

Linee guida per l'elaborazione della tesi triennale

a cura di:
Prof. Lorenzo Zanni · Dott. Tommaso Pucci**

INDICE

1. Introduzione	Pag.	1
1.1 Fasi di lavoro	»	1
1.2 Timing	»	2
1.3 Valutazione della tesi	»	3
2. Bibliografia e <i>literary review</i>	»	3
2.1 Forma di scrittura del riferimento bibliografico	»	4
2.2 Banche dati brevetti e marchi	»	5
3. Indice	»	6
4. Regole di redazione della tesi	»	6
4.1 Copertina	»	6
4.2 Impaginazione	»	6
4.3 Frontespizio	»	8
4.4 Margini e caratteri del testo	»	9
4.5 Riferimenti bibliografici nel testo	»	9
4.6 Citazioni e utilizzo del tipo di carattere	»	9
4.7 Figure, tabelle, grafici e dati statistici	»	10
5. Presentazione finale e discussione	»	10
6. Come realizzare un caso aziendale	»	12
6.1 Modello di caso aziendale	»	13
7. Come realizzare un questionario	»	15

1. Introduzione

Con il lavoro di tesi il candidato deve dimostrare di essere in grado, in un lasso di tempo definito, di portare a termine un progetto di ricerca su un tema concordato con il docente. Pur essendo quindi possibile paragonarlo ad un vero e proprio esame, il lavoro di tesi si distingue da quest'ultimo per il grado di autonomia che viene lasciato allo studente nel reperimento del materiale di lavoro e nella stesura dell'elaborato. Ciò permette al docente di valutare non solo le competenze e capacità del candidato, ma anche la maturità accademica raggiunta alla fine del percorso di studi. Contemporaneamente può rappresentare per lo studente un momento di autovalutazione nel quale testare le conoscenze acquisite e la capacità di impostare in modo rigoroso ed analitico un problema oggetto di studio.

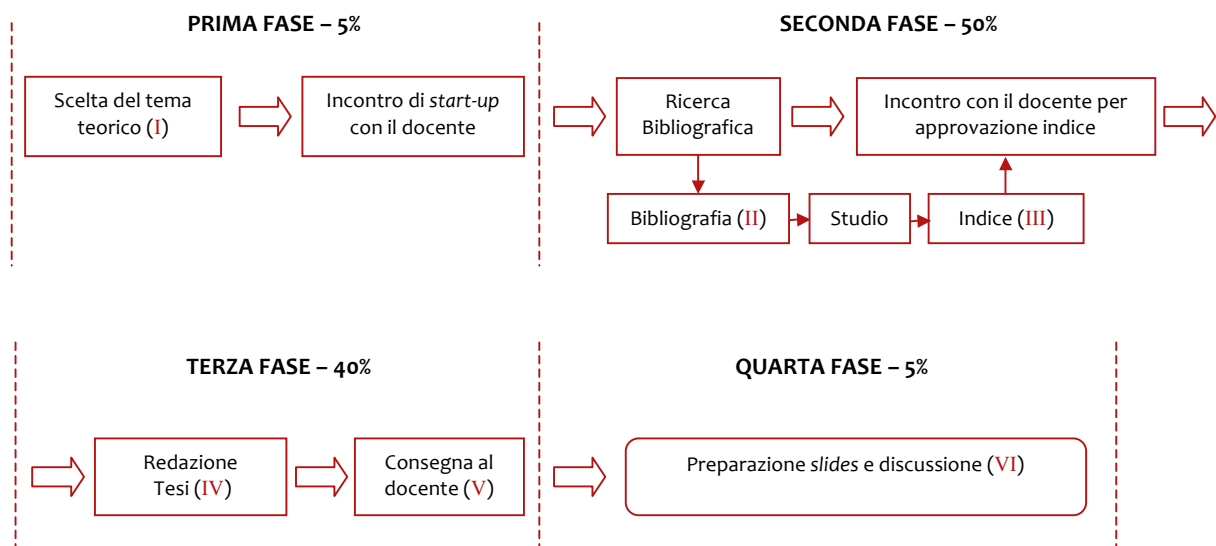
Il presente documento ha lo scopo di tracciare le linee guida per l'elaborazione della tesi triennale al fine di agevolare il candidato nel suo lavoro di tesi.

