

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA



FACOLTA' DI SCIENZE STATISTICHE

Corso di Laurea in

Statistica e Gestione delle imprese

ANALISI DEI SERVIZI INNOVATIVI E TECNOLOGICI:

Il caso Action

Relatore : Ch.mo Prof. Marco Paiola

Laureanda: Caterina Trevisan

ANNO ACCADEMICO 2007/ 2008

Indice

INTRODUZIONE.....	5
CAPITOLO I – IL TERZIARIO AVANZATO.....	6
<i>1.1 Come nasce il Terziario Avanzato.....</i>	<i>6</i>
<i>1.2 Il Terziario Avanzato oggi</i>	<i>7</i>
<i>1.3 Il ritardo dell'Italia nello sviluppo.....</i>	<i>10</i>
<i>1.4 Aree di attività del Terziario Avanzato.....</i>	<i>12</i>
<i>1.5 Lo sviluppo innovativo nei servizi.....</i>	<i>15</i>
<i>1.6 Il coordinamento delle risorse: le alleanze d'impresa.....</i>	<i>18</i>
CAPITOLO II – IL TERZIARIO AVANZATO IN VENETO E A PADOVA	20
<i>2.1 Nascita e sviluppo del Terziario Avanzato nel Nord-Est</i>	<i>20</i>
<i>2.2 La dinamica delle imprese venete e patavine</i>	<i>21</i>
<i>2.3 La ricchezza prodotta dal Terziario</i>	<i>23</i>
<i>2.4 Investimenti nella formazione.....</i>	<i>24</i>
CAPITOLO III – ANALISI AZIENDALE: ACTION srl	29
<i>3.1 Breve presentazione dell'azienda.....</i>	<i>29</i>
<i>3.2 Analisi dell'offerta di servizi Action.....</i>	<i>30</i>
<i>3.3 Analisi dei clienti dell'azienda.....</i>	<i>33</i>
<i>3.3.1 Analisi descrittiva dei clienti.....</i>	<i>33</i>
<i>3.3.2 Analisi incrociata delle variabili.....</i>	<i>39</i>
<i>3.4 Organizzazione dei fornitori dell'azienda.....</i>	<i>43</i>
<i>3.5 Principali fornitori e strategie di scelta.....</i>	<i>44</i>

<i>3.6 Rappresentazione dei collegamenti tra categorie.....</i>	<i>46</i>
CAPITOLO IV- ANALISI RELAZIONALE.....	47
<i>4.2 Il concetto di innovazione per Action.....</i>	<i>47</i>
<i>4.2 Accordi e scambi d'informazione con clienti e fornitori: il caso Action.....</i>	<i>48</i>
<i>4.3 Relazioni di scambio per Action: creare valore per il cliente.....</i>	<i>50</i>
<i>4.4 Un progetto innovativo: le Gift Card.....</i>	<i>52</i>
<i>Conclusioni.....</i>	<i>54</i>
<i>Ringraziamenti.....</i>	<i>57</i>
<i>Bibliografia.....</i>	<i>59</i>

INTRODUZIONE

L'obiettivo di questa analisi è quello di mettere in luce il ruolo sempre più rilevante del Terziario Avanzato per la nostra economia e studiare gli aspetti primari nella definizione dell'identità del settore dei servizi innovativi.

L'attenzione è in questo senso rivolta ad analizzare l'orientamento all'innovazione e i rapporti di collaborazione produttiva con clienti e fornitori, tipici nelle nuove realtà aziendali.

L'economia del nostro paese sta subendo una progressiva terziarizzazione del sistema produttivo, un cambiamento assai importante per un sistema imprenditoriale come il nostro, basato essenzialmente sulla produzione industriale e manifatturiera.

Attualmente, quello dei servizi, è diventato un vero e proprio motore economico in termini di imprese, valore aggiunto e occupazione. Lo sviluppo di questo settore è legato a due fattori fondamentali: se da un lato è una conseguenza di una maggior attenzione rivolta a più elevati standard di qualità, efficienza ed efficacia, dall'altro la crescita del Terziario Avanzato è il risultato di un aumento delle risorse umane qualificate e di nuove forme di comunicazione.

La diffusione e la crescita del Terziario Avanzato riflette numerosi effetti sull'intero sistema economico e sulle possibilità competitive delle imprese, andando così a rappresentare un ambito di particolare interesse per comprendere lo svilupparsi di condizioni per la crescita futura.

CAPITOLO I

IL TERZIARIO AVANZATO

Il Terziario Avanzato è il settore a cui appartengono tutte le imprese che hanno come scopo la realizzazione e la vendita di servizi a terzi quali imprese commerciali, industriali, agricole, di servizi ed enti pubblici.¹ I servizi offerti sono definiti innovativi o avanzati per l'estrema complessità che li caratterizza in termini di uso intensivo di tecnologie e per il notevole contenuto intellettuale che li contraddistingue.

1.1 Come nasce il Terziario Avanzato

Lo sviluppo del settore informatico e delle trasformazioni hanno introdotto cambiamenti radicali all'interno del tessuto produttivo dei paesi industrializzati, segnando un passaggio inevitabile da economie industriali ad economie dell'informazione.

Già a partire dalla prima metà degli anni settanta molte grandi imprese cominciano a svilupparsi e a creare reddito anche attraverso l'erogazione di servizi incrementando così l'importanza del settore terziario all'interno della nostra economia.

Lo sviluppo sempre più sofisticato di tecnologie informatiche e comunicative ha accelerato ulteriormente questa tendenza alla produzione di servizi caratterizzati da un uso intensivo della conoscenza. I confini del Terziario Avanzato si sono definiti progressivamente in modo sempre più preciso grazie all'intensificarsi della concorrenza e della saturazione all'interno dei settori tradizionali che hanno portato le imprese a

¹ Informazioni tratte da Oliva S. Rigoni A. (2006) "Il Terziario Avanzato nelle province venete"

orientarsi verso attività che fossero più redditizie, ossia di spostarsi verso quei settori a maggior contenuto tecnologico e di conoscenze².

Le economie avanzate si sono spostate lentamente verso la produzione di servizi che usano e trasformano le informazioni.

La conoscenza e l'informazione rappresentano dunque gli output di settori ad alta profittabilità e input fondamentali delle attività produttive e di innovazione di tutti i settori.

1.2 Il Terziario Avanzato oggi

Nel quinquennio tra il 2003 e il 2007 a fronte di una crescita piuttosto lenta dell'economia italiana, si è registrato un forte sviluppo del Terziario Avanzato.

Il settore dei Servizi Innovativi e Tecnologici, che in Italia esprime il 13% del P.I.L. conta a livello nazionale circa 1.000.000 di imprese, che occupano 2,5 milioni di addetti tra dipendenti e collaboratori, generando un fatturato complessivo di 324 miliardi di Euro³.

Da un'analisi accurata basata su fonti Istat e sui bilanci aziendali degli ultimi cinque anni sono emersi dati significativi per la nostra economia: un aumento del 22% in termini di numero di imprese, una crescita del 46% in termini di fatturato e del 50% per quanto concerne il valore aggiunto.

Un aspetto di estrema rilevanza infatti, è rappresentato dall'impatto che il valore prodotto dai servizi innovativi e tecnologici ha sugli altri settori dell'economia italiana. Si è potuto misurare infatti il fattore moltiplicatore sul valore aggiunto finale, che è pari a 2,38 volte il valore aggiunto direttamente imputato al settore. Questo effetto fa salire l'incidenza totale del valore aggiunto del Terziario Avanzato dal 13% fino al 31% sul valore aggiunto totale dell'intera economia italiana.

La tabella che segue riporta proprio il confronto dei dati relativi al 2003 e quelli relativi al 2007 evidenziando aumenti significativi in termini di

² Elaborazione da Confindustria (2008) "Primo Rapporto sugli indicatori dei Servizi innovativi e Tecnologici"

³ Elaborazione da Confindustria (2008) "Primo rapporto sugli indicatori dei servizi innovativi e tecnologici"

numero di imprese, addetti, fatturato, valore aggiunto, costo del lavoro ed investimenti fissi lordi.

A fronte del divario di crescita è illustrata anche l'incidenza del Terziario Avanzato sull'economia italiana; in termini di imprese si può notare il passaggio dal 17 al 20%, il peso degli addetti sul totale è passato dall' 11 al 13%, il numero dei dipendenti sul totale è cresciuto dall' 8 al 10%, il peso del fatturato è salito dal 10 al 12%, l'apporto di valore aggiunto è cresciuto dal 10 al 13% e la quota di investimenti fissi lordi realizzata dalle imprese dei Servizi Innovativi e Tecnologici è passata dal 6 all'8% del totale.

TABELLA 1 *Variation ed incidenza sull'economia italiana (2003-2007)*

Totale servizi innovativi e tecnologici

Anni	Imprese*	Addetti*	Di cui dipendenti *	Fatturato **	Valore Aggiunto **	Costo del lavoro**	Investimenti fissi lordi**
2003	871	2.036	1.027	222.489	95.040	33.678	15.795
2007	1.064	2.518	1.302	323.897	142.956	48.467	24.059
Var % 2007/2003	22	24	27	46	50	44	52
Var % media annua	4	5	5	9	10	9	10

Totale intera economia

2003	5.182	18.241	12.477	2.301.298	991.939	374.627	242.687
2007	5.391	19.177	13.446	2.637.225	1.112.753	443.068	284.914
Var % 2007/2003	4	5	8	15	12	18	17
Var % media annua	1	1	2	3	2	4	3

Incidenza % servizi innovativi e tecnologici sull'intera economia

2003	17	11	8	10	10	9	6
2007	20	13	10	12	13	11	8

* dati in migliaia

** dati in migliaia di euro

Fonte: elaborazione e stime Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici su dati Istat e bilanci aziendali (Banca dati AIDA)

Un altro aspetto che emerge da questi dati è il potenziale di creazione indiretta di occupazione del Terziario Avanzato. L'aumento di capacità e conoscenze specialistiche nel settore, in particolare per quanto riguarda la ricerca e la selezione del personale, hanno consentito di migliorare gli investimenti nel capitale umano, risorsa fondamentale per la crescita competitiva in qualunque settore dell'economia.

Le potenzialità di sviluppo di questo settore sono state supportate da circa due anni dalla “*Direttiva Servizi*”. Entrata in vigore da Dicembre 2006, la Direttiva ha consentito ai paesi dell'Unione Europea la realizzazione graduale di un mercato unico anche per i servizi. Il documento si articola toccando quattro tematiche fondamentali: facilitare la libertà di stabilimento e la libertà di prestazione dei servizi nell'UE, rafforzare i diritti dei destinatari dei servizi, promuovere la qualità degli stessi e stabilire una cooperazione amministrativa tra gli stati membri.

Il 2010 è stato fissato come il traguardo di un percorso che potrebbe portare a fare dell'Europa l'economia basata sulla conoscenza più competitiva al mondo.

1.3 Il ritardo dell'Italia nello sviluppo

Preso atto del fattore propulsivo rappresentato dai servizi innovativi e tecnologici, bisogna però constatare che l'Italia è entrata nell'economia “dei servizi e dell'innovazione” in modo un po' rallentato accumulando via via un divario sempre più significativo nei confronti dei Paesi Europei più avanzati.

Da un'analisi dei dati forniti dall'Istat, Confindustria ha riscontrato che l'Italia risulta essere indietro del 24% rispetto al Regno Unito, del 18% sulla Spagna, del 17% sulla Germania e del 10% rispetto alla Francia. In sostanza quindi, per ogni punto percentuale del P.I.L. Prodotto, quello italiano contiene in media il 20% in meno di innovazione, di istruzione, di ricerca e sviluppo rispetto agli altri Paesi europei più importanti. Questo può essere considerato un indice del ritardo complessivo del sistema, che tende ad aggravarsi, in quanto gli effetti delle singole componenti nel medio- lungo periodo interagiscono tra loro⁴.

Su tutto il settore dei Servizi, pesa il macigno di una domanda pubblica stagnante e poco qualificata, un apparato fatto da circa 20 mila stazioni appaltanti, di commissioni costose, di gare gestite sulla base del massimo ribasso, di appalti privi di progettazione; una struttura da ammodernare completamente. Accanto alla domanda pubblica, il rallentamento dello sviluppo è causato anche dalle mancate liberalizzazioni e dalle privatizzazioni abortite, in un Paese che conta oltre 6mila imprese partecipate dalle amministrazioni pubbliche, in cui la libertà di competere alla pari sul mercato non è ancora completamente garantita.

