategie aziendali. I gruppi strategici formano confini competitivi all'interno del settore, nel senso che creano barriere alla mobilità. Queste barriere proteggono la posizione strategica delle imprese presenti nel gruppo, creando forme di vantaggio competitivo e offrono una spiegazione alle differenze di profitto all'interno di un settore. L'estensione dell'analisi di settore ai gruppi strategici e alle barriere alla mobilità fornisce un ulteriore strumento per valutare i punti di forza e di debolezza di un'azienda.

Capitolo 3

TECNOLOGIA E INNOVAZIONE

L'applicazione dei concetti dell'analisi strategica, diventa molto più complessa quando si analizzano settori nei quali la concorrenza si basa sull'innovazione e sull'impiego della tecnologia. L'innovazione tecnologica ha interessato la maggior parte dei settori economici, grazie all'innovazione digitale e alle nuove forme di comunicazione. In questo capitolo cercheremo di analizzare la gestione strategica dell'innovazione e del cambiamento tecnologico, in quei settori dove la tecnologia continua a rappresentare la maggior forza trainante della concorrenza. Inizialmente esamineremo che tipo di relazione vi sia tra la tecnologia, la struttura del settore e la concorrenza, successivamente ci occuperemo degli elementi strategici chiave e infine analizzeremo le condizioni necessarie per un'implementazione efficace delle strategie basate sulla tecnologia.

3.1 Il vantaggio competitivo

L'innovazione determina la nascita di nuovi settori e se ha successo, di conseguenza crea il vantaggio competitivo. Per invenzione, si intende la creazione di un prodotto o di un nuovo processo attraverso lo sviluppo di nuova conoscenza, o combinazioni di conoscenze esistenti. Per innovazione invece, si intende la commercializzazione iniziale di un'invenzione attraverso la produzione e la vendita. Non tutte le invenzioni però si trasformano in innovazioni e in tutti i modi non originano garanzie sicure di fama e successo. La redditività generata da un'innovazione dipende dal valore creato dalla stessa. Prendi-

amo ad esempio il caso dei *personal computer*, gli innovatori quali *Apple* e *Xerox*, hanno guadagnato profitti molto più modesti rispetto agli imitatori quali, *IBM*, *Acer* e altri follower. Infatti è dimostrato che vi è un legame molto debole tra intensità tecnologica, innovazione e redditività. Il termine regime di appropriabilità è utilizzato per descrivere le condizioni che influenzano la distribuzione della redditività derivante dall'innovazione. In un regime forte, l'innovatore è in grado di appropriarsi di una notevole quota del valore creato, in un regime debole invece sono le altre parti a trarre i maggiori profitti. Essenzialmente sono quattro i fattori che determinano la misura in cui gli innovatori sono in grado di appropriarsi del valore ottenuto dalle proprie innovazioni: i diritti di proprietà (brevetti e diritti d'autore), la codificabilità, la complessità e i vantaggi temporali. In assenza di un'efficace tutela legale, la misura in cui una innovazione può essere imitata dipende dalla facilità con cui la tecnologia può essere compresa. La complessità e la codificabilità non danno luogo a barriere all'entrata, ma danno un vantaggio competitivo in termini di tempo all'innovatore. Il **lead time** appunto, indica il tempo necessario agli imitatori per raggiungere l'innovatore, ovviamente quest'ultimo dovrà utilizzare il vantaggio iniziale per costruirsi una posizione di mercato che sia il più solida possibile. Questo rappresenta un aspetto fondamentale del vantaggio dell'innovatore.

3.2 Strategie di sfruttamento dell'innovazione

Dopo aver definito alcuni dei fattori fondamentali che determinano i rendimenti dell'innovazione, occupiamoci delle strategie. Cosa deve fare un'impresa per massimizzare il rendimento delle innovazioni? Una possibilità è sicuramente l'opportunità di collaborare con altre imprese. Join venture e alleanze strategiche comportano solitamente, un notevole vantaggio. In tutti i modi la scelta della modalità strategica dipende essenzialmente da due fattori.

Le caratteristiche dell'innovazione. Il fatto che l'impresa possa affermare chiari diritti di proprietà sull'innovazione determina varie opzioni di strategia. Le licenze ad esempio portano due tipi di vantaggi, sollevano l'impresa dalla necessità di svilup-

pare l'intera gamma di risorse e competenze necessarie, secondo favoriscono una rapida commercializzazione dell'innovazione.

Le risorse e le competenze. Le diverse opzioni strategiche richiedono competenze molto differenti tra loro. Le organizzazioni più adatte all'innovazione sono spesso le piccole imprese, che però non possiedono le risorse necessarie per la commercializzazione. Queste imprese solitamente fanno ricorso a licenze o ad alleanze strategiche per avere accesso alle risorse, in alternativa possono cercare di essere acquisite dalle grandi imprese. Le grandi imprese invece che non hanno questi problemi, anzi hanno a disposizione abbondanti risorse e competenze, si comportano diversamente. Imprese come Sony o Ibm, sviluppano al proprio interno le innovazioni, ma via via che le tecnologie si evolvono, queste formano join venture e alleanze strategiche per cercare di entrare in possesso di capacità esterne ai propri confini.

3.3 Innovatori o imitatori

In questo paragrafo analizziamo se è meglio essere innovatori o imitatori in un settore, per acquisire un determinato vantaggio competitivo. La risposta è incerta, poiché vi sono settori in cui trionfa l'innovatore e settori in cui trionfano gli imitatori. Tutto il processo si basa sulla scelta ottimale del momento di ingresso nel settore, i vantaggi o svantaggi dipendono principalmente da tre diversi fattori.

Diritti di proprietà o lead time. Se un innovatore riesce a difendere la propria creazione attraverso i diritti di proprietà o attraverso il vantaggio temporale del lead time, sarà quasi sicuramente vantaggioso essere i pionieri dell'innovazione.

Le risorse complementari. I maggiori costi e rischi correlati ad una innovazione derivano principalmente dalla quantità di risorse complementari disponibili. Il problema dell'essere leader in un certo settore, è proprio la mancanza di queste risorse ed i costi di conseguenza sono davvero elevati, in alcuni casi infatti sono avvantaggiati gli imitatori, che sfruttano altre imprese che producono risorse complementari appunto.

Creazione di standard tecnici. Uno standard è un sistema che permette l'interoperabilità. Gli standard possono essere pubblici o privati, quelli pubblici non contengono tecnologie proprietarie e normalmente sono fissati dal governo. Gli standard privati invece hanno tecnologie di proprietà di imprese o individui. Dopo questa spiegazione, possiamo dire che, tanto più importanti sono gli standard, tanto maggiori sono i vantaggi dell'essere innovatore pioniere, poiché si ha la possibilità di influenzare tali standard e acquisire una posizione di leadership, dato che una volta fissato uno standard la sua sostituzione è molto difficile.

La scelta migliore del momento non dipende solamente dalle caratteristiche del settore e della tecnologia, ma anche dalle risorse, dalle competenze e dagli obiettivi di ciascuna impresa. Ogni impresa ha finestre strategiche differenti, ossia periodi di tempo in cui le risorse e competenze sono allineate con le opportunità disponibili nel mercato. Facciamo un esempio per capire meglio il concetto. Prendiamo il settore dei Personal Computer, dove Apple è stato un pioniere e IBM un imitatore. Le risorse di Apple erano l'immaginazione e la tecnologia e la sua finestra strategica possiamo dire che si collocava nella fase iniziale del settore, cioè dove questi requisiti potevano esercitare l'impatto maggiore. IBM invece, aveva come punto di forza la produzione, la distribuzione e la reputazione. La mossa vincente di IBM fu proprio di ritardare il suo ingresso fino a quando i rischi di mercato si fossero ridotti il più possibile e il settore avesse raggiunto una fase di sviluppo in cui le forze di produzione, marketing e distribuzione potessero essere sfruttate per ottenere un vantaggio competitivo. Infatti per questo motivo, la sfida tra innovatore e imitatore è stata vinta da IBM.

3.4 L'implementazione strategica della tecnologia

Nei settori con elevata intensità tecnologica, la formulazione strategica non può essere separata dalla sua implementazione. Fino ad ora abbiamo visto come sfruttare l'innovazione e le manovre strategiche al fine di generare un vantaggio competitivo, ma non abbiamo ancora affrontato le condizioni che consentono di realizzare l'innovazione. L'essenza principale dell'innovazione è la **creatività**, che necessita di sistemi di gestione molto diversi. Il dilemma fondamentale dunque è che: l'innovazione è un processo im-

prevedibile che richiede la formulazione di una serie di condizioni organizzative favorevoli, mentre invece la strategia si occupa di decisioni e allocazioni di risorse, di conseguenza l'impresa deve riuscire a creare le condizioni favorevoli per far crescere l'innovazione e allo stesso tempo pianificare il percorso di sviluppo.

Capitolo 4

IL SETTORE INFORMATICO ITALIANO

La crisi economica che ha colpito il nostro paese non ha risparmiato nessuno e ha avuto un forte impatto anche sul settore dell'*Information technology*. Il periodo di crisi si è fatto sentire maggiormente nell'anno 2009¹, generando grosse perdite di fatturato in tutto il comparto. Nonostante ciò, le previsioni per gli anni venturi sono positive e gli analisti si aspettano una notevole crescita globale. Il settore informatico italiano resta comunque un comparto di assoluta rilevanza che costituisce la spina dorsale del processo di innovazione e lo strumento indispensabile per la competitività del sistema produttivo. Il dubbio iniziale è stato quello di scegliere la denominazione appropriata a questo studio, *Information technology* o *Information e communication technology*? Analizzando le definizioni, l'Information Technology (IT), indica l'uso della tecnologia nella gestione e nel trattamento dell'informazione. In particolare, l'IT si occupa dell'uso di computer e di software per convertire, stoccare, proteggere, trattare, trasmettere, ed ottenere informazioni. Personalmente ho ritenuto che la definizione fosse appropriata poiché, come approfondiremo meglio successivamente, in Italia il settore si concentra quasi esclusivamente sul mercato dei software e dei servizi, lasciando un posto marginale alle telecomunicazioni e alle comunicazioni in generale, intese come reti, internet e quant'al-

¹Dati riportati da Assintel, associazione nazionale di riferimento delle imprese ICT, nel report del 2009.

tro, che sono invece proprie del settore ICT. Il settore preso come oggetto di studio, come anticipato, ha evidenziato un elevato grado di complessità a partire dalla definizione del campo di indagine. Anche se da un lato è possibile identificare tutti gli elementi che costituiscono l'IT, d'altra parte non è facile fornirne una identificazione univoca. Il settore dell'Information Technology si presenta infatti con una struttura dinamica e in continua evoluzione, da non permettere di precisare agevolmente il perimetro di definizione. Per questo motivo, in questo capitolo andremo a definire il settore per capire la sua conformazione, ma per varie problematiche che saranno spiegate successivamente, le applicazioni vere e proprie dell'analisi verranno effettuate solo sulle aziende appartenenti al mercato del software.

4.1 Delimitazioni dello studio

Come anticipato, l'analisi che andremo a visualizzare è stata effettuata su un campione rappresentativo di aziende. Il campione è stato ricercato tramite il database **AIDA** – *Analisi Informatizzata Delle Aziende* – che contiene informazioni dettagliate di oltre 500000 società italiane e consente di effettuare elaborazioni, analisi, calcoli ed estrazioni di liste, attraverso oltre 200 criteri di ricerca personalizzata. Questa banca dati, offre oltre ad una completa scheda anagrafica aziendale, anche il bilancio dettagliato e lo stato economico di ciascuna impresa. Il lavoro di ricerca è stato effettuato da diverse persone e il risultato ottenuto è il frutto di diversi passaggi di mani ed elaborazioni. Il primo criterio di ricerca applicato è stato quello di identificare, tra tutte queste informazioni, solamente le aziende che appartenessero al settore di nostro interesse, ossia al settore It. Per ottenere questo sottoinsieme sono state ricercate le aziende appartenenti al codice **62 (Produzione di software, consulenza informatica e attività connesse)** della classificazione ATECO 2007. La classificazione delle attività economiche ATECO è una tipologia di classificazione adottata dall'ISTAT, Istituto Nazionale di Statistica, per le rilevazioni nazionali di carattere economico. Si tratta di una classificazione alfa-numerica con diversi gradi di dettaglio: le lettere indicano il macro-settore di attività economica, mentre i numeri (che vanno da due fino a sei cifre) rappresentano, con diversi gradi di dettaglio, le articolazioni e le disaggregazioni dei settori stessi. Effettuata la prima

scrematura, successivamente sono state applicate altre restrizioni alla ricerca poiché era indispensabile che le aziende rispondessero positivamente ad altri criteri, quali: doveva essere disponibile per tali aziende il bilancio 2008, dovevano essere visibili gli indici di redditività ROA e ROE e ciascuna azienda doveva avere un determinato numero di dipendenti. Il risultato dell'applicazione di queste chiavi di ricerca è stata una lista di circa 2900 società, suddivise in piccole aziende (da 1 a 30 dipendenti), medie aziende (da 31 a 60 dipendenti) e grandi aziende (oltre i 61 dipendenti). Mi è stato consegnato un rapporto, nel quale la quasi totalità delle aziende italiane, circa 2550 apparteneva al primo gruppo, quello delle piccole imprese e solamente il restante 12% si divideva tra medie e grandi imprese.