1.1 Fasi di lavoro

Il lavoro di tesi si snoda attraverso un percorso costituito da diverse fasi, ciascuna delle quali richiede un impegno, sia in termini di tempo che di elaborazione, differente. Nello schema che segue vengono sintetizzate le varie fasi necessarie ad espletare il lavoro con l'indicazione del tempo necessario per ciascuna di esse. I numeri romani rinviano alle sezioni successive del presente documento.

· Professore Ordinario - Dipartimento di Studi Aziendali e Giuridici - Università degli Studi di Siena, Piazza S. Francesco, n. 7, 53100 Siena, tel. 0577.232607, lorenzo.zanni@unisi.it.

** Assegnista di Ricerca e Professore a contratto - Dipartimento di Studi Aziendali e Giuridici - Università degli Studi di Siena, Piazza S. Francesco, n. 7, 53100 Siena, tel. 0577.232659, pucci14@unisi.it.



La **prima fase** è dedicata alla scelta del tema teorico di tesi (I). Tale scelta dovrà essere oggetto di confronto con il docente in un incontro di coordinamento, nel corso del quale il candidato dovrà confrontarsi sulle ragioni di rilevanza dell'argomento proposto (se lo propone), oppure discutere su un tema proposto dal docente.

Una volta concordato con il docente l'argomento di tesi, lo studente potrà dare avvio alla **seconda fase** preparando i **materiali di lavoro**:

- Bibliografia¹ (II);
- Indice² (III);
- Struttura di questionario³ (se il lavoro prevede anche una parte di ricerca *field*);
- Schema di *case history*⁴ (se il lavoro prevede anche l'elaborazione di uno o più *case study*).

In questa fase lo studente dovrà farsi una cultura approfondita sul tema prescelto attraverso lo studio di testi, articoli, rapporti di ricerca, pubblicazioni e siti web sull'argomento. Tutti i materiali di lavoro dovranno essere presentati al docente e approvati dallo stesso prima di poter procedere con la successiva fase.

Nella **terza fase** lo studente provvederà a redigere la tesi (IV) sulla base dei materiali di lavoro definitivamente approvati dal docente⁵. In corso di elaborazione lo studente potrà apportare parziali modifiche all'indice sulla base di nuove conoscenze o materiale bibliografico reperito nel corso del lavoro. Alla conclusione di ciascun capitolo lo studente dovrà sottoporlo al docente per la sua correzione. Una volta concluso e corretto l'ultimo capitolo il lavoro di tesi può dirsi terminato. Il candidato procederà quindi alla stampa dell'elaborato e alla successiva consegna al docente⁶ (V).

Nella **quarta fase** lo studente provvederà a preparare 4 – 6 *slides*⁷ in formato *power point* di presentazione del lavoro che dovranno anch'esse essere presentate al docente per l'approvazione prima della discussione finale. Il tempo a disposizione per la discussione della tesi è, normalmente, fra i 4 e 6 minuti al massimo.

1.2 Timing

Sarà cura dello studente controllare e rispettare le scadenze burocratiche previste dalla segreteria. Inoltre:

¹ La bibliografia deve contenere l'insieme delle fonti dalle quali si attingono le informazioni e conoscenze necessarie ad elaborare quanto rappresentato nell'indice. Si veda a tal proposito la sezione dedicata alla stesura della bibliografia.

² L'indice costituisce lo schema in cui si articolerà la tesi. Si veda a tal proposito la sezione dedicata alla stesura dell'indice.

³ Si veda a tal proposito la sezione dedicata alla stesura del questionario.

⁴ Si veda a tal proposito la sezione dedicata alla stesura caso aziendale.

⁵ Durante il lavoro di redazione lo studente potrà ovviamente rivolgersi al docente per chiarire dubbi eventualmente sorti durante l'elaborazione.

⁶ Si ricorda che il lavoro di tesi sarà sottoposto dalla segreteria del Dipartimento a verifica di eventuali violazioni del diritto di autore attraverso apposito software antiplagio.

