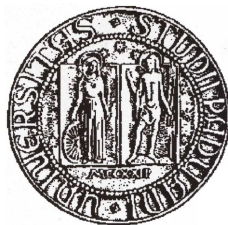


UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
FACOLTA' DI SCIENZE STATISTICHE
CORSO DI LAUREA IN STATISTICA ECONOMIA E FINANZA



TESI DI LAUREA

**UN'INDAGINE ALLE IMPRESE DI SUCCESSO
DELLA PROVINCIA DI VENEZIA**

RELATORE: CH.MO PROF. UGO TRIVELLATO

LAUREANDA: ANTONELLA TREVISANATO

ANNO ACCADEMICO 2005-2006

INDICE

INDICE	1
INTRODUZIONE.....	2
1. ASPETTI METODOLOGICI DI UNA RILEVAZIONE	3
2. LE PRIME SEI FASI DELL'INDAGINE.....	4
2.1 GLI OBIETTIVI DELLA RICERCA.....	4
2.2 LA SCELTA DEL MODO DI SOMMINISTRAZIONE DEL QUESTIONARIO	4
2.3 IL QUESTIONARIO A PARTIRE DAGLI OBIETTIVI	5
2.4 IL DISEGNO CAMPIONARIO	16
2.5 LA RILEVAZIONE.....	17
2.6 IMPUTAZIONE DEI DATI SU SUPPORTO ELETTRONICO.....	18
3. L'ANALISI, L'INTERPRETAZIONE DEI RISULTATI.	20
3.1 PREMESSA.....	20
3.2 LE DETERMINANTI DEL SUCCESSO AZIENDALE.....	20
3.3 STRATEGIA E GESTIONE	25
3.4 L'IMPRESA E L'AMBIENTE.....	33
4. LA CONDUZIONE DELL'INDAGINE: NOTE PRATICHE.....	36
4.1 OSSERVAZIONI METODOLOGICHE.....	36
BIBLIOGRAFIA	38

INTRODUZIONE

Questa tesi è il risultato del periodo di stage condotto presso la facoltà di Economia dell'Università di Treviso e della precedente esperienza lavorativa maturata in quattro anni presso un'affermata società di indagini statistiche del veneziano, che mi hanno permesso di svolgere un percorso formativo, dapprima con la conoscenza dei diversi aspetti metodologici di una rilevazione statistica, e poi con la realizzazione di un'indagine faccia a faccia, dalla costruzione del questionario alle elaborazioni dei dati.

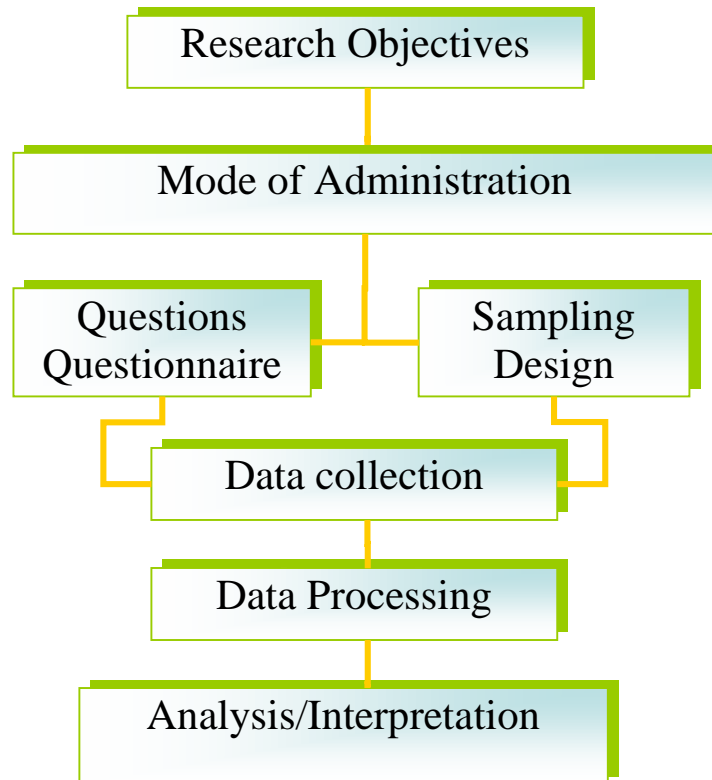
L'obiettivo che mi sono proposta con questo elaborato è quello di trasmettere le conoscenze che ho acquisito cercando di avvicinare al mondo della ricerca statistica persone che ne sono a "digiuno", attraverso un esempio pratico, affinché possano acquisire gli strumenti basilari per capire le fasi salienti di un processo di ricerca sul campo.

Il contenuto di questa relazione, pertanto, approfondisce le diverse fasi di un'indagine faccia a faccia: la creazione del questionario, le interviste condotte direttamente nelle sedi aziendali, l'imputazione dei dati su supporto elettronico e, per concludere, l'analisi e l'interpretazione dei dati. L'indagine, che è stata condotta per conto dell'Università Ca' Foscari di Venezia, sede di Treviso, ed è stata commissionata dalla CCIAA di Venezia in occasione della IV giornata dell'economia, mirava a capire i fattori di successo e le strategie innovative di un campione di aziende di eccellenza della provincia, scelte dalla stessa CCIAA in quanto rappresentative del tessuto imprenditoriale veneziano.

L'esposizione è così articolata: il primo capitolo descrive in modo schematico quali sono gli aspetti metodologici di una rilevazione statistica; il secondo espone come si sono sviluppate le prime sei fasi per l'indagine faccia a faccia sulle imprese di successo nel veneziano; il terzo è dedicato all'analisi ed interpretazione dei dati; il quarto presenta alcune osservazioni relative agli inconvenienti incontrati nella conduzione effettiva delle interviste.

1. ASPETTI METODOLOGICI DI UNA RILEVAZIONE

Schema da corso di Biemer, Lyberg su “Introduction to Survey Quality” Telephone Survey Methodology II Miami 2006 (Capitolo 2 del corso).



Lo schema precedente illustra quali sono le fasi di una ricerca quantitativa:

1. Gli obiettivi della ricerca;
2. Il modo di somministrazione;
3. Il questionario a partire dagli obiettivi;
4. Il disegno campionario;
5. La rilevazione dei dati;
6. L'imputazione dei dati su supporto elettronico;
7. L'analisi, interpretazione dei risultati

Nella sezione successiva queste fasi metodologiche della ricerca sono riprese per applicarle al caso pratico.

2. LE PRIME SEI FASI DELL'INDAGINE

2.1 GLI OBIETTIVI DELLA RICERCA

In occasione della IV giornata dell'economia, la Camera di Commercio di Venezia, in collaborazione con il Professor Ferruccio Bresolin della Facoltà di Economia di Venezia, ha sviluppato una ricerca esplorativa volta ad analizzare i fattori caratterizzanti la categoria delle imprese di successo.

L'obiettivo dell'indagine era quello di riuscire a cogliere i fattori che hanno consentito ad imprese appartenenti a diversi settori (sia tradizionali che nuovi) di mantenere e sviluppare una capacità competitiva ed al tempo stesso di espandere fatturato e redditività, per riuscire a cogliere e ad evidenziare le caratteristiche salienti che differenziano queste aziende da altre che operano nel loro stesso settore.

Ovviamente, il committente ha considerato un campione di imprese del veneziano, scegliendo, tra quelle di successo, quelle che ha ritenuto più adatte allo scopo.

Il risultato è stata un'indagine esplorativa di tipo qualitativo-quantitativo: quantitativo perché è stato utilizzato un questionario strutturato e qualitativo perché la selezione non probabilistica del campione di imprese da intervistare, non ha permesso l'utilizzo di test statistici per l'interpretazione dei risultati.

2.2 LA SCELTA DEL MODO DI SOMMINISTRAZIONE DEL QUESTIONARIO

Sulla base delle risorse, dei tempi a disposizione e degli obiettivi (vedi sopra) la miglior scelta possibile era una survey faccia a faccia.

La survey faccia a faccia infatti non soffre dei limiti della survey telefonica (legati principalmente alla durata massima utilizzabile per un'intervista telefonica) e riesce, attraverso l'iterazione personale con il rispondente, ad arricchire notevolmente il quadro interpretativo con una possibile misurazione diretta da parte dell'intervistatore-ricercatore.

D'altra parte, in una survey di questo tipo, particolarmente focalizzata su aspetti strutturali e misurabili di una impresa, l'intervistatore non dovrebbe particolarmente influenzare il processo di raccolta delle informazioni e quindi la rilevazione faccia a faccia non dovrebbe soffrire di questo fattore di distorsione.

2.3 IL QUESTIONARIO A PARTIRE DAGLI OBIETTIVI

A partire dalle ipotesi di ricerca, ossia l'individuazione delle caratteristiche delle imprese di successo, e da altri questionari riguardanti surveys su imprese, è iniziata la fase di costruzione del questionario strutturato.

Questo è definibile come un insieme di domande aperte (ossia a risposta libera), chiuse (che prevedono invece opzioni di risposta) o semichiuso (ossia con combinazione di modalità di risposta predeterminate e con una modalità a risposta libera) che hanno ognuna l'obiettivo di misurare un determinato aspetto del fenomeno che si sta analizzando.

Nella sua stesura finale, il questionario è stato suddiviso in sei sezioni elementari, più un'ultima parte dedicata alle domande strutturali riguardanti l'azienda.

Prima sezione: Mission

Domanda 1: Come definirebbe la "mission", ossia in che modo riassumerebbe la visione e l'immagine aziendale che la Sua azienda vuole proporre?

Questa domanda aperta si propone di misurare come i leaders (proprietari o managers) definiscono la missione (o visione aziendale) e focalizza pertanto l'attenzione su quello che l'azienda si propone di essere, di fare e sull'immagine che vuole dare al mercato a cui si affaccia.

Domanda 2: Quali tra le seguenti caratteristiche differenziano, secondo Lei, la Sua azienda dalle altre che operano nel Suo stesso mercato e rappresentano a Suo parere la principale determinante di successo.

