

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO
POLO DIDATTICO E DI RICERCA DI CREMA



**Analisi economica ed
organizzativa di un'impresa**

Progetto di

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Studente:

Lena Cota Guido 773358

Docente:

Dallara Antonio

Anno Accademico 2010/2011

Indice

Indice generale

Introduzione.....3

Sezione A.....5

Sezione B.....8

Sezione C.....11

Sezione D.....14

Sezione E.....16

Sezione F.....19

Sezione G.....20

Sezione H.....21

Introduzione

Scopo del progetto è fornire un'analisi comparativa degli aspetti economici ed organizzativi di due imprese, che tenga conto dei principali fattori che ne caratterizzano l'esercizio e ne influenzano lo sviluppo.

La prima fase del lavoro di progetto consiste nella raccolta di informazioni per mezzo di intervista, sottoponendo ai titolari dell'impresa un questionario concordato col docente. Il questionario è organizzato in otto sezioni, ognuna delle quali interessa un diverso aspetto economico o gestionale:

- Sezione A:** *informazioni generiche sull'impresa* (denominazione, forma giuridica, fatturato, ...);
- Sezione B:** *fattori di contesto e competitività* (territorio, clienti, ...);
- Sezione C:** *l'offerta di servizi* (ubicazione dei clienti, principali competitors, ...);
- Sezione D:** *investimenti, innovazione, capitale umano* (tipologie di investimenti, canali di reperimento del personale, ...);
- Sezione E:** *la domanda di servizi alle imprese* (quali servizi sono sviluppati internamente e quali in *outsourcing*, ...);
- Sezione F:** *l'appartenenza a reti*;
- Sezione G:** *fattori di crisi*;
- Sezione H:** *information & communication technology* (tipologia di software utilizzato, adozione di software *open source*, ...).

Come criterio di selezione dei soggetti da intervistare ho scelto di dare maggior enfasi al ruolo che riveste il territorio sull'attività di impresa, motivo per cui ho

contattato due società che operano nello stesso settore di attività ma in due regioni differenti, la Lombardia e la Campania. La decisione è maturata in seguito alla lettura dell'indagine sullo sviluppo territoriale dei servizi alle imprese condotta dal professor Enrico Ciciotti, docente di Politica Economica presso l'Università Cattolica di Piacenza, da cui appare evidente come la componente territoriale influenzi pesantemente ogni aspetto dell'attività aziendale. Scegliendo un'impresa del cremonese ed una del casertano si è voluta dare ulteriore conferma a quanto rilevato.

Nella seconda e ultima fase del progetto si procede all'analisi dei dati raccolti e a una loro sintesi, organizzando l'esposizione secondo la divisione in sezioni del questionario. Per ognuna di queste sezioni si valuteranno le risposte delle imprese, segnalando i punti di contatto e le prevedibili differenze tra le due realtà.

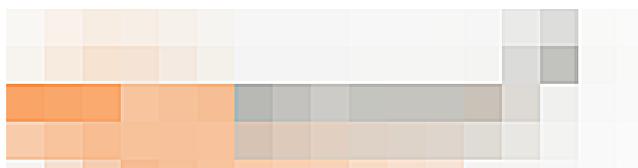
Sezione A

AZIENDA1 S.R.L.

#####

26013 CREMA (CR)

Tel / Fax: #####



L'**AZIENDA1** è un'impresa che opera nel settore informatico dal ####. Ben radicata nella provincia cremonese negli anni ha saputo arricchire e differenziare la propria offerta ai clienti. Il ventaglio dei servizi offerti è decisamente ampio: dalla realizzazione di siti e portali Web alla loro ottimizzazione e monitoraggio, dalla vendita al dettaglio di componenti hardware e software alla consulenza informatica e sistemistica presso altre aziende, dall'assistenza hardware alla realizzazione e manutenzione di reti aziendali.

