



ICT E INNOVAZIONE D'IMPRESA

Casi di successo

Rubrica a cura di

Roberto Bellini, Chiara Francalanci

La rubrica *ICT e Innovazione d'Impresa* vuole promuovere la diffusione di una maggiore sensibilità sul contributo che le tecnologie ICT possono fornire a livello di innovazione di prodotto, di innovazione di processo e di innovazione di management. La rubrica è dedicata all'analisi e all'approfondimento sistematico di singoli casi in cui l'innovazione ICT ha avuto un ruolo critico rispetto al successo nel business, se si tratta di un'impresa, o al miglioramento radicale del livello di servizio e di diffusione di servizi, se si tratta di una organizzazione pubblica.

Il caso Esprinet

Roberto Bellini, Maurizio Cuzari¹

1. INTRODUZIONE

Il presente contributo alla Rubrica "ICT e Innovazione d'Impresa" tratta per la prima volta del caso di successo di un fornitore di prodotti e servizi nel settore ICT. Vanno quindi segnalati due aspetti:

a. il caso di un'azienda fornitrice va trattato in modo molto diverso da quello dei casi di utenza della tecnologia: si dà più importanza agli aspetti di mercato e al posizionamento competitivo dell'azienda sotto analisi, cercando di mettere a fuoco, nell'ambito della strategia di marketing, i punti di forza e di debolezza che l'azienda mostra rispetto all'ambiente esterno/mercato e rispetto ai fattori interni che contribuiscono al successo; naturalmente è sempre importante analizzare il ruolo che possono giocare le tecnologie ICT utilizzate in questa impresa come fattore di successo, ma questa analisi riguarda soprattutto i fattori interni;

b. nel caso specifico, inoltre, va ulteriormente sottolineato che il successo del Caso Esprinet è certamente legato alla capacità dei suoi imprenditori e del suo management di inter-

pretare e sviluppare una strategia vincente in un mercato in crisi come quello dell'ICT negli ultimi anni, ma anche alla dimensione del cambiamento che si configura, per le sue dimensioni e significatività, come spesso al di là delle possibilità di valutazione della singola impresa nazionale. E questo è uno dei fattori importanti che spiegano il successo di Esprinet.

Assistiamo infatti ad un profondo cambiamento delle tipologie di prodotto che definivano delle Tecnologie Informatiche (IT) una volta, delle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione fino a ieri (ICT), che oggi dobbiamo cominciare a chiamare con il nome di prodotti delle Tecnologie Digitali (DT-Digital Technologies): il successo di Esprinet come azienda distributrice si inquadra anche tenendo conto di questo cambiamento nell'offerta di tecnologie digitali sviluppate e proposte non più solo per il mercato business ma anche per quello consumer, che si caratterizza per crescite di fatturato a due cifre sia nei volumi che nei valori, pur in presenza di una discesa continua dei prezzi unitari di prodotti come il Notebook e il Terminale di Telefonia mobile.

Il cambiamento del mercato verrà analizzato in uno specifico articolo nel prossimo numero di

¹ Con la collaborazione di Flavio Cabiati, Politecnico di Milano.

Mondi Digitale: intanto qui analizziamo i fattori di successo del Caso Esprinet, leader nel settore della Distribuzione delle Digital Technologies, in cui si sviluppa ad un ritmo quasi doppio rispetto agli altri competitor.

2. COME SI COLLOCA ESPRINET NEL SETTORE DISTRIBUTIVO

Un operatore della Distribuzione ha come missione quella di essere un "punto di raccordo" fra fornitori (**vendor**) e **terze parti** (punti vendita sul territorio) garantendo la fluidità del passaggio del prodotto dagli uni agli altri; **Esprinet** nasce 5 anni fa dall'aggregazione di più distributori focalizzati sull'*Information Technology*, si sviluppa come provider verso una vasta rete di terze parti e successivamente, negli ultimi due anni, comincia a espandere gradualmente il proprio portafoglio di offerta includendo i vari prodotti delle *Digital Technologies*, trovandosi pronto a soddisfare i nuovi bisogni del mercato ispirati a numerose aree di uso innovative fra cui per esempio quella della "mobilità" indotta dalle tecnologie e dai servizi legati alle reti di comunicazione mobili. Esprinet nel 2004 migliora i propri ricavi di quasi il 15% rispetto al 2003 e punta ad un ulteriore significativo incremento per la fine del 2005 (Tabella 1).