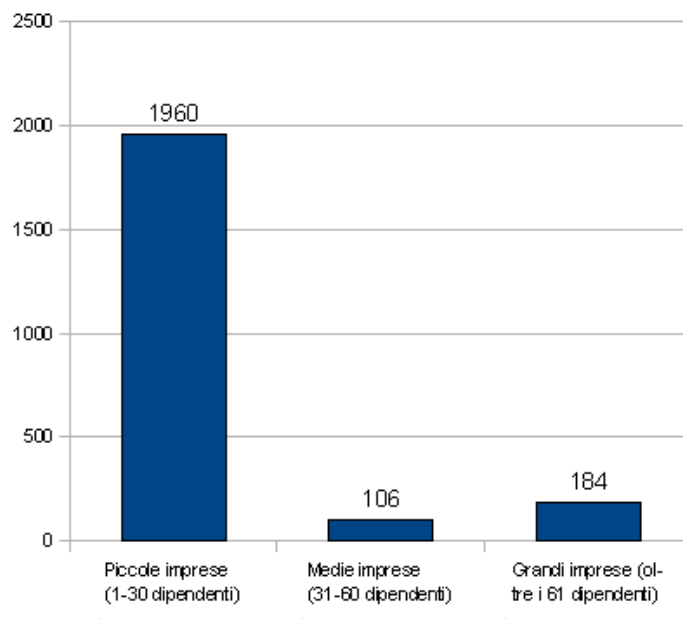


Figura 4.1: Suddivisione del campione di aziende appartenenti al settore IT
Fonte: Elaborazione dell'autore

Il mio lavoro ha avuto inizio proprio a questo punto, dove come attività di tirocinio ho effettuato ricerche e manipolato ancora tali dati, al fine di produrre un database il più completo possibile. Entrando nello specifico ho ricercato per ciascuna di esse informazioni, tentando di associare a ciascun nome una descrizione dell'attività svolta il più significativa possibile, accompagnata da relativo riferimento al proprio sito internet.

La ricerca è stata lunga e tumultuosa poiché, soprattutto per quanto riguarda il campione delle piccole aziende, non è stato possibile reperire, per molte di esse, il sito internet, di conseguenza è stato impossibile trovare informazioni precise sulla loro attività. A tal proposito, nello studio proposto in seguito si è deciso di scartare nella totalità il gruppo delle piccole imprese, oltre a quelle poche medie o grandi aziende delle quali, anche in questo caso, è stato impossibile rintracciare informazioni dettagliate sull'attività svolta. Infine possiamo vedere che lo studio si concentra su un sottogruppo di poco meno di 300 aziende del settore informatico italiano, che soddisfano i criteri prima citati.

		Ragione Sociale	Ricavi vendite e prestazioni migl. EUR	Numero dipendenti	Regione
1.	<input type="checkbox"/>	ACTALIS SPA	8,799	34	Lombardia
2.	<input type="checkbox"/>	ADOBE SYSTEMS ITALIA - S.R.L.	12,112	52	Lombardia
3.	<input type="checkbox"/>	ALQOTEX S.R.L.	4,148	31	Emilia-Romagna
4.	<input type="checkbox"/>	APRA PROGETTI S.R.L.	5,107	59	Marche
5.	<input type="checkbox"/>	ATLAS REPLY S.R.L.	12,077	36	Piemonte
6.	<input type="checkbox"/>	BASSNET S.R.L.	2,784	38	Toscana
7.	<input type="checkbox"/>	BE TECH S.R.L.	5,491	47	Lombardia
8.	<input type="checkbox"/>	BLUEPHOENIX I-TER S.P.A.	5,923	45	Emilia-Romagna
9.	<input type="checkbox"/>	BPROC S.R.L.	465	31	Lombardia
10.	<input type="checkbox"/>	BUSINESS REPLY S.R.L.	7,334	58	Piemonte
11.	<input type="checkbox"/>	CBA INFORMATICA S.R.L.	2,797	34	Trentino-Alto Adige
12.	<input type="checkbox"/>	CEDECRA INFORMATICA BANCARIA SOCIETA' A RESPON	17,231	52	Emilia-Romagna
13.	<input type="checkbox"/>	CENTRO SOFTWARE S.R.L.	6,252	47	Emilia-Romagna
14.	<input type="checkbox"/>	CEZANNE SOFTWARE - S.P.A.	3,748	49	Puglia
15.	<input type="checkbox"/>	CODIN - SOCIETA' PER AZIONI	4,257	45	Lazio
16.	<input type="checkbox"/>	COMPUTERLINKS S.P.A. % COMPUTERLINKS A.G.	33,368	33	Trentino-Alto Adige
17.	<input type="checkbox"/>	CONSORZIO TRIVENETO - S.P.A.	24,952	46	Veneto
18.	<input type="checkbox"/>	CORTIS LENTINI S.P.A.	3,404	56	Lombardia
19.	<input type="checkbox"/>	CPI PROGETTI S.P.A.	4,095	47	Lazio
20.	<input type="checkbox"/>	CREDEMTEL S.P.A.	9,827	53	Emilia-Romagna
21.	<input type="checkbox"/>	CRITICAL PATH SPA	12,137	38	Piemonte
22.	<input type="checkbox"/>	CSF SISTEMI - S.R.L.	3,221	34	Lazio
23.	<input type="checkbox"/>	D.E.C. S.P.A. - DATA ELABORATION CONSULTING	3,179	40	Friuli-Venezia Giulia
24.	<input type="checkbox"/>	DEMA ENGINEERING S.R.L.	1,946	38	Toscana
25.	<input type="checkbox"/>	DEVELOPMENT ENGINEERING AUTOMATION S.R.L.	3,633	45	Lombardia
26.	<input type="checkbox"/>	DIGILAN S.R.L.	1,881	33	Emilia-Romagna
27.	<input type="checkbox"/>	DQS DATA QUALITY SYSTEMS SRL	4,748	55	Lazio
28.	<input type="checkbox"/>	DWI S.P.A.	6,094	34	Veneto
29.	<input type="checkbox"/>	E FC REPLY - E FINANCE CONSULTING REPLY S.R.L.	9,467	32	Piemonte
30.	<input type="checkbox"/>	EASYNET ITALIA S.P.A.	8,306	35	Lombardia
31.	<input type="checkbox"/>	EBILLING S.P.A.	9,507	59	Emilia-Romagna
32.	<input type="checkbox"/>	EMISFERA SOCIETA' COOPERATIVA	2,777	52	Piemonte
33.	<input type="checkbox"/>	ETRURIA INFORMATICA S.R.L. IN FORMA ABBREVIATA	8,080	56	Toscana
34.	<input type="checkbox"/>	EUROSOFT INFORMATICA MEDICA S.R.L.	7,141	42	Emilia-Romagna
35.	<input type="checkbox"/>	EXIS SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA IN FO	2,631	33	Toscana
36.	<input type="checkbox"/>	GE.SI.ASS. SOCIETA' CONSORTILE A RESPONSABILITA	11,822	43	Lombardia
37.	<input type="checkbox"/>	GEMALTO S.P.A.	1,622	38	Lazio
38.	<input type="checkbox"/>	GEP S.P.A.	5,698	31	Campania
39.	<input type="checkbox"/>	GP DATI HOTEL SERVICE S.P.A.	4,791	50	Veneto
40.	<input type="checkbox"/>	GUTTADAURO COMPUTERS & SOFTWARE S.R.L.	6,436	49	Lombardia
41.	<input type="checkbox"/>	HEALTHWARE S.P.A.	4,728	49	Campania
42.	<input type="checkbox"/>	HIT INTERNET TECHNOLOGIES S.P.A.	3,224	33	Veneto
43.	<input type="checkbox"/>	HT LAB S.P.A.	6,238	37	Lazio
44.	<input type="checkbox"/>	I.C. TECHNOLOGY SRL	4,864	49	Veneto
45.	<input type="checkbox"/>	IN. TEL. TEC. S.P.A. SISTEMI INFORMATIVI	3,135	33	Campania
46.	<input type="checkbox"/>	INFORMATICA BANCARIA TRENINA S.R.L.	7,434	56	Trentino-Alto Adige
47.	<input type="checkbox"/>	INMATICA - S.P.A.	3,865	35	Lazio
48.	<input type="checkbox"/>	INTELCO ITALIA INFORMATICA - S.R.L.	2,366	34	Lombardia
49.	<input type="checkbox"/>	INTERACT S.P.A.	4,055	39	Lazio
50.	<input type="checkbox"/>	INTESYS S.R.L.	3,408	32	Veneto

Figura 4.2: Elenco medie aziende (31/60 dipendenti)

Fonte: Banca dati AIDA

51.				KORA MULTIMEDIA MARKETING S.R.L. IN FORMA ABBR	3,840	43 Lombardia
52.				LOGIMAX S.R.L.	2,046	31 Piemonte
53.				MANAGEMENT, ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND OPERAT	2,899	32 Toscana
54.				MERCATO IMPRESA S.P.A.	12,773	54 Lombardia
55.				META INFORMATICA S.R.L.	805	32 Marche
56.				MICROSTRATEGY ITALY S.R.L.	7,588	37 Lombardia
57.				MICROSYSTEM S.R.L.	6,580	37 Emilia-Romagna
58.				NAMIRIAL S.P.A.	9,290	54 Marche
59.				NE-T (BY TELERETE NORDEST) S.R.L. CON SIGLA NE	4,042	60 Veneto
60.				NET TEAM S.R.L.	5,246	41 Piemonte
61.				NETWORK SOLUTION COMPANY S.R.L. IN BREVE N.S.C	5,243	48 Lombardia
62.				NEW ENERGY S.R.L.	5,015	44 Lazio
63.				NEW LINE S.R.L.	4,634	41 Lombardia
64.				NIUMA S.R.L.	4,983	49 Lazio
65.				NORDCOM S.P.A.	12,444	52 Lombardia
66.				NUMERA SISTEMI E INFORMATICA S.P.A. IN BREVE N	5,503	47 Sardegna
67.				PITECO S.P.A.	7,749	60 Lombardia
68.				PLAN SOFT S.R.L.	3,228	56 Toscana
69.				PR.ES. SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	12,544	48 Piemonte
70.				PRO VALUE S.R.L.	4,299	35 Veneto
71.				QUID INFORMATICA-SOCIETA' A RESPONSABILITA' LI	5,851	39 Toscana
72.				RENO SISTEMI - S.R.L.	4,724	37 Emilia-Romagna
73.				S.T.T. SERVIZI TELEMATICI TELEFONICI SRL	5,943	32 Lombardia
74.				SILINE - SKYLINES S.P.A. ED IN SIGLA SILINE S.	1,578	35 Lombardia
75.				SINERGIS S.R.L.	6,954	35 Trentino-Alto Adige
76.				SINERGY S.P.A.	28,009	45 Lombardia
77.				SIS ITALIA S.P.A.	13,319	36 Toscana
78.				SISTEMA S.R.L. ALTRIMENTI DENOMINATA BLUE AGE	2,876	38 Lombardia
79.				SISTEMA SINISTRI S.R.L.	1,776	38 Lombardia
80.				SISTEMATICA S.P.A.	5,700	43 Umbria
81.				SMEA S.R.L.	5,929	41 Lombardia
82.				SOFTEC S.P.A.	5,815	45 Toscana
83.				SOFTECO - SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	1,880	35 Liguria
84.				SOFTECO CONSULTING - S.R.L.	1,918	41 Liguria
85.				SOFTECO SISMAT S.P.A.	17,790	39 Liguria
86.				SOGETEL - SOCIETA A RESPONSABILITA LIMITATA	6,535	58 Lazio
87.				SOL-TEC SOLUZIONI TECNOLOGICHE S.R.L.	4,653	40 Lombardia
88.				SOLGENIA S.P.A.	3,767	47 Umbria
89.				SOLVE.IT S.R.L.	4,729	43 Piemonte
90.				SOLVING TEAM - SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMI	3,893	31 Lazio
91.				SPAZIOSYSTEM S.P.A	13,213	58 Lombardia
92.				SPIKE REPLY S.R.L.	6,930	54 Piemonte
93.				SYBASE ITALIA S.R.L.	7,988	37 Lombardia
94.				T & G TECHNOLOGY & GROUPWARE - SOCIETA' A RESP	2,186	31 Liguria
95.				TECH HUNTERS S.R.L.	1,853	37 Lombardia
96.				TECH-VALUE S.P.A.	6,575	57 Lombardia
97.				TI TELECOMUNICAZIONI & INFORMATICA - S.R.L. .	1,828	46 Lazio
98.				TOPNETWORK S.P.A.	14,326	58 Lazio
99.				UMBRIA SERVIZI INNOVATIVI S.P.A.	4,426	54 Umbria
100.				UNI. COMP INFORMATICA S.R.L.	2,384	39 Piemonte
101.				VERSO21 S.R.L.	4,502	36 Trentino-Alto Adige
102.				VISIANT INTERLEM S.R.L.	5,531	57 Lombardia
103.				VISIANT PIMSOFIT S.R.L.	6,707	37 Lombardia
104.				WIIT S.P.A.	6,572	48 Lombardia
105.				WINCOR NIXDORF RETAIL CONSULTING S.R.L.	10,159	46 Lombardia
106.				ZETEL S.R.L.	2,239	35 Sicilia

Figura 4.3: Elenco medie aziende (31/60 dipendenti)

Fonte: Banca dati AIDA

Le tabelle sovrastanti riportano l'elenco, in ordine alfabetico, di tutte le medie imprese considerate, per un totale di 106 aziende. Di queste è possibile visualizzare, grazie a questa prima immagine, la ragione sociale, il numero di dipendenti (ovviamente compreso tra 31 e 60), la locazione geografica a livello di regione e i ricavi delle vendite. Riportiamo sotto lo stesso elenco per quanto riguarda le grandi imprese, ossia quelle che dispongono di oltre 61 collaboratori al suo interno.

