

Figure professionali e prospettive di sviluppo per gli istituti veneti che svolgono sondaggi di opinione e ricerche di mercato¹

Luigi Fabbris, Paolo Costa, Roberto Polegato

Università degli studi di Padova

Riassunto. In questa nota si presentano i dati di una ricerca realizzata nel 2006 sugli istituti veneti che si occupano di ricerche di mercato e sondaggi d'opinione. I dati sono stati raccolti mediante intervista faccia-a-faccia di un campione di titolari di aziende o istituti con almeno tre addetti. Le analisi riguardano: la struttura funzionale delle aziende, la loro posizione economica, la descrizione delle figure professionali più qualificate che vi operano e di quelle che gli istituti ambiscono a reclutare, la nuova occupazione e le previsioni occupazionali nel medio periodo. La riflessione sulle competenze richieste al personale permette di avanzare alcune ipotesi sulla formazione idonea a qualificare il personale degli istituti nel prossimo futuro.

Parole chiave: Istituti di ricerche di mercato; Sondaggi demoscopici; Competenze; Professioni; Previsioni occupazionali; Formazione universitaria.

1. Gli istituti per le ricerche di mercato

Una *ricerca di mercato* è una sistematica raccolta, conservazione e analisi di dati e informazioni inerenti al *marketing* di un bene o di un servizio e alla gestione efficace dei rapporti con la clientela (*Customer Relationship Management* – CRM). Il *marketing* è quel ramo della scienza economica che si occupa dello studio del mercato e dell'interazione tra gli orientamenti, attuali o possibili, dei consumatori e le strategie delle imprese.

¹ Il presente lavoro è stato realizzato con un finanziamento PRIN 2005 dal titolo “Modelli e metodi per abbinare profili formativi e bisogni di professionalità di comparti del terziario avanzato”, cofinanziato dal MIUR e dall'Università di Padova, in collaborazione con Unioncamere nazionale e Unioncamere del Veneto. Coordinatore nazionale del PRIN e del gruppo di ricerca di Padova è L. Fabbris. Questa nota è stata redatta da: R. Polegato per il Par. 3, da P. Costa per il Par. 2 e da L. Fabbris per i restanti paragrafi. Gli autori colgono l'occasione per ringraziare sentitamente i titolari degli istituti che hanno collaborato alla rilevazione dei dati e gli esperti che hanno partecipato alla rilevazione dei dati.

Per l'impresa che deve prendere decisioni di marketing, le ricerche di mercato sono uno strumento d'informazione basilare. Con le ricerche si possono ottenere informazioni per decidere in merito alla produzione, alla distribuzione dei prodotti, alla pubblicità e alle opportunità promozionali, al posizionamento (*benchmarking*) dell'impresa rispetto alla concorrenza. Alcune ricerche hanno un ambito di applicazione ristretto al mercato di un particolare bene in un particolare momento, altre si pongono obiettivi più strategici (Chisnall, 1990).

L'attività di marketing è strettamente connessa alla commercializzazione dei prodotti. In forme variamente codificate, è quindi una funzione aziendale antica almeno quanto lo è la produzione industriale. Come disciplina accademica, il marketing si fa risalire ai primi anni del novecento, quando negli Stati Uniti, prima ancora che in Europa, iniziò la produzione su scala industriale di beni di consumo.

Durante la prima industrializzazione, la domanda di beni era superiore all'offerta e i prodotti erano relativamente omogenei. Le decisioni inerenti alla varietà dei prodotti e alle loro caratteristiche dipendevano solo da considerazioni di ordine produttivo. In questo contesto, il marketing produceva materiale pubblicitario, coordinava gli eventi promozionali, e poco altro.

Con l'aumento del reddito pro-capite, è cresciuto il consumo delle famiglie, le imprese hanno aumentato correlativamente l'offerta, concentrando lo sforzo sulla vendita della maggiore quantità di beni. Anche in questa fase, detta di *orientamento alla vendita*, il riferimento primario dell'impresa è stato il prodotto.

Quando le imprese iniziano a capire l'importanza di conoscere le esigenze dei consumatori, differenziano i prodotti. Investono somme non banali in test e ricerche di mercato affinché i prodotti realizzati possano sposarsi con le esigenze dei consumatori. Il marketing si *orienta al mercato*. Ai consumatori, si badi bene, non al singolo consumatore. Il consumatore non si considera, infatti, singolarmente ma come parte di un gruppo omogeneo al quale l'impresa offre un dato prodotto.

È intorno agli anni '60 che si generalizza l'orientamento al consumatore. Il marketing diventa il modo di far coincidere i benefici che il consumatore cerca nei prodotti o nei servizi dell'impresa. La concorrenza tra aziende si manifesta nella qualità dei prodotti e nella ricerca di nuovi mercati. Le aziende devono pertanto intuire e anticipare i bisogni dei consumatori. La relazione con i consumatori è bidirezionale, basata sullo scambio d'informazioni e sulla determinazione di un rapporto solido nel tempo. Il marketing è così investito del difficile compito di instaurare un rapporto e un dialogo continuo con i consumatori, di gestire le interazioni, effettive o ideali, con i clienti, di aprire e allargare i canali di comunicazione. Fidelizzare il cliente diventa uno degli obiettivi più importanti per ottenere un vantaggio competitivo. Per fidelizzare il cliente, bisogna conoscerlo, capirne e prevederne i bisogni e i tempi e rispondere ai suoi segnali.

Anche per quanto riguarda il sondaggio di opinione i pionieri sono stati gli USA. In Italia, s'inizia a parlare di sondaggio di opinione durante il fascismo, anche se il governo di allora, intuendo il valore democratico implicito nei sondaggi, ne realizza solo per fini di controllo sociale.

Il primo appello all'adozione dei sondaggi in Italia fu di Luzzatto Fegiz nel 1942, ma non trovò sostenitori, soprattutto per quanto riguardava la sua applicazione alla politica. Il primo istituto demoscopico italiano fu la Doxa di Milano, fondata dallo stesso Luzzatto Fegiz nel 1946. La sensibilità nei confronti dell'iniziativa era modesta, il solo apporto finanziario le venne da un'impresa americana, l'IBM. A causa dell'assenza di commesse, la Doxa realizzava sondaggi d'opinione di propria iniziativa, con qualche eccezione, assomigliando così più ad un istituto accademico di ricerca che agli attuali istituti d'opinione commerciali.

Una seconda generazione di istituti d'opinione sorse alla fine degli anni Cinquanta durante il "miracolo economico", quasi esclusivamente per realizzare indagini di mercato. L'indifferenza verso la rilevazione dell'opinione pubblica era determinata dalla mancanza di una vera competizione elettorale, durante e dopo la cosiddetta guerra fredda, essendo l'elettorato fedele principalmente ai due partiti maggiori, DC e PCI. La scarsa fluidità elettorale può spiegare il limitato bisogno d'indagini sull'opinione pubblica sino alla caduta del muro di Berlino, nel 1989.

Con il muro a Berlino è caduta anche l'indifferenza nei confronti dei sondaggi politici. La fluidità elettorale, iniziata con la scomparsa/trasformazione dei due partiti che avevano monopolizzato la scena politica italiana, dà maggior valore alla conoscenza previa dei movimenti elettorali e all'analisi dei flussi tra partiti.

Le ricerche per il marketing servono a rafforzare le decisioni strategiche delle imprese, soprattutto di quelle di maggiori dimensioni. Le imprese che forniscono servizi di marketing compaiono in Italia con il boom economico degli anni '50, come fornitrici di indagini di mercato. Bisognerà aspettare gli anni '80 perché si affermino nello scenario economico italiano e gli anni '90 per assistere ad una generale esternalizzazione (*outsourcing*), vale a dire al trasferimento all'esterno della gestione di varie funzioni aziendali che non costituiscono la *mission* dell'impresa, tra le quali appunto il marketing.

Il marketing si può catalogare in strategico e operativo. Quello *strategico* si basa sullo studio dei bisogni del cliente e sull'analisi dei servizi offerti al mercato al fine di seguirne l'evoluzione, identificare i prodotti e i mercati su cui investire, individuare segmenti reali o potenziali di clientela analizzandone i bisogni. Dei mercati, il marketing strategico misura l'attrattività e l'accessibilità in termini qualitativi e dinamici, ossia riferita al ciclo di vita del prodotto. Lo studio di marketing consente di individuare le strategie da adottare nel medio e lungo termine al fine di cogliere le opportunità esistenti sul mercato e offrire all'impresa un potenziale di crescita e di redditività.

Il *marketing operativo* è, invece, un approccio attivo di “conquista” dei mercati e il suo orizzonte di azione si situa nel breve/medio termine. Rappresenta l’approccio commerciale classico, centrato sull’obiettivo di realizzare volumi d’affari che massimizzano l’utile e su strategie derivanti dall’insieme delle politiche di prodotto, di prezzo, di distribuzione e di promozione dei prodotti.

La politica di prodotto o di servizio consiste nella scelta delle caratteristiche del prodotto/servizio (d’ora in avanti, per “prodotto” intendiamo anche servizio), quali la tecnica e la tecnologia, i materiali, le finiture, l’imballo, l’assistenza, vale a dire l’insieme dei valori offerti all’acquirente. Il successo dell’impresa su un dato segmento di mercato dipenderà pertanto soprattutto dalla capacità del prodotto di soddisfare le esigenze e i desideri della clientela.

La politica dei prezzi è l’insieme dei criteri di definizione dei prezzi, degli sconti e delle promozioni, ossia l’insieme dei costi monetari e non monetari sostenuti dall’acquirente per beneficiare del prodotto.

La politica di distribuzione è l’insieme delle strategie di individuazione delle attività utili a far giungere un determinato prodotto al consumatore finale nella maniera più pratica per l’acquirente. Saper scegliere una rete distributiva significa individuare le caratteristiche degli intermediari, organizzare la consegna delle merci, determinare i servizi inerenti alla distribuzione del prodotto. La distribuzione avviene tramite la gestione dei canali di distribuzione e dei magazzini, della logistica delle merci e della copertura del mercato.

La politica di promozione è l’insieme delle attività di comunicazione necessarie a promuovere, pubblicizzare e far conoscere al mercato un determinato prodotto o servizio.

Le ricerche di mercato hanno un ruolo anche alla programmazione del complesso sistema di relazioni e attività mirate al CRM per fidelizzare i clienti, realizzare nuove opportunità, intervenire dove il cliente ha necessità prevedibili e soddisfabili e mantenere viva nel cliente l’attenzione per l’azienda. Un cliente avrà motivi per restare fedele se ravvisa nel fornitore una particolare attenzione alla sua identità (si vedano Farinet e Ploncher, 2002).

Svolgono attività per il marketing e il CRM le aziende che:

- svolgono ricerche e indagini sulla clientela, sul mercato attuale e potenziale, sul grado di accettazione e la conoscenza di determinati prodotti da parte della gente, sulle abitudini di acquisto dei consumatori, sulla soddisfazione dei clienti circa un determinato prodotto o servizio, sull’immagine aziendale;
- ideano e realizzano loghi e marchi, campagne di *telemarketing* e di pubblicità locale e nazionale, campagne di fidelizzazione dei clienti, business plan;
- gestiscono servizi di assistenza ai clienti;
- sviluppano siti internet gestendone il posizionamento nei motori di ricerca, attività finalizzate alla promozione del sito internet e dei suoi prodotti *on-line*.

Per conoscere la professionalità utilizzata e quella utilizzabile dalle imprese che svolgono studi di mercato e sondaggi di opinione nel Veneto, è stata svolta una ricerca empirica interpellando un campione di titolari delle aziende venete con almeno tre addetti. Le aziende di uno o due addetti sono state escluse perché si è ritenuto che i profili professionali attivi al loro interno non fossero riconoscibili e differenziabili.

Essendo lo studio dei profili professionali e delle attività svolte nelle aziende temi complessi e articolati, rilevabili in forma prevalentemente qualitativa e con indubbio impegno per il rispondente, si è deciso di rilevare i dati mediante intervista faccia a faccia presso le aziende.

La lista delle aziende operanti nel comparto degli studi di mercato e dei sondaggi di opinione (che, per comodità, chiameremo aziende di marketing) è stata costruita a partire da un elenco di 148 unità fornito dalla Camera di commercio di Padova, integrato con altre dedotte dal portale Infoimprese delle camere di commercio (www.infoimprese.it) e dalle Pagine gialle (www.paginegialle.it). La lista così ampliata comprendeva 232 unità.

Dalla lista sono state escluse 80 aziende, 9 perché dalla descrizione della loro attività, riportata in uno dei portali sopra citati o, più frequentemente, nel sito web dell'azienda, si è capito che erano non pertinenti al settore in esame, 13 perché prive di un recapito telefonico e 58 perché avevano meno di tre addetti. Le 152 rimanenti sono state contattate per telefono sia per ottenere l'informazione sul numero di addetti, sia per controllare ulteriormente la pertinenza delle loro attività con il settore in esame². La lista delle aziende con almeno tre addetti si è così ridotta a 47 unità.

Dagli strati delle aziende da tre a nove addetti (nel seguito denominate "piccole") e delle aziende da dieci addetti in su (dette "grandi"), è stata selezionato un campione di 23 unità, comprendente tutte le grandi e un campione casuale equiprobabile delle piccole. Per effettuare stime corrette delle grandezze in esame è quindi necessario introdurre dei pesi di entità inversamente proporzionale alle probabilità di inclusione nel campione (Fabbris, 1989).

I dati sono stati rilevati da luglio a ottobre del 2005 somministrando, tramite due rilevatori specializzati, un questionario semi-strutturato. Su appuntamento, un rilevatore, e in alcuni casi due, si sono recati presso l'azienda. L'analisi dei dati è stata svolta presso il Dipartimento di Scienze Statistiche dell'Università di Padova utilizzando prevalentemente il sistema SAS (Sas Institute, 2004).

