



# **MODALITÀ DI INTERPRETAZIONE DELLE FIGURE IMPRENDITORIALI NELLE PICCOLE IMPRESE COMMERCIALI**

**Data di Pubblicazione:  
10/01/2007**



# MODALITÀ DI INTERPRETAZIONE DELLE FIGURE IMPRENDITORIALI NELLE PICCOLE IMPRESE COMMERCIALI

## SOMMARIO:

<b>1. FINALITA' DELLA RICERCA</b>	<b>3</b>
1.1 L'INTERVISTA/QUESTIONARIO	4
<b>2. I SOGGETTI DELLA RICERCA</b>	<b>6</b>
<i>IDENTITÀ DEGLI INTERVISTATI</i>	6
<i>IDENTITÀ DELLE IMPRESE</i>	7
<b>3. ANALISI DEL CONTENUTO</b>	<b>8</b>
3.1 GIUDIZI SULLE TENDENZE DEL FATTURATO	8
3.2 LA PICCOLA IMPRENDITORIA ALIMENTARE E LA CLIENTELA	10
3.3 LE INNOVAZIONI NEGLI ULTIMI DUE ANNI	12
3.3.1 L'INNOVAZIONE DI PRODOTTO E DI SERVIZIO	12
3.3.2 L'INNOVAZIONE DI PROCESSO	13
3.4 LE AZIONI PUBBLICITARIE E PROMOZIONALI	14
3.5 LA LEGISLATURA VIGENTE	16
3.5.1 IL DECRETO LEGISLATIVO 626/94	16
3.5.2 LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO RUMORE	17
3.5.3 IL DECRETO LEGISLATIVO 155/97	17
3.6 LA CERTIFICAZIONE DI QUALITÀ	22
3.7 GLI IMPRENDITORI E I CORSI DI FORMAZIONE	22
3.8 CARATTERISTICHE E CONOSCENZE INDISPENSABILI PER L'IMPRENDITORE	23
<b>4. CONCLUSIONI</b>	<b>24</b>

## **MODALITÀ DI INTERPRETAZIONE DELLE FIGURE IMPRENDITORIALI NELLE PICCOLE IMPRESE COMMERCIALI**

### **1. FINALITÀ DELLA RICERCA**

La piccola impresa del settore alimentare è impegnata a confrontarsi con un mercato di riferimento che ha subito profonde trasformazioni indotte sia dalla presenza aggressiva di nuovi soggetti economici che dall'emergere di una domanda sempre più consapevole e capace di valutare le caratteristiche del servizio prodotto offerto.

Le introduzioni legislative in materia di igiene alimentare e sicurezza sui luoghi di lavoro, l'attenzione da parte dei mass media alla qualità di prodotto (rassegne come Cibus, o campagne come Slow Food), ma anche la sempre maggiore selettività del mercato invaso dalla grande distribuzione, implicano un'assunzione di responsabilità imprenditoriale che non può più fare riferimento a rendite di posizione o collocazioni territorialmente protette.

Sorge così la necessità di contribuire alla formazione di un'imprenditoria capace di confrontarsi con le trasformazioni del mercato e con l'emergere di nuove esigenze.

La ricerca della qualità diventa così la nuova frontiera della piccola impresa alimentare che, impossibilitata a competere sul terreno delle politiche di prezzo, mantiene però enormi potenzialità su segmenti di mercato in cui i prodotti/servizi proposti devono rispondere ad un complesso di esigenze e di aspettative.

La ricerca della qualità, naturalmente, non è da intendere come un improbabile percorso verso la certificazione, ma come un più realistico e fattibile tentativo di introdurre nelle piccole imprese elementi di gestione e controllo delle attività aziendali affinché si determini una efficace risposta alle esigenze espresse dal mercato di riferimento.

Diventa allora importante moltiplicare le azioni e gli strumenti che sul piano informativo e formativo possano favorire l'affermarsi delle competenze necessarie ad affrontare le sfide dell'innovazione.

Partendo da queste considerazioni, si è creduto necessario effettuare un'indagine di carattere qualitativo al fine di comprendere le reali esigenze conoscitive che scaturivano dalle modalità di interpretare la funzione imprenditoriale .

Grande attenzione è stata posta all'introduzione del d. leg. 626/94 e d. leg. 155/97, valutando la capacità da parte dei responsabili delle imprese di comprendere la portata delle novità legislative.

L'analisi svolta ha permesso di delineare con una certa precisione che esiste, proprio in riferimento alle norme citate un grave deficit informativo e di comprensione: nella quasi totalità dei casi, le normative di settore sono esclusivamente vissute come creatrici di vincoli.

## **MODALITÀ DI INTERPRETAZIONE DELLE FIGURE IMPRENDITORIALI NELLE PICCOLE IMPRESE COMMERCIALI**

Da ciò la necessità e l'utilità di mettere a punto uno strumento informativo e formativo in grado di favorire un processo di autoriflessione che contrastasse gli stereotipi mentali che meccanicamente conducono a conclusioni negative e impediscono di cogliere gli elementi di vantaggio competitivo che si determinano già con l'adozione e il rispetto consapevole delle regole.

Altro dato emerso è la scarsa consapevolezza del campione sull'effettivo rispetto delle norme igieniche. E' infatti opinione diffusa che il totale rispetto di tali norme si sia da tempo pienamente affermato.

Si conferma così l' utilità di uno strumento informativo che esprima anche una capacità "diagnostica" sulla stato dell'impresa e che permetta agli imprenditori di verificare autonomamente i livelli di conformità presenti, favorendo lo sviluppo di forme di autoconsapevolezza in merito alla necessità di porsi in piena sintonia con il mercato di riferimento.

### **1.1 L'intervista/questionario**

In sintesi la ricerca si proponeva di evidenziare la qualità, gli stili e le modalità di interpretare le funzioni imprenditoriali nelle piccole imprese commerciali del settore alimentare.

Si è ritenuto pertanto di orientarci verso un'indagine di tipo qualitativo che privilegiasse la massima affidabilità dei dati diagnostici.

Questo significava approfondire, attraverso aspetti narrativi, il tema e l'esperienza di una popolazione di aziende in grado di rappresentare un ambito territoriale ben preciso.

Ci siamo resi conto di come questo obiettivo richiedesse tempi superiori a quanto preventivato e ciò ci ha indotto a rielezionare il campione di riferimento per ricercare la massima validità in fase di raccolta delle informazioni. In effetti in fase di esecuzione/prova dell'intervista/questionario e nonostante le assicurazioni sulle esclusiva finalità di studio che aveva la ricerca, si è evidenziata una certa diffidenza degli imprenditori a rispondere liberamente e solo il prolungarsi dell'intervista e l'instaurarsi di un contesto dialogico più colloquiale ha consentito di raccogliere informazioni e opinioni altamente affidabili.

Il questionario è stato lostrumento metodologico che ha guidato e orientato le fasi dell'intervista.



## **MODALITÀ DI INTERPRETAZIONE DELLE FIGURE IMPRENDITORIALI NELLE PICCOLE IMPRESE COMMERCIALI**

Le interviste sono state registrate via audio e hanno interessato un campione formato da 15 piccole imprese del settore alimentare residenti in area ob.5b.

Il campione è stato contattato personalmente dall'intervistatore ed informato sugli obiettivi della ricerca.

In tutti i casi l'intervista si è svolta con il titolare o uno dei soci dell'esercizio.

La scelta dell'intervista semi-strutturata deriva dalla riflessione che il modo migliore per indagare i bisogni formativi e conoscitivi delle piccole imprese del settore alimentare è quello di sottoporre una serie di domande precise e puntuali su argomenti ritenuti cardini.

L'intervista era essere suddivisa in tre macroargomenti: l'identità del soggetto intervistato e dell'azienda, il marketing e gli adempimenti alla legislatura vigente.

La prima parte relativa all'identità del soggetto intervistato e dell'azienda, può essere suddivisa in due sezioni. La prima raccoglie dati sull'età, sul livello di istruzione, sulle mansioni svolte in azienda e sul curriculum lavorativo dell'interlocutore; la seconda invece raccoglie informazioni sulla tipologia, sul fatturato e sulla composizione degli addetti dell'azienda.

Questa prima parte mira quindi alla conoscenza delle caratteristiche fondamentali dell'intervistato e dell'impresa.

La sezione marketing è a sua volta suddivisibile in tre sottosezioni: tipologia e caratteristiche dei clienti; introduzione di innovazioni; utilizzo di azioni promozionali o pubblicitarie.

La prima sottosezione mira da una parte alla comprensione del tipo di clientela; dall'altra si propone di sondare il grado di consapevolezza del proprio mercato di riferimento, oltre che la sensibilità nel registrare particolari evoluzioni al suo interno.

La seconda sottosezione si occupa dell'introduzione delle innovazioni: l'intento è quello di capire i fattori che le favoriscono e l'effetto delle stesse sulla struttura aziendale.

La terza parte dell'intervista, indaga sulla conoscenza e sull'effettivo adempimento del d. leg. 626/94, del d. leg. 155/97 e del d. leg. 277/91. In proposito assume rilievo la comprensione delle opinioni e delle credenze in merito agli strumenti (corsi di formazione, pareri dei consulenti) utilizzati per adempiere alle prescrizioni legislative.

Parte della sezione è dedicata a sondare quali caratteristiche e conoscenze gli intervistati ritengono indispensabili per il loro lavoro.

## MODALITÀ DI INTERPRETAZIONE DELLE FIGURE IMPRENDITORIALI NELLE PICCOLE IMPRESE COMMERCIALI

### 2. I SOGGETTI DELLA RICERCA

#### *Identità degli intervistati*

ETA'	SCOLARITA'	OCCUPAZIONI PRECEDENTI	MANSIONI	INIZIO ATTIVITA'	CAMBIAMENTO MANSIONI
7	Elementare	dipendente	proprietario	1969	Da cameriere a gestore
4	Media inferiore	dipendente	Addetto alla clientela e gestore del bar	1989	No
3	Elementare		Taglio carni e vendita carni al pubblico	1988	No
3	Media superiore	Receptionista in un albergo	titolare	1994	In base alle richieste della gente
2	Media inferiore	Operaio metalmeccanico	Panettiere e pasticcere	1994	No
2	Media superiore	nessuna	gestore	1993	No
3	Media superiore	nessuna	Cotitolare azienda familiare		No
4	Media inferiore	magazziniere	Responsabile amministrativo generale	1986	Da semplice tenuta contabile a responsabile del prestito sociale
4	Media inferiore	Cameriere, muratore, operaio, macellaio	Dalla cassa al banco, dal rifornimento al magazzino	1991	Dal banco gastronomia a quello macelleria e ora un po' di tutto
4	Media inferiore	Preparatore sci, agente di commercio, barman	Direttore della discoteca: dai rifornimenti, al personale, ai problemi interni	1999	Dai rifornimenti all'amministrazione della discoteca
2	Media superiore	parrucchiera	Dagli ordini, alle casse, dal rispondere al telefono al sistemare lo scaffale	1991	No
2	Media inferiore	nessuna	Dalla lavorazione	1994	No

## MODALITÀ DI INTERPRETAZIONE DELLE FIGURE IMPRENDITORIALI NELLE PICCOLE IMPRESE COMMERCIALI

			all'ufficio		
6	Elementare	Operaio	Dalle pulizie al servire	1978	No
1	Media superiore	Cassiera alla COOP, operaio industria dolciaria "SAPORI"	banconista	2000	No
3	Media superiore	Capo cantiere	Lavorazione pasta fatta a mano	1998	No

Età: 1= 18-24  
 2= 25-30  
 3= 31-36  
 4= 37-42  
 5= 43-49  
 6= 50-55  
 7= 56-61  
 8= 62-67  
 9= oltre 67

### *Età titolare*

18-24	25-30	31-36	37-42	43-49	50-55	56-61	62-67	Oltre 67
1	4	4	4	0	1	1	0	0

L'età media dei titolari è compresa tra i 25 e i 42 anni.

### *Identità delle imprese*

TIPOLOGIA AZIENDA	ADDETTI		
	APPARTENENTI AL NUCLEO FAMILIARE	DIPENDENTI	SOCI
Ristorante e pizzeria s.a.s.	1	3	-
Bar s.n.c.	1	-	-
Macelleria s.a.s.	1	-	-
Bar pizzeria s.n.c.	1	-	-
Pasticceria s.n.c.	1	3	-
Bar – Circolo ACLI	-	-	-
Superette s.n.c.	4	-	-
Bar – pizzeria c/o circolo	-	7	-
Superette s.a.s.	1	-	2
Discoteca "Stella O" s.r.l.	-	26	-
Superette s.a.s.	1	1	-
Salumificio s.n.c.	6	-	1
Bar d.i.	2	-	-
Bar s.n.c.	-	-	3
Laboratorio artigiano d.i.	1	-	-

## MODALITÀ DI INTERPRETAZIONE DELLE FIGURE IMPRENDITORIALI NELLE PICCOLE IMPRESE COMMERCIALI

Quasi tutte le aziende hanno la maggior parte degli addetti appartenenti al nucleo familiare: fanno eccezione la discoteca con 26 dipendenti che svolgono la funzione di pr, ed un bar pizzeria facente parte di un circolo.

### *Livello della scolarità dei dipendenti*

	Dipendenti	Familiari e soci
Elementare	3	9
Media inferiore	6	21
Media superiore	6	36
Laurea	0	0

Il livello della scolarità dei dipendenti è medio-superiore; quello dei familiari e dei soci risulta dello stesso tipo: è da sottolineare però che tra i 36 soggetti che risultano avere una scolarità superiore, 26 sono dipendenti della discoteca.

### *Addetti*

APPARTENENTI AL NUCLEO FAMILIARE	DIPENDENTI	SOCI
19	41	6

La maggior parte degli addetti sono dipendenti: si fa presente nuovamente che 26 di loro sono dipendenti della discoteca. Si ritiene quindi consistente anche la presenza di addetti appartenenti al nucleo familiare.

## **3. ANALISI DEL CONTENUTO**

### **3.1 Giudizi sulle tendenze del fatturato**

#### *Fatturato delle aziende*

TENDENZA	2004	2005	2006
STABILE	8	4	7
IN DIMINUZIONE	1	1	1
IN CRESCITA	3	8	5
NON SO NON ESISTENTE	3	2	2

Come riportato nella Tabella, gli intervistati delineano una situazione positiva riguardo il fatturato delle piccole imprese alimentari nella zona di Monteroni D'Arbia: tranne il titolare

## **MODALITÀ DI INTERPRETAZIONE DELLE FIGURE IMPRENDITORIALI NELLE PICCOLE IMPRESE COMMERCIALI**

di un ristorante-pizzeria che afferma la diminuzione del ricavo nel 2005 e nel 2006, gli altri interlocutori testimoniano una tendenza stabile o in crescita dei loro guadagni.

L'unica diminuzione dei guadagni è attribuita all'apertura di un altro esercizio simile a quello in questione:

secondo me perché è aperta un'altra pizzeria accanto a noi. Questo è l'unico fattore che io conosca perché la pizza la faccio uguale, anzi meglio. Ha aperto da due tre mesi. Secondo me Monteroni non aveva bisogno...siamo 6 mila persone (4)

Il titolare ha cercato di intervenire sul trend negativo riposizionando l'esercizio rispetto alla clientela:

abbiamo cercato di cambiare un pò la clientela: abbiamo cercato di soddisfare le esigenze dei ragazzi, dai 10 ai 25 anni.(4)

La stabilità del fatturato è dovuta essenzialmente al mantenimento del prodotto e dei servizi offerti:

ma non lo so. Forse perché ho sempre lavorato nello stesso modo ed è rimasto suppergiù sempre nello stesso modo (3)

Prodotti e servizi che si caratterizzano come tradizionali e di qualità:

si fa la roba da noi, si produce da noi, si cucina da noi, si prepara da noi, sicché ce n'è tanti che vengono per mangiare quella roba lì' (12)

Altri attribuiscono la stabilità, considerata come mancata crescita, alla limitatezza del loro raggio d'azione:

non ci sono scossoni perché questo non è un posto di passaggio: non essendo un posto di passaggio la clientela è sempre la solita, il lavoro varia pochissimo. E' una clientela abituale.(6)

Anche per quanto riguarda la crescita, fattori cardini sono considerati la qualità e l'offerta di prodotti di nicchia:

ma sicuramente qui noi puntiamo più di tutto sui prodotti tipici, gastronomia, frutta e verdura fresca tutti i giorni, vini locali perché sugli scaffali coi prezzi della Coop non ce la fai. Quindi noi si punta più su altre cose, insomma più sulla qualità. (11);

si tratta di produzioni...son prodotti fatti a mano e vanno crescendo, perché si apprezzano di più i prodotti fatti a mano che quelli fatti a macchina che si trovano ormai dappertutto. Quelli a macchina so' tutti uguali, quelli a mano so' produzioni particolari.(15)

Solo due intervistati attribuiscono l'aumento del fatturato alla diminuzione della concorrenza.

## MODALITÀ DI INTERPRETAZIONE DELLE FIGURE IMPRENDITORIALI NELLE PICCOLE IMPRESE COMMERCIALI

### 3.2 La piccola imprenditoria alimentare e la clientela

Il cliente tipo della quasi totalità degli esercizi intervistati è l'abitante del luogo che esercita qualsiasi tipo di attività:

qui ci vengono attori, operai, impiegati. Tempo fa c'era il giornalista della Rai, quello di "Mi manda Rai Tre", poi come si chiama quello della Fiat, Romiti; c'è stata tutta la gente che c'hanno delle abitazioni e vengono qui a mangiare (1);

le caratteristiche sono varie: si va dai più giovani ai più anziani. Questo è un bar che fa del sociale: dal ragazzo di 12 anni all'anziano di 80 (8).

Solo tre intervistati distinguono in maniera precisa le loro tipologie di clienti. Uno è il gestore di un bar:

qui il cliente...c'ho due tipologie di cliente: la mattina son persone che lavorano qui vicino e quindi sono colazioni o la sostituzione del pranzo, tipo panini. E poi i ragazzi, che dopo la scuola vengono a giocare con i giochi elettronici. Sono queste due tipologie. (6);

l'altro è il titolare di una discoteca:

abbiamo clienti differenti il venerdì e il sabato e non solo per l'età: il venerdì abbiamo bella gente, tutti in giacca, cravatta, sta al tavolo, ci lascia diversi soldi; mentre il sabato abbiamo parecchi ragazzi dei paesi qui vicino, tipo Buonconvento e Asciano. (10);

l'altro il gestore di un salumificio:

dal minuto all'ingrosso. Anche grande distribuzione, cioè magazzini che poi distribuiscono. Più che altro però grande distribuzione (12)

Gli imprenditori hanno un rapporto confidenziale con la propria clientela:

qui è gente di paese, qui conosco un pò tutti, cioè è la normale familiarità che c'è nei paesi, qui son tutte persone così, insomma (11)

### *Le esigenze*

A parere degli intervistati le esigenze fondamentali della loro clientela sono essenzialmente due:

il rispetto delle norme igieniche:

un cliente che viene in un bar oltre a consumare...penso che sia importante l'igiene che è alla base di tutto. Lei ci andrebbe a prendere il caffè in un bar...? Penso che sia l'esigenza di tutti (2);  
vogliono un vasto assortimento; vogliono che il servizio sia fatto per bene e la pulizia (7);

e la qualità del prodotto:

ma sono normali, non hanno esigenze: che il piatto sia buono...(1);



## **MODALITÀ DI INTERPRETAZIONE DELLE FIGURE IMPRENDITORIALI NELLE PICCOLE IMPRESE COMMERCIALI**

logicamente si sono abituati ai prodotti di qualità e cercano sempre quelli, logicamente. Bisogna viziarli, sennò via!(13)

Qualità del prodotto che quasi sempre coincide con la tradizionalità, con la toscanità del prodotto stesso:

mangiare sempre allo stesso sistema, mangiare il piatto toscano: l'esigenza dei clienti è la buona carne, solo ed esclusivamente la buona carne. (3)

9 intervistati su 15 affermano che le esigenze espresse dai clienti non sono cambiate negli ultimi anni; 4 parlano di modesti cambiamenti e due di enormi:

la clientela è sempre un attimino più esigente, bisogna star sempre più attenti alla qualità. Esigenze di pulizia, rispettare le norme igieniche, varietà di prodotti per quanto riguarda il settore ristorazione del bar, e anche la possibilità di avere piatti diversificati (8).

Anche in questo caso le parole chiave dei bisogni dei clienti sono ancora qualità del prodotto e rispetto delle norme igieniche. E' da sottolineare il fatto che tutti gli imprenditori hanno questa credenza: l'unica variazione è il maggior peso che attribuiscono ad un elemento piuttosto che all'altro.

Nonostante ciò, pochi sono gli esercizi che si attivano in qualche modo per andare incontro alle esigenze dei clienti: solo un intervistato effettua una ricerca dei possibili fornitori per la selezione dei prodotti migliori:

vado a ricercare le cose tipiche dalle persone che le fanno meglio nella zona. Tipo il prosciutto vado dal salumiere che lo fa meglio, il formaggio vado dal caseificio che lo fa meglio. C'è un'accurata ricerca di queste cose qui (11)

Gli altri sembrano confondere qualità con tradizionalità e reputano prodotti tipo:

tronchetto fatto a porchetta, le acciughe sotto pesto, salumi fatti nella zona (14)

come prodotti di qualità.

Per il rispetto delle norme igieniche invece:

si fa tutti i giorni il piano di autocontrollo HACCP, quello legato alle nuove normative Cee (8)

Anche la varietà di prodotti è vista come esigenza dei clienti, seppur più modesta. Per far fronte a ciò, due intervistati si mostrano predisposti all'ascolto dei clienti:

quello che vogliono lo chiedono loro. Vengono qui e dicono: non ce l'hai questo, non ce l'hai quest'altro?. E uno si rinnova, si rimette in riga. (7);

in genere accetto, se c'è qualche consiglio, qualche variazione perché magari hanno dei ravioli particolari, delle forme...Se posso li accontento, però tendo sempre a non trascurare il mio lavoro per un altro: finché posso lo faccio, per i clienti abituali (15).

## MODALITÀ DI INTERPRETAZIONE DELLE FIGURE IMPRENDITORIALI NELLE PICCOLE IMPRESE COMMERCIALI

Sebbene tutti gli intervistati parlino dell'importanza della qualità del prodotto e del rispetto delle norme igieniche, solo il 30% ha intrapreso azioni per soddisfare questo tipo di esigenze. O almeno ne è consapevole.

### 3.3 Le innovazioni negli ultimi due anni

PRODOTTO	SERVIZIO	PROCESSO	NESSUNA
6	4	10	3

#### 3.3.1 L'innovazione di prodotto e di servizio

Sei intervistati su 15 dichiarano di aver effettuato negli ultimi due anni innovazione di prodotto, intesa sia come modifica che come introduzione di prodotti in vendita:

ho iniziato con i ravioli al pecorino, e poi in quest'ultimo anno ho aggiunto i pici, i maremmani, tagliatelle, queste cose qua. Soprattutto cose fatte a mano: quelli a macchina li ho messi giusto perché quando i clienti ti chiedono una cosa poi te ne chiedono anche un'altra. Però il mio lavoro è soprattutto su cose fatte a mano. (15);

gelato lavorato in un certo modo, anche se non è gelato artigianale; la stessa pizza, ciaccini...più varietà di ciaccini(8)

Sono cambiamenti che non hanno una precisa data di introduzione e che, in alcuni casi, sono abbastanza casuali, dipendendo dalle ditte fornitrici dei prodotti stessi:

cambiamenti che ti offrono: ad esempio una linea di gelati. La ditta che mi fornisce i gelati quest'anno ha allargato il prodotto offrendo panini congelati che vanno scongelati e messi lì al forno...queste cose qui. E poi cambiamenti che offrono ditte più grandi tipo la Ferrero: quindi il rinnovo di queste grandi ditte (6)

In altri casi l'introduzione è volontaria e ha una precisa motivazione:

i cambiamenti li facciamo quando un prodotto è in calo: proviamo altri tipi di prodotti per rimanere sempre su quel livello lì (9);

provi determinate ditte, guardi quella che va meglio e che riesce a tenere meglio; cerchi sempre la qualità migliore. (11)

A seguito di questi cambiamenti solo uno dei sei titolari afferma che:

non è che ci siano grandi cambiamenti (9);

gli altri invece constatano dei miglioramenti:

nell'entità degli aumenti degli incassi. Migliorando i prodotti, migliorando i servizi, aumentano gli incassi (8);

c'è stato l'aumento della clientela (15).

## **MODALITÀ DI INTERPRETAZIONE DELLE FIGURE IMPRENDITORIALI NELLE PICCOLE IMPRESE COMMERCIALI**

L'innovazione di prodotto è quindi considerata positivamente riuscendo a soddisfare il bisogno di varietà della merce della clientela e della qualità dei prodotti offerti.

Ciò che stupisce è la relativa carenza di questo tipo d'introduzione, considerando l'importanza attribuita dagli intervistati alla ricerca della qualità per la propria clientela.

Anche le innovazioni di servizio non sono così diffuse, essendo state introdotte solo da 4 intervistati. Di questi, 3 hanno deciso di modificare l'orario di apertura:

nel modo che ho visto che le esigenze della mia clientela di prolungare gli orari di apertura, quindi non faccio più la chiusura il mercoledì pomeriggio, faccio tutti i pomeriggi aperto e la sera fino alle otto. Perché c'è parecchia gente che si ferma dopo il lavoro la sera.(11);

nel tempo della caccia si apre la mattina due ore prima sempre con licenza rilasciata dal comune, da Settembre agli ultimi di Gennaio(13);

il terzo per necessità personali:

Cambiamento orario: inizialmente facevo orario di negozio, siccome c'ho due bambine e non posso tenere la baby sitter tutto il pomeriggio. Il cambiamento orario per necessità, perché mi gestisco meglio la giornata (15)

La quarta innovazione introdotta riguarda la creazione di nuove convenzioni e il servizio a domicilio:

negli ultimi due anni abbiamo allargato il servizio buoni pasto da 3 aziende a 4. Negli ultimi tre anni, invece, pizze d'asporto e pranzo a prenotazione(8).

Secondo gli intervistati, anche le innovazioni di servizio hanno apportato dei vantaggi agli esercizi perché

Logicamente il cliente vede una certa disponibilità, sa che si può contare sul negozio del paese(10)

### **3.3.2 L'innovazione di processo**

Dieci imprese del campione hanno introdotto innovazione di processo negli ultimi due anni. Si tratta nella quasi totalità dei casi di acquisto di nuovi macchinari per assolvere gli adempimenti del d. l. 626/94:

abbiamo rinnovato una parte del bar con arredamento, il banco, abbiamo fatto le luci, l'impianto elettrico, abbiamo rimesso tutto...rinnovamento locali soprattutto per le leggi che ci sono state.(2);



## MODALITÀ DI INTERPRETAZIONE DELLE FIGURE IMPRENDITORIALI NELLE PICCOLE IMPRESE COMMERCIALI

è toccato quello che si rompe, quello che va cambiato perché siamo nella cosa europea e bisogna farla a norma di legge: l'affettatrice, la bilancia, il registratore fiscale, la lavastoviglie. Tutto tra il 2004 e il 2006.(13);

e del D.L. 155/97:

ci sono stati cambiamenti totali, si può dire totale cambiamento l'anno scorso. Abbiamo cambiato il tipo di frigorifero per le norme, le nuove norme. Anche il mobilio l'abbiamo cambiato (4);  
s'è comprato i macchinari in sostituzione di quelli automatici e a norma. Sono stati acquistati dal 2003 al 2006 un pò scaglionati(12)

Due esercizi hanno dovuto comperare macchinari per l'inizio dell'attività:

tutto nuovo: dal mobilio alla cucina fuori, al bar. Questa è una struttura che esiste da vent'anni, ti lascio immaginare com'era,(10);

...pastorizzatore, l'essiccatore, il macchinario per le tagliatelle e roba fatta a mano. Negli ultimi due anni in pratica quasi tutto: confezionatore, nuova impastatrice.(15).

### 3.4 Le azioni pubblicitarie e promozionali

All'interno del campione, 5 imprenditori su 15 affermano di non far ricorso in nessun modo ad attività pubblicitarie o promozionali. Tra questi anche un superette s.n.c. facente parte di una nota catena di supermercati in cui le promozioni sono decise a livello centrale: ciò può essere considerato come indice di una scarsa consapevolezza delle attività svolte e della loro importanza nel contesto in cui esse sono inserite.

Le attività promozionali, che coinvolgono un terzo delle imprese intervistate, sono costituite essenzialmente dalla riduzione dei prezzi di particolari prodotti all'interno di catene alimentari:

niente, ci sono le varie offerte sotto Pasqua, sotto Natale, queste cose qui. Almeno due, tre volte all'anno. (10);

o da schede di raccolta punti che permettono il ritiro di qualche premio o di qualche prodotto:

ora c'è raccogli punti lo chiamo, che sono dieci timbrini e poi la pizza gratis. Da dieci mesi (4).

A parere degli intervistati, queste azioni contribuiscono all'aumento della vendita dei prodotti e quindi all'aumento degli incassi.

Per quanto riguarda la pubblicità, che vede coinvolto un altro terzo del campione, il mezzo più utilizzato è sicuramente quello della carta stampata. Si va dalla pubblicazione edita per qualche avvenimento cittadino:

più che altro giornali: c'è la festa del paese si fa il giornalino, chi vuole partecipare partecipa (11);

giornaletti che vengono fatti a livello di paese, tipo quando fanno le feste paesane fanno librettini con pubblicità dentro...uno o due l'anno al massimo (2);



## **MODALITÀ DI INTERPRETAZIONE DELLE FIGURE IMPRENDITORIALI NELLE PICCOLE IMPRESE COMMERCIALI**

alla pubblicità su testate locali:

ho messo la pubblicità nella Nazione di Siena, che ha l'insero per i ristoranti e lì ho messo la pubblicità da Giugno a Dicembre. Poi c'è un giornalino di Monteroni che hanno fatto, che abbiamo fatto tutti i commercianti, e c'è la pubblicità su questo giornalino che ancora non ho visto perché è del 2005, non ho visto neanche la bozza! (15);

ad affissioni murali e brevi passaggi televisivi.

Eccezione è rappresentata dalla discoteca che, oltre i pr e la presenza di un articolo sul settimanale l'Espresso, ha dalla sua parte la tifoseria bianconera:

poi la tifoseria del Siena porta uno striscione quando vanno in trasferta (10).

L'azione pubblicitaria non risulta ben strutturata, mancando di un piano di comunicazione preciso: è sporadica, casuale. E il livello di fiducia nei suoi confronti è abbastanza vario, partendo dalla convinzione che sia completamente inutile:

questi proprio...lo fai per contribuire alla causa, insomma. C'è la festa della Pubblica Assistenza. Questi proprio per pubblicità non servono a niente! La cosa più inutile che ci sia. (2);

passando per una posizione più moderata che sostiene la sua importanza all'interno di una comunicazione integrata:

sì, c'è stato un afflusso maggiore: si pensa che la causa fosse quella, poi chiaramente il riscontro non c'è mai. Sicuramente nell'insieme c'è anche quello. (5);

fino ad arrivare ad una opinione completamente favorevole, tenuto conto dei risultati ottenuti:

sì, ho avuto nuovi clienti, diversi clienti che hanno letto la pubblicità e hanno chiamato apposta per i pici a mano perché sono pochi quelli che li fanno. (15).

Comunque, la maggior parte del campione che utilizza il mezzo pubblicitario è d'accordo con la prima posizione: è più un dovere sociale per il sostenimento di avvenimento locali che strumento utile alla divulgazione del proprio esercizio.

## MODALITÀ DI INTERPRETAZIONE DELLE FIGURE IMPRENDITORIALI NELLE PICCOLE IMPRESE COMMERCIALI

### 3.5 La legislatura vigente

#### *Conoscenza dei D.L. 626/94 e 155/97*

	626/94	155/97
SI	12	14
NO	3	1
IN PARTE	0	0

#### 3.5.1 Il decreto legislativo 626/94

La conoscenza del decreto risulta abbastanza diffusa: tutto il campione afferma di conoscerlo tranne tre intervistati, due dei quali hanno iniziato la loro attività in una data posteriore al decreto stesso (14 e 15). Partendo dal presupposto che tutti i macchinari e le strutture successive al 1994 siano già dalla vendita a norma di legge, ipotesi è che i gestori dei locali aperti di recente siano legittimati a non conoscere il decreto in questione.

Si registra un'iniziale confusione tra questa legge e il decreto legislativo 155/97 in quasi tutti gli intervistati; confusione che viene subito appianata da una breve conferma del contenuto della legge.

Dei 12 imprenditori che affermano di conoscere il decreto, tre sono abbastanza dettagliati nello spiegare la serie di adempimenti assolti:

adesso dovrebbe essere quasi tutto a norma: abbiamo cercato di fare il più possibile lavorando in una vecchia struttura: tipo abbiamo rifatto l'impianto elettrico, abbiamo messo le cassette del pronto soccorso, abbiamo messo le pedane per mettere le porte di sicurezza dove non erano, cartelle di uscita di sicurezza, l'impianto elettrico (10);

tutti: tipo mettere estintori, la cassetta del pronto soccorso, ho fatto il corso, vari scaffali per gli abiti sporchi da quelli puliti, vari cartelli dove c'è l'estintore; l'estintore per la cucina, per il locale, la cosa di plastica per l'affettatrice (11);

tre vaghi:

niente: a livello di rischio, l'impianto elettrico, vabbè (7);

uno attesta che:

come impresa individuale, non rientro negli obblighi delle imprese che hanno dipendenti. Quindi rimane nella manutenzione dell'impianto elettrico, non avendo processi lavorativi di altro tipo (6);

due non sanno rispondere in merito:

uno che sta 40 anni qui ne sa una sega di queste cose (1);

due dichiarano di essere stati già in regola e un altro afferma che

## MODALITÀ DI INTERPRETAZIONE DELLE FIGURE IMPRENDITORIALI NELLE PICCOLE IMPRESE COMMERCIALI

ho chiamato una ditta che controlla tutto, mi mette tutto a norma, anzi ora devono portare altra roba, c'è già il contratto fatto e devono sistemare tutto. Ad esempio l'estintore prima ce ne avevo uno ora me ne hanno aggiunto un altro (13).

Gli adempimenti più onerosi sono risultati essere :

i dispositivi di rimessa per i macchinari (5),  
un attimino il corso del costo (8),  
forse l'affettatrice che l'ho dovuta cambiare tutta perché quella che c'aveva prima non aveva il pannello in plastica (11).

### *Documento di valutazione del rischio aziendale*

SI	NO	NON SO
10	3	2

Su 10 imprese, 9 hanno effettuato la valutazione del rischio aziendale: 2 delle 3 imprese che non l'hanno attuata sono imprese individuali e non hanno l'obbligo dell'autocertificazione del rischio aziendale.

### *Anno di valutazione del rischio aziendale*

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
0	0	2	1	0	3	3

### *I costi sostenuti per il decreto legislativo 626/94*

Per adeguarsi alla prescrizioni del d. l. 626/94, gli imprenditori si sono tutti avvalsi di un corso di formazione e 7 di in servizio di consulenza; 4 hanno dovuto introdurre e modificare delle strutture e 2 hanno dovuto acquistare o mutare i macchinari.

I fornitori dell'attività di formazione risultano essere nella quasi totalità dei casi le associazioni di categoria e i consulenti consigliati dalle associazioni stesse.

#### **3.5.2 La valutazione del rischio rumore**

6 intervistati su 15 hanno realizzato la valutazione del rischio rumore: coloro che non l'hanno effettuata affermano che non era prevista per la loro tipologia di esercizio.

#### **3.5.3 Il decreto legislativo 155/97**

La conoscenza del sistema HACCP è presente in tutto il campione: solo un intervistato afferma di conoscerlo



## **MODALITÀ DI INTERPRETAZIONE DELLE FIGURE IMPRENDITORIALI NELLE PICCOLE IMPRESE COMMERCIALI**

In parte, l'ho sentito nominare ma non lo conosco bene: ogni tanto arrivano lettere che chiedono se sei a posto con questo o con quest'altro (10).

Per tutti gli altri la conoscenza è totale.

Gli intervistati affermano che tutti gli adempimenti assolti sono stati

Tutto. Solo ed esclusivamente tutto (3);  
tutto quello che c'era da fare per seguire il bollo Cee (11).

Vale a dire:

il piano di autoregolamentazione: praticamente prendere tutte le temperature dei frighi sia nel locale che dei fornitori; la pulizia: c'è da segnare quando pulisci le pedane, i frigoriferi, le cucine; ci sono determinati prodotti da usare (11);  
controllo frigoriferi, ricevimento merci, manipolazione degli alimenti (13);  
un discorso di pulizie fatte a regola d'arte; tamponi ambientali (2).

Comunque, a loro parere:

è stato fatto quello che già si faceva, solo in maniera più dettagliata: va segnato tutti i giorni le temperature. La crema come si conservava prima si conserva ora. (5).

I costi più onerosi risultano essere quello del corso di formazione e la rivelazione periodica dei tamponi.

Tutti gli intervistati affermano di essersi avvalsi di consulenti, tranne il gestore della discoteca che ignora l'attivazione del sistema HACCP nella cucina del suo esercizio.

I consulenti sono stati scelti o tramite il consiglio dell'associazione di categoria:

fatto con la Confcommercio e l'abbiamo scelto perché fatto nella Confcommercio. La Confcommercio manda solitamente opuscoli che informano sulle novità che ci sono e che quindi ti mette nella situazione di poter frequentare (8);

il corso che c'ha fatto la Confesercenti. Perché noi siamo associati alla Confesercenti: come si fa a tenere l'amministrazione quando s'è fatto la quinta!(13);

o tramite consiglio del proprio commercialista:

tramite il nostro commercialista. Noi non abbiamo la Confesercenti come commercialisti, ma il nostro commercialista ci ha indicato...anche se non sono loro ad avere la nostra amministrazione (2).

Solo in un caso l'intervistato ha chiesto il parere dell'Azienda Ospedaliera Senese.

La consulenza ha sempre a che fare con le associazioni di categoria che consigliano o svolgono al loro interno attività di formazione e consulenza appoggiandosi a ditte esterne: eccezione è rappresentata da un corso di formazione svolta nello studio di un commercialista (intervista n.11)

## MODALITÀ DI INTERPRETAZIONE DELLE FIGURE IMPRENDITORIALI NELLE PICCOLE IMPRESE COMMERCIALI

### *Attività realizzate dai consulenti e soddisfazione degli imprenditori*

AZIENDE	FORMAZIONE	MANUALE AUTOCONTROLLO	VISITA AZIENDALE	ALTRO
1	■	■	■	
2	■	■		
3	■	■		
4	■	■		
5	■	■	■	
6	■	■		
7		■	■	
8	■	■		
9	■		■	
10				
11	■	■	■	
12	■	■	■	
13	■	■	■	
14	■	■		
15	■	■		
<b>TOTALE</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	

Quasi la totalità degli intervistati sono soddisfatti del lavoro svolto dai consulenti: alcuni per la qualità dell'insegnamento in aula:

sono stati chiari, hanno spiegato bene di cosa si tratta. Cose che già sapevo perché prima di aprire mi sono dovuta leggere un bel manuale dell'HACCP (15);

altri per i vantaggi offerti dal pacchetto di consulenza integrata:

perché hanno agevolato una cosa che poteva essere molto più complicata per noi: cioè o singolarmente chiami una ditta che ti redige il piano HACCP, oppure...è un discorso anche di convenienza il fatto di essere andati lì.(2);

altri ancora per motivi di responsabilità e sicurezza:

perché comunque, metti passa un controllo dalla Usl, te sai a chi appoggiarti, a che dare la responsabilità sa le cose non vanno bene, un foglio sbagliato: Anche perché vedrai qui bisogna controllare i frigoriferi, cioè bisogna segnare le temperature.(11).

Dal campione, si alzano due voci di parziale dissenso all'unanimità del buon lavoro svolto dai consulenti. Una fa riferimento alla difficoltà incontrata nella comprensione della terminologia utilizzata:

qualche cosa ci resta un po' difficile: delle parole, delle cose. Anche se è una spiegazione semplice...ad ogni modo si cerca di fare il nostro meglio e si spera che quando loro vengono a controllarli anche loro facciano! Se qualcosa non s'è capito bene che ce la rispieghino per bene insomma!(13);

le altre due all'ovvietà delle procedure oggetto della consulenza:

## MODALITÀ DI INTERPRETAZIONE DELLE FIGURE IMPRENDITORIALI NELLE PICCOLE IMPRESE COMMERCIALI

dico la verità, erano tutte cose che sapevo e che mi hanno ridetto: cioè dicevano che dietro al bancone non si può fumà, che bisogna avere le mani pulite, che se ti tagliavi bisogna mettere il cerotto...cioè che una persona normalissima le fa di sua spontanea volontà(14); secondo me sono tutte cavolate(...) Quello che hanno fatto loro l'hanno fatto bene sì, però le vedo baggianate(3).

E' facilmente intuibile che quest'ultima critica non è propriamente rivolta ai consulenti, ma ai contenuti del decreto legislativo in esame.

### *Il costo del servizio*

AZIENDE	FORMAZIONE	MANUALE AUTOCONTROLLO	VISITA AZIENDALE	ALTRO	COSTI
1	▪	▪	▪		€ 400
2	▪	▪			€300
3	▪	▪			Non ricorda
4	▪	▪			€300
5	▪	▪	▪		Non ricorda
6	▪	▪			Non ricorda
7		▪	▪		€100
8	▪	▪			€1500
9	▪		▪		Non ricorda
10					Non ricorda
11	▪	▪	▪		€250
12	▪	▪	▪		€500
13	▪	▪	▪		Non ricorda
14	▪	▪			€300
15	▪	▪			€150
<b>TOTALE</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>7</b>		

Come mostra la Tabella, il valore del servizio offerto dai consulenti si aggira tra € 250 e il €500. C'è un solo caso di costo pari a €1500; 6 intervistati non ricordano precisamente quanto hanno speso per questo genere di servizio.

### *Vantaggi e svantaggi dell'adozione del sistema HACCP*

A parere degli intervistati, l'adozione del sistema HACCP è stata causa più di svantaggi che di vantaggi.

L'unico beneficio, a cui fanno riferimento 5 intervistati, è la maggior sicurezza sanitaria del prodotto offerto, anche se

Almeno nel nostro caso non è che ci fosse grande bisogno; nella nostra realtà però...(9).



## **MODALITÀ DI INTERPRETAZIONE DELLE FIGURE IMPRENDITORIALI NELLE PICCOLE IMPRESE COMMERCIALI**

Tutti gli intervistati affermano che il rispetto delle norme e i controlli imposti dal d. leg. 155/97 erano già prassi nello svolgimento del loro lavoro:

Faccio tutto come ho fatto sempre: semplicemente scrivo quello che faccio e non mi mancava sinceramente(4).

Il principale svantaggio risulta quindi l'impegno nella compilazione del manuale di autocontrollo:

cosa molto più burocratica: ci sono delle schede molto eccessive. Ad esempio le schede del frigorifero(6); c'è lavoro in più praticamente; ma non per le pulizie ma per i registri e tutto il resto. Anche perché poi nessuno viene a controllare, io ci potrei scrivere anche delle cavolate(7);

compilazione che è considerata un vero e proprio costo/opportunità in termini di tempo:

perdita di tempo più che altro, perché il frigorifero ci preme che funzioni bene e che la roba ci sia, e che tutti i giorni devi controllà. Insomma lo devi scrivere più che altro: è quello che...(13); lo svantaggio è che intralcia parecchio con il lavoro; il lavoro manuale e pratico viene un po' intralciato con questo incrocio di norme. E poi costi, anche se minimi, e costi: perché purtroppo noi...perché il tempo è un costo(8).

Il sistema HACCP è considerato dalla quasi totalità degli intervistati come ovvio, banale: le procedure per legge obbligatorie erano già attivate precedentemente.

### ***Attività di aggiornamento e mantenimento del sistema***

Il campione dei piccoli imprenditori descrive in maniera abbastanza dettagliata l'attività di aggiornamento e mantenimento del sistema:

scrivere su un foglio le temperature dei frigoriferi, mettere nei frigoriferi dei termometri, quindi controllare quello che viene deciso da noi stessi, che ne so una volta a settimana...; controllo pulizie che fai; che il fornitore ti porti sempre prodotti (2);

ti danno questi fogli da riempire, tutti i giorni devi controllare le temperature dei frigoriferi mattina e sera; c'è la pulizia giornaliera dei banchi, del pavimento; devi segnare quando alzi le pedane, quando pulisci gli scaffali, tutte queste cose qui (11);

lavaggio di tutti gli attrezzi che si usano tutti i giorni, i frigo si puliscono ogni 15 giorni; i vassoi si fanno regolarmente ogni mese o comunque quando c'è la necessità. Si fa con il vaporizzatore a 100 gradi, quindi per quanto riguarda i vassoi che sono in legno, con le grate...(15).

Le procedure più menzionate sono il controllo della temperatura dei frigoriferi e l'esame delle pulizie, entrambe effettuate in base al piano di autocontrollo e al tipo di esercizio.

Tutti gli intervistati provvedono autonomamente al mantenimento del sistema HACCP ed alcuni di loro si fanno affiancare da un servizio di assistenza esterno per il rilevamento dei tamponi ambientali.



## MODALITÀ DI INTERPRETAZIONE DELLE FIGURE IMPRENDITORIALI NELLE PICCOLE IMPRESE COMMERCIALI

### 3.6 La certificazione di qualità

La conoscenza della certificazione di qualità non risulta molto diffusa: solo 9 intervistati su 15 affermano di sapere cosa sia. Di questi, uno ha pensato di certificarsi e assicura che è un passo che prima o poi farà; tre non hanno mai considerato tale tipo di possibilità ma si mostrano favorevoli; altri tre si rivelano disinteressati e un imprenditore afferma che, dopo aver riflettuto riguardo l'argomento, ha deciso negativamente perché

Me l'hanno sconsigliato, una cosa in più, una cosa alla moda. Me l'ha sconsigliato il commercialista e anche altri imprenditori perché ci sono dei cicli di produzione troppo rigidi, che uno non può cambiare; il procedimento è quello e quello deve essere(12).

### 3.7 Gli imprenditori e i corsi di formazione

I corsi di formazione non sono molto diffusi tra gli imprenditori intervistati: alla domanda diretta ("ha frequentato corsi di formazione?") solo sei hanno risposto positivamente. Di questi, la metà ha fatto riferimento alla formazione relativa agli adempimenti del d. leg. 626/94 e del sistema HACCP; due hanno riportato altri tipi di corsi:

Fabbri Editori: corso di sopravvivenza; ci facevano lanciare dalla montagna!; Titanedi: corso di vendita per prodotti per ufficio (10);

sulle nuove normative sulle società sportive, in quanto noi come società abbiamo anche attività sportive al nostro interno che amministriamo, quindi dobbiamo seguire(8);

ed un imprenditore è stato abbastanza vago:

ho seguito qualcheduno, non sempre perché ci avevo da fare io (1).

Da una parte degli intervistati, i corsi di formazione sono considerati d'intralcio alle normali mansioni lavorative:

il problema è questo: noi siamo in due e si lavora tutte e due. Sono tutte trappole, sempre i soliti discorsi: si è pagato e via. Se io fossi come Nannini, come altra gente che c'ha i dipendenti allora posso andare a perdere tempo lì, ma io nel momento che c'ho da fare, bisogna che stia qui; non posso dirgli...(1)

Qualcuno insinua la poca serietà dei corsi e addirittura l'esistenza di un meccanismo per estorcere danaro:

è una presa in giro, hai speso i soldi a fare il corso: mi sembra quasi tutto un meccanismo di aver speso quelle 350 mila lire, e poi. Anzi, forse forse i controlli c'erano più prima. Io mi ricordo che quando ho preso bottega nell'88 i controlli c'erano. Anche se sanno dove andare, non so se mi spiego, però veniva diceva buongiorno, come va, dava un'occhiata al frigorifero...ora uno ci può scrivere quello che vuole (3).

## MODALITÀ DI INTERPRETAZIONE DELLE FIGURE IMPRENDITORIALI NELLE PICCOLE IMPRESE COMMERCIALI

### 3.8 Caratteristiche e conoscenze indispensabili per l'imprenditore

Per il campione, le caratteristiche principali per svolgere il lavoro di imprenditore sono di tipo caratteriale. Fondamentali risultano infatti la pazienza e la disponibilità nei confronti della clientela:

Saper stare a contatto con le persone, perché sennò...cioè se magari hai un carattere un pò timido, un pò chiuso o che, questo non è un lavoro adatto(11);  
comunicare bene con le persone: se riesci a sfruttare un buon rapporto di fiducia, cioè non farle sentire persone sfruttate; se stanno bene a lavoro rendono di più. Questi ragazzi con cui lavoriamo abbiamo un buon rapporto (10).

Di notevole importanza è il sapersi orientare nella scelta dei prodotti e dei fornitori:

sono necessarie conoscenze riguardo il fornitore, quale può essere una persona affidabile, quale meglio scegliere (4);  
contatto con la gente e conoscenza prodotti (7);

oltre che il conoscere le esigenze dei clienti, cosa che è possibile stando un stretto contatto con i clienti stessi:

conoscere il cliente è la prima cosa, conoscere le esigenze del cliente che poi sono esperienze che si fanno lavorando. Nella nostra realtà è importante il rapporto con il cliente perché siamo in prima persona.(9).

Il concetto del learning by doing emerge in maniera chiara anche in altre interviste:

s'impara facendo! Voglia di fare, di lavorare. Conoscenze...io ho imparato facendo il lavoro. Prima di iniziare, a parte la pasta fatta in casa, che sono questi ravioli, non avevo mai fatto. Poi mi è venuto in mente l'idea di farla e l'ho fatta. Sbagliando s'impara!(15);  
ci vuole le conoscenze, ma ci vuole anche la pratica. Sì, uno può leggere, può studiare, ma ci vuole tanta pratica, ci vuole...(13);  
non si può insegnare a fare un panino o a pulire il banco dopo la lavorazione, perciò...(4).

Dei 15 imprenditori, solo tre fanno riferimento alla necessità di conoscenze amministrative per la buona gestione dell'esercizio:

L'imprenditore non è che gestisce il ristorante e la pizzeria, ma gestisce un patrimonio sociale che ammonta a svariati miliardi. Le conoscenze devono essere molto ampie dal punto di vista fiscale, legislativo, finanziario: non è che si tratta di capire come vendere il gelato e fare panini e basta (8);

due soli parlano dell'importanza dell'innovazione:

sicuramente stare dietro a tutte le innovazioni, essere sempre all'avanguardia con tutte le esigenze del cliente(5).

Da quanto appena esposto, risulta chiaro che il piccolo imprenditore del settore alimentare si considera come un addetto alla vendita o alla produzione, a seconda del tipo di esercizio: le

## MODALITÀ DI INTERPRETAZIONE DELLE FIGURE IMPRENDITORIALI NELLE PICCOLE IMPRESE COMMERCIALI

mansioni che si attribuisce sono infatti quelle relative a questi due settori. Solo tre intervistati hanno infatti sottolineato l'indispensabilità di conoscenze preparatorie o di supporto all'amministrazione di un esercizio; e solo due si rendono conto dell'importanza dell'aggiornamento riguardo l'innovazione.

### 4. CONCLUSIONI

L'analisi appena svolta permette di delineare con una certa precisione una serie di difficoltà e bisogni espressi ed inespressi della piccola imprenditoria alimentare di Monteroni D'Arbia.

La conoscenza di ciò, unitamente a quella delle caratteristiche degli imprenditori e delle loro aziende, può considerarsi opportunità per costituire adeguati e validi strumenti formativi per questo genere di imprenditoria.

Il primo dato su cui soffermarsi è la rappresentazione che gli intervistati, tutti titolari o soci, hanno di se stessi: il piccolo imprenditore del settore alimentare si considera come un **addetto alla vendita o alla produzione**. Le principali mansioni che si attribuisce sono infatti quelle relative a questi due settori, con maggiore o minore importanza a seconda della tipologia di esercizio. Solo tre intervistati hanno fatto riferimento ad un'attività di tipo gestionale-amministrativo.

I piccoli imprenditori sembrano avere una percezione abbastanza limitata del loro ruolo: considerandosi meri venditori o produttori, non si occupano né si preoccupano di attività necessarie per il buon andamento e lo sviluppo del loro esercizio. Ad avvallare questa tesi vi sono quelle che sono ritenute le conoscenze e le caratteristiche indispensabili per l'attività imprenditoriale: l'accento è posto sulle note caratteriali e sul learning by doing. Nessuno fa riferimento a strumenti di marketing e c'è solo un breve accenno all'importanza dell'aggiornamento riguardo l'innovazione.

Bisogni di formazione si avvertono anche per la comprensione e l'utilizzo degli strumenti pubblicitari e promozionali. La pubblicità risulta un'attività sporadica e casuale: non esiste un piano di comunicazione ed essa, nella maggior parte dei casi, è considerata più un dovere sociale per il sostenimento di avvenimenti locali, che strumento utile alla divulgazione del proprio esercizio:

questi proprio...lo fai per contribuire alla causa, insomma. C'è la festa della Pubblica Assistenza. Questi proprio per pubblicità non servono a niente! La cosa più inutile che ci sia (2).

Vi è una scarsa conoscenza delle opportunità offerte dagli strumenti pubblicitari quali la sponsorizzazione o la semplice presenza in un determinato contesto comunicativo: l'idea è che

La pubblicità va fatta con i prodotti. Se c'è roba ritornano (13)

## MODALITÀ DI INTERPRETAZIONE DELLE FIGURE IMPRENDITORIALI NELLE PICCOLE IMPRESE COMMERCIALI

Per quanto riguarda le promozioni, 5 imprenditori su 15 affermano di non far ricorso in nessun modo ad attività pubblicitarie o promozionali. Tra questi anche un superette s.n.c. facente parte di una nota catena di supermercati in cui le promozioni sono decise a livello centrale: ciò può essere considerato come indice di una scarsa consapevolezza delle attività svolte e della loro importanza nel contesto in cui esse sono inserite.

Alcuni imprenditori hanno sottolineato la personale difficoltà di comprendere il linguaggio legislativo del materiale presente nei corsi di formazione: considerata l'impossibilità immediata di rendere meno ostico il linguaggio della nostra legislazione, sarebbe necessario creare degli strumenti di supporto chiari e diretti.

Come risulta dall'analisi del contenuto, le due principali esigenze della clientela risultano essere la qualità del prodotto ed il rispetto delle norme igieniche: a parere degli intervistati tali tipi di bisogni vengono soddisfatti dai loro esercizi e, anzi, costituiscono il punto di forza del loro prodotto e del loro operato. E' a questo punto interessante riflettere sul concetto di qualità che emerge dalle interviste. Qualità coincide con località, con toscaneità:

mangiare sempre allo stesso sistema, mangiare il piatto toscano. L'esigenza dei clienti è la buona carne, solo ed esclusivamente la buona carne.(3).

La qualità si esplica con l'offerta di prodotti tipici:

preparo il tronchetto fatto a porchetta, le acciughe sotto pesto, salumi fatti nella zona(13).

La nozione di qualità che viene fuori è quindi abbastanza stereotipata: essa infatti connota tradizione e fa riferimento ad antiche procedure di produzione e conservazione. Insomma, un prodotto è giudicato di qualità se

Si fa la roba da noi, si produce da noi, si cucina da noi, si prepara da noi(12)

Risulta abbastanza importante chiarire e modificare la nozione di qualità della piccola imprenditoria alimentare per permettere loro di comprendere ed offrire effettivamente qualità. Esiste anche una certa disinformazione rispetto la certificazione di qualità: quasi il 50% degli intervistati non sa cosa sia.

La convinzione di vendere e produrre merce di qualità porta gli imprenditori a non introdurre grosse innovazioni di prodotto, proprio perché la qualità alberga nella tradizione. Per quanto riguarda l'altra esigenza attribuita alla clientela, l'importanza del rispetto delle norme igieniche, sembra che ci sia un'incoerenza di fondo: da una parte infatti essa è sentita dagli intervistati come necessità della clientela e quindi come un must per lo svolgimento del loro lavoro; dall'altra, quando l'argomento è l'aggiornamento ed il mantenimento del sistema HACCP, l'atteggiamento verso di esse è di superiorità.

L'incoerenza è risolta se si fa riferimento ad una credenza di fondo del campione:

è stato fatto quello che già si faceva, solo in maniera più dettagliata: va segnato tutti i giorni le temperature. La crema come si conservava prima si conserva ora.(5).



## **MODALITÀ DI INTERPRETAZIONE DELLE FIGURE IMPRENDITORIALI NELLE PICCOLE IMPRESE COMMERCIALI**

La redazione del manuale di autocontrollo è quindi considerata un vero e proprio costo/opportunità in termini di tempo:

lo svantaggio è che intralcia parecchio con il lavoro; il lavoro manuale e pratico viene un po' intralciato con questo incrocio di norme. E poi costi, anche se minimi, e costi: perché purtroppo noi...perché il tempo è un costo(8).

L'impressione è che gli imprenditori sopravvalutino le loro procedure: sarebbe opportuno perciò creare uno strumento di autodiagnosi che riesca sia a stabilire un certo grado di consapevolezza del reale rispetto delle norme igieniche elementari; sia ad informare sulle effettive novità dei decreti legislativi e sulla loro portata in termini di competizione qualitativa.

### **Lo strumento di autodiagnosi**

Facendo riferimento alle caratteristiche del sistema cognitivo del possibile utilizzatore emerse dall'indagine di tipo qualitativo, lo strumento di autodiagnosi deve rispondere ai requisiti di semplicità ed accessibilità delle unità informative.

I criteri di riferimento per la sua costituzione sono stati quindi:

- a. l'accessibilità linguistica;
- b. l'usabilità dello strumento;
- c. la chiarezza delle informazioni sul piano partecipativo;
  
- d. la produzione di criteri di valutazione personale della condizione organizzativa della propria azienda
- e. la possibile attivazione di reazioni di moderata ansia davanti alle inadeguatezze organizzative;
- f. la disponibilità di risposte semplici e certe;
- g. l'attivazione di risposte comportamentali adeguate alla soluzione di possibili problemi
- h. l'attivazione di strategie organizzative adeguate.

In tal senso nello strumento di autodiagnosi, accanto ad una breve presentazione – introduzione, vengono proposte una serie di domande a carattere prevalentemente dicotomico (SI o NO) affiancate dalle risposte e dalle possibili conseguenze aziendali ad esse correlate.

Le domande sono organizzate in due sezioni. A conclusione di ogni sezione è stato predisposto un breve commento di sintesi volto ad identificare i rischi organizzativi e a fornire consigli utili fino a suggerire eventuali consulenze organizzative.

Le sezioni riguardano:

1. il ciclo produttivo, con domande relative alle strutture e ai macchinari, alla loro manutenzione, all'analisi delle procedure operative, alle procedure di stoccaggio, alla



## **MODALITÀ DI INTERPRETAZIONE DELLE FIGURE IMPRENDITORIALI NELLE PICCOLE IMPRESE COMMERCIALI**

scelta ed al controllo dei fornitori. Accanto ad ogni domanda è stata affiancata in un carattere con corpo più piccolo la risposta, evidenziando le possibili conseguenze anche a carattere sanzionatorio. A conclusione di ogni sezione è stata predisposto un breve commento di sintesi volto ad identificare i rischi organizzativi e a fornire consigli utili fino al suggerire eventuali consulenze organizzative.

2. la pianificazione del miglioramento, con domande relative alla soddisfazione della clientela, al confronto con la concorrenza, all'analisi delle esigenze e al relativo adeguamento. Sono presenti anche domande sulla tipologia dei clienti e sulle attività di addestramento del personale eventualmente realizzate.