⁷ Si veda a tal proposito la sezione dedicata alla stesura delle slides di presentazione.

- a) La tesi definitiva, già stampata, dovrà essere consegnata al docente almeno 2 settimane prima della data di discussione prevista;
- b) La presentazione finale dovrà essere consegnata al docente nella versione definitiva almeno 1 settimana prima della data di discussione prevista.

1.3 Valutazione della tesi

Il lavoro di tesi verrà giudicato dal docente sui seguenti parametri di valutazione:

1. Lingua italiana e linguaggio tecnico;
2. Completezza e accuratezza della ricerca bibliografica;
3. Capacità di sintesi e di lavoro autonomo;
4. Aggiornamento dei dati e capacità di loro adeguata lettura/rappresentazione;
5. Impegno complessivamente profuso nella preparazione della tesi;
6. Significatività dei risultati.

Sulla base di tale valutazione il docente proporrà alla commissione di tesi un punteggio che può andare dal minimo, ovvero zero punti, fino ad un massimo di cinque. L'effettivo punteggio ottenuto dal candidato sarà comunque stabilito ad insindacabile giudizio dell'intera commissione di tesi sulla base della qualità del lavoro e della presentazione effettuata in sede di discussione. Al raggiungimento del massimo dei voti (110/110), se ne ricorrono i presupposti e i meriti, la commissione potrà votare sull'attribuzione della lode al lavoro presentato.

2. Bibliografia e literary review

La *review* della letteratura costituisce una delle parti principali del lavoro di tesi poiché contribuisce a creare le basi conoscitive sulle quali poi sviluppare l'intero progetto di tesi.

I principali cataloghi e strumenti di ricerca cui fare riferimento per l'elaborazione della bibliografia sono:

1. Biblioteche, in particolare:
 - Biblioteca Centrale della Facoltà di Economia di Siena (www.unisi.it/bec/);
 - Biblioteca Nazionale e Sito del Sistema Bibliotecaria Nazionale – SBN (www.sbn.it).
2. ASBe – Accesso ai Servizi della Biblioteca elettronica (<http://metalib.unisi.it:8331/>).
3. Banche dati numeriche e bibliografiche (www.unisi.it/bec/). In particolare:
 - AIDA: banca dati bilanci;
 - EconLit Full Text (EBSCO): banca dati bibliografica;
 - IlSole24ore: Banche dati on line;
 - ESSPER: indici e citazioni bibliografiche da riviste italiane di economia e diritto
4. Siti internet delle case editrici (Il Mulino, Egea, FrancoAngeli, McGraw Hill, Hoepli, Pearson, ecc.);
5. Istituzioni (es. Uffici Statistici e Studi dei Ministeri, Banca d'Italia, Borsa Italiana, ecc.);
6. Siti di Centri Studi (es. Censis, MedioBanca, ISTAT, IRPET, ecc.);
7. Associazioni di categoria (es. Confindustria, Confcommercio, ecc.).

Nella maggior parte delle risorse citate si può accedere tramite ASBe attraverso : Scelta risorse → Browsing alfabetico, oppure: ASBe → Scelta e Ricerca → Tipo di ricerca: Categorie: Economia: Tutte le risorse.


ASBe, oltre ad offrire un unico punto di accesso alle risorse online, permette all'utente di effettuare contemporaneamente la ricerca in molteplici risorse eterogenee, sia tramite la "ricerca guidata" che la "scelta e ricerca".

Inoltre, con il servizio "ASBe-@Home" si può accedere con la password unica ai servizi della biblioteca elettronica da postazioni esterne all'ateneo e consultare tutte le risorse elettroniche gratuite e molte di quelle a pagamento.