² Giova ricordare che le classificazioni presso la base di dati delle Camere di commercio sono aleatorie a causa della prassi dell'autoclassificazione da parte degli imprenditori e delle continue modifiche intervenute nei sistemi di classificazione, soprattutto nel comparto dei servizi alle imprese. Le ricerche di mercato e i sondaggi di opinione sono considerevolmente sovrapposti, tra l'altro, con i metodi e i contenuti dei comparti della "Ricerca e sviluppo" e della "Pubblicità".

Il questionario utilizzato per l'indagine rileva una considerevole quantità di informazioni relative alle aziende venete che operano nel settore degli studi di mercato e dei sondaggi di opinione. Inoltre, rileva le attività che si svolgono nelle aziende in questione, le figure professionali che vi hanno un ruolo e le competenze richieste per svolgere utilmente il ruolo atteso.

Il questionario utilizzato si compone di nove sezioni:

- A. *Il rispondente*: dove si rilevano informazioni personali sul rispondente (nome, cognome, genere, anno di nascita, titolo di studio, ruolo e funzioni in azienda).
- B. *L'azienda*: dove si rilevano informazioni sull'azienda (tra le altre, la ragione sociale, la data d'inizio dell'attività, l'appartenenza ad associazioni di categoria, ecc...).
- C. *Il sito internet*: dove si rilevano informazioni sull'utilizzo di un sito internet e sulle sue finalità.
- D. *Certificazione*: dove si rilevano informazioni sullo stato della certificazione e sui motivi che spingono alla certificazione.
- E. *Clienti, obiettivi e risultati*: dove si rilevano informazioni sui clienti e sull'andamento dell'azienda rispetto agli obiettivi prefissati.
- F. *Il personale*: dove si rilevano informazioni sugli addetti, sulla struttura organizzativa interna dell'azienda, sulle figure professionali e sull'impiego di studenti in stage/tirocinio.
- G. *Variazioni di personale nell'ultimo anno*: dove si rilevano informazioni sulle variazioni di personale nell'ultimo anno e sulle eventuali difficoltà a reperire personale.
- H. *Previsioni*: dove si rilevano le previsioni di variazione del personale nei prossimi due anni.
- I. *Per concludere*: dove si rilevano le impressioni del rispondente sulle figure professionali che nel prossimo futuro avranno maggiori opportunità occupazionali, e inoltre sull'andamento dell'azienda e del settore in generale nei prossimi anni.

Nel seguito, si illustra l'evoluzione negli ultimi vent'anni delle imprese di ricerche di mercato e sondaggi d'opinione (Par. 2), le professionalità rilevanti nelle dette imprese, in modo particolare le figure professionali "da tecnico in su" che costituiscono la destinazione possibile dei laureati italiani (Par. 3) e una previsione sull'occupazione possibile nel medio termine nel comparto in esame (Par. 4). Nel paragrafo conclusivo (Par. 5), si svolge un ragionamento sui percorsi formativi pertinenti alle figure professionali introdotte nel Par. 3.

2. Tratti statistici delle aziende di marketing

Le imprese di ricerche di mercato e di sondaggi d'opinione hanno il codice³ Ateco 74.13 delle attività produttive (ISTAT, 2002). Dal censimento del 1991, queste imprese hanno un codice di rilevazione autonomo e l'Istat pubblica pertanto statistiche specifiche sulle aziende di marketing italiane.

Nel 2001, le aziende di marketing presenti sul territorio italiano sono 6442. La loro distribuzione territoriale è correlata con la presenza di grandi concentrazioni industriali. Infatti, ben il 68,2% si localizza nel nord Italia, e in particolar modo nell'Italia nord-occidentale, contro il 19% nel Centro e il 12,8% nel Meridione. Analoga è la distribuzione dei 19471 addetti: il 74,7% si trova nel nord Italia, il 15,6% nel Centro e solamente il 9,7% nel Sud e nelle isole (Tab. 1).

Tabella 1. *Distribuzione assoluta e percentuale degli addetti e delle aziende di ricerche di mercato e sondaggi d'opinione in Italia nel 2001, per grande ripartizione geografica (Istat, vari anni)*

Ripartizione geografica	Aziende		Addetti	
	Numero	%	Numero	%
Italia nord-occidentale	2.937	45,6	11762	60,4
Italia nord-orientale	1.458	22,6	2790	14,3
Italia centrale	1.225	19,0	3040	15,6
Italia meridionale	626	9,7	1487	7,6
Italia insulare	196	3,0	392	2,0
<i>Totale</i>	<i>6.442</i>	<i>100,0</i>	<i>19471</i>	<i>100,0</i>

Anche le aziende di marketing sono prevalentemente composte di una o due addetti. Infatti, l'82,3% delle aziende ha da uno a due addetti, e assorbe il 32,2% dell'occupazione del settore. Tuttavia, per quanto le aziende che hanno un numero di addetti tra tre e nove siano il 13,4% e quelle con più di nove siano solamente il 3,8%, queste classi ne assorbono, rispettivamente il 19,6% e il 48,2%.

Il Veneto, con le sue 677 unità censite nel 2001, è la seconda regione per numero di aziende di marketing e sondaggi, superata solamente dalla Lombardia che, con 2.271 aziende, rappresenta il 35,3% del totale nazionale. Seguono, nell'ordine,

³ Fino al censimento del 1981, il comparto delle imprese di ricerche di mercato e sondaggi d'opinione era il 74.1 (ISTAT, censimento 1981). Per una trattazione più compiuta dei cambiamenti intervenuti nelle classificazioni delle attività economiche che hanno avuto un impatto nella classificazione degli studi tecnici, si può consultare Costa *et al.* (2006).

Emilia-Romagna, Lazio e Piemonte con, rispettivamente, il 9,2%, il 9,1% e il 7,6% (Costa *et al.*, 2006).

La graduatoria delle regioni per numero di addetti non rispecchia esattamente quella del numero di aziende: la prima regione è ancora la Lombardia con il 49,5% degli addetti del settore. Invece, il Veneto, con i suoi 1185 addetti, pari al 6,1% del totale, scende di due gradini, superato dal Piemonte (9,5%) e dal Lazio (8,8%).

La realtà veneta è quindi caratterizzata da un numero importante di aziende di marketing di dimensione modesta. Ben l'86% delle aziende venete è composto da uno o due addetti che, nel complesso, rappresentano più della metà degli occupati nel comparto. Le aziende che superano i nove addetti rappresentano appena l'1,2% e, in nessun caso, superano i 50 addetti (Tab. 2). Il numero medio di addetti per azienda veneta è 1,8, valore nettamente inferiore a quello nazionale, che è di circa 3 addetti per azienda.

Tabella 2. *Distribuzione di frequenze percentuali delle aziende di marketing in Italia e nel Veneto nel 2001, per numero di addetti.*

<i>Numero di addetti</i>	<i>Italia</i>	<i>Veneto</i>
1	68,4	74,6
2	14,4	11,4
3 - 5	10,2	9,9
6 - 9	3,3	3,0
10 - 15	1,6	0,7
16 - 19	0,5	0,4
20 - 49	1,0	0,0
50 - 99	0,3	0,0
100 - 199	0,2	0,0
<i>Totale</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

In Lombardia e Piemonte sono situate le aziende maggiori, e ciò determina una media per azienda, rispettivamente, di 4,2 e 3,8 addetti, valori nettamente superiori a quelli medi del Paese. Giova ricordare che queste due regioni sono quelle nelle quali si trovano le aziende industriali di maggiori dimensioni. Ciò conferma la macro-tendenza già ipotizzata che le aziende di marketing si situano con maggiore frequenza in prossimità dei grandi stabilimenti industriali.

Padova è la provincia veneta con il maggior numero di aziende e di addetti, seguita da Verona e da Vicenza (Tab. 3).

Tabella 3. *Distribuzione delle aziende e degli addetti e numero medio di addetti per istituto di ricerca di mercato o sondaggio d'opinione nel Veneto nel 2001, per provincia.*

<i>Provincia</i>	<i>Aziende</i>	<i>Addetti</i>	<i>Numero medio di addetti per azienda</i>
<i>Verona</i>	153	263	1,43
<i>Vicenza</i>	125	210	1,33
<i>Belluno</i>	10	13	1,32
<i>Treviso</i>	97	164	1,36
<i>Venezia</i>	87	183	1,49
<i>Padova</i>	196	333	1,39
<i>Rovigo</i>	9	19	1,31
<i>Totale</i>	677	1185	1,39

Nell'arco di dieci anni, dal 1991 al 2001, le aziende italiane di marketing sono più che raddoppiate (+144%, passando da 2645 a 6442 unità), e il numero di addetti è cresciuto con minor vigore (+72,1%, passando da 11315 a 19471 unità). L'aumento più marcato del numero di aziende rispetto al numero di addetti ha inevitabilmente determinato una diminuzione della dimensione media delle aziende che sono così passate da una media di 4,3 addetti nel 1991 a 3,0 nel 2001 (Tab. 4).

Tabella 4. *Numerosità delle aziende e degli addetti del settore marketing e sondaggi in Italia e in Veneto nel 1991 e nel 2001 (Istat, vari anni).*

	<i>Aziende</i>		<i>Addetti</i>	
	<i>1991</i>	<i>2001</i>	<i>1991</i>	<i>2001</i>
Italia	2.645	6.442	11.315	19.471
Veneto	190	677	544	1185

Nel Veneto, la tendenza è stata analoga, ma gli aumenti sono stati più sensibili, sia per quanto riguarda le aziende che gli addetti. Le aziende, infatti, sono più che triplicate in dieci anni (da 190 a 677 unità) e il numero di addetti è più che raddoppiato (da 544 a 1185 unità impiegate). Anche in Veneto il numero medio di addetti per azienda è diminuito, passando da 2,9 del 1991 a 1,8 del 2001.

Le aziende venete di marketing operano in settori abbastanza variegati. Accanto al buon numero di aziende che si occupano specificatamente di marketing strategico e ricerche di mercato esistono realtà più piccole con attività molto specifiche. Il gruppo più numeroso è costituito dalle aziende che curano il marketing

operativo, ossia la realizzazione di una pluralità di servizi diretti al raggiungimento e al mantenimento della clientela (Tab. 5).

Tabella 5. Distribuzione percentuale delle aziende venete di studi di mercato e sondaggi d'opinione per anno di nascita e tipo di attività svolta.

Anno di nascita	Tipo di attività			Totale
	Marketing operativo	Marketing strategico	Sondaggi	
Prima del 1990	9,8	11,1	0,0	9,1
Tra il 1990 ed il 1999	35,3	55,6	61,8	46,8
Dal 2000 in poi	54,9	33,3	38,2	44,0
Totale %	100,0	100,0	100,0	100,0
(n)	(11)	(9)	(3)	(23)
% sul totale	46,8	41,2	12,0	100,0

Le aziende venete di marketing e sondaggi sono molto giovani. Nel 2006, il 90,9% di queste, infatti, non ha più di 16 anni e ben il 44% non più di 6. Le poche aziende nate prima del 1990 si occupano di marketing operativo e strategico. Quelle di marketing operativo sono state fondate prevalentemente a partire dal 2000, le seconde, come pure quelle di sondaggi, tra il 1990 e il 1999.

Trattandosi di aziende giovani e dinamiche, collegate al mondo della comunicazione, non stupisce che ben il 95,4% disponga di un proprio sito internet (Tab. 6). Il 56% delle aziende, principalmente quelle che si occupano di marketing operativo e sondaggi, utilizzano il sito, oltre che come vetrina pubblicitaria, anche a scopo interattivo per scambiare informazioni con i propri clienti e cercare personale. Quelle che utilizzano il sito per le funzioni più complesse sono il 56%. Le poche aziende che non hanno un proprio sito sono il 4,6% del totale e si occupano esclusivamente di marketing strategico.

Le attività svolte dalle aziende di marketing, legate di per sé a procedure di ricerca piuttosto standardizzate per quanto varie, giustificano che il 64,1% di queste non possieda un sistema di certificazione della qualità. Infatti, nessuna delle aziende appartenenti ai due settori più legati alla ricerca economica e sociale (il marketing strategico e i sondaggi) sono certificate (Tab. 7).

Sembra, tuttavia, che stiano incominciando ad intraprendere la strada della certificazione, sia per migliorare la propria immagine sia per soddisfare le esigenze di un mercato che sempre più, anche nei servizi, richiede la qualità. Si osserva che le uniche aziende ad essere certificate si occupano di marketing operativo, quindi sono

meno legate delle altre a vere e proprie attività di ricerca ma sono, per l'appunto, più operative.

Tabella 6. *Distribuzione percentuale delle aziende venete di studi di mercato e sondaggi d'opinione per presenza del sito internet e tipo di attività svolta.*

Sito internet	Tipo di azienda			Totale
	Marketing operativo	Marketing strategico	Sondaggi	
Non possiede	0,0	11,2	0,0	4,6
Usato come vetrina informativa	39,1	44,4	23,6	39,4
Usato con funzioni interattive	60,9	44,4	76,4	56,0
Totale % (n)	100,0 (11)	100,0 (9)	100,0 (3)	100,0 (23)

Tabella 7. *Distribuzione percentuale delle aziende venete di studi di mercato e sondaggi d'opinione per situazione rispetto alla certificazione e tipo di attività svolta.*

Certificazione di qualità	Tipo di azienda			Totale
	Marketing operativo	Marketing strategico	Sondaggi	
assente	58,6	77,8	38,2	64,1
in corso	0,0	22,2	61,8	16,6
presente	41,4	0,0	0,0	19,4
Totale % (n)	100,0 (11)	100,0 (9)	100,0 (3)	100,0 (23)

Il 59,5% delle aziende lavora per clienti da fuori regione. La percentuale è un po' più alta (69%) se l'azienda ha altre sedi fuori del Veneto. Le aziende che hanno sedi solo nel Veneto lavorano, invece, principalmente per aziende venete. La consulenza di marketing richiede interazione con le aziende clienti, per questo l'attività è legata al territorio (Tab. 8).

Per quanto concerne la tipologia della clientela (privati/pubblici), invece, si nota come il 76% delle aziende lavori esclusivamente per clienti privati indipendentemente dalla dimensione dell'azienda (Tab. 9).

Tabella 8. Distribuzione percentuale delle aziende venete di studi di mercato e sondaggi d'opinione per provenienza dei clienti e presenza di altre unità locali.

