

PAOLO NEIROTTI, EMILIO PAOLUCCI

LE ICT NON FUNZIONANO SENZA CAPITALE ORGANIZZATIVO*

Publicato su www.lavoce.info, 11-2-2008

Abstract

Un'indagine su più di duecento grandi aziende manifatturiere e di servizi italiane mostra che per circa il 70 per cento, gli investimenti in ICT hanno permesso una riduzione dei costi amministrativi.

Decisamente inferiori, invece, le percentuali di imprese che hanno ottenuto ritorni nello sviluppo prodotto o nella gestione delle relazioni con i clienti. Spesso per l'incapacità di apportare i necessari cambiamenti organizzativi, con la modifica dei processi decisionali e maggiore attenzione al capitale umano. Difficile dunque un effetto sulla produttività.

Nel dibattito sulle dinamiche di produttività del nostro paese, le Information and Communication Technologies (ICT) vengono spesso chiamate in causa come "grandi assenti" a cui imputare parte delle responsabilità per il gap competitivo italiano. Diversi confronti internazionali evidenziano infatti un ritardo delle imprese nell'adozione delle ICT, mettendo in luce un uso di tali tecnologie inferiore alle potenzialità consentite dall'infrastruttura disponibile.¹

L'indagine

Attraverso un'indagine compiuta su 215 grandi aziende manifatturiere e di servizi, abbiamo provato a comprendere se le Ict possono consentire al nostro tessuto industriale di colmare il divario competitivo entro pochi anni². Ne è uscito un quadro che evidenzia come a monte del ritardo di adozione vi sia la struttura del tessuto industriale italiano, e solo in parte un problema congiunturale dovuto al recente andamento negativo del ciclo economico.

Nell'economia italiana, oltre alla prevalenza di piccole e medie imprese, spesso prive di adeguate capacità di spesa e di gestione nell'ambito delle Ict, hanno infatti un forte peso settori poco "adatti" a

* Pubblicato con l'autorizzazione degli autori. Per una esposizione più estesa degli esiti della ricerca condotta, si veda Neirotti, P., Cantamessa, M., Paolucci E. "Do Companies with a Competitive Advantage Make Better Use of IT? Evidence from Italian Enterprises", 2008, International Journal of Technology Management.

¹ Si vedano le analisi sugli indici di e-readiness effettuate dalla Economist Intelligence Unit <http://www.eiu.com>.

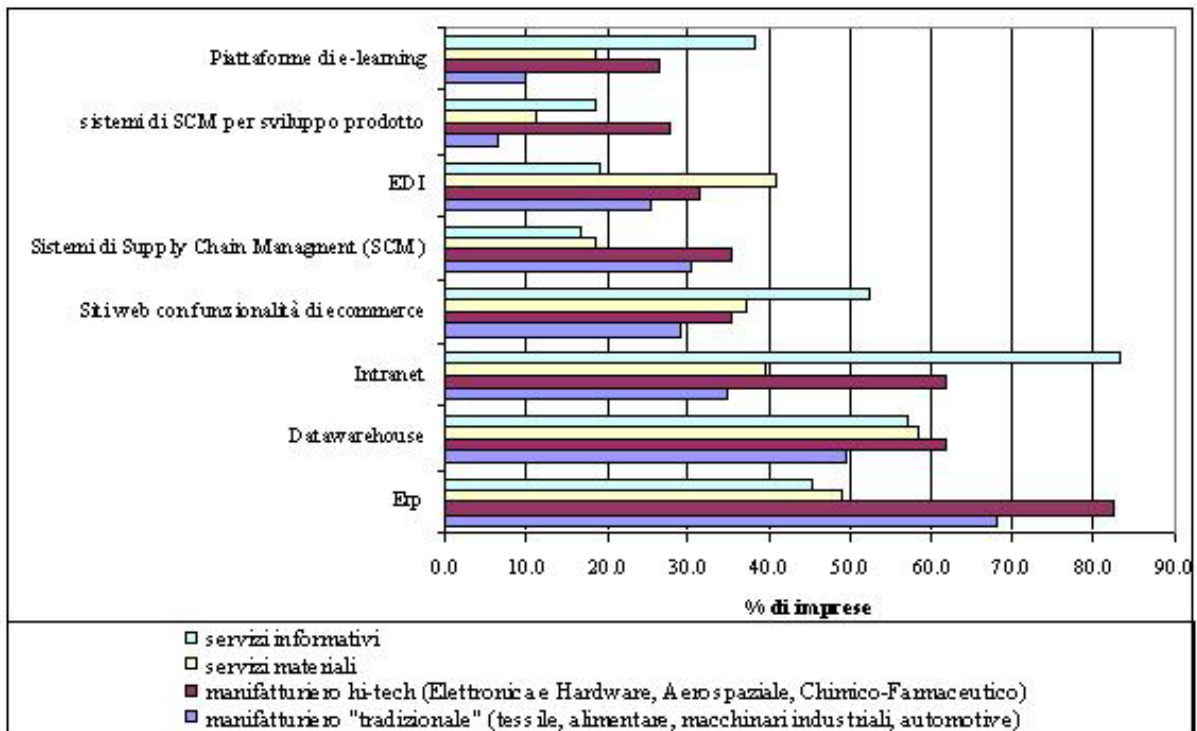
² Il progetto è stato condotto insieme ad Andreina Mandelli e Alfredo Biffi della Sda Bocconi e a Uday Karmarkar della Anderson School of Management alla Ucla.