	Ragione Sociale	Ricavi vendite e prestazioni migl. EUR	Numero dipendenti	Regione
1.	3 ESSE S.R.L.	4,744	64	Lombardia
2.	@LOGISTICS REPLY S.R.L.	9,219	66	Piemonte
3.	A.P.L. ITALIANA S.P.A.	12,665	74	Lombardia
4.	ACCA SOFTWARE - S.P.A.	13,355	129	Campania
5.	ACCENTURE INSURANCE SERVICES & SYSTEMS S.P.A.	21,628	114	Lombardia
6.	ACCENTURE TECHNOLOGY SOLUTIONS S.R.L.	134,662	2637	Lombardia
7.	ACI INFORMATICA SOCIETA' PER AZIONI	72,055	489	Lazio
8.	ADP DEALER SERVICES ITALIA S.R.L.	19,694	141	Lombardia
9.	ADS AUTOMATED DATA SYSTEMS - SOCIETA' PER AZIO	7,530	72	Emilia-Romagna
10.	AIVE S.P.A.	46,152	467	Veneto
11.	AIVEBS S.P.A.	14,779	114	Veneto
12.	AKHELA S.R.L.	18,789	215	Sardegna
13.	ALDEBRA S.P.A.	28,918	134	Trentino-Alto Adige
14.	ALTRAN ITALIA S.P.A.	160,231	2111	Lazio
15.	ANTEX S.R.L.	31,752	321	Lombardia
16.	AR ENTERPRISE S.R.L.	15,314	100	Lombardia
17.	ARGENTEA S.P.A.	7,632	165	Trentino-Alto Adige
18.	ASPASIEL S.R.L.	19,193	69	Umbria
19.	ATLANTIC TECHNOLOGIES SPA	9,364	73	Lombardia
20.	AURIGA S.P.A.	12,171	91	Puglia
21.	AVANADE ITALY S.R.L.	36,689	831	Lombardia
22.	AZCOM TECHNOLOGY S.R.L.	3,963	76	Lombardia
23.	BASSILICHI S.P.A.	185,835	600	Toscana
24.	BETA 80 GROUP S.R.L.	24,087	179	Lombardia
25.	BETA 80 S.P.A. SOFTWARE E SISTEMI O, IN FORMA	12,423	97	Lombardia
26.	BIT MEDIA S.P.A.	8,442	154	Lazio
27.	BLUE REPLY S.R.L.	7,672	62	Piemonte
28.	BLUE SOF CONSULTING S.P.A.	9,018	93	Piemonte
29.	BMS S.P.A. - BUSINESS MANAGEMENT SYSTEM	9,206	81	Lombardia
30.	BRAIN FORCE S.P.A.	17,062	271	Lombardia
31.	BUSINESS-E S.P.A.	19,602	97	Emilia-Romagna
32.	BV TECH S.P.A.	23,144	157	Lombardia
33.	C.S. IMPIANTI S.R.L.	7,632	78	Lombardia
34.	C.S.E. CONSULTING S.R.L.	4,848	67	Emilia-Romagna
35.	CEGEDIM ITALIA S.R.L.	23,092	152	Lombardia
36.	CENTAX TELECOM S.R.L.	3,077	111	Lombardia
37.	CID SOFTWARE STUDIO S.P.A.	7,501	120	Campania
38.	CLUSTER REPLY S.R.L.	24,098	190	Piemonte
39.	CM ISITEL -SOCIETA' PER AZIONI-	31,124	195	Lazio
40.	CNI SPA	3,378	88	Lazio
41.	CON.NEXO' S.R.L.	9,195	112	Lombardia
42.	CONSOFT SISTEMI SOCIETA' PER AZIONI IN FORMA A	19,291	247	Piemonte
43.	CONSORZIO OPERATIVO GRUPPO MONTEPASCHI .	453,231	2919	Toscana
44.	CUP 2000 S.P.A.	30,540	530	Emilia-Romagna
45.	DATA MANAGEMENT - S.P.A.	70,487	823	Lazio
46.	DATASYS S.R.L.	8,125	74	Lombardia
47.	DELOITTE EXTENDED BUSINESS SERVICES S.R.L. IN	9,750	168	Lombardia
48.	DELTA PROGETTI 2000 - S.R.L.	15,916	157	Liguria
49.	DELTA SYSTEM SPA	8,013	61	Veneto
50.	DEVOTEAM AUSYSTEMS S.P.A.	28,709	335	Lombardia

Figura 4.4: Elenco grandi aziende (oltre 61 dipendenti)

Fonte: Banca dati AIDA

51.				DI.TECH SOCIETA' PER AZIONI O, IN FORMA ABBREV	15,297	107	Emilia-Romagna
52.				DIEBOLD ITALIA S.P.A.	67,598	138	Lombardia
53.				DIMENSION DATA ITALIA S.P.A.	37,090	117	Lombardia
54.				DISC SOCIETA' PER AZIONI	11,162	82	Lombardia
55.				DITRON S.R.L.	21,455	95	Campania
56.				DOCUGEST S.P.A.	11,945	88	Emilia-Romagna
57.				DTTS S.R.L.	6,215	87	Lazio
58.				E-UTILE S.P.A.	39,808	192	Lombardia
59.				EDS CONSULTING SERVICES ITALIA SOCIETA' A RESP	5,753	71	Lombardia
60.				ENGINEERING - INGEGNERIA INFORMATICA - S.P.A.	717,604	6525	Lazio
61.				ENGINSOFT S.P.A.	13,750	79	Trentino-Alto Adige
62.				ENGISUD SOCIETA' PER AZIONI	7,668	89	Sicilia
63.				ENTERPRISE S.P.A. SOLUZIONI TECNOLOGICHE E ORG	7,867	66	Lazio
64.				ESA SOFTWARE S.P.A.	30,847	212	Emilia-Romagna
65.				ESOLUTIONS EUROPE S.R.L.	755	65	Lombardia
66.				ESSEMATICA - S.P.A.	37,954	112	Lazio
67.				FAMULA ON-LINE S.P.A.	37,724	111	Emilia-Romagna
68.				FINANTIX SPA	18,970	126	Veneto
69.				FINSOFT S.R.L.	16,280	178	Piemonte
70.				FONDIARIA-SAI SERVIZI TECNOLOGICI S.P.A.	48,038	147	Toscana
71.				FORMAT SYSTEMS & NETWORKS S.R.L.	9,941	109	Lombardia
72.				GARTNER ITALIA S.R.L.	30,501	88	Lombardia
73.				GEPIN CONTACT SOCIETA' PER AZIONI	20,810	566	Lazio
74.				GFI ITALIA S.P.A.	38,439	330	Lazio
75.				GIOIATECH S.P.A.	2,788	63	Puglia
76.				GOOGLE ITALY S.R.L.	18,562	86	Lombardia
77.				GPI S.P.A.	6,502	67	Trentino-Alto Adige
78.				GST - S.P.A.	6,266	90	Lazio
79.				I & T SERVIZI S.R.L.	12,963	110	Puglia
80.				I.S.E.D. INGEGNERIA DEI SISTEMI ELABORAZIONE D	22,889	137	Lazio
81.				I.T.S. INFORMATION TECHNOLOGY SERVICES S.P.A.	31,120	278	Campania
82.				IBM ITALIA S.P.A.	3,910,730	15941	Lombardia
83.				ICM.S S.R.L.	17,003	74	Veneto
84.				ICTEAM S.P.A.	9,525	70	Lombardia
85.				IN.VA. SPA SIGLABILE INVA SPA	23,551	239	Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste
86.				INDEX EUROPEA SPA	83,287	73	Lombardia
87.				INFOCERT SPA	28,344	171	Lazio
88.				INFORMATICA ALTO ADIGE SPA % SUEDTIROLER INFOR	7,902	71	Trentino-Alto Adige
89.				INFRACOM IT S.P.A. OVVERO INFRACOM IT - S.P.A.	47,007	645	Veneto
90.				INGEGNERIA & SOFTWARE INDUSTRIALE S.P.A.	19,909	108	Lazio
91.				INNOVIS S.P.A.	61,968	269	Piemonte
92.				INTECS INFORMATICA E TECNOLOGIA DEL SOFTWARE S	21,531	262	Lazio
93.				INTEGRAZIONI & SISTEMI S.P.A.	7,110	77	Lazio
94.				INTERSERVICE S.R.L.	6,363	62	Calabria
95.				INTERSISTEMI ITALIA S.P.A.	10,757	98	Lazio
96.				IPS INTELLIGENCE & PUBLIC SECURITY SPA IN FORM	9,349	77	Lazio
97.				JAZZWARE - SOCIETA' PER AZIONI	7,240	120	Lazio
98.				KEDRIOS S.P.A. O IN BREVE KEDRIOS	29,924	217	Lombardia
99.				KELYAN SMC S.P.A.	7,430	105	Emilia-Romagna
100.				KION S.P.A.	13,051	144	Emilia-Romagna

Figura 4.5: Elenco grandi aziende (oltre 61 dipendenti)

Fonte: Banca dati AIDA

101.			LAZIO SERVICE S.P.A.	44,859	1102	Lazio
102.			LINKS - MANAGEMENT AND TECHNOLOGY - S.P.A. IN	7,205	95	Puglia
103.			LIST S.P.A.	19,929	108	Toscana
104.			LUTECH S.P.A.	89,048	514	Lombardia
105.			LYNX S.P.A.	8,044	90	Veneto
106.			MICROS-FIDELIO ITALIA SRL	9,399	80	Lombardia
107.			NEATEC S.P.A.	6,988	156	Campania
108.			NET ENGINEERING S.R.L.	7,088	63	Lombardia
109.			NETWORKITALIA S.R.L.	9,392	110	Piemonte
110.			NOEMALIFE S.P.A.	33,574	322	Emilia-Romagna
111.			NOUS INFORMATICA S.R.L.	30,417	498	Lazio
112.			OASI DIAGRAM - OUTSOURCING APPLICATIVO E SERVIZI	22,571	101	Lombardia
113.			OBJECTWAY FINANCE S.R.L.	9,324	99	Lombardia
114.			OBJECTWAY SPA	26,912	293	Lombardia
115.			OCS SPA	22,671	90	Lombardia
116.			OMICRON CONSULTING S.R.L.	8,521	108	Lazio
117.			ONION S.P.A.	10,317	78	Lombardia
118.			OPERA21 S.R.L.	30,773	259	Lombardia
119.			ORACLE ITALIA - S.R.L.	164,897	1083	Lombardia
120.			PHOENIX INFORMATICA BANCARIA S.P.A.	45,483	112	Trentino-Alto Adige
121.			PIC SERVIZI PER L'INFORMATICA SRL	11,197	82	Piemonte
122.			PIRELLI SISTEMI INFORMATIVI S.R.L.	50,047	211	Lombardia
123.			PRIDE S.P.A.	109,377	1126	Lombardia
124.			RA COMPUTER S.P.A.	30,528	300	Lombardia
125.			RCS PUBBLICITA' S.P.A.	559,363	239	Lombardia
126.			REALTECH ITALIA SPA	16,139	173	Lombardia
127.			REGISTER.IT S.P.A.	31,743	111	Toscana
128.			REITEK S.P.A.	9,891	67	Lombardia
129.			REPLY CONSULTING S.R.L.	12,724	92	Piemonte
130.			RESI INFORMATICA S.P.A.	12,416	85	Lazio
131.			RIBES INFORMATICA SPA	6,261	88	Piemonte
132.			RIELLO ELETTRONICA S.P.A.	182,878	373	Veneto
133.			S.A.P. ITALIA SISTEMI APPLICAZIONI PRODOTTI IN	309,271	489	Lombardia
134.			S.D.C. SYSTEM DATA CENTER S.P.A.	5,815	201	Lazio
135.			SANTER REPLY S.P.A. ABBREVIABILE IN SANTER S.P.	21,554	103	Lombardia
136.			SAPES - SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	12,215	131	Lazio
137.			SARCE - SOCIETA' PER AZIONI	7,272	65	Emilia-Romagna
138.			SEASOFT S.P.A.	4,904	106	Sicilia
139.			SEDOC S.R.L.	37,646	191	Emilia-Romagna
140.			SELESTA INGEGNERIA S.P.A.	20,247	164	Liguria
141.			SERCO - SOCIETA' PER AZIONI	17,004	204	Lazio
142.			SERENISSIMA INFORMATICA S.P.A.	12,888	133	Veneto
143.			SERVIZI BANCARI ASSOCIATI S.P.A.	21,540	84	Piemonte
144.			SHARED SERVICE CENTER SOCIETA' A RESPONSABILIT	67,484	605	Lazio
145.			SIAV S.P.A.	14,044	112	Veneto
146.			SIEMENS PRODUCT LIFECYCLE MANAGEMENT SOFTWARE	38,620	125	Lombardia
147.			SINCON S.R.L.	5,075	109	Puglia
148.			SIRFIN SOCIETA' PER L'INFORMATICA SPA. CON SIG	8,885	137	Calabria
149.			SISPI SISTEMA PALERMO INFORMATICA S.P.A.	12,955	117	Sicilia
150.			SISTEMI INFORMATIVI - SOCIETA' PER AZIONI	109,782	1230	Lazio

Figura 4.6: Elenco grandi aziende (oltre 61 dipendenti)

Fonte: Banca dati AIDA

151.			SISTEMI INFORMATIVI ALLIANZ SOCIETA' CONSORTIL	128,818	440	Lombardia
152.			SITEBA SISTEMI TELEMATICI BANCARI SOCIETA' PER	13,573	67	Lombardia
153.			SOFTWARE E SISTEMI AVANZATI S.P.A. , SIGLABILE	9,134	149	Lazio
154.			SPAZIO ZEROUNO S.P.A. O PIU' BREVEMENTE S 01 S	11,800	152	Lombardia
155.			SVIMSERVICE S.P.A.	22,127	266	Puglia
156.			SYSDAT INFORMATICA S.R.L.	7,662	117	Toscana
157.			T.S.F. TELE SISTEMI FERROVIARI SOCIETA' PER AZ	120,069	642	Lazio
158.			TAS TECNOLOGIA AVANZATA DEI SISTEMI S.P.A PIU'	72,109	648	Lazio
159.			TD GROUP S.P.A.	60,428	312	Toscana
160.			TECHNOLOGY REPLY S.R.L.	17,108	149	Piemonte
161.			TECNOINDEX S.P.A.	15,185	262	Lazio
162.			TECNOLOGIE NELLE RETI E NEI SISTEMI - T.R.S. -	10,633	154	Lazio
163.			TEKTRONIX PADOVA S.R.L.	7,468	67	Veneto
164.			TELECLIENT SYSTEM INTEGRATION S.P.A.	15,386	71	Lombardia
165.			TERADATA ITALIA S.R.L.	15,459	76	Lombardia
166.			TESI SPA	11,537	144	Piemonte
167.			TESYS - S.P.A.	4,594	65	Lazio
168.			THEOREMATICA - S.P.A.	7,115	79	Lazio
169.			TIETO ITALY S.P.A.	33,549	251	Lazio
170.			TWICE REPLY S.R.L.	9,330	61	Piemonte
171.			TWINERGY S.P.A.	10,488	102	Emilia-Romagna
172.			UBI SISTEMI E SERVIZI S.C.P.A. LA DENOMINAZION	359,037	1790	Lombardia
173.			UNITEAM S.P.A.	10,321	136	Lombardia
174.			UPTIME S.P.A.	14,129	112	Lazio
175.			VALUE TEAM S.P.A.	272,079	1637	Lombardia
176.			VERIZON ITALIA S.P.A.	102,193	113	Lombardia
177.			VISIANT GROUP SERVICES S.R.L.	5,366	126	Lombardia
178.			VISIANT STONE S.P.A.	9,841	85	Lombardia
179.			WELCOME ITALIA S.P.A.	20,589	86	Toscana
180.			WIZARDS CONSULTING S.P.A.	7,664	117	Lazio
181.			XALTIA S.P.A.	12,039	73	Umbria
182.			ZUCCHETTI CENTRO SISTEMI S.P.A.	23,499	104	Toscana
183.			ZUCCHETTI SOFTWARE SRL	7,173	67	Veneto

Figura 4.7: Elenco grandi aziende (oltre 61 dipendenti)

Fonte: Banca dati AIDA

Come è possibile vedere, anche in questo caso vengono mostrate le stesse informazioni riguardo al campione preso in considerazione. Ora che disponiamo dei primi dati utili, su un totale di 289 aziende, ci accingiamo a definire la composizione e la struttura del settore, iniziando però da un piccolo accenno alla storia e all'evoluzione dell'IT in Italia.