- a. Innovazione.*
- b. Identificazione di un marchio.*
- c. Differenziazione del prodotto/servizio.*
- d. Acquisizione di un nuovo mercato.*
- e. Tradizione.*
- f. Delocalizzazione.*

È senza dubbio la domanda chiave del questionario: si richiede un'autovalutazione sul fattore o sui fattori che vengono percepiti come quelli che hanno consentito all'azienda di acquisire quel qualcosa in "più" che la differenzia dalle altre che operano nello stesso mercato.

L'intervistato ha la possibilità di scegliere fino a sei risposte (ossia tutte) tra quelle proposte; questo per permettere di evidenziare tutti gli ambiti nei quali l'azienda presenta tali caratteristiche esclusive.

Domanda 3.1: Quali tipi di innovazioni ha introdotto?

- a. Innovazioni di prodotto.*
- b. Innovazioni di processo.*
- c. Innovazione d'organizzazione.*
- d. Innovazione di mercato.*
- e. Innovazione nell'approvvigionamento.*

Domanda 3.2: Ne può fornire una descrizione sommaria?

La prima delle due domande vuole appurare in quale diverso ambito è stata apportata l'innovazione, ossia evidenziare la capacità del management di sfruttare l'opportunità del mercato attraverso percorsi innovativi di efficienza produttiva che si possono tradurre in:

Innovazione di prodotto: cambiamenti nel prodotto stesso ad esempio attraverso la scoperta di un materiale.

Innovazioni di processo: cambiamenti nel sistema di produzione ad esempio attraverso introduzione di nuovi macchinari tecnologicamente più avanzati.

Innovazione d'organizzazione: cambiamenti nell'organizzazione interna ad esempio attraverso l'informatizzazione di procedure legate all'organizzazione stessa.

Innovazione di mercato: cambiamenti nel mercato in cui l'azienda si affaccia ad esempio con l'acquisizione di un segmento di domanda prima non sfruttato.

Innovazione nell'approvvigionamento: cambiamenti nel sistema degli acquisti.

Anche per questa domanda l'intervistato ha la possibilità di indicare anche tutte le cinque possibili alternative. Inoltre, nel caso che l'impresa abbia introdotto più di una innovazione significativa, il questionario sviluppa ogni singola tipologia, perché lo scopo della rilevazione è di cogliere nel modo più completo possibile gli ambiti economici di innovazione entro cui l'azienda si muove.

Questo è anche il motivo per cui, una volta colti questi ambiti, si è anche chiesto di dare una descrizione sommaria per capire in che cosa consistevano effettivamente ed evidenziare, tra le aziende innovative, le realtà più accentuate.

Domanda 3.3: In che modo è stata acquisita l'innovazione?

- a. Acquisto/acquisizione dall'esterno (es. università, convegni, sponsor di ricerca).*
- b. Sviluppo da parte dell'ufficio interno di R&S.*
- c. Applicazione di una scoperta occasionale.*
- d. Ricerca dedicata al singolo progetto.*

Questo quesito mira sia a pesare l'importanza della ricerca all'interno dell'azienda sia ad evidenziare le risorse rivolte agli obiettivi di sviluppo innovativo. Anche qui è possibile indicare tutte e quattro le risposte.

Domanda 4: Quale affermazione ritiene essere più aderente al concetto di identificazione?

- a. Esclusività dell'azienda, prestigio del marchio.*
- b. Unicità di prodotto.*

Questa domanda cerca di cogliere a quale aspetto è legata l'identificazione di un marchio, ossia al nome stesso dell'azienda, essendo questo divenuto un marchio, o al prodotto, essendo questo divenuto unico.

Domanda 5: In cosa si differenzia il prodotto/servizio che la Sua azienda offre rispetto agli altri presenti nel mercato?

Questa domanda aperta si propone di misurare tutte le caratteristiche del prodotto e/o servizio che lo rendono differente.

La scelta di costruire la domanda sulla differenziazione del prodotto come domanda aperta è legata al voler coglierne in modo completo tutti gli aspetti e di dare all'intervistato la possibilità di auto-valutare il prodotto stesso in maniera libera, per non dover fare rientrare la sua risposta in modalità predefinite.

Domanda 6: Il mercato rappresenta:

- a. Un segmento di domanda prima non sfruttato.*
- b. Un nuovo mercato territoriale.*

La domanda mira a definire il significato stesso di mercato per riuscire a cogliere in quale ambito economico è avvenuta l'acquisizione.

Domanda 7: La delocalizzazione si è configurata come:

- a. Commissioni di produzione o di servizi.*
- b. Produzione che utilizza strutture pre-esistenti come joint-ventures, fusioni, acquisizioni di imprese già operanti su quel territorio, altri tipi di partnership.*
- c. Apertura di uno stabilimento ex-novo.*

La domanda si pone l'obiettivo di cogliere in quale misura si configura la delocalizzazione.

Le tre possibili risposte, infatti, rappresentano l'insieme delle modalità attraverso le quali un'azienda può delocalizzare la propria produzione.

Domanda 8 : Tra le caratteristiche appena discusse, potrebbe ordinare per importanza le tre più importanti?

La domanda mira a capire quali siano, tra le varie caratteristiche che rappresentano le principali determinanti del successo, le tre più importanti che lo identificano (nella domanda 2, invece, è stato richiesto all'intervistato di esporre tutte le modalità di risposta, per cogliere tutte le caratteristiche che portano l'azienda a differenziarsi).

Non meno importante, comunque, è capire come l'intervistato percepisca le gerarchie.

Seconda sezione: Strategia e cambiamento

La questione che si intende affrontare in questa seconda sezione è relativa alle decisioni strategiche. Importante è riuscire a cogliere le diverse strategie adottate per il prodotto, per il mercato o per entrambi, cercando di capire quali sono state quelle più premianti.

In un mondo che cambia velocemente, l'essere aggiornati e l'innovarsi è senza dubbio uno dei punti cruciali del sistema economico: l'obiettivo posto è quello di riuscire a cogliere gli effetti strategici che l'innovazione ha prodotto.

Domanda 9: In tutti i mercati la velocità di cambiamento, soprattutto negli ultimi anni, sta crescendo, quali sono gli indicatori che l'azienda adotta/ha adottato per misurare i mutamenti del proprio settore?

- a. Analisi della variazione del prezzo del mercato di vendita.*
- b. Analisi della variazione della quota di mercato dell'azienda.*
- c. Valutazione dei competitors presenti sul mercato.*
- d. Indagini o studi d'enti esterni, come le associazioni di categoria, enti/aziende di ricerca di mercato, convegni e studi.*
- e. Informazioni giornalistiche su riviste specializzate o di settore.*
- f. Altro (specificare).*

Questa domanda intende misurare attraverso quali fonti l'azienda acquisisce le informazioni che utilizza per attuare politiche e strategie, cioè come queste siano basate su informazioni derivanti dalle misure di performance, dalle ricerche, dall'apprendimento e dalle relative attività esterne.

E' facoltà dell'intervistato fornire più risposte; inoltre, essendo molti gli indicatori che l'azienda può adottare per misurare i mutamenti del proprio settore, come ultima modalità di risposta si è introdotta la voce "Altro", che deve essere ovviamente accompagnata dalla sua specificazione, in modo da comprendere l'intero universo possibile di risposte.

Domanda 10: Con relazione alla domanda precedente sa e può indicare quale strategia stia ponendo o porrà a breve in atto l'azienda?

Questa domanda aperta vuole cogliere le decisioni strategiche aziendali nel modo più dettagliato possibile. Lascia infatti all'intervistato, proprio perché non lo vincola a risposte chiuse, la possibilità di indicare tutte le strategie e le politiche sia sul processo di produzione che sul prodotto già attuate o in fase di attuazione.

Domanda 11: Qual è l'orizzonte temporale coperto dalle scelte strategiche?

- a. Una stagione (la stagione estiva, la stagione invernale).*
- b. Un anno.*
- c. Un ciclo temporale superiore all'anno.*

Questa domanda cerca di cogliere l'intervallo temporale a cui mirano le decisioni strategiche, per verificare se si tratti di veri e propri programmi articolati o piuttosto di semplici risposte ad esigenze contingenti.

Domanda 12: Da 1 a 10 quanto pesano esperienza ed intuito del management nelle scelte strategiche?

Domanda 13: Da 1 a 10 quanto pesano le analisi di performance degli indicatori?

Queste due domande mirano a cogliere, attraverso una valutazione quantitativa, l'importanza che viene data nelle scelte all'esperienza ed al fiuto imprenditoriale, quindi alle capacità umane, rispetto ad una razionale ed attenta analisi di performance degli indicatori.

Terza sezione: Personale

Questa terza sezione intende approfondire il rapporto interno tra titolare/i e personale. È volta ad interpretare il ruolo svolto dal management, le sue capacità di coinvolgimento decisionale all'interno dell'azienda ed a capire se queste aziende di successo rispecchiano ancora il tradizionale modello di piccola/media impresa a conduzione familiare veneta o se si stanno avvicinando a modelli meno "locali", dove il management ricopre un ruolo determinante nelle decisioni e scelte aziendali e non è vincolato da legami parentali.

Domanda 14: Quale forma di conduzione identifica meglio la sua azienda?

- a. Conduzione familiare.*
- b. Titolare più management.*
- c. Management.*
- d. Altro, da specificare.*

Questa domanda mira a capire il modello aziendale su cui l'impresa di successo nasce; in altre parole, l'impresa di successo veneta è ancora legata al modello tradizionale di azienda a conduzione familiare o si sta avvicinando al modello manageriale che non è caratteristico del tessuto produttivo locale?

Anche in questa domanda si è posta come ultima modalità di risposta "Altro", che comprende tutte le forme di conduzione che non rientrano nelle prime tre modalità di risposte.

Domanda 15: Quanti sono i managers sul totale del gruppo dirigente? (Indicare sia il numero di managers che il numero di persone che formano la dirigenza).

Questa domanda serve ad appurare quanto "familiare" sia il modello di successo, cioè quanto pesi all'interno dell'azienda la presenza manageriale rispetto a quella familiare.

Domanda 16: L'organizzazione del personale è gestita in maniera diretta dal titolare o è affidata ad un manager?

Domanda 17: In particolare, la selezione del personale è affidata:

- a. Al responsabile del personale.
- b. Ad un'organizzazione esterna, come agenzie interinali o job-junter (cacciatore di lavoro).
- c. Al titolare o familiare.
- d. Altro, da specificare.