Per rafforzare la propria posizione sul mercato, l'**AZIENDA1** ha profuso energie e risorse per migliorare la qualità del suo modello di *governance* aziendale, diventando la prima azienda informatica italiana ad ottenere la certificazione integrata di qualità (*ISO 9001:2000*), ambiente (*ISO 14001:2004*) ed etica (*SA 8000*). L'adozione di un sistema di gestione integrato è strategico per un'impresa che punta molto sui rapporti con le realtà del territorio, perché rappresenta uno strumento efficace per accrescere la competitività e migliorare l'immagine dell'azienda stessa.

L'**AZIENDA1** ha un'unica sede a Crema, in cui a fine 2009 lavoravano in tutto nove dipendenti. Si noti che nel calcolo del numero degli addetti sono inclusi: collaboratori dipendenti e indipendenti, assunti in base al contratto di formazione lavoro, al contratto di lavoro intermittente (*job on call*), la media degli occupati stagionali e gli occupati a tempo parziale. Il personale è sensibilmente aumentato nel corso degli

ultimi anni, secondo un trend che sarà confermato anche per il 2010.

Concludendo, il fatturato dell'azienda a fine 2009 si attesta intorno ai ##### €, un valore rimasto sostanzialmente stabile dal 2008 (risultato non trascurabile in periodo di crisi).

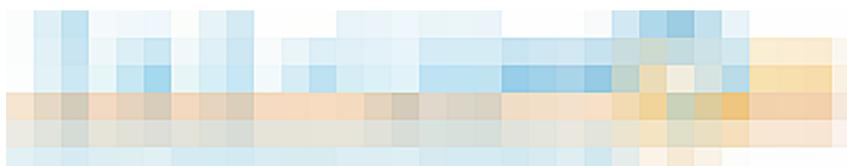
L'intervistato è il titolare #####.

AZIENDA2 S.a.s.

#####

(CE)

Tel: #####



La **AZIENDA2 Sas** è la seconda impresa informatica contattata per l'intervista. Si tratta di una società di persone costituita nel 2007 da un gruppo di operatori che vengono da una lunga esperienza professionale settoriale.

La concorrenza della grande distribuzione e l'inadeguatezza dei servizi offerti dal territorio rappresentano i principali ostacoli con cui l'azienda deve quotidianamente misurarsi, in una condizione di mercato resa ancora più critica dalla recente crisi economica. Queste difficoltà si leggono sia dal drastico calo del numero di addetti operanti presso l'impresa (attualmente tre), sia nella considerevole riduzione del fatturato negli ultimi anni, il cui ammontare complessivo a fine 2009 è comunque pari a ##### €.

Per far fronte alle difficoltà del mercato la **AZIENDA2** offre una gamma di servizi flessibile e ad ampio raggio, puntando molto sulla varietà e sull'economicità delle soluzioni proposte: assistenza hardware e software on/out site, progettazione realizzazione e amministrazione di reti e server, realizzazione di soluzioni web e

servizi VoIP personalizzati, gestione della sicurezza delle reti e disaster recovery. A queste attività si affianca la vendita al dettaglio di prodotti informatici e di consumo attraverso il portale e-commerce dell'impresa o il punto vendita situato nell'unica sede a #####, provincia di Caserta.

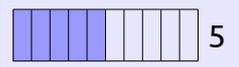
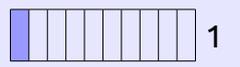
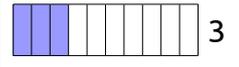
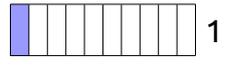
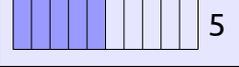
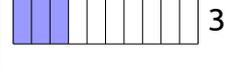
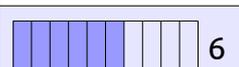
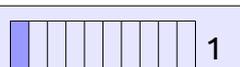
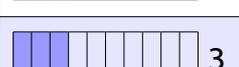
L'intervistato è il titolare #####.

Sezione B

In questo capitolo ci occuperemo dei *fattori di contesto e competitività*, andando a indagare sul ruolo svolto dal territorio e dal tipo di clientela nella capacità delle imprese di sostenere la concorrenza del mercato.

Il contesto territoriale è sentito come fattore importante per entrambe le aziende, ma con accezione negativa e in misura sensibilmente diversa. Come potremo comprendere meglio dalla lettura della comparativa in Tab.1, la **AZIENDA2** lo considera un grosso ostacolo per la vendibilità e la riconoscibilità dei propri prodotti e servizi, mentre la **AZIENDA1** se ne dichiara meno condizionata.