4.2 Un ambiente in continua evoluzione

Cercare di riassumere la storia del settore informatico o dell'informatica in poche righe, è un'impresa assai ardua. Fondamentalmente però il nostro obiettivo non è quello di addentrarci nella storia, bensì grazie ad essa delineare i mutamenti continui di questo vasto settore. Partiamo dagli anni '60 dove in realtà non c'è molto di cui discutere

poiché in quel periodo, solamente banche e assicurazioni possedevano sistemi informatici funzionanti, allora non esistevano, né l'informatica di massa, né quella delle piccole o medie imprese e quel poco che era reperibile era prodotto per il 99% da IBM. Spostiamoci negli anni '70 dove fondamentalmente accadono due cose fondamentali, nasce la robotica italiana a Torino e la moda IBM prende sempre più piede anche tra le piccole imprese, nonostante i costi ancora elevatissimi. A quel tempo non vi erano alternative di scelta poiché IBM copriva una quota pari a circa il 95% del mercato e gli acquirenti, in tutti i modi, preferivano non rischiare acquistando da altri in un settore con una concorrenza così scarsa. La moda continuò per alcuni anni e grazie anche al suo comportamento rispetto al controllo del territorio, fece moltissime alleanze con piccole software house, le quali avevano il compito di risolvere i problemi dei clienti secondo ciascuna necessità. Ne consegue che IBM detenne per diversi anni una sorta di monopolio, servendo oltre 56000 imprese. Lo spazio a disposizione per i concorrenti si cominciò ad allargare con l'avvento del personal computer, nei primi anni '80, quando il mercato fiorì e sorsero altri protagonisti, tra i quali: Apple, Atari, Commodore, Amiga, determinando un grosso calo di IBM e cambiando così la natura dell'intero business. Da questo momento il mercato fu caratterizzato da continue joint venture² tra le più grandi aziende al fine di mantenere alta la propria posizione. Grazie, o meglio a causa anche degli imitatori, la concorrenza ben presto divenne elevatissima, diventando così una caratteristica principale di questo settore. Potremmo addentrarci all'infinito nella storia di quanto successe in passato, ma scostiamoci e torniamo ai giorni nostri concludendo che, grazie al susseguirsi di invenzioni, innovazioni e anche grazie all'avvento di internet, oggi il funzionamento del settore IT è completamente diverso dal passato. Questo settore infatti oggi è fortemente caratterizzato dalla presenza di una pluralità di attori, fornitori, concorrenti, istituzioni, protagonisti di una fitta rete di rapporti, e allo stesso tempo anche dall'ambiente esterno quale spazio determinante nel processo di generazione di nuova conoscenza e ricchezza economica. In definitiva l'evoluzione continua del settore informatico ha portato anche alla nascita di nuove figure professionali in grado di rispondere tempestivamente alle innumerevoli e mutevoli esigenze di mercato.

²Una joint venture è un accordo di collaborazione tra due o più imprese.

4.3 Definizione del settore IT

Il settore viene inteso come un insieme omogeneo di imprese legate da relazioni di interdipendenza, dal punto di vista dell'impresa invece, il settore è costituito dall'insieme di imprese che essa considera come suoi concorrenti. Il successo di un settore dipende dalla capacità di comprendere le dinamiche del mercato in relazione al proprio business. Nell'immagine successiva possiamo vedere la struttura del settore dell'Information Technology in Italia, le percentuali si riferiscono alla suddivisione del campione di aziende preso in considerazione e discusso nelle prime sezioni di questo capitolo.

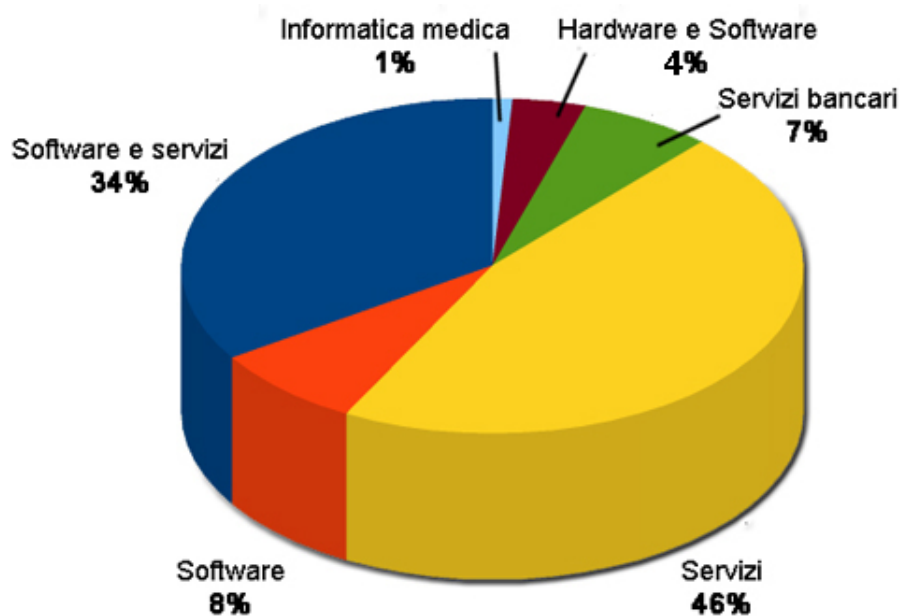


Figura 4.8: Struttura del settore informatico italiano
Fonte: Elaborazione dell'autore

Questo complesso settore è classificabile in diversi mercati, in base alle aree di prodotto o servizio verso i quali sono orientati, in tale ottica è possibile distinguere diverse forze, anche se appare immediatamente visibile che la maggioranza degli operatori si occupano di software e di servizi. Entriamo nel dettaglio per capire cosa viene offerto all'interno di ogni comparto del settore IT.

- **Software:** All'interno di questo comparto rientrano le aziende che si occupano di creazione, produzione, distribuzione e vendita di software, occorre tenere presente che il gruppo in questione è molto eterogeneo e vi sono compresi diversi gruppi applicativi che spaziano da: Package gestionali, Erp, Crm, strumenti di business intelligence, software per lo sviluppo di prodotto (CAD/CAM), software industriali e quant'altro.
- **Servizi:** Rientrano in questa categoria tutte le aziende che offrono servizi It, anche in questo caso il comparto è assai diversificato e raggruppa al suo interno diverse componenti: consulenza, formazione professionale, marketing, housing, hosting, servizi web, application management e altri servizi.
- **Software e servizi:** Questa categoria ibrida, è un insieme delle precedenti, ed è nata dal fatto che è stato riscontrato che buona parte delle aziende che si occupano di software, offrono anche una notevole pluralità di servizi. Di conseguenza vengono raggruppate in questo comparto, tutte le società la cui attività principale non è solo la realizzazione o distribuzione di software, ma che si posizionano sul mercato come fornitori di una vasta gamma di prodotti e servizi aggiuntivi.
- **Hardware e software:** Rientrano all'interno di questo gruppo le aziende che si occupano di produzione e commercializzazione di hardware, quali server, storage, pc, componenti e altro, assistenza tecnica e manutenzione. Anche in questo caso è stato notato che la quasi totalità delle aziende (del nostro campione) operanti in questo campo offre anche soluzioni software, da questo la decisione di non chiamare il comparto solamente Hardware.
- **Servizi bancari:** Fanno parte del gruppo tutte quelle aziende che si occupano esclusivamente di servizi bancari o servizi alle banche. Vi sono ad esempio aziende che producono sistemi software bancari, o applicazioni che permettono la comunicazione tra l'utente finale e la banca. Avremmo potuto probabilmente inserire il gruppo all'interno della categoria software e servizi, ma si è preferito scostarlo poichè questi si rivolgono ad un pubblico di utenti ben preciso e delineato.

- **Informatica medica:** Stesso discorso per quanto riguarda l'informatica medica, che comprende al suo interno aziende che sviluppano software, applicazioni o servizi esclusivamente rivolti al settore sanitario.

Questa non vuole essere una segmentazione del settore, ma solamente un'idea di conformazione dello stesso, che permetta al lettore di comprendere che tipi di fornitori sono presenti nell'ambiente preso in considerazione. Altro fattore importante per definire il settore e che può avere implicazioni sul mercato e sulle relazioni al suo interno è la posizione geografica. Vediamo ora la copertura sul territorio, a livello regionale, al fine di comprendere quali sono le aree più concentrate e competitive del settore informatico italiano.

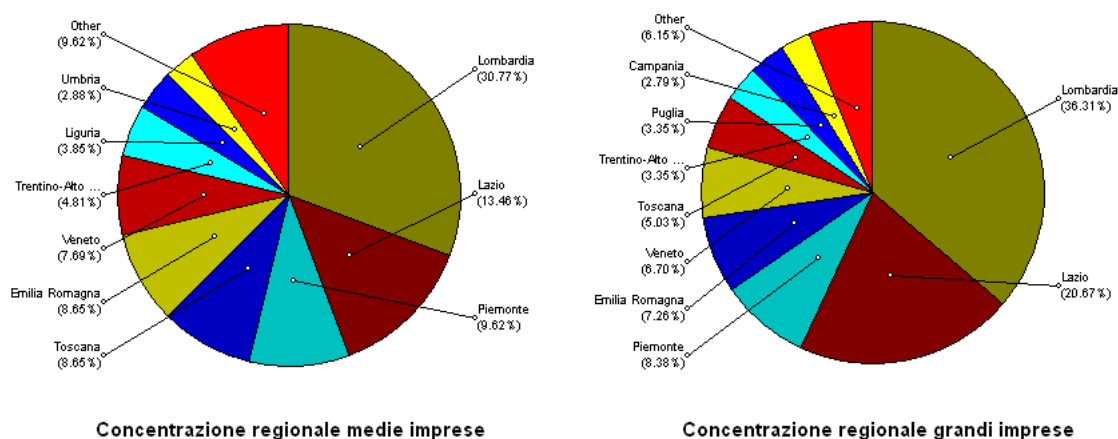


Figura 4.9: Concentrazione regionale settore IT
 Fonte: Banca dati AIDA

Le due immagini risultano essere molto simili, infatti si può notare che in entrambi i casi le regioni con maggior concentrazione sono in primis la Lombardia, successivamente il Lazio, poi Piemonte, Emilia Romagna, Toscana e così via. Più in generale possiamo dire che circa il 66% delle imprese considerate si concentra nel nord Italia, nel centro abbiamo un restante 29% al sud resta solamente un 5%, esisterà un motivo valido per

questa disequilibrata suddivisione? Ebbene sì, tra i fattori che influenzano la diffusione e distribuzione delle aziende It, i ruoli chiave sono svolti dal capitale umano e dal livello di produttività regionale, questo perchè grazie alla presenza di esternalità, le imprese godono di elevati vantaggi localizzandosi nelle regioni dove esiste già un settore industriale molto sviluppato e produttivo.

La necessità di comprendere le dinamiche di mercato, diviene ancora più strategica nel settore IT, dove l'abilità di anticipare le caratteristiche e le trasformazioni della domanda e dello scenario competitivo diviene il principale vantaggio competitivo. La peculiarità di questo ambiente, come delineato nelle fasi iniziali, è quella di essere estremamente eterogeneo, conseguentemente comprendere queste dinamiche a livello settoriale risulta molto complicato poichè: le strategie, le barriere, gli attori, la domanda e l'offerta sono molto differenti a seconda del mercato preso in considerazione. A questo proposito lo studio successivo verrà effettuato esclusivamente sul campione di aziende la cui principale attività si rivolge al mercato del software, più precisamente a quell'8% di società indicate nel grafico [Figura 4.8]. Di tale mercato analizzeremo nelle sezioni seguenti: l'analisi dell'ambiente esterno, applicheremo l'analisi delle cinque forze competitive di porter, delineeremo i fattori critici di successo e segmenteremo lo stesso al fine di comprendere i comparti produttivi al suo interno.

4.4 Il mercato del Software

Il mercato è definito come il punto di incontro tra domanda e offerta, si intende dunque un complesso di negoziazioni che hanno per oggetto una determinata classe di beni, con caratteristiche omogenee e con elevata integrazione reciproca. Dato che il bene preso in considerazione è negoziato in più mercati, si tende a definire il mercato del software come un mercato globale, in definitiva è un complesso dinamico che si modifica nel tempo cambiando le sue caratteristiche e i suoi confini. Al fine di comprendere queste dinamiche risaliamo alla nascita del mercato del software, la nascita viene fatta risalire al 1970 con la decisione da parte di Ibm di distribuire separatamente hardware e software. A quel tempo il software era considerato un elemento secondario nei sistemi in termini di valore, in realtà invece, le piattaforme hardware tendono a diventare commodity, mentre è la

tecnologia software la componente vitale, sia perchè rappresenta la quota maggioritaria dei costi di progettazione e realizzazione e sia perchè è quella con la più alta intensità di lavoro. Questo mercato così “giovane” è stato il motore propulsivo per il rilancio di diverse economie nazionali e ha ottenuto ottimi risultati, fino ai giorni nostri dove ha subito un calo tra il 2009 e il 2010 in seguito alla crisi economica, ma per il quale ci si aspetta una notevole ripresa.