sfruttare i benefici potenzialmente garantiti da tali tecnologie. Non a caso, la nostra indagine (figura 1) rivela tassi di adozione inferiori nei comparti “non hi-tech” del manifatturiero e nei settori dei servizi materiali (per esempio: turismo, distribuzione, trasporti, costruzioni).

È difficile che a breve l'Italia grazie alle Ict recuperi il divario di produttività accumulato ed eviti il formarsi di un “divide” fra le sue imprese. E non solo per i limiti del tessuto industriale.

Figura 1 - Tassi di adozione di alcune ICT nelle grandi imprese italiane (dati relativi all'inizio 2005)



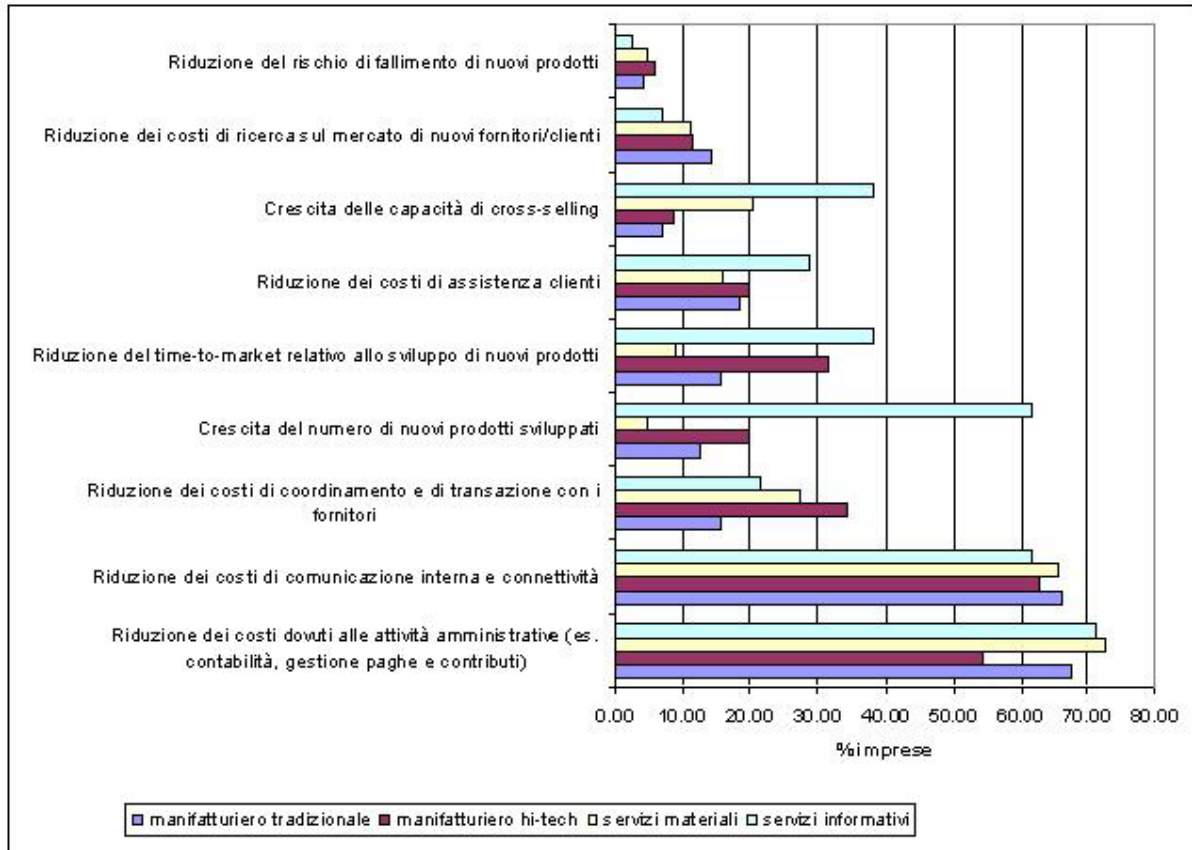
Fonte: Politecnico di Torino – SDA Bocconi – Progetto BIT