Di seguito si riporta un elenco di **alcune delle principali fonti** cui fare riferimento per la redazione della bibliografia da presentare al docente:

ELENCO RIVISTE SCIENTIFICHE INTERNAZIONALI	SITO WEB
MARKETING	
Journal of Marketing	www.marketingpower.com
European Journal of Marketing	www.emeraldinsight.com
International Journal of Research in Marketing	www.elsevier.com
Journal of Advertising Research	http://journals.cambridge.org/

Marketing Science	http://mktsci.journal.informs.org/
Journal of Consumer Research	http://jcr.wisc.edu/
Journal of Retailing	www.elsevier.com
MANAGEMENT	
Academy of Management Journal	http://journals.aomonline.org/amj/
Administrative Science Quarterly	www.johnson.cornell.edu
British Journal of Management	www.wiley.com
California Management Review	http://cmr.berkeley.edu/
Management Science	www.informs.org/Pubs/ManSci
Sloan Management Review	http://sloanreview.mit.edu/
Strategic Management Journal	http://onlinelibrary.wiley.com/
Journal of Management and Governance	www.springer.com
Journal of Small Business Management	www.wiley.com
Asia-Pacific Journal of Management	www.springer.com
Journal of International Management	www.elsevier.com
MANAGEMENT (con particolare riferimento a R&S e INNOVAZIONE)	
Research Policy	www.elsevier.com
International Journal of Technology Management	www.inderscience.com
R&D Management	http://onlinelibrary.wiley.com/
Technovation	www.elsevier.com
Journal of Product Innovation Management	www.wiley.com
ORGANIZATION	
Organization Science	http://orgsci.journal.informs.org/
Journal of Organizational Behavior	http://onlinelibrary.wiley.com/
International Journal of Industrial Organization	www.elsevier.com
ELENCO RIVISTE SCIENTIFICHE NAZIONALI	
SITO WEB	
Sinergie	www.cueim.com
Mercati & Competitività	www.francoangeli.it
Micro & Macro Marketing	www.mulino.it
Economia e Management	http://economiaemangement.corriere.it/
Economia e Politica Industriale	www.francoangeli.it
Finanza, Marketing e Produzione	http://contentgea.egeaonline.it/
ELENCO RIVISTE NON SCIENTIFICHE	
SITO WEB	
Largo Consumo	www.largoconsumo.info
Mark up	www.mark-up.it
Media Key	www.mediakey.tv
Pubblicità Italia	www.pubblicitaitalia.it

Per verificare se la Biblioteca di Economia ha accesso alla versione elettronica di una rivista si può cercare nel Catalogo online SBS attraverso il titolo della rivista e nel record completo della rivista cliccare sul pulsante  oppure sull'eventuale campo "Ris. elettronica". In alternativa, si può cercare in ASBe → Scelta riviste → Browsing alfabetico.

Tramite l'Accesso ai Servizi della Biblioteca elettronica (ASBe) è possibile inoltre accedere alla piattaforma [Web of Science \(ISI\)](#) ed alla piattaforma [SCOPUS](#). Questi due motori di ricerca consentono, oltre alla normale ricerca bibliografica, anche di sapere quante volte è stato citato, da altri autori, un articolo pubblicato su una rivista internazionale⁸. Il dato citazionale consente quindi di assegnare una scala di importanza ai diversi contributi scientifici pubblicati a livello internazionale su un determinato tema di ricerca.

Per la ricerca di volumi e monografie si consiglia di utilizzare il catalogo del [Sistema Bibliotecario di Ateneo](#) disponibile *on line*, l'OPAC SBN (<http://opac.sbn.it>) e MAI-MetaOPAC Azalai Italiano (<http://www.aib.it/aib/opac/mai.htm>).

⁸ Tali piattaforme devono essere individuate tramite la sezione "Scelta Risorse" del servizio ASBe.

Per tutto il materiale che è necessario per la tesi e che non è disponibile in nessuna biblioteca di Siena in supporto cartaceo oppure online, è possibile rivolgersi al Servizio di Prestito Interbibliotecario e Fornitura Documenti (http://www.unisi.it/bec/illbec_info.htm).

Durante tutto il periodo di apertura della Biblioteca il personale offre un servizio di *quick reference* con il compito di orientare l'utente nell'uso della biblioteca, dei suoi spazi e dei cataloghi principali.