L'analisi dei ricavi per famiglia di prodotto consente di evidenziare:

□ La riduzione, nel 2004, dell'incidenza della componente "PC e server" per effetto del siste-

matico spostamento di mix di ricavi a favore di categorie merceologiche più innovative e a maggior contenuto tecnologico e di servizio;

□ L'incremento del peso delle periferiche, essenzialmente dovuto al buon andamento delle apparecchiature digitali;

□ Il tasso di crescita molto rilevante dei componenti microelettronici, pari al +35%.

Ma l'aspetto più interessante di Esprinet è la sua performance in termini di miglioramento della quota di mercato; l'incremento dei ricavi del leader della Distribuzione IT in Italia porta Esprinet a ottenere una quota nel mercato della distribuzione pari al **21%** nel 2004, con un incremento che è quasi 3 volte quello del suo più diretto concorrente, come mostra la figura 1. È questo *exploit* che vogliamo cercare di analizzare.

3. LA GESTIONE DEI FLUSSI DISTRIBUTIVI E LE SPECIFICITÀ DEL MODELLO DI BUSINESS DI ESPRINET

L'insieme di terze parti servito da Esprinet è molto eterogeneo, essendo costituito dalle diverse tipologie di rivenditori di informatica presenti sul mercato italiano: da **rivenditori a valore aggiunto (VAR)** a **system integrator** e **corporate reseller**, dai **dealer** ai **computer shop** (indipendenti e/o affiliati), dagli operatori della **grande distribuzione**, generalista e specializzata (**GDO/GDS**), ai **sub-distributori**, come indicato nella figura 2. La ripartizione dei ricavi in base alla tipologia di canale

TABELLA 1
Ricavi suddivisi per famiglia di prodotto 2003-2004. (Fonte: Esprinet 2005)

Ricavi per famiglia di prodotto (mln di euro)	2003		2004		Var. % 04 vs 03
PC e server	555	43%	622	42%	12,1%
Periferiche	394	30%	474	32%	20,4%
Consumabili	154	12%	177	12%	15,0%
Software	99	8%	112	8%	12,9%
Networking	43	3%	45	3%	5,1%
Workstation e sistemi	26	2%	23	2%	-11,4%
Componenti micro-elettronici	24	2%	33	2%	35,3%
Altri	12	1%	12	1%	0,8%
Totale	1.307	100%	1.498	100%	14,7%

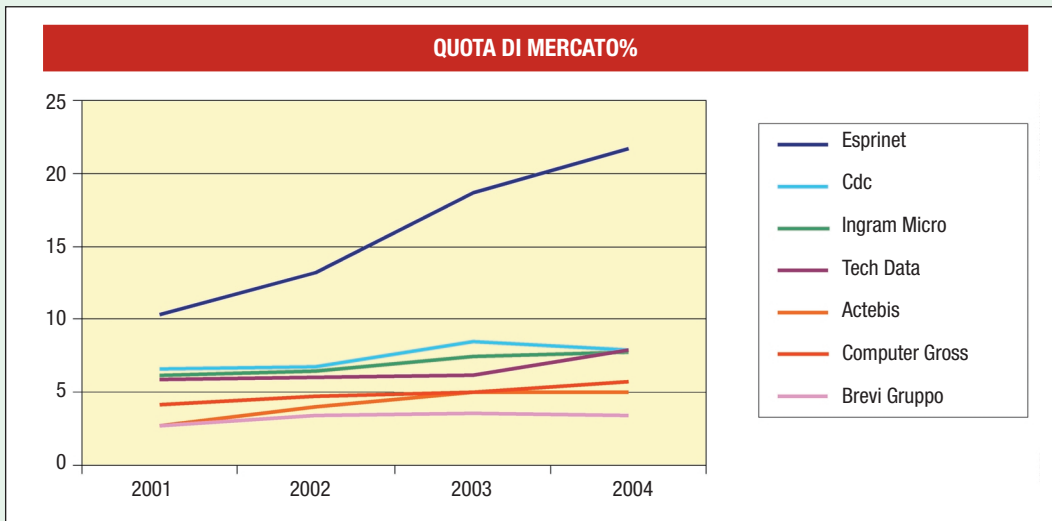


FIGURA 1
Andamento delle quote di mercato dei primi sette distributori (2001-2004). (Elaborazione su dati Sirmi)

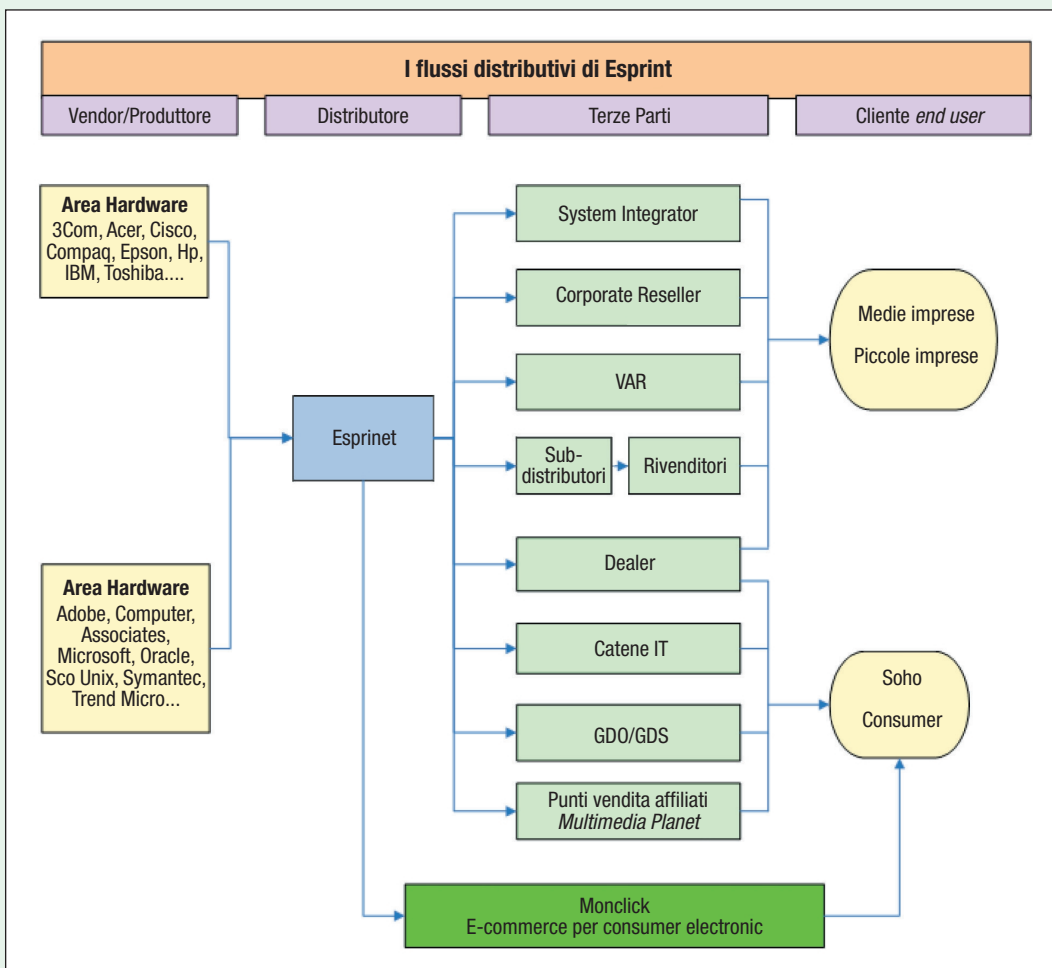


FIGURA 2
I flussi distributivi di Esprinet. (Elaborazione su dati Esprinet)

servito è riportata nella tabella 2. Esprinet pone una grande attenzione nella gestione e ottimizzazione dei flussi distributivi; rispetto agli altri distributori analizzati, emergono alcuni differenziali nel **modello di business** di

Esprinet che vale la pena di sottolineare: □ l'alto livello di specializzazione verso il mercato consumer, attraverso forti rapporti con la Grande Distribuzione Organizzata o con le Catene IT, mentre la quasi totalità dei Distributori

TABELLA 2
Andamento dei ricavi suddivisi per canale di vendita.
 (Fonte: Esprinet 2005)

Ricavi per canali di vendita (mln di euro)	2003		2004		Var. % 04 vs 03
Dealer e computer shop	636	49%	724	48%	13,9%
VAR	443	34%	496	33%	12,0%
GDS-GDO	191	15%	237	16%	24,2%
Sub-distributori	37	3%	41	3%	10,7%
Totale	1.307	100%	1.498	100%	14,7%

è focalizzata sul mercato B2B e commercia soprattutto con VAR, dealer e system integrator;

□ l'approccio commerciale "focalizzato" per ogni singola tipologia di mercato, fondato su una struttura organizzativa "multi-canale", imperniata su 3 divisioni (*Business, Consumer, Digital Imaging*) ed orientato all'attivazione di politiche di vendita e di marketing personalizzate sui bisogni specifici di ciascun tipo di rivenditore servito;

□ La decisione strategica di operare come "distributore puro", cercando di consolidare il più possibile un ruolo di partnership con i principali vendor, mentre qualche Distributore (come CDC, Elettrodata, Executive) fa anche il produttore di hardware, con la conseguenza che questi distributori vengono percepiti e sono di fatto (piccoli) concorrenti dei (grandi) vendor;

□ la attivazione di processi di vendita diretta al cliente finale, con due specializzazioni:

- una rete di 245 punti vendita in *franchising* (Multimedia Planet), per il piccolo cliente business, il SOHO ed il Consumer;
- un sito *e-commerce*, Monclick, attivato nel 2005, dedicato al cliente copnsumer;

□ l'ampliamento del portafoglio di offerta con prodotti a base digitale attraverso la conclusione di accordi di partnership con nuovi vendor nell'area delle memorie, della sicurezza, della telefonia ecc..

4. L'ANALISI DEI PUNTI FORZA DI ESPRINET

L'analisi dei *trend del contesto esterno/mercato* fa emergere i seguenti fattori:

□ Il cambiamento del mercato: come verrà analizzato con maggiore profondità nel prossimo numero di Mondo Digitale dedicato a questo tema, emerge una nuova sensibilità del mercato del consumatore finale che utilizza i prodotti

digitalizzati e i servizi conseguenti in "mobilità" come per funzioni ludiche (musica, fotografia); per esempio, il terminale di telefonia mobile integrato da nuove funzioni d'uso dedicate alla comunicazione digitale, all'ascolto della musica, all'entertainment, al supporto in viaggio e nelle emergenze ecc. è la base della "piattaforma per la mobilità", che si sposa con la "piattaforma fissa" costituita da un Notebook o un Desktop intorno a cui integrare periferiche che permettano di manipolare e aggiornare le varie tipologie di servizi e contenuti utilizzati sulla "piattaforma mobile"; una prima decisione coerente con questa tendenza è stata la decisione di Esprinet di sviluppare accordi di commercializzazione con la GDO (Grande Distribuzione Organizzata) e la GDS (Grande Distribuzione Specializzata); sebbene questo rapporto sia legato esclusivamente alla commercializzazione di prodotti (non ci sono servizi personalizzati per le GDO/GDS) questo canale di distribuzione, si è rivelato nel 2004 quello a maggiore capacità di crescita, trainato, come visto, dall'acquisto del privato: GDO/GDS contribuiscono oggi al 15,8% dei ricavi. Una seconda decisione coerente è stata l'apertura nel 2005 nel sito per l'e-commerce dedicata al cliente consumer, dove si trattano tutti i prodotti *consumer electronics* (telefonia, fotografia, games, audio-video, informatica, elettrodomestici);

□ la disponibilità dei nuovi prodotti basati su tecnologie digitali che costituiscono il presupposto per servire i nuovi bisogni del mercato; con l'ampliamento del proprio catalogo Esprinet va incontro a questa tendenza, sviluppando accordi con i più importanti e prestigiosi marchi del settore, come per esempio 3Com, Acer, Cisco, Compaq, Epson, Hewlett Packard, IBM, Toshiba nell'area **hardware** e Adobe, Computer Associates, Microsoft, Oracle, Sco Unix, Sy-

mantec, Trend Micro nell'area **software**. Una ulteriore manifestazione di questa tendenza è rappresentata dall'accordo di distribuzione siglato con Telecom Italia nella prima metà del 2004, in base al quale Esprinet diviene distributore per il mercato italiano dei prodotti di telefonia fissa, apparecchi multifunzione, fax, segreterie e di tutte le fasce *cordless* oltre ai relativi servizi Internet. Esprinet distribuisce oggi oltre 15.000 prodotti raggruppati sotto 450 marchi di oltre 200 vendor diversi; questa gamma è di gran lunga la più ampia rispetto a quella messa in campo dagli altri distributori e consente di articolare un'offerta completa di prodotti selezionati tra le più note case produttrici di Tecnologie Digitali e di porsi come punto di riferimento per "l'one stop shopping"; l'*analisi interna* permette invece di mettere a fuoco i seguenti punti di forza di Esprinet:

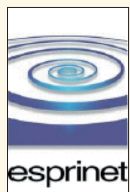
□ lo sviluppo di una conoscenza approfondita dei propri vendor, qualificata in particolare dal continuo interscambio di informazioni e dal reciproco coordinamento delle azioni di marketing. Obiettivo di Esprinet, infatti, non è solo quello di commercializzare elevati volumi, limitandosi alla distribuzione (*box mover*), ma anche di promuovere la conoscenza dei marchi e dei prodotti distribuiti e di farsi carico delle attività complementari alla distribuzione quali marketing e logistica. La decisione di operare come "distributore puro" consente, poi, di sviluppare la partnership con i vendor;

attraverso il coordinamento delle politiche di *marketing* e l'utilizzo di Internet come strumento che permette ai vendor di monitorare in tempo reale le reazioni di tutto il mercato alle loro proposte commerciali. Infine Esprinet sfrutta opportunamente la propria dimensione e la capillare copertura a livello nazionale per mantenere un elevato potere contrattuale nei confronti dei principali vendor, tutte aziende di grandi dimensioni e che operano sul mercato internazionale;

□ l'efficienza nella gestione e nell'evasione degli ordini, resa possibile dal sistema logistico e dalla disponibilità di una piattaforma operativa basata su Internet (il 75% degli ordini di Esprinet è ricevuta via Internet) come strumento di comunicazione, marketing e vendita, per la gestione dei processi distributivi e come fattore di fidelizzazione del canale della rivendita in grado di assicurare elevati livelli di puntualità e rapidità nelle consegne;

□ l'offerta di una gamma completa di servizi a valore aggiunto alla propria platea di terze parti, comprendente servizi informativi via Internet, "e-web club" (abilitazione all'e-commerce per la propria clientela), soluzioni finanziarie, consegna alla clientela finale ("DDT personalizzati"), assistenza tecnica per la configurazione dell'offerta ("Lab Service"), formazione in modalità tradizionale ("Esprinet Campus") e "online" ("e-learning"); le terze parti sono seguite da una struttura di *account* (agenti) sul territo-

ESPRINET



Esprinet inizia la sua attività nel 2000, nascendo dall'aggregazione di più distributori già attivi da oltre venti anni (Celo e Micromax, poi Celomax, e Comprel, tutte e tre realtà dello stesso imprenditore, Francesco Monti). La grande forza di Esprinet consiste quindi nell'essere stata capace di reinterpretare e ottimizzare il proprio modello distributivo alla luce dei cambiamenti del mercato che permettono di lavorare con volumi crescenti.

Oggi Esprinet è il leader italiano della distribuzione di prodotti informatici e di telecomunicazione, sia hardware che software. Esprinet serve ogni anno 23mila rivenditori, fra System Integrator, VAR, Dealer, Reseller, GDo/GDS e Catene IT; commercializza 450 marchi e fattura 1,5 miliardi di € nel 2004, con un organico di circa 800 persone, 1 filiale periferica, 14

Cash&Carry e 225 punti vendita affiliati al marchio **Multimedia Planet**.

Va infine citato che Esprinet ha acquisito a fine novembre 2005 il 2° distributore spagnolo, con l'obiettivo di sviluppare il suo modello vincente in Italia anche in altre nazioni europee. Le attività logistiche sono concentrate nel magazzino di 25.000 mq, sito a Cambiago, in provincia di Milano. Nell'ambito del settore Distribuzione **Esprinet** viene considerato un **generalista** in quanto tratta la totalità dei prodotti in termini di Software e soluzioni, Componentistica, Multimedia/Games, Supplies, Sicurezza, Storage, Mobile, Accessoristica, Hardware, Software, Networking, Home entertainment, Office, Periferiche, Games, Componenti pc, Foto/video e materiale di consumo.

Fra i marchi distribuiti: 3Com, 3M Italia Telecomunicazioni, Acer, Adobe Systems, Alcatel, Allied Telesyn International, Amd, Apc American Power Conversion, Asus, Atlantis Land, Autodesk, Belinea, Belkin, BenQ, Canon, Casio, Check Point Technologies, Cisco Systems, Computer Associates, Corel, Creative Labs, D-Link, Datalogic, Digicom, Epson, FujiFilm, Fujitsu Siemens Computers, Hp, Ibm, Imation, Iomega, Jasc Software, Kingston Technology, Konica Minolta, Lexmark, Linksys, Logitech, Mustek, Nilox, Olivetti, Oracle, Pinnacle Systems, Plextor, Saitek, Sharp Electronics, Symantec, Tarantella, Targus, Teac, Trend Micro, Trust, U.S. Robotics, Verbatim, Wacom, Waitec, Xerox, ZyXel

0

rio, ciascuno dei quali segue un numero finito di rivenditori con l'obiettivo di migliorare il loro fatturato e la loro marginalità attraverso attività di supporto commerciale e marketing, fornendo strumenti, informazione e collaborazione per attività di *co marketing*. Per molte terze parti, Esprinet non rappresenta solamente l'intermediario con i vendor, ma un aiuto concreto per il miglioramento del proprio business;

1

□ non ultima, la leva finanziaria è stato uno degli strumenti alla base del successo di Esprinet: aver ridotto drasticamente l'indebitamento, aver abbassato radicalmente i tempi di incasso dai propri partner, aver raggiunto l'obiettivo di portare pressochè a zero gli oneri finanziari, fanno di Esprinet uno dei più chiari esempi di come il processo di quotazione pubblica ed il relativo apporto di denaro fresco a favore del business, e la capacità di assumere posizioni consi-

derate impopolari permettano al tempo stesso di migliorare i risultati e di portare avanti un business "sano", permettendo fra l'altro all'azienda di fare il salto verso l'Europa, grazie all'acquisizione del secondo distributore spagnolo condotta in porto negli ultimi mesi del 2005.

Bibliografia

- [1] Sirmi: *Digital Technology: evoluzione dei modelli di acquisto e dei canali di vendita*, Marzo 2005.
- [2] www.neto1.it – Dealer e Var.
- [3] www.assinform.it – Associazione nazionale produttori tecnologie e servizi per la comunicazione e l'informazione.
- [4] www.sirmi.it – Società di ricerche di mercato e consulenza ICT.

ROBERTO BELLINI è docente nel corso di Concept Dvelopment & Industrial Engineering presso il Politecnico di Milano e docente di Marketing e Gestione della Relazione con il cliente nell'ambito del MIP, con una focalizzazione sulla innovazione nelle reti di imprese.

Presiede la Sezione AICA di Milano ed è responsabile per AICA del progetto eCCO-eCertification and Competence Tool, sviluppato con Federcomin e Fondazione Politecnico.
roberto.bellini@polimi.it

MAURIZIO CUZARI è Presidente e Amministratore Delegato di SIRMI, società di ricerche di mercato specializzata nel settore ICT.

In tale veste interviene come relatore e chairman in numerosi convegni nel settore I&CT; opera inoltre come consulente di marketing strategico per il top management di numerose aziende del settore. È iscritto all'ordine dei Giornalisti.

maurizio.cuzari@sirmi.it

FLAVIO CABIATI laureato in Ingegneria Gestionale con la specializzazione di Marketing, ha svolto per la tesi una "Analisi delle reti distributive italiane di prodotti informatici".

CHIARA FRANCALANCI è professore associato di Sistemi Informativi al Politecnico di Milano. Ha scritto numerosi articoli sulla progettazione e sul valore economico delle tecnologie informatiche, svolto attività di ricerca e consulenza nel settore finanziario e manifatturiero sia in Italia sia presso la Harvard Business School ed è editor del Journal of Information Technology.

francala@elet.polimi.it