Domanda 18: La funzione commerciale è gestita in maniera diretta dal titolare o è affidata ad un manager?

Domanda 19: La funzione produttiva/acquisti è gestita in maniera diretta dal titolare o è affidata ad un manager?

Queste quattro domande mirano a cogliere dettagliatamente per le diverse funzioni aziendali, quanta autonomia decisionale venga lasciata al gruppo manageriale e quanta al titolare familiare.

Le aziende di successo lasciano piena autonomia decisionale al manager, avvicinandosi al modello di azienda moderna o la decisione finale rimane comunque nelle mani del titolare?

Domanda 20: L'azienda promuove e finanzia corsi di formazione per il personale al fine di accrescerne la professionalità?

Domanda 21: Che tipi di corsi?

Attraverso queste due domande si vuole cogliere il rapporto che l'azienda ha con il proprio personale dipendente, ossia se è effettivamente interessata ad incentivare le conoscenze e le competenze professionali del personale investendo su di esso attraverso dei corsi di formazione.

Domanda 22: Ci sono lavoratori stranieri occupati presso di Voi?

- a. *Si.*
- b. *No.*

Domanda 23: In che percentuale sul totale dei dipendenti?

Domanda 24: Ci sono occupati laureati occupati presso di Voi?

Domanda 25: In che percentuale sul totale dei dipendenti?

Queste quattro domande vogliono analizzare la composizione del personale dipendente con l'obiettivo di evidenziarne peculiarità anche qualitative; ad esempio, il dipendente straniero ha un costo generalmente inferiore a quello del lavoratore italiano ed è, soprattutto, maggiormente flessibile; il dipendente laureato con un costo sicuramente superiore ma con conoscenze professionali più elevate.

In conclusione, il quesito cui si vuol rispondere è: l'azienda di successo veneta investe nei suoi lavoratori assumendo personalità con un bagaglio di conoscenze elevato e dà loro la possibilità di aumentare le loro competenze attraverso dei corsi mirati o alla qualità del personale preferisce della forza lavoro con preparazione e costo inferiori?

Quarta sezione: Processi

Domanda 26: I processi aziendali (ad esempio quelli riguardanti il ciclo produttivo, la gestione crediti, la gestione fornitori, la logistica) vengono sviluppati in maniera sistematica ed aggiornati periodicamente (perciò registrati come procedure standard) oppure sono approntati di volta in volta per far fronte alle esigenze contingenti?

Domanda 27: Esiste un sistema qualità, ossia si opera nell'ambito della ISO 9000?

- a. *Si.*
- b. *No.*

Domanda 28: Esiste una descrizione codificata delle modalità operative dei processi?

- c. *Si.*
- d. *No.*

Domanda 29: Esiste un metodo di valutazione dell'efficacia dei processi?

- e. *Si.*
- f. *No.*

Lo scopo di questa serie di quesiti è chiaro: le aziende di successo venete, che siano a conduzione familiare o strutturate in maniera manageriale, investono nell'organizzazione e nelle metodologie del lavoro, oppure l'intuito dell'imprenditore detta regole, tempi e sistemi di gestione?

Quinta Sezione: Rapporti con i clienti

Questa sezione si pone l'obiettivo di capire come le aziende interagiscono con i propri clienti, cioè attraverso quali strumenti vengano a conoscenza di informazioni che rispecchiano le aspettative della clientela e se utilizzano degli strumenti adeguati per misurare il loro livello di soddisfazione.

Si sono raggruppate, perciò, una serie di domande che mettono in risalto l'importanza che l'azienda dà all'opinione del cliente.

Domanda 30: La produzione di prodotti/servizi è attuata sulla base di informazioni sulle aspettative della clientela?

- a. Sì.*
- b. No.*

Domanda 31: Quali sono le fonti da cui si ricavano tali informazioni?

- a. Indagini di mercato effettuate da società esterne.*
- b. Indagini di mercato effettuate direttamente dall'azienda.*
- c. Ricezione di suggerimenti dei clienti.*
- d. Lavorazione su ordine (ordine fatto direttamente dal cliente).*
- e. Colloqui non formalizzati con i clienti.*
- f. Altro (specificare).*

Queste due domande si prefiggono di capire l'importanza che l'azienda pone sulle aspettative del cliente nelle decisioni produttive e attraverso quali fonti viene a conoscenza dell'opinione della clientela.

Domanda 32: Esiste un metodo di valutazione della customer satisfaction?

- a. Sì.*
- b. No.*

Domanda 33: Può descrivere brevemente come viene sviluppata questa valutazione (questionari, indagini ...)?

Queste due domande vogliono cogliere l'importanza che le imprese rivolgono alla soddisfazione del cliente. Sono quesiti espliciti, per i quali è richiesta all'intervistato una risposta puntuale: si ritiene importante appurare se le aziende ritengano opportuno chiudere la catena produttiva con un feedback più completo rispetto alla semplice voce "fatturato".

Sesta Sezione: Interazione con il territorio

In questa ultima sezione l'obiettivo è quello di far emergere il ruolo dell'ambiente esterno ed in particolare il ruolo di organismi di categoria ed enti, *in primis* la Camera di Commercio, per valutare il rapporto tra performance - ambiente - istituzioni.

Domanda 34: Ritiene che la Sua azienda venga percepita come radicata sul territorio, ossia l'immagine che ne hanno i terzi è quella di un'azienda rappresentativa della provincia di Venezia o la Vostra locazione è accidentale?

Questa domanda mira a cogliere il rapporto tra azienda ed ambiente esterno, per capire se il territorio è anch'esso elemento determinante dell'immagine e del successo aziendale o al contrario non esiste alcuna relazione; ovvero, se l'azienda fosse sorta in un altro territorio, immagine e successo sarebbero comunque gli stessi?

Domanda 35: Quali sono enti pubblici o privati con cui la Sua azienda intrattiene delle relazioni e/o collaborazioni non occasionali?

Domanda 36: Può indicare brevemente quali sono tali relazioni?

Domanda 37: In particolare, si avvale di servizi forniti dalla CCIAA? Quali?

Domanda 38: In cosa potrebbe migliorare il ruolo della CCIAA per agevolare l'attività della sua azienda?

Queste quattro domande vogliono cogliere i rapporti tra impresa, istituzioni ed enti locali.

In particolare vuole fare emergere il rapporto con la Camera di Commercio non solo, attraverso i servizi di cui l'azienda si avvale, ma lasciando anche la possibilità con l'ultima domanda di suggerire possibili miglioramenti che l'intervistato apporterebbe nella sua relazione con questo ente per agevolare la sua attività.

Domande strutturali

Le domande strutturali mirano a raccogliere alcune informazioni per definire l'impresa oggetto d'analisi.

Domanda 39: La sua impresa in quale settore opera?

- a. Agricoltura, caccia, silvicoltura e pesca.*
- b. Estrazioni minerali.*
- c. Attività manifatturiere.*
- d. Produzione e distribuzione energia elettrica, acqua e gas.*
- e. Costruzioni.*

- f. *Commercio ingrosso e dettaglio.*
- g. *Alberghi e ristoranti.*
- h. *Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni.*
- i. *Intermediazione monetaria e finanziaria.*
- j. *Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca.*
- k. *Istruzione.*
- l. *Sanità e altri servizi sociali.*
- m. *Altri servizi pubblici, sociali e personali.*
- n. *Servizi domestici presso famiglie e convivenze.*

Questa domanda ricava il settore di attività nel quale l'azienda opera, in pratica quello che l'azienda fa come attività principale. Come insieme di modalità di risposta è stata inserita la classificazione ISTAT sui settori di attività.

Domanda 40: In che percentuale i beni e/o i servizi prodotti dalla sua impresa sono rivolti alle imprese?

Domanda 41: Ed al consumo?

Queste due domande sono volte a cogliere informazioni sul mercato finale dell'azienda, se l'azienda vende all'ingrosso oppure se vende direttamente al dettaglio.

Domanda 43: Qual è la percentuale d'esportazioni sul fatturato finale?

Domanda 44: La percentuale appena indicata come può essere suddivisa tra:

- a. *UE.*
- b. *Europa dell'Est non UE.*
- c. *America.*
- d. *Asia.*
- e. *Altro.*

Queste due domande mirano ad analizzare lo sviluppo geografico delle vendite, ossia se l'azienda esporta all'estero e nel dettaglio quali sono i mercati esteri dove le vendite si sono maggiormente potenziate.

Domanda 45: In base all'ultimo bilancio approvato, qual è il fatturato della sua impresa?

- a. *fino a 2 milioni di euro.*
- b. *da 2,1 a 4 milioni di euro.*
- c. *da 4,1 a 6 milioni di euro.*
- d. *da 6,1 a 10 milioni di euro.*

- e. da 10,1 a 25 milioni di euro.
- f. da 25,1 a 50 milioni di euro.
- g. più di 50 milioni di euro.

Questa domanda vuole ricavare la classe di fatturato dell'azienda.

Le classi di risposta sono state create sulla base di informazioni ricevute a priori dalla Camera di Commercio, in maniera da distribuire le risposte tra le diverse modalità.

Domanda 45: Quante persone lavorano, esclusi i titolari, nella sua azienda?

Domanda 46: Mi può indicare il numero degli occupati a tempo indeterminato della sua azienda?

Domanda 47: Mi può indicare il numero degli occupati a tempo determinato?

Domanda 48: Mi può indicare il numero degli occupati atipici (a progetto, occasionali...)?

Domanda 49: Mi può indicare il numero degli occupati stagionali?

Domanda 50: Mi può indicare il numero degli occupati sotto forme diverse dalle precedenti?

Queste sei domande suddividono il personale dipendente dell'azienda per tipologia di contratto.

Domanda 51: La forma giuridica della sua impresa è:

- a. Società di capitale (SAA, SRL, SPA, SCARL, altre soc. cooperative).
- b. Società di persone (SAS, SNC, soc. semplici, ass. tra artisti e profess).
- c. Ditta individuale.
- d. Cooperativa.
- e. Altro (specificare).

Questa domanda analizza la forma societaria e quindi la sua eventuale appartenenza ad holding.

Domanda 52: Qual è il suo ruolo nell'azienda?