Le richieste di informazioni possono essere rivolte:

- al personale durante gli orari di apertura
- per telefono: +39 0577 23 2602
- per posta elettronica: BibEconomia@seb.unisi.it

2.1 Forma di scrittura del riferimento bibliografico

I riferimenti bibliografici devono essere elencati senza numerazione in ordine alfabetico secondo il cognome dell'autore e, per ciascun autore, nell'ordine cronologico di pubblicazione delle opere (per opere dello stesso autore pubblicate nello stesso anno, si usino le indicazioni a, b, c).

Nel caso di lavori di più autori, devono essere riportati i cognomi di tutti. Nel caso di un lavoro curato da autore/i, va riportato il nome del curatore/i seguito dalla dizione «a cura di», sia per le edizioni in lingua italiana sia per quelle in lingua straniera.

I riferimenti bibliografici vanno quindi redatti secondo le regole desumibili dai seguenti esempi:

Volume:

Beck A.T., Rush A.J., Shaw B.F. and Emery G. (1979). *Cognitive Therapy of Depression*. New York: Guilford Press (trad. it.: *Terapia cognitiva della depressione*. Torino: Boringhieri, 1987).

Curatela, un autore:

Merini A., a cura di (1977). *Psichiatria nel territorio*. Milano: Feltrinelli.

Curatela, più autori:

Boltanski L., Claverie E., Offenstadt N. and Van Damme S., a cura di (2007). *Affaires, scandales et grandes causes. De Socrate à Pinochet*. Paris: Stock.

Saggio da curatela:

Liotti G. (1985). Un modello cognitivo-comportamentale dell'agorafobia. In: Guidano V.F. e Reda M.A., a cura di, *Cognitivismo e psicoterapia*. Milano: FrancoAngeli.

Beebe B. (1983). Mother-infant mutual influence and precursors of self and object representation. In: Masling J., editor, *Empirical Studies of Psychoanalytic Theories. Vol. 2*. Hillsdale, NJ: Analytic Press.

Saggio da rivista:

Minguzzi G.F. (1986). È possibile valutare i risultati della psicoterapia? *Giornale Italiano di Psicologia*, 13, 1: 7-13.

Testo non pubblicato:

Benedetti G. (1988). "Intervento nel dibattito sulla relazione di John Gunderson al Convegno Internazionale *New Trends in Schizophrenia*", Bologna, 14-17 aprile (incisione su nastro).

Volume o articolo da sito Internet:

Si seguono le stesse indicazioni come nel caso di volumi e articoli stampati, con l'aggiunta di: testo disponibile al sito: [http://www...\(ultimoaccesso/gg/mm/aaaa\)](http://www...(ultimoaccesso/gg/mm/aaaa))

Rapporti di Ricerca:

Banca d'Italia (2010). *Considerazioni finali*, Banca d'Italia, Roma, Osservatorio Nazionale del Turismo (2009). Il turismo in Italia nel 2009: i fenomeni in corso, ISTAT, Roma.

Alla fine della Bibliografia è possibile riportare, in ordine alfabetico, i **siti internet** consultati e citati nel lavoro di tesi (es. www.assoconsumatori.it).

2.2 Banche dati brevetti e marchi

Riportiamo nella tabella che segue un elenco dei principali siti per la ricerca su banche dati brevetti e marchi:

Banca dati per la ricerca di brevetti italiani	http://www.uibm.gov.it
Banca dati per la ricerca di brevetti europei e internazionali	http://www.espacenet.com
Ricerca di brevetti depositati negli Stati Uniti	http://www.uspto.gov
Banca dati per la ricerca di marchi italiani	http://www.uibm.gov.it
Banca dati per la ricerca di marchi comunitari	http://www.oami.eu.int
Banca dati per la ricerca di marchi internazionali	http://www.wipo.int

3. Indice

Si riporta di seguito, a titolo di esempio, un'ipotesi di indice.