4.5 Analisi dell’ambiente esterno

L’analisi dell’ambiente esterno permette di valutare la situazione attuale attraverso l’analisi dei fattori PEST, ovvero i fattori Politici, Economici, Sociali e Tecnologici. Quest’analisi ha due finalità principali, tracciare un quadro dello scenario attualmente esistente, (*analisi statica*) e individuare i possibili cambiamenti futuri (*analisi dinamica*). Come anticipato nel primo capitolo di questo studio, l’ambiente esterno si distingue in:

- MICROAMBIENTE, costituito dalle variabili che interagiscono direttamente con l’impresa, ossia clienti, fornitori e concorrenti.
- MACROAMBIENTE, costituito dalle variabili sulle quali il management non può agire.

L’obiettivo di questo paragrafo è quello di individuare, grazie all’analisi dell’ambiente esterno al mercato del software, opportunità e minacce. Le opportunità sorgono quando l’ambiente crea il potenziale per costruire o rafforzare un vantaggio competitivo, viceversa le minacce sorgono quando le tendenze dell’ambiente mettono in pericolo la redditività del mercato.

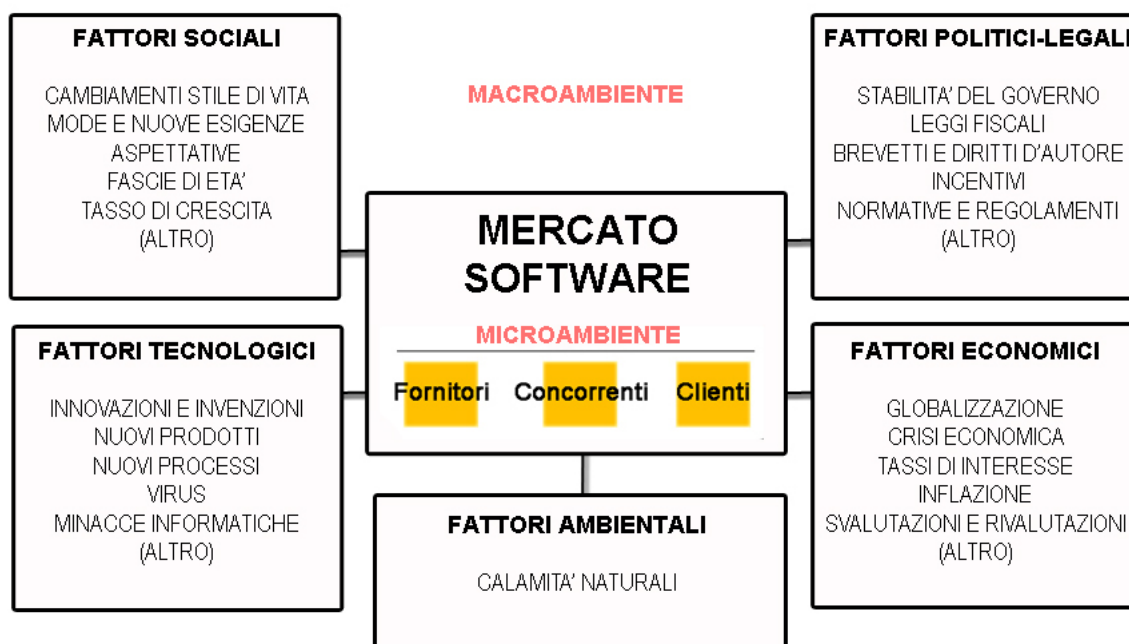


Figura 4.10: Analisi PEST dell'ambiente

Fonte: Elaborazione dell'autore

Ad esempio le variazioni dei tassi di interesse, tassi di cambio, la tecnologia e le legislazioni vigenti sono tutti fattori esterni, che possono condizionare il mercato oggetto di studio. Vediamo ora punto per punto, come questi fattori PEST possono influenzare il nostro settore.

Fattori Politici. Enti governativi, assicurativi e Authority emanano continuamente nuove normative. Il cambiamento delle politiche di governo può avere un grosso impatto sul mercato del software, basti pensare ad esempio ai mutamenti delle legislazioni per quanto riguarda la pirateria, o ai continui dibattiti sui cosiddetti brevetti software, che nonostante in Italia non siano, fino ad oggi, consentiti dalla legge, vanno molto di moda negli Stati Uniti e anche in Europa sono già stati concessi diverse migliaia di brevetti di tale tipo. Più in generale si può dire che, tutte le misure in materia di legislazioni, diritti e restrizioni o anche incentivi, come ad esempio sulla rottamazione del software, o normative sui contratti di lavoro, possono condizionare fortemente il mercato.

Fattori Economici. I fattori economici che spesso si legano a quelli politici, possono anch'essi determinare notevoli vantaggi o svantaggi all'interno del mercato. La globalizzazione ad esempio, ha cambiato notevolmente i mercati economici, allungando la catena del valore verso nuovi partner e fornitori che si possono trovare anche in paesi diversi dal nostro. Un improvviso disastro o fermo di attività, come ad esempio la crisi economica può avere un serio impatto sul business del nostro mercato. Più in generale tutti i fattori economici quali, tassi di interesse, di inflazione, tassi di cambio e quant'altro riguarda i mutamenti economici influiscono notevolmente sul nostro settore.

Fattori Sociali. I fattori sociali comprendono tutti gli atteggiamenti e i valori della società. I cambiamenti dei gusti dei clienti, delle mode, delle richieste e delle esigenze, sono davvero molto difficili da prevedere. Questi fattori sono ovviamente molto importanti, poichè possono determinare uno spostamento, aumento o diminuzione della domanda, in tempi molto brevi.

Fattori Tecnologici. La sempre maggiore dipendenza tra tecnologia e business e la crescente offerta di innovazioni tecnologiche, porta a un continuo mutamento dell'ambiente. Picchi di domanda che si arrestano velocemente, dovuti all'introduzione di nuove tecnologie, tecnologie sempre più sofisticate e diversificate che rendono i prodotti sempre più legati all'infrastruttura.

Fattori Ambientali. Anche se non sono inseriti nell'analisi Pest, sono in realtà fattori che possono risultare molto importanti, questi fattori quali ad esempio, terremoti, inondazioni, incidenti, mancanza di elettricità ed altre calamità naturali, possono influenzare il mercato. Diciamo che per quanto riguarda il software questi fattori non sono di vitale importanza, a meno che le aziende che fanno parte del mercato, non si trovino ad avere a che fare con questi imprevedibili inconvenienti. Sono molto più rilevanti per altri tipi di settori, prendiamo ad esempio il settore automobilistico, nel quale vi rientrano i produttori di gomme, un fattore che loro sicuramente devono valutare e tenere sotto controllo è il riscaldamento della crosta terrestre, poiché questo può far mutare le richieste di mercato e le esigenze dei consumatori, portando movimenti all'interno del settore.

Più in generale l'incertezza ambientale comporta maggiore complessità e aumenta il numero degli elementi che il mercato deve valutare. Sono dunque questi fattori di criticità ambientale che possono condizionare in modo rilevante i comportamenti e comportare un maggior rischio per tutte le imprese software.

4.6 Analisi di Porter

Utilizziamo lo schema delle cinque forze competitive di Porter, strumento, molto diffuso nelle strategie di business, per analizzare e classificare le caratteristiche del mercato del software. Abbiamo già visto lo schema a livello teorico nel primo capitolo di questo studio, ma ora addentriamoci punto per punto e analizziamo ognuna di queste forze.

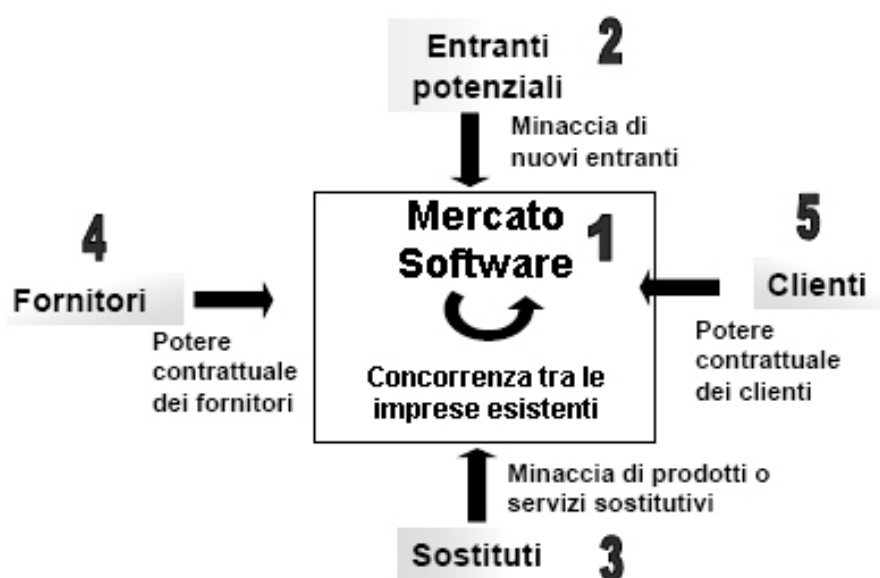


Figura 4.11: Applicazione schema delle 5 forze competitive
Fonte: Elaborazione dell'autore

1. CONCORRENZA TRA LE IMPRESE ESISTENTI. Quello della tecnologia è un settore altamente competitivo che per svilupparsi ha bisogno di lavorare in un ambiente di forte concorrenza e libertà d'impresa. Per valutare la concorrenza dobbiamo analizzare diversi fattori, che giocano un ruolo fondamentale nella determinazione della stessa.

Concentrazione: Un'analisi della struttura fa riferimento al suo grado di concentrazione, vale a dire il numero di imprese operanti nel mercato e la loro distribuzione, quindi il potere di mercato che questi venditori detengono.

		<u>Ragione Sociale</u>	<u>Regione</u>	<u>ATECO 2007 Codice</u>	<u>Numero dipendenti</u>	<u>Redditività del totale attivo (ROA) (%) 2008</u>	<u>Redditività del capitale proprio (ROE) (%) 2008</u>	<u>Ricavi vendite e prestazioni migl. EUR</u>	<u>Utile Netto migl. EUR 2008</u>
1.		S.A.P. ITALIA SISTEMI APPLICAZIONI PRODOTTI IN	Lombardia	620100	489	19.06	18.08	309,271	34,256
2.		ORACLE ITALIA - S.R.L.	Lombardia	620100	1083	3.88	-8.75	164,897	-865
3.		INDEX EUROPEA SPA	Lombardia	620100	73	9.52	42.95	83,287	165
4.		NDEMALIFE S.P.A.	Emilia-Romagna	620100	322	6.37	8.83	33,574	1,460
5.		CLUSTER REPLY S.R.L.	Piemonte	620100	190	24.46	81.03	24,098	2,911
6.		BV TECH S.P.A.	Lombardia	620100	157	3.39	-1.21	23,144	-54
7.		LIST S.P.A.	Toscana	620100	108	29.57	35.82	19,929	4,000
8.		TECHNOLOGY REPLY S.R.L.	Piemonte	620100	149	22.33	95.76	17,108	2,423
9.		AR ENTERPRISE S.R.L.	Lombardia	620100	100	70.56	82.38	15,314	2,346
10.		BETA 80 S.P.A. SOFTWARE E SISTEMI O. IN FORMA	Lombardia	620100	97	7.51	15.27	12,423	523
11.		MICROS-FIDELIO ITALIA SRL	Lombardia	620100	80	5.71	8.32	9,399	315
12.		NAMIRIAL S.P.A.	Marche	620100	54	29.52	21.85	9,290	2,099
13.		PITECO S.P.A.	Lombardia	620100	60	9.50	14.49	7,749	237
14.		ADS AUTOMATED DATA SYSTEMS - SOCIETA' PER AZIO	Emilia-Romagna	620100	72	6.70	12.96	7,530	178
15.		ZUCCHETTI SOFTWARE SRL	Veneto	620100	67	36.88	62.13	7,173	504
16.		GUTTADAURO COMPUTERS & SOFTWARE S.R.L.	Lombardia	620100	49	7.71	8.91	6,436	21
17.		CENTRO SOFTWARE S.R.L.	Emilia-Romagna	620100	47	10.77	6.78	6,252	8
18.		GEP S.P.A.	Campania	620100	31	4.87	4.56	5,698	208
19.		RENO SISTEMI - S.R.L.	Emilia-Romagna	620100	37	5.77	2.47	4,724	6
20.		HIT INTERNET TECHNOLOGIES S.P.A.	Veneto	620100	33	4.70	-0.24	3,224	-6
21.		CSF SISTEMI - S.R.L.	Lazio	620100	34	0.12	-41.98	3,221	-111
22.		MANAGEMENT, ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND OPERAT	Toscana	620100	32	11.38	16.26	2,899	121
23.		GIOIATECH S.P.A.	Puglia	620100	63	-0.85	1.16	2,788	67
24.		GEMALTO S.P.A.	Lazio	620900	38	2.25	0.98	1,622	65
25.		META INFORMATICA S.R.L.	Marche	620100	32	11.22	13.96	805	17
26.		ESOLUTIONS EUROPE S.R.L.	Lombardia	620100	65	3.37	26.72	755	4

Figura 4.12: Campione aziende software considerato
Fonte: Banca dati AIDA

Nella figura sovrastante viene mostrato il campione di imprese software a riferimento, disposto in ordine decrescente in base ai ricavi delle vendite. Ricordando che questo è solamente un campione dimostrativo, possiamo affermare che il mercato è abbastanza concentrato, nonostante ciò, è visibile che si tratta per lo più di medio-piccole imprese, di

conseguenza si presuppone che non vi siano grossi leader di mercato e che la concorrenza, anche sul prezzo sia un fattore dominante. Altro fattore importante che mostriamo con il grafico successivo, è la distribuzione a livello territoriale.