L'incapacità di gestire le ICT come una risorsa strategica

Anche nei settori dove le Ict potrebbero avere un forte impatto sulla produttività, le imprese non riescono a sfruttarne a pieno il potenziale. Mentre in circa il 70 per cento del campione analizzato (con alcuni scostamenti a seconda del settore), gli investimenti effettuati tra 2000 e 2004 hanno permesso una riduzione dei costi amministrativi e di connettività, sono decisamente inferiori le percentuali di imprese che hanno ottenuto ritorni in aree più “strategiche”, come lo sviluppo prodotto, la gestione delle relazioni con i clienti e con la filiera produttiva (figura 2). Unica eccezione sono le imprese dei servizi informativi, nell'indagine rappresentate in prevalenza da banche e imprese di assicurazione,

storicamente i primi settori a essere oggetto di cambiamenti pervasivi per via delle Ict. Nei settori “non hi-tech” del manifatturiero i ritorni sono stati invece in generale meno visibili.

Figura 2 - I ritorni percepiti dalle imprese relativamente agli investimenti in ICT effettuati tra 2000 e 2004



Secondo la nostra indagine, questa incapacità di ottenere ritorni strategici è stata spesso dovuta a:

1. un inadeguato sostegno agli investimenti nelle Ict da parte del vertice aziendale, che le ha spesso considerate come all’origine di un “costo da contenere”;
2. la difficoltà di chi in azienda si occupa della implementazione dei sistemi informativi ad avere una chiara visione delle esigenze di business che tali tecnologie devono supportare, fattore spesso all’origine di investimenti poco allineati con la strategia aziendale.

L’incapacità di portare avanti cambiamenti nei modelli organizzativi

Per essere impiegate in modo efficace tali tecnologie necessitano inoltre di approcci alla gestione di persone e processi assenti nella prevalenza delle nostre aziende. Alla base di questo fenomeno vi è stata, spesso, l’incapacità o la non volontà delle imprese di accompagnare gli investimenti in ICT con

cambiamenti organizzativi che richiedevano una modifica dei processi decisionali e forti investimenti in capitale umano.

Alcuni modelli a equazioni strutturali stimati attraverso l'indagine evidenziano infatti che a contraddistinguere le imprese che negli ultimi anni hanno investito di più in ICT, ottenendone migliori risultati, sia stato proprio il "capitale organizzativo" incorporato in alcune caratteristiche aziendali che rivelano un modello organizzativo adeguato all'attuale contesto tecnologico e competitivo.

Tali elementi distintivi sono così sintetizzabili: l'importanza attribuita agli investimenti in capitale umano, un'organizzazione poco burocratica, l'abitudine dei dipendenti a condividere conoscenza, l'adozione di incentivi basati sulle performance individuali e di gruppo, l'incoraggiamento dell'imprenditorialità diffusa, la presenza di team interfunzionali di lavoro. Non è un caso che meno frequentemente le imprese manifatturiere "non hi-tech" riscontrino tali caratteristiche, così come adeguate capacità di gestione degli investimenti in ICT (figura 3). Dove queste caratteristiche sono invece più radicate, le aziende hanno ottenuto benefici in aree strategiche come lo sviluppo prodotto (grazie a un più facile coordinamento con fornitori e clienti e a minori time-to-market) e la gestione della relazione con il cliente (grazie a una migliore conoscenza dei suoi comportamenti di acquisto).