Nella tabella che segue sono riportati i benefici percepiti dalle singole imprese sulla competitività rispetto ad alcuni fattori territoriali. Per ogni voce è stato chiesto di dare un voto da 1 a 10, dove 1 rappresenta la valutazione minima e 10 la massima.

		
<i>Dotazione/offerta infrastrutturale</i>	 5	 1
<i>Offerta di servizi della Pubblica Amministrazione</i>	 3	 1
<i>Offerta professionale e formativa</i>	 5	 1
<i>Offerta di servizi tradizionali (logistica e trasporti, affari legali, commercializzazione, contabilità, ...)</i>	 3	 4
<i>Offerta di servizi tecnologicamente avanzati (es. R&S, progettazione e design, ICT)</i>	 6	 1
<i>Dotazione/offerta di spazi insediativi</i>	 3	 1
<i>Livello di urbanizzazione</i>	 3	 1

Tab.1 - Benefici fattori territoriali sulla competitività

Da una visione d'insieme delle risposte fornite dall'**AZIENDA1** possiamo concludere che l'azienda non trae particolari vantaggi dai fattori indicati, ma alla luce della modesta influenza che riconosce al contesto territoriale in cui opera ciò non sembra rappresentare un grosso ostacolo per l'attività. Entrando nel dettaglio, gli unici fattori che hanno un certo peso – se pur limitato – sugli interessi dell'impresa sono una *discreta dotazione e offerta infrastrutturale*, e una *buona offerta professionale e formativa* nella città di Crema, in cui ha infatti sede il *Dipartimento di Tecnologie dell'Informazione*, sede distaccata dell'Università degli Studi di Milano. La presenza di una Facoltà di Informatica e la sua costellazione di centri di ricerca ha reso più vitale il settore, e un'impresa come l'**AZIENDA1** che opera nell'ICT (*Information and Communication Technology*) non poteva che valutare positivamente l'*offerta di servizi tecnologicamente avanzati* nel territorio.

Spostandoci dal cremonese alla provincia di Caserta, la situazione descritta dal titolare della **AZIENDA2** appare desolante. Il quadro è quello di un contesto territoriale percepito come ostile alla conduzione di un'equilibrata attività d'impresa, e tanto meno a una crescita della sua competitività sul mercato. È indicativo il fatto che l'unico fattore a cui non è stata data la valutazione minima è uno dei pochi che prevede servizi ad esclusivo appannaggio di aziende private (in particolar modo logistica e trasporti), quindi non riconducibili ad Istituzioni o Pubblica Amministrazione.

Per quanto riguarda la tipologia di clienti e dei collaboratori con cui le imprese si relazionano, appare chiaro come queste rispecchino le caratteristiche del mercato del Nord-ovest e del Mezzogiorno. La clientela dell'**AZIENDA1** è infatti principalmente composta da imprese manifatturiere di piccole e medie dimensioni, sia artigianali che industriali, molto diffuse nel territorio. La **AZIENDA2** si relaziona invece sia con imprese di servizi e commerciali che con la Pubblica Amministrazione, ma anche con Università (installando e mantenendo il parco informatico di alcuni Atenei) e piccoli consumatori. Nell'eterogeneità della tipologia dei clienti sta tutta la strategia d'impresa, ovvero assicurarsi fette di mercato anche molto piccole e diversificate, ma che nel complesso possano garantire continuità aziendale.

Le risposte fornite dai titolari delle imprese sono coerenti con quanto rilevato dal professor Ciciotti. Dal suo studio emerge un'evidente distinzione territoriale sul tipo di clienti e collaboratori di imprese fornitrici di servizi come quelle considerate. Nel Nord-ovest si registra infatti una percentuale superiore alla media nazionale di clienti collocati nel settore manifatturiero (il 23,5%), mentre nel Mezzogiorno il peso maggiore lo acquistano Pubblica Amministrazione (16,8%) e le famiglie (17,2%), ovvero i piccoli consumatori cui ci riferivamo in precedenza.