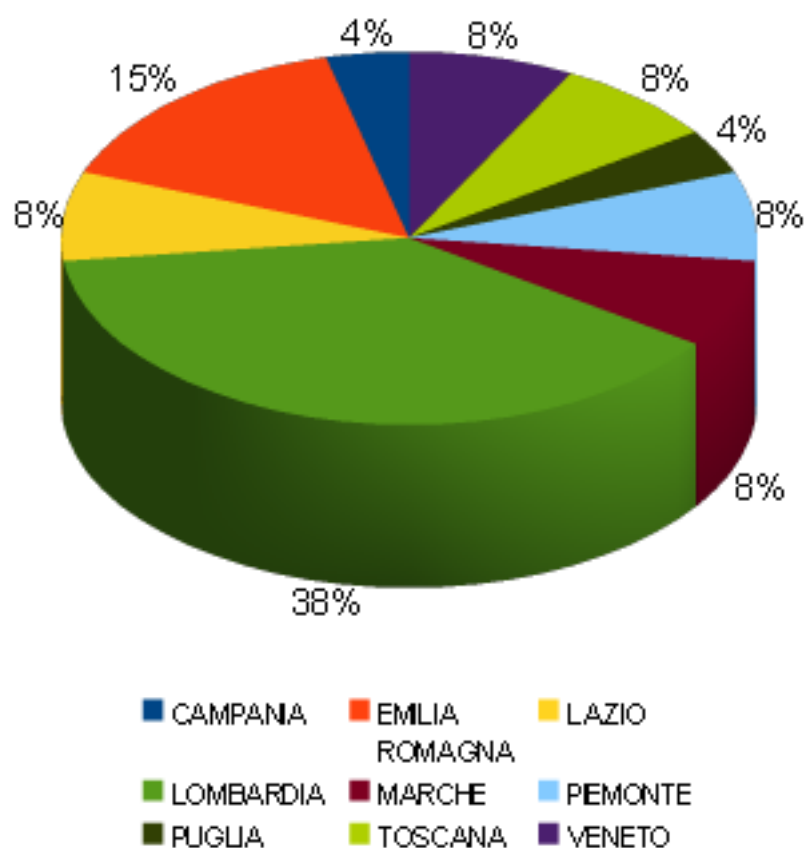


Figura 4.13: Concentrazione territoriale aziende software
Fonte: Elaborazione dell'autore

Le regioni in cui si ha una maggiore concentrazione sono, come del resto anche per il settore It, la Lombardia, l'Emilia Romagna, il Lazio e così via. Pertanto come già anticipato la tendenza è quella di concentrarsi nelle regioni con un settore industriale ben sviluppato e consolidato.

Diversità dei concorrenti: Il coordinamento volontario fra due o più imprese sulla fissazione dei prezzi o delle condizioni di mercato, diviene tanto più semplice quanto maggiori sono le somiglianze delle imprese in termini di origini, obiettivi, costi e strategie. Nel mercato del software possiamo dire che obiettivi e origini molto probabilmente sono comuni a tutte le imprese, si diversificano invece i costi e strategie, almeno per quanto riguarda quelle poche grandi imprese presenti. La diversità di numero di collaboratori, la grandezza dell'azienda e altri fattori incidono sicuramente sui costi che queste devono sostenere, conseguentemente anche le strategie saranno differenti a seconda dell'azienda che stiamo considerando.

Diversificazione del prodotto: Tanto più l'offerta di prodotti all'interno di un settore è simile, tanto più i consumatori saranno disposti a sostituire tale prodotto e di conseguenza l'unica politica attuabile è la diminuzione dei prezzi, al fine di aumentare le vendite. Infatti se due prodotti sono "indistinguibili" l'unica base per la concorrenza è il prezzo. All'interno del mercato del software, questo problema tange molto meno chi si occupa di software specializzato o su commessa, questo poichè tanto più il prodotto offerto è unico, tanto meno l'impresa dovrà preoccuparsi della concorrenza o di diversificarlo. Incappano invece in questo problema le restanti imprese, che propongono applicazioni non su misura e che si dovranno preoccupare di effettuare una diversificazione o fisica: sulla forma, sulle caratteristiche o sulle prestazioni del loro bene o di servizio e i principali elementi sui quali possono concentrarsi sono: la facilità di ordinazione, la consegna, la consulenza e la facilità di manutenzione o riparazione.

Barriere all'uscita: Un mercato presenta elevate barriere all'uscita quando dismettere l'attività d'impresa risulta particolarmente oneroso. Le difficoltà maggiori sono connesse soprattutto allo scioglimento degli impegni contrattuali con fornitori, clienti e creditori, al recupero degli investimenti effettuati, al rispetto di vincoli posti dalle autorità. Tanto più all'interno del mercato le risorse sono durevoli e specializzate, tanto maggiori si presentano le barriere all'uscita. Possiamo quindi affermare che per quanto riguarda il mercato preso in considerazione, queste barriere non sono certo significative come quelle all'ingresso del mercato, ma sono comunque presenti, soprattutto nei casi in cui le aziende sviluppano software complessi e specifici.

2. MINACCE DI NUOVE ENTRATE. La maggiore o minore difficoltà che un'impresa incontra nell'entrare in un mercato dipende dall'altezza delle barriere all'entrata. Quanto più alte sono tali barriere tanto più difficile sarà per l'impresa entrare, cioè godere di un profitto al di sopra del livello competitivo e tanto minore sarà l'intensità della concorrenza. Questo poichè tali barriere sono legate ai costi sommersi (*sunk costs*) che l'impresa deve sopportare per entrare e che non recupererà al momento dell'uscita. Vediamo ora i principali tipi di barriere all'entrata.

Economie di scala: Nel settore informatico in generale le economie di scala sono abbastanza rilevanti. Cosa significa? significa che nel settore IT e conseguentemente nel mercato del software, il costo medio unitario di produzione diminuisce all'aumentare della capacità produttiva e i nuovi entranti vengono così costretti a produrre direttamente su larga scala.

Differenziazione di prodotto: Nel mercato del software, le strategie di personalizzazione del prodotto e di differenziazione delle sue caratteristiche e prestazioni rispetto ai concorrenti sono particolarmente importanti e spesso molto diffuse. La differenziazione comporta il sostenimento da parte dei nuovi entranti, di ingenti investimenti pubblicitari e di promozione, al fine di raggiungere livelli di conoscenza simili a quelli delle imprese consolidate.

Fabbisogno di capitali: Il costo di capitali è sicuramente un deterrente, per quanto riguarda il nostro mercato però, non sono certo le infrastrutture i costi discriminanti, bensì i costi relativi all'assunzione di personale specializzato e competente, all'acquisto delle licenze e alle spese relative alla pubblicizzazione e distribuzione del prodotto offerto.

Vantaggi di costo: La leva competitiva legata alla leadership nei costi di produzione (tipica dell'impresa che riesce a produrre un bene equivalente con costi inferiori a quelli dei concorrenti) è uno degli elementi chiave della strategia competitiva. Nell'information technology è il mercato del software che presenta i più alti livelli di redditività,

caratterizzato anche da elevate esternalità di rete³ che permettono che i leader, dopo il primo successo riescano normalmente a mantenere a lungo una posizione dominante. Questo perchè le imprese lavorano costantemente per consolidare la propria posizione, cercando di sfruttare il vantaggio derivante dalla loro attuale presenza sul mercato.

Accesso ai canali di distribuzione: Può accadere che l'accesso ai canali di distribuzione sia precluso dall'atteggiamento reticente dei distributori, poco disposti a sostenere i costi fissi associati all'inserimento di un nuovo prodotto. Tuttavia non è considerabile come barriera fondamentale del mercato del software.

Politica di governo: Nei settori ad alta tecnologia come quello It, le barriere governative e legali quali, necessità di licenze, brevetti, diritti d'autore e segreti industriali vincolano in maniera significativa l'ingresso di nuove imprese.

3. CONCORRENZA DEI PRODOTTI SOSTITUTIVI. Un settore, o un mercato diventa tanto meno attrattivo quanto più vi sono prodotti sostitutivi effettivi o potenziali. I prodotti sostitutivi impongono un limite ai prezzi e ai profitti e l'impresa è così costretta a monitorare continuamente l'andamento degli stessi. La presenza di prodotti sostitutivi comporta lo spostamento delle preferenze del consumatore in risposta ad un incremento del prezzo del prodotto. La minaccia di prodotti sostitutivi è divenuta concreta nel mercato del software, con la diffusione delle tecnologie *open source*. In generale, la disponibilità di prodotti professionali di tipo *open source* ha reso i clienti più sensibili al prezzo dei prodotti software, rendendo elastica la domanda rispetto al prezzo del prodotto e abbassando il costo complessivo delle forniture di sistemi.

4. POTERE CONTRATTUALE DEI FORNITORI. In questa sezione analizziamo le pressioni competitive dettate dal potere contrattuale dei fornitori e dalla collaborazione tra fornitori e venditori. L'intensità della forza competitiva generata dal rapporto tra fornitori e imprese, dipende anche dalla capacità dei fornitori di dimensioni considerevoli,

³Si ha un'esternalità di rete quando il beneficio che un individuo trae dall'utilizzo di un bene cresce al crescere del numero di utilizzatori di quel bene.

che nel mercato del software sono relativamente pochi, di esercitare un potere contrattuale sufficiente a influenzare i termini e le condizioni di fornitura volgendole a loro favore. Il potere contrattuale viene definito forte quando ad esempio l'offerta del prodotto, software in questo caso, è limitata, oppure quando vengono offerte soluzioni differenziate capaci di potenziare le performance dell'impresa cliente. Infine è possibile dire che questo potere è tanto più forte quanti meno fornitori esistono per uno specifico software.

5. POTERE CONTRATTUALE DEGLI ACQUIRENTI. La forza competitiva generata dal potere contrattuale degli acquirenti incide fortemente nella determinazione dei prezzi delle forniture tradizionali di software e influenza le scelte di investimento. Il potere degli acquirenti è tanto più forte quanto più la possibilità di acquistare o utilizzare altri software concorrenti non comporta costi elevati, o tanto più gli acquirenti sono di elevate dimensioni e il loro volume di acquisto è importante per l'impresa venditrice. Se il mercato presenta pochi acquirenti e se questi acquirenti sono molto informati, il loro potere contrattuale aumenterà notevolmente.

4.7 Segmentazione del mercato

Per segmentazione del mercato si intende quel processo attraverso il quale si suddivide un mercato, nel nostro caso quello del software, in gruppi o segmenti relativamente simili. In pratica segmentare un mercato significa analizzarne le varie componenti in termini di prodotto e consumatori. La prima fase dell'analisi riguarda appunto la determinazione delle basi di segmentazione, in questo studio abbiamo scelto come prima variabile di aggregazione il lato dell'offerta, ossia raggruppiamo in base ai prodotti offerti dalle nostre aziende campione.

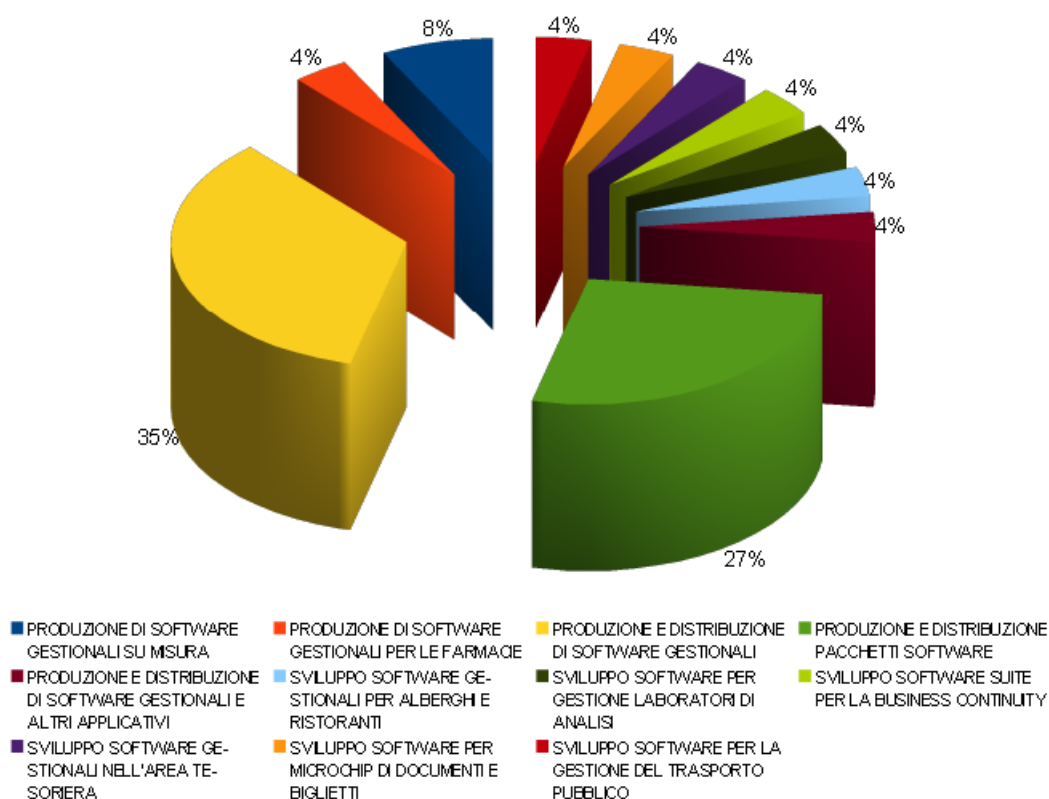


Figura 4.14: Segmentazione (lato dell'offerta) del mercato del software
 Fonte: Elaborazione dell'autore

Come è possibile notare dal grafico, siamo in questo caso di fronte a un mercato particolarmente segmentato. La percentuale più elevata 35%, fa riferimento al segmento in cui competono le aziende *produttrici e distributrici di software gestionali*, dove con il termine gestionali si vuole intendere tutte quelle applicazioni necessarie per la gestione aziendale di un'impresa. All'interno del gruppo rientrano le società che offrono questi tipi di software ma che non sviluppano applicazioni su misura, o per lo meno non è stato possibile riscontrare il contrario dalle informazioni reperibili sul web. Svolgono invece lo stesso ruolo, ma con un vantaggio non indifferente, quello della personalizzazione e dell'offerta di software su commessa, un 8% di aziende. L'altra percentuale rilevante è quel 27% riferito alle imprese che si occupano di *produzione e distribuzione di pacchetti*

software, rientrano all'interno del segmento coloro che si presentano sul mercato con un'ampia offerta di software, più o meno specifici, per aiutare l'utente finale nell'esecuzione di un certo tipo di lavoro. E' stato impossibile far rientrare queste aziende all'interno di segmenti più delineati e specifici, poichè spesso queste si presentano, con un'offerta di prodotti allargata e rivolta a una clientela vasta e molto diversificata. Infine è possibile notare come il mercato si suddivida in segmenti equivalenti per quanto riguarda la produzione o distribuzione di software specifici, tra i quali sono presenti software per la gestione di alberghi e ristoranti, software per la gestione del trasporto pubblico, software per la gestione dei laboratori di analisi e così via.