Terzo ostacolo è sicuramente rappresentato dal finanziamento all'innovazione: capita spesso che il mondo bancario risulti poco disposto a

⁴ Dati riferiti all'elaborato Confindustria (2008) “Primo rapporto sugli indicatori dei servizi innovativi e tecnologici”

valutare piani di crescita innovativi, spesso basati su brevetti, su idee e non su patrimoni o immobilizzazioni⁵.

Il confronto internazionale con i Paesi europei, fa emergere la peculiarità relativa alla minore dimensione dell'impresa italiana. Sotto certi punti di vista questa considerazione si dimostra quasi paradossale: se da un lato assistiamo ad una notevole crescita del numero di imprese registrate, tanto da contare un 60% di imprese in più nel Terziario Avanzato rispetto al Regno Unito, circa un 70% in più rispetto alla Francia, Germania e Spagna, il paradosso mostra che in realtà l'Italia ha un minor numero di addetti rispetto agli altri grandi Paesi europei nello stesso settore. In particolare si conta circa il 52% in meno rispetto al Regno Unito, il 45% in meno rispetto alla Germania, un 29% di differenza con la Francia ed infine un 7% in meno rispetto alla Spagna⁶.

TABELLA 2 Benchmarking internazionale del settore

I servizi Innovativi e Tecnologici nei principali Paesi UE

Imprese

	2003	2004	2005
Germania	531.877	549761	573.611
Spagna	479.004	513.982	562.685
Francia	511.695	539.080	569.953
Regno Unito	562.855	565.233	605.726
Italia	871.238	912.032	968.223

Addetti

	2003	2004	2005
Germania	3.939.971	4.108.772	4.259.339
Spagna	2.172.708	2.319.895	2.492.184
Francia	2.860.527	2.976.140	3.265.193
Regno Unito	4.450.615	4.556.311	4.826.283
Italia	2.036.444	2.190.389	2.327.776

⁵ Oliva S. Rigoni A. (2006) "Il terziario avanzato nelle province venete"

⁶ Informazioni elaborate da Confindustria (2008) "Primo rapporto sugli indicatori dei servizi innovativi e tecnologici"

Fonte: Elaborazione Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici su dati EUROSTAT

1.4 Aree di attività del Terziario Avanzato

La Federazione Italiana Terziario Avanzato riconosce attualmente sei macro aree indipendenti all'interno delle quali si sviluppano le specifiche attività che caratterizzano il Terziario Avanzato⁷:

- *INFORMATION TECHNOLOGY*
- *INGEGNERIA, TERRITORIO E AMBIENTE*
- *PROVE, CONTROLLI, VALUTAZIONI E CERTIFICAZIONI*
- *SERVIZI INTEGRATI AGLI IMMOBILI E ALLE INFRASTRUTTURE*
- *CONSULENZA*
- *COMUNICAZIONE E MARKETING*



⁷ Le maggiori aree di rilevanza sono state selezionate sulla base di informazioni tratte ed elaborate dal sito ufficiale della federazione Italiana Terziario Avanzato

INFORMATION TECHNOLOGY

Già a partire da metà degli anni '90 il mercato dei servizi legati all'informatica ha visto crescere il suo volume d'affari in maniera costante. Infatti la costante innovazione dei prodotti, il crescente uso delle tecnologie informatiche all'interno delle realtà aziendali, ha permesso al settore di espandersi e differenziarsi, diventando uno degli ambiti di riferimento del Terziario Avanzato. Tra i fattori che hanno contribuito in maniera significativa a questa crescita è opportuno citare il processo di alfabetizzazione informatica che le imprese pubbliche e private hanno sviluppato in questi anni.

INGEGNERIA TERRITORIO E AMBIENTE

Lo sviluppo di questo settore ha dato la possibilità alle imprese di poter contare sul supporto in termini di normative e di essere tutelati da organi di controllo e vigilanza. Se in ambito ambientale alle imprese viene richiesto il rispetto di normative inerenti alla tutela delle acque, emissioni atmosferiche e rifiuti industriali sulla base di modelli di certificazione ambientale, nell'ambito della sicurezza del lavoro le imprese devono garantire prevenzione, igiene e sicurezza degli ambienti lavorativi, ed inoltre controlli continui su macchine e impianti.

PROVE, CONTROLLI, VALUTAZIONI E CERTIFICAZIONI

Si tratta in questo caso di servizi che contribuiscono al buon funzionamento del sistema aziendale. Questo è possibile grazie al lavoro di operatori esperti, appartenenti ad enti di certificazione, che valutano le conformità del sistema, dei prodotti, dei processi, dei servizi e del personale stesso. L'attività di controllo sfocia, nel caso di esito positivo, nell'assegnazione di un documento di certificazione, che diventa uno strumento di garanzia del rispetto degli standard qualitativi richiesti.

SERVIZI INTEGRATI AGLI IMMOBILI E ALLE INFRASTRUTTURE

Questi servizi consentono la realizzazione di opere e infrastrutture con precisi obiettivi di costo, qualità e tempo definiti dall'azienda. La gestione dei progetti oggi avviene grazie a metodologie e tecniche del Project Management per la pianificazione, il controllo e lo sviluppo di azioni preventive e correttive per i rischi di progetto e sono basate su l'uso di software e hardware che consentono un'analisi approfondita di tutti i parametri territoriali.

CONSULENZA

Il settore dei servizi di consulenza manageriale alle imprese ha registrato nell'ultimo quinquennio una crescita di circa il 7% in termini di numero di imprese e di oltre il 5% in termini di numero di addetti nel settore, che è passato da circa 121 mila nel 2003 a più di 150mila nel 2007. In termini di valore aggiunto si è assistito ad un fenomeno particolare; la crescita vertiginosa in termini di v.a. registrata tra il 2004 al 2006 , con un passaggio in termini percentuali dal 13 a circa il 22%, ha subito una brusca frenata nel 2007 abbassandosi a circa il 10%.

COMUNICAZIONE E MARKETING

Negli ultimi cinque anni il settore dei servizi di comunicazione e marketing ha mantenuto un trend di crescita circa costante, registrando una variazione percentuale complessiva del 16% nel numero di imprese attive nel settore.

Le aziende che offrono servizi da marketing si occupano di consulenza di marketing operativo (indagini di mercato, marketing diretto, promozione vendite, ecc), di comunicazione pubblicitaria, ossia della definizione delle strategie di comunicazione più idonee per un'azienda, degli strumenti e dei mezzi per attuarla, si occupano inoltre di relazioni pubbliche con

l'obiettivo di consolidare rapporti ad elevato valore aggiunto garantendo la miglior reputazione all'azienda ed infine offrono anche direct marketing, ossia progettazione e realizzazione di campagne complete di comunicazione diretta.

1.5 Lo sviluppo innovativo nei servizi

Per le imprese del Terziario Avanzato la creazione di innovazione rappresenta uno degli aspetti maggiormente rilevanti.

L'analisi dell'innovazione all'interno del settore dei servizi risulta essere piuttosto recente; numerosi studi che si sono susseguiti nel tempo e le concettualizzazioni che ne sono derivate delineano tre approcci fondamentali al tema della relazione tra servizi e innovazione.

Il primo filone, definito alternativamente come approccio "tecnologista" o "di assimilazione"⁸ presuppone che il concetto e le dinamiche dell'innovazione nei servizi siano assimilabili a quelli delle imprese manifatturiere e che lo sviluppo delle tecnologie costituisca il fattore centrale del processo di innovazione.

Secondo questa prospettiva, l'innovazione nei servizi dovrebbe essere indagata attraverso il ricorso a concetti, modelli e strumenti già sviluppati per lo studio dell'analogo fenomeno nel manifatturiero, data la sua natura dipendente dall'adozione di tecnologie sviluppate all'esterno che tendono a facilitare l'erogazione di nuovi servizi e/o di incrementare la produttività degli stessi.

Il quadro che deriva da questo tipo di approccio rappresenta dunque un processo dominato dal fornitore in cui l'impresa di servizi dipende appunto dall'esterno per l'acquisizione degli input dell'innovazione.

In netta contrapposizione a questo primo approccio si colloca il secondo filone di studi definito "service oriented".

⁸ Informazioni da Sebastiani R. (2007) "Le traiettorie dell'innovazione nei servizi: esperienze a confronto"

L'innovazione nei servizi si differenzia, infatti dall'archetipo dell'innovazione manifatturiera a causa della natura particolare dei servizi e delle implicazioni che da questa derivano.

Per gli autori di questa scuola, che hanno focalizzato l'attenzione in maniera particolare, tra le altre, sulle imprese del terziario ad elevata intensità di conoscenza (i cosiddetti KIBS, Knowledge Intensive Business Services), i servizi sono caratterizzati da due dimensioni fondamentali, l'intangibilità e l'interattività, e tali dimensioni caratterizzano anche i processi di innovazione.

Dall'intangibilità deriverebbe l'invisibilità dell'innovazione e quindi la difficoltà della sua rilevazione, mentre dalla dimensione dell'interattività si verrebbe a determinare la potenzialità di un'innovazione frutto della co-produzione tra fornitore e cliente, rispetto alla quale la paternità dell'innovazione risulta difficile da attribuire.

Inoltre, dal momento che ogni servizio in sé e per sé è "unico" è spesso difficile discriminare tra variabilità del servizio e innovazione. Questo pone in evidenza l'estrema flessibilità dei servizi che consente una costante riformulazione ed adattamento al fine di rispondere alle eterogenee esigenze della domanda. In questa prospettiva le imprese di servizi sembrano essere assai distanti da un modello di fornitori di "prodotti" standardizzati e molto più assimilabili ad una combinazione di elementi "hard" (attrezzature) e "soft" (competenze e conoscenze) in grado di adattare costantemente e in modo fluido l'offerta alle continue sollecitazioni provenienti dal mercato.

L'ultimo filone viene definito come "integrativo" o di "sintesi"⁹; in linea con la crescente terziarizzazione dell'economia, tende a superare la tradizionale dicotomia tra manifattura e servizi, tra secondario e terziario, per giungere ad una concettualizzazione univoca dell'innovazione come sostanzialmente indipendente dal contesto specifico di manifestazione. Al

⁹ Informazioni da Sebastiani R. (2007) "Le traiettorie dell'innovazione nei servizi: esperienze a confronto"

di là di questo obiettivo a livello di evoluzione dei modelli teorici si intravede la difficoltà di una chiara distinzione tra imprese operanti nell'uno o nell'altro settore nonché la presa di consapevolezza che la stretta interrelazione tra beni e servizi in relazione ai processi di produzione e consumo debba trovare riscontro anche nei modelli interpretativi delle dinamiche innovative.

L'evoluzione che ha portato alla definizione nel tempo dei tre approcci e che rispecchia le dimensioni rilevanti, che via via si sono susseguite a livello di sistemi economici può essere riletta come una sorta di "ciclo di vita" dell'elaborazione a livello teorico dei temi legati all'innovazione nei servizi.

In relazione all'importanza che viene attribuita all'aspetto innovativo dei servizi offerti, è possibile operare una segmentazione delle imprese individuando tre classi rilevanti:

le imprese innovatrici le quali fanno dell'innovazione un fattore strategico per vincere nella competizione e la vivono come elemento quotidiano a tutti i livelli; si tratta dei leader che realizzano innovazioni di frontiera;

le imprese aspiranti sono coscienti del valore dell'innovazione e pur non avendo realizzato grandi innovazioni nel passato, cominciano ad investire per migliorarsi;

le imprese inerti non pongono l'innovazione al centro della loro strategia e tendono ad adottare un atteggiamento reattivo o passivo ai cambiamenti del contesto; tra queste ve ne sono di due tipi: le inerti persistenti, che non hanno realizzato innovazioni significative e non pensano di farne, e quelle spente che in passato hanno realizzato innovazioni importanti, ma che ora per motivi di varia natura hanno spento il proprio slancio innovativo¹⁰.

Per capire al meglio i processi di innovazione risulta utile chiedersi perché e come le imprese del Terziario Avanzato fanno innovazione.

¹⁰ R. Verganti, T. Buganza, P. Landoni, (2005) "Studio della domanda e dei bisogni di servizi a supporto dell'innovazione", Rapporto di ricerca intermedio

Qui si manifesta evidentemente una profonda differenza tra imprese innovatrici, aspiranti e inerte. Le prime in particolare hanno grosse capacità di gestione dell'innovazione; sul piano strategico infatti le innovatrici sanno precisamente dove vogliono investire, sono più orientate al rischio e capaci di cogliere le implicazioni strategiche degli investimenti in innovazione. Le aspiranti si collocano invece in una posizione intermedia e si distinguono per una forte consapevolezza nell'aver mancato opportunità importanti di fare innovazione.

1.6 Il coordinamento delle risorse: le alleanze d'impresa

Lo sviluppo dell'innovazione è fortemente influenzato dalle forme di coordinamento e di condivisione delle risorse che un'azienda sviluppa con le altre: le alleanze.

Tale condivisione può riguardare risorse umane, finanziarie o di conoscenza e/o dei comportamenti tra due o più imprese.

Le modalità con cui si possono concretizzare sono numerosissime, in relazione alle forme contrattuali possibili.

Alcuni tipi di alleanze sono definite *equity* poiché prevedono degli scambi azionari; tra esse vi sono:

- 1) *le fusioni e acquisizioni*, che sono senza dubbio la forma più completa e irreversibile di alleanza, che coinvolge la redistribuzione della titolarità delle quote di proprietà delle aziende e hanno come oggetto il coordinamento sia delle risorse sia dei comportamenti
- 2) *le joint venture* rappresentano invece un caso di fusione parziale, in quanto coinvolgono l'assegnazione congiunta, da parte dei partner di risorse per la costruzione di una nuova società la cui proprietà è distribuita tra i partner stessi
- 3) *i consorzi* che si distinguono dalle joint venture, in quanto in genere il coordinamento delle risorse riguarda attività sperimentali strumentali rispetto alle attività principali di partner, che sono realizzate congiuntamente anziché separatamente

4) *le partecipazioni azionarie*, di maggioranza o minoranza.

Altri tipi di relazioni non prevedono scambi di azioni e per questo sono definite *non equity*; tra queste vi sono:

1) *la cessione di licenze e gli accordi di fornitura commerciali e di ricerca*, coinvolgono scambi contrattuali di risorse (know-how, capacità produttive, commerciali e di ricerca), senza necessariamente comportare scambi azionari

2) *le intese* infine riguardano esclusivamente un coordinamento di comportamenti (prezzi, quantità, clienti) e non coinvolgono in misura apprezzabile, risorse e titoli di proprietà¹¹.

¹¹ Elaborazione da **Agrimi A.** (2003) "Innovazione e Ricerca"

CAPITOLO II

IL TERZIARIO AVANZATO NEL VENETO E A PADOVA

Anche il Veneto, come il resto dell'Italia, ha visto crescere l'importanza dei servizi nell'economia regionale, ma solo negli ultimi anni ha conosciuto un'accelerazione dei processi di terziarizzazione e di riorganizzazione del sistema economico.

La crescita significativa del settore Terziario è anche in questo caso attribuibile principalmente alla parte più dinamica e innovativa, ovvero ai servizi avanzati.

2.1 Nascita e sviluppo del Terziario Avanzato nel Nord-Est

La realtà veneta del Terziario Avanzato ha basi ormai ventennali, e con un gruppo di 1.200 imprese appartenenti al settore, oggi vanta una proposta di servizi sempre più completa e consolidata, con capofila le aree dell'informatica e dell'automazione, dell'engineering, della consulenza direzionale e amministrativa, dell'area marketing e comunicazione, dell'area risorse umane e dei servizi al turismo e sanità. Nel Nord-Est industria e Terziario interagiscono in modo positivo, alimentando un forte sviluppo economico, reso possibile in particolare dalla presenza sul territorio regionale, proprio di quei servizi che supportano la competitività delle imprese manifatturiere. L'*Organizzazione Nazionale del Terziario Avanzato* si sviluppa nella seconda metà degli anni Ottanta, proprio quando all'interno dell'Associazione Industriali del Veneto nasce la Consulta del Terziario, la prima in Italia. L'unicità si rinnova poi nel 2004 con la nascita dell'*Organizzazione Regionale del Terziario Avanzato di Confindustria Veneto*¹².

¹² Elaborazione da De Bortoli F. (2008) "Il terziario avanzato: il Veneto fa da apripista"

Da un semplice censimento delle attività del Terziario Avanzato Veneto negli anni Novanta, si è giunti nel 2004 all'attivazione del primo Osservatorio delle attività d'impresa del Terziario Avanzato Veneto. Lo scopo dell'organizzazione era soprattutto legato alla necessità di monitorare lo sviluppo dimensionale e strutturale del settore, legandolo alla crescita del territorio per comprendere soprattutto la realtà, garantire sintonia con il sistema d'appartenenza e l'offerta di servizi mirati. Assieme al monitoraggio quanti-qualitativo l'obiettivo del T.A. Veneto è sempre stato quello di individuare opportunità di crescita per le imprese dei servizi per arrivare, da un sistema di offerta di servizi innovativi, a costruire il modello del sistema della conoscenza¹³.

2.2 La dinamica delle imprese venete e patavine

Nel decennio tra il 1996 e il 2006 le imprese del Terziario Avanzato in provincia di Padova sono passate da 6.460 unità locali a 12.277, con un aumento superiore al 90%.

L'incidenza dei Servizi Innovativi e Tecnologici sul totale delle imprese attive a Padova è passata dal 10,1% del 1995, al 16,4% alla fine del 2006, una percentuale superiore rispetto a quella del totale Veneto, dove l'incidenza del T.A. è cresciuta dall'8,6% del '95 all'14,4% del 2006.

Padova risulta essere la provincia veneta con il maggior numero di imprese del T.A., con una quota sul totale regionale di circa il 23,3%.

Alcune aree di questo settore hanno registrato negli ultimi dieci anni dinamiche di crescita particolarmente rilevanti: è il caso dell'informatica il cui numero di attività è duplicato, delle attività di locazioni immobili che mostrano una crescita spaventosa dell' 841,4% (da 162 a 1525), attività di fornitura di software e consulenza informatica (+167,3%) e i servizi di ricerca e selezione del personale che sono passati da 12 a 27 (+125%).

¹³ Elaborazione da Massaro R. Sanseverinatti S. (2007) "Il ruolo del terziario avanzato nelle struttura economica di Padova e del Veneto"

TABELLA 3 Unità locali del Terziario Avanzato nelle province venete

	31.12.1995		30.09.2006		Var % 06/95
	Valore assoluto	% su totale Veneto	Valore assoluto	% su totale Veneto	
Verona	4.575	17,0	8.906	16,9	94,7
Vicenza	4.855	18,1	9.624	18,3	98,2
Belluno	756	2,8	1.246	2,4	64,8
Treviso	4.874	18,2	10.526	20,0	116,0
Venezia	4.260	15,9	8.136	15,4	91,0
Padova	6.460	24,1	12.277	23,3	90,0
Rovigo	1.062	4,0	2.019	3,8	90,1
Veneto	26.842	100,0	52.734	100,0	96,5
Italia	302.568		523.119		72,9

Fonte: Ufficio Studi Unindustria Padova su dati Infocamere

Nel periodo compreso tra i due ultimi censimenti Istat (1991-2001), gli occupati nel Terziario Avanzato nella provincia di Padova sono passati da 22.216 a 42.782, dunque con un aumento del 92,6%.

Nel 2001 gli addetti in questo settore rappresentavano l'11,9% del totale della forza lavoro occupata e Padova era la provincia veneta con la più alta incidenza di addetti in questo comparto. Già nel 1991 la composizione degli occupati a Padova mostrava un peso consistente dei servizi innovativi, pari al 7% del totale contro il 5,8% del Veneto, indicando già come questa provincia stesse percorrendo prima di altre la strada di una terziarizzazione di qualità. Nel decennio successivo sono stati creati a Padova oltre 41mila nuovi posti di lavoro, di cui la metà nel settore dei Servizi Innovativi e Tecnologici, a fronte di un calo di circa 1.400 addetti nell'attività manifatturiera¹⁴.

Un'informazione più recente sull'occupazione provinciale si può ricavare dai dati Istat riferiti alla struttura produttiva e occupazionale delle province

¹⁴ Oliva S. Rigoni A. (2006) "Il terziario avanzato nelle province venete"

italiane nel 2004. Si tratta di informazioni riferite ai settori industriali e terziari.

Attenendosi a questi dati, risulta che nella provincia di Padova nel 2004 risultavano occupati nel Terziario Avanzato ben 49.964 addetti, ovvero oltre il 15% del totale della forza lavoro nei settori non agricoli. Si tratta di una percentuale che risulta essere superiore rispetto alla media regionale, pari al 13,2% e in linea con il dato nazionale (15,5%)¹⁵.

Per il numero di occupati nel T.A. e per l'incidenza percentuale sul totale, Padova si colloca ancora al primo posto in Veneto e all'ottavo a livello nazionale.

L'andamento dell'occupazione nel settore dei Servizi Innovativi e Tecnologici sembra dare segni di ulteriore espansione, dato che tendenze ancora più recenti (2005), ricavate ancora una volta dai dati Istat sulle forze lavoro, mostrano un nord in sostanziale recupero per l'andamento positivo registrato nel Nord-Est, un Mezzogiorno che rallenta e le regioni del centro in grande difficoltà.

2.3 La ricchezza prodotta dal Terziario Avanzato

Più di un quarto del valore aggiunto prodotto dalla provincia di Padova proviene dal Terziario Avanzato; il contributo di questo settore al totale del valore aggiunto è cresciuto dal 22,4% nel '95 al 25,6% nel 2003. Lo stesso è avvenuto in generale nella media regionale, anche se l'incidenza del T.A. sul totale del valore aggiunto è inferiore a quella registrata per Padova¹⁶.

In termini di valore aggiunto per unità di lavoro, da intendersi come la produttività per addetto, il Terziario Avanzato mostra un risultato molto più elevato rispetto alla media dell'intera economia.

Nel 2003 il valore aggiunto per addetto registrato per la città di Padova era di 100.111,5 euro, a fronte della media di 51.011,8 euro, riferita al

¹⁵ Informazioni e dati ricavati dal sito Istat , sezione relativa all'occupazione suddivisa per settori

¹⁶ Elaborato da informazioni Massaro R. Sansaverinati S. (2007) "Il ruolo del terziario avanzato nella struttura economica di Padova e del Veneto"

complesso delle attività economiche. Si tratta in assoluto del comparto con maggiore produttività per addetto, con un valore per Padova leggermente inferiore alla media regionale (106.156,3), ma comunque superiore rispetto a quella nazionale (99.961,5).

2.4 Gli investimenti nella formazione

L'investimento in elevata formazione è una leva su cui si deve agire se si vuole riposizionare il sistema produttivo verso un'economia della conoscenza, generata dall'integrazione tra industria innovativa e Terziario Avanzato.

La presenza di un'Università ad elevato valore aggiunto come quella padovana rappresenta una risorsa fondamentale per un settore come il T.A., per cui è indispensabile poter disporre di un capitale umano di prim'ordine.

Il rinomato Ateneo di Padova si colloca al quarto posto in Italia per il numero di laureati/diplomati dopo le università di Roma, Bologna e Torino. Sono 12.950 i laureati che si contano a Padova nel 2005, oltre il 4% del totale nazionale; a questo si aggiunge che in termini di iscritti l'Università degli Studi di Padova conta il 3,4% del totale. Risulta quindi evidente il paradigma di efficienza ed efficacia della formazione superiore presente sul territorio¹⁷.

¹⁷ Informazioni elaborate da Massaro R. Sanseverinati S. (2007) "Il ruolo del terziario avanzato nella struttura economica di Padova e del Veneto"

TABELLA 4

Studenti diplomati/laureati nel 2005- Primi 10 Atenei	Totale
Roma- Università degli studi “La Sapienza”	19.336
Bologna- Università degli studi	17.922
Torino- Università degli studi	13.302
Padova- Università degli studi	12.950
Napoli- Università degli studi “Federico II”	11.932
Milano- Politecnico	9.662
Milano- Università Cattolica del “Sacro Cuore”	9.218
Milano- Università degli studi	8.937
Firenze- Università degli studi	8.873
Bari- Università degli studi	8.395
TOTALE ATENEI ITALIANI	299.789

Fonte: Elaborazione studi Unindustria Padova su dati MIUR

* * *

L'analisi delle tematiche che caratterizzano il Terziario Avanzato intende proseguire attraverso la presentazione di un'azienda attiva all'interno del settore, con lo scopo di illustrare in modo concreto quanto fino ad ora è stato presentato.

L'azienda presa in esame, la Action Srl, si adopera nell'offrire servizi di comunicazione marketing e ha sede in Padova da oltre vent'anni.

Le informazioni riportate in seguito sono state raccolte con un'intervista diretta al presidente dell'azienda, il Dott. Potti; oltre ad illustrare la struttura dell'agenzia e le caratteristiche della sua offerta l'obiettivo primario dell'intervista è quello di far luce sui tipi di rapporti, sui flussi di informazioni ed accordi instaurati dall'azienda con clienti e fornitori che hanno lo scopo di favorire lo sviluppo di servizi innovativi.

L'intervista personale è stata scelta come strumento di raccolta di informazioni per il tipo di comunicazione che garantisce con l'intervistato, assicurata in questo caso anche dall'estrema disponibilità del rispondente .

I vantaggi di questo metodo di raccolta dei dati sono rappresentati dalla possibilità di fornire e chiedere chiarimenti data dalla presenza dell'intervistatore, il coinvolgimento con l'intervistato che può essere invitato a collaborare proficuamente alla raccolta di informazioni.

Viene ridotta al minimo anche la probabilità di mancate risposte, mentre aumenta notevolmente la possibilità di far uso di domande aperte e materiale di supporto il cui utilizzo è volto alla riduzione degli errori di risposta¹⁸.

Qui di seguito viene riportata la struttura del questionato che è stato somministrato; le tematiche toccate nell'intervista seguono una precisa traccia tipica nelle analisi KIBS.

¹⁸ Elaborazione da Bassi F. (2008) "Analisi di mercato"

QUESTIONARIO PER INTERVISTA

Esiste un momento che ha caratterizzato la storia della vostra azienda che considera cruciale in riferimento ai cambiamenti che ha causato?

Il personale dell'azienda

- 1. Di quanti dipendenti si avvale la vostra azienda?*
- 2. Quanti tra questi hanno conseguito una laurea e quanti invece un diploma?*
- 3. Qual è l'età media del vostro personale?*

Prodotti-servizi

- 1. Come si articola la vostra offerta e quali sono gli aspetti salienti del mercato in cui operate?*
- 2. All'interno dell'offerta di prodotti-servizi, quanta importanza può essere attribuita in termini percentuali*
 - _ ai prodotti personalizzati?*
 - _ ai prodotti rivolti a segmenti ristretti?*
 - _ ai prodotti standardizzati?*

I clienti

- 1- In termini percentuali come sono suddivisi i vostri clienti per settore?*
- 2- Qual è la dimensione media dei vostri clienti?*
- 3- Può indicarmi il nome dei primi 5 clienti con cui gestite progetti in maniera stabile?*

I fornitori

- 1- A quali settori appartengono i vostri fornitori (anche in termini %)?*
- 2- Qual è la dimensione media dei vostri fornitori?*
- 3- Può indicarmi il nome dei primi 5 fornitori con cui gestite progetti in maniera stabile?*

Innovazioni

- 1. Con quale frequenza introducete servizi innovativi?*
- 2. In che cosa consiste per voi l'innovatività? Mi può fornire degli esempi (servizi o progetti)?*

Alleanze strategiche

- 1. Avete stabilito alleanze o joint venture con fornitori, clienti, aziende del gruppo, concorrenti o altro?*
- 2. Quante e con chi le avete intrecciate?*

Analisi relazionale (clienti)

- 1. In riferimento ai clienti sopra citati, quali sono le relazioni principali volte a favorire uno sviluppo innovativo?*
- 2. Quali sono le attività e i flussi di conoscenza che vengono scambiate e fornite in queste relazione?*
- 3. Quali sono i nodi principali che caratterizzano la catena dei clienti?*

(fornitori)

- 1. In riferimento ai fornitori sopra citati, quali sono le relazioni principali volte a favorire uno sviluppo innovativo?*
- 2. Quali sono le attività e i flussi di conoscenza che caratterizzano la catena dei fornitori?*
- 3. Quali sono i nodi principali che caratterizzano la catena dei fornitori?*

Esiste un progetto particolarmente rilevante che testimoni l'importanza di clienti o fornitori nel conseguimento dell'innovazione?

CAPITOLO III

ANALISI AZIENDALE: ACTION srl

3.1 Breve presentazione dell'azienda

Nata nel 1986 per gestire l'immagine delle aziende, la Action dopo 22 anni è ancora attiva nel settore dei servizi e può pertanto considerarsi tra le più vecchie agenzie di comunicazione venete.

Nel corso del tempo l'azienda è riuscita a trasformarsi in un vero e proprio Network di comunicazione composta da professionisti che si sono dimostrati capaci di fornire ai clienti tutti quei servizi che tengono conto delle specifiche esigenze di ciascuno.

In un settore come questo, in cui ogni anno decine di aziende nascono e muoiono in maniera molto repentina un'esperienza e un passato ventennale sono di sicuro sinonimi di estrema stabilità.

La crescita dell'azienda è avvenuta in maniera progressiva attraverso un aumento del numero di dipendenti e del fatturato medio che hanno comportato, nel corso degli anni, numerosi cambi di sede.

La crescita dell'azienda è stata garantita inoltre da un'attenta cura rivolta al cliente.

Nel corso della sua storia la Action ha potuto contare su un range di clienti che si sono mantenuti stabili e su una percentuale, sicuramente inferiore, di clienti variabili o periodici che si sono turnati.

Lo sviluppo in un settore molto mutevole come quello dei servizi è stato reso possibile dunque dalla scelta di abbandonare una linea di marketing che avrebbe visto l'azienda impiegata nei confronti di qualche mono-cliente, ma piuttosto di curare un ampio ventaglio di rapporti collaborativi che garantissero un fatturato più o meno stabile.

Anche in termini di dipendenti l'azienda ha scelto strategie altrettanto particolari.

I dipendenti in senso stretto variano in un numero compreso tra sette e un massimo di dieci, nei periodi in cui l'azienda ospita degli stagisti. Oltre la metà del personale è altamente qualificato, in possesso di almeno una laurea e si colloca mediamente in una fascia di età compresa tra i 30 e i 35 anni.

La Action è stata la prima agenzia che ha scelto la grafica intelling outsourcing che ha permesso all'azienda di offrire al cliente la possibilità di usufruire di una rete di collaboratori, specialmente tra i grafici, che con mani e sensibilità differenti incontrassero il gusto di tutti clienti. Sebbene il rapporto umano con i componenti del settore grafico sia di assoluta fiducia e stima, questi collaboratori non sono da considerarsi tra i dipendenti in senso stretto, ma piuttosto vanno inquadrati, in maniera più corretta, come dei fornitori stabili per l'azienda.

In un clima generale di assoluta instabilità e di forte concorrenza che caratterizzano il mercato l'azienda vanta del merito di mantenere almeno costanti i propri risultati.

3.2 Analisi dell'offerta dei servizi della Action

Come azienda di marketing e comunicazione la Action offre una molteplicità di prodotti/servizi catalogabili in classi differenti.

Tra le prime attività è opportuno citare, per l'importanza che rivestono per un'agenzia di questo tipo i servizi di supporto alle aziende quali: *la consulenza e sviluppo di strategie di marketing e comunicazione, pianificazione e gestione del budget pubblicitario, realizzazione di ricerche di mercato e di sponsor*.

A questa tipologia di servizio se ne aggiungono molti altri molto spesso rivolti alla cura, all'organizzazione e alla realizzazione di progetti volti a mettere in luce l'immagine dell'azienda cliente.

In questo senso infatti la Action è da anni specializzata nella *realizzazione e ideazione di campagne pubblicitarie, nella gestione di grandi eventi culturali sportivi o turistici piuttosto che grandi mostre convegni o*

congressi, nella cura delle pubbliche relazioni, nella pianificazione e ideazione di spot pubblicitari via radio o video e servizi fotografici, nella realizzazione di fiere o nell'allestimento di stand fieristici o gadgets pubblicitari.

Per effettuare un'analisi più dettagliata dei servizi offerti dall'azienda sono state individuate undici categorie di servizi differenti che costituiranno la base per un successivo approfondimento sull'insieme dei clienti Action. Le categorie a cui appartengono i servizi offerti dall'azienda sono state individuate considerando, senza esclusione, tutte le aree di attività dell'azienda:

1. Servizi al *turismo*
2. Organizzazione e realizzazione eventi *enogastronomici*
3. Servizi legati alla *cultura*
4. Organizzazione di *convegni e mostre*
5. Sponsorizzazione *eventi*
6. Servizi per il settore della *formazione*
7. Attività legate alla *scuola* e all'*educazione*
8. Iniziative per l'*ambiente*
9. Organizzazione e sponsorizzazione *eventi sportivi*
10. Attività legate al *sociale*
11. Servizi offerti alle *aziende*.

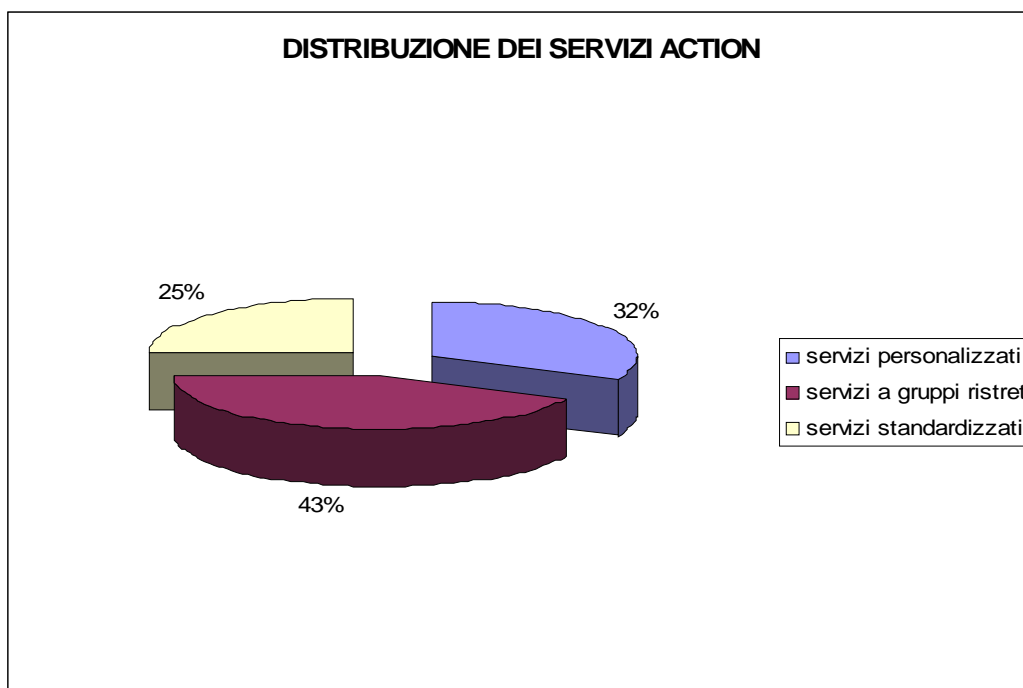
All'interno del ventaglio dell'offerta è possibile inoltre riconoscere l'estrema importanza che hanno assunto negli ultimi anni i servizi personalizzati e la realizzazione di pacchetti standardizzati rivolti a precise categorie di clienti. L'obiettivo primario è infatti quello di cercare di costruire un vestito su misura per ogni cliente, in un'ottica di approccio attivo alla soddisfazione dello stesso e di aumento del valore aggiunto per l'azienda.

Ad esempio, l'azienda è organizzatrice da sette anni della fiera del turismo in Veneto. In questa sede sono stati proposti prodotti personalizzati da mostrare a possibili partner nel meridione con lo scopo di realizzare eventi in grado di generare business intorno al turismo.

In termini di prodotti rivolti a specifici segmenti l'azienda sta cercando proprio in questi mesi di proporre ai clienti *le gift card*. Già ampiamente sviluppato in America, il mercato di queste card, risulta molto giovane in Italia; si tratta di una carta prepagata con all'interno un importo tra i 10 e i 1000 euro, che può essere donata e permette di effettuare acquisti, fino all'esaurimento del valore contenuto, nelle più importanti catene della Grande Distribuzione.

Accanto all'offerta di queste tipologie di prodotti rimane sempre presente l'offerta di prodotti standardizzati, che il cliente può consultare principalmente dal sito internet dell'azienda, esaminando i progetti già realizzati dall'agenzia per altri clienti, ricercando in questi un'ispirazione per la propria richiesta.

In termini percentuali, com'è visibile dal grafico a torta che segue (distribuzione dei servizi Action) i servizi personalizzati attualmente caratterizzano più del 30% dell'attività dell'azienda, mentre quelli rivolti a ristretti segmenti del mercato più del 40%. I servizi standardizzati rappresentano ancora il 25% dell'offerta Action.



3.3 Analisi dei clienti dell'azienda

Analizzando il portafoglio clienti presente anche all'interno del sito dell'azienda emergono subito alcune peculiarità rappresentate dall'estrema parcellizzazione e dal numero elevato di clienti che l'azienda ha servito negli ultimi anni. Si tratta chiaramente anche di un limite per un'agenzia come questa che dispone di una decina di dipendenti; attenti alla cura e alla soddisfazione del cliente infatti, i responsabili dell'azienda hanno preferito curare nel corso del tempo i clienti che sono stati acquisiti cercando di mantenerli stabilmente. Questa linea di comportamento ha portato ovviamente a ridurre al minimo l'attività di promozione o recluta di nuovi clienti, per gestire al meglio la clientela già esistente e per tentare di riuscire ad accontentare quella piccola percentuale che l'azienda acquisisce attraverso il passaparola.

La scelta di evitare di firmare le proprie campagne è un'altra peculiarità dell'azienda che sceglie piuttosto di puntare sull'affidabilità, sulla stima e sulla fiducia che ha costruito e suscitato nel corso degli anni tra i clienti.

3.3.1 Analisi descrittiva dei clienti

Sulla base di una selezione di 110 clienti, (disponibili anche nel sito della agenzia), che si sono rivolti all'azienda negli ultimi anni, è stato organizzato un database contenente, oltre al nome del cliente e la sua provenienza, anche la quantità di progetti che ha realizzato con Action e la tipologia di servizio di cui ha usufruito.

Per individuare quest'ultima voce si è fatto riferimento alla suddivisione dell'offerta dell'azienda sulla base delle undici categorie indicate nel paragrafo precedente.

La quantità di clienti di cui si hanno informazioni è stata definita congrua per compiere uno studio abbastanza attendibile sulla tipologia di servizi richiesti all'azienda.

Queste informazioni permetteranno di affrontare in modo più dettagliato l'analisi dei portafoglio clienti offrendo spunti di riflessione circa: la

quantità media di progetti realizzati, la concentrazione dei clienti in termini di provenienza, i servizi maggiormente elargiti dall'azienda, ed effettuare analisi incrociate (tavole di contingenza) tra le differenti variabili del database.

Per semplificare l'indagine la provenienza dei clienti è stata ridotta a tre macro- classi: Padova, comprendente le aziende della città e della provincia, Triveneto, alla cui voce appartengono i clienti del Nord- Est ed infine sotto la voce Italia sono riportati tutti i clienti appartenenti alle restanti regioni.

Per chiarire com'è stata organizzata l'analisi vengono riportate di seguito, a titolo illustrativo, alcune righe del database.

cliente	numero progetti	sedè cliente	turismo	enogastronomia	cultura	convegni/mostre	eventi	formazione	scuola	ambiente	sport	socialè	aziende
Aeagas Aps	2	padova							1				
Azienda di Promozione Turistica Jesolo-Eraclea	1	triveneto	1										
Botteghe del Centro	1	padova				1							
Callegari Gioielli	4	padova		1									
Camera di Commercio di Padova	2	padova		1									
CNA	4	padova		1							1		
Comune di Padova	2	triveneto		1									
Consorzio Cortina	1	triveneto		1									
Consorzio di Promozione Turistica Terme Venete	1	triveneto		1									
EstEnergy	1	padova											
Federazione Veneta della Banche di Credito Cooperativo	2	triveneto				1							
Gioielleria Ferrari	1	padova											
Hotel Plaza	1	padova											
Istituto di Cultura Italo Tedesca	1	padova											
Ministero per i Beni e le Attività Culturali - Arte e Restauro Padova	2	padova					1						
PadovaFiere	1	padova					1						
Regione Veneto	7	triveneto				1				1			
Società Autostrade Venezia Padova	1	triveneto					1						
Telecom Italia	2	Italia					1						
Water&Ice Sportssystem	1	padova										1	
TOTALE			20	8	8	7	31	10	6	3	5	7	3
													32

CONCENTRAZIONE GEOGRAFICA DEI CLIENTI

Le informazioni a disposizione hanno permesso di prendere in esame 110 clienti. Tra questi, si è verificato che la Action ha realizzato con ciascuno una media di 1,51 progetti.

Per quanto riguarda la provenienza emerge che 66 clienti pari al 60% provengono da Padova o provincia; piuttosto consistente è anche la fetta di clienti collocati nella macro-classe Triveneto (circa 39 pari al 35,5%).

Molto ridotta è la quantità di clienti al di fuori del Nord-Est; essi rappresentano soltanto il 4,5% del totale.

La tabella che segue (TABELLA 5) riporta le frequenze, le percentuali e le percentuali cumulate della distribuzione dei clienti nelle tre zone.

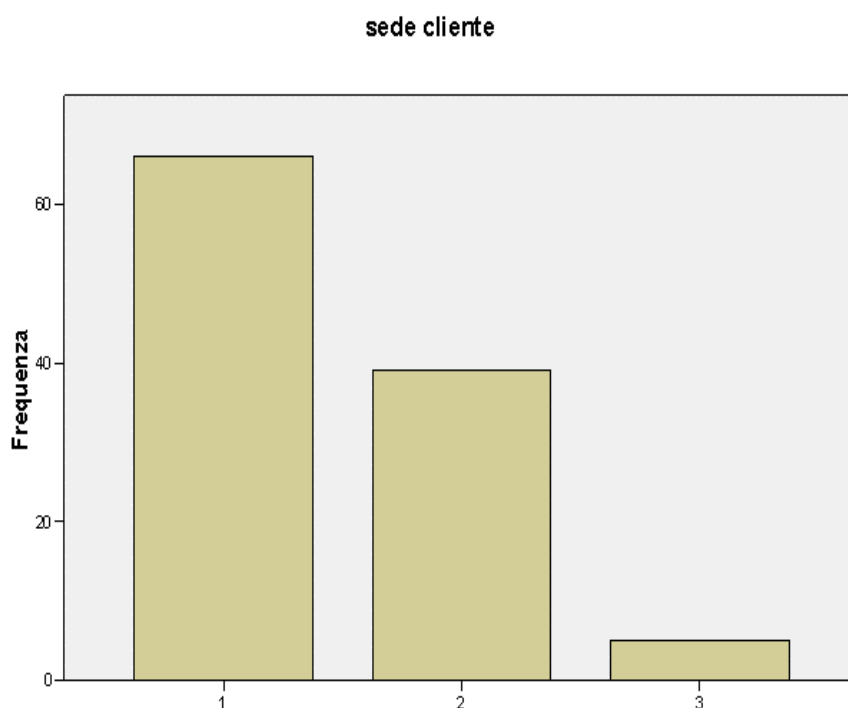
Segue poi un grafico a barre (GRAFICO 1) che rappresenta la medesima situazione.

Sia nella tabella che nel grafico la provenienza dei clienti è stata ricodificata in questo modo: al valore 1 corrisponde Padova, al valore 2 il Triveneto e al valore 3 l'Italia.

TABELLA 5 *Sede clienti Action*

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	1	66	60.0	60.0	60.0
	2	39	35.5	35.5	95.5
	3	5	4.5	4.5	100.0
	Totale	110	100.0	100.0	

GRAFICO 1: *Sede clienti Action*



ANALISI DEI PROGETTI REALIZZATI

L'analisi descrittiva prosegue con uno studio relativo alla quantità di servizi richiesti all'azienda.

Come si nota dalla tabella riportata a seguito (TABELLA 6) e dal grafico a barre (GRAFICO 2), con la maggior parte dei clienti l'agenzia ha offerto solo un servizio con una percentuale che sfiora quasi l'80%.

Quasi l'11% dei clienti ha realizzato con Action due progetti.

Già passando ad un numero di progetti superiore a due le percentuali diminuiscono in maniera significativa.

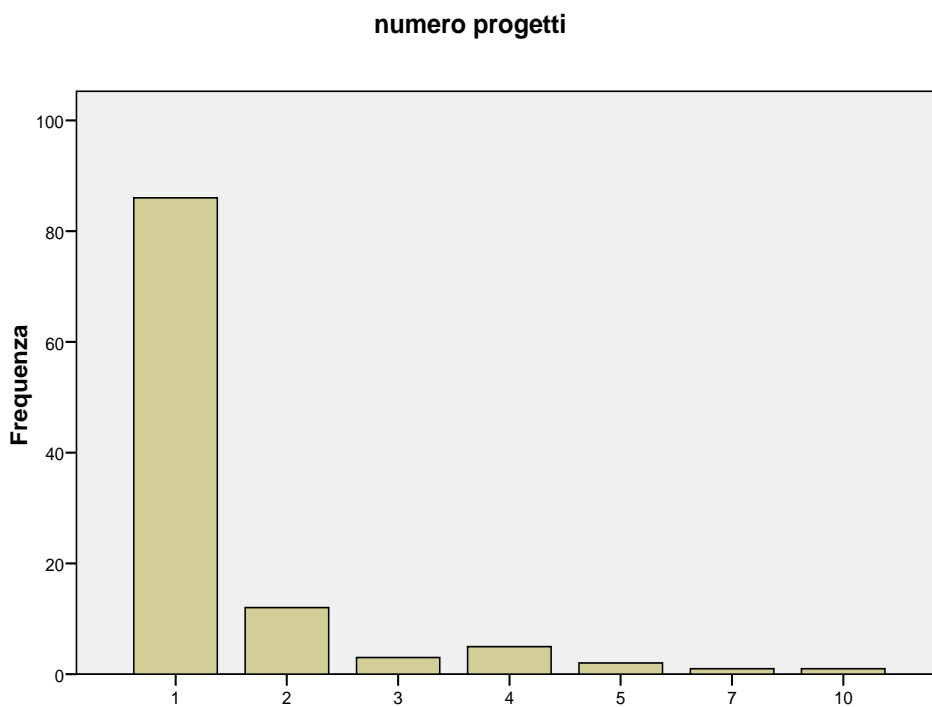
Un unico cliente appartenente alla selezione si è rivolto all'azienda per sette commissioni ed un altro per richiedere dieci servizi (0,9%).

Nella tabella vengono fornite frequenze, valori percentuali e percentuali cumulate.

TABELLA 6: *Numero di progetti*

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	1	86	78.2	78.2	78.2
	2	12	10.9	10.9	89.1
	3	3	2.7	2.7	91.8
	4	5	4.5	4.5	96.4
	5	2	1.8	1.8	98.2
	7	1	.9	.9	99.1
	10	1	.9	.9	100.0
	Totale	110	100.0	100.0	

GRAFICO 2: *Numero di progetti*



DISTRIBUZIONE DEI SERVIZI

Per quanto concerne i servizi offerti dall'azienda risulta in primo luogo interessante individuare quelli che sono stati più richiesti.

Come è visibile dal grafico a torta sotto riportato (GRAFICO A TORTA 2) si può notare che i servizi maggiormente prestati dall'agenzia sono quelli rivolti alle aziende.

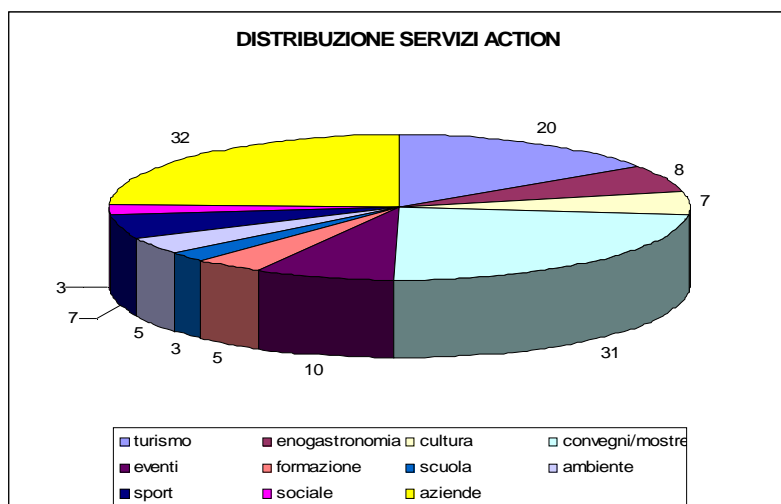
In questa categoria la tipologia di servizio offerto ha un vasto range di variabilità passando dalla realizzazione di campagne promozionali o pubblicitarie, all'ideazione di brochure, alla pianificazione dell'attività radiofonica, alla gestione del budget o ancora alle ideazioni grafiche del logo aziendale.

Altrettanto importante per l'azienda risulta essere dall'analisi, l'organizzazione di mostre o convegni in termini di realizzazione dei materiali necessari, spedizione inviti, individuazione dei canali pubblicitari da utilizzare, nonché organizzazione e allestimento per quanto riguarda le mostre, ricerca di sponsor adeguati.

Da un'attenta selezione dei dati emerge inoltre che l'azienda risulta ampiamente coinvolta nel settore del turismo sia a livello provinciale promuovendo e organizzando iniziative a Padova, ma arriva a spingersi anche nelle più conosciute località balneari e culturali del Triveneto.

Le restanti categorie di servizi coinvolgono in maniera notevolmente minore l'attività svolta dall'azienda.

GRAFICO A TORTA 2 *Distribuzione servizi Action*



3.3.2 Analisi incrociata delle variabili

Per compiere un'analisi più completa dell'apparato clienti, si è ritenuto opportuno proseguire con uno studio incrociato delle variabili.

Facendo uso di opportune tabelle di frequenza a doppia entrata, è stato possibile mettere in relazione la sede del cliente con la quantità di progetti realizzati per ottenere una più chiara visione di come sono ripartiti i clienti dell'azienda.

L'analisi prosegue poi mettendo a confronto la variabile riferita al tipo di servizio con la provenienza del cliente per evidenziare quali siano i servizi maggiormente richiesti nelle tre zone.

L'approfondimento sui clienti dell'azienda termina con uno studio incrociato tra la tipologia di servizio e il numero di progetti realizzati, per evidenziare che tipologie di servizi sono state richieste dai clienti che, dall'analisi, si sono dimostrati più fedeli.

Fase 1: Confronto tra progetti e provenienza dei clienti

Per analizzare la concentrazione dei maggiori clienti si è ritenuto opportuno effettuare un'analisi incrociata tra le prime due variabili. Per questo motivo è stata realizzata una tabella a doppia entrata o tavola di contingenza che prendesse in esame il numero di progetti e la provenienza di ciascun cliente. I risultati realizzati sono stati riportati nella tavola che segue (TABELLA 6).

TABELLA 6 *Tavola di contingenza numero progetti*sede cliente*

		numero progetti							
		1	2	3	4	5	7	10	totale
	Padova	50	7	3	3	2	0	1	66
sede cliente	Triveneto	32	4	0	2	0	1	0	39
	Italia	4	1	0	0	0	0	0	5
	Totale	86	12	3	5	2	1	1	110

Come si vede dalla tabella il cliente che ha realizzato con l'azienda il maggior numero di progetti (ovvero 10) proviene dalla provincia di Padova.

A conferma del calcolo della media dei progetti (1,51), precedentemente eseguito, si può notare come la maggior parte dei clienti per le tre zone di provenienza abbia realizzato soltanto un progetto. Le percentuali infatti diminuiscono progressivamente da un numero di progetti superiore o uguale a due. La tabella ci permette di verificare che i clienti con cui l'azienda ha mantenuto rapporti negli anni, realizzando più di un progetto sono quasi esclusivamente collocati tra Padova e Provincia. La Action si dimostra dunque poco interessata a stabilire rapporti di collaborazione a grande distanza.

Fase 2 : *Confronto tra la sede del cliente e il tipo di servizio*

Per cercare di analizzare se le richieste delle diverse tipologie di servizio sono distribuite in maniera differente nelle tre zone di provenienza è stata costruita anche in questo caso una tavola di contingenza che mettesse a confronto le due variabili. I risultati che sono stati ottenuti sono riportati nella tabella che segue (TABELLA 7).

TABELLA 7: *tavola di contingenza sede cliente*tipo di servizio*

		sede cliente			
		Padova	Triveneto	Italia	totale
	turismo	6	14	0	20
	enogastronomia	5	3	0	8
	cultura	5	2	0	7
	convegni/mostre	23	5	3	31
	eventi	9	1	0	10
servizio	formazione	4	1	0	5
	scuola	1	2	0	3
	ambiente	2	3	0	5
	sport	6	1	0	7
	sociale	3	0	0	3
	aziende	18	12	2	32
	Totale	82	44	5	131

Dall'analisi dei dati emergono delle considerazioni interessanti; il settore dei servizi rivolti alle aziende, che è risultato il più richiesto all'agenzia ha

una distribuzione abbastanza concentrata nella città di Padova e provincia, tuttavia la sua richiesta risulta significativa anche nel resto della regione e nel Triveneto. Tra la piccola percentuale di clienti appartenenti alla categoria di provenienza Italia quasi la metà si rivolgono alla Action per richiedere questo tipo di servizio.

Il secondo servizio per ordine di importanza era risultato dalla precedente analisi descrittiva l'organizzazione di mostre e convegni; in tal caso si può notare una netta differenza rispetto al caso precedente in termini di distribuzione. In oltre il 70% dei casi il servizio è richiesto da clienti padovani, risulta poco domandato dai clienti del Triveneto.

Il 60% dei clienti provenienti al di fuori del Nord Est si rivolgono all'agenzia proprio per la realizzazione ed organizzazione di questi eventi.

Altrettanto interessante risulta il fatto che quasi la totalità dei servizi relativi allo sport, alla formazione e alla realizzazione di eventi è elargita dall'azienda per clienti vicini alla sede, provenienti cioè dalla zona di Padova.

Un'altissima percentuale dei servizi relativi al turismo (circa il 70%) per cui l'azienda risulta essere piuttosto specializzata, è stata rivolta a clienti del Triveneto. Numerose sono state infatti le iniziative dell'azienda volte alla sponsorizzazione delle maggiori località balneari del Nord- Est ed altrettante le attività e i servizi prestati nei confronti di città storiche e culturali del Triveneto.

Piuttosto curiosa risulta la distribuzione dei servizi legati alla scuola e all'ambiente. Nonostante la ridotta percentuale di richieste di queste tipologie di servizi, la loro distribuzione è collocata in maggioranza nella zona del Triveneto.

Fase 3 : *Confronto tra numero di progetti e tipo di servizio*

La terza tabella di frequenza a doppia entrata intende porre a confronto le variabili relative alla tipologia di servizio offerto e il numero di progetti realizzati. Si vuole in tal modo mostrare quali siano i servizi che sono stati richiesti da quei clienti che hanno stretto una collaborazione più significativa con l'azienda, in termini di progetti realizzati. I risultati vengono riportati nella tabella che segue(TABELLA 8).

TABELLA 8: *Tavola di contingenza numero progetti*tipo di servizio*

		numero progetti							
		1	2	3	4	5	7	10	totale
	turismo	13	3	1	1	0	1	1	20
	enogastronomi	3	1	0	2	1	0	1	8
	cultura	5	0	1	0	0	1	0	7
	convegni/mostr	18	6	3	2	1	1	0	31
	eventi	6	1	1	1	1	0	0	10
servizio	formazione	2	0	1	0	2	0	0	5
	scuola	1	1	0	0	0	1	0	3
	ambiente	4	0	0	1	0	0	0	5
	sport	6	0	0	1	0	0	0	7
	sociale	2	0	0	0	1	0	0	3
	aziende	26	4	0	1	0	1	0	32
	Totale	86	16	7	9	6	5	2	131

Come emerge visibilmente dalla tabella la maggior parte dei clienti che si sono rivolti alla Action per richiedere dei servizi alle aziende, hanno realizzato solamente un progetto con l'agenzia.

Anche la realizzazione e organizzazione di convegni e mostre, che rappresenta una delle categorie per cui l'azienda è più specializzata ,è stato richiesto soprattutto una volta.

Anche nell'ambito del turismo, in cui l'agenzia risulta essere molto attiva, i clienti, nella maggior parte dei casi hanno richiesto il servizio una sola volta.

Piuttosto curioso è che il solo cliente che ha stabilito il maggior numero di relazioni con l'azienda si è sempre rivolto ad essa per richiedere solamente due tipologie di servizi; i servizi richiesti non appartengono nemmeno alle

due maggiori categorie, ma fanno parte di servizi legati al turismo e all'enogastronomia.

Il cliente che si è rivolto alla Action per sette volte, ha richiesto al contrario cinque differenti tipologie di servizi tra le quali rientrano anche quelle in cui l'azienda è maggiormente specializzata.

3.4 Organizzazione dei fornitori dell'azienda

L'altra sfera di estrema importanza per un'azienda è quella relativa ai fornitori.

Dal colloquio con uno dei presidenti della Action è emersa l'importanza che riveste per loro il gruppo fornitori, alla cui gestione è stato incaricato un altro membro dell'agenzia.

Diverse sono le particolarità che caratterizzano l'organico fornitori dell'azienda. Già dalla precedente presentazione della struttura del personale, era emersa l'esistenza di una rete di collaboratori grafici che hanno da anni un rapporto stabile con Action.

Nonostante nel corso degli anni sia stato istaurato un rapporto di notevole fiducia e collaborazione con i suddetti, è opportuno, nella maniera più corretta considerarli all'interno della catena dei fornitori.

Da oltre dieci anni circa l'80% del lavoro di questi grafici è infatti garantito dalla Action che si rivolge loro per poter offrire al cliente un lavoro che sia completo, opera del gusto e della creatività di più mani.

Oltre alla parte grafica, una notevole percentuale dei fornitori è rappresentata dalle diverse tipografie a cui l'azienda si rivolge, secondo una logica strategica che verrà presentata nel paragrafo successivo.

All'interno delle forniture rientrano inoltre una nota partner informatica che garantisce il supporto di tutte le attività tecnico-informatiche e una grossa compagnia telefonica di cui l'azienda si avvale.

La Action si rivolge inoltre ad una serie di fornitori per la realizzazione di alcune attività, inerenti ai servizi offerti, che non vengono realizzate

direttamente all'interno dall'azienda, come il montaggio di video per gli spot pubblicitari o la registrazione dei messaggi da trasmettere via radio.

Di estrema rilevanza risultano avere all'interno del gruppo fornitori le aziende dalle quali Action acquista spazi media per la trasmissione di spot, sia a livello locale che nazionale.

Per riassumere sono risultate **cinque** le **categorie** principali riconducibili all'apparato di fornitura:

1. aziende per il supporto tecnico- informatico

2. tipografie

3. rete di collaboratori grafici

4. aziende addette al montaggio video/ registrazione spot

5. agenzie per l'acquisto di spazi media.

3.5 Principali fornitori dell'azienda e strategie di scelta

Alla presentazione della struttura del gruppo dei fornitori segue un'analisi volta a mettere in luce le caratteristiche dei rapporti che l'azienda ha costruito negli anni.

Oltre al gruppo dei grafici, con cui come già detto l'azienda ha rapporti stabili da numerosi anni, con la maggior parte dei fornitori la Action intrattiene relazioni piuttosto occasionali.

Fatta eccezione del settore dell'informatica, e più in generale di quello tecnologico, per cui la Action si serve di fornitori stabili, per le restanti categorie di prodotti/servizi forniti, l'azienda preferisce non avere delle regole fisse.

La chiave di lettura di questa scelta è una notevole attenzione che l'agenzia rivolge al rapporto costo/beneficio, operando un'attenta analisi dei concorrenti per ogni settore.

L'assenza di un fornitore obbligato è una regola di mercato applicata quasi regolarmente, soprattutto per la fornitura tipografica, con l'obiettivo di dar vita ad una competizione tra concorrenti valutata sulla base della convenienza. Il prezzo non è però l'unica variabile che entra in gioco nella

selezione dei fornitori; attendibilità, fiducia e stabilità costituiscono ulteriori strumenti di valutazione.

Questa rappresenta per l'azienda non solo un'efficace strategia di marketing, ma anche una fonte di stimolo per i fornitori a cui si rivolge.

Per quanto riguarda la fornitura stabile, la Action è da anni legata nel settore informatico e tecnologico alla *Serenissima*.

Nel settore della telefonia si avvale del servizio offerto da *Wind-Infostrada*.

Nell'ambito della prenotazione di spazi media per la trasmissione di spot pubblicitari si rivolge da anni, a livello locale a *Progress*, mentre a livello nazionale a *Publitalia* e *Media90*.

Nella tabella che segue (TABELLA9) sono schematizzati le categorie con relativi fornitori per evidenziare in modo chiaro rapporti stabili ed occasionali di fornitura.

TABELLA 9: *Principali rapporti di fornitura dell'azienda*

CATEGORIA	RAPPORTO	PRINCIPALE FORNITORE
<i>Supporto informatico- tecnico</i>	stabile	Serenissima Wind-Infostrada
<i>Tipografie</i>	occasionale	Variabile
<i>Grafici</i>	stabile	Fitta rete di collaboratori
<i>Montaggio video</i>	occasionale	Variabile
<i>Acquisto spazi media</i>	stabile	Progress Publitalia Media90

3.6 Rappresentazione dei collegamenti tra categorie

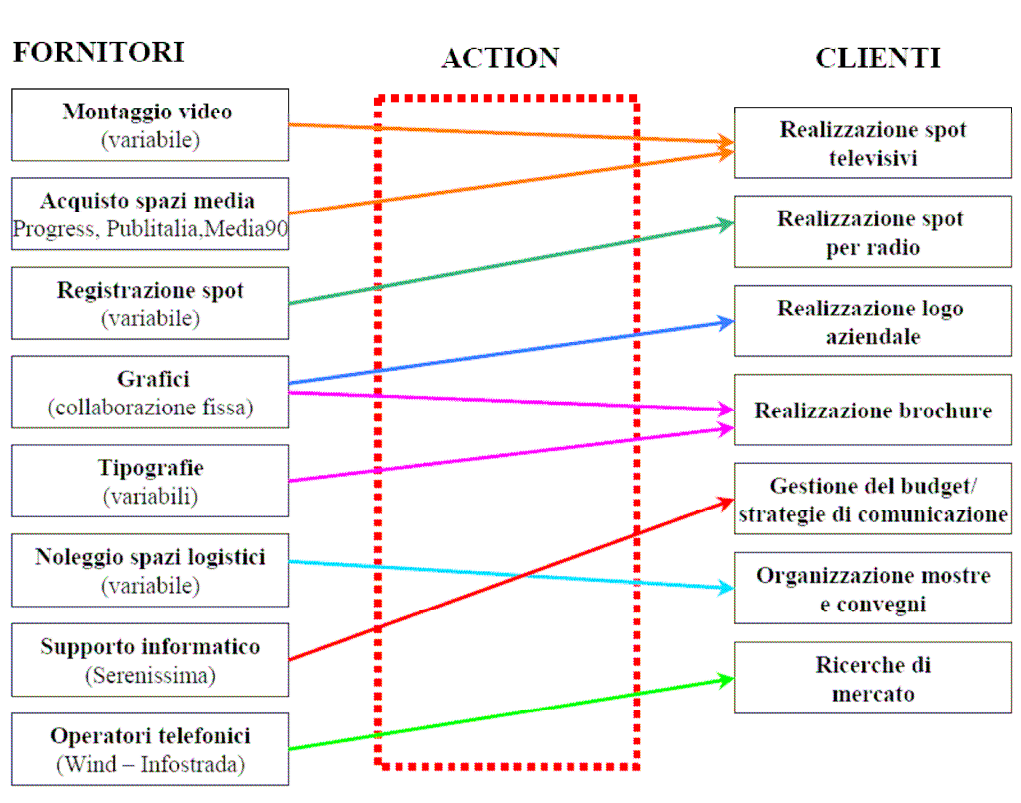
L'approfondimento sulle relazioni con clienti, sullo studio effettuato sui servizi offerti e sulle categorie di fornitura a cui l'azienda si rivolge hanno permesso di individuare i principali collegamenti che gestisce l'azienda.

Lo schema che segue intende sintetizzare a livello grafico quanto fino ad ora è stato esaminato cercando di creare un legame attendibile tra le differenti categorie finora prese in esame separatamente.

Il grafico (GRAFICO 3) vuole in questo senso mostrare l'azienda sulla base delle scelte che effettua per portare a termine al meglio il suo obiettivo di erogazione del servizio.

Vengono riportati qui di seguito alcuni dei servizi offerti da Action direttamente imputabili alle categorie di fornitura di cui si sono raccolte informazioni tramite l'intervista.

GRAFICO 3: *Collegamenti tra le differenti categorie*



CAPITOLO IV

ANALISI RELAZIONALE

4.2 Il concetto di innovazione per Action

Dall'intervista con uno dei responsabili è emersa una particolare sensibilità nei confronti del tema dell'innovazione, che permette di considerare l'azienda, sulla base della classificazione sopra indicata, tra le imprese innovatrici.

L'innovazione per Action non si concretizza solo nelle proposte di nuovi servizi, ma si manifesta anche con le relazioni dell'azienda stessa con il cliente.

Il ventaglio di rapporti gestiti dall'agenzia sono in questo senso fortemente cambiati nel corso degli anni. Se vent'anni fa, alla sua nascita, essa si limitava a curare i rapporti con la clientela, cercando di adattarsi alle precise richieste di ciascuno e ai progetti innovativi proposti, ora è l'azienda stessa che ha fatto proprio il concetto di innovatività rovesciando radicalmente la sua posizione.

Con l'intensificarsi della concorrenza all'interno del settore Action ha adottato una logica pro-attiva in merito facendosi carico di proporre costantemente idee nuove al cliente.

Oltre a una fonte di vantaggio competitivo, per un'agenzia di questo tipo, la proposta di innovazione è fondamentale anche nell'offerta dei servizi.

Con un'attenta analisi del mercato di riferimento e ricercando in esso spunti validi, l'azienda introduce con regolarità servizi nuovi nel mercato supportata anche dal valido know-how sviluppato negli anni.

4.2 Accordi e scambi di informazioni con clienti e fornitori :

il caso Action

Nel corso degli anni, a sostegno dell'innovazione, l'azienda ha sviluppato diversi rapporti con clienti e fornitori o con altre imprese.

Non si tratta di alleanze in senso stretto, ossia di relazioni che hanno comportato veri e propri scambi azionari, infatti l'azienda sembra prediligere accordi non equity che garantiscano collaborazione con la controparte nel supportare uno sviluppo innovativo.

Action infatti si adopera sensibilmente a sostegno dell'aggregazione d'impresa con l'obiettivo di gestire, in cordata con altre aziende, grossi clienti (come Acegas o Aps) condividendo con esse esperienze e conoscenze sviluppate per riuscire ad offrire un servizio che risulti il più completo possibile.

Il tema dell'aggregazione riguarda anche le diverse partecipazioni dell'azienda a bandi e concorsi specialmente nell'ambito del turismo, a cui l'agenzia prende parte per competere all'assegnazione di consistenti premi monetari. (premio per turismo nel Friuli Venezia Giulia e Trentino).

Tra le relazioni sviluppate si dimostrano particolarmente significative anche quelle che i responsabili istaurano con i propri colleghi con una costante partecipazione a Confindustria. Questo confronto è spesso motore di avvio di idee nuove, motivo di confronto con la realtà del mercato e un'occasione per mantenersi aggiornati e sviluppare una notevole cultura d'impresa.

La preparazione, un forte background e la conoscenza attenta del proprio settore sono infatti per Action ingredienti a cui il cliente non intende rinunciare.

Il responsabile dell'azienda ha chiarito che, per quanto riguarda i rapporti di fornitura, le collaborazioni sviluppate non sono di natura strategica, ma si tratta piuttosto di intese informali.

Contribuiscono all'innovazione i fornitori di servizi informatici e componentistica tecnologica, che si adoperano per proporre all'azienda l'utilizzo dei sistemi più all'avanguardia.

A questa categoria si aggiungono anche le tipografie le quali si rivolgono ad Action per il lancio di qualche nuova tecnica di stampa, di piegatura piuttosto che di impaginazione. Sono spesso questi fornitori che danno la possibilità all'azienda di offrire al cliente piccoli gadget innovativi che danno vita ad una vera e propria catena di rapporti da fornitore a cliente.

L'azienda cerca inoltre di mantenere relazioni costanti con i propri clienti, con una frequenza piuttosto elevata preferibilmente tramite e-mail o di persona. Le informazioni scambiate che stanno alla base di questi "rapporti innovativi" sono principalmente di natura operativa volte alla realizzazione cooperativa del servizio.

Solamente con pochi clienti Action istaura collaborazioni di tipo strategico con l'obiettivo di realizzare insieme agli stessi scelte strategiche rilevanti.

Considerato l'ampio ventaglio di clienti che si rivolgono all'azienda, è possibile affermare che nel medio- lungo periodo nessun cliente risulta particolarmente rilevante nel conseguimento del vantaggio competitivo per Action. Sicuramente questo non può essere valido per il breve periodo, in cui qualche cliente con cui l'azienda intrattiene di consueto rapporti collaborativi, può rivestire un ruolo significativo dal punto di vista strategico.

4.3 Relazioni di scambio per Action: creare valore per il cliente

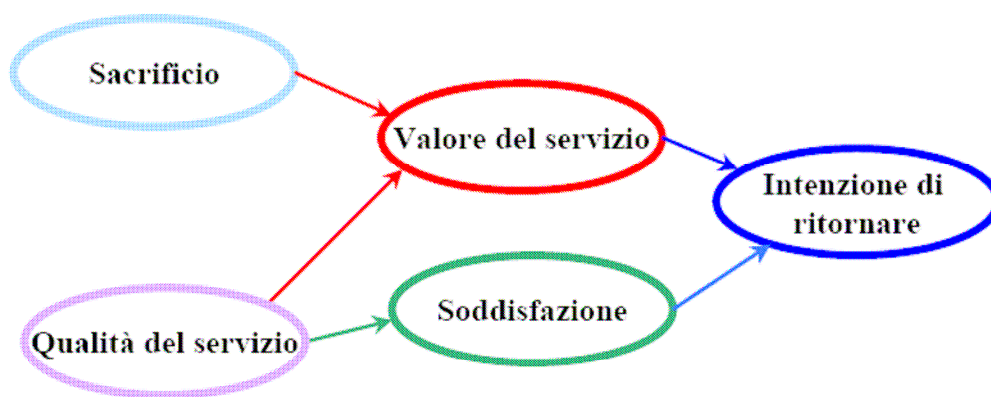
Nel settore dei servizi lo scambio non si può concretizzare senza il contatto diretto tra il fornitore di servizi ed il suo cliente; questa interazione diventa l'occasione per chi eroga il servizio, di creare valore per il cliente.

L'azienda che è stata presa in esame ha manifestato sotto molti punti di vista una notevole sensibilità verso la soddisfazione del cliente.

Lo stesso responsabile dell'azienda ha chiarito che questo atteggiamento è causa e conseguenza di molti fattori; un cliente che acquista da Action un servizio, quantifica nella sua mente il sacrificio sostenuto per ottenere il servizio, il valore dello stesso, la qualità ricevuta, il grado di soddisfazione e l'intenzione di rivolgersi nuovamente all'azienda.

Questi fattori sono per l'azienda strettamente collegati tra loro, tanto da creare delle relazioni di causa- effetto che si generano nel cliente; lo schema che segue (GRAFICO 4) le illustra graficamente.

GRAFICO 4: *Il valore percepito dal cliente secondo Action*



Come si nota dallo schema il valore del servizio è influenzato dal sacrificio percepito dal cliente e dalla qualità del servizio ricevuto. Il valore del servizio esercita un impatto diretto e positivo sull'intenzione di rivolgersi nuovamente all'azienda.

Ciascuna di queste variabili trova solido supporto sulla valida preparazione, sulle conoscenze del mercato e sul know-how che l'azienda continua a sviluppare con pieno interesse.

Questo schema spiega in generale l'orientamento dell'azienda: in un contesto sempre più competitivo, la capacità di mantenere un gruppo di clienti fedeli nel tempo costituisce la condizione essenziale per la redditività a lungo termine in un'azienda di servizi come questa. Di conseguenza, la capacità di far percepire valore al cliente costituisce un ingrediente insostituibile nelle relazioni di servizio.

Uno dei primi obiettivi dell'azienda è capire ciò che determina il valore per il cliente. Generalmente si tratta di quattro dimensioni:

- 1) per molti clienti il valore si identifica con un prezzo basso
- 2) il valore può essere ciò che effettivamente il cliente vuole dal servizio
- 3) il valore può essere la qualità che il cliente ottiene per il prezzo che paga
- 4) il valore è la qualità che il consumatore riceve per il sacrificio che sostiene (il sacrificio è da intendersi come l'energia investita dal cliente per ottenere il servizio e per mantenere le relazioni con l'azienda).

Il comune denominatore di queste variabili è la nozione di beneficio che si ottiene attraverso il servizio erogato dall'azienda.

Allo stesso tempo ciò che emerge di più rilevante è l'aspetto legato alla ricerca di un compromesso tra i costi e benefici ottenuti.

Probabilmente è proprio sulla base dell'analisi dei bisogni del cliente, e percependo l'importanza della variabile prezzo, che l'azienda opera le sue scelte di fornitura, operando a sua volta su di essi un'analisi comparata tra qualità e prezzo.

Inoltre informare il cliente sul proprio modo di operare in ogni singola tappa del processo di erogazione rappresenta una regola fissa per l'azienda. Tale comunicazione permette al cliente di comprendere con maggior precisione i valori dell'organizzazione, di acquisire delle competenze necessarie perché esso possa contribuire alla realizzazione del servizio, di migliorare il livello di precisione delle attese del cliente, diminuire lo

scostamento tra attese e percezioni e, di conseguenza, generare soddisfazione.

4.4 Un progetto innovativo: le Gift Card

L'azienda si sta in questi mesi adoperando nella realizzazione di un progetto con l'obiettivo di sviluppare anche in Italia un mercato ancora poco conosciuto, quello relativo alle Gift Card.

Il progetto è seguito con estrema fiducia e coinvolgimento tanto da portare i responsabili ad investire personalmente cifre significative per supportarlo. Negli Stati Uniti infatti questo strumento presenta già un mercato importante che solo nel 2005 ha toccato 18,5 miliardi di dollari; in Gran Bretagna invece tra il 2002 e il 2007 vi è stato un incremento nell'utilizzo delle carte regalo pari al 250%.

Scopo di Action sarà quello di proporre al cliente il prodotto per impostare, realizzare, e gestire il progetto Gift Card sulla base delle esigenze di ognuno.

Queste card permetteranno alle aziende-clienti di vendere servizi aggiuntivi, consentendo una nuova e diversa possibilità di effettuare un regalo, generando una forma di incentivazione all'acquisto.

La grande innovazione delle carte regalo è nella capacità di materializzare un importo prepagato e di rendere sicuro e più accattivante quello che una volta era rappresentato dal voucher cartaceo.

L'azienda vuole in questo senso promuovere la realizzazione di un prodotto che dia la possibilità al cliente di incrementare le proprie vendite e di sfruttare molti vantaggi.

Per il cliente che adotterà questo strumento infatti, l'emissione delle card consente un'entrata di cassa senza una corrispondente uscita di merce, che viene dilazionata.

Statisticamente, una notevole percentuale di clienti non redime la carta stessa, e l'emittente ne ricava una plusvalenza che copre completamente i costi di stampa e gestione delle stesse.

Inoltre è possibile associare la Gift Card al programma fedeltà di un'azienda creando una nuova possibilità di fidelizzazione del cliente.

Oltre a questo il sistema delle carte magnetiche risulta semplice da monitorare; il supporto in plastica esalta la visibilità e la comunicazione del brand . Il valore percepito dal consumatore si moltiplica, innescando un meccanismo positivo che facilita la crescita di profitto del punto vendita.

Come strumento innovativo le card offrono inoltre la possibilità di esercitare grande creatività sfruttando le peculiarità di nuovi materiali.

Colui che riceve una gift card potrà scegliere presso i punti vendita delle aziende l'articolo che più gli piace; si riduce notevolmente il rischio di scegliere regali indesiderati.

Non si tratta di carte di credito, ma di semplici carte nelle quali viene pre-caricato un credito variabile con tagli definiti dall'azienda, che il cliente acquisterà attraverso un pagamento per cassa, come per le carte ricaricabili emesse dagli istituti bancari.

Action ha in questi mesi elaborato l'offerta completa per la gestione e la fornitura delle carte.

Il progetto prevede che l'azienda fornisca al cliente un pianificazione e un supporto marketing per il lancio e la promozione di questo nuovo strumento; individuazione del canali e dei materiali pubblicitari da utilizzare.

Il cliente verrà affiancato dall'agenzia per la scelta e lo studio grafico della Gift Card in modo tale da offrire un servizio che sia personalizzato anche in termini di materiale da utilizzare.

Action offre infine la possibilità di realizzare il materiale informativo relativamente al progetto dell'azienda che può offrire chiarimenti e spunti al cliente.

Dall'analisi dei business plan l'azienda sembra essere ottimista sulle possibilità di crescita all'interno di questo settore.

Conclusioni

L'obiettivo che si poneva questa analisi era quello di mettere in luce gli aspetti che caratterizzano il settore dei servizi innovativi e tecnologici, il cui ruolo negli ultimi anni si è dimostrato indispensabile per la nostra economia.

Tra gli aspetti più significativi del Terziario Avanzato si voleva chiarire l'importanza del concetto di innovazione ed in particolare esplorare i rapporti con clienti e fornitori volti a favorire uno sviluppo innovativo.

Partendo da una visione generale del settore, focalizzandosi poi nella definizione di un quadro generale nell'ambito del Veneto, l'analisi culmina con la presentazione di una realtà aziendale, attiva nel settore dei servizi ad alta intensità di conoscenza.

Preso atto, con l'introduzione iniziale, dell'importanza della comunicazione e del marketing, tra le categorie del settore, si è voluto indagare proprio su un'azienda appartenente a quest'area.

A conferma delle ipotesi iniziali, che segnalavano come ruolo rilevante per questa categoria i servizi di assistenza alle imprese, (quali formulazione di strategie, gestione del budget da investire nella pubblicità, individuazione di idonee strategie di penetrazione del mercato attraverso la comunicazione), nell'analisi di Action è risultato esattamente questo.

Dall'analisi descrittiva dei servizi infatti è emerso che quelli offerti a sostegno delle imprese, risultano essere i più richiesti tra le undici categorie individuate.

Sempre dallo studio delle frequenze dei servizi maggiormente elargiti è risultata altrettanto rilevante la categoria legata alla realizzazione di eventi e alla gestione di pubbliche relazioni, proprio come era stato ipotizzato nella presentazione.

Nel primo capitolo è stato chiarito quanto il concetto di innovazione risulti rilevante all'interno di questo settore. Sulla base di una suddivisione iniziale delle imprese, considerando il loro orientamento all'innovazione, l'azienda presa in esame è stata considerata come impresa innovatrice, per

l'estrema sensibilità che Action ha manifestato nei confronti di questo tema.

Grazie ad attenti studi del settore e del mercato di riferimento e, cercando di trarre da questi validi spunti, Action propone infatti con regolarità servizi innovativi ai propri clienti.

Al concetto di innovatività si collega il tema della collaborazione con clienti, fornitori e concorrenti.

Nelle pagine iniziali si chiarisce infatti come alleanze più o meno formali possano rappresentare un valido contributo per offrire innovazione.

Dall'intervista con uno dei responsabili è emerso che l'azienda, contrariamente alle aspettative, non ha mai sviluppato alleanze di tipo formale che prevedessero veri e propri scambi azionari.

L'orientamento generale dell'azienda è risultato essere ben diverso; Action si adopera sensibilmente a sostegno dell'aggregazione d'impresе, per gestire, in accordo con altri concorrenti, grossi clienti, per condividere esperienze e conoscenze, con l'obiettivo di offrire un servizio che risulti il più completo possibile. Il confronto con i concorrenti risulta molto spesso per l'azienda motivo di crescita, di confronto, talvolta un'occasione per dar luce a qualche idea nuova.

Al contrario delle aspettative e di quanto era emerso nella presentazione iniziale, Action non sembra dare enorme importanza alle relazioni collaborative con clienti e fornitori.

Le relazioni che l'azienda crea con essi non sono generalmente volte alla realizzazione di strategie di comune accordo.

Come ha chiarito uno dei responsabili Action, clienti e fornitori contribuiscono all'innovazione dell'azienda con proposte e idee specialmente di natura operativa.

Lo studio del caso aziendale è risultato particolarmente interessante perché si potuto generalmente riscontrare quanto a livello teorico si era sostenuto, permettendo di verificare e quindi sostenere la maggior parte delle ipotesi che erano state formulate inizialmente.

Ringraziamenti

Il primo e senza dubbio più sentito ringraziamento lo rivolgo alla mia famiglia che è stata partecipe di tutto il mio percorso universitario “supportando e sopportando” successi e fallimenti incontrati lungo il mio cammino; grazie per il sostegno, la comprensione, per aver premiato ogni mio piccolo traguardo con grande soddisfazione e per avermi fatto respirare tanta serenità.

Il secondo ringraziamento va al mio ragazzo, Michael che con la sua allegria ha saputo regalarmi un anno pieno di sorrisi e cose meravigliose; grazie anche a te per avermi sempre gratificata, aiutata e capita nel bisogno.

Un ringraziamento non può mancare per i miei fedeli compagni di studio Chiara e Marco, perché le amicizie nate sono sicure che dureranno .

Grazie Chiara... perché sei stata la compagna più chiacchierona e simpatica che potessi desiderare...per tutte le nostre risate, per tutte le paure, le ansie e le gioie che hai condiviso con me, per tutto quello che abbiamo “mandato in stampa”, per l'allegria dei tuoi nipoti e per l'amica che sei...grazie!!!

Grazie anche a te Marco...per le lunghe ore sui libri, per i consigli e le super chicche di moda, per le confidenze, gli sfoghi che hai saputo ascoltare, per le risate che mi hai regalato...e soprattutto per il tuo valido supporto informatico senza il quale sarei stata persa!!!

Grazie a tutte le amiche e gli amici con cui ho passato bellissime serate...grazie soprattutto a te Stefy per la tua presenza costante come amica dentro e fuori dall'università!!! Grazie anche a tutti i coinquilini di via Dante 18 per l'ospitalità e le lezioni di lancio di sale!!!

Ringrazio il Prof. Paiola per il prezioso sostegno, per la disponibilità e la costante collaborazione senza le quali il mio lavoro non sarebbe stato realizzato.

Un ringraziamento lo rivolgo anche al Dott. Potti per l'opportunità e il contributo offerti fondamentali per la mia relazione.

BIBLIOGRAFIA

Agrimi A. (2003) *Innovazione e Ricerca* Appunti per il corso di Laurea di ingegneria dei materiali

Bassi F. (2008) *Analisi di mercato* Carocci editore.

Confindustria (2008) *Primo rapporto sugli indicatori dei Servizi Innovativi e Tecnologici*, Confindustria servizi innovativi e tecnologici, Roma.

De Bortoli F. (2008) *Il Terziario Avanzato: il Veneto fa da apripista*
Il Sole 24 ore, 5 Maggio 2008.

Massaro R. e Sanseverini S. (2007) *Il ruolo del Terziario Avanzato nella struttura economica di Padova e del Veneto*, Unione Industriali della Provincia di Padova.

Oliva S. e Rigoni A. (2006) *Il Terziario Avanzato nelle province venete*, Collana Ricerche n/34.

Sebastiani R. (2007) *Le traiettorie dell'innovazione nei servizi: esperienze a confronto* Quaderni del corso di laurea in economia e gestione aziendale Gestione delle imprese del terziario e dei servizi commerciali.

Verganti R., Burganza T. e Landoni P. (2005) *Studio della domanda e dei bisogni di servizi a supporto dell'innovazione* Rapporto di ricerca intermedio e finale.

SITOGRAFIA

www.unindustria.it

www.actionpd.it

www.fondazione Nordest.it