Raggio d'azione prevalente dell'azienda	Altre sedi fuori dal Veneto		Totale (n=23)
	Non ne ha	Ha altre sedi	
Regionale	64,5	31,0	40,5
Extra-regionale	35,5	69,0	59,5
Totale (n)	100,0 (19)	100,0 (4)	100,0 (23)

Tabella 9. Indicatori di tipologia della clientela delle aziende venete di studi di mercato e sondaggi d'opinione, per numero di addetti dell'azienda.

Indicatori di tipologia clientela	Numero addetti		Totale (n=23)
	Fino a 5 (n=14)	Oltre 5 (n=9)	
% che ha anche enti pubblici come clienti	21,4	28,5	24,0
% che ha un solo cliente principale	21,4	53,9	33,1

Particolarmente interessante è, invece, che un'azienda su tre conta su un cliente principale che copre per lo meno il 40% del fatturato dell'azienda. Ciò accade più frequentemente nelle aziende di maggiori dimensioni e soprattutto in quelle che si occupano di marketing operativo, mentre è più raro nelle aziende di marketing strategico ed assente in quelle di sondaggi (Tab. 10).

Tabella 10. Percentuale di aziende venete di studi di mercato e sondaggi d'opinione che hanno un cliente principale, per tipo di attività.

	Tipo di attività			Totale (n=23)
	Marketing operativo (n=11)	Marketing strategico (n=9)	Sondaggi (n=3)	
% che ha un cliente principale	51,2	22,2	0,0	33,1

Tabella 11. Percentuale di aziende venete di studi di mercato e sondaggi d'opinione inserite in una rete, per tipologia di clientela.

	<i>Ha un cliente principale</i>		<i>Totale (n=23)</i>
	<i>Sì (n=8)</i>	<i>No (n=15)</i>	
% di aziende inserite in una rete	27,6	52,1	44,0

Questi dati ci riportano al discorso sull'esternalizzazione. È, infatti, verosimile che le aziende che hanno un solo cliente, o un cliente principale e altre occasioni marginali di attività, siano nate per scissione di una funzione attiva in grandi aziende di produzione di beni o servizi. Le aziende nate per esternalizzazione di un processo avviato si occupano prevalentemente di marketing operativo (51,2% dei casi rispetto al 22,2% del marketing strategico), proprio perché i settori esternalizzati dalle imprese sono principalmente quelli non strategici. Coerentemente, nessuna delle aziende che si occupano di sondaggi ha un cliente principale, trattandosi di realtà da sempre indipendenti.

Il 44% delle aziende venete di marketing e sondaggi è inserito in una qualche rete di aziende e, salvo casi eccezionali, ha un cliente principale o unico, mostra ancora una volta come la rete si costruisca per la ricerca della propria posizione nel mercato. Se, invece, l'impresa è nata per esternalizzazione della funzione di ricerca da un'azienda-madre, ci sarà all'origine un forte legame biunivoco, una sorta di "cordone ombelicale" tra l'azienda madre e quella creata, che si può intravedere nel modo di operare, anche se l'azienda di marketing "figlia" esiste da parecchi mesi.

Le aziende di marketing da noi interpellate hanno dimensione medio-piccola nel panorama italiano e mondiale: oltre l'80% delle aziende ha tra tre e dieci addetti (Tab 12), il numero medio di addetti è pari a 7, con sensibili differenze secondo il tipo di attività (Tab. 13). Vale la pena riaffermare che si tratta delle aziende con il maggior numero di addetti tra le aziende operanti nel Veneto.

Le aziende di marketing strategico sono quelle più piccole. Hanno, infatti, una dimensione media di 4,7 addetti. I titolari e soci pesano considerevolmente (34%) sul complesso degli occupati: mediamente sono 1,6 per azienda. Il personale a tempo indeterminato è piuttosto ridotto in numero ed è superato nettamente dal personale a tempo determinato, o con contratto atipico o legato all'azienda da un rapporto libero-professionale interno.

Varie commesse di lavoro sono, assegnate volta a volta a liberi professionisti, vuoi perché maggiormente specializzati su un determinato settore, vuoi per acquisire il numero massimo possibile di commesse. Una parte dei liberi professionisti è integrata nell'azienda ed è nel seguito chiamata "liberi professionisti interni" per

significare che esercitano un'attività di lavoro autonomo esclusivamente, o quasi, per la stessa società di servizi professionali e sono pertanto inseriti in gruppi di lavoro dell'azienda e operano prevalentemente o esclusivamente all'interno della stessa.

Tabella 12. Distribuzione percentuale delle aziende venete di studi di mercato e sondaggi d'opinione per dimensioni dell'azienda, suddivise per tipo di attività svolta

Numero di addetti	Tipo di attività			Totale
	Marketing operativo	Marketing strategico	Sondaggi	
Da 3 a 5	58,6	77,8	38,2	64,1
Da 5 a 10	29,3	22,2	38,2	27,4
Oltre 10	12,1	0,0	23,6	8,5
<i>Totale</i>	<i>100,0</i> (11)	<i>100,0</i> (9)	<i>100,0</i> (3)	<i>100,0</i> (23)

Tabella 13. Numero medio di addetti delle aziende venete di studi di mercato e sondaggi di opinione, per posizione del personale, tipo e dimensione dell'azienda.

Posizione	Attività			Numero addetti		Totale (n=23)
	Marketing operativo (n=11)	Marketing strategico (n=9)	Sondaggi (n=3)	Fino a 5 (n=14)	Oltre 5 (n=9)	
<i>Titolare o socio</i>	1,4	1,6	1,8	1,6	1,2	1,5
<i>Dip. tempo indeterminato</i>	2,7	1,2	3,6	0,9	4,6	2,2
<i>Dip. tempo determinato</i>	2,9	0,7	-	0,6	3,5	1,6
<i>Contratto atipico</i>	1,4	0,8	1,1	0,6	2,0	1,1
<i>Libero professionista int.</i>	0,5	0,4	1,9	0,9	0,1	0,6
<i>Totale addetti</i>	8,9	4,7	8,4	4,6	11,4	7,0
<i>Collaboratore occasionale</i>	65,5	30,4	9,8	25,0	78,9	44,4
<i>Libero professionista est.</i>	1,2	2,7	4,9	1,43	3,7	2,3

Per la rilevazione dei dati e per la loro eventuale immissione su supporto informatico si fa ricorso a collaboratori esterni, con contratto di collaborazione occasionale. Mediamente, i collaboratori esterni sono circa 30 per azienda.

Le aziende di marketing operativo hanno una media di quasi 9 addetti. Per svolgere questa attività sono state create nel Veneto aziende di decine di addetti. Al loro interno, i titolari e i soci pesano ovviamente meno che nelle aziende di marketing strategico, ma la proporzione di addetti inseriti in azienda a tempo indeterminato rimane piuttosto bassa, attorno al 30% del totale, liberi professionisti interni compresi. Queste aziende fanno scarsamente uso di liberi professionisti, sia interni che esterni all'azienda (rispettivamente, 0,5 e 1,2 per azienda).

Al contrario, la funzione di call center, attiva all'interno dell'azienda per gestire le attività di *telemarketing* e di promozione in punti vendita, quella di *contact center* e le indagini di *customer satisfaction* alzano considerevolmente il numero di collaboratori impiegati in queste attività, che ammontano in media a 65 per azienda. Si tratta di un numero indicativo, dal momento che ciascuna azienda fa uso di tipi e di quantità di collaboratori in ragione delle richieste della clientela. Per le attività più stabili, è inquadrato un certo numero di dipendenti a tempo determinato.

Anche le aziende di sondaggi hanno dimensioni superiori alla media, circa 8 addetti per azienda, ma sono strutturate in modo più tradizionale. Quasi la metà degli addetti è assunta a tempo indeterminato e, in genere, il ricorso a contratti a tempo determinato o atipici è limitato. Il numero di collaboratori per le attività di rilevazione è relativamente contenuto (quasi 10 ad azienda) e vi è un maggior ricorso a liberi professionisti, in particolar modo esterni, soprattutto per realizzare specifiche commesse, oppure per l'analisi dei dati raccolti, qualora il cliente ne faccia richiesta.

Si può notare che le aziende di maggiori dimensioni hanno forme di inquadramento del personale più stabili. Nelle aziende con almeno 5 addetti, i titolari, i soci e i dipendenti con contratto a tempo indeterminato rappresentano il 51% degli addetti, che diventano l'82% se si aggiungono anche i dipendenti con contratto a tempo determinato. Le aziende fino a 5 addetti tendono a mantenere una struttura del personale più flessibile, con una limitata proporzione di addetti inquadrati stabilmente in azienda e con contratti meno impegnativi, come le collaborazioni a progetto e i liberi professionisti interni.

3. Attività e professionalità nelle aziende di marketing

Le aziende di marketing operativo offrono vari servizi alle imprese produttive. Un primo servizio, il più tradizionale, è la *promozione diretta*, vale a dire il contatto dei potenziali clienti per offrire determinati prodotti o servizi. Le modalità di contatto

sono la vendita telefonica (*telemarketing*) e la gestione di stand, eventualmente con personale ad hoc, presso i punti vendita (*promozione in punto vendita*). Oltre a questi servizi, si può dire operativi, gli istituti offrono consulenza sui modi e sui tempi della promozione del marchio o di suoi prodotti, gestione delle offerte promozionali e creazione di materiale pubblicitario, dai volantini al merchandising.

Un servizio inerente al CRM è la gestione delle forme tradizionali di fidelizzazione (tra le altre, le raccolte di punti o i concorsi a premi legati alla vendita di particolari prodotti) e la realizzazione di sistemi di relazione stabile con la clientela. Le aziende di marketing operativo forniscono consulenza sul tipo di struttura più adatto alle esigenze dell'impresa, quali numeri verdi, sms, e-mail o siti internet, attività la cui realizzazione compete di solito alla stessa azienda tramite il proprio Contact center.

Un'altra attività è il *web marketing*, ossia una serie di azioni per una migliore visibilità del cliente sul *www*. Questo tipo di attività non è ancora non molto diffuso nel Veneto. Le aziende di marketing realizzano il sito internet del cliente secondo le sue esigenze di comunicazione e ne curano l'aggiornamento e la manutenzione. Sono anche responsabili della visibilità del sito stesso, ragion per cui si occupano di migliorare il ranking del sito nei motori di ricerca e di pubblicare *banner* pubblicitari sui siti e sulle *newsletter* correlate alle attività o ai potenziali clienti dell'azienda.

L'attività principale delle aziende di marketing strategico è la realizzazione di *ricerche di mercato* all'interno della più generale consulenza di marketing. Le ricerche sono finalizzate alla comprensione dell'andamento del mercato, dei potenziali concorrenti dell'azienda, del posizionamento dei prodotti e del marchio. Vi sono poi indagini rivolte direttamente ai clienti delle aziende, attuali o potenziali, attraverso l'analisi di dati disponibili o la realizzazione di apposite indagini di *customer satisfaction*.

Per le indagini a carattere quantitativo, le aziende mettono a disposizione i propri sistemi software CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*) o CAWI (*Computer Assisted Web-based Interviewing*) e una struttura di call center con intervistatori reclutati ad hoc per rilevare direttamente i dati. Queste aziende offrono spesso anche la consulenza sulle tecniche di campionamento, sulla struttura del questionario e sulla formulazione delle domande, sul criterio ottimale di contattare le persone. Per le indagini qualitative, realizzano interviste in profondità, focus group e rilevazioni Delphi, mettendo a disposizione del cliente una rete di intervistatori reclutati ad hoc e personale specializzato nella realizzazione di rilevazioni dirette sofisticate.

Offrono anche consulenza sulle strategie di marketing. La consulenza può riguardare sia la creazione o la modifica di prodotti specifici dell'impresa-cliente, sia le strategie di comunicazione, commercializzazione e promozione, compresa la creazione di grafiche pubblicitarie, *packaging* del prodotto, cartellonistica, volantini,

pubblicità per radio e televisioni, cataloghi, siti web e piani di comunicazione interna ed esterna.

Una particolare attività di promozione, nata di recente ma in crescita, riguarda la gestione delle strategie di sponsorizzazione. In questo caso, l'azienda si occupa di individuare gli eventi da sponsorizzare per aumentare la visibilità dell'immagine del cliente e cura la gestione dei rapporti tra questo e gli organizzatori dell'evento.

Le aziende marketing realizzano anche attività connesse al marketing, soprattutto corsi e seminari di formazione su marketing, comunicazione e CRM per il personale delle aziende clienti. Ci sono anche aziende che forniscono consulenza sull'organizzazione aziendale dei clienti.

Le aree funzionali individuate nella generalità delle aziende visitate comprende: la direzione (Par. 3.1), l'area amministrativa e segretariale (Par. 3.2), l'area informatica (Par. 3.3), l'area tecnico-operativa (Par. 3.4), l'area commerciale (Par. 3.5) e l'area della comunicazione (Par. 3.6). Tuttavia, la suddivisione per aree funzionali delle attività permette una prima veloce comprensione della strutturazione interna delle aziende di marketing. Queste funzioni sono svolte in ogni azienda di marketing, tuttavia solo nelle aziende di una certa dimensione s'individua un organigramma con aree amministrative, informatiche, commerciali o della comunicazione con propri responsabili.

La numerosità delle figure professionali presenti nelle aree funzionali delle aziende di marketing del Veneto è deducibile dalle Tabelle 14 e 15, le competenze professionali richieste dalle aziende alle figure professionali che occupano posizioni da tecnico in su sono descritte nelle Tabelle 16, 17 e 18 e le caratteristiche sociali delle figure nella Tab. 19.

3.1. La Direzione

Al vertice dell'organizzazione aziendale si trova la direzione, coordinata dal Titolare o dall'Amministratore nelle società più grandi (Fig. 1).

Amministratore

Il *Titolare* o *Amministratore* dell'azienda costituisce la figura di vertice dell'organizzazione aziendale, responsabile dell'andamento economico e della strategia. L'attività principale riguarda la pianificazione e il coordinamento di ogni attività dell'azienda sotto il profilo economico, amministrativo e operativo.