L'altra variabile di segmentazione utilizzata è stata la suddivisione in base agli utilizzatori del prodotto offerto. Come vedremo nel grafico successivo, il mercato è stato suddiviso dal lato della domanda, distinguendo i consumatori ai quali è rivolta l'offerta di prodotti prima descritta.

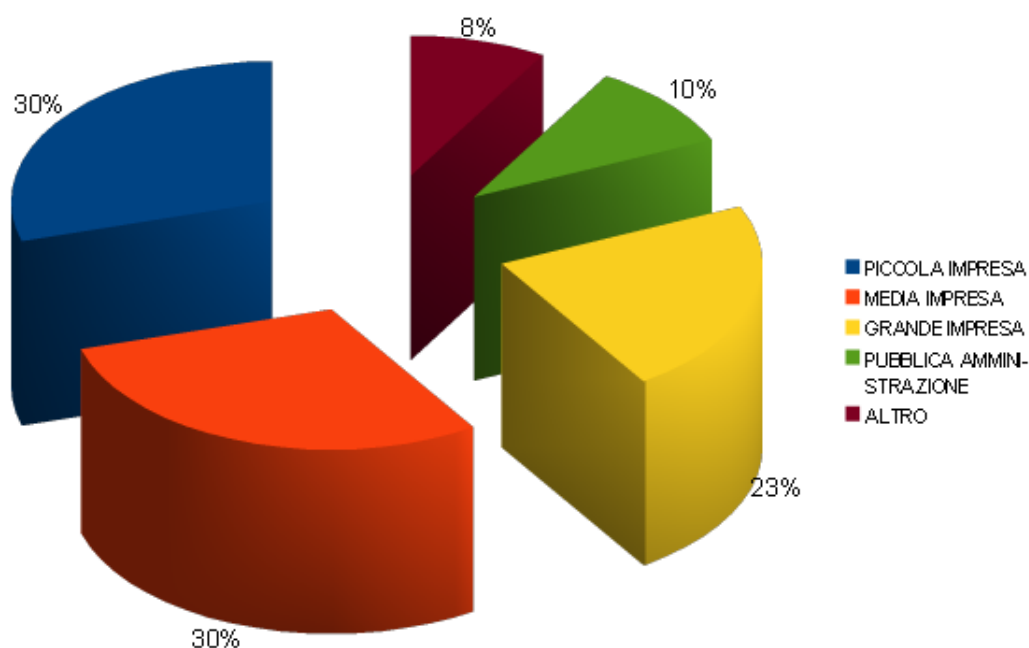


Figura 4.15: Segmentazione (lato della domanda) del mercato del software
Fonte: Elaborazione dell'autore

Consultando lo schema si evince che, la stragrande maggioranza della domanda è composta dalle imprese, che si suddividono in *piccole e medie* per la stessa percentuale *30%* e *grandi imprese* per una quota di mercato leggermente inferiore, ossia il *23%*. Abbastanza importante risulta anche il segmento occupato dalla *pubblica amministrazione* equivalente a un *10%*, il restante *8%* invece rappresenta diversificati consumatori che si contendono il segmento ed ai quali è rivolta un offerta specifica di prodotti.

4.8 Determinazione dei fattori critici di successo

I fattori critici di successo rappresentano quegli elementi che caratterizzano il prodotto o il servizio offerto, giudicati importanti dagli acquirenti e che pertanto ne determinano la motivazione all'acquisto. Come abbiamo visto nel primo capitolo, questi sono quei fattori dai quali dipende la capacità di sopravvivenza e sviluppo di un'impresa all'interno del mercato, tutte le aziende appartenenti al mercato del software, nel nostro caso, presentano quasi sicuramente fattori critici comuni e il nostro obiettivo è appunto ricercarli e definirli. Normalmente l'individuazione di tali fattori avviene tramite interviste ai dirigenti o agli operatori del mercato, in questo caso non è stato possibile poiché le aziende del campione a riferimento non si sono rese disponibili a un colloquio, di conseguenza i fattori verranno identificati in modo ipotetico seguendo le linee teoriche dello studio. Il primo obiettivo è quello di identificare i clienti del mercato, individuarne i bisogni e cercare di comprendere secondo quali criteri scelgono tra i vari prodotti software offerti. Come abbiamo visto grazie alla segmentazione, i clienti del mercato del software sono principalmente le medio-piccole aziende, seguite dalle grandi aziende e infine dalla pubblica amministrazione, identificati i clienti effettuiamo *l'analisi della domanda*, ossia ipotizziamo cosa questi vogliono dal mercato:

- Facilità di installazione.
- Facilità di utilizzo.
- Prezzi contenuti.

- Assistenza pre e post vendita.
- Qualità del prodotto.
- Competenze del fornitore.
- Caratteristiche specifiche.
- Integrabilità del software.
- Possibilità di modificare il software qualora si voglia.
- Propensione del cliente a rivolgersi agli standard affermati di mercato.

Successivamente all'analisi della domanda effettuiamo *l'analisi della concorrenza*, in poche parole esaminiamo come le aziende del mercato del software sopravvivono alla concorrenza. Le non troppo elevate barriere all'entrata e all'uscita determinano un'elevata concorrenza, soprattutto tra i "piccoli" fornitori. La diversificazione può costituire un vantaggio iniziale, ma l'imitazione nel settore avviene abbastanza rapidamente, infine, dato che nel mercato del software non sempre i clienti sono ben informati, la buona pubblicità e il passaparola sono elementi fondamentali per ottenere dei vantaggi competitivi. Definiti i prerequisiti possiamo finalmente tentare di delineare i fattori critici di successo:

- Differenziazione del software attraverso specifiche tecniche e qualitative.
- Fornire informazioni, servizi di consulenza e supporto al cliente.
- Offrire prodotti software integrabili e di facile utilizzo.
- Offrire prodotti a prezzi contenuti.
- Pubblicità e promozione ai software prodotti.
- Acquisire la fiducia dei clienti anche attraverso il passaparola.
- Offrire software che non "invecchino" ossia che si possano continuamente adeguare alle nuove richieste del cliente.

4.9 Redditività del mercato e dei segmenti

In quest'ultima sezione esamineremo l'andamento, in termini di redditività, del mercato del software. Ci occuperemo inizialmente di analizzare il mercato in modo generale, solo successivamente approfondiremo osservando i singoli segmenti. In economia aziendale gli indici di redditività sono una leva importante sui quali si possono basare strategie e previsioni, noi ci occuperemo essenzialmente di due indici in particolare:

- Il **ROA** "*Return on Asset*", che indica il rendimento percentuale conseguito dagli investimenti aziendali, ed è ottenuto dal rapporto tra utile netto e totale delle attività.
- Il **ROE** "*Return on Equity*", ottenuto dal rapporto tra risultato netto e capitale proprio e indica la redditività dei mezzi propri investiti dall'azienda. In poche parole individua in termini percentuali la redditività del capitale.

Tutti gli indici e i valori dell'immagine sottostante fanno riferimento agli anni 2007 e 2008, sarebbe stato molto interessante poter visualizzare i dati relativi all'anno 2009 per vedere realmente quale fosse stato l'impatto della crisi economica sul mercato, purtroppo però non sono ancora stati resi disponibili sulla banca dati AIDA.

	2008	2007
Numero di società incluse	26	26
PROFILO		
	2008 migl EUR	2007 migl EUR
Ricavi delle vendite	779,451	636,547
EBITDA	116,039	82,401
EBITDA/Vendite (%)	14.57	12.53
Redditività delle vendite (ROS) (%)	12.46	10.59
Utile Netto	50,947	33,764
Totale Attività	853,440	740,686
Patrimonio Netto	282,558	240,202
Posizione finanziaria netta	-24,918	-36,232
Redditività del totale attivo (ROA) (%)	11.63	9.40
Redditività del capitale proprio (ROE) (%)	18.03	14.06

Figura 4.16: Analisi della redditività nel mercato del software
Fonte: Banca dati AIDA

A primo impatto già si evince che il mercato del software ha avuto un notevole miglioramento nel passaggio tra i due anni, cerchiamo però di avere una visione più precisa dell'andamento spiegando e analizzando voce per voce della tabella.

Ricavi delle vendite: Il fatturato totale, tenendo sempre presente che si riferisce al campione rappresentativo di aziende, ha subito un incremento di circa il 22%. Nel 2008 infatti il mercato del software ha fatturato circa 780 milioni di euro, ben 143 in più rispetto all'anno precedente, ciò sta ad indicare che evidentemente il mercato non ha risentito più di tanto dei primi accenni di crisi economica.

Ebitda: *“Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization”* ossia un margine reddituale che misura l'utile di un'azienda prima degli interessi, delle imposte,

delle tasse, delle componenti straordinarie, delle svalutazioni e degli ammortamenti. Questo valore, anche definito come **marginale operativo lordo**, ha subito un incremento di circa 34 milioni di euro nel passaggio dal 2007 al 2008.

Ebitda/Vendite: Il valore sopracitato diviso per il volume delle vendite, permette di avere un'idea della redditività dell'impresa, che anche in questo caso risulta favorevole rispetto all'anno precedente.

Ros: Altro indice finanziario "*Return On Sales*" che misura la redditività delle vendite, in particolare rappresenta il guadagno netto conseguito per ogni euro di fatturato. Normalmente questo indice aumenta con l'aumentare dei ricavi e con il diminuire dei costi. Come sappiamo, i ricavi possono aumentare conseguentemente a un incremento dei volumi di vendita, o conseguentemente ad un aumento dei prezzi. Sicuramente è stata attuata una delle precedenti politiche poichè, come è possibile vedere, siamo in presenza di un aumento rispetto al 2007 di circa 2 punti percentuali.

Utile netto: Questo valore rappresenta sostanzialmente il risultato economico al netto delle imposte, che nel confronto tra i due anni risulta essere aumentato di circa il 18%.

Totale attività: Rappresenta appunto il totale delle attività (*correnti e non correnti*), quali disponibilità liquida, crediti, immobili, impianti, partecipazioni ecc.. indicate nello stato patrimoniale. Come nei casi precedenti è possibile riscontrare un aumento totale di circa il 15%.

Patrimonio netto: Esprime la consistenza del patrimonio di proprietà dell'impresa ed è dato dalla differenza tra i totali dell'attivo e del passivo risultanti dal bilancio. Com'è possibile notare, il patrimonio del mercato del software è aumentato nel 2008 di circa 42 milioni di euro.

Posizione finanziaria netta: Questa voce, se negativa, fornisce una misura dell'indebitamento finanziario netto, cioè dell'ammontare dei debiti di natura finanziaria contratti dalle aziende. La voce è appunto negativa, ciò significa che il mercato è in debito,

ma dal raffronto dei due anni è visibile un miglioramento, infatti il debito nel 2008 è diminuito di circa 11 milioni di euro.

ROE e ROA: Indici già analizzati precedentemente, che mostrano come anche in questo caso vi sia stato un notevole miglioramento nel passaggio dal 2007 all'anno successivo.

Da questo primo approccio emerge un incremento generale dei valori dal quale è possibile dedurre che il mercato del software sia in crescita. Sfruttiamo ora la segmentazione vista precedentemente per comprendere se si tratta di una crescita generale o se dovuta a determinati comparti in particolare. Come anticipato l'analisi si concentrerà su due indici di redditività in particolare il ROE e il ROA oltre all'utile netto conseguito da ogni azienda. In primo luogo concentriamoci sull'indice che determina la redditività del capitale investito, il quale misura l'efficienza nella gestione del capitale, quindi la capacità dell'impresa di trarre profitto dagli investimenti.

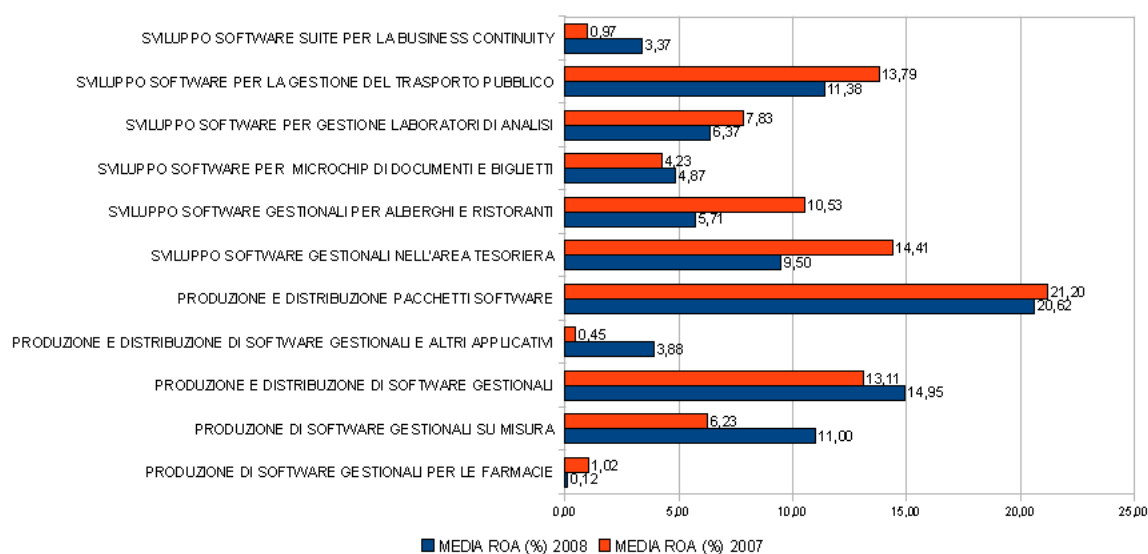


Figura 4.17: Andamento ROA(%) medio per segmento 2007/2008

Fonte: Elaborazione dell'autore

Il grafico sovrastante mostra l'andamento del ROA nel 2007 e nel 2008 per ciascun segmento di mercato e come è possibile notare si verificano andamenti diversificati per ciascun comparto. Gli incrementi più significativi vengono riscontrati per i segmenti che si occupano della produzione di software gestionali, sia su misura che non. Al contrario il decremento più significativo è riconducibile al comparto software per la gestione di alberghi e ristoranti, che riscontra una diminuzione di circa 5 punti percentuali. Vediamo ora l'andamento del ROE, questo indice esprime il rendimento economico del capitale di rischio per l'esercizio 2007 e 2008 e viene normalmente impiegato per mostrare in modo sintetico l'economicità complessiva della gestione, nell'esercizio considerato.