- a. Titolare.
- b. Amministratore delegato.
- c. Un membro del consiglio di amministrazione.
- d. Socio.
- e. Familiare del titolare.
- f. Altro (specificare).

Domanda 53: Titolo di studio.

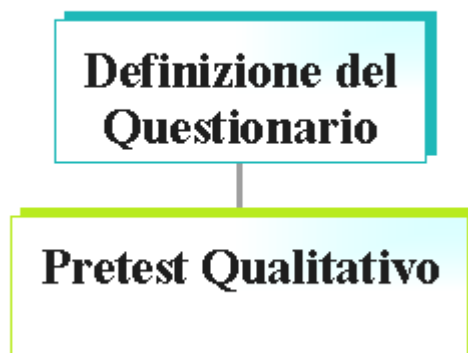
Domanda 54: Anno di nascita.

Domanda 55: Nominativo della persona intervistata.

Queste ultime quattro domande raccolgono informazioni riguardanti la persona intervistata e sul suo ruolo all'interno dell'azienda.

Terminata la fase di costruzione del questionario è iniziata la fase di pre-test.

La fase di pre-test del questionario è stata effettuata in modo qualitativo attraverso una discussione strutturata con esperti, che ha permesso di affinare lo strumento di rilevazione.



2.4 IL DISEGNO CAMPIONARIO

È bene precisare innanzitutto che le imprese selezionate per l'inchiesta non costituiscono un campione probabilistico. Esse sono state individuate dalla CCIAA di Venezia su indicazione delle associazioni di categoria.

Queste ultime hanno individuato le imprese che al loro interno presentavano crescite di fatturato rilevanti. Questa lista è stata definita come l'universo delle imprese da intervistare ed è pari a 23 aziende.

Queste imprese appartenevano ai seguenti settori con le seguenti classi di fatturato.

Settore	Fatturato							Totale
	fino a 2 milioni di euro	da 2,1 a 4 milioni di euro	da 4,1 a 6 milioni di euro	da 6,1 a 10 milioni di euro	da 10,1 a 25 milioni di euro	da 25,1 a 50 milioni di euro	più di 50 milioni di euro	
Agricoltura, caccia, silvicoltura e pesca	0	1	0	0	0	0	2	3
Attività manifatturiere	1	0	2	2	4	1	2	12
Costruzioni	1	0	0	1	0	0	0	2

Commercio ingrosso e dettaglio	0	0	0	1	0	1	0	2
Alberghi e ristoranti	0	0	0	1	0	0	0	1
Trasporti, magazzinaggio e comunicazione	0	0	0	0	1	0	1	2
Altri servizi pubblici, sociali e personale	0	0	0	1	0	0	0	1
Totale	2	1	2	5	5	2	4	23

Vista la bassa numerosità è stato deciso di intervistare l'universo delle imprese.

2.5 LA RILEVAZIONE

La rilevazione è stata strutturata sulla base delle più recenti tecniche raccomandate dalla metodologia delle surveys.

- A partire dalla lista di imprese comunicate dalle associazioni di categoria imprenditoriali si è innanzitutto effettuata una operazione di cleaning dei riferimenti telefonici e degli indirizzi delle imprese. Tre aziende presentavano un numero di telefono errato.
- Sono state quindi contattate telefonicamente le imprese per avere il nominativo del titolare o del rappresentante legale o dell'amministratore delegato o, nel caso fossimo già in possesso dell'informazione, per verificarne l'esattezza; inoltre è stato chiesto il numero di fax per inviare una presentazione della ricerca.
- Invio dei fax di presentazione e verifica della ricezione; è stato quindi fissato un appuntamento con 22 aziende su 23; solo una si è rifiutata di partecipare alla survey; l'ottimo risultato (Response Rate¹ superiore al 95%) è dovuto alla metodologia utilizzata (letter in advance) ed all'ente che ha promosso la ricerca (la CCIAA), il quale evidentemente è "riconosciuto" dalle aziende che hanno accettato di partecipare alla survey; un response rate così elevato fa inoltre escludere a priori errori di stima da non risposta nella survey.
- La rilevazione vera e propria si è svolta nei giorni che vanno da giovedì 30 marzo a venerdì 7 aprile 2006 con una punta massima di interviste per giorno pari a quattro.

La dispersione territoriale delle imprese (in alcuni casi la distanza fra una impresa da intervistare e quella successiva era pari ad oltre 60 chilometri), legata alla forma allungata della provincia di

¹ Response Rate = Respondents / (Respondents + Refusal + Non Contacts In Scope).

Ovviamente, non vanno considerate le unità che non appartengono alla popolazione da intervistare (out of scope).

Venezia, è stato probabilmente il principale fattore che non ha permesso un maggior numero di interviste per giorno.

Si è pure registrata l'intervista, al fine di fugare eventuali problemi di interpretazione delle risposte e di codificare nel miglior modo possibile le domande aperte.

E' da sottolineare, in questo contesto, la buona disponibilità delle aziende intervistate che hanno apprezzato questa ricerca, anche per la possibilità di implementare un maggior legame tra loro e la Camera di Commercio.



2.6 IMPUTAZIONE DEI DATI SU SUPPORTO ELETTRONICO

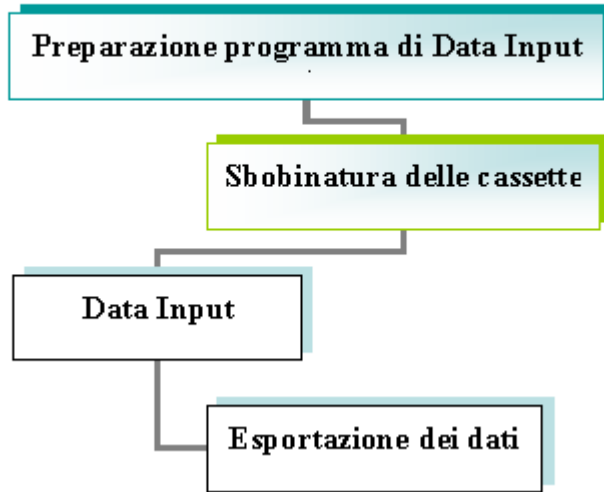
Una volta terminata la fase di somministrazione dei questionari è iniziata quella di data input.

Il software utilizzato appartiene alla categoria dei software CADI (Computer Assisted Data Input). Questa categoria di software, sviluppati principalmente dagli Uffici di Statistica Nazionali, è particolarmente adatta per evitare due ordini di errori:

1. Immissione delle risposte errate, perché limitano l'insieme degli input ammissibili (ad es. caratteri numerici al posto di alfanumerici).
2. Coerenza delle risposte, perché evitano risposte logicamente incompatibili o percorsi sbagliati (ad es. se la risposta sui fattori di successo non è *innovazione*, il software impone di “saltare” le domande d'approfondimento per questo argomento).

Inoltre, permette una veloce costruzione del programma di Data Input e l'esportazione sia in software adatti alle analisi statistiche (SPSS, R, S, SAS, ecc., i quali conservano la doppia dimensione, cioè quella associata ai valori e quella alle labels, quest'ultima necessaria alle analisi statistiche) sia in comuni fogli elettronici, quali Calc (di OpenOffice), Excel (di Microsoft) sia in formati per data base.

Inoltre sono state ascoltate le cassette registrate durante le interviste per imputare adeguatamente e sinteticamente le domande aperte presenti nel questionario. I questionari sono stati salvati su supporto elettronico ed infine esportati in formato “.sav” per l’elaborazione dei dati.



3. L'ANALISI, L'INTERPRETAZIONE DEI RISULTATI.

3.1 PREMESSA

L'ultima fase del presente lavoro è stata dedicata all'analisi dei dati raccolti.

Il questionario è stato suddiviso logicamente in tre sezioni:

- Determinanti del successo: gli intervistati sono stati invitati ad esprimere un'auto-valutazione sui fattori che hanno determinato il successo della loro azienda.
- Strategia e gestione: si esamina come si sviluppano le strategie aziendali e quali sono gli assetti gestionali.
- L'Impresa e l'ambiente: qui gli aspetti di interesse sono il rapporto con la clientela e il modo in cui l'azienda interagisce con l'ambiente esterno, in particolare con gli enti pubblici e privati, tra i quali la CCIAA.

È bene ribadire che le imprese selezionate per l'inchiesta non costituiscono un campione statistico probabilistico. Questo fatto non permette l'utilizzo di test statistici.

Il programma utilizzato per le elaborazioni dei dati è SPSS.

3.2 LE DETERMINANTI DEL SUCCESSO AZIENDALE

La prima sezione è stata dedicata ad individuare quali siano i principali fattori di successo di questo campione di imprese veneziane, riconosciute come leaders nei mercati in cui operano. A tale scopo agli intervistati è stata chiesta un'auto-valutazione delle caratteristiche che le differenziano. Le risposte date sono state rappresentate nelle tabelle che seguono:

Tabella 1:Fattori di successo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Innovazione	15	68,2	71,4	71,4
	Identificazione di un marchio	4	18,2	19,0	90,5
	Differenziazione del prodotto-servizio	2	9,1	9,5	100,0
	Total	21	95,5	100,0	
Missing ²	9	1	4,5		
Total		22	100,0		

Tabella 2:Fattori di successo

² Missing = Valore mancante

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Identificazione di un marchio	5	22,7	23,8	23,8
	Differenziazione e del prodotto-servizio	12	54,5	57,1	81,0
	Acquisizione di un nuovo mercato	2	9,1	9,5	90,5
	Tradizione	2	9,1	9,5	100,0
	Total	21	95,5	100,0	
Missing	9	1	4,5		
Total		22	100,0		

Tabella 3:Fattori di successo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Differenziazione e del prodotto-servizio	3	13,6	30,0	30,0
	Tradizione	6	27,3	60,0	90,0
	Delocalizzazione	1	4,5	10,0	100,0
	Total	10	45,5	100,0	
Missing	9	1	4,5		
	System ³	11	50,0		
	Total	12	54,5		
Total		22	100,0		

Tabella 4:Fattori di successo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Acquisizione di un nuovo mercato	2	9,1	100,0	100,0
Missing	9	1	4,5		
	System	19	86,4		
	Total	20	90,9		
Total		22	100,0		

Tabella 5:Fattori di successo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tradizione	1	4,5	100,0	100,0
Missing	9	1	4,5		
	System	20	90,9		
	Total	21	95,5		
Total		22	100,0		

Dalle tabelle precedenti si può notare come un valore, missing 9, risulta mancante, un'azienda infatti non ha identificato nelle modalità di risposta caratteristiche appropriate che la differenziano.

³ Missing system = valore mancante di sistema, ovvero valore che manca in quanto per il tipo di percorso del questionario la domanda non viene posta. Ad es: se la risposta sui fattori di successo non è *innovazione*, il software impone di "saltare" le domande d'approfondimento per questo argomento, quindi in queste ultime ci saranno dei missing system in numero pari al numero di aziende che non hanno definito come fattore di successo l'innovazione.

Inoltre nella terza, quarta e quinta tabella riscontriamo rispettivamente 11, 19 e 20 casi di missing system. Questo sta a significare che 11 aziende non hanno indicato tre modalità di risposta alla domanda, mentre 19 non ne hanno indicate quattro e solo un'azienda ne ha indicate 5.

Tabella 6: Aggregazione dei fattori di successo

Fattore di successo	
Fattore	numerosità
Differenziazione del prodotto	17
Innovazione	15
Tradizione	9
Identificazione di un marchio	9
Acquisizione di un nuovo mercato	4
Delocalizzazione	1
Totale	55

Da una prima analisi emerge come il fattore “*Differenziazione del prodotto*” sia stato il più indicato dalle aziende, ben 17 su 22 lo ritengono un aspetto determinante per il successo aziendale; nettamente prevalente, perciò, appare la caratterizzazione del prodotto dell'azienda dal resto del mercato. 15 aziende su 22 identificano nell'innovazione un elemento determinante, 9 su 22 pongono la tradizione e l'identificazione di un marchio, 4 l'acquisizione di un nuovo mercato e solo un'azienda parla di delocalizzazione come caratteristica di differenziazione.

Naturalmente il totale delle numerosità non corrisponde al totale di aziende intervistate in quanto era possibile indicare più di un fattore.

Questi primi risultati sono confermati dalla tabella 7 che segue e che aggrega la prima risposta data alla domanda 8 relativa al fattore principale di successo.

Tabella 7: Principale fattore di successo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Innovazione	5	22,7	23,8	23,8
	Identificazione di un marchio	3	13,6	14,3	38,1
	Differenziazione del prodotto-servizio	10	45,5	47,6	85,7
	Acquisizione di un nuovo mercato	1	4,5	4,8	90,5
	Tradizione	1	4,5	4,8	95,2
	Delocalizzazione	1	4,5	4,8	100,0
	Total	21	95,5	100,0	
Missing	9	1	4,5		
Total		22	100,0		

In conclusione, si può affermare che le imprese, pur appartenenti a settori diversi, sia della produzione che dei servizi, dichiarano come principali fattori di successo la differenziazione del prodotto (45,5%) e l'innovazione (22,7%); quello che sorprende è che tradizione e presenza di un marchio consolidato non costituiscano in generale fattori di competitività elevati.

Soprattutto la tradizione rappresenta un fattore che nella graduatoria dei fattori più importanti compare una sola volta al primo posto (4,5%). Probabilmente, questa non rappresenta una componente veramente importante del successo, ma un fattore di continuità e d'orgoglio della propria storia passata.

Contrariamente alle attese, solo un'azienda parla di delocalizzazione ponendola come fattore più importante della buona performance aziendale e per quest'ultima, oltretutto, si tratta di un fenomeno alquanto particolare (delocalizzazione sull'acqua), non assimilabile ai tradizionali spostamenti di produzioni in paesi che garantiscono condizioni economiche più favorevoli. L'equazione delocalizzazione = redditività, tanto di moda negli ultimi anni, non trova qui significativi riscontri.

Le tabelle che seguono (Tabelle 8-9-10-11-12) riassumono i dati relativi alle risposte raccolte alla domanda 3 "Quali tipi di innovazioni ha introdotto?".

Tabella 8: Tipi di innovazione

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Innovazione di prodotto	7	31,8	46,7	46,7

	Innovazione di processo	7	31,8	46,7	93,3
	Innovazione d organizzazione	1	4,5	6,7	100,0
	Total	15	68,2	100,0	
Missing	System	7	31,8		
Total		22	100,0		

Tabella 9:Tipi di innovazione

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Innovazione di processo	6	27,3	54,5	54,5
	Innovazione d organizzazione	3	13,6	27,3	81,8
	Innovazione di mercato	1	4,5	9,1	90,9
	Innovazione nell approvvigionamento	1	4,5	9,1	100,0
	Total	11	50,0	100,0	
Missing	System	11	50,0		
Total		22	100,0		

Tabella 10:Tipi di innovazione

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Innovazione d organizzazione	5	22,7	83,3	83,3
	Innovazione di mercato	1	4,5	16,7	100,0
	Total	6	27,3	100,0	
Missing	System	16	72,7		
Total		22	100,0		

Tabella 11:Tipi di innovazione

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Innovazione di mercato	3	13,6	100,0	100,0
Missing	System	19	86,4		
Total		22	100,0		

Tabella 12:Tipi di innovazione

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Innovazione nell approvvigionamento	1	4,5	100,0	100,0
Missing	System	21	95,5		
Total		22	100,0		

Interessante è notare come già nella prima tabella (tabella 8) ci siano 7 casi di missing system.

Sono le 7 aziende a cui questa domanda non è stata posta in quanto non avevano indicato tra le caratteristiche determinanti del successo l'innovazione.

Aggregando le tabelle sui tipi di innovazione si ottiene la seguente tabella riassuntiva.

Tabella 13: Aggregazione dei tipi di innovazione

Analisi Innovazione	
Tipologia	Numerosità
Innovazione di processo	13
Innovazione d'organizzazione	9
Innovazione di prodotto	7
Innovazione di mercato	5
Innovazione nell'approvvigionamento	2
Totale	36

Emerge come, all'interno della domanda sull'innovazione, vi sia una netta prevalenza dell'innovazione di processo rispetto a quella di prodotto, mentre rilevante, addirittura al secondo posto, viene indicata l'innovazione organizzativa.

Questo aspetto sembra in un primo momento contrastare con i risultati ottenuti dall'analisi precedente, che mettevano in luce come elemento predominante del successo la differenziazione del prodotto.

In realtà la differenziazione del prodotto va intesa non come il risultato di una ricerca di un prodotto "nuovo", ma la volontà di distinguersi dalla concorrenza ad esempio ampliando il proprio processo produttivo e creando una produzione di filiera.

Infatti, da un'analisi attenta delle risposte date alla descrizione dell'innovazione di processo, affiora la convinzione che la via del successo aziendale è data dal cercare una nuova via di produzione, che non solo porterà un tornaconto economico ma è anche una soluzione valida in un'ottica di periodo più lunga del ciclo di vita del prodotto.

3.3 STRATEGIA E GESTIONE

La seconda sezione è stata rivolta ad appurare quale fosse la percezione dell'ambiente in cui operano le aziende e come reagissero alle informazioni che ne pervengono.

Le tabelle che seguono (Tabelle 14-15-16) rappresentano le risposte date alla prima domanda della seconda sezione del questionario *Strategia e cambiamento* ovvero la domanda 9 "In tutti i mercati la velocità di cambiamento, soprattutto negli ultimi anni, sta crescendo, quali sono gli indicatori che l'azienda adotta/ha adottato per misurare i mutamenti del proprio settore?"

Tabella 14:Indicatori adottati per misurare i cambiamenti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Analisi della variazione del prezzo de	7	31,8	31,8	31,8
	Analisi della variazione della quota d	2	9,1	9,1	40,9
	Valutazione dei competitors presenti s	6	27,3	27,3	68,2
	Indagini o studi d enti esterni, come	1	4,5	4,5	72,7
	Altro	6	27,3	27,3	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Tabella 15:Indicatori adottati per misurare i cambiamenti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Analisi della variazione della quota d	5	22,7	33,3	33,3
	Valutazione dei competitors presenti s	3	13,6	20,0	53,3
	Indagini o studi d enti esterni, come	3	13,6	20,0	73,3
	Informazioni giornalistiche su riviste	2	9,1	13,3	86,7
	Altro	2	9,1	13,3	100,0
	Total	15	68,2	100,0	
Missing	System	7	31,8		
Total		22	100,0		

Tabella 16:Indicatori adottati per misurare i cambiamenti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Analisi della variazione della quota d	1	4,5	16,7	16,7
	Valutazione dei competitors presenti s	3	13,6	50,0	66,7
	Informazioni giornalistiche su riviste	1	4,5	16,7	83,3
	Altro	1	4,5	16,7	100,0
	Total	6	27,3	100,0	
Missing	System	16	72,7		
Total		22	100,0		

Dall'aggregazione delle tre tabelle si ottiene la tabella riassuntiva che segue:

Tabella 17:Aggregazione degli indicatori adottati per misurare i cambiamenti

Informazioni sul mercato	
Fonti	Numerosità

Informazioni sul mercato	
Fonti	Numerosità
Valutazione dei competitors	12
Analisi della variazione del prezzo	8
Analisi della variazione della quota	7
Indagini o studi di enti esterni	4
Informazioni giornalistiche su riviste	3
Totale	34

Emerge quindi che, per quanto riguarda la strategia delle imprese, oltre la metà degli intervistati hanno risposto che la valutazione dei *competitors* è al primo posto nelle cosiddette "informazioni sul mercato" come fonte di strategie e linee d'azione; al secondo posto appaiono le valutazioni circa il prezzo; al terzo posto quelle sulla quantità.

Ciò risulta coerente con quanto detto finora. Infatti, alla luce delle conclusioni ricavate dai dati raccolti in questa prima parte del questionario, il modello aziendale delineato ha l'obiettivo di offrire sul mercato un prodotto orientato non ad una politica di "basso" prezzo ma ad una politica di differenziazione basata sulla qualità.

E' proprio perché l'obiettivo è di creare un prodotto che si differenzia per qualità, che interesse dell'azienda è acquisire conoscenze non *in primis* sul prezzo del prodotto ma sulla struttura che sta alle spalle, sulla qualità, sul livello di sviluppo tecnologico, sulla capacità di programmazione, di comunicazione proprie di ciascun concorrente reale e potenziale.

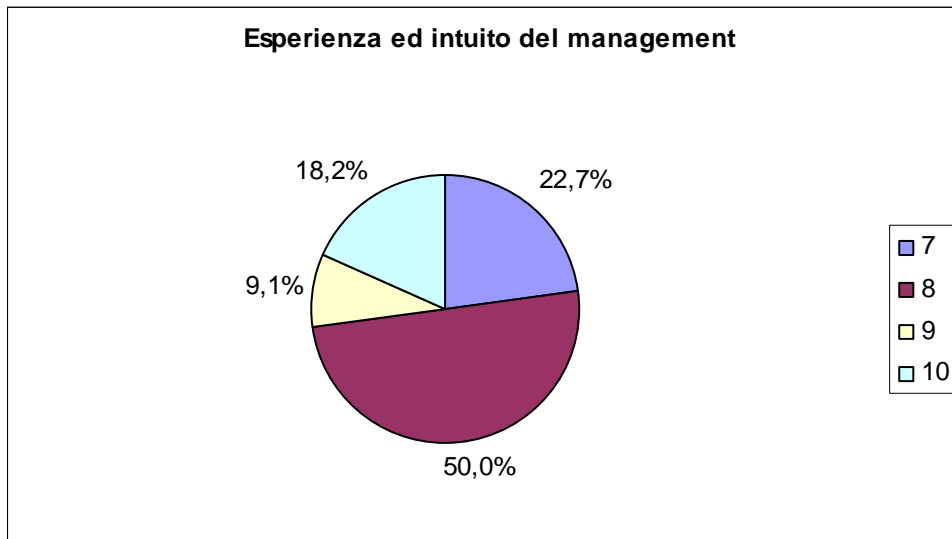
Ecco allora come non stupisce che la valutazione dei concorrenti, prima ancora del prezzo dei loro prodotti, risulti la principale fonte di informazione sul mercato.

E' anche rilevante sottolineare come siano ancora poche le aziende che si avvalgono di studi specialistici per arricchire le proprie informazioni; solo 4 aziende infatti hanno risposto che investono in indagini o studi di enti esterni.

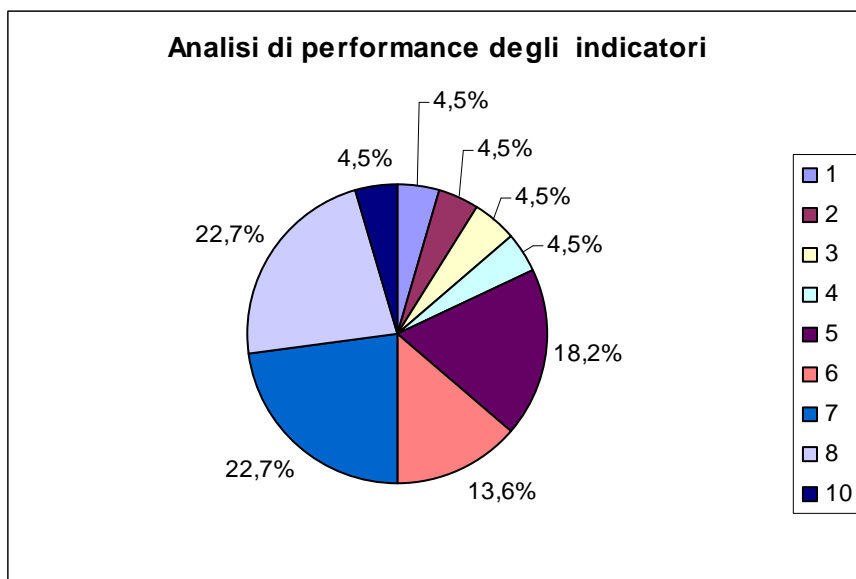
Molto interessante appare pure la descrizione del piano strategico aziendale: in generale gli interessati hanno risposto in maniera precisa e puntuale; alcune volte, più che un piano strategico generale, hanno espresso la volontà di procedere con un progetto specifico, dedicato ad un singolo aspetto dell'attività, che coincide con un investimento sensibile in termini non solo economici, in altri casi hanno ribadito quanto riferito a proposito della mission.

Infine, analizzando le risposte date dagli intervistati alla domanda 12 "Da 1 a 10 quanto pesano esperienza ed intuito del management nelle scelte strategiche?" e alla domanda 13 "Da 1 a 10 quanto pesano le analisi di performance degli indicatori?" del questionario, raccolte nei due grafici

e dalle relative medie che seguono, appare rilevante il peso attribuito all'esperienza e all'intuito nelle scelte strategiche, rispetto ad una razionale ed attenta analisi di performance degli indicatori. Gli intervistati hanno giustificato generalmente questa risposta evidenziando la peculiarità del settore in cui operano, ma ciò che traspare è che il fiuto dell'imprenditore ha sempre nettamente prevalenza nelle scelte strategiche rispetto a tutti gli altri mezzi a disposizione.

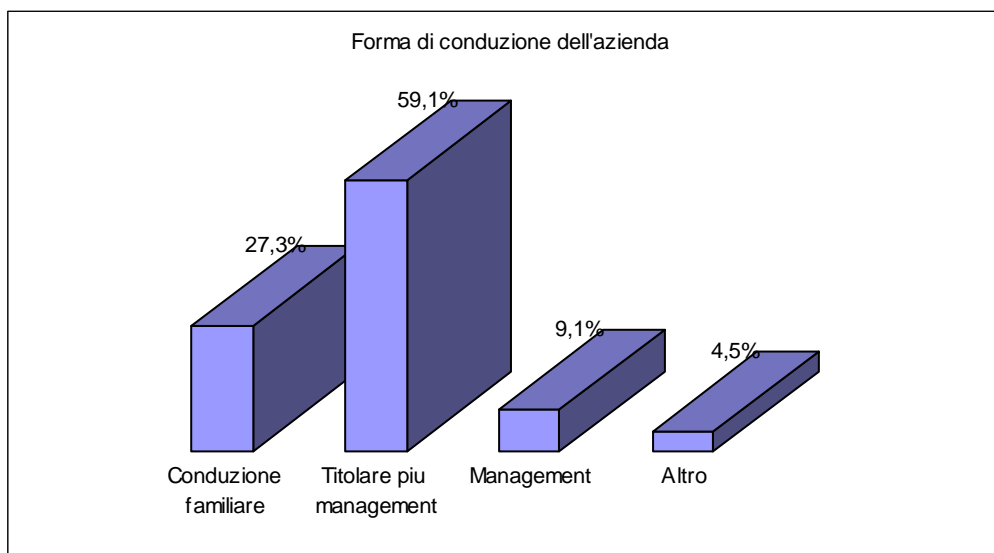


Media = 8.23



Media = 6.05

Analizzata la strategia aziendale ed i metodi con cui viene implementata, l'intervista ha fermato l'attenzione sulla forma di conduzione dell'azienda e su *chi* ha il potere decisionale.



Analizzando il grafico precedente emerge che più del 50% delle aziende ha una forma di conduzione “*Titolare più management*”, meno del 30% del nostro campione è a conduzione familiare e per meno di un 10% la conduzione dell’impresa è affidata unicamente al management. E’ interessante analizzare, alla luce di questi risultati, i dati raccolti nella tabella che segue, nella quale sono aggregate le risposte date dagli intervistati alle domande del questionario, che mirano a cogliere dettagliatamente per le diverse funzioni aziendali, quanta autonomia decisionale viene lasciata al gruppo manageriale e quanta al titolare. Naturalmente queste domande sono state poste a coloro che hanno definito come tipo di conduzione aziendale la modalità “*Titolare più management*”. (Domande dalla 15 alla 19).

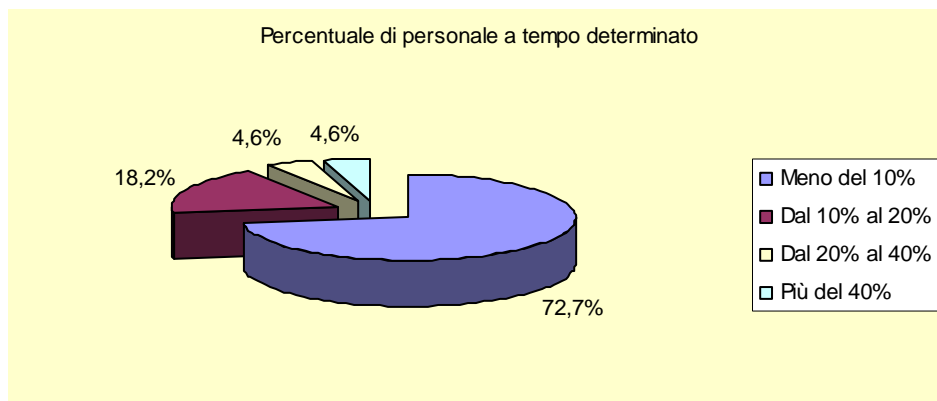
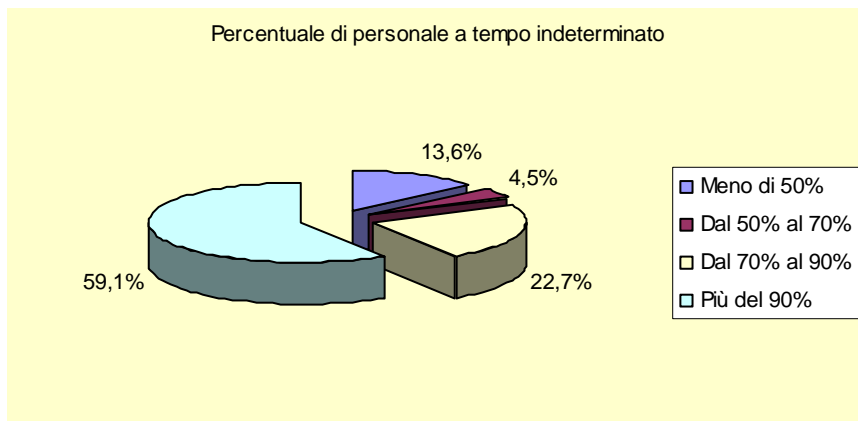
Tabella 18: *Aggregazione della gestione delle funzioni aziendali*

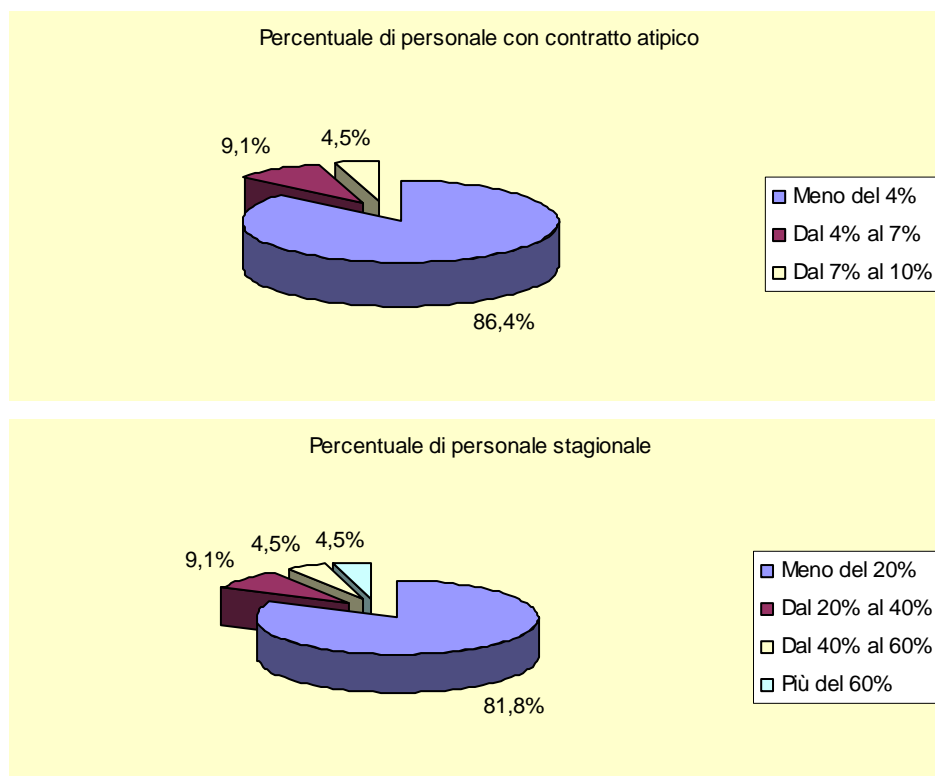
Gestione funzioni aziendali			
responsabile	Dir. personale	Dir. commerciale	Dir. acquisti
Manager	10	10	9
Titolare	12	12	13
Totale	22	22	22

Il confronto tra il grafico precedente “*Forma di conduzione dell’azienda*” e la tabella 18 “*Aggregazione della gestione delle funzioni aziendali*” evidenzia come, sebbene il titolare dichiari di avvalersi di managers per la gestione dell’attività, in metà di questi casi le decisioni finali sono prese da Lui o da un familiare. Lo sviluppo effettivo dei modelli gestionali pertanto è diverso da quello dichiarato in prima battuta. Tutto questo sembra indicare che, per quanto si sia sviluppata l’impresa, il modello tipico del Nord-Est, ossia l’ossatura artigianale e familiare, è ancora ben presente e caratterizzante.

L'ultima parte di questa sezione è stata dedicata ad analizzare la tipologia di personale impiegato all'interno del nostro campione di imprese.

Nei grafici che seguono sono aggregate in classi le percentuali delle risposte date dagli intervistati alle domande che analizzano la presenza di personale per tipologia di contratto.





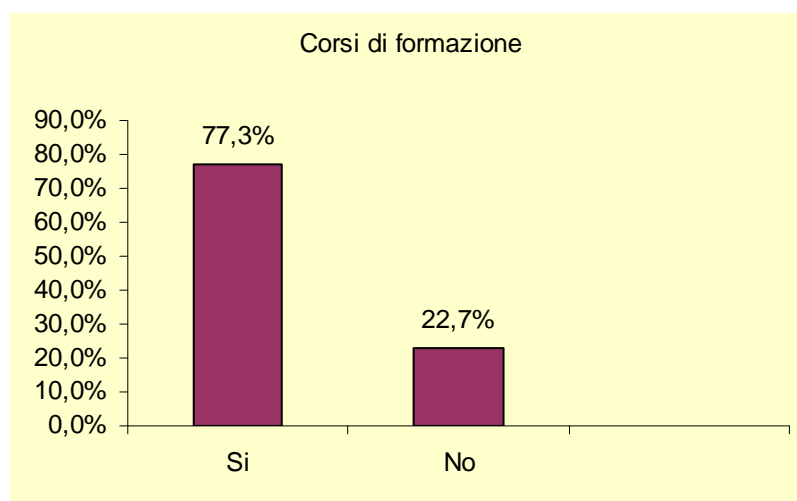
Prevalente risulta la presenza di occupati a tempo indeterminato: quasi il 60% degli intervistati ha oltre il 90% di dipendenti a tempo indeterminato e per circa il 23% gli occupati a tempo indeterminato sono tra il 70 e il 90 per cento. In definitiva, oltre l'80% degli intervistati occupa personale a tempo indeterminato per oltre il 70% dei propri dipendenti.

Bassa appare invece la presenza di personale assunto nelle altre tipologie di contratto che si sono indagate. Infatti, solo il 4,6% degli intervistati ha più del 40% di dipendenti a tempo determinato ed un 9% ha più del 40% di dipendenti stagionali.

E' anche rilevante sottolineare che anche le imprese in cui l'orizzonte temporale delle scelte strategiche è limitato nel tempo (ad es. una stagione), gli occupati a termine rappresentano una percentuale ridotta.

Quasi inesistente è la presenza di personale atipico, nessuna azienda ha più del 10% di dipendenti assunti con queste forme di contratto e solo un 4,5% ha dipendenti atipici tra il 7 e il 10 per cento.

Tutto ciò sottolinea il volere dell'imprenditore, o comunque del management, di creare un gruppo di lavoro stabile e specializzato. Ciò è confermato anche dal grafico che segue, che mette in luce l'elevata percentuale di aziende che promuovono e finanziano corsi di formazione per i propri dipendenti, al fine di accrescerne la professionalità (domanda 20 del questionario).



Il 77,3% degli intervistati, infatti, ha risposto affermativamente e solo il 22,7% negativamente.

Tra le varie tipologie di corsi hanno avuto la prevalenza quelli rivolti al marketing, alle lingue ed agli aspetti amministrativi, mentre con frequenza minore compaiono altri corsi come security, informatica, igiene e sicurezza, gestione risorse umane, ecc..

Infine, le tabelle 19 e 20 rappresentano rispettivamente la percentuale di lavoratori stranieri e laureati impiegati all'interno del nostro campione di imprese.

Tabella 19: Percentuale di lavoratori stranieri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	9,1	14,3	14,3
	2	1	4,5	7,1	21,4
	3	1	4,5	7,1	28,6
	4	2	9,1	14,3	42,9
	10	4	18,2	28,6	71,4
	20	1	4,5	7,1	78,6
	25	1	4,5	7,1	85,7
	30	1	4,5	7,1	92,9
	45	1	4,5	7,1	100,0
	Total		14	63,6	100,0
Missing	System	8	36,4		
Total		22	100,0		

Tabella 20: Percentuale di lavoratori laureati

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	1	3	13,6	18,8	18,8	
	2	1	4,5	6,3	25,0	
	3	1	4,5	6,3	31,3	
	4	1	4,5	6,3	37,5	
	5	3	13,6	18,8	56,3	
	8	1	4,5	6,3	62,5	
	10	3	13,6	18,8	81,3	
	16	1	4,5	6,3	87,5	
	40	1	4,5	6,3	93,8	
	50	1	4,5	6,3	100,0	
	Total	16	72,7	100,0		
	Missing	System	6	27,3		
	Total		22	100,0		

Analizzando la prima tabella (tabella 19 “*Percentuale di lavoratori stranieri*”) si può notare come ci siano ben 8 casi di missing system, ovvero 8 aziende su 22 (in percentuale 36,4) che non hanno personale straniero impiegato tra i propri dipendenti. Del rimanente 63,6%, il 45,5% dichiara di avere fino al dieci per cento di occupati non italiani.

Dalla seconda tabella (tabella 20 “*Percentuale di lavoratori laureati*”) emerge come ci siano 6 casi di missing system, ovvero 6 aziende su 22 (in percentuale 27,3) che non hanno personale laureato al loro interno e solo il 58,8% del restante 72,7% afferma di avere occupati laureati fino al 10 per cento sul totale occupato.

In conclusione si può affermare che entrambe le presenze, sia di lavoratori stranieri che di lavoratori laureati, sul totale degli occupati sono alquanto esigue.

3.4 L'IMPRESA E L'AMBIENTE

Nella terza ed ultima sezione sono state esaminate le relazioni tra le aziende e l'ambiente in cui operano; nello specifico, sono stati considerati due gruppi di attori: i clienti e le istituzioni, e tra quest'ultime in particolare la CCIAA. Nel primo caso, nella tabella 21 sono raccolte le risposte date dagli intervistati alla domanda 30 del questionario “La produzione di prodotti/servizi è attuata sulla base di informazioni sulle aspettative della clientela?”, che indica la percentuale di imprese la cui produzione è attuata sulla base di informazioni sulle aspettative della clientela.

Tabella 21: Percentuale imprese la cui produzione è basata sulle aspettative della clientela

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	20	90,9	90,9	90,9
	No	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

In grande considerazione vengono tenute dalle imprese intervistate le attese del cliente: infatti 20 aziende su 22 (90,9%) hanno risposto affermativamente e solo 2 (9,1%) negativamente.

Per le imprese che hanno risposto affermativamente è stata quindi posta la domanda 31 “Quali sono le fonti da cui si ricavano tali informazioni?”, che identifica i canali che l’azienda segue per ricavare tali informazioni e quindi interpretare le tendenze del mercato di vendita.

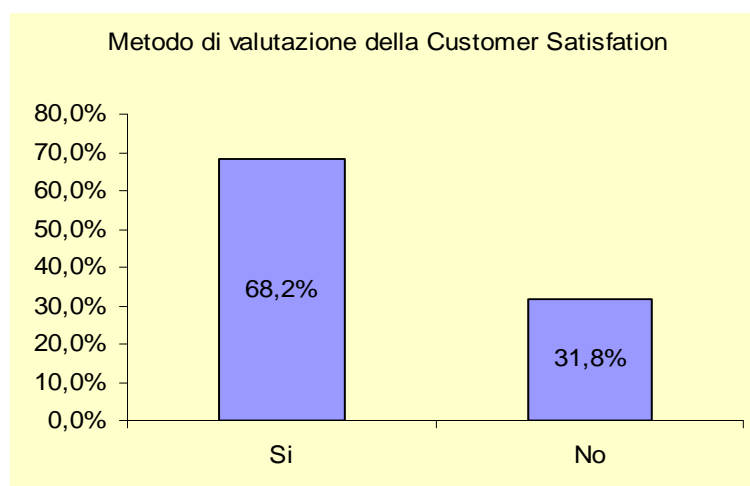
Tabella 22: Reperimento di informazioni sul mercato

Fonti	Frequenza
Suggerimenti dei clienti	12
Lavorazione su ordine	11
Indagini di mercato dirette	6
Colloqui non formalizzati con i clienti	5
Altri sistemi	3
Indagini di mercato effettuate da società	1
Totale	38

Escludendo le lavorazioni su ordine (che rappresentano commesse e perciò non esprimono un’analisi del fornitore, ma una richiesta diretta), risulta dominante il contatto informale con la clientela. Infatti ben 17 risposte sono state date tra la prima modalità “*Suggerimenti dei clienti*” e la quarta modalità di risposta “*Colloqui non formalizzati con i clienti*”. Dalla tabella emerge inoltre, che sei intervistati hanno approntato uno schema formale d’indagine di mercato, mentre solo uno si affida ad una società esterna per coadiuvare il proprio operato.

Questo dato conforta la percezione già espressa: il vero processo cognitivo non è la raccolta formale d’informazioni, ma l’interpretazione che l’imprenditore ne fa, il che non equivale comunque ad affermare che non si ponga attenzione a ciò che il cliente afferma, come tra l’altro anche la risposta affermativa alla *customer satisfaction* conferma.

Emerge infatti dal grafico sottostante che il 68,2% delle aziende intervistate ha risposto di utilizzare un metodo di valutazione per conoscere la soddisfazione della propria clientela.



Tra gli strumenti utilizzati prevalenti sono risultati i questionari autocompilati inviati al cliente e i colloqui diretti con la clientela.

Più vario, e quindi molto più dispersivo, appare il quadro relativo agli enti pubblici e privati con cui l'azienda intrattiene delle collaborazioni: la frequenza maggiore delle relazioni è con le associazioni di categoria, ma la percentuale non è rilevante. Le competenze riconosciute sono quelle di supporto all'attività o di iter burocratico e solo 2 aziende si affidano a degli enti per compiti particolari come l'organizzazione di convegni.

Alla domanda precisa sul ruolo e le relazioni con la C.C.I.A.A., invece, le aziende sono state molto vaghe: solo una ha dichiarato di avvalersene in maniera stabile, mentre solo due hanno collegato l'ente alle sue correnti funzioni amministrative; tutte, in forma esplicita o implicita, hanno denunciato di non conoscerne le funzioni e le potenzialità.

Più articolata, invece, è stata la risposta degli intervistati in relazione ai miglioramenti che possono essere apportati: molte sono state le richieste per sviluppare la funzione informativa sui mercati interni e su quelli esteri e per affinare il ruolo d'incontro e mediazione tra le imprese di un settore, una sorta di territorio franco dove incontrare i *competitors*.

4. LA CONDUZIONE DELL'INDAGINE: NOTE PRATICHE

4.1 OSSERVAZIONI METODOLOGICHE

Ho dedicato quest'ultima parte della relazione ad alcune osservazioni relative agli inconvenienti incontrati nella conduzione effettiva delle interviste.

Innanzitutto, al fine di comprendere appieno quello che ho illustrato di seguito, sono da sottolineare, perché alquanto insoliti, due aspetti dello svolgimento di questa survey:

- Le fasi di costruzione del questionario e di raccolta dei dati non sono normalmente realizzate dalla stessa persona, come invece è successo in questo caso.
- Nella compilazione dei questionari (quando l'indagine è effettuata mediante interviste dirette o telefoniche) solitamente non viene impiegata una sola persona, come nel caso di questa indagine, ma diverse.

Naturalmente, questo comporta degli effetti sia positivi che negativi sulla rilevazione: tra i vantaggi, ad esempio, c'è sicuramente la capacità dell'intervistatore di correggere, nel momento stesso dell'intervista, gli eventuali errori legati alla costruzione del questionario, in quanto egli ha piena conoscenza del significato delle domande e, se nota una distorsione da parte dell'intervistato, può interpretare temporaneamente il quesito per renderlo più accessibile. L'importante, in questo caso, è che l'intervistatore non dimostri al suo interlocutore di conoscere "troppo" i quesiti, perché quest'ultimo potrebbe essere tentato di richiedere non solo un aiuto, ma anche un'interpretazione alla controparte delle sue dichiarazioni (per renderle più corrette o adeguate), fatto che fuorvierebbe il significato delle stesse.

Tra gli aspetti sicuramente negativi, si può sottolineare, invece, la tendenza dell'intervistatore unico a perdere man mano oggettività nei colloqui, in quanto ci può essere un inconsapevole "trascinamento" delle risposte da un'intervista alle successive (ad esempio riproponendole come opzioni nei momenti di *empasse* ed influenzando così l'intervistato); è chiaro che, nel mio caso, la limitatezza del campione e l'esperienza che avevo già accumulato presso l'azienda di ricerche di mercato per cui ho lavorato precedentemente allo stage, hanno limitato eventuali effetti "eco".

A completamento di quanto esposto è utile un chiarimento: in un'indagine sul campo è di fondamentale importanza che il rilevatore abbia una buona conoscenza del questionario, infatti laddove la fase di rilevazione sia effettuata tramite l'utilizzo di intervistatori, un periodo adeguato di training deve essere dedicato alla formazione degli stessi, per trasmettere loro le informazioni fondamentali atte a garantire una compilazione formalmente corretta del questionario e per aiutarli di fronte alle situazioni impreviste. In questo modo si evita che un eventuale errore metodologico,

formale o sostanziale venga diffuso su tutto il campione, in quanto quest'ultimo sarà stato "spezzettato" tra i vari soggetti; il questionario diviene ancor più "impersonale".

4.2 INCONVENIENTI SUL CAMPO

Purtroppo, nonostante il testo del questionario sia stato visionato più volte e sia stata eseguita la fase di pre-test, durante la rilevazione si sono presentati due tipi di problemi, il primo generato dall'inconsistenza di una risposta ed il secondo legato ad una errata progettazione di una domanda.

Il primo caso (ossia "*inconsistenza delle risposte*") è stato riscontrato alla domanda 2 del questionario: tra le possibili modalità di risposta non era stata prevista la risposta "Nessuna caratteristica" che invece un intervistato ha dichiarato. Dal momento che la compilazione del questionario era cartacea sono stata facilitata ed ho evitato perciò i cosiddetti errori di *route*⁴, vista la mia totale conoscenza del questionario⁵.

Il secondo problema (ossia la "*sbagliata progettazione*") si è verificato alla domanda 34: in fase di costruzione del questionario questa era stata creata come domanda aperta, mentre in fase di rilevazione è diventata una domanda chiusa, avendo gli intervistati spaziato tra due sole modalità di risposta (suggerite, tra l'altro, dalla domanda stessa).

Un "inconveniente" assai diverso da questi ha riguardato il fattore umano: la mia aspettativa, all'inizio del lavoro, era quella di avere a che fare con persone che, rappresentando teoricamente l'*élite* dell'imprenditoria veneziana, potessero comprendere appieno il significato dei quesiti più tecnici; purtroppo, in alcuni casi (si tratta di tre o quattro in tutto) è accaduto che il rappresentante dell'azienda non possedesse il bagaglio di conoscenze necessario per un intervento adeguato o che possedesse delle competenze elevate, ma non adatte all'intervista che ha affrontato.

Si può quindi concludere che, se la fase di costruzione del questionario e la fase di rilevazione sono effettuate dalla stessa persona, la survey viene avvantaggiata nei tempi in quanto se, il questionario presenta errori nella formalizzazione questi possono essere immediatamente corretti, evitando così di fermarla, come nel caso in cui le fasi fossero svolte da soggetti diversi e nella possibilità di errori di compilazioni, che sono minori se la conoscenza del questionario è più elevata.

Inoltre sono stata favorita dal basso numero di unità statistiche da intervistare, per cui prima di iniziare l'indagine ho potuto analizzare la realtà di ogni singola azienda, fatto questo che mi ha aiutato sia nella stesura delle domande sia nell'effettuare la rilevazione dandomi la possibilità di conoscere bene la realtà che mi accingeva ad intervistare.

⁴ Route: Percorso del questionario che può diversificarsi a seconda delle caratteristiche dell'unità campionaria.

⁵ Se il questionario fosse stato elettronico, tale inconveniente avrebbe messo in imbarazzo il rispondente

BIBLIOGRAFIA

- Paul P.Biemer e Lars E. Lyberg (2006) “Introduction to Survey Quality” Telephone Survey Methodology II Miami 2006 (capitolo 2 del corso).
- Floyd J.Fowler, Jr. Thomas W.Mangione (1990) “Standardized Survey Interviewing” Minimizing Interviewer-Related Error.
- Tomaselli A.R. (1990) “L’informatizzazione dei questionari nelle indagini statistiche”, Tesi di Laurea in Scienze Statistiche, Relatore prof L.Bernardi , Padova.
- Unioncamere (2006) “premio Unioncamere: giovane impresa innovativa”. Allegato 2, scheda attività impresa.
- EFQM “The EFQM excellence model”. Materiale informativo reperito sul sito ufficiale.
- ISTAT (2005) “Rilevazione statistica sull’innovazione nelle imprese anni 2002-2004”, Questionario informativo sull’innovazione tecnologica.
- Fondazione Nord Est (2006-2005-2004) “Indagine sulle opinioni degli imprenditori italiani - L’Italia delle imprese “ pubblicato sul quotidiano “Il Sole 24 Ore”.