Figura 1. Organizzazione per area funzionale delle imprese venete di studi di mercato e sondaggi d'opinione, con indicazione delle figure professionali

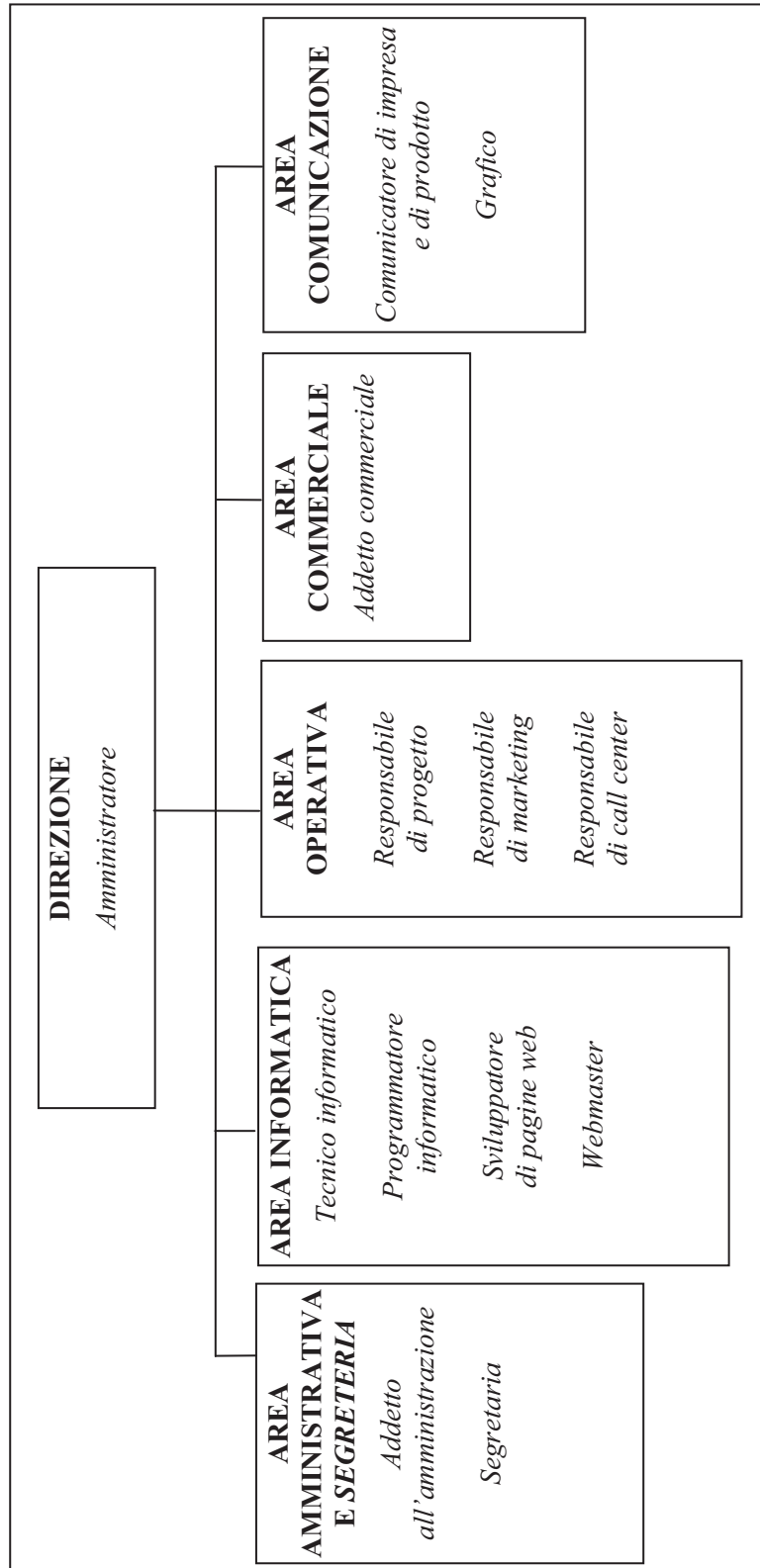


Tabella 14. Numero medio di addetti nelle aziende venete di studi di mercato e sondaggi d'opinione per figura professionale, suddivisi per dimensione e tipo di azienda

Figura professionale	Numero addetti		Tipo di azienda			Totale (n=23)
	Fino a 5 (n=14)	Oltre 5 (n=9)	M. operativo (n=11)	M. strategico (n=9)	Sondaggi (n=3)	
Addetto amministrazione	0,6	1,0	1,1	0,6	0,4	0,9
Amministratore	1,0	0,9	1,0	1,0	0,7	0,9
Commerciale	0,4	0,5	0,7	0,2	-	0,4
Comunicat. impresa e prodotto	0,1	0,5	0,2	0,4	-	0,2
Grafico	0,2	0,2	0,2	0,3	-	0,2
Intervistatore	-	-	-	-	-	-
Operatore di call center	0,4	3,3	3,0	-	-	1,5
Programmatore informatico	-	0,3	0,1	-	0,8	0,1
Promoter	-	-	-	-	-	-
Responsabile del call center	-	0,8	0,5	-	0,4	0,3
Responsabile di progetto	0,6	1,9	1,3	0,7	1,5	1,0
Ricercatore marketing	1,0	0,8	-	1,2	4,0	0,9
Segretaria	-	0,3	0,2	-	0,2	0,1
Sviluppatore pagine web	0,1	0,3	0,3	-	-	0,2
Tecnico informatico	0,1	0,2	0,2	0,1	-	0,1
Webmaster	0,1	0,4	0,1	0,2	0,4	0,2
Totale	4,6	11,4	8,9	4,7	8,4	7,0

Tabella 15. Numero medio di addetti delle aziende venete di studi di mercato e sondaggi di opinione per area funzionale, attività e dimensione dell'azienda.

Area funzionale	Tipo di azienda			Numero addetti		Totale (n=23)
	Marketing operativo (n=11)	Marketing strategico (n=9)	Sondaggi (n=3)	Fino a 5 (n=14)	Oltre 5 (n=9)	
Direzione	1,0	1,0	0,7	0,9	0,9	0,9
Amministrativa	1,2	0,6	0,6	0,6	1,3	0,9
Informatica	0,7	0,4	1,1	0,4	1,1	0,6
Operativa	4,8	1,8	6,0	1,9	6,9	3,7
Commerciale	0,7	0,2	0,0	0,4	0,5	0,4
Comunicazione	0,5	0,7	0,0	0,3	0,8	0,5
<i>Totale</i>	8,9	4,7	8,4	4,6	11,4	7,0

Tabella 16. Distribuzione percentuale degli addetti nelle aziende venete di studi di mercato e sondaggi di opinione per conoscenza linguistica richiesta e figura professionale.

Figura professionale	Conoscenza della lingua inglese			
	Nessuna	Parlata	Scritta	Scritta e parlata
Addetto amministrazione	78,9	0,0	7,0	14,0
Amministratore	31,4	10,1	5,0	53,5
Commerciale	13,1	0,0	0,0	86,9
Comunicatore di impresa e di prodotto	0,0	0,0	25,0	75,0
Grafico	40,0	0,0	20,0	40,0
Intervistatore	0,0	0,0	0,0	0,0
Operatore di call center	38,2	23,6	0,0	38,2
Programmatore informatico	0,0	0,0	0,0	100,0
Promoter	0,0	0,0	0,0	0,0
Responsabile del call center	27,7	0,0	0,0	72,3
Responsabile di progetto	36,1	7,2	11,7	45,0
Ricercatore marketing	0,0	0,0	24,5	75,5
Segretaria	100,0	0,0	0,0	0,0
Sviluppatore pagine web	0,0	0,0	66,7	33,3
Tecnico informatico	0,0	0,0	76,4	23,6
Webmaster	25,0	25,0	0,0	50,0
<i>Totale complessivo</i>	30,6	4,9	11,1	43,5

Tabella 17. Distribuzione percentuale degli addetti nelle aziende venete di studi di mercato e sondaggi di opinione, per conoscenze informatiche richieste e figura professionale.

Figura professionale	Conoscenza informatica richiesta			
	Nessuna	Generica	Esperto	Programmatore
Addetto amministrazione	7,0	60,5	32,4	0,0
Amministratore	0,0	59,7	35,3	5,0
Commerciale	0,0	60,6	39,4	0,0
Comunic. impresa/prodotto	0,0	50,0	50,0	0,0
Grafico	0,0	0,0	60,0	40,0
Intervistatore	-	-	-	-
Operatore di call center	0,0	100,0	0,0	0,0
Programmat. informatico	0,0	0,0	0,0	100,0
Promoter	-	-	-	-
Responsabile call center	0,0	72,3	27,7	0,0
Responsabile di progetto	7,2	43,3	37,8	11,7
Ricercatore marketing	0,0	60,4	39,6	0,0
Segretaria	0,0	72,3	27,7	0,0
Sviluppatore pagine web	0,0	0,0	0,0	100,0
Tecnico informatico	0,0	0,0	0,0	100,0
Webmaster	0,0	0,0	0,0	100,0
<i>Totale complessivo</i>	<i>2,0</i>	<i>45,1</i>	<i>29,4</i>	<i>13,7</i>

Spesso l'amministratore si occupa direttamente anche della parte commerciale, mantenendo tutti i contatti con la clientela. Se in azienda è presente uno specifico addetto commerciale, l'amministratore destina parte del suo tempo per la cura dei clienti più importanti. È un ruolo assunto in prima persona dal titolare dell'azienda o dall'amministratore unico nel caso di società. Nelle aziende più piccole, l'amministratore si occupa anche di ruoli operativi. Nelle aziende di marketing strategico più piccole, in assenza di un responsabile di progetto (v. oltre) coordina le singole commesse, in assenza del responsabile di marketing cura direttamente le ricerche di mercato e fornisce la consulenza di marketing. Può occuparsi anche della gestione del personale e del coordinamento della struttura di rilevazione, ruolo che è specifico del responsabile di Call center, nonché della contabilità.

L'amministratore deve conoscere gli strumenti del marketing strategico e operativo e l'economia aziendale, sia per la gestione della propria azienda, sia per le

eventuali consulenze esterne. Deve conoscere le potenzialità dell'*office automation* e saper utilizzare il computer da esperto. La conoscenza della lingua inglese non è richiesta se non ad un terzo degli Amministratori, mentre per la maggioranza degli Amministratori è importante saper scrivere e parlare in inglese. Per svolgere questo ruolo è necessaria attitudine alle relazioni interpersonali, al *problem solving* e ad organizzare il lavoro di altri. Le figure con funzioni operative devono anche saper presentare in pubblico un rapporto di ricerca. Tra le doti di personalità, è particolarmente importante la flessibilità. In questa posizione sono impiegati quasi esclusivamente uomini. La proporzione di laureati è del 44,6%.

3.2. L'area amministrativa e segretariale

L'area amministrativa e di segreteria è comune a quasi tutte le aziende di marketing. Negli ultimi anni, quest'area ha perso molte funzioni. Il processo di esternalizzazione ha, infatti, portato gran parte delle aziende a mantenere al proprio interno, tra le attività amministrative, solo la fatturazione in entrata e in uscita e il controllo di gestione, mentre la gestione della contabilità, la redazione del bilancio e la gestione amministrativa del personale sono delegate all'esterno. Nelle aziende più piccole, svolge questa funzione solo l'Addetto amministrativo, mentre al crescere delle dimensioni aziendali a questo si affianca, in genere, una Segretaria.

Segretaria

La *Segretaria* si occupa delle mansioni da ufficio e della *reception* dell'azienda. Si trova nelle aziende di maggiori dimensioni, dove si occupa di ricevere fornitori, clienti ed ospiti in azienda indirizzandoli negli uffici desiderati, filtrare e smistare la posta e le telefonate, redigere ed archiviare pratiche aziendali. Nelle aziende più piccole, cura anche le pratiche amministrative e contabili in vece dell'addetto all'amministrazione (si veda anche Ghepari, 1996).

Deve avere nozioni amministrative e contabili, saper usare software gestionali e di *office automation*, deve conoscere l'inglese, anche se lo utilizza con scarsa frequenza. Tra le caratteristiche di personalità, sono importanti la precisione, la capacità di organizzare autonomamente il proprio lavoro, abilità relazionali.

Il personale impiegato in questo ruolo, composto esclusivamente da donne, ha prevalentemente un diploma di scuola superiore.

Tabella 18. Frequenza di impiego di competenze trasversali e caratteristiche di personalità, per figura professionale

Figure professionali	Competenze trasversali							Doti personalità				
	Rel	Prs	OrgA	OrgS	Team	ScRe	Pr-Pu	Prec	Flex	Fant	MAAn	MAs
Addetto amministrazione	63,2	43,8	25,4	100,0	46,5	7,0	0,0	64,9	42,1	0,0	71,9	0,0
Amministratore	76,7	81,8	25,2	18,2	15,1	5,0	35,3	23,3	70,5	30,2	23,3	10,1
Addetto commerciale	100,0	60,6	13,1	34,4	13,1	13,1	65,6	39,4	47,5	52,5	47,5	13,1
Comunic. impresa, prodotto	25,0	25,0	25,0	50,0	50,0	50,0	50,0	0,0	100,0	75,0	25,0	0,0
Grafico	20,0	20,0	20,0	100,0	40,0	0,0	0,0	60,0	60,0	40,0	0,0	0,0
Operatore di call center	85,4	0,0	0,0	85,4	38,2	23,6	0,0	61,8	61,8	23,6	23,6	0,0
Programm. informatico	38,2	38,2	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0	0,0
Responsabile call center	44,7	0,0	100,0	100,0	55,3	0,0	0,0	55,3	27,7	0,0	72,3	0,0
Responsabile di progetto	73,9	81,1	69,4	37,8	26,1	0,0	11,7	62,2	78,3	14,4	45,0	0,0
Ricercatore marketing	24,5	30,2	30,2	69,8	60,4	69,8	0,0	45,3	84,9	0,0	54,7	15,1
Segretaria	55,3	27,7	0,0	55,3	0,0	0,0	0,0	55,3	27,7	0,0	27,7	0,0
Sviluppatore pagine web	66,7	66,7	0,0	100,0	33,3	0,0	0,0	0,0	33,3	33,3	66,7	33,3
Tecnico informatico	38,2	23,6	0,0	61,8	61,8	0,0	0,0	61,8	38,2	0,0	61,8	38,2
Webmaster	25,0	50,0	75,0	25,0	0,0	50,0	0,0	25,0	50,0	50,0	50,0	25,0
Totale complessivo	55,6	47,6	28,2	51,1	27,4	12,5	15,4	40,3	54,3	20,8	39,4	6,9

LEGENDA: Rel=Capacità di relazionarsi con clienti e fornitori; PrS=Capacità di problem solving; OrgA=Capacità di organizzare il lavoro d'altri; OrgS=Capacità di organizzare il proprio lavoro; Team=Capacità di lavorare in gruppo; ScRe=Capacità di scrivere relazioni; Pr-Pu=Capacità di presentare relazioni in pubblico; Prec=Precisione; Flex=Flessibilità; Fant=Fantasia; MAAn=Mentalità analitica; MAs=Mentalità astratta.