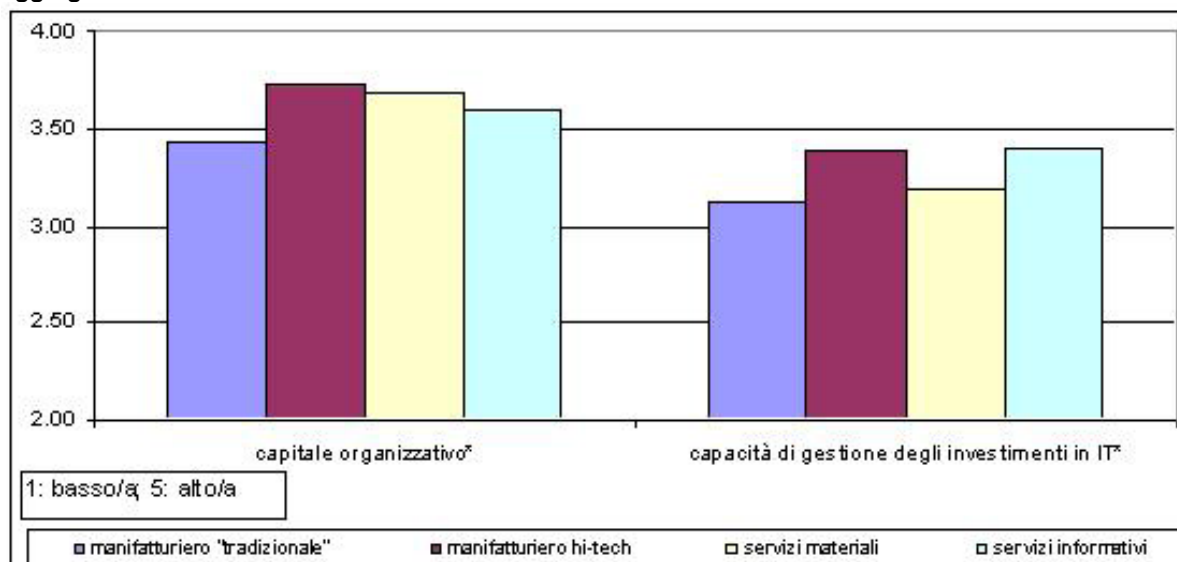
La maggior parte delle imprese che ha ottenuto tali ritorni godeva inoltre di una posizione di vantaggio competitivo già prima di investire nelle tecnologie introdotte sul mercato negli ultimi anni.

Grazie al loro migliore "capitale organizzativo", sono quindi riuscite a rafforzare ulteriormente il loro vantaggio tramite le tecnologie informatiche introdotte negli ultimi anni³.

³ Per tutti i dettagli sui risultati ottenuti in questa analisi si consulti Neirotti, P., Cantamessa, M., Paolucci E. "Do Companies with a Competitive Advantage Make Better Use of IT? Evidence from Italian Enterprises", 2008, International Journal of Technology Management.



Figura 3 - Il capitale organizzativo e le capacità di gestione degli investimenti in Ict presenti nelle 4 aggregazioni di settore considerate



1 * p-value inferiore al 5%.

Nota metodologica:

La misurazione di ciascuna delle due variabili deriva dalla misura su scale Likert a 5 livelli di 7 variabili, aggregate insieme dopo un'analisi fattoriale esplorativa e un'analisi di affidabilità tramite alpha di Cronbach. I valori riportati in figura sono stati ri-normalizzati su scala 1-5.

L'insieme di questi risultati ci induce a ipotizzare che finché perdurerà la mancanza di un adeguato "capitale organizzativo" e di manager con le competenze per gestire il cambiamento permesso dalle Ict, sarà improbabile vedere un loro effetto sulla produttività italiana.

Riteniamo inoltre che sarà sempre più accentuato il rischio di un divario di competitività tra settori che investono in Ict e comparti industriali poco permeabili a tali fenomeni. Questo per via di "meccanismi di isolamento" che nei settori in ritardo di adozione non agevolano le imprese nel colmare velocemente questo gap; il cambiamento indotto dalle Ict è infatti complesso da gestire e ambiguo (alcuni fattori che ne determinano il successo faticano a essere riprodotti in molte aziende – vista l'ambiguità attorno ai loro veri elementi caratterizzanti), e l'aver investito prima delle altre imprese in alcune tecnologie permette di mantenere un vantaggio verso i concorrenti, grazie alla possibilità di sfruttare prima di questi le potenzialità offerte da nuove tecnologie emergenti.