



Rilevazione promossa da **CONFINDUSTRIA SI VENETO**

Quaderni FNE
Collana Osservatori, n. 147 – febbraio 2011

**OSSERVATORIO PERMANENTE SUI SERVIZI INNOVATIVI E
TECNOLOGICI DEL VENETO**
La fotografia degli iscritti a ConfindustriaSI Veneto
Focus: innovazione

di *Silvia Oliva*

In collaborazione con



Sommario

PREMESSA

1. IL MERCATO
2. LA QUESTIONE DIMENSIONALE
 - 2.1 LE AGGREGAZIONI
3. L'INNOVAZIONE
 - 3.1 LE TECNOLOGIE
4. LA CRISI
5. CONCLUSIONI

APPENDICE

- a) NOTA METODOLOGICA
- b) LA CLASSIFICAZIONE DEL SETTORE DEI SERVIZI INNOVATIVI E TECNOLOGICI
- c) IL QUESTIONARIO

PREMESSA

Il seguente report è frutto di un'analisi quantitativa condotta presso le imprese dei servizi tecnologici e innovativi iscritte alle Confindustrie Provinciali del Veneto. L'obiettivo è quello di provare a delineare una fotografia di questo particolare universo relativamente ad aspetti quale il mercato, la situazione congiunturale e quella dimensionale e di cogliere alcuni aspetti riguardanti le loro strategie e criticità nell'ambito dell'innovazione.

Poiché si tratta di un settore molto variegato nella quale convivono imprese di comparti molto diversi - dalla consulenza all'informatica - si è ritenuto opportuno interpellare un campione di circa 400 imprese¹ che permettesse di approfondire l'analisi anche sulla base dei diversi business intrapresi. Sono stati così individuati i seguenti quattro specifici ambiti: servizi di informazione e comunicazione, contabilità e consulenza gestionale, architettura, ingegneria e consulenza tecnica, altri servizi di supporto alle imprese.

Tab. 1 – Distribuzione per macrosettori

	Valori assoluti	Percentuali
Servizi di informazione e comunicazione	128	35,0
Contabilità e consulenza gestionale	85	23,1
Architettura, ingegneria e consulenza tecnica	121	33,0
Altro servizi di supporto alle imprese	33	8,9
Totale	366	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est, ConfindustriaSI Veneto (n. casi 366)

In generale, il campione è stato selezionato tenendo in considerazione tre variabili: la collocazione territoriale (provincia), il comparto di appartenenza e la dimensione dichiarate.

Il primo elemento di analisi importante per le riflessioni successive è la dimensione media delle aziende rispondenti. Il 70,0% del campione ha fino a 10 addetti, il 13,4% da 11 a 20 e il 16,5% da 21 in su. Volendo confrontare il dato con quello relativo al manifatturiero, si osserva un valore abbastanza in linea: le unità economiche venete del manifatturiero fino ai 9 addetti rappresentano infatti il 76% del totale e quelle da 10 a 19 il 13,5%.

Tab. 2 – Distribuzione per dimensione (val. %)

1 - 10 addetti	70,0
11 - 20 addetti	13,4
21 addetti e più	16,5
Totale	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est, ConfindustriaSI Veneto (n. casi 366)

La distribuzione del campione per fatturato riporta dati coerenti con la dimensione in base al numero degli addetti: il 63,1% ha registrato nel 2010 un fatturato fino a un milione di euro (il 20% fino a 199mila euro, il 18,5% da 200 a 499mila e il 24,8% da

¹ Per gli aspetti metodologici relativi all'universo e al campione si rimanda alla nota finale.

500mila a 1 milione). Il rimanente 37% circa si divide pressoché equamente nella classe da 1 a 2 milioni di euro, da 2 a 5 milioni e oltre 5 milioni.

Tab. 3 – Distribuzione per fatturato

Fino a 99 mila euro	8,5
Da 100 mila fino a 199 mila euro	11,3
Da 200 mila a 499 mila euro	18,5
Da 500 mila a 1 milione di euro	24,8
Da 1 milione a 2 milioni di euro	13,1
Da 2 milioni a 5 milioni di euro	12,0
Oltre 5 milioni di euro	11,6
Totale	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est, ConfindustriaSI Veneto (n. casi 366)

Altro elemento che concorre a dare una descrizione generale dell’universo di riferimento è l’età delle imprese interpellate. Si tratta, infatti, di un settore giovane in cui quasi 2 imprese su 5 sono state fondate nell’ultimo decennio, mentre un ulteriore 36,7% tra il 1991 e il 2000.

Tab. 4 – Distribuzione per anno di fondazione

Fino al 1990	24,9
Dal 1991 al 2000	36,7
Da 2001 al 2011	38,4
Totale	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est, ConfindustriaSI Veneto (n. casi 366)

Le domande sottoposte al campione hanno poi permesso di individuare altre caratteristiche delle imprese che possono risultare significative rispetto all’analisi proposta. In particolare si sono distinte le imprese sotto due profili: l’aggregazione e l’innovazione.

Dal primo punto di vista si sono individuate così le imprese aggregate, ossia quelle che sono inserite in qualche network formale o informale, e quelle non aggregate che agiscono da sole sul mercato.

Tab. 5 – La Sua impresa partecipa a forme di aggregazione tra imprese? (val. %)

Aggregate	48,8
Non aggregate	51,2
Totale	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est, ConfindustriaSI Veneto (n. casi 366)

Sul fronte dell’innovazione, invece, sono stati composte tre categorie:

- *i non innovatori*, ovvero coloro che hanno dichiarato di non aver realizzato alcun tipo di innovazione nell’ultimo triennio;
- *gli innovatori deboli*: ovvero coloro che hanno realizzato o innovazione dei servizi offerti o innovazione di processo negli ultimi 3 anni;
- *gli innovatori forti*: ovvero le imprese che hanno realizzato nell’ultimo triennio sia innovazioni dei servizi che di processo.

Tab. 6 – Tipologia di innovazione nell'ultimo triennio (val. %)

Non innovatori	14,1
Innovatori deboli	30,1
Innovatori forti	55,8
Totale	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est, ConfindustriaSI Veneto (n. casi 366)

Infine, attraverso la *cluster analysis* è stato possibile individuare quattro tipologie di imprese a partire da alcuni elementi strategici: la tipologia di servizi offerti (standardizzati o personalizzati), la clientela principale (imprese, privati, PA), l'adesione o meno a qualche forma di aggregazione, il livello di innovazione. Si individuano così quattro gruppi distinti²:

- a) PPaA: imprese che realizzano e offrono soprattutto servizi personalizzati per la Pubblica Amministrazione e che agiscono nell'ambito di network con altre attività imprenditoriali;
- b) PImA: imprese che realizzano e offrono soprattutto servizi personalizzati per le imprese e che agiscono nell'ambito di aggregazioni;
- c) PSPrS: imprese che offrono sia servizi standardizzati che personalizzati ai privati e che agiscono da sole sul mercato;
- d) SImS: imprese che offrono servizi standardizzati alle imprese e che agiscono al di fuori di network.

Tab. 7 – Dimensione dei cluster (val. %)

PPaA	15,1
PImA	51,8
PSPrS	7,7
SImS	25,5
Totale	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est, ConfindustriaSI Veneto (n. casi 366)

Tab. 7.1 – Presenza dei diversi comparti all'interno dei cluster (val. %)

	PPaA	PImA	PSPrA	SImS	Tutti
Informatica e comunicazione	36,2	35,0	16,7	44,8	35,0
Contabilità e consulenza gestionale	8,5	35,7	0,0	22,4	23,1
Architettura, ingegneria, cons. tecnica	53,2	21,2	79,2	22,3	33,0
Altri servizi di supporto alle imprese	2,1	8,1	4,1	10,5	8,9
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est, ConfindustriaSI Veneto (n. casi 366)

² Come sottolineato da L. Barbarito (L. Barbarito, *L'analisi di settore*, Franco Angeli, Milano 1999), l'analisi del comportamento strategico limita il campo di osservazione alle sole azioni (comportamenti) delle imprese, nell'ipotesi che queste siano il frutto dell'applicazione di una certa strategia, indipendentemente dal fatto che le azioni possano essere volontarie o il risultato di una decisione casuale o di una non decisione. In altre parole, nell'analisi dei comportamenti strategici si tiene in considerazione solamente ciò che le imprese fanno realmente: in presenza di un'omogeneità delle azioni compiute viene ipotizzata un'omogeneità delle strategie di fondo.

1. IL MERCATO

Le imprese dei servizi innovativi e tecnologici del Veneto realizzano mediamente il 73% del proprio fatturato con la vendita di servizi personalizzati per singolo cliente. Al crescere della dimensione cresce la quota di fatturato determinato da servizi di tipo standardizzato raggiungendo il 34,8% sopra i 20 addetti.

La quota di servizi personalizzati è più elevata nell'ambito della contabilità e consulenza gestionale (78,2%) e per i servizi di ingegneria, architettura e consulenza tecnica (78,1%), minore per i servizi di informatica e comunicazione (66,7%).

Tab. 8 – Quota di fatturato per tipologia di servizi offerti (media)

	Standardizzati	Personalizzati
Tutti	27,0	73,0
Dimensione		
1-10 addetti	24,3	74,9
11-20 addetti	33,6	66,4
21 e + addetti	34,8	64,1
Settore		
Informatica e comunicazione	33,3	66,7
Contabilità e consulenza gestionale	21,8	78,2
Architettura, ingegneria, cons. tecnica	21,9	78,1
Altri servizi di supporto alle imprese	35,5	64,5
Cluster		
PPaA	19,4	80,6
PImA	9,6	90,4
PSPrS	28,8	71,2
SimS	68,1	31,9

Fonte: Fondazione Nord Est, ConfindustriaSI Veneto (n. casi 366)

La quota prevalente del fatturato, mediamente l'80%, è realizzata nell'ambito di rapporti b2b, mentre il secondo cliente è rappresentato dall'Amministrazione Pubblica (13,5%). Particolarmente focalizzate sulle vendite verso le altre imprese sono le attività di servizi con più di 20 addetti (98,0%), mentre le più piccole ricavano il proprio fatturato da una clientela maggiormente diversificata.

Rispetto ai diversi comparti emergono differenze rilevanti rispetto alla media sia nel settore della contabilità e consulenza che realizza il 94% del proprio fatturato nella vendita di servizi alle imprese, sia il settore architettura, ingegneria e consulenza tecnica che ottiene una quota maggiore di ricavi presso i privati (14,2%) e presso la Pubblica Amministrazione (21,3%).

Tab. 9 – Quota di fatturato per tipologia di cliente (media)

	Imprese	Privati	Pubblico
Tutti	80,4	6,1	13,5
<i>Dimensione</i>			
1-10 addetti	80,0	6,6	13,4
11-20 addetti	83,9	5,6	10,5
21 e + addetti	98,0	1,0	1,0
<i>Settore</i>			
Informatica e comunicazione	84,1	2,0	14,0
Contabilità e consulenza gestionale	94,0	1,8	4,1
Architettura, ingegneria, cons. tecnica	64,5	14,2	21,3
Altri servizi di supporto alle imprese	85,9	4,9	9,0

Fonte: Fondazione Nord Est, ConfindustriaSI Veneto (n. casi 366)

Tab. 10 – A quale settore sono venduti principalmente i servizi? (val. %)

	Informatica e comunicazione	Contabilità e consulenza gestionale	Architettura, ingegneria, cons. tecnica	Altri servizi di supporto alle imprese	Tutti
Agricoltura	0,0	0,0	1,0	0,0	0,3
Manifatturiero	57,8	80,0	28,6	48,0	54,1
Costruzioni	2,8	1,2	31,9	8,0	11,5
Industria estrattiva	0,9	0,0	2,2	0,0	1,0
Servizi alle persone	12,8	3,8	3,3	12,0	7,5
Servizi alle imprese	25,7	15,0	33,0	32,0	25,6
Totale	100,0	100,0	100,0	0,0	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est, ConfindustriaSI Veneto (n. casi 366)

Ultimo tratto caratteristico del fatturato delle imprese interpellate è che viene realizzato, soprattutto, nell'ambito di un mercato locale: per il 38,8% del campione il principale bacino di vendita è costituito dalla provincia di operatività e per il 27,4% dalla regione di appartenenza. Sommando a questa quota quella di chi si rivolge principalmente al Friuli Venezia Giulia e al Trentino Alto Adige, il Nord Est costituisce il principale mercato per tre imprese su quattro.

Le altre regioni italiane raccolgono invece il 20,4% delle preferenze, mentre i mercati europei sono il riferimento principale per il 5,1%. Tale quota cresce al crescere della dimensione, raggiungendo quasi il 10% tra le attività con almeno 21 addetti. Leggermente più indirizzate verso i mercati non domestici appaiono le attività di architettura e ingegneria (8,0%) che, viceversa, sono anche quelle più legate al mercato provinciale, insieme a chi si occupa di contabilità e consulenza gestionale.

Tab. 11 – Quota di fatturato per principale mercato di destinazione (media)

	Provincia	Regione	TAA e FVG	Altre regioni italiane	Unione Europea	Extra Unione Europea
Tutti	38,8	27,4	8,3	20,4	2,7	2,4
<i>Dimensione</i>						
1-10 addetti	42,3	29,1	8,1	17,0	2,6	0,9
11-20 addetti	34,7	23,4	5,6	27,3	2,4	6,5
21 e + addetti	24,0	22,0	11,9	32,4	3,0	6,7
<i>Settore</i>						
Informatica e comunicazione	25,5	29,3	10,1	29,7	3,5	2,0
Contabilità e consulenza gestionale	50,6	30,1	5,9	12,2	1,1	0,1
Architettura, ingegneria, cons. tecnica	44,7	22,8	7,6	16,9	3,1	4,9
Altri servizi di supporto alle imprese	33,7	29,4	11,1	21,8	2,2	1,8

Fonte: Fondazione Nord Est, ConfindustriaSI Veneto (n. casi 366)

2. LA QUESTIONE DIMENSIONALE

Come visto nella premessa, il settore dei servizi innovativi e tecnologici del Veneto è costituito in larga misura da imprese di piccole dimensioni. Tra le imprese interpellate del settore contabilità e consulenza gestionale e per degli altri servizi di supporto alle imprese addirittura il 90,6% è costituito da aziende fino ai 10 addetti. Le imprese più strutturate risultano essere quelle dell'informatica e comunicazione con il 14,8% di attività nella classe 11-20 addetti e ben il 30,5% in quella superiore.

Tab. 12 – Distribuzione per dimensione

	Informatica e comunicazione	Contabilità e consulenza gestionale	Architettura, ingegneria, consulenza tecnica	Altri servizi di supporto alle imprese	Tutti
1 - 10 addetti	54,7	90,6	70,2	75,8	70,0
11 - 20 addetti	14,8	5,9	17,4	12,1	13,4
21 addetti e più	30,5	3,5	12,4	12,1	16,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est, ConfindustriaSI Veneto (n. casi 366)

Proprio tale composizione dimensionale, in una fase critica dell'economia, di scarsità di risorse, ma anche come necessità di intraprendere investimenti importanti e di prestare sempre più attenzione ai mercati e alla concorrenza internazionale, deve essere analizzata con particolare attenzione poiché oggi sembra essere venuta meno la fase del "piccolo è bello" a favore di una maggiore attenzione alla capacità di strutturarsi dotandosi di competenze esclusive, così come di una maggiore capacità di collaborare attraverso aggregazioni, network e reti di impresa.

Anche le imprese interpellate mostrano una convinzione diffusa che oggi per continuare a essere competitiva una piccola impresa non possa più agire da sola, ma viceversa debba per il 69,6% del campione aggregarsi, per il 12,2% realizzare una fusione con altre imprese e per il 7,6% acquisire altre aziende. Il confronto con i dati raccolti a giugno presso un campione di imprese italiane di tutti i settori³, evidenzia che il *panel* veneto interpellato non solo appare più propenso alla collaborazione tra imprese ma anche che tra le diverse forme possibili esprime una maggiore preferenza per quelle meno strutturate e definitive, ovvero l'aggregazione piuttosto che le fusioni o le acquisizioni che ottengo il 30,5% dei consensi a livello italiano, contro il 19,8% a livello veneto.

A ritenere maggiormente opportuno agire da soli sul mercato sono le imprese più piccole (11,5%), rispetto ad una quota sotto il 5% registrata tra le aziende con più di 10 addetti. Le imprese intermedie dal punto di vista dimensionale (11-20 addetti), invece,

³ Si confrontino i dati dell'Italia delle Imprese 2011 che raccoglie le opinioni di imprese di tutti i settori con almeno 10 addetti. D. Marini, *L'Italia delle imprese. Rapporto 2011*, Quaderni FNE, Collana Ricerche, n. 63, Fondazione Nord Est, Treviso, giugno 2011

valutano maggiormente opportuno procedere a fusioni (21,4%) e acquisizioni (16,7%) per recuperare competitività.

Infine, appare interessante osservare come anche le imprese a oggi non inserite in network più o meno formali ritengano nel 63,5% dei casi che sia indispensabile procedere all'aggregazione affinché le piccole rimangano competitive.

Tab. 13 – A Suo giudizio, in questa fase una piccola impresa per continuare a essere competitiva deve... (val. %)

	... continuare ad agire da sola	... aggregarsi	... fare fusioni con altre aziende	... acquisire altre aziende	... cedere l'azienda
Tutti	9,8	69,6	12,2	7,6	0,6
Imprese italiane (giugno 2011)	19,0	48,3	25,3	5,2	2,2
Dimensione					
1-10 addetti	11,5	71,4	11,5	5,1	0,4
11-20 addetti	4,8	54,8	21,4	16,7	2,4
21 e + addetti	4,2	77,1	6,2	12,5	0,0
Settore					
Informatica e comunicazione	6,4	73,6	10,0	10,0	0,0
Contabilità e consulenza gestionale	8,4	73,5	12,0	6,0	0,0
Architettura, ingegneria, cons. tecnica	15,2	62,9	15,2	4,8	1,9
Altri servizi di supporto alle imprese	7,4	70,4	11,1	11,1	0,0
Aggregati					
Sì	3,8	76,4	10,8	8,9	0,0
No	14,5	63,5	14,5	6,3	1,3

Fonte: Fondazione Nord Est, ConfindustriaSI Veneto (n. casi 366)

Per meglio comprendere le motivazioni che spingono gli intervistati a dichiararsi così ampiamente favorevoli alle aggregazioni o, comunque, a forme di maggiore strutturazione, si è chiesto loro di esprimersi circa le difficoltà cui oggi può andare incontro una piccola impresa. Con più del 75% delle preferenze si collocano quattro criticità che riguardano i temi dell'innovazione, delle risorse/credito, e dell'internazionalizzazione. Il primo limite della piccola dimensione, infatti, viene individuato dall'87,9% del campione nelle limitate capacità di investimento, cui fanno da contraltare le difficoltà in termini di risorse finanziarie e, in ultima analisi, di accesso al credito (75,6%) e quelle relative alla scarsa abilità di dotarsi di funzioni complesse (78,9%), utili a impostare strategie di investimento e innovazione. Tra cui anche quella di riuscire a internazionalizzarsi con successo accrescendo e moltiplicando le possibilità di relazioni e di business (74,0%). In parte (56,1%), il panel intervistato ritiene anche che la dimensione ridotta di un'impresa possa determinare una minore attrazione nei confronti di lavoratori qualificati che, potrebbero trovare maggiormente stimolante e in grado di presentare migliori opportunità di crescita professionale un'esperienza all'interno di imprese più strutturate. Infine, raccoglie solo il 44% delle preferenze

l'ipotesi che alla piccola dimensione corrisponda anche una ridotta capacità di innovazione, dato che trova in parte conferma nei successivi dati sull'innovazione realizzata all'interno dei servizi innovativi e tecnologici del Veneto.

Come era facile attendersi le più critiche risultano essere le imprese con un più elevato numero di addetti che in misura maggiore condividono tutte le ipotesi proposte circa le criticità indotte dalla piccola dimensione.

Suscita interesse anche il rilevante grado di accordo espresso sulle diverse questioni anche dalle imprese che dichiarano di non essere aggregate.

Tab. 14 – A Suo giudizio, una piccola impresa ... (val. %)

	... ha limitate capacità di investimento	... ha maggiori difficoltà a dotarsi di funzioni complesse	... ha difficoltà ad accedere al credito	... ha difficoltà a internazionalizzare	... è meno attrattiva per i lavoratori qualificati	... ha ridotte capacità di innovazione
Tutti	87,9	78,9	75,6	74,0	56,1	44,0
<i>Dimensione</i>						
1-10 addetti	85,4	76,3	75,2	75,4	54,6	41,3
11-20 addetti	88,1	86,4	75,0	68,3	59,5	41,5
21 e + addetti	97,8	81,8	79,1	73,2	60,0	60,0
<i>Settore</i>						
Informatica e comunicazione	92,5	76,7	77,1	80,2	54,4	41,3
Contabilità e consulenza gestionale	87,8	86,5	67,6	75,4	61,8	45,5
Architettura, ingegneria, cons. tecnica	84,5	75,2	78,7	64,5	53,1	47,4
Altri servizi di supporto alle imprese	82,6	79,2	77,3	81,0	59,1	38,1
<i>Aggregati</i>						
Sì	88,7	75,9	71,7	73,8	58,3	52,5
No	86,8	82,1	78,1	73,9	53,1	35,0

Fonte: Fondazione Nord Est, ConfindustriaSI Veneto (n. casi 366)

Più in generale, infine, la piccola dimensione media delle imprese dei servizi innovativi e tecnologici viene valutata anche come un fattore concretamente in grado di limitare le possibilità di crescita e sviluppo del settore nel suo complesso. Tale opinione è maggiormente diffusa al crescere della dimensione delle aziende rispondenti.

Tab. 15 – A Suo giudizio, dimensione media ridotta delle imprese dei servizi IT limita le possibilità di crescita del settore? (val. %)

	1-10 addetti	11-20 addetti	21 addetti e +	Tutti
Sì	58,8	68,2	77,6	63,0
No	41,2	31,8	22,4	37,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est, ConfindustriaSI Veneto (n. casi 366)

2.1 Le aggregazioni

Come visto precedentemente, il 70% circa del panel veneto ritiene che l'aggregazione possa essere la risposta vincente per le piccole imprese che vogliono assicurarsi un'adeguata capacità competitiva superando i limiti che abbiamo visto essere connessi a una dimensione ridotta.

Non stupisce, quindi, che quasi un'impresa su due dichiara di partecipare già a una qualche forma di network e che un ulteriore 15,2% dichiara di essere in una fase in cui sta valutando se aderirvi o meno. Ovviamente, nel complesso del 48,8% le tipologie di aggregazione appaiono più o meno impegnative o strutturate. Infatti, si registra la presenza di un 21,9% che dichiara di partecipare a network di tipo informale; mentre il 10,5% dichiara di essere inserito in un consorzio, l'8,5% in un network formalizzate, il 5,0% di partecipare a una joint venture e il 2,6% di aver sottoscritto un contratto di rete.

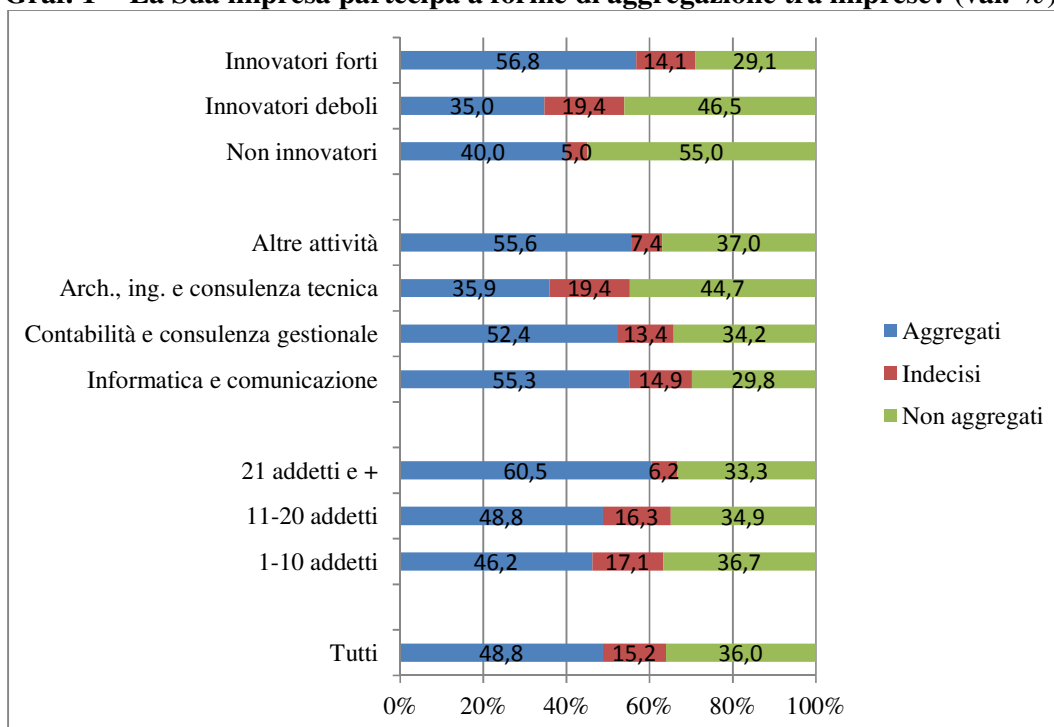
Tab. 16 – La Sua impresa partecipa a forme di aggregazione tra imprese? (val. %)

Sì consorzio	10,5		
Sì, joint venture	5,3		
Sì network formalizzati	8,5	Aggregati	48,8
Sì network informali	21,9		
Sì, contratti di rete	2,6		
Al momento, no ma ci sto pensando	15,2	Indecisi	15,2
Al momento, no ma in passato sì	4,5		
No	31,5	Non aggregati	36,0
Totale	100,0		100,0

Fonte: Fondazione Nord Est, ConfindustriaSI Veneto (n. casi 366)

Rispetto alle dimensioni degli intervistati, i più aggregati risultano i titolari delle imprese più "grandi" (60,5%), anche se tra le piccole cresce la quota degli indecisi (17,1%). Minore la quota dei non aggregati nelle imprese dell'informatica e comunicazione, maggiore, invece, per le attività di architettura, ingegneria e consulenza tecnica.

Graf. 1 - La Sua impresa partecipa a forme di aggregazione tra imprese? (val. %)



Fonte: Fondazione Nord Est, ConfindustriaSI Veneto (n. casi 366)

Pur rinviando al capitolo sull'innovazione ogni specifica riflessione, emerge in modo evidente come l'aggregazione risulti maggiormente diffusa tra le imprese che più hanno avviato innovazione nel corso dell'ultimo triennio: i non innovatori, infatti, si dichiarano aggregati o indecisi nel 45% dei casi, gli innovatori deboli nel 54,4% e gli innovatori forti nel 70,9%. Siano esse aggregate o meno, le imprese del terziario innovativo e tecnologico del Veneto considerano che l'aggregazione si potenzialmente un'opportunità rilevante per poter progettare strategie più ambiziose (92,9%), per aumentare il livello della professionalità (71,4%), per poter accrescere il livello tecnologico dell'azienda (77,5%) e per migliorare l'efficienza della struttura organizzativa (58,2%). Quest'ultima opzione raccoglie una quota minore di adesioni anche in ragione del fatto che molto spesso le aggregazioni sono avviate più per poter realizzare progetti di crescita sul mercato o comuni e specifici progetti di innovazione che per attivare percorsi utili alla ri-organizzazione dell'azienda⁴.

Tab. 17 – L'aggregazione tra imprese.... (val. % di molto/abbastanza d'accordo)

	Aggregati	Non aggregati e indecisi	Tutti
... permette di progettare strategie più ambiziose	96,2	90,3	92,9
... aumenta la professionalità	78,3	65,3	71,4
... accresce il livello tecnologico	76,8	78,4	77,5
... migliora l'efficienza della struttura organizzativa	57,3	60,1	58,2

Fonte: Fondazione Nord Est, ConfindustriaSI Veneto (n. casi 366)

⁴ S. Oliva, *Aggregazioni tra imprese; opportunità e prospettive*, Quaderni FNE, Collana Osservatori, n. 39, Fondazione Nord Est, Treviso, Settembre 2006

3. L'INNOVAZIONE

Innovazione e competenze delle risorse umane sono senza dubbio per le imprese del terziario innovativo il fulcro della loro capacità competitiva. Si è, quindi, scelto di focalizzare in modo preciso l'attenzione sull'analisi del livello e delle tipologie di innovazione intraprese dalle aziende interpellate, nella fase critica dell'ultimo triennio.

Come primo elemento positivo, dai dati raccolti, emerge con evidenza come la maggior parte delle imprese del terziario innovativo veneto (80,4%) non abbia rinunciato a procedere almeno con gli investimenti già programmati (25,3%) e spesso a programmarne di nuovi (54,1%). In minima parte, viceversa, si è registrato un rallentamento degli impieghi in corso (15,0%) o al blocco totale di qualsiasi investimento (4,6%).

Questo comportamento virtuoso accomuna tutte le dimensioni di impresa, mentre in termini di comparti si registra una minore propensione a programmare nuovi investimenti e una maggiore necessità di rallentare quelli in corso tra le imprese di progettazione e consulenza tecnica e in quello generale degli altri servizi a supporto dell'impresa.

L'ambito che più si è indirizzato verso la scelta di rallentare o bloccare gli investimenti è quello delle imprese che vendono, soprattutto, servizi ai privati (36,0%).

La capacità almeno di mantenere o anche di progettare nuova innovazione è stata più ampia tra le imprese che nel corso dell'ultimo triennio sono riuscite ad aumentare il proprio fatturato (90,3%), mentre per quelle con fatturato in flessione è stato maggiore il rallentamento o il blocco degli impieghi (46,2%, contro il 19,6% generale).

Nuovi investimenti oltre quelli già programmati si sono mostrati più diffusi tra le imprese innovatrici forti (65,5%), minori tra le innovatrici deboli (35,6%).

I dati appena analizzati confermano che il settore in esame è senza dubbio un ambito a forte vocazione innovativa. Tuttavia, per approfondire l'analisi appare interessante interrogarsi su quali siano le forme di innovazione intraprese dalle aziende intervistate.

Per analizzare i diversi sentieri di innovazione nel mondo dei servizi si è scelto di usare, come chiave di lettura, il modello a quattro dimensioni proposto da den Hertog e Bilderbeek (1999)⁵ che permette di concettualizzare il tema dell'innovazione considerando non solo la dimensione tecnologica dell'innovazione (quella "hard") ma anche quella "soft" legata al ruolo del capitale umano e dell'organizzazione. Delle quattro dimensioni individuate nel modello (Fig. 1) una è di tipo "tecnologico" e fa riferimento all'utilizzo di nuovi strumenti, tecnologie, hardware e software, e tre sono di tipo "non tecnologico": introduzione di nuovi servizi, nuove modalità di relazione con il cliente e nuove modalità di produzione dei servizi. Il modello rappresenta una mappa che semplifica processi complessi di innovazione che il più delle volte coinvolgono contemporaneamente tutte e quattro le dimensioni: l'introduzione di un nuovo servizio, ad esempio, spesso ha bisogno di strumenti e tecnologie a supporto, di nuove modalità di erogazione dei servizi e di relazione con i clienti. Oltre alle dimensioni il modello individua anche le relazioni *tra* dimensioni che coinvolgono funzioni e aree come il marketing, i canali distributivi e l'innovazione organizzativa, e

⁵ P. Den Hertog, R. Bilderbeek (1999), *Conceptualising service and service innovation patterns*, Research Programme on Innovation in Service (SIID) for the Ministry of Economic Affairs, Dialogic, Utrecht

una serie di strumenti operativi (*business e market intelligence e human resources management*).

Tab. 18 – Con la crisi la Sua impresa in termini di investimenti innovazione ha...
(val. %)

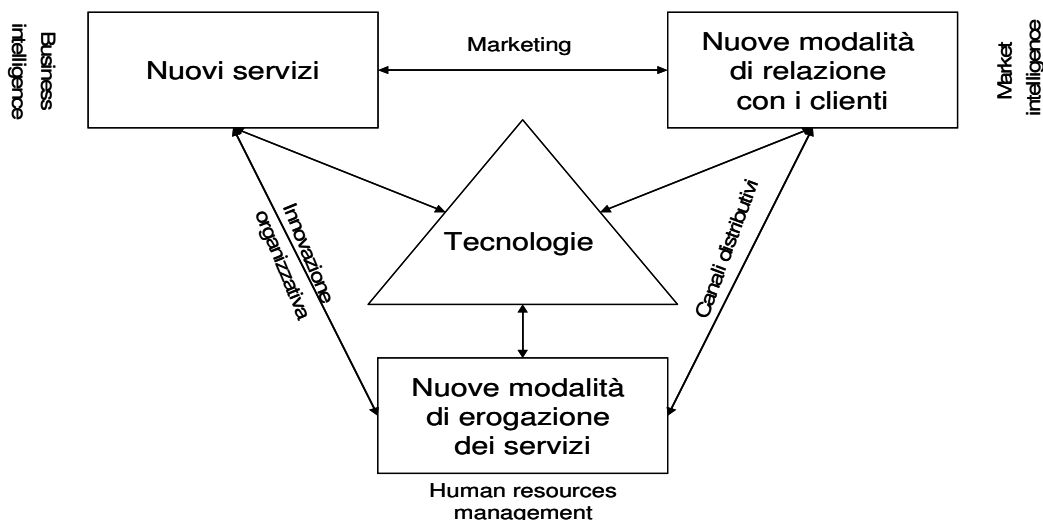
	... mantenuto quelli in corso e programmati di nuovi	... mantenuto solo quelli in corso	... rallentato quelli in corso	... bloccato tutti gli investi- menti
Tutti	54,1	26,3	15,0	4,6
Dimensione				
1-10 addetti	53,4	25,9	14,2	6,5
11-20 addetti	53,5	32,6	14,0	0,0
21 e + addetti	58,3	22,9	18,8	0,0
Settore				
Informatica e comunicazione	62,8	25,7	8,8	2,7
Contabilità e consulenza gestionale	62,0	22,8	10,1	5,1
Architettura, ingegneria, consulenza tecnica	40,0	28,6	24,8	6,7
Altri servizi di supporto alle imprese	46,4	28,6	17,9	7,1
Andamento fatturato ultimo triennio				
Aumentato	68,8	21,5	9,0	0,7
Stabile	54,1	33,7	10,2	2,0
Diminuito	27,5	26,2	31,2	15,0
Aggregati				
Sì	54,8	26,5	15,5	3,2
No	52,5	27,5	14,4	5,6
Innovazione				
Innovatori deboli	35,6	32,7	25,0	6,7
Innovatori forti	65,5	21,7	10,3	2,5
Cluster				
PPaA	47,8	28,3	21,7	2,2
PImA	52,8	30,2	12,6	4,4
PSPrS	36,0	28,0	20,0	16,0
SImS	60,5	21,1	14,5	3,9

Fonte: Fondazione Nord Est, ConfindustriaSI Veneto (n. casi 366)

L'insieme delle indicazioni raccolte mostra un mix di investimenti in innovazione che coinvolge un vasto numero di imprese intervistate. La scelta più diffusa è quella di fare investimenti in tecnologie e hardware (80,3%), seguita da quelli in termini di risorse umane, siano essi in termini di nuove competenze o nuova formazione (80%). Tre imprese su quattro, invece, hanno dichiarato di aver innovato in termini di servizi e/o di nuovi software. Infine, tre imprese su cinque circa hanno fatto investimenti per

migliorare l'organizzazione e le modalità di relazioni con i clienti. Per tutte le tipologie di investimento è stato impiegato un media tra l'8 e il 14,5% del fatturato.

Fig. 1 – Modello di innovazione di den Hertog e Bilderbeek



Fonte: den Hertog e Bilderbeek (1999)

Questi risultati confermano quelli di altre ricerche condotte sul settore del terziario innovativo e delineano un modello di innovazione che trova proprio nelle tecnologie e nelle risorse umane quasi il fattore abilitante per ogni altra tipologia di innovazione. In altri termini, per poter realizzare le scelte di innovazione strategica - quali i nuovi servizi, la riorganizzazione, un nuovo modo di relazionarsi con i clienti e il mercato - le imprese del terziario innovativo hanno la necessità di dotarsi preventivamente di competenze hard (tecnologie e conoscenze) adeguate⁶.

Tab. 19 – In quali ambiti ha investito e quale % di fatturato negli ultimi 3 anni? (val. %)

Strumenti, tecnologie, hardware	80,3
Risorse umane	80,0
Nuovi servizi	76,0
Software	74,3
Organizzazione	62,2
Nuove modalità di relazione con i clienti	59,2

Fonte: Fondazione Nord Est, ConfindustriaSI Veneto (n. casi 366)

⁶ Fabrizio Guelpa, Silvia Oliva, Alessandro Rigoni, Gianluca Toschi (a cura di), *Osservatorio nazionale sul terziario avanzato: servizi, mercati, risorse umane, rapporti con il mondo produttivo, innovazione, rappresentanza, burocrazia, congiuntura, rapporto con il mondo del credito*, Quaderni FNE, Collana Osservatori, n. 95, Fondazione Nord est, Treviso, marzo 2009

Tab. 20 – In quali ambiti ha investito negli ultimi 3 anni? (val. %)

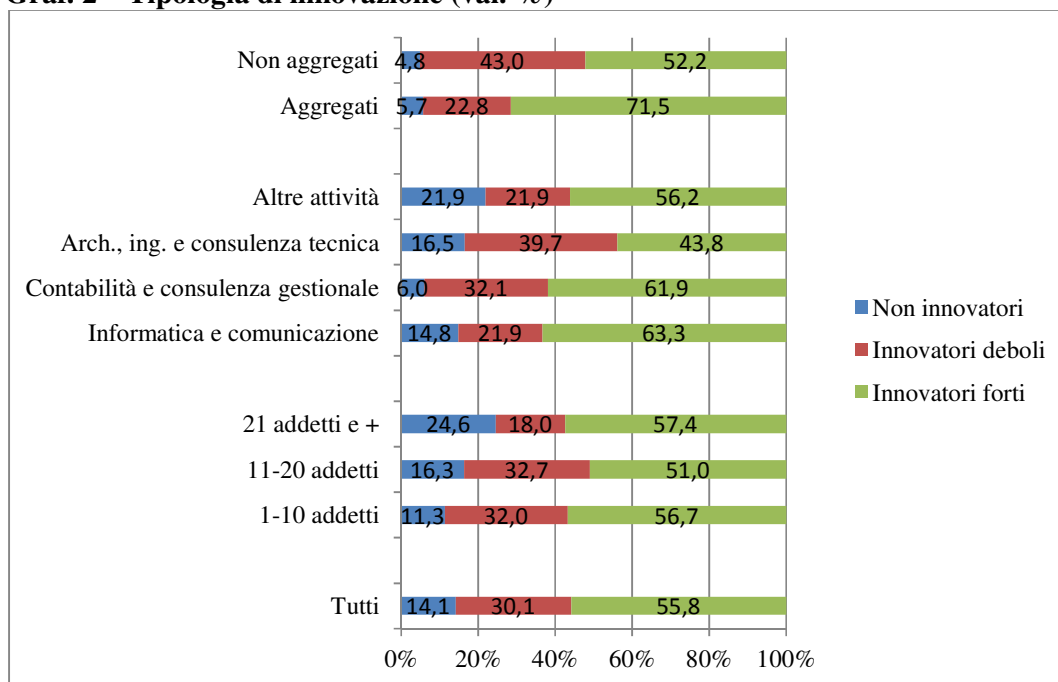
	Strumenti, tecnologie, hardware	Risorse umane	Nuovi servi	Software	Organizzazione	Nuove modalità di relazione con i clienti
Tutti	80,3	80,0	76,0	74,3	62,2	59,2
<i>Dimensione</i>						
1-10 addetti	79,6	79,6	74,5	75,0	61,9	57,3
11-20 addetti	87,5	83,3	77,1	77,8	70,0	68,8
21 e + addetti	80,6	85,4	87,5	76,9	57,1	60,6
<i>Settore</i>						
Informatica e comunicazione	81,9	88,4	82,8	80,6	63,3	68,2
Contabilità e consulenza gestionale	75,4	76,1	82,4	64,5	60,7	61,7
Architettura, ingegneria, cons. tecnica	83,0	76,3	63,3	76,4	58,6	44,4
Altri servizi di supporto alle imprese	81,0	86,4	82,6	81,0	75,0	71,4
<i>Andamento fatturato ultimo triennio</i>						
Aumentato	82,1	86,3	82,8	77,2	71,2	62,3
Stabile	80,5	81,0	74,1	77,6	58,9	64,2
Diminuito	78,3	69,7	67,6	69,0	48,8	48,5
<i>Aggregati</i>						
Sì	78,0	86,2	84,4	75,0	65,9	70,2
No	82,6	77,0	69,2	74,3	56,7	47,1
<i>Innovazione</i>						
Non innovatori	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Innovatori deboli	85,0	76,7	13,4	78,2	52,1	33,8
Innovatori forti	82,4	86,3	100,0	77,3	68,8	71,7
<i>Cluster</i>						
PPaA	74,4,	88,1	66,7	81,6	59,5	43,6
PImA	76,0	77,6	80,0	67,7	62,1	64,5
PSPrS	76,5	72,2	72,2	76,5	60,0	57,1
SImS	90,6	88,6	77,8	84,8	63,8	53,4

Fonte: Fondazione Nord Est, ConfindustriaSI Veneto (n. casi 366)

Per approfondire ulteriormente i livelli innovazione delle imprese intervistate si sono distinti da un lato le innovazioni in termini di servizi offerti, dall'altro l'insieme delle innovazioni di processo che coinvolgono risorse umane, organizzazione, tecnologie, modalità di relazione con il cliente. Come richiamato nella premessa, sono state così individuate tre categorie di imprese: non innovatrici, innovatrici deboli e innovatrici forti. Il pane intervistato si divide in un 14,1% di aziende che non hanno realizzato alcuna tipologia di innovazione, in un 30% di chi ha realizzato solo una delle due

tipologie e il 55,8% che, invece, ha attivato entrambe le tipologie di innovazione. Quest'ultima categoria è maggiormente diffusa tra chi appartiene al comparto dei servizi di informatica e comunicazione (63,3%), così come tra chi offre consulenza gestionale (61,9%), mentre è meno presente nell'ambito della progettazione e consulenza tecnica (43,8%). Tra chi partecipa a forme di aggregazione, infine, il 71,5% è un innovatore forte.

Graf. 2 – Tipologia di innovazione (val. %)



Fonte: Fondazione Nord Est, ConfindustriaSI Veneto (n. casi 366)

Una volta individuati gli investimenti realizzati è opportuno considerare le modalità dell'innovazione, e più in dettaglio come e con chi le imprese del mondo dei servizi hanno investito in progetti finalizzati all'innovazione. Sono state individuate così tre diverse modalità, in cui le imprese possono principalmente:

- *agire da sole*, attivando risorse interne, ovvero una via all'innovazione basata sulla capacità innovativa interna;
- *avvalersi della collaborazione di altre imprese*, siano esse concorrenti o partner, o ancora clienti o fornitori;
- *avvalersi della collaborazione di soggetti esterni presenti sul territorio*, quali Università, centri di ricerca e poli tecnologici, che forniscono le conoscenze che supportano il processo di innovazione.

La prima modalità è senza dubbio quella favorita dalle imprese del panel veneto, tanto che il 63,2% ha dichiarato di aver agito da sola per la realizzazione dell'investimento in innovazione più importante dal punto di vista strategico. La collaborazione con altre imprese è la modalità utilizzata dal 15,1%, mentre un altro 15,4% ha agito in collaborazione con clienti e fornitori. Infine, le relazioni con i soggetti presenti sul

territorio e fortemente preposti all'innovazione raccolgono solo il 6,3% delle preferenze, con all'ultimo posto il ruolo dei poli tecnologici (1,0%).

In generale non emergono scostamenti rilevanti rispetto alle diverse caratteristiche delle imprese. Uniche eccezioni da rilevare, sono la maggiore propensione alla collaborazione con imprese, fornitori e clienti per le aziende con più di dieci addetti. Viceversa, la scelta di attivare soprattutto risorse interne è più diffusa tra i non aggregati (72,3%), gli innovatori deboli (70,3%) e le imprese che si rivolgono a un mercato prevalentemente privato (76,2%).

Tab. 21 – Rispetto all'investimento in innovazione più importante, da un punto di vista strategico, l'impresa ha... (val. %)

	... agito da sola con risorse interne	... collaborato con altre imprese	... collaborato con clienti/fornitori	... collaborato con le Università	... collaborato con centri di ricerca	... collaborato con poli tecnologici
Tutti	63,2	15,1	15,4	3,7	1,6	1,0
Dimensione						
1-10 addetti	63,3	17,3	12,9	3,6	1,8	0,9
11-20 addetti	66,7	7,1	23,8	2,4	0,0	0,0
21 e + addetti	57,8	13,3	20,0	4,4	2,2	2,2
Settore						
Informatica e comunicazione	66,7	13,0	13,9	2,8	0,9	2,8
Contabilità e consulenza gestionale	66,3	18,1	12,0	3,6	0,0	0,0
Architettura, ingegneria, cons. tecnica	58,2	14,3	20,4	4,1	3,1	0,0
Altri servizi di supporto alle imprese	58,3	16,7	16,7	8,3	0,0	0,0
Aggregati						
Sì	53,6	23,2	13,2	4,6	3,3	2,0
No	72,3	6,9	17,6	3,1	0,0	0,0
Innovazione						
Innovatori deboli	70,3	13,9	13,9	2,0	0,0	0,0
Innovatori forti	58,3	16,6	16,6	4,5	2,5	1,5
Cluster						
PPaA	56,8	25,0	11,4	2,3	4,5	0,0
PImA	61,0	16,0	15,4	5,1	0,6	1,9
PSPrS	76,2	14,3	4,8	4,7	0,0	0,0
SImS	68,8	7,5	22,5	1,2	0,0	0,0

Fonte: Fondazione Nord Est, ConfindustriaSI Veneto (n. casi 366)

I risultati dell'innovazione sicuramente si misurano anche sotto l'aspetto dell'efficienza organizzativa, della migliore reputazione verso i clienti, della capacità di mantenere e

accrescere la clientela. Tuttavia, volendosi limitare al solo dato del contributo al fatturato il risultato dei processi di innovazione realizzati nell'ultimo triennio viene considerato modesto dagli intervistati. Il 58,1%, infatti, dichiara che in l'investimento più importante dal punto di vista strategico ha contribuito a meno del 15% del fatturato. Il 27,1%, tuttavia, parla di un effetto importante pari a una quota compresa tra il 15 e il 50%. Distinguendo tra tipologia di innovazione, appare evidente come la combinazione tra innovazione di servizi e di processi sia in grado di determinare un successo maggiore in termini di contributo al valore delle vendite.

Tab. 22 – In termini di fatturato, l'investimento in innovazione più importante, dal punto di vista strategico, quale contributo ha portato? (val. %)

	Innovatori deboli	Innovatori forti	Tutti
Nessuno	23,3	8,0	13,6
Modesto (minore del 15%)	58,3	57,8	58,1
Importante (tra il 15% e il 50%)	18,4	32,2	27,1
Molto importante (oltre il 50%)	0,0	2,0	1,3
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est, ConfindustriaSI Veneto (n. casi 366)

Se solo il 2,5% delle imprese dichiara che gli investimenti in innovazione dell'ultimo triennio sono stati attivati per uscire dalla crisi, le quattro motivazioni principali, anche tra loro combinate, risultano essere:

- a) la ricerca di un nuovo mercato o di potenziali clienti (42,2%);
- b) il miglioramento della qualità dei servizi offerti (43,4%);
- c) l'adeguamento ai bisogni espressi dai clienti (31,2%);
- d) la ricerca di un vantaggio competitivo (25,1%); mentre l'inseguimento dei leader di mercato viene indicato solo dall'1,1%.

Il primo obiettivo di innovazione è stato particolarmente perseguito dalle imprese dell'informatica e comunicazione (49,2%), da quelle che partecipano a forme di aggregazione (61,4%), dalle innovatrici forti (54,9%) e da quelle che rivolgono servizi personalizzati al settore pubblico o alle imprese private. La migliore qualità, invece, risulta essere una motivazione particolarmente rilevante per le attività di consulenza e contabilità (52,9%), per i non aggregati (55,8%), per gli innovatori deboli (55,5%) e per coloro che vendono servizi o ai privati o standardizzati alle imprese. Quest'ultime appaiono anche quelle maggiormente interessate alla soddisfazione dei bisogni dei clienti (43,8%). Infine, hanno innovato per acquisire vantaggi competitivi soprattutto le imprese dell'informatica e comunicazione (38,3%), le innovatrici forti (33,8%) e chi ricava la maggior parte del suo fatturato dalla vendita di servizi standardizzati alle imprese.

Tab. 23 – Principali motivazioni dell’innovazione negli ultimi tre anni (val. %)

	Ricerca nuovo mercato/potenziali clienti	Miglioramento della qualità del servizio offerto	Soddisfazione dei bisogni dei clienti	Ricerca di un vantaggio competitivo	Riduzione dei costi	Adeguamento alle normative del settore	Uscire dalla crisi	Inseguimento dei leader di mercato
Tutti	42,2	43,4	31,2	25,1	8,7	5,7	2,5	1,1
<i>Dimensione</i>								
1-10 addetti	42,2	44,7	32,7	25,0	7,8	4,7	2,7	0,8
11-20 addetti	42,9	40,8	34,0	26,5	10,2	12,2	4,1	2,0
21 e + addetti	41,7	40,0	23,0	24,6	11,5	4,9	0,0	1,7
<i>Settore</i>								
Informatica e comunicazione	49,2	40,3	31,2	38,3	5,5	2,3	0,8	0,8
Contabilità e consulenza gestionale	47,1	52,9	35,3	17,6	8,2	4,7	1,2	0,0
Architettura, ingegneria, cons. tecnica	33,3	42,1	28,9	17,4	13,3	9,9	4,2	1,7
Altri servizi di supporto alle imprese	37,5	36,4	27,3	24,2	6,2	6,1	3,1	3,0
<i>Aggregati</i>								
Si	61,4	41,1	33,5	31,0	8,9	4,4	3,8	1,3
No	34,5	55,8	36,4	25,9	10,8	8,4	1,8	1,2
<i>Innovazione</i>								
Innovatori deboli	33,6	55,5	34,5	20,0	15,3	10,0	3,6	1,8
Innovatori forti	54,9	44,4	35,8	33,8	6,9	3,9	2,5	1,0
<i>Cluster</i>								
PPaA	61,7	27,7	27,7	42,6	10,6	2,1	2,1	2,1
PImA	51,9	48,1	35,2	29,0	9,9	3,7	4,3	0,6
PSPrS	45,8	50,0	20,8	16,7	12,5	16,7	4,2	0,0
SImS	35,0	60,0	43,8	25,0	8,9	11,2	0,0	1,3

Fonte: Fondazione Nord Est, ConfindustriaSI Veneto (n. casi 366)

Le motivazioni per l’innovazione, come visto, sono tutte essenzialmente legate al rapporto con i clienti e il mercato, sia per la necessità di aprirsi nuove opportunità sia per poter offrire alla clientela un servizio di qualità e migliore rispetto alla concorrenza. Pur in presenza di un settore che si presenta come particolarmente attivo nell’ambito dell’innovazione rimane necessario comprendere se esistano ostacoli, più o meno rilevanti rispetto alla possibilità di continuare a intraprendere la strada dell’innovazione. Le prime due difficoltà richiamate sono i costi elevati degli investimenti necessari (36,6%) e la difficoltà a farsi pagare l’innovazione dal mercato (29,5%), indicazione che in parte spiega l’insoddisfazione espressa in termini di contributo al fatturato (Tab. 22).

Tab. 24 – Quali difficoltà per l'innovazione? (val. %)

	Costi elevati	Difficoltà a farsi pagare le innovazioni da mercato	Mancanza di personale qualificato	Reperimento partner affidabili	Difficoltà ad accedere a fonti di finanziamento	Resistenze all'innovazione da parte dell'impresa	Normative di riferimento poco chiare
Tutti	36,6	29,5	19,4	19,2	17,7	9,1	7,6
<i>Dimensione</i>							
1-10 addetti	35,5	28,8	18,0	21,9	17,6	7,4	9,3
11-20 addetti	44,9	34,7	22,4	12,0	28,6	12,0	6,1
21 e + addetti	34,4	27,9	23,0	13,3	9,8	13,3	1,7
<i>Settore</i>							
Informatica e comunicazione	36,7	32,8	28,1	19,5	19,5	7,8	5,5
Contabilità e consulenza gestionale	35,3	21,2	11,8	30,6	9,4	14,3	9,4
Architettura, ingegneria, cons. tecnica	38,8	33,3	18,2	12,5	19,8	5,8	8,3
Altri servizi di supporto alle imprese	30,3	25,0	12,1	12,1	24,2	15,2	9,1
<i>Aggregati</i>							
Sì	35,8	36,1	22,8	31,6	18,2	5,7	6,3
No	46,7	29,7	21,1	11,5	21,1	14,5	10,8
<i>Innovazione</i>							
Innovatori deboli	40,0	32,7	22,7	13,6	15,5	13,6	9,9
Innovatori forti	41,2	34,1	21,1	27,0	22,9	8,8	7,8
<i>Cluster</i>							
PPaA	38,3	46,8	27,7	14,9	19,1	2,1	4,3
PImA	38,9	30,9	19,9	27,8	17,3	10,5	9,9
PSPrS	45,8	33,3	20,8	16,7	16,7	4,2	12,5
SImS	46,2	31,2	22,5	13,9	27,8	17,5	7,5

Fonte: Fondazione Nord Est, ConfindustriaSI Veneto (n. casi 366)

Con poco meno del 20% di indicazioni vengono anche richiamati due elementi più legati al tema delle competenze e dalla conoscenza: da un lato la mancanza di personale qualificato (19,4%), che come abbiamo visto risultano essere strumento imprescindibile per l'innovazione, e dall'altro il reperimento di partner affidabili (19,2%) che spiega in parte la scelta di realizzare investimenti con risorse interne. Il tema delle fonti di finanziamento si colloca solo al quinto posto nella classifica degli ostacoli all'innovazione con il 17,7% delle indicazioni.

Il tema dei costi viene più frequentemente richiamato dalle imprese di dimensione intermedia (44,95), da chi opera sul mercato singolarmente senza prendere parte ad alcun tipo di network (46,7%) e da chi si rivolge ai privati o alle imprese con un'offerta

standardizzata. Ritiene particolarmente difficile farsi pagare dal mercato l'innovazione che si rivolge principalmente al mercato della PA (46,8%). La complessità di trovare partner affidabili, invece, è registrata in misura più rilevante dalle imprese della progettazione e consulenza tecnica (30,6%), dalle attività di servizi aggregate (31,6%) e dagli innovatori forti (27%).

Tab. 25 – In quali ambiti intende investire la Sua impresa nel prossimo biennio? (val. %)

	Nuovi servizi	Risorse umane	Organizzazione	Nuove modalità di relazione con i clienti	Strumenti, tecnologie, hardware	Software	Non sono previsti investimenti
Tutti	44,2	41,4	31,2	29,7	28,7	20,8	6,2
<i>Dimensione</i>							
1-10 addetti	40,6	43,6	29,3	30,5	29,2	20,2	7,8
11-20 addetti	56,0	40,0	42,9	30,6	26,5	28,6	4,1
21 e + addetti	50,0	33,3	30,0	25,0	28,3	18,0	0,0
<i>Settore</i>							
Informatica e comunicazione	49,2	44,5	35,9	34,9	32,8	21,9	3,1
Contabilità e consulenza gestionale	45,2	47,1	42,4	35,3	27,4	16,5	4,7
Architettura, ingegneria, cons. tecnica	39,7	35,8	19,8	19,0	26,4	24,2	10,7
Altri servizi di supporto alle imprese	40,6	34,4	27,3	34,4	25,0	15,6	3,1
<i>Andamento fatturato ultimo triennio</i>							
Aumentato	49,7	54,0	45,7	36,7	30,7	20,7	3,3
Stabile	45,5	41,4	28,3	36,4	29,0	25,3	3,0
Diminuito	48,2	33,7	20,0	19,8	34,1	23,5	17,4
<i>Aggregati</i>							
Sì	57,0	51,6	40,5	41,1	24,7	24,1	3,2
No	42,8	42,2	30,1	25,9	38,8	21,8	10,3
<i>Innovazione</i>							
Non innovatori	15,4	2,0	7,8	13,5	5,8	5,9	1,9
Innovatori deboli	22,7	45,5	30,0	23,6	26,4	27,3	14,5
Innovatori forti	63,2	49,0	37,7	37,3	35,3	20,6	2,9

Fonte: Fondazione Nord Est, ConfindustriaSI Veneto (n. casi 366)

Infine, una volta completato il quadro delle modalità e delle strategie di innovazione finora intraprese dalle imprese dei servizi innovativi e tecnologici del Veneto, è

opportuno volgere lo sguardo alle scelte di investimento che il panel intende intraprendere nel prossimo futuro.

Quattro imprese su dieci dichiarano di voler investire in nuovi servizi e risorse umane; mentre tre su dieci in organizzazione, nuove modalità di relazioni con il cliente e tecnologie e hardware.

Le imprese più propense a investire in innovazione sono quelle che hanno registrato un aumento del fatturato nell'ultimo triennio, le imprese aggregate e quelle che hanno già realizzato un'innovazione forte.

Anche i non innovatori, ovvero coloro che negli ultimi tre anni non hanno investito, dichiarano il loro interesse a procedere con l'innovazione nel prossimo biennio, particolarmente nell'ambito dei nuovi servizi e delle modalità di relazione con i clienti.

Solo il 6,2% dichiara di non prevedere investimenti nei prossimi due anni, soprattutto a causa dell'incertezza del quadro economico che spinge a questa decisione il 52,5% del panel. Tuttavia, un ulteriore 27,2% dichiara di ritenere sufficienti gli investimenti finora realizzati.

Tab. 26 – Se non sono previsti investimenti quale è la ragione principale? (val. %)

Incertezza del quadro economico	52,4
Gli investimenti affrontati negli ultimi anni sono sufficienti	27,2
Instabilità della domanda	12,6
Difficoltà ad accedere a fonti di finanziamento per affrontare gli investimenti	7,7
Totale	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est, ConfindustriaSI Veneto (n. casi 366)

3.1 Le tecnologie

Per completare il quadro sull'innovazione si propone di seguito un quadro della diffusione delle tecnologie all'interno delle imprese interpellate. Per quanto riguarda e-mail e sito aziendale la diffusione ormai si avvicina al 100%. Se poi si prosegue ad analizzare la presenza di tecnologie più evolute, la differenza tra imprese più o meno strutturate aumenta in misura rilevante a favore di quella più grandi che risultano maggiormente dotate di strumenti di controllo gestionale, di condivisione delle informazioni e dei documenti, ecc.

Tab. 27 – Quali delle seguenti tecnologie sono presenti nella Sua impresa (val. %)

	1-10 addetti	11-20 addetti	21 addetti e +	Tutti
E-mail	100,0	100,0	100,0	100,0
Sito aziendale	91,8	100,0	100,0	94,1
Banda larga	78,0	84,6	87,2	80,1
Intranet	67,0	84,6	97,8	74,6
Videoconferenza	55,0	66,7	76,3	59,9
Applicativi groupware	45,8	62,2	56,2	49,7
Knowledge document management system	40,4	52,8	72,7	46,8
ERP	36,7	56,4	82,9	46,4
Sistemi cloud	32,9	41,2	59,5	38,0

Fonte: Fondazione Nord Est, ConfindustriaSI Veneto (n. casi 366)

Tab. 28 – Quali delle seguenti tecnologie sono presenti nella Sua impresa (val. %)

	Informatica e comunicazione	Contabilità e consulenza gestionale	Architettura, ingegneria, cons. tecnica	Altri servizi di supporto alle imprese	Tutti
E-mail	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Sito aziendale	100,0	85,9	94,7	92,0	94,1
Banda larga	89,1	71,6	77,6	73,7	80,1
Intranet	84,4	63,9	71,6	75,0	74,6
Videoconferenza	69,6	59,4	45,8	68,4	59,9
Applicativi groupware	70,8	39,7	31,8	50,0	49,7
Knowledge document management system	58,8	37,7	41,5	38,9	46,8
ERP	60,9	32,3	38,8	50,0	46,4
Sistemi cloud	59,1	22,6	23,0	38,9	38,0

Fonte: Fondazione Nord Est, ConfindustriaSI Veneto (n. casi 366)

4. LA CRISI

Il terziario innovativo e tecnologico del Veneto sembra aver subito in modo attenuato gli effetti della crisi che sta colpendo l'economia internazionale, nazionale e locale a partire dal 2008. Infatti, il 44,9% del panel interpellato dichiara che complessivamente nell'ultimo triennio il proprio fatturato è cresciuto e un ulteriore 29,6% dichiara che si è mantenuto costante. Infine, ¼ delle imprese ha subito una flessione.

Tutte le classi dimensionali hanno registrato un andamento simile del fatturato che è stato particolarmente positivo nella classe intermedia (11-20 addetti). Tra i comparti la migliore performance è stata quella registrata dai servizi di informatica e comunicazione (50% di indicazioni di crescita, solo il 15,% di flessione), mentre la peggiore per quelli di architettura, ingegneria e consulenza tecnica, come visto molto legati al mondo della Pubblica Amministrazione (37,0% crescita, 35,2% flessione).

Tab. 29 – Nel complesso, negli ultimi tre anni, il fatturato della Sua azienda è...

	... aumentato	... rimasto stabile	... diminuito	Saldo di opinione
Tutti	44,9	29,6	25,5	+19,4
<i>Dimensione</i>				
1-10 addetti	45,5	28,1	26,4	+19,1
11-20 addetti	46,5	30,2	23,3	+23,2
21 e + addetti	40,8	36,8	22,4	+18,4
<i>Settore</i>				
Informatica e comunicazione	50,0	34,2	15,8	+34,2
Contabilità e consulenza gestionale	47,1	27,0	25,9	+21,2
Architettura, ingegneria, cons. tecnica	37,0	27,8	35,2	+1,8
Altri servizi di supporto alle imprese	50,0	23,1	26,9	+23,1
<i>Aggregati</i>				
Sì	48,7	29,8	21,5	+27,2
No	41,8	28,5	29,7	+12,1
<i>Innovazione</i>				
Non innovatori	47,6	14,3	38,1	+9,5
Innovatori deboli	36,0	33,4	30,6	+5,4
Innovatori forti	49,8	29,0	21,2	+28,6

Fonte: Fondazione Nord Est, ConfindustriaSI Veneto (n. casi 366)

Utilizzando le due variabili aggregazione e innovazione, si osserva un andamento ovunque positivo, ma migliore sia per chi partecipa a forme di aggregazione, così come per chi realizza un modello di innovazione più completo. Infatti, utilizzando come

parametro il saldo di opinione⁷ si osserva un valore pari a +27,2 per gli aggregati e a +12,1 per i non aggregati. Allo stesso modo in non innovatori ottengono un saldo pari a +9,5, e gli innovatori forti pari a +28,6.

Nonostante gli effetti sull'andamento del fatturato si siano mostrati limitati, tuttavia la crisi ha anche nell'ambito dei servizi innovativi e tecnologici avuto un impatto importante in termini di condizioni e di contesto competitivo.

Infatti, l'85% del panel lamenta una riduzione del budget dei clienti così come un allungamento dei tempi di pagamento. A questi primi due effetti si affiancano anche l'abbassamento del livello dei prezzi dei servizi offerti (74,6%), la richiesta di nuovi servizi (65%) e per una quota minoritaria di rispondenti anche una riduzione del numero dei clienti (44,7%).

A livello dimensionale, le imprese con più di 20 addetti hanno subito meno la riduzione del numero dei clienti (27,5%), tuttavia hanno visto ridursi il budget messo a disposizione dagli stessi (93,8%) così come hanno dovuto, di conseguenza, ridurre il prezzo dei servizi offerti (93,2%). Infine, hanno anche ricevuto la richiesta di nuovi servizi diversi da quelli tradizionali (73,2%) andando a crearsi, probabilmente, nuove occasioni di business e l'apprezzamento da parte del mercato abituale.

La medesima situazione è stata registrata anche nell'ambito dei servizi di informatica e comunicazione che, come visto in premessa, costituiscono la quota maggiore di imprese più strutturate. Viceversa le imprese di progettazione, consulenza tecnica, più legate al mercato della PA, hanno soprattutto subito un allungamento dei tempi di pagamento (92,6%).

Certamente la crisi ha condotto a una generale riduzione dei margini in riduzione in ragione dell'apparentemente contraddittoria dichiarazione di crescita del fatturato da un lato e di riduzione dei budget, dei clienti e dei prezzi dall'altro. Tuttavia, osservando le conseguenze della crisi in base all'andamento del fatturato si colgono alcune specificità. Ad esempio, chi ha registrato una crescita del fatturato ha in misura minore dichiarato la riduzione della clientela, così come l'abbassamento dei prezzi a fronte della richiesta anche di una maggiore richiesta di nuovi servizi. Sul versante opposto chi ha visto il suo fatturato diminuire ha subito pesantemente la riduzione dei budget (97,4%), un decremento dei prezzi finali (88,6%) e del numero dei clienti (74,4%), senza riuscire a bilanciare il fenomeno con la vendita di prodotti diversi da quelli tradizionalmente offerti (40,6%).

Non innovatori e innovatori deboli hanno registrato in misura minore la richiesta di nuovi servizi (33,3% e 46,2%) diversamente da quanto avvenuto per gli innovatori forti (76,1%) che, forse, proprio grazie alla capacità di rispondere positivamente a tale domanda hanno registrato in misura minore una riduzione dei clienti (36,9%).

Infine ad aver registrato maggiormente gli effetti negativi della crisi sia per i budget, che per i prezzi finali, che per l'allungamento dei tempi di pagamento sono le imprese che si rivolgono soprattutto alla PA e ai clienti privati.

La necessità di concedere tempi di dilazione molto lunghi appare evidente là dove il 35,6% dichiara di concedere tempi di pagamento a due mesi, il 29,9% a tre mesi e il 26,5% oltre i 90 giorni. Il problema coinvolge tutte le imprese con punte particolarmente critiche per il settore dell'architettura, ingegneria e consulenza tecnica e per le imprese che rivolgono i propri servizi in modo prevalente al settore pubblico e ai privati.

⁷ Per **saldo di opinione** si intende la differenza tra la percentuale di indicazioni di crescita e la percentuale di indicazioni di flessione.

Tab. 30 – La crisi ha determinato ... (val. %)

	... la riduzione del budget dei clienti	... l'allungamento dei tempi di pagamento	... l'abbassamento del livello dei prezzi	... la richiesta di nuovi servizi	... la diminuzione del numero dei clienti
Tutti	85,7	85,0	74,6	65,0	44,7
Dimensione					
1-10 addetti	84,1	83,5	71,6	64,6	48,9
11-20 addetti	85,7	90,9	70,3	60,5	38,5
21 e + addetti	93,8	86,7	93,2	73,2	27,5
Settore					
Informatica e comunicazione	91,2	84,4	82,7	75,8	35,4
Contabilità e consulenza gestionale	75,6	76,6	61,8	58,3	49,3
Architettura, ingegneria, cons. tecnica	88,1	92,6	77,1	56,5	50,5
Altri servizi di supporto alle imprese	80,8	80,0	64,0	73,9	45,8
Andamento fatturato ultimo triennio					
Aumentato	81,1	83,2	66,7	78,1	24,2
Stabile	83,3	85,4	76,1	61,6	48,3
Diminuito	97,4	88,3	88,6	40,6	74,4
Aggregati					
Sì	89,0	84,9	78,7	74,5	38,8
No	83,6	84,4	71,6	58,1	50,7
Innovazione					
Non innovatori	90,0	95,0	70,0	33,3	44,4
Innovatori deboli	82,2	83,2	71,3	46,2	60,2
Innovatori forti	86,8	85,2	76,5	76,1	36,9
Cluster					
PPaA	93,5	97,8	81,0	73,2	48,8
PImA	85,7	79,6	77,2	66,4	42,1
PSPrS	91,3	95,8	90,0	72,2	55,0
SImS	81,1	83,6	66,7	65,7	50,7

Fonte: Fondazione Nord Est, ConfindustriaSI Veneto (n. casi 366)

Tab. 31 – Mediamente quale dilazione di pagamento viene concessa ai clienti più importanti? (val. %)

	Un mese	Due mesi	Tre mesi	Oltre tre mesi
Tutti	8,0	35,6	29,9	26,5
<i>Dimensione</i>				
1-10 addetti	9,2	35,8	27,1	27,9
11-20 addetti	7,3	43,8	26,8	22,1
21 e + addetti	0,0	35,8	30,5	33,7
<i>Settore</i>				
Informatica e comunicazione	6,5	40,7	33,3	19,5
Contabilità e consulenza gestionale	9,9	38,2	32,1	19,8
Architettura, ingegneria, cons. tecnica	4,0	26,0	27,0	43,0
Altri servizi di supporto alle imprese	23,0	42,3	19,2	15,5
<i>Cluster</i>				
PPaA	0,0	26,2	23,8	50,0
PImA	7,7	38,2	32,5	21,6
PSPrS	16,8	11,1	27,8	44,8
SI mS	10,3	37,2	35,9	16,6

Fonte: Fondazione Nord Est, ConfindustriaSI Veneto (n. casi 366)

Tab. 32 – I Suoi clienti ... (val. %)

	... stanno internalizzando servizi che prima acquisivano sul mercato	... acquistano servizi da imprese che hanno sede all'estero
Sì, in risposta alla crisi	26,2	6,0
Sì, per altri motivi	10,2	6,7
No	63,6	87,3
Totale	100,0	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est, ConfindustriaSI Veneto (n. casi 366)

Per completare l'analisi dei possibili effetti della crisi si sono poste due ulteriori domande sul comportamento dei clienti: la scelta di internalizzare servizi prima acquistati sul mercato e quella di acquisire i servizi presso imprese con sede all'estero.

Il primo viene effettivamente registrato come fenomeno in atto dal 36,4% del panel e per il 26,2% esso è dovuto alla crisi. Viceversa, il secondo è riconosciuto dal 12,7% e non appare legato alle particolari condizioni economiche attuali.

Anche i servizi innovativi e tecnologici del Veneto, quindi, pur avendo saputo affrontare positivamente la crisi hanno dovuto confrontarsi con fenomeni e comportamenti del mercato particolarmente rilevanti che hanno messo in luce la necessità di saper reagire rapidamente ai cambiamenti, l'esigenza di poter disporre di risorse adeguate non solo per la quotidianità, ma anche per l'innovazione di servizio e l'importanza di agire attraverso strutture più consolidate.

Per capire quali siano le strategie che le imprese ritengono più adatte ad affrontare il nuovo contesto competitivo è stato chiesto agli imprenditori veneti di indicare l'azione principale che a loro giudizio devono porre in essere per tornare/continuare a crescere.

Tab. 33 – A Suo giudizio quale è l'azione principale che le imprese dei servizi TI devono realizzare per tornare a crescere? (val. %)

Crescere dimensionalmente anche mediante aggregazioni	29,0
Aprirsi ai mercati internazionali	19,6
Investire nelle risorse umane	19,3
Investire in tecnologie	15,1
Strutturare l'impresa	14,0
Proporre correttamente al mondo del credito i propri progetti di sviluppo	3,0
Total	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est, ConfindustriaSI Veneto (n. casi 366)

Il primo elemento, a essere richiamata è l'esigenza di crescere dimensionalmente, anche tramite aggregazioni così come indicato dal 29% del panel veneto. Al secondo posto si colloca la strategia di aprirsi ai mercati internazionali (19,6%), quasi a pari merito con l'importanza di investire in risorse umane (19,3%) che insieme alle tecnologie rappresentano senza dubbio il fulcro della competitività delle imprese del settore. Con circa il 15% delle preferenze, gli intervistati pongono l'accento sugli investimenti in tecnologie e sulla strutturazione delle organizzazioni.

Se queste sono le scelte che gli imprenditori devono intraprendere dall'altro lato è necessario anche capire come il sistema paese possa porre in essere le migliori condizioni per permettere alle imprese e al settore nel complesso di crescere. Il 50% delle preferenze si dividono tra l'esigenza di una minore pressione fiscale (28%) e quella di maggiori sostegni all'innovazione e alla ricerca (22%) che potrebbero anche essere realizzati mediante una ri-armonizzazione del prelievo utile a premiare gli investimenti per l'innovazione.

Tab. 34 – A Suo giudizio quale è l'azione principale per far crescere il settore dei servizi TI? (val. %)

Minore pressione fiscale	28,2
Maggiori sostegni all'innovazione e alla ricerca	22,0
Migliori tecnologie di rete sul territorio (esempio banda larga)	14,5
Un sistema bancario più attento alle specificità del settore	13,3
Maggiori sostegni all'aggregazione tra imprese	10,3
Minori vincoli in tema di contrattazione e lavoro	6,4
Maggiore capacità di attrazione del territorio di competenze pregiate	5,3
Totale	100,0

Fonte: Fondazione Nord Est, ConfindustriaSI Veneto (n. casi 366)

Più distanti, ma quasi con lo stesso numero di preferenze, si collocano: la richiesta di migliori tecnologie di rete sul territorio (14,5%), un sistema bancario più attento alle specificità del settore (13,3%) e la definizione di maggiori sostegni alle aggregazioni (10,3%) che, come appena ricordato, sono la strategia principale per la competitività delle imprese.

5. CONCLUSIONI

Il terziario innovativo e tecnologico del Veneto sta attraversando la crisi economica in atto con contenute ripercussioni negative sul fronte del fatturato. Tuttavia, anche per questo settore la crisi si è tradotta in un cambiamento importante del contesto competitivo. In particolare, molte imprese hanno dovuto dare una risposta alla riduzione dei budget dei propri clienti, a volte a una diminuzione del numero di questi ultimi, all'allungamento dei tempi di pagamento e a fenomeni, seppur contenuti, di internalizzazione di servizi prima richiesti sul mercato. In parte, le imprese hanno risposto adattandosi a un'offerta di servizi a prezzi inferiori, con una probabile riduzione dei margini, ma alcune imprese hanno anche saputo dare adeguata risposta alle richieste di servizi nuovi rispetto a quelli tradizionali, andando così, non solo a soddisfare le esigenze dei clienti tradizionali, ma anche ad aprirsi nuovi spazi di mercato e di sviluppo.

L'ultimo triennio, seppure critico e complesso, non ha rappresentato per il panel veneto interpellato un momento di stallo o di attesa, tanto che solo una quota minoritaria ha rinunciato o ha deciso di rallentare i processi di innovazione programmati. Viceversa, la maggior parte delle imprese proprio in questa fase ha scelto di mantenere e spesso di incrementare gli investimenti in tale ambito.

Come diversi studi sui modelli di innovazione all'interno del mondo dei servizi innovativi evidenziano, anche le imprese intervistate hanno presentato come primo ambito di investimento quello delle tecnologie, dell'hardware e delle risorse umane che rappresentano gli elementi abilitanti, non solo per la capacità di stare sul mercato, ma anche di avviare altri processi di innovazione che riguardino la possibilità e abilità di sviluppare nuovi servizi, nuove modalità di relazione con i clienti e una revisione dell'organizzazione interna per aumentarne l'efficienza e le potenzialità.

Non sempre questo impegno pare essersi concretizzato in un contributo importante alla definizione del fatturato, tenuto anche conto della particolare fase economica, tanto che la maggior parte delle imprese lo ritiene modesto. Tuttavia, sebbene nell'ambito di questa ricerca non si sia misurato il risultato dell'innovazione sotto il profilo della migliore reputazione verso i clienti, della migliore efficienza organizzativa, della capacità di acquisire nuovi fattori competitivi, i dati sulle scelte strategiche di innovazione per il prossimo biennio confermano come per queste imprese la strada dell'innovazione continui ad essere interpretata, gestita e progettata come la migliore strategia di crescita.

Tuttavia, il modello innovativo di tali imprese, soprattutto in termini di partner coinvolti nei diversi progetti, presenta importanti criticità che appaiono evidenti là dove il 63,2% dichiara di aver agito da sola con risorse interne, mentre solo il 6,3% ha collaborato con Università, centri di ricerca o poli tecnologici. Questa modalità di comportamento, ancor più applicata a imprese mediamente piccole con un numero di addetti inferiore a dieci, può concretamente limitare la qualità e il livello dell'innovazione realizzata, la possibilità di utilizzare e sfruttare competenze pregiate disponibili sul territorio, la portata dell'investimento in termini di conquista di fattori competitivi unici e fortemente spendibili sul mercato per assumere posizioni di leadership.

Non casualmente, tuttavia, tra le maggiori quattro criticità dell'innovazione viene richiamata proprio la difficoltà a reperire partner affidabili.

Appare, viceversa, interessante il 30,5% che dichiara di aver realizzato l'innovazione collaborando con altre imprese, con clienti e fornitori, considerando che i dati riportano una più ampia quota di innovatori forti e di maggiore soddisfazione per i risultati raggiunti tramite tali investimenti tra le aziende intervistate che dichiarano di operare all'interno di network più o meno formali o di far parte di un'aggregazione tra imprese.

Lo sviluppo di partnership tramite aggregazioni, anche come strumento per una auspicabile crescita dimensionale, viene indicato dal panel come la prima strategia da intraprendere, accanto all'apertura internazionale e all'investimento in risorse umane, da parte delle imprese dei servizi innovativi e tecnologici veneti per continuare o tornare a svilupparsi. Infatti, gli imprenditori intervistati appaiono consapevoli che una dimensione troppo piccola, che concede certo molta flessibilità e adattabilità al mercato, oggi possa pregiudicare altri elementi quali, in particolare: le possibilità di investimento, la capacità di dotarsi di funzioni complesse, le opportunità di accesso al credito e di internazionalizzarsi.

La consapevolezza della necessità di agire in collaborazione con altre imprese è alta tra i servizi innovativi e tecnologici che già attualmente sono in misura importante inseriti all'interno di network più o meno formalizzati. Tra consorzi, joint venture, network vari e contratti di rete un'impresa su due può già definirsi aggregata e un'ulteriore 15,2% sta valutando tale opportunità. E' un dato rilevante che deve però essere messo a confronto con il fatto che ben il 70% delle imprese del settore ha meno di dieci addetti e che fra queste la quota degli aggregati appare decisamente più limitata rispetto all'attività più strutturate.

APPENDICE

a) Nota metodologica

L'indagine, promossa da *ConfindustriaSI Veneto* con il sostegno di *Cassa di Risparmio del Veneto*, è stata progettata e realizzata dalla Fondazione Nord Est.

La popolazione oggetto di campionamento è costituita dall'insieme delle imprese dei settori dei Servizi Innovativi attivi nel Veneto iscritte alle Associazioni Industriali Provinciali del Veneto.

UNIVERSO TOTALE AZIENDE

		BL	PD	RO	TV	VE	VI	VR	TOT
servizi di informazione e comunicazione	da 1 a 4 dip.	1	19	5	34	13	0	4	56
	da 5 a 14 dip.	1	18	1	28	7	25	13	74
	15 dip. o piu	1	23	1	29	6	19	10	65
contabilità e consulenza gestionale	da 1 a 4 dip.	0	28	9	38	6	0	6	59
	da 5 a 14 dip.	1	8	4	20	0	30	8	62
	15 dip. o piu	0	0	0	3	0	6	3	12
architettura, ingegneria e consulenza tecnica	da 1 a 4 dip.	4	20	16	35	19	0	12	82
	da 5 a 14 dip.	6	12	4	25	6	26	13	74
	15 dip. o piu	1	11	2	9	2	9	4	26
servizi di supporto alle imprese	da 1 a 4 dip.	2	9	3	10	0	0	6	19
	da 5 a 14 dip.	2	11	0	3	0	7	2	12
	15 dip. o piu	0	6	0	0	2	1	2	5
		19	165	45	234	61	123	83	730

Fonte: *ConfindustriaSI Veneto*

Il campione ammonta a 366 unità ed è stato estratto dalle liste di iscritti di cui sopra.

Il campione è stato stratificato per quote in base alle seguenti variabili: provincia, settore ATECO 2007 e classe dimensionale.

Il campione è stato bilanciato in fase di elaborazione, attraverso procedure di ponderazione che riconducono la distribuzione delle variabili di stratificazione alla reale struttura dell'universo.

Le interviste sono state realizzate telefonicamente con un sistema misto C.A.T.I. – C.A.W.I. (*Computer Assisted Telephone/Web Interviewing*), tra novembre e dicembre 2011 dalla società di rilevazione Questlab srl.

Silvia Oliva ha diretto e coordinato l'indagine. Il questionario è stato discusso a più riprese con il Direttivo di *ConfindustriaSI Veneto*. Silvia Oliva ha realizzato il report finale.

b) La classificazione del settore dei servizi innovativi e tecnologici

COMPOSIZIONE DEL SETTORE SERVIZI INNOVATIVI E TECNOLOGICI (ATECO 2007)

J	SERVIZI DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE
58.2	EDIZIONE DI SOFTWARE
58.21	Edizione di giochi per computer
58.29	Edizione di altri software
58.29.0	Edizione di altri software a pacchetto (esclusi giochi per computer)
58.29.00	Edizione di altri software a pacchetto (esclusi giochi per computer)
60	ATTIVITÀ DI PROGRAMMAZIONE E TRASMISSIONE
60.1	TRASMISSIONI RADIOFONICHE
60.2	ATTIVITÀ DI PROGRAMMAZIONE E TRASMISSIONI TELEVISIVE
61	TELECOMUNICAZIONI
61.1	TELECOMUNICAZIONI FISSE
61.2	TELECOMUNICAZIONI MOBILI
61.3	TELECOMUNICAZIONI SATELLITARI
61.9	ALTRE ATTIVITÀ DI TELECOMUNICAZIONE
61.90	Altre attività di telecomunicazione
61.90.1	Erogazione di servizi di accesso ad internet (ISP)
61.90.9	Altre attività connesse alle telecomunicazioni
61.90.91	Intermediazione in servizi di telecomunicazione e trasmissione dati
61.90.99	Altre attività connesse alle telecomunicazioni nca
62	PRODUZIONE DI SOFTWARE, CONSULENZA INFORMATICA E ATTIVITÀ CONNESSE
62.0	PRODUZIONE DI SOFTWARE, CONSULENZA INFORMATICA E ATTIVITÀ CONNESSE
62.01	Produzione di software non connesso all'edizione
62.02	Consulenza nel settore delle tecnologie dell'informatica
62.03	Gestione di strutture informatizzate
62.03.0	Gestione di strutture e apparecchiature informatiche hardware (housing), esclusa la riparazione
62.09	Altre attività dei servizi connessi alle tecnologie dell'informatica
62.09.01	Configurazione di personal computer
62.09.09	Altre attività dei servizi connessi alle tecnologie dell'informatica nca
63	ATTIVITÀ DEI SERVIZI D'INFORMAZIONE E ALTRI SERVIZI INFORMATICI
63.1	ELABORAZIONE DEI DATI, HOSTING E ATTIVITÀ CONNESSE; PORTALI WEB
63.11	Elaborazione dei dati, hosting e attività connesse
63.11.1	Elaborazione dati
63.11.11	Elaborazione elettronica di dati contabili, esclusi i Centri di assistenza fiscale (CAF)
63.11.19	Altre elaborazioni elettroniche di dati
63.11.2	Gestione database (attività delle banche dati)
63.11.20	Gestione database (attività delle banche dati)
63.11.3	Hosting e fornitura di servizi applicativi (ASP)
63.12	Portali web

M	ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE
69	ATTIVITÀ LEGALI E CONTABILITÀ
69.1	ATTIVITÀ DEGLI STUDI LEGALI
69.10	Attività degli studi legali
70	ATTIVITÀ DI DIREZIONE AZIENDALE E DI CONSULENZA GESTIONALE
70.2	ATTIVITÀ DI CONSULENZA GESTIONALE
70.21	Pubbliche relazioni e comunicazione
70.22	Consulenza imprenditoriale e altra consulenza amministrativo-gestionale
70.22.0	Consulenza imprenditoriale e altra consulenza amministrativo-gestionale e pianificazione aziendale
70.22.01	Attività di consulenza per la gestione della logistica aziendale
70.22.09	Altre attività di consulenza imprenditoriale e altra consulenza amministrativo-gestionale e pianificazione aziendale
71	ATTIVITÀ DEGLI STUDI DI ARCHITETTURA E D'INGEGNERIA; COLLAUDI ED ANALISI TECNICHE
71.1	ATTIVITÀ DEGLI STUDI DI ARCHITETTURA, INGEGNERIA ED ALTRI STUDI TECNICI
71.11	Attività degli studi di architettura
71.12	Attività degli studi d'ingegneria ed altri studi tecnici
71.12.1	Attività degli studi di ingegneria
71.12.2	Servizi di progettazione di ingegneria integrata
71.12.3	Attività tecniche svolte da geometri
71.12.4	Attività di cartografia e aerofotogrammetria
71.12.5	Attività di studio geologico e di prospezione geognostica e mineraria
71.2	COLLAUDI ED ANALISI TECNICHE
71.20	Collaudi ed analisi tecniche
71.20.1	Collaudi e analisi tecniche di prodotti
71.20.2	Controllo di qualità e certificazione di prodotti, processi e sistemi
71.20.21	Controllo di qualità e certificazione di prodotti, processi e sistemi
71.20.22	Attività per la tutela di beni di produzione controllata
72	RICERCA SCIENTIFICA E SVILUPPO
72.1	RICERCA E SVILUPPO SPERIMENTALE NEL CAMPO DELLE SCIENZE NATURALI E DELL'INGEGNERIA
72.2	RICERCA E SVILUPPO SPERIMENTALE NEL CAMPO DELLE SCIENZE SOCIALI E UMANISTICHE
73	PUBBLICITÀ E RICERCHE DI MERCATO
73.1	PUBBLICITÀ
73.11	Agenzie pubblicitarie
73.11.01	Ideazione di campagne pubblicitarie
73.11.02	Conduzione di campagne di marketing e altri servizi pubblicitari
73.2	RICERCHE DI MERCATO E SONDAGGI DI OPINIONE
73.20	Ricerche di mercato e sondaggi di opinione
74	ALTRE ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE
74.3	TRADUZIONE E INTERPRETARIATO
74.9	ALTRE ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE NCA
74.90	Altre attività professionali, scientifiche e tecniche nca
74.90.2	Consulenza in materia di sicurezza
74.90.9	Altre attività professionali, scientifiche e tecniche nca

- 74.90.91 Attività tecniche svolte da periti industriali
- 74.90.92 Attività riguardanti le previsioni metereologiche

N NOLEGGIO, AGENZIE DI VIAGGIO, SERVIZI DI SUPPORTO ALLE IMPRESE

- 78 ATTIVITÀ DI RICERCA, SELEZIONE, FORNITURA DI PERSONALE
- 78.3 ALTRE ATTIVITÀ DI FORNITURA E GESTIONE DI RISORSE UMANE
- 78.30 Altre attività di fornitura e gestione di risorse umane
- 81 ATTIVITÀ DI SERVIZI PER EDIFICI E PAESAGGIO
- 81.1 SERVIZI INTEGRATI DI GESTIONE AGLI EDIFICI

- 82 ATTIVITÀ DI SUPPORTO PER LE FUNZIONI D'UFFICIO E ALTRI SERVIZI DI SUPPORTO ALLE IMPRESE
- 82.1 ATTIVITÀ DI SUPPORTO PER LE FUNZIONI D'UFFICIO
- 82.11 Servizi integrati di supporto per le funzioni d'ufficio
- 82.2 ATTIVITÀ DEI CALL CENTER
- 82.9 SERVIZI DI SUPPORTO ALLE IMPRESE NCA
- 82.91 Attività di agenzie di recupero crediti; agenzie di informazioni commerciali
- 82.91.1 Attività di agenzie di recupero crediti

c) Il questionario

SEZIONE A – LE CARATTERISTICHE DELL'IMPRESA

QA01 *La sua impresa fa parte di un gruppo? (Sì, no)*

QA02 *Quante persone (escluso lei) attualmente lavorano nella sua azienda?*

- a. Dipendenti
- b. Lavoratori interinali
- c. Co.co.pro
- d. Liberi professionisti
- e. Altro (specificare)

QA03A *quale settore del terziario avanzato appartiene la Sua impresa?*

SERVIZI DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE

- € Edizioni di software
- € Programmazione e trasmissione di programmi radiofonici e televisivi
- € Telecomunicazioni
- € Produzione di software, consulenza informatica e attività connesse
- € Altri servizi informatici

ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE

- € Attività legali e contabilità
- € Attività di direzione aziendale e consulenza gestionale
- € Pubbliche relazioni e comunicazione
- € Attività degli studi di architettura e ingegneria
- € Analisi tecniche
- € Ricerca scientifica e sviluppo
- € Pubblicità e ricerche di mercato
- € Altre attività professionali, scientifiche e tecniche

SERVIZI DI SUPPORTO ALLE IMPRESE

- € Attività di ricerca, selezione, fornitura di risorse umane
- € Servizi integrati di gestione agli edifici e paesaggio
- € Altre attività di supporto alle imprese

QA04 *In base all'ultimo bilancio approvato, qual è il fatturato della sua impresa*

1. Fino a 99 mila euro
2. da 100 mila a 199 mila euro
3. da 150 mila a 199mila euro
4. da 200 mila a 499 mila euro
5. da 500 mila a 1 milione di euro
6. da 1 milione a 2 milioni di euro
7. da 2milioni a 3 milione di euro
8. da 3 milioni a 5 milioni di euro
9. Oltre 5 milioni di euro

QA05 Qual è l'anno di fondazione della Sua impresa?

QA06 Fatto 100 il Suo fatturato, può indicarci la quota percentuale dalla vendita di...

- | | |
|--|---|
| a - Servizi standardizzati | % |
| b - Servizi personalizzati per singolo cliente | % |

QA07 In percentuale del fatturato, i servizi prodotti dalla sua impresa sono rivolti (verificare che la somma sia il 100%):

- | | |
|------------------------|---|
| a- Alle imprese | % |
| b- Ai privati | % |
| c- Al settore pubblico | % |

QA08 Sul totale delle vendite ad imprese private, a quale settore appartengono principalmente? (1 indicazione)

1. L'agricoltura
2. Il manifatturiero
3. Le costruzioni
4. L'industria estrattiva
5. I servizi alle persone
6. I servizi alle imprese

QA09 Fatto 100 il valore delle vendite, come si distribuiscono nei diversi mercati?

- | | |
|--|---|
| a. Provincia | % |
| b. Regione | % |
| c. Altre regioni del Nord Est (Trentino Alto Adige, Friuli Venezia Giulia) | % |
| d. Altre aree nazionali (Nord Ovest, Centro, Sud e Isole) | % |
| e. UE | % |
| f. Resto del Mondo | % |

SEZIONE C – LA CRISI

QC01 Complessivamente, negli ultimi tre anni, il fatturato della sua azienda è:

1. Aumentato
2. Rimasto uguale
3. Diminuito

QC02 La crisi ha determinato... (sì/no)

- a. Una diminuzione del numero dei clienti
- b. Una richiesta di servizi nuovi rispetto a quelli tradizionali
- c. Un abbassamento del livello dei prezzi
- d. Un allungamento dei termini di pagamento
- e. Una riduzione del budget dei propri clienti

QC03 Che dilazione di pagamento viene concessa mediamente ai clienti più importanti... (gg)

QC04 I suoi clienti... (Sì, no)

Stanno internalizzando servizi che prima acquisivano sul mercato

QC04a Se sì, secondo lei è un fenomeno dovuto alla crisi? (sì, no)

QC05 I suoi clienti... (sì, no)

Acquistano servizi da imprese che hanno sede all'estero (*offshoring*)

QC05a Se sì, secondo lei è un fenomeno dovuto alla crisi? (sì, no)

QC06 A suo giudizio, il settore dei servizi tecnologici innovativi di quali azioni ha bisogno per continuare/tornare a crescere? (indicare le prime due in ordine di importanza)

1. Migliori tecnologie di rete sul territorio (esempio banda larga)
2. Maggiori sostegni all'innovazione e alla ricerca
3. Maggiori sostegni all'aggregazione tra imprese
4. Un sistema bancario più attento alle specificità del settore
5. Maggiore capacità di attrazione del territorio di competenze pregiate
6. Minori vincoli in tema di contrattazione e lavoro
7. Minore pressione fiscale

QC07 A suo giudizio, le imprese del settore dei servizi tecnologici innovativi quali azioni devono compiere per continuare/tornare a crescere? (indicare le prime due in ordine di importanza)

1. Aprirsi ai mercati internazionali
2. Crescere dimensionalmente anche mediante aggregazioni
3. Investire nelle risorse umane
4. Imparare a proporre correttamente al mondo del credito i propri progetti di sviluppo
5. Investire in tecnologie
6. Strutturare l'impresa

SEZIONE G – DIMENSIONI E AGGREGAZIONI

QG01 In questa fase di crisi, a suo giudizio, una piccola impresa per rimanere competitiva deve:

1. Continuare ad agire sola sul mercato
2. Partecipare ad una qualche forma di aggregazione tra imprese (consorzio, joint venture...)
3. Creare fusioni con altre aziende
4. Acquisire nuove aziende
5. Cedere ad altri l'attività

QG01 E ragionando in termini più generali, le ridotte dimensioni medie delle imprese dei servizi limita la possibilità di crescita del settore?

1. Sì
2. No

QG02 Secondo lei una impresa "piccola": (Sì/No – ruotare)

- a. ...ha maggior difficoltà a internazionalizzarsi
- b. ...risulta meno attrattiva per i lavoratori più qualificati
- c. ...ha limitate capacità di investimento
- d. ...ha difficoltà ad accedere al credito
- e. ...ha ridotte capacità di innovazione

- f. ...ha maggiori difficoltà a dotare l'organizzazione di funzioni complesse (marketing, ricerca e sviluppo...)

QG03 La sua impresa partecipa a forme di aggregazione tra imprese?

1. Sì consorzio
2. Sì, Joint Venture
3. Sì network formalizzati
4. Sì network informali
5. Sì, contratti di rete
6. Al momento, no ma ci sto pensando
7. In passato sì
8. No

***QG04 Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni? (Per nulla, poco, abbastanza, molto)
L'aggregazione tra imprese...***

- a. Migliora l'efficienza della struttura organizzativa
- b. Accresce il livello tecnologico
- c. Permettere di progettare strategie aziendali più ambiziose
- d. Aumenta le professionalità

SEZIONE H - INNOVAZIONE

QH01 Con la crisi la sua impresa in termini di innovazione ha...

1. Mantenuto gli investimenti in corso e programmati di nuovi
2. Mantenuto solo gli investimenti in corso
3. Rallentato gli investimenti in corso
4. Bloccato tutti gli investimenti in corso

QH02 Negli ultimi tre anni, la sua impresa ha investito in: (si/no)

- a. Nuovi servizi
- b. Nuove modalità di relazione con il cliente
- c. Innovazione nell'organizzazione
- d. Strumenti, tecnologie e hardware
- e. Software
- f. Formazione risorse umane

QH03 In percentuale di fatturato, quanto ha investito la sua impresa negli ultimi tre anni?

- g. Nuovi servizi
- h. Nuove modalità di relazione con il cliente
- i. Innovazione nell'organizzazione
- j. Strumenti, tecnologie e hardware
- k. Software
- l. Formazione risorse umane

QH04 Rispetto all'investimento in innovazione più importante da un punto di vista strategico l'impresa ha...

1. ...agito da sola, con risorse interne
2. ...collaborato con altre imprese
3. ... collaborato con clienti/fornitori
4. ... collaborato con le Università
5. ...collaborato con centri di ricerca
6. ... collaborato con i poli tecnologici

QH05 In termini di fatturato, l'investimento in innovazione più importante dal punto di vista strategico quale contributo ha portato?

1. Nessuno
2. Modesto (<15%)
3. Importante (tra il 15 e il 50%)
4. Molto importante (oltre il 50%)

QH06 Quando ha cercato introdurre delle innovazioni, quali sono stati i due principali ostacoli?

1. Costi elevati
2. Mancanza di personale qualificato
3. Difficoltà ad accedere a fonti di finanziamento
4. Resistenze all'innovazione da parte dell'impresa
5. Reperimento di partner e fornitori affidabili
6. Difficoltà a farsi pagare dal mercato (*clienti*) le innovazioni introdotte
7. Normative di riferimento poco chiare e/o lacunose
8. (*da non leggere*) Non sa / non risponde

QH07 Quali sono state le due motivazioni principali che hanno spinto la sua azienda ad investire in innovazione negli ultimi tre anni?

1. Ricerca di nuovi potenziali clienti/Entrata in un nuovo mercato
2. Soddisfazione dei bisogni dei clienti
3. Miglioramento della qualità del servizio
4. Ricerca di un vantaggio nei confronti dei concorrenti
5. Inseguimento dei leader di mercato
6. Riduzione dei costi
7. Adeguamento alle normative previste per il settore
8. Uscire dalla crisi

QH08 Nel prossimo biennio, in che aree ha intenzione di investire la sua impresa?(Sì, No)

- a. Nuovi servizi
- b. Nuove modalità di relazione con il cliente
- c. Innovazione nell'organizzazione
- d. Strumenti, tecnologie e hardware
- e. Software
- f. Formazione risorse umane
- g. Non sono previsti investimenti

QH09 (Se l'azienda ha risposto "Non sono previsti investimenti") Motivo principale per cui la sua impresa non ha in previsione per i prossimi 2 anni investimenti in innovazione?

1. Incertezza del quadro economico
2. Difficoltà ad accedere a fonti di finanziamento per affrontare gli investimenti

3. Instabilità della domanda
 4. Gli investimenti affrontati negli ultimi anni sono sufficienti
-

QH10 Quale delle seguenti tipologie di ICT sono presenti nella sua impresa? (sì, no)

1. e-mail
 2. sito aziendale
 3. erp
 4. applicativi groupware
 5. videoconferenza
 6. banda larga
 7. intranet
 8. knowledge document management system
 9. sistemi cloud
-