Tabella 19. Percentuale di addetti impiegati negli studi tecnici veneti, per figura professionale, genere, possesso di un titolo di studio universitario e status di libero professionista interno.

<i>Figura professionale</i>	<i>% di donne</i>	<i>% di laureati</i>	<i>% di liberi prof. interni</i>
Addetto amministrazione	94,1	23,7	0,0
Amministratore	0,0	44,6	0,0
Addetto commerciale	20,8	58,4	41,6
Comunicatore di impresa e di prodotto	60,0	60,0	0,0
Grafico	40,0	0,0	20,0
Intervistatore	-	-	-
Operatore di call center	79,2	20,5	0,0
Programmatore informatico	0,0	100,0	0,0
Promoter	-	-	-
Responsabile del call center	100,0	24,6	0,0
Responsabile di progetto	65,4	68,1	0,0
Ricercatore marketing	63,7	95,1	29,2
Segretaria	100,0	0,0	0,0
Sviluppatore pagine web	0,0	0,0	25,0
Tecnico informatico	0,0	50,0	61,8
Webmaster	50,0	100,0	0,0
<i>Totale</i>	<i>56,3</i>	<i>47,3</i>	<i>9,1</i>

Addetto all'amministrazione

L'*Addetto all'amministrazione* si occupa della gestione delle pratiche amministrative e contabili dell'azienda. Effettua pertanto la registrazione e l'emissione di fatture, mantiene i rapporti con le banche, clienti, fornitori, uffici tributari ed i consulenti amministrativi esterni, raramente si occupa delle paghe del personale interno (si veda anche Cerase, 2002). È una figura frequente nelle aziende più strutturate, mentre in quelle più piccole le pratiche amministrative e contabili sono affidate alla segretaria.

Deve conoscere i principi di contabilità e saper usare i software gestionali dell'azienda. Non è richiesta generalmente la conoscenza della lingua inglese. Deve avere una mentalità analitica, precisione, sapersi organizzare autonomamente ed avere attitudine a relazionarsi con clienti e fornitori.

Le persone occupate in questa funzione sono quasi esclusivamente donne, generalmente in possesso di un diploma di scuola media superiore.

3.3. L'area informatica

Il personale impiegato nell'area informatica si occupa dell'acquisizione e gestione delle risorse informatiche dell'azienda. Le aziende di marketing strategico destinano poco personale alle funzioni informatiche. Queste, invece, sono molto più importanti nelle aziende di marketing operativo e, soprattutto, negli istituti di sondaggi. Per questi ultimi, infatti, in area informatica si trova il personale che si dedica alla creazione e manutenzione degli strumenti informatici necessari alla rilevazione delle informazioni: Tecnici e Programmatori informatici per la gestione e manutenzione del software per la rilevazione dei dati. Per le aziende di marketing diretto, invece, l'area informatica può costituire una vera e propria area operativa: se l'azienda offre anche servizi di *web marketing* il Webmaster e lo Sviluppatore di pagine web sono coinvolte in prima persona nell'erogazione del servizio.

Webmaster

Il *Webmaster* gestisce il sito internet aziendale⁴. È presente soprattutto nelle aziende che si occupano di sondaggi e tra le aziende di marketing operativo che hanno una maggiore vocazione per il web marketing. Nelle aziende maggiormente strutturate, coordina il gruppo di lavoro dedicato alla costruzione del sito, gruppo composto dal grafico, dallo sviluppatore di pagine web e dagli addetti alla progettazione e realizzazione dei contenuti. Nelle aziende di web marketing, il *webmaster* si occupa inoltre dell'amministrazione e della pubblicazione dei siti, della loro manutenzione e revisione in accordo con le strategie di marketing elaborate. Nelle aziende più piccole, gestisce direttamente tutte le attività di creazione del sito, compresa la realizzazione della grafica e la programmazione delle pagine con software specifici (Asp, Java, Flash, ecc.). Nella progettazione, realizzazione e revisione di un sito, il *webmaster* ha presenti le strategie di comunicazione e marketing dell'azienda, la pratica utilizzabilità del sito⁵ e la sua visibilità nei motori di ricerca. Costituisce il punto di riferimento per i clienti, gli utenti e i navigatori, garantisce ed organizza accessi e password e cura manutenzione ed aggiornamento. In alcune aziende, si occupa della gestione dei sistemi software, hardware e di rete dell'azienda,

⁴ Per un approfondimento del Webmaster e delle figure legate alla rete si vedano Montis (2001), Cilli (2004), Banca delle professioni (2006). Sulle attività per la costruzione di un sito si veda Postai (2003). Sulle attività di scrivere su web si vedano poi Carrada (2000) e Grasso (2002). Più in generale, sulle professioni dell'area informatica si vedano Taronna (2002), Isfol (2003a) e i rapporti curati annualmente da Federcomin (2002, 2004).

⁵ Sulla pratica utilizzabilità (o accessibilità) dei siti si veda il documento tecnico elaborato da G. Gaffney, J. Nielsen, L. Constantine, J. Spool del Mit e ottenibile in italiano sul sito <http://www.robertoscano.info/files/wcag10/full-checklist.html>.

svolgendo il compito di Tecnico informatico. Nelle aziende di rilevazione, si occupa anche del software per la rilevazione dati con sistemi *computer-assisted*, curando la pubblicazione su internet del questionario e la raccolta dei dati, con mansioni analoghe a quelle del responsabile di Call center.

Deve conoscere i principali linguaggi di programmazione per Internet e l'uso di software di creazione ed elaborazione di immagini. I *webmaster* di aziende di rilevazione, devono avere padronanza del software CAWI e conoscenza delle tecniche di campionamento di popolazioni e di creazione di questionari. Per quelli impiegati nelle aziende di web marketing ha importanza la conoscenza del marketing e delle tecniche di comunicazione. La lingua inglese, scritta e parlata, è un pre-requisito, dato che i manuali di aggiornamento non sono generalmente disponibili in italiano. È importante il saper organizzare il lavoro di altri e l'averne capacità di *problem solving*.

La posizione è ricoperta esclusivamente da personale laureato e per la metà da donne. Spesso l'attività di *webmaster* è esercitata da liberi professionisti, ma nelle aziende del marketing i *webmaster* sono stabilmente impiegati in azienda, data la particolare rilevanza della loro funzione.

Sviluppatore di pagine web

Nelle aziende maggiormente strutturate, lo *Sviluppatore di pagine web*, detto anche *Web developer*, ha il compito di scrivere i programmi per la creazione dei siti internet. Nelle aziende più piccole, cura anche la gestione dei computer e della rete aziendale.

Un tempo, doveva conoscere la sintassi Html e per le altre attività poteva rivolgersi a grafici e al personale addetto al marketing. Con il crescere dell'importanza del web, lo sviluppatore ha dovuto ampliare le proprie competenze tecniche, includendo linguaggi come Asp, Xml, Java, Dhtml, Flash. Oltre all'informatica, deve conoscere le tecniche di marketing e di comunicazione e la lingua inglese, almeno per l'uso parlato. Deve essere capace di organizzare il proprio lavoro e avere una mentalità analitica.

Questo ruolo è svolto quasi esclusivamente da uomini diplomati. Si trovano anche liberi professionisti sistematicamente inseriti in azienda che curano la realizzazione di pagine web.

Programmatore informatico

Il *Programmatore informatico*, o *Programmatore software*, si trova nelle aziende di marketing operativo e di rilevazione di dati provviste di call center. In queste aziende gestisce il software CATI per la raccolta dei questionari e la gestione dell'assistenza ai clienti. Se in azienda è presente un progettista software, che analizza i bisogni e

idea le architetture software più adatte, il programmatore traduce l'architettura software prima in diagrammi di flusso e quindi in programma. In assenza del progettista, cura l'analisi funzionale del software e, nelle aziende che creano propri programmi per la raccolta dei dati, è responsabile anche dell'ideazione del software. In assenza di un tecnico informatico, cura direttamente la manutenzione hardware e software dei computer e della rete dell'azienda.

Deve conoscere ed essere aggiornato sui principali linguaggi di programmazione, soprattutto quelli in uso in azienda. È necessaria infine la conoscenza della lingua inglese, scritta e parlata. Deve possedere una mentalità analitica, precisione e capacità di organizzare autonomamente il proprio lavoro.

Nel ruolo di programmatore informatico sono impiegati esclusivamente uomini e laureati. Non si riscontrano liberi professionisti sistematicamente inseriti in azienda.

Tecnico informatico

Il *Tecnico informatico* si occupa delle risorse informatiche dell'azienda. In primo luogo, cura la manutenzione ordinaria dei computer verificandone periodicamente il corretto funzionamento sia in merito all'hardware sia al software, analizza e risolve i problemi hardware e software che possono presentarsi. Assiste gli utenti della rete locale ed agisce da amministratore di rete e da sistemista. Gestisce infine il sistema di sicurezza delle informazioni presenti nella rete locale. Può occuparsi anche dell'installazione di nuovi computer e di periferiche e dell'installazione e manutenzione delle reti intranet dell'azienda. Si trova esclusivamente nelle aziende di CRM, nelle altre le sue mansioni sono svolte da personale più specializzato, come il webmaster o lo sviluppatore di pagine web.

Deve conoscere i principali sistemi operativi e i software gestionali, di *office automation*, di gestione dei database e, in generale, di ogni programma usato nell'azienda. Deve avere buona conoscenza dei sistemi hardware, dei dispositivi periferici e dei protocolli di comunicazione ed essere aggiornato sulle possibilità di sviluppo tecnologico in modo da comprendere se e come cambiare gli strumenti informatici dell'azienda. Gli è utile possedere nozioni dei principali linguaggi di programmazione. È sempre richiesta la conoscenza della lingua inglese. Deve, inoltre, saper organizzare autonomamente il proprio lavoro, saper lavorare in gruppo, essere preciso e possedere una mentalità analitica.

In questa posizione sono impiegati essenzialmente uomini, di cui la metà circa è laureata. Spesso l'attività è svolta in una posizione di libero professionista interno.

3.4. L'area operativa

Nell'area operativa si collocano le figure dedicate alla realizzazione delle indagini di mercato e di customer satisfaction e ai contact center. Le figure di responsabilità sono il *Responsabile di progetto*, che funge da responsabile dell'area, e il *Responsabile del marketing*. Si tratta dell'area più importante in termini occupazionali: assorbe, infatti, più della metà degli addetti. Per le aziende di sondaggi e soprattutto di marketing operativo, una buona parte del personale dedicato al call center o alle attività di promozione e telemarketing opera con contratti a tempo determinato o con prestazioni occasionali.

Tra le figure professionali più operative, merita una particolare attenzione il personale impiegato a contratto per lo svolgimento delle mansioni di contatto con la clientela. Si tratta soprattutto di donne, quasi esclusivamente diplomate, assunte esclusivamente con contratti di collaborazione, a tempo determinato o con contratti di lavoro interinale. In media, un'azienda di marketing impiega 44 collaboratori per queste mansioni, con notevoli differenze secondo il tipo di attività. Il numero medio di collaboratori, tra operatori di call center e promoter, arriva a 65 per azienda.

Gli *Intervistatori* si occupano della somministrazione di questionari. Si trovano negli istituti di sondaggi (mediamente quasi 10 intervistatori ad azienda) e di marketing strategico (circa 30 intervistatori). Sono selezionati e formati per ciascuna rilevazione dal responsabile del call center, raccolgono i dati spesso per telefono (mediante sistemi CATI), ma anche faccia a faccia. Compito dell'intervistatore è contattare le persone designate a rispondere all'indagine e raccogliere le informazioni secondo la scaletta di domande predisposta, verificando la correttezza e la completezza dell'informazione rilevata.

Gli operatori di call center sono impiegati essenzialmente in aziende di marketing operativo. Gestiscono attività telefoniche in entrata, come i servizi informativi per numeri verdi o servizi di *help desk*, oppure in uscita, quali il *telemarketing* e il *teleselling*. Se l'attività di vendita è svolta principalmente al telefono, sono denominati *operatori di telemarketing*. Possono fornire informazioni o supporto anche via mail, all'interno di contact center (l'integrazione di telefono e web). Oltre conoscere i servizi/prodotti proposti, devono possedere buone capacità relazionali. Non è, in genere, richiesto alcun titolo di studio specifico.

Responsabile di progetto

Il *Responsabile di progetto*, detto anche *Responsabile operativo*, *Project manager* o *Direttore operativo*, è incaricato di gestire commesse specifiche sotto il diretto coordinamento dell'amministratore. Nelle aziende di maggiori dimensioni, le sue mansioni riguardano la progettazione del servizio offerto, il coordinamento delle risorse umane e materiali per l'operatività, il mantenimento dei rapporti con la

clientela e la chiusura del progetto stesso, anche sotto il profilo amministrativo e contabile. Nelle aziende più piccole, assume anche un ruolo operativo. In ragione delle specifiche attività che svolge, si identificano figure di responsabile di progetto correlate al tipo di attività dell'azienda.