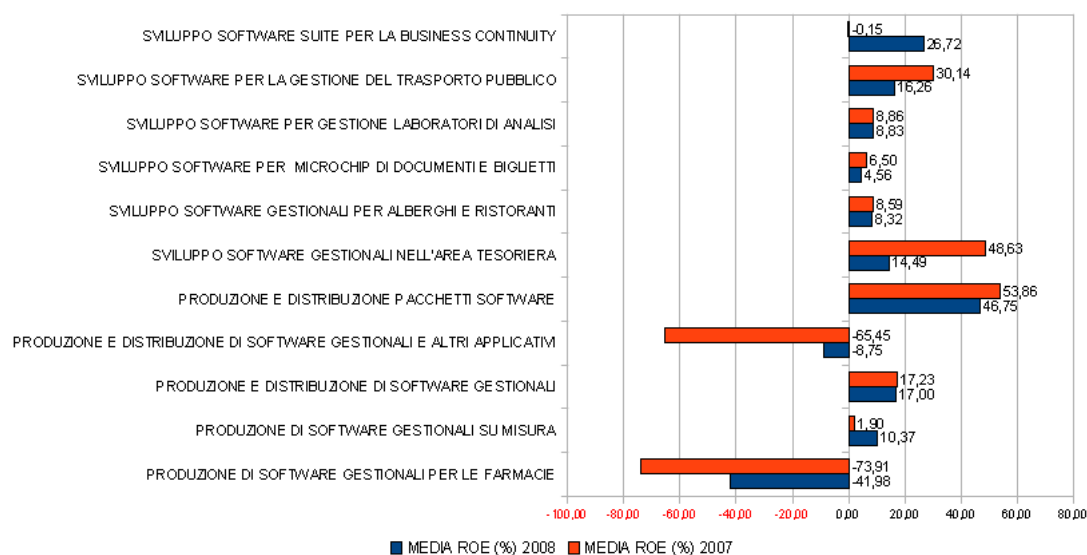


Figura 4.18: Andamento ROE(%) medio per segmento 2007/2008

Fonte: *Elaborazione dell'autore*

Dal grafico risulta anche in questo caso, come l'andamento sia differente per ogni segmento, tendenzialmente i valori negativi hanno ottenuto un notevole miglioramento dal 2007 al 2008, aumentando fino a 57 punti percentuali nel caso delle aziende produttrici di software gestionali e altri applicativi. Il calo più significativo ha coinvolto invece il comparto che si occupa della produzione di software nell'area tesoriera, che ha risentito

di una diminuzione notevole, pari a circa 34 punti percentuali, nel passaggio dal 2007 all'anno successivo. Osserviamo infine il grafico che mostra l'andamento dell'Utile netto, ossia il reddito annuale, dei segmenti del mercato del software.

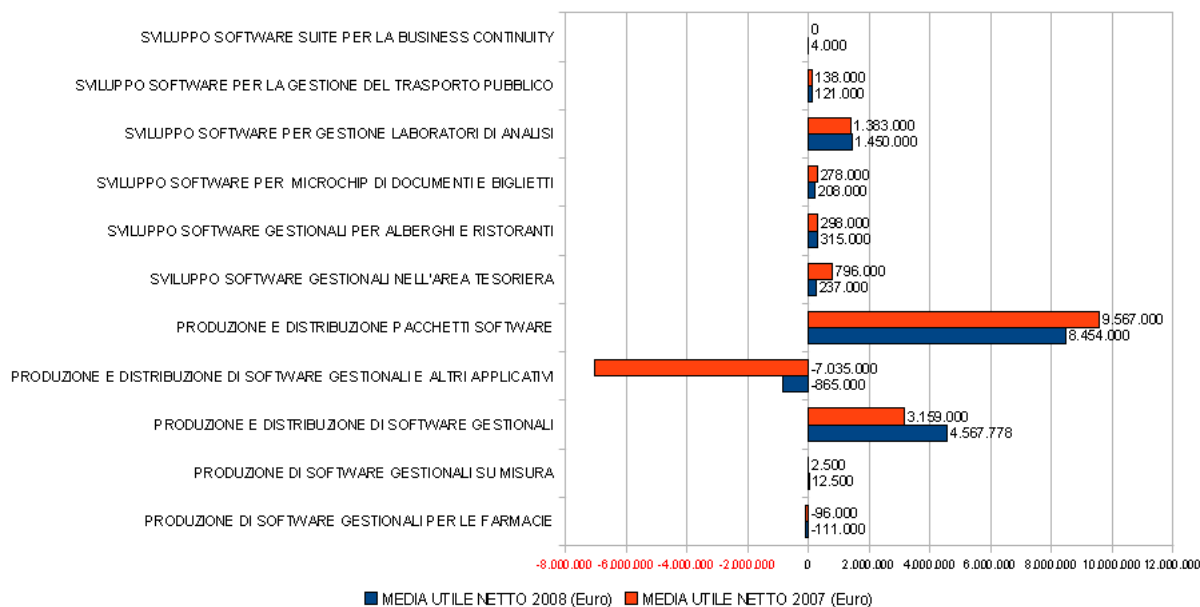


Figura 4.19: Andamento Utile Netto(€) per segmento 2007/2008
Fonte: Elaborazione dell'autore

Dal grafico si evince che i segmenti più redditizi sono i segmenti che si occupano della distribuzione di pacchetti software e di gestionali, a discapito dei comparti più specifici, ma possiamo dire che, in generale l'andamento risulta essere positivo. Per avere un'idea più chiara dell'andamento dei segmenti, si è costruita una tabella riassuntiva che riporta gli incrementi o i decrementi degli indici di redditività e dell'utile netto, dei due anni a confronto.

SEGMENTO	INCREMENTO o DECREMENTO ROA(%) dal 2007 al 2008	INCREMENTO o DECREMENTO ROE(%) dal 2007 al 2008	INCREMENTO o DECREMENTO UTILE NETTO(€) dal 2007 al 2008
PRODUZIONE DI SOFTWARE GESTIONALI PER LE FARMACIE	-0,90	31,93	-15.000
PRODUZIONE DI SOFTWARE GESTIONALI SU MISURA	4,77	8,48	10.000
PRODUZIONE E DISTRIBUZIONE DI SOFTWARE GESTIONALI	1,84	-0,23	1.408.778
PRODUZIONE E DISTRIBUZIONE DI SOFTWARE GESTIONALI E ALTRI APPLICATIVI	3,43	56,70	6.170.000
PRODUZIONE E DISTRIBUZIONE PACCHETTI SOFTWARE	-0,58	-7,11	-159.000
Sviluppo software gestionali nell'area tesoriera	-4,91	-34,14	-559.000
Sviluppo software gestionali per alberghi e ristoranti	-4,82	-0,27	17.000
Sviluppo software per microchip di documenti e biglietti	0,64	-1,94	-70.000
Sviluppo software per gestione laboratori di analisi	-1,46	-0,03	67.000
Sviluppo software per la gestione del trasporto pubblico	-2,41	-13,88	-17.000
Sviluppo software suite per la business continuity	2,40	26,87	4.000

Figura 4.20: Tabella di confronto, incrementi o decrementi dal 2007 al 2008

Fonte: Elaborazione dell'autore

Dall'immagine si vede chiaramente che l'incremento maggiore è stato ottenuto dalle aziende che si occupano di software gestionali e nel contempo anche della distribuzione di altri applicativi. Alcuni comparti risentono di leggeri decrementi, fortunatamente non troppo significativi, ma in generale l'andamento fa presupporre che il mercato sia in crescita, specialmente per quanto riguarda i segmenti che si occupano della produzione di gestionali.

Conclusioni

Con il presente lavoro di tesi si è voluto introdurre il concetto di analisi di settore, tracciando inizialmente le basi teoriche e concludendo con applicazioni pratiche sul settore dell'Information Technology e più in particolare sul mercato del software. Nel corso dello studio sono stati riportati diversi concetti, nei primi due capitoli essenzialmente si è cercato di spiegare cosa fosse un'analisi di settore e quali fossero le principali tecniche da applicare per sviluppare questo genere di studi. Nel terzo capitolo viene fatta una breve introduzione all'innovazione tecnologica, concetto chiave nel settore preso a riferimento, mentre nell'ultimo capitolo viene descritta la struttura del settore IT e vengono applicati al mercato del software i concetti teorici precedentemente illustrati. In quest'ultima parte viene indicato il perimetro di definizione dello studio, ossia quali aziende fanno parte del campione oggetto di ricerca e come siano stati reperiti tutti i dati necessari per lo sviluppo dell'analisi. In seguito all'introduzione al settore IT, nel quale viene indicata la composizione dello stesso, viene anche giustificato il perchè è stato impossibile applicare i concetti teorici al settore e di conseguenza perchè si è scelto di continuare l'analisi concentrandosi esclusivamente sul mercato del software. In queste ultime parti la teoria diviene pratica e dopo una sintetica introduzione al mercato del software viene affrontata la prima analisi, quella dell'ambiente esterno, facendo luce su quei fattori incerti che possono influire positivamente o negativamente sul mercato. Successivamente viene applicata la teoria dell'economista *Porter*, attraverso la quale si è dimostrato il grado di concorrenza all'interno del settore, derivato anche dalle non eccessive barriere all'ingresso e all'uscita del mercato e la composizione, concentrazione e diversificazione dei concorrenti, dimostrando come questo mercato sia composto generalmente da medio-piccoli fornitori e siano relativamente pochi i leader di mercato. Chiarita

la composizione viene mostrata la segmentazione del mercato, dalla quale risulta che la maggioranza delle imprese preferisca operare nel campo dei software gestionali o nella produzione e distribuzione di pacchetti software generici, a discapito di una specializzazione precisa. Le ultime sezioni di questa tesi sono volte alla ricerca dei fattori critici di successo e alla determinazione della redditività del mercato. I dati di bilancio sui quali si è basata quest'ultima analisi, sono stati estrapolati dalla banca dati Aida, nella quale non sono ancora stati depositati i dati riferiti all'anno 2009, di conseguenza lo studio si è limitato all'analisi dei due anni precedenti. L'andamento che nel complesso risulta essere positivo nel passaggio dal 2007 al 2008 e che farebbe presupporre una continua crescita del mercato, subirà un calo determinante nei due anni successivi, in seguito alla crisi economica globale che ha colpito anche l'Italia. I dati di quanto anticipato vengono riportati dalle ricerche di Assinform, associazione nazionale delle principali aziende di Information Technology operanti sul mercato italiano, la quale afferma che nell'anno 2009 la domanda è crollata in tutti i settori It e conseguentemente anche nel mercato del software. Per quanto riguarda il 2010 il rapporto non è ancora stato reso disponibile, ma le prime anticipazioni affermano che la ripresa non sia ancora avvenuta. In conclusione, sarebbe stato interessante poter riportare questi fatti con dati precisi, ma nonostante ciò questo dimostra, col senno di poi, come gli eventi incerti e non prevedibili, in questo caso economici, possano influire su un mercato, sconvolgendo le previsioni di una precedente analisi.

Bibliografia

- [Gra06] Robert M. Grant, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, III Edizione, Bologna, il Mulino, 2006.
- [Ass09] Assintel - Associazione Nazionale imprese ICT, *Il mercato del software e dei servizi in Italia*, Report 2009.
- [KotLan07] Philip Kotler, Kevin Lane Keller, *Marketing e Management*, 12a Edizione, Milano, Mondadori, 2007.
- [BelBat08] Agostino La Bella, Elisa Battistoni, *Economia e organizzazione aziendale*, Apogeo, 2008.
- [BenNap07] Filippo Bencardino, Maria Rosaria Napolitano, *"Economia del software e tecnologie dell'informazione e della comunicazione"*, Dases, Milano, 2007.
- [Bol05] Mario Bolognani, *"Strategia senza strategia"*, 2005.
<http://corsobolognani.altervista.org/UserFiles/File/strategia%20senza%20strategia.pdf>
- [Rus07] Antonio J.Russo, *"Spunti di riflessione sulle politiche di innovazione nel settore ICT"*, 2007.
<http://softwarelibero.it/files/riflessioni-politiche-innovazione-ict.pdf>
- [Web] Presentazione della banca dati Aida.
http://www.decon.unipd.it/biblio/CATALOGHI/Banche_Dati/aida.pdf
- [Web] Rapporti Assinform 2009 e 2010.
<http://www.assinform.it/>

[Web] Sap Italia, testimonianze dei clienti.

http://www.sapstories.com/italy/default.aspx?cmpid=CRM-IT09-SME-CRI_PPARC2

[Tesi] Alessandro Marini, *“Il mercato dei prodotti software”*, Bologna, 2005/2006.

[Tesi] Giuseppe Musacchio, *“Analisi di settore della produzione di software in Italia”*, Bologna, 2005/2006.

[Tesi] Luca Bruni, *“La produzione del software in Italia e la pratica dell’outsourcing”*, Bologna 2004/2005.

Ringraziamenti

Giunta al termine di questo lavoro desidero ringraziare ed esprimere la mia riconoscenza nei confronti di tutte le persone che, in modi diversi, mi sono state vicine e hanno permesso e incoraggiato sia i miei studi che la realizzazione e stesura di questa tesi. I miei più sentiti ringraziamenti vanno al Professor Edoardo Mollona, per la cortesia dimostrata e per avermi seguito durante la redazione della tesi. Un ringraziamento speciale va ai miei amici, vicini e lontani e ai colleghi incontrati in questo percorso, con i quali ho condiviso momenti di studio e momenti di svago e che oltre ad avermi sempre supportato mi hanno più di tutto “sopportato” nei momenti più critici. Infine, ma non certo per ordine di importanza, ringrazio con tutto il cuore i miei genitori che hanno sempre creduto in me, appoggiandomi in ogni decisione e senza i quali non avrei raggiunto questo traguardo. Un ultimo ringraziamento va alla nonna, che nonostante il divario di età ha sempre cercato di aiutarmi e comprendere ogni mio problema, sostenendo ogni mia scelta.