<i>Introduzione</i>	Pag. x
Capitolo 1. Il settore cosmetico	» x
1.1 Caratteri struttura del settore cosmetico	» x
1.2 L'industria cosmetica in Italia	» x
1.3	» xx
Capitolo 2. Imprenditorialità e innovazione nel settore cosmetico	» xx
2.1 L'innovazione nel settore cosmetico	» xx
2.2 La tutela giuridica delle innovazioni	» xx
2.2.1 La brevettazione nel settore cosmetico	» xx
2.3 Trasferimento tecnologico e innovazione nel rapporto Università-impresa	» xx
2.4	
Capitolo 3. Il caso XYZ S.r.l.	» xx
3.1 La storia	» xx
3.2 L'attività	» xx
3.3	» xx
3.4	» xx
<i>Conclusioni</i>	» xx
<i>Bibliografia</i>	» xx
<i>Siti Internet consultati</i>	» xx

4. Regole di redazione

Nella redazione della tesi evitare il più possibile i toni "giornalistici" o troppo "trionfali". Scrivere in modo piano, tecnico (inserendo in nota, laddove necessario, la spiegazione dei tecnicismi) e, se possibile, scientifico.

Si raccomanda inoltre di utilizzare il meno possibile la terminologia anglosassone (a meno di termini non esattamente traducibili o tecnicismi d'uso consolidato).

Si raccomanda infine di citare sempre le fonti e gli autori **ogni volta che il pensiero espresso appartiene ad altri**. Concetti e affermazioni di terzi vanno riportati in virgolettato (si veda sezioni 4.5 e ss.).

Il risultato finale della tesi dovrà avere le seguenti caratteristiche:

Formato	A4
Testo	Solo fronte
Font	Times New Roman
Corpo carattere	12
Interlinea	1 ½
Copertina	Rigida
Numero di parole	Max 10.000

4.1 Copertina

La **prima di copertina** (rigida) deve riportare:

- Nome e Cognome del candidato;
- Titolo della tesi ed eventuale sottotitolo;
- Anno Accademico;
- Nome e Cognome del Relatore;

4.2 Impaginazione

L'impaginazione interna della tesi dovrà avere la seguente sequenza:

- Frontespizio
- Indice
- Introduzione
- Capitoli
- Conclusioni
- Bibliografia

Qualora si volessero inserire ringraziamenti e/o dediche, questi potranno essere posizionati tanto all'inizio quanto alla fine del volume. Se inseriti all'inizio, verranno situati dopo il frontespizio.

4.3 Frontespizio

Si riporta di seguito un facsimile di frontespizio da utilizzare (chiedere comunque alla segreteria didattica per eventuali modifiche o correzioni):

Università degli Studi di Siena
Dipartimento di Studi Aziendali e Giuridici

STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE MEDIE IMPRESE

IL CASO XYZ

Relatore: Chiar.mo Prof.

Tizio Caio

Candidato

Tizio Sempronio

4.4 Margini e Caratteri del testo

Nella tabella seguente si riportano le misure da impostare per i margini:

Margine superiore	cm 3
Margine inferiore	cm 2
Margine sinistro	cm 2
Margine destro	cm 2
Rilegatura	cm 2

Corpo del testo: Times New Roman, corpo 12, giustificato, interlinea 1 ½, attivando il controllo delle righe isolate

Titolo del capitolo: Times New Roman, corpo 14, neretto, allineato a sinistra

Titoli paragrafi: Times New Roman, corpo 12, neretto, all. a sinistra, 2 interlinee bianche sopra e 1 sotto

Sottoparagrafi: Times New Roman, corsivo 12, all. a sx., 2 int. bianche sopra e 1 sotto

Numero pagina: Times New Roman, corpo testo, corsivo, centrato in basso, con nessun rientro, senza cornice

Note (a piè di pagina): Times New Roman, corpo 10, interlinea singola, numerate progressivamente dalla nota n. 1

INDICE E BIBLIOGRAFIA:

Indice: Times New Roman, 12, interlinea 1 ½

Riferimenti bibliografici in Bibliografia: Times New Roman, corpo 10, interlinea 1 ½, prima riga sporgente 0,5 cm

4.5 Riferimenti bibliografici nel testo

I **riferimenti bibliografici** inseriti direttamente **nel testo** verranno riportati col cognome dell'autore seguito da uno spazio e dall'anno della prima pubblicazione in lingua originale tra parentesi tonde – "Marshall (1879) disse che..." – oppure col cognome dell'autore tra parentesi seguito da una virgola, spazio e anno –(Marshall, 1879). Se si deve indicare la pagina, questa va indicata in parentesi nel testo preceduta da "p." dopo l'anno seguito da una virgola (Zanni, 1995, p. 322). Se gli autori sono due, devono essere scritti entrambi e collegati da "e", che può essere usata anche per collegare gli ultimi due autori se sono tre. Se gli autori sono più di tre, si scrive il cognome del primo autore seguito da *et al.* (in corsivo dal latino *et alii*).

Si raccomanda di inserire i riferimenti bibliografici direttamente nel testo come sopra specificato e non utilizzare le note a piè di pagina a tale scopo.

4.6 Citazioni e utilizzo del tipo di carattere

Il *corsivo* va usato per le parole in lingua straniera di uso non comune e anche per evidenziare parole o frasi brevi dando loro una particolare enfasi. Il **neretto** non deve mai essere utilizzato all'interno del testo, ma solo per il titolo di capitoli e paragrafi come spiegato sopra.

Le citazioni esatte vanno tra virgolette caporali («virgolette caporali»).

Se all'interno di una citazione si vuole saltarne una parte, deve essere indicata con tre puntini tra parentesi quadre [...].

Si raccomanda di citare sempre le fonti a cui si fa riferimento nel testo e a maggior ragione quando vengono riportate in maniera esatta.

4.7 Figure, tabelle, grafici e dati statistici

Devono essere inseriti man mano nel testo.

Le didascalie devono essere impostate in times new roman, corpo 10 corsivo, allineato a sinistra.

La tabella sarà impostata in 8 o 9 o 10 a seconda della grandezza necessaria, centrata nella pagina, times new roman, testatina in alto, interlinea singola: corsivo, con filetto nero sopra e sotto (vedi esempio).

Esempio di tabella:

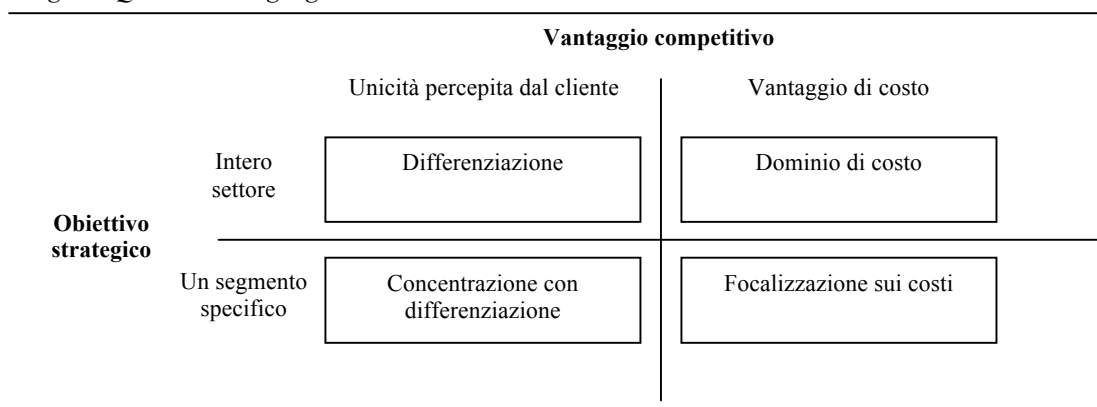
Tab. 4 – Coeff. di correlazione tra valore degli intangibili e performances

	<i>N</i>	<i>Δ Fatt. '06-'07</i>	<i>ROI</i>	<i>ROS</i>	<i>ROE</i>
Intero Campione	251	0,297	0,627	0,513	0,473
Grandi imprese	87	0,469	0,621	0,735	0,628
Medie imprese	74	0,173	0,801	0,478	0,678
Piccole imprese	90	0,424	0,402	0,645	0,433

Fonte: Tizio e Caio e Sempronio, 2011, p. 13

Esempio di grafico/figura:

Fig. 6 – Quattro strategie generiche o di base



Fonte: Porter, 1980, così come riportato in Lambin, 2008, p. 274

Si ricorