

# Se l'azienda diventa "complessa" decisivi i sistemi informativi

Assetti societari in evoluzione, processi di internazionalizzazione e un quadro economico che si contraddistingue per la sua imprevedibilità. Sono queste alcune delle complessità che le piccole e medie imprese devono fronteggiare per riuscire a stare al passo coi tempi. Pianificare il futuro in modo adeguato, infatti, significa prepararsi alle eccezioni. Ma anticipare le sfide in maniera flessibile non è sempre facile. E così, per fornire un supporto a problemi di natura strategica e operativa, sono molte le pmi che hanno scelto di affidarsi ai sistemi informativi. A rivelarlo sono i risultati di una ricerca realizzata da Sda Bocconi in collaborazione con Sap Italia e presentata la scorsa settimana al polo tecnologico Kilometro Rosso. Lo studio – dal titolo "Dimensioni di complessità aziendale e valore dei sistemi informativi" – è stato realizzato via web su un campione di 200 ditte, attraverso interviste telefoniche a 30 imprese e analizzando sette casi aziendali: Calvi Network, Came Group, Ducati Energia, Eridania Sadam, La Gardenia, Samo e VRV Group. Assetto proprietario e societario, struttura manageriale, modello operativo, internazionalizzazione, strategie di crescita, dinamicità del business e sistema produttivo sono alcuni degli aspetti tenuti in considerazione nella fase di analisi.

"Le aziende riescono a stare in equilibrio economico sul mercato se trovano partner e soluzioni alla loro altezza – ha spiegato Severino Meregalli, docente dell'area sistemi informativi di Sda Bocconi -. Per far questo devono evitare di cadere in pericolosi luoghi comuni. Uno fra tutti: le pmi non sono una versione semplificata di quelle grosse. La complessità non è una prerogativa delle aziende di grandi

dimensioni, bensì delle organizzazioni in crescita. È sbagliato anche credere che gli approcci settoriali siano la chiave di volta per approcciare il mercato. Le aziende cercano soluzioni, non stereotipi. Un altro errore è ritenere che le aziende italiane siano refrattarie alla nuova tecnologia. L'attenzione in questo senso è elevata, ma spesso mancano specialisti interni”.

Finalità della ricerca della Bocconi è quella di fornire a imprenditori e manager nuovi strumenti di valutazione delle loro complessità, aiutandoli così a trovare le risposte per affrontare le sfide del mercato. Secondo lo studio, è proprio l'assetto internazionale il fattore di sviluppo più condizionato dalla complessità. Il fatturato delle vendite all'estero è in aumento per il 43% delle imprese interpellate, grazie alla crescita delle filiali commerciali e dei distributori. Ma ci sono evidenti problemi di pianificazione: il 60% delle aziende ritiene che, nel contesto economico attuale, il livello e il tipo di domanda siano fattori imprevedibili, così come le evoluzioni del contesto normativo nei vari Paesi. Andare all'estero per produrre e vendere sui mercati locali è quindi possibile se si dispone della strumentazione necessaria a controllare l'operato delle nuove realtà.

C'è poi la questione dell'assetto proprietario: l'81% delle imprese del campione dipende da capitali privati. Il 28% fa capo a un imprenditore e il 46% a una famiglia imprenditoriale. Strutture simili – di dimensioni limitate e solo per il 5% controllate da fondi o banche – hanno bisogno di dati puntuali e attendibili, per redigere il rendiconto finanziario. Anche dopo l'entrata di manager indipendenti, che supportano la proprietà nella gestione aziendale, servono sistemi informativi utili sia per chi ha delega gestionale, sia per chi deve controllare l'operato dei nuovi dirigenti e promuoverne un'omogeneità di comportamenti.

Nel 58% dei casi sono presenti, nel perimetro di consolidamento delle imprese, almeno due tipologie societarie. Il caso più diffuso è la compresenza di società produttive e

commerciali, con problematiche di gestione dei flussi tra compagnie. Il 46% delle aziende sono multibusiness, con dichiarate criticità di integrazione e di creazione di sinergie di gruppo. Le difficoltà di accesso al credito, infine, hanno sensibilmente ridotto le prospettive di sviluppo mediante fusioni e acquisizioni.

Insomma, oggi le aziende non riescono a generare utili se non sono complesse. Di conseguenza, la domanda delle piccole e medie imprese si caratterizza per l'elevata complessità tecnologica, applicativa ed economica. Consapevoli di questo aspetto, le Pmi hanno avviato interventi migliorativi su vari fronti, dall'aspetto organizzativo (84%) a quello produttivo e di filiera (76%), passando attraverso la struttura manageriale (oltre il 75% del campione). E dal 2013 in poi le migliorie interesseranno i processi aziendali (18%) e il sistema informativo (15,6%). "La collaborazione tra Sap e Sda Bocconi – conclude Meregalli – si pone proprio l'obiettivo di aiutare imprenditori e manager delle Pmi a identificare le dimensioni di complessità delle loro aziende, aiutandoli a vedere nei sistemi informativi una soluzione valida per supportarne la gestione. Un'impresa in crescita, per soddisfare una base di clienti globale, dovrà quindi imparare a governare una rete di aziende che collaborano da diversi continenti. E i sistemi informativi possono rappresentare un valido strumento in tal senso".