Concludiamo la sezione sui *fattori di contesto e competitività* ponendo l'attenzione su un netto punto di convergenza tra le due società intervistate, ovvero che la tempistica dei pagamenti della clientela incide in modo decisivo sul corretto equilibrio finanziario dell'azienda, soprattutto in questo momento di crisi in cui i crediti si riscuotono in tempi sempre più diluiti e lontani.

Sezione C

La sezione si occupa di altri aspetti relativi all'*offerta dei servizi*, approfondendo alcune tematiche introdotte nel capitolo precedente e introducendone di nuove che hanno ancora strettamente a che fare con la competitività.

Come punto di partenza per le osservazioni che seguiranno, torniamo a considerare la clientela e i collaboratori con cui si relazionano le società selezionate, e in particolare qual è la loro ubicazione rispetto alla sede di queste ultime. In entrambi i casi i principali committenti si trovano all'interno della stessa provincia, una situazione tipica per le imprese informatiche (e di servizi) di piccole dimensioni. Il respiro diventa più ampio quando andiamo a considerare i partner aziendali, che per la **AZIENDA1** sono ubicati in provincia e regione, mentre per la **AZIENDA2** si estendono al di fuori del confine regionale (in particolare, in ##### e a #####). Uno degli obiettivi dell'impresa casertana è infatti quello di realizzare una costante espansione operativa territoriale.

I principali *competitor* dell'**AZIENDA1** sono piccole e medie imprese informatiche italiane, che operano sia all'interno della provincia di Cremona che in altre zone della Lombardia. La loro presenza sullo stesso mercato non è comunque sentita dal titolare come una grossa minaccia per la competitività dell'azienda.

La concorrenza diventa invece un fattore molto critico per la **AZIENDA2**, che puntando su tanti piccoli settori di mercato si sente in competizione sia con le grandi che con le piccolo-medie imprese (italiane ed estere) che operano nella stessa provincia. Se ad esempio per i servizi offerti alla Pubblica Amministrazione deve contendere le commesse con altre società di servizi informatici, per la vendita di prodotti hardware e software subisce lo strapotere della grande distribuzione, che si

concretizza nell'importante concentrazione di ipermercati nelle zone limitrofe. L'elevata concorrenza (spesso sleale, con imprese che ricorrono a contratti in nero per diminuire le spese) fa il paio a una carenza di cultura imprenditoriale nel territorio, in cui uno scarso interesse nell'uso di servizi innovativi rende ancora più difficile trovare un numero di clienti tale da giustificare un'espansione della propria offerta. Altri due fattori di criticità riconosciuti dal titolare della **AZIENDA2** sono una scarsa promozione dell'immagine dell'impresa e dei servizi da essa offerti, e problemi di liquidità finanziaria, che reprimono – come vedremo – qualsiasi forma di investimento. La stessa domanda sulle difficoltà da affrontare per espandere la propria offerta di servizi è stata posta ovviamente anche all'**AZIENDA1**, che (vedi Tab.2) ha dato alcune risposte comuni all'impresa casertana ovvero la scarsità di clienti interessati a prodotti innovativi e un'insufficiente promozione aziendale .

		
<i>Carenza di cultura imprenditoriale dei clienti all'uso di servizi innovativi</i>	✓	✓
<i>Carenza di clientela adatta ad utilizzare i servizi</i>	✓	
<i>Scarso monitoraggio mercato / clientela potenziale</i>		
<i>Carenza di profili manageriali all'interno dell'azienda</i>	✓	
<i>Elevata concorrenza italiana e/o estera</i>		✓
<i>Poca promozione immagine azienda / servizi aziendali</i>	✓	✓
<i>Problemi di liquidità finanziaria</i>		✓
<i>Problemi logistici</i>		

Tab.2 - Criticità nell'espansione dell'offerta

Si noti infine come il titolare dell'**AZIENDA1** convenga che l'assenza di profili manageriali all'interno dell'azienda possa essere tra le cause che rallentano la crescita dell'offerta di nuovi servizi.

L'ultimo aspetto indagato in questa parte dell'intervista è il tipo di strumenti utilizzati per monitorare il fabbisogno della clientela. Entrambe le imprese investono particolare impegno in questa attività, a cui si approcciano in modo piuttosto completo, ricorrendo a strumenti di indagine professionali (*Internet e Ricerche di mercato* nel caso di **AZIENDA2**, *Riviste specializzate di settore* nel caso di **AZIENDA1**) senza però rinunciare a un rapporto continuo con le imprese.

Sezione D

Gli aspetti di interesse toccati in questo capitolo sono *investimenti, innovazione e capitale umano*, e le posizioni delle due imprese intervistate non potrebbero divergere di più.

Investire significa acquisire o creare risorse da introdurre nel processo produttivo, con l'obiettivo di perfezionarlo e migliorarlo, portando quindi innovazione. Investire implica però dei costi, e per un'azienda con difficoltà economiche – specie se piccola – diventa spesso un'attività sacrificabile. È il caso della **AZIENDA2**, che nel 2009 ha rinunciato ad effettuare investimenti, e dato che le risorse finanziarie sono ulteriormente diminuite rinuncia a farne anche nel 2010. Non si tratta tuttavia di un caso isolato, in particolar modo nel Mezzogiorno, dove le aziende che non innovano sono la maggioranza.

Dai rilevamenti del professor Ciciotti risulta invece che il Nord-ovest sia l'area più innovativa del territorio italiano, e le risposte del titolare dell'**AZIENDA1** sembrano confermare questo dato. L'intervistato dichiara infatti che nel 2009 la sua azienda ha effettuato una serie di investimenti che hanno interessato sia i prodotti (servizi) offerti che l'organizzazione stessa dell'impresa, col risultato da una parte di aumentare la capacità produttiva e dall'altra di accedere a nuovi segmenti di mercato nazionale. I benefici di queste innovazioni sono stati tanti e tali da incoraggiare una continuità negli investimenti anche per il 2010, in cui anzi saranno impiegate risorse finanziarie maggiori rispetto all'anno passato.

Per quanto riguarda il personale l'**AZIENDA1** continua a perseguire una filosofia di innovazione, privilegiando Università e Centri Ricerca come canali di reperimento. Come abbiamo già avuto modo di dire, la presenza nella città di Crema di una Facoltà

di Informatica rappresenta un indubbio vantaggio per questo tipo di impresa, che può contare su menti fresche, preparate e motivate. Per i dipendenti sono previste delle agevolazioni, ma il titolare non saprebbe dire se queste influiscono in modo positivo o negativo sul loro l'operato.

Il titolare della **AZIENDA2** adotta invece un approccio completamente diverso, assumendo nuovo personale basandosi su conoscenze dirette maturate durante rapporti di lavoro pregressi. Allo stato attuale non sono previste particolari agevolazioni per i dipendenti.

Sezione E

In questo capitolo si ribalterà il punto di vista mantenuto finora, considerando le aziende intervistate non più come fornitrici di servizi ma come loro consumatrici. In generale, esistono tre modalità con cui le imprese fruiscono di funzioni terziarie:

1. approvvigionamento interno (*inhouse*), in cui si mantiene l'attività all'interno dell'azienda usando le sole risorse aziendali;
2. *outsourcing*, in cui vengono esternalizzate alcune fasi del processo produttivo;
3. soluzioni miste.

Come la maggioranza delle imprese medio-piccole, anche la **AZIENDA1** e la **AZIENDA2** preferiscono sviluppare internamente la maggior parte delle attività aziendali (vedi Fig.1).



Fig.1 Distribuzione modalità di fruizione attività aziendali

Nella Tab.3 e nella Tab.4 sono invece riportate rispettivamente le risposte di **AZIENDA1** e di **AZIENDA2**.

	In.	Out.	NO
<i>R&S, Progettazione (modello, design)</i>	✓		
<i>Collaudo</i>	✓		
<i>Confezionamento, Packaging</i>	✓		
<i>Commercializzazione, Distribuzione, Logistica, Trasporto</i>		✓	
<i>Comunicazione, Pubblicità, Marketing, Ricerche Mercato</i>	✓		
<i>Gestione processi aziendali</i>	✓		
<i>Contabilità, Finanza, Affari legali, Contrattualistica</i>		✓	
<i>Formazione personale</i>	✓	✓	

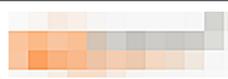
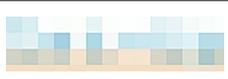
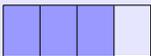
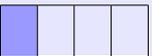
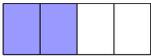
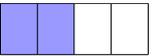
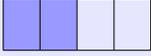
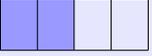
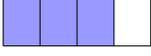
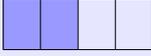
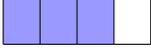
Tab.3 - Modalità utilizzo att.aziendali AZIENDA1

	In.	Out.	NO
<i>R&S, Progettazione (modello, design)</i>			✓
<i>Collaudo</i>	✓		
<i>Confezionamento, Packaging</i>	✓		
<i>Commercializzazione, Distribuzione, Logistica, Trasporto</i>	✓	✓	
<i>Comunicazione, Pubblicità, Marketing, Ricerche Mercato</i>	✓		
<i>Gestione processi aziendali</i>	✓		
<i>Contabilità, Finanza, Affari legali, Contrattualistica</i>	✓	✓	
<i>Formazione personale</i>	✓		

Tab.4 - Modalità utilizzo att.aziendali AZIENDA2

Come ultima osservazione, si può notare che la **AZIENDA2** tende a internalizzare tutte le attività aziendali, lasciandosi affiancare da un'altra figura solo per la consulenza contabile e legale e per le operazioni di logistica e trasporto.

Nella seconda parte della sezione viene chiesto agli intervistati di esprimersi circa la qualità dell'offerta raggiunta dalle società fornitrici di servizi. La Tab. 5 riassume le risposte date, in cui si poteva dare le seguenti valutazioni: (1) "Non risponde per nulla alle esigenze di settore", (2) "Risponde solo in parte alle esigenze di settore", (3) "Risponde sostanzialmente alle esigenze di settore" e (4) "Risponde perfettamente alle esigenze di settore" (4).

		
<i>Informatica, Telematica, Telecomunicazioni</i>	 3	 1
<i>Logistica, Trasporto, Commercializzazione, Distribuzione</i>	 2	 2
<i>Pubblicità, Marketing, Ricerche di mercato</i>	 2	 2
<i>Contabilità, Affari legali, Contrattualistica</i>	 3	 2
<i>Selezione, Formazione risorse umane</i>	 2	 1
<i>Consulenza gestionale e finanziaria, Certificazione</i>	 3	 1

Tab.5 - Livello di offerta delle aziende di servizi

Leggendo le risposte della **AZIENDA2** diventano ancora più chiari i motivi per cui l'impresa predilige l'*inhouse* delle attività aziendali, mentre invece la **AZIENDA1** trova abbastanza adeguata la qualità dell'offerta rispetto alle esigenze del suo settore.

Sezione F

Le *Reti di Impresa* non sono altro che una forma di coordinamento di natura contrattuale tra imprese, in particolare quelle di medio-piccole dimensioni. L'obiettivo dei partecipanti è quello di aumentare la propria massa critica e avere maggiore forza sul mercato senza la necessità di doversi unire sotto il controllo di un unico soggetto. La partecipazione ad una rete esprime perciò la possibilità di un'azienda di utilizzare le proprie relazioni per accedere ad una maggiore varietà di risorse tecnologiche e di mercato che da sola non sarebbe in grado di raggiungere, accrescendo quindi la capacità innovativa e migliorando di conseguenza il proprio vantaggio competitivo. Esempi di modelli di rete sono le reti di fornitura di prodotti e servizi, come il *franchising*, le *joint ventures*, i *venture capital*, etc.

Sia la **AZIENDA1** che la **AZIENDA2** riconoscono che il mantenimento di relazioni stabili con altre imprese sia decisamente importante per migliorare il grado di competitività dell'azienda, tuttavia nessuna delle due fa parte di una Rete di Imprese. Esistono sì solidi e frequenti rapporti lavorativi, ma non c'è vera collaborazione, che sarebbe sancita solo con la stipulazione di un vero e proprio "Contratto di Rete" che stabilisca gli obiettivi strategici e le attività comuni delle società partecipanti.

Mentre il titolare dell'impresa cremasca non sembra particolarmente interessato a instaurare cooperazioni di questo tipo, quello della **AZIENDA2** spiega che uno dei principali motivi per cui ha deciso di non partecipare ad alcuna rete risiede nella difficoltà di realizzare una fattiva integrazione con altre realtà, in cui vi sia una reale differenziazione dell'offerta e non ulteriori sovrapposizioni di settori di mercato. Lo stesso titolare spiega che una partecipazione della sua impresa potrebbe diventare conveniente solo se fossero previsti incentivi finanziari, ovvero *agevolazioni fiscali*, *incentivi in conto interesse* e *incentivi a fondo perduto*.

Sezione G

La fine del decennio è stata caratterizzata da una crisi economica mondiale, che ha coinvolto l'intero sistema finanziario del pianeta e che ha condizionato moltissimi aspetti della società e del mondo del lavoro. In questo capitolo saranno considerati proprio i *fattori di crisi*.

La crisi ha avuto inizio negli Stati Uniti come conseguenza di una spregiudicata politica di speculazioni immobiliari operata dalle banche (gli ormai celebri mutui *subprime*), unita a una debolezza del dollaro rispetto alle altre valute. Nel 2008 la situazione precipita, fino al clamoroso crac della *Lehman Brothers*, una delle banche più grandi del continente, che sposta la crisi dal mondo finanziario all'economia reale. Il fenomeno si è poi diffuso in Europa e nel resto del mondo sempre attraverso le banche, ripercuotendosi sull'attività di molte imprese e – di riflesso – sulle famiglie.

La crisi ha avuto ripercussioni negative sull'attività aziendale di entrambe le società intervistate, che non solo non l'hanno superata, ma non sanno neppure quando ne usciranno.

La strada su cui l'**AZIENDA1** sta puntando moltissimo per superarla è l'innovazione, quindi investire per ampliare la gamma e la qualità dell'offerta, e investire per adottare nuove strategie commerciali che aprano nuovi mercati.

Il titolare della **AZIENDA2** risponde che per uscire dalla crisi sono state fatte valutazioni per il potenziamento dei servizi di web marketing, ma dalle proiezioni i rientri sono apparsi troppo lenti e contenuti rispetto all'investimento iniziale per ipotizzare una loro attuazione. Si continua dunque a lavorare sulla pubblicità, attraverso una selezione mirata del target (database aziendale + ricerche su internet) da contattare poi via mail, telefono e spedizione.

Sezione H

Il questionario si conclude con una sezione sull'*Information and Communication Technology*, così da raccogliere maggiori informazioni sugli strumenti informatici utilizzati dalle imprese intervistate.

Operando entrambe nel settore non sorprende il pesante utilizzo di questo tipo di tecnologie, con alcune differenze interessanti. La prima di queste risiede nel numero di software di base installati sui server aziendali, molto più numerosi per la **AZIENDA1**, che può contare su web server (*Apache*), mail e fax server, firewall e antivirus per la sicurezza dei terminali, e sistemi di comunicazione remota per monitoraggio e teleassistenza. Per quanto riguarda invece la dotazione software dei client aziendali, entrambe le società intervistate usano pesantemente tutte le tipologie di programmi proposte, ovvero browser, antivirus, client di posta elettronica e suite per l'ufficio.

La seconda differenza tra le due imprese riguarda l'approccio al mondo dell'*open source*. Delle due è solo la **AZIENDA1** a mostrarsi interessata, per i seguenti motivi:

- riduzione dei costi complessivi rispetto ai software proprietari equivalenti;
- riduzione dei costi per la manutenzione;
- maggiore indipendenza dai fornitori;
- maggiore possibilità di personalizzazione del software, e a costi inferiori.

I principali software open source utilizzati sono *database server* (MySQL), *web server* (il già citato Apache), *application server*, Firefox per la navigazione web e OpenOffice.org come suite per l'ufficio.