Nelle aziende di sondaggi, il responsabile di progetto sovrintende alla raccolta e all'analisi dei dati, attività tipicamente svolte dal responsabile del marketing. Nelle aziende minori, si occupa direttamente della creazione e dell'informatizzazione dei questionari, della selezione e formazione degli intervistatori e della gestione e verifica dei database raccolti. Nelle aziende di marketing strategico, assume il ruolo di *consulente di marketing strategico*, la cui attività principale consiste nell'offrire consulenza su prodotti o servizi e sull'analisi della loro immagine per la commercializzazione (si veda anche Gambel, 2006).

Il responsabile di progetto individua le tendenze e i bisogni dei consumatori e può occuparsi della pianificazione e realizzazione delle attività per la verifica delle strategie commerciali. Nelle aziende più piccole, realizza direttamente l'indagine; in quelle più strutturate, è il responsabile di marketing che imposta l'indagine e i questionari, coordina gli intervistatori e scrive il report di ricerca, mentre il responsabile di progetto svolge la consulenza di marketing.

Nelle attività di supporto al CRM, assume il ruolo di *Consulente CRM*. Si occupa cioè di pianificare e coordinare le attività di relazione con la clientela: call center, numeri verdi, help desk, forum e chat di supporto e dei sistemi per la gestione del personale di vendita. Si occupa anche della progettazione di sistemi innovativi per la soluzione delle esigenze delle aziende clienti. Nelle aziende di più piccola dimensione, si occupa direttamente della gestione e dell'organizzazione del call center, mentre nelle aziende più strutturate questa attività è delegata ad uno specifico responsabile.

Nelle aziende di marketing operativo, il responsabile di progetto può avere vari ruoli, in ragione dei servizi offerti dall'azienda. Il *Promotion manager* si occupa di individuare e coordinare le strategie per incrementare le vendite usando strumenti quali gadget, concorsi, promozioni, raccolte punti e presenza di stand e punti promozionali all'interno di negozi e spazi commerciali. Identifica gli elementi promozionali e pubblicitari adatti alle richieste del cliente, gestisce le attività programmate e gli spazi promozionali all'interno delle strutture commerciali, seleziona e coordina il personale (operatori di telemarketing e soprattutto promoter), mantiene i contatti con i clienti e titolari degli spazi commerciali gestiti.

Nelle aziende orientate al marketing via internet, il responsabile di progetto agisce come *Web marketing manager*, detto anche Esperto di marketing on line⁶.

⁶ Sulla figura dell'Esperto di marketing on line, si veda Isfol (2003a), per una introduzione al Web marketing Ferrandina (2004) e sull'applicabilità del web marketing alle strategie di comunicazione delle piccole e medie imprese Vittori (2004).

Garantisce la corrispondenza tra le tendenze del mercato, le esigenze dell'azienda e l'immagine veicolata attraverso il sito web aziendale. Cura anche i link da e verso il sito dell'azienda e spesso si occupa della visibilità del sito sui motori di ricerca. Nelle aziende più piccole, si occupa direttamente anche della realizzazione del sito e di tutti i servizi accessori, in quelle più strutturate collabora con il gruppo di lavoro costituito dal webmaster, dallo sviluppatore di pagine *web* e dal grafico.

Il responsabile di progetto deve avere una piena padronanza degli strumenti del marketing strategico ed operativo e delle tecniche di comunicazione. Nei casi in cui ha ruoli più operativi, è importante anche la conoscenza di tecniche di rilevazione (creazione del questionario, campionamento e gestione dei sistemi CATI) e di analisi dati applicando metodi statistici anche multivariati, tecniche di vendita e conoscenze di programmazione di pagine *web*. In un caso su due, è richiesta la conoscenza dell'inglese scritto e parlato, mentre è sempre necessario saper usare il computer. Deve avere una buona capacità di *problem solving* e di organizzare il lavoro di altri, sapersi relazionare bene con clienti e fornitori ed essere flessibile e preciso.

È una funzione svolta in maggioranza da donne (65%) e da laureati (68%), in genere inseriti nell'organico aziendale.

Responsabile di Call Center

Nelle aziende che realizzano raccolta di dati o attività di telemarketing, o che si occupano di gestire i numeri verdi all'interno di attività di CRM è presente un Call center, della cui organizzazione si occupa un Responsabile, o Supervisore, o Coordinatore, detto anche *Call center manager*⁷. Nelle aziende di minori dimensioni, la funzione è svolta dal responsabile di progetto, in quelle più grandi esiste una figura professionale specifica. Gestisce le risorse materiali per l'erogazione del servizio e decide quali altri servizi fornire per via telefonica o via mail, la quantità di numeri telefonici da attivare, la strutturazione da dare ai vari servizi. Si occupa anche della selezione, formazione e organizzazione degli operatori impiegati, e ha quindi una diretta responsabilità nell'immagine dell'azienda cliente veicolata dal call center.

Una particolare declinazione di questa figura professionale è il *Responsabile del sistema CATI*, che si trova nelle aziende di sondaggi di maggiori dimensioni (nelle aziende più piccole questo ruolo è svolto dal ricercatore di marketing). Il responsabile del sistema CATI assicura il corretto svolgimento delle attività di rilevazione dati, l'informatizzazione del questionario, la gestione dei tempi e dei modi di rilevazione, il rispetto delle tecniche di campionamento adottate e la gestione del database con i dati raccolti.

⁷ Sull'organizzazione dei Call Center e sulle figure professionali al loro interno si vedano Ronchi (1999), Harvard e Reed (2000), Finch (2001), Bagnara *et al.* (2002), Palamara e Ciampi (2002), Trainito (2002), Altieri (2002), Isfol (2003b; 2003a) e Goi (2003). Sugli aspetti controversi legati alla precarietà di questa professione si veda Cugusi (2006).

Deve conoscere i sistemi di rilevazione dati, cui si affiancano conoscenze sulle tecniche di campionamento e di creazione dei questionari, la conoscenza della lingua inglese, sia scritta sia parlata, e l'abilità nell'uso del computer come macchina d'ufficio. È essenziale che sappia organizzare e gestire il personale coinvolto nelle ricerche e il proprio lavoro. Gli è richiesta precisione e mentalità analitica.

Si tratta di una posizione ricoperta esclusivamente da donne, in prevalenza diplomate (solo 25% sono laureate), mai affidata a liberi professionisti esterni.

3.5. L'area commerciale

L'area commerciale è dedicata al reperimento di nuovi clienti e al mantenimento dei rapporti con la clientela acquisita. Per il reperimento del personale, le aziende investono soprattutto in forme di direct marketing, vale a dire l'invio di materiale promozionale a potenziali clienti oppure il contatto diretto mediante telefono o visita di persona (Tab. 16). Il passaparola rimane una delle maggiori fonti di reperimento della clientela, la partecipazione a fiere di settore è piuttosto residuale. Il reperimento della clientela è curato prevalentemente dal titolare o dai soci. Per le aziende di sondaggi, che non fanno alcun uso di forme dirette di pubblicità, hanno importanza la pubblicità via web (sito internet, invio di email e pubblicazione di banner pubblicitari). Invece, le aziende di marketing operativo non affidano particolare importanza al web, né al passaparola, ma investono molto nel direct marketing e soprattutto nel ruolo degli agenti: sono le aziende che più spesso reclutano personale esclusivamente commerciale.

Le aziende di marketing operativo impiegano *Promoter* per la promozione dei propri servizi direttamente presso centri commerciali, super/ipermercati, eventi, o altri punti vendita, di prodotti specifici. Si tratta di una figura con un taglio spiccatamente commerciale e di relazione, che non richiede particolari competenze specialistiche o titoli di studio. La figura professionale di responsabilità è il Responsabile commerciale, che sarà un Addetto commerciale nel caso in cui non sia identificata un'area funzionale a se stante.

Addetto commerciale

L'*Addetto commerciale* si occupa di mantenere i contatti con i clienti e di reperirne di nuovi⁸. Spesso si tratta di mansioni svolte dall'Amministratore, ma in alcune aziende che si occupano di marketing operativo e di web marketing, per le quali sono

⁸ Sulle figure di area commerciale si veda Isfol (2003b), sulla formazione dei venditori si veda invece Silvano (2006).

particolarmente importanti le attività di direct marketing anche come forma di promozione dell'azienda, è presente del personale specifico per questa funzione. L'addetto commerciale svolge specificamente il compito del reperimento e del mantenimento dei contatti con la clientela, salvo collaborare, come punto di collegamento, alla stesura dei progetti e dei preventivi.

Deve conoscere gli strumenti del marketing e i servizi offerti dall'azienda. Si caratterizza soprattutto per l'abilità relazionale: deve sapersi relazionare con i clienti, saper presentare relazioni in pubblico e avere buone capacità di *problem solving*. È fondamentale che conosca la lingua inglese, scritta e parlata, e l'uso del computer, sia a livello di programmi di *office automation*, sia di utilizzatore esperto. È un'attività spesso assegnata ad agenti o liberi professionisti, per la quale i laureati e i maschi sono maggioritari.

Responsabile marketing

Il *Responsabile del marketing*, detto anche *Esperto di marketing*, *Ricercatore di mercato*, *Analista di mercato*, o *Marketing analyst*, si occupa dello studio delle condizioni del mercato (si veda anche Isfol, 2003a, b; 2006a, b). È una figura specifica delle aziende che si occupano di marketing strategico o di sondaggi, e si trova sia nelle aziende più piccole, di cui costituisce la figura operativa, sia in quelle di maggiori dimensioni. L'attività primaria è quella di predisporre, realizzare ed elaborare indagini di mercato volte a comprendere le quote di mercato possedute dall'azienda cliente, l'andamento del mercato di riferimento, l'offerta dei concorrenti e le loro caratteristiche, le richieste attuali e potenziali dei consumatori e le potenzialità di nuovi segmenti e prodotti. Per le ricerche di mercato, accanto all'analisi di informazioni di business e di dati disponibili, è spesso necessaria anche la raccolta di dati *ad hoc*: il responsabile di marketing realizza i questionari e individua le tecniche di campionamento. In caso di assenza di un responsabile di call center, può gestire il sistema CATI e occuparsi direttamente dell'informatizzazione dei questionari e della selezione, formazione e coordinamento degli intervistatori. Accanto ai metodi più quantitativi, può fare uso di metodi qualitativi, come interviste in profondità e focus group. Gestisce i dati raccolti che analizza mediante metodi statistici descrittivi e multivariati e redige il rapporto di ricerca. Le ricerche mirano a suggerire particolari prodotti o servizi, innovazioni o rinnovamenti di prodotti o servizi esistenti, oppure strategie di pubblicizzazione e commercializzazione. Opera sotto il coordinamento del responsabile di progetto.

Una declinazione di questa figura è lo *Sponsorship consultant*, il quale è un responsabile di marketing che si occupa dell'analisi e della definizione delle strategie di sponsorizzazione per prodotti e servizi. Accanto alle tradizionali analisi di marketing sul mercato, sulla concorrenza e sulle tendenze, fornisce consulenza su eventi e manifestazioni da sponsorizzare in un'ottica di comunicazione efficace e

coerente con le strategie di marketing e si occupa di valutare l'efficacia della sponsorizzazione consigliata elaborando direttamente analisi quantitative e qualitative.

Oltre a conoscere le tecniche del marketing, deve saper coniugare l'economia, la psicologia e la sociologia, saper progettare e condurre un'analisi quantitativa, formulando e informatizzando questionari, organizzando il lavoro sul campo, gestendo i database di dati raccolti e svolgendo analisi statistiche anche complesse. Deve saper parlare e scrivere in lingua inglese e saper usare il computer sia per l'*office automation*, sia per programmi di gestione di questionari elettronici e di analisi statistica dei dati. Tra le competenze trasversali, sono particolarmente importanti il saper organizzare il proprio lavoro, il saper lavorare in gruppo e lo scrivere relazioni. Gli è richiesta una mentalità flessibile e analitica.

Il ruolo è affidato essenzialmente a laureati (95%), in prevalenza donne (64%) e talvolta (29%) anche a liberi professionisti inseriti in azienda.

3.6. L'area comunicazione

Con *comunicazione d'impresa o di prodotto*⁹ si denomina un gruppo di professioni che si occupano della ideazione, realizzazione e diffusione di pubblicità e comunicati su aziende, prodotti e servizi. La figura che incarna questi obiettivi è il Comunicatore d'impresa e di prodotto.

Nell'area della comunicazione operano le figure professionali che, come conseguenza delle attività di analisi e marketing svolte in area operativa, si occupano dell'elaborazione e realizzazione delle strategie comunicative più efficaci. Si tratta di un'area che cresce all'aumento delle dimensioni aziendali e ha maggiore importanza nelle aziende di marketing operativo e, soprattutto, di marketing strategico.

Comunicatore d'impresa e di prodotto

Il *Comunicatore d'impresa e di prodotto* elabora le strategie comunicative dell'impresa coerenti con le strategie di marketing adattandole non solo ai clienti, ma anche agli addetti dell'impresa stessa e all'opinione pubblica nelle sue componenti politiche, religiose, sportive, economiche, associazionistiche. In genere, si occupa direttamente della realizzazione delle varie attività, ma è possibile individuare più professionalità che curano aspetti specifici.

⁹ Sulle attività inerenti alla comunicazione d'impresa e di prodotto si possono consultare Crompton (1997), Mazzanti (1999), Coviello (2001), Pirella (2001), Idili e Siliprandi (2002), Isfol (2003b), Di Nallo e La Rosa (2005), Fabbris (2005), Tuzzi (2006).

Una specializzazione di comunicatore è l'Addetto stampa, il quale si occupa della redazione dei comunicati stampa e di eventuali articoli a taglio giornalistico, realizza conferenze stampa e mantiene i contatti con gli organi d'informazione.

Nella realizzazione di campagne di comunicazione, gli aspetti grafici della comunicazione sono di pertinenza dell'*Art Director* (v. oltre), i testi pubblicitari del *Copywriter*, che cura l'*headline* (la frase a effetto che apre la pagina pubblicitaria con il compito di catturare l'attenzione del lettore), la *bodycopy* (il testo esplicativo in cui il prodotto è descritto) e il *pay-off* (la frase conclusiva spesso accoppiata al marchio del prodotto in modo da ribadire il posizionamento strategico che si vorrebbe occupasse nella mente dei consumatori). Spesso il *copywriter* si occupa anche dal testo del comunicato radiofonico o televisivo, della redazione di testi per cataloghi, depliant e cartelli-vetrina.

Un ruolo particolare ha il *Media planner*, il quale mantiene i rapporti con i mass media per la diffusione dei messaggi pubblicitari, identifica i mezzi informativi appropriati per la diffusione del messaggio, scegliendo tra volantinaggio, cartellonistica, pubblicità radiofoniche o televisive o sulla carta stampata o sul *web*, mantiene i rapporti con radio, tv ed aziende di affissione e volantinaggio per assicurare la corretta diffusione della pubblicità.

Simile al *Media planner* è il *Web advertiser* che può essere definito come il responsabile delle campagne pubblicitarie on line. Questi si occupa soprattutto di ideare e gestire i banner pubblicitari che si trovano nei siti internet o nelle newsletter, seleziona i siti cui chiedere concessioni pubblicitarie, tiene i contatti con questi e si assicura la pubblicazione del messaggio.

Le competenze tecnico-specifiche del comunicatore sono la padronanza delle tecniche di comunicazione e la conoscenza del marketing. Chi si occupa anche di grafica deve conoscere il software per la creazione e l'elaborazione di immagini. Il comunicatore deve conoscere bene l'inglese, sia scritto che parlato e l'uso del computer. Tra le caratteristiche di personalità hanno particolare importanza la flessibilità, la fantasia e la creatività artistica.

In questa posizione sono impiegate in maggioranza donne (60%) e laureati (60%). Vi si trovano spesso liberi professionisti interni.

Grafico

Il Grafico, o *Art director*, cura gli aspetti grafici delle campagne pubblicitarie. Svolge la sua attività in stretta collaborazione con il comunicatore di impresa o di prodotto (là dove esiste), o con il responsabile di progetto, che impostano la campagna promozionale. Il grafico si occupa degli aspetti visivi, in primis dei colori, delle grafiche, dei disegni ed eventuali animazioni, e poi del carattere tipografico, dell'impaginazione dell'annuncio su stampa o affissione, fino alla scelta e alla supervisione dei professionisti (fotografi, registi e illustratori) che possono

collaborare alla realizzazione dell'immagine pubblicitaria. Lavora su cataloghi, *packaging*, loghi, marchi, grafiche e animazioni per il web, ecc.

Deve conoscere i software di creazione ed elaborazione di immagini, anche se il disegno manuale conserva molta della sua importanza; deve conoscere le tecniche di marketing e comunicazione ed essere costantemente aggiornato sulle tendenze del mercato. Deve, inoltre, saper gestire autonomamente il proprio lavoro ed essere flessibile e preciso. La necessità di manipolazione dell'immagine con strumenti informatici può far passare le doti di fantasia in secondo piano. È importante che conosca la lingua inglese, sia scritta sia parlata.

In questa posizione sono impiegati in prevalenza uomini (60%), soprattutto diplomati. Nel Veneto, vi sono alcune aziende che si avvalgono di liberi professionisti interni.

3.7. Un'analisi multivariata della relazione tra attività e figure professionali

Per costruire un quadro complessivo delle relazioni che esistono tra attività e figure professionali nel settore degli studi di mercato e dei sondaggi di opinione si ricorre al metodo dell'analisi delle corrispondenze multiple (Fabbris, 1997; Sas Institute, 2004). L'analisi è condotta sui dati inerenti alle attività aziendali (rilevate in forma testuale e poi codificate). Sul piano fattoriale risultante (Fig. 2), si proiettano le figure professionali da tecnico in su presenti nelle aziende e si posizionano le aree funzionali commentate nei Paragrafi 3.1÷3.6.

Al centro della mappa, in una dimensione separata dalle altre, vi sono le mansioni di area amministrativa e segreteriale con le funzioni *Tenere la contabilità* e *Svolgere mansioni di segreteria*. In basso a sinistra si collocano le attività direttive e gestionali, quali *Gestire la clientela*, *Fornire consulenze di marketing* e *Gestire l'azienda*. In basso a destra vi sono invece attività segnatamente operative, di gestione e realizzazione delle ricerche di marketing: *Gestire il sistema CATI*, *Coordinare i progetti* e *Fare ricerche di mercato*. In mezzo ai due gruppi, si posiziona *Organizzare il personale*, attività che si lega sia alla gestione dell'azienda e sia alla gestione delle commesse. Nel primo quadrante si trovano le attività di comunicazione: *Ideare pubblicità* e *Scrivere testi*. A metà strada tra questo settore ed il settore informatico vi è l'attività *Disegnare grafici*, che riguarda sì la comunicazione, ma con un taglio più tecnologico. In alto a sinistra, si colloca il settore informatico, con le attività legate alla programmazione e manutenzione di sistemi informatici: *Gestire e Creare siti web*, *Programmare software* e *Mantenere computer*.

Le figure professionali sono collocate vicino alle funzioni pertinenti, in coerenza con la descrizione delle competenze riportata nei paragrafi precedenti. Tuttavia, l'Addetto commerciale e il Grafico non si collocano all'interno dei gruppi: il primo è vicino all'Amministratore perché spesso la funzione commerciale è svolta direttamente dal titolare, anche quando esistesse nell'azienda un'area commerciale. Il Grafico, invece, rispecchia la sua duplicità di figura a cavallo tra chi programma software per il web e chi, più tradizionalmente, crea immagini e pubblicità.

4. Le speranze di occupazione nelle aziende di marketing

Le aziende di studi di mercato e sondaggi d'opinione sono ancora in espansione. Nel corso del 2006, l'86% delle aziende ha raggiunto gli obiettivi prefissati per l'anno o ha superato le proprie attese (Tab. 20). Non vi sono importanti differenze tra aziende né riguardo al tipo di attività svolta, né alla dimensione aziendale, mentre è discriminante l'aver un solo cliente principale. Quasi tutte le aziende che si muovono liberamente sul mercato hanno raggiunto o superato i risultati desiderati, mentre il 24% delle aziende con un solo cliente importante hanno avuto risultati non del tutto positivi. È singolare che quest'ultimo tipo di aziende ad aver avuto anche i risultati migliori. Evidentemente, il legame forte con un'impresa-madre garantisce buoni risultati se a questa gli affari vanno bene, ma trasferisce difficoltà se l'impresa-madre ha problemi economici.

Tabella 20. *Distribuzione percentuale delle aziende venete di studi di mercato e sondaggi d'opinione per andamento dell'azienda nel 2006 rispetto agli obiettivi fissati nel 2005, suddivise per presenza di un cliente principale.*

<i>Andamento dell'azienda</i>	<i>Ha un solo cliente principale</i>		<i>Totale (n=23)</i>
	<i>No (n=15)</i>	<i>Sì (n=8)</i>	
Peggior del previsto	7,3	24,3	13,7
Risultati desiderati	85,3	43,9	69,7
Miglior del previsto	7,3	31,8	16,6
<i>Totale</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>

In generale, gli intervistati manifestano fiducia sul futuro prossimo del settore: secondo i tre quarti delle imprese il settore è ancora in crescita e nessuna impresa prospetta un calo del mercato (Tab. 21). Sono le aziende che si occupano di marketing (operativo e strategico) ad essere orientate positivamente, mentre gli istituti di sondaggi tendono a manifestare auspici di stabilità più che di progresso.

Figura 2. Mappa delle attività e delle figure professionali nelle aree funzionali delle aziende di studi di mercato e sondaggi di opinione, ottenuta con analisi delle corrispondenze.

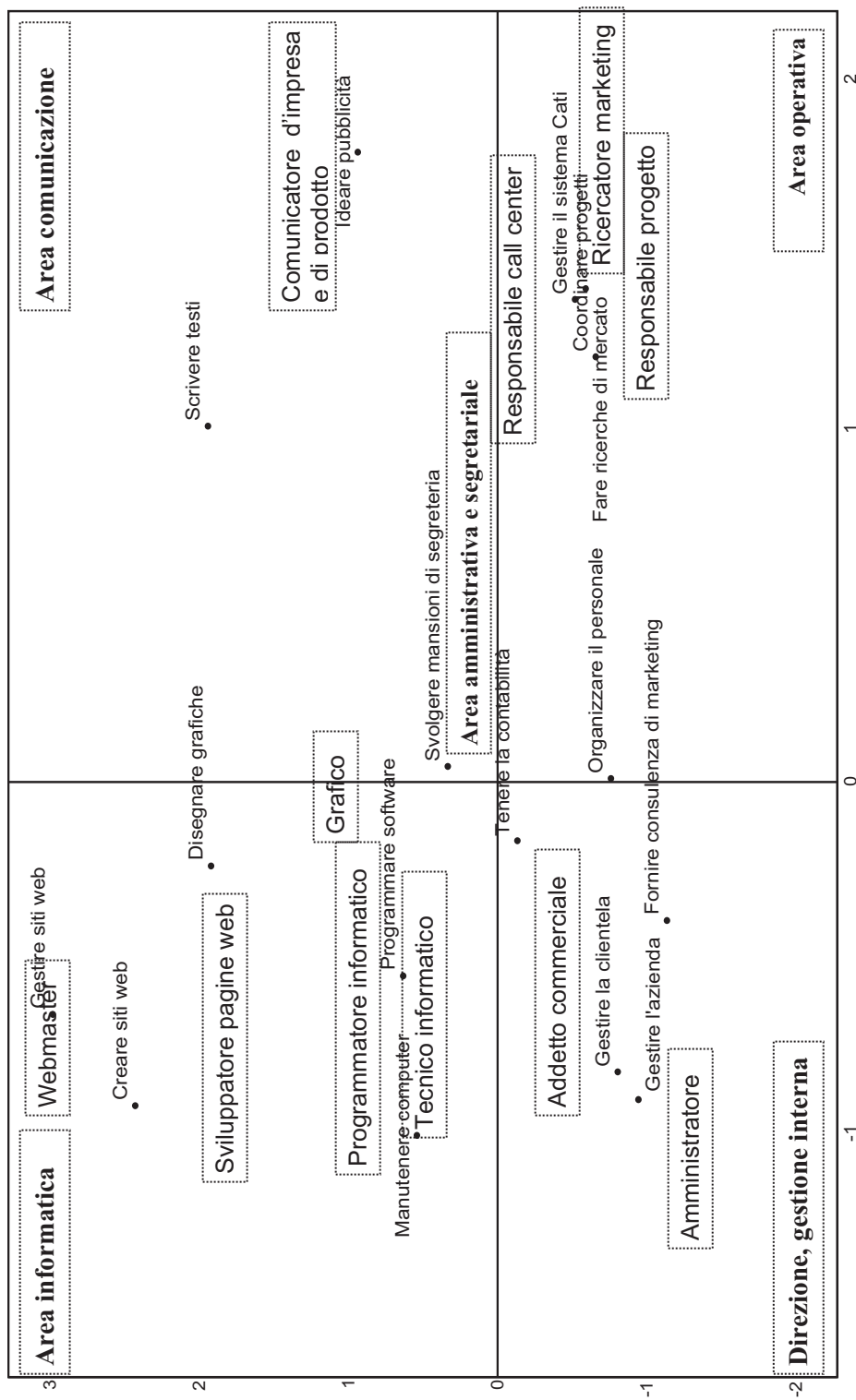


Tabella 21. Distribuzione percentuale delle aziende venete di studi di mercato e sondaggi d'opinione, per previsione di andamento economico nel prossimo futuro, per tipo di attività.

	<i>Marketing operativo</i>	<i>Marketing strategico</i>	<i>Sondaggi</i>	<i>Totale</i>
<i>Andamento previsto per il settore</i>				
In crescita	84,2	77,8	38,2	76,0
Stabile	15,8	22,2	61,8	24,0
In calo	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Andamento previsto per l'azienda</i>				
In crescita	90,2	100,0	61,8	90,9
Stabile	9,8	0,0	38,2	9,1
In calo	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Totale</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>	<i>100,0</i>
<i>(n)</i>	<i>(11)</i>	<i>(9)</i>	<i>(3)</i>	<i>(23)</i>

Tabella 22. Saldo percentuale nel numero di addetti nelle aziende venete di studi di mercato e sondaggi d'opinione tra il 2005 ed il 2008, per tipo di attività

<i>Attività principale</i>	<i>Variazione addetti 2005-2006</i>	<i>Variazione addetti 2006-2007</i>	<i>Variazione addetti 2007-2008</i>
Marketing operativo	2,7	6,4	6,5
Marketing strategico	-2,7	4,5	4,5
Sondaggi	0,0	0,7	0,8
<i>Totale</i>	<i>0,0</i>	<i>11,5</i>	<i>11,6</i>

Per l'andamento della propria azienda, gli intervistati manifestano un ottimismo ancora maggiore: circa il 90% delle aziende prevede una crescita della propria azienda nei prossimi anni, nessuno ipotizza un calo. Anche in questo caso sono maggiormente ottimiste le aziende che si occupano di marketing, mentre le aziende di sondaggi prevedono una certa stabilità degli ordini.

Per il prossimo futuro, le aziende di marketing prevedono un aumento dell'occupazione: il 79% delle aziende prevede, infatti, di assumere personale nell'arco dei prossimi due anni, in particolare quelle di maggiori dimensioni (Costa *et al.*, 2006). In termini di addetti, nonostante la sostanziale stabilità occupazionale degli ultimi tempi, nel 2007 e 2008, sono previste assunzioni di personale per il 23,1% degli occupati attuali, ripartiti in modo quasi uguale nei due anni della previsione (Fig. 3).

Figura 3. Numero di addetti nelle aziende venete di studi di mercato e sondaggi d'opinione tra il 2005 ed il 2007, per tipo di azienda**Tabella 23.** Stima del numero di nuovi assunti nel 2007 e 2008 nelle aziende venete di studi di mercato e sondaggi d'opinione, per tipo di attività e figura professionale

Figure professionali previste in assunzione	Marketing operativo	Marketing strategico	Sondaggi opinione	Totale
Addetto amministrazione	-	-	2	2
Commerciale	-	4	-	4
Comunicatore di impresa	-	4	-	4
Operatore di call center	25	-	-	25
Responsabile di progetto	14	-	-	14
Ricercatore marketing	-	22	2	24
Sviluppatore pagine web	4	-	-	4
<i>Totale</i>	<i>43</i>	<i>30</i>	<i>4</i>	<i>77</i>
<i>(n)</i>	<i>(11)</i>	<i>(9)</i>	<i>(3)</i>	<i>(23)</i>

Nelle aziende di marketing operativo, l'incremento del 2,7% avuto nel 2006 e buona parte delle assunzioni previste riguardano personale a tempo determinato destinato a ricoprire il ruolo di operatore di call center (Tab. 22). L'attesa di un aumento del carico di lavoro fa prevedere assunzioni anche di responsabili di progetto e, per le aziende che forniscono servizi sul web, di sviluppatori di pagine web, che permettano ai *webmaster* di concentrarsi maggiormente sulla gestione del sito piuttosto che sulla creazione di nuove pagine (Tab. 23).

Nelle aziende di marketing strategico, l'anno 2005 si è concluso con una leggera diminuzione del personale (-2,7%), ma per il 2007 e 2008 sono previsti aumenti tra i ricercatori di marketing e qualche comunicatore d'impresa e di prodotto. Sono figure operative che rispondono alle necessità poste dal probabile aumento dei carichi di lavoro. Allo stesso tempo, si prevede quasi il raddoppio del personale commerciale nell'arco di due anni: la crescita prevista per il settore spinge le aziende ad investire su commerciali per tentare di acquisire quote di mercato.

Più moderata è la crescita prevista per le aziende di sondaggi, per le quali l'incremento previsto è dello 0,7%. In queste aziende, al di là dell'addetto amministrativo, la figura più ambita è il responsabile di marketing per la gestione di rilevazioni e per l'analisi di dati.

Nel complesso, quindi, si prevede un'espansione dell'occupazione nei ruoli operativi. Gli operatori di call center sono soggetti a episodiche crescite e diminuzioni dell'occupazione, e rimangono legati a forme di collaborazione temporanee. Il maggiore investimento in termini di occupazione e di competenze riguarda invece l'area della ricerca di mercato. Nei prossimi anni sarà, infatti, richiesto personale in grado di seguire i progetti di marketing, di realizzare indagini di mercato e di fornire strumenti sempre più accurati di conoscenza del territorio e della clientela dell'azienda.

5. Riflessioni sulla formazione degli uomini di marketing

L'analisi dei dati inerenti alle aziende di marketing mostra anche in ambito locale un andamento già osservato da McDonald e Vangelder (1998): l'economia mondiale è in recessione e la spesa per ricerche di mercato non solo non rallenta, ma cresce a ritmi del 10%. Il comparto delle ricerche di mercato sembra possedere una sorta di resistenza alla recessione.

Un'impresa in difficoltà potrà ridurre o decentrare la produzione, eliminare servizi interni non centrali per la propria *mission*, ma non riuscirà ad escludere le ricerche di mercato. Queste non sono, se mai lo sono state, un "fiore all'occhiello" delle imprese, ma sono il canale obbligato per informare le decisioni degli imprenditori e dei manager.

Il responsabile del marketing è sempre più ascoltato nello staff della direzione. Il consulente per il marketing è altrettanto ascoltato dalle imprese clienti, anche se è un libero professionista o se appartiene ad un'impresa esterna di marketing.

Questo emerge, in forma indiretta, anche dalla nostra ricerca. Le ricerche di marketing per le imprese e i sondaggi di opinione per la *polis* sono in aumento di

anno in anno nel Veneto, favorendo così la creazione di nuove aziende che offrono servizi connessi alla conoscenza del mercato e della società. Il Veneto, vale la pena rilevarlo, è una regione di piccole e medie imprese che hanno avuto fortuna inizialmente ripetendo processi e prodotti ideati altrove, ma che sono rimaste sul mercato conquistando nuovi mercati e avviando processi d'innovazione di prodotto che richiedono alla dirigenza una consapevolezza più alta di quella di un tempo.

Le ricerche di mercato sono sempre state caratterizzate sul piano tecnico e tecnologico. Il campionamento e le tecniche di indagine sulla popolazione si sono sviluppate nella prima metà del secolo scorso in funzione delle esigenze di conoscenza tempestiva e accurata delle opinioni e dei comportamenti dei consumatori e della società nel suo complesso. Le tecnologie di indagine a distanza (CATI, CAWI, ecc.) sono nate e hanno avuto sviluppo per le ricerche sul mercato e sulla società civile.

Lo sviluppo metodologico progressivo della rilevazione e dell'analisi di dati e informazioni impone che le attività di studio del mercato e della società siano svolte da aziende e istituti specializzati. L'impresa-cliente può così concentrarsi nella definizione di tattiche e strategie consapevoli per la promozione del marchio e la commercializzazione dei propri prodotti.

La qualità media delle attività svolte in *outsourcing* è notevolmente superiore all'esito probabile delle stesse attività svolte all'interno delle imprese. Tra l'altro, sono anche economicamente più convenienti rispetto alla gestione con personale interno. La qualità dei servizi offerti ha scavato la nicchia nella quale si collocano le imprese di marketing nel comparto dei servizi alle imprese.

Sia il marketing interno alle aziende, sia quello ideato assieme ai consulenti devono fare fronte però ad un mercato di beni e servizi progressivamente in saturazione, un mercato nel quale i marchi mirano ad essere icone e i consumatori sono sempre più smaliziati. Il marketing stesso non può più essere solo il veicolo del convincimento del consumatore incerto, ma deve creare il rispetto per l'uso di beni e servizi per far guadagnare all'impresa il rispetto di un pubblico di consumatori e utenti consapevoli.

La ragione dell'*outsourcing* delle attività di marketing non è quindi solo tecnica o tecnologica ma anche culturale. Pur nella ricerca della specificità, linguaggi e metodi del marketing devono essere modellati in funzione dell'obiettivo strategico dell'armonia (simmetria informativa) tra consumatore e produttore nel mercato economico e tra cittadino e politico (delegato al governo della *polis*) nella società civile. Nelle ricerche di mercato c'è dunque spazio per figure professionali tecnicamente e culturalmente preparate.

La formazione a livello universitario è allora il percorso quasi obbligatorio per le nuove figure di professionista destinato alle ricerche di mercato. La progressiva immissione di personale con un titolo di studio universitario e la

parallela sostituzione dei diplomati con laureati anche in attività che un tempo erano considerate strettamente tecniche sono fenomeni in essere, come dimostrano i dati riportati nella nostra ricerca.

Quale impronta culturale dovranno pertanto possedere i predestinati alle posizioni apicali nel marketing delle imprese e nelle aziende che svolgono ricerche per il marketing? I responsabili di progetto delle aziende di marketing e i loro analoghi responsabili del marketing nelle imprese dovranno non solo saper dare risposte ai quesiti tecnico-metodologici, ma dovranno saper porre le domande giuste ai loro interlocutori, vale a dire le imprese-clienti e la direzione aziendale, rispettivamente.

Per preparare dei tecnici con una così acuta capacità di proiezione e introspezione è necessario che nei corsi universitari si abituino gli studenti non solo all'adattamento del metodo di raccolta e analisi delle informazioni rispetto al problema da risolvere, ma anche alla collocazione del problema in un contesto di progressiva, maggiore assunzione di consapevolezza del ruolo che le ricerche di mercato saranno chiamate a ricoprire in un mercato armonico, nel quale consumatore e produttore sono allo stesso livello informativo.

Riferimenti bibliografici

- ALTIERI G. (2002) *Lavorare nei call centres. Un'analisi europea*. Collana IRES Studi e Ricerche, Ediesse, Roma
- BAGNARA S., DONATI E., SCHAEEL T. (2002) *Call & Contact Center*, Il Sole 24ore, Milano
- BANCA DELLE PROFESSIONI I (2006) *Net-Job. Quando il lavoro corre sul filo*, consultabile sul sito <http://www.bancaprofessioni.it/expo/ricerca/1e.asp>
- CARRADA L. (2000) *Scrivere per internet*, Lupetti, Milano
- CERASE F.P. (2002) *L'analisi delle competenze nel lavoro amministrativo*, Franco Angeli, Milano
- CHISNALL P. M. (1990) *Le ricerche di marketing*, McGraw-Hill Libri Italia, Milano
- CILLI A. (2004) Le professioni della rete. In: CILLI A. (a cura di) *Manuale del web. Tecnologie, normative e management*, Franco Angeli, Milano
- COSTA P. FABBRIS L., POLEGATO P. (2006) *Occupazione e professionalità nelle imprese venete di servizi commerciali per le imprese. Studi di mercato e sondaggi d'opinione*, Progetto SCENT, Unioncamere, Unioncamere del Veneto, Padova
- COVIELLO M. (2001) *Il mestiere del Copy*, Franco Angeli, Milano

- CROMPTON A. (1997) *Il mestiere del copywriter*, Lupetti, Milano
- CUGUSI C. (2005, 2006) *Call center: gli schiavi elettronici della new economy*, F.lli Frilli, Genova
- DI NALLO E., LA ROSA M. (2005) *Le professioni della comunicazione*, Franco Angeli, Milano
- FABBRIS L. (1989) *L'indagine campionaria. Metodi, disegni e tecniche di campionamento*, NIS, Roma
- FABBRIS L. (1997) *Statistica multivariata*, McGraw-Hill, Milano
- FABBRIS L. (2005) *Il repertorio delle professioni dell'Università di Padova*, Cleup, Padova
- FARINET A., PLONCHER E. (2002) *Customer Relationship Management: approcci e metodologie*, Etas Libri, Milano
- FEDERCOMIN (2002) *Net economy e nuova occupazione*, consultabile sul sito <http://www.federcomin.it>
- FEDERCOMIN (2004) *Occupazione e formazione nell'Ict. Rapporto 2004*, consultabile sul sito <http://www.federcomin.it>
- FERRANDINA A. (2004) *Web marketing*, Edizioni FAG, Milano
- FINCH C.L. (2001) *L'addetto al call center: la voce dell'azienda*, Franco Angeli, Milano
- GAMBEL E.L. (2006) *Guida al marketing strategico ed operativo*, Franco Angeli, Milano
- GOI A. (2003) *Guida alla selezione e alla formazione dell'addetto al call center*, Franco Angeli, Milano
- GRASSO M. (2002) *Scrivere per il Web*, Franco Angeli, Milano
- HARVARD M., REED D. (2000) *Call Center Outsourcing: The Guide*, Newdigate, Call Craft, Oxford
- IDILI L., SILIPRANDI L. (2002) *Il marketing degli operatori turistici*, Franco Angeli, Milano
- ISFOL (2003a) Area della "New economy". *Isfol Orienta – Manuale per gli operatori*, Franco Angeli, Milano
- ISFOL (2003b) Area "Commerciale e marketing". *Isfol Orienta – Manuale per gli operatori*, Franco Angeli, Milano
- ISFOL (2006a) *Area occupazionale Commerciale e Marketing – Studio di area* (disponibile sul sito www.isfol.it/orientaonline)
- ISFOL (2006b) *Rapporto 2006. Sintesi*, disponibile sul sito www.isfol.it
- ISTAT (2002) *Classificazione delle attività economiche – ATECO 2002* (www.istat.it/Definizioni)
- ISTAT (vari anni) *Censimenti generali dell'industria e dei servizi*, ISTAT, Roma.
- MAZZANTI C. (1999) *L'ufficio stampa. Cos'è, chi lo gestisce e con quali strumenti*, Diade (non in commercio)

- McDONALD C., VANGELDER P. (1998) The changing context for research. In: McDONALD C., VANGELDER P. (eds) *ESOMAR Handbook of Market and Opinion Research, 4th Edition*, ESOMAR, Amsterdam, The Netherlands: 1-10
- MONTIS I. (2001) *Le nuove professioni del web*, Carocci, Roma
- PALAMARA R., CIAMPI M. (2002) *Call Center e Risorse Umane*. FrancoAngeli, Milano
- PIRELLA E. (2001) *Il Copywriter. mestiere d'arte*, Il Saggiatore, Milano
- POSTAI S. (2003) *Il mestiere del Web. Manuale di sopravvivenza per web designer e committenti*, Editore Tecniche Nuove (collana Hops), Milano
- RONCHI M. (1999) *Call center: istruzioni per l'uso*, Franco Angeli, Milano
- SAS INSTITUTE (2004) *Sas/Stat 9.1 User's Guide*, Sas Institute, Cary, NC
- SILVANO M. (2006) *Vendita in azione*, Il Sole 24 Ore, Milano
- TARONNA P. (2002) *Area della new economy: Isfol orienta – Manuale per gli operatori*, Franco Angeli, Milano
- TRAINITO F. (2002) *Direct marketing, co-marketing e Internet marketing. Strategie vincenti per la competizione*, Sperling & Kupfer Editori (collana Target), Hoepli.it
- TUZZI A. (2006) *Le cento professioni della comunicazione*, Carocci editore, Roma
- VITTORI R. (2004) *Web Strategy*, Franco Angeli, Milano

Professional Figures and Employment Perspectives of the Market Research Institutes in the Veneto District

Summary. *In this paper we discuss the results of a study conducted on market research and opinion polls institutes in the Veneto district in 2006. The data was collected through a face-to-face survey among a sample of entrepreneurs. Our research deals with the institutes' functional structure, qualified professional figures recently recruited and those the entrepreneurs expect to recruit in the next few years, market position of the offices, possible room for the recruitment of new personnel in the medium run, and educational strategies for the higher-competence workers. From the analysis of the competencies required to the people recently engaged and to those forecasted stems a set of suggestions about the university educational strategies that could qualify the institutes' personnel in the near future.*

Keywords. *Market research companies; Opinion polls; Competencies; Jobs; Employment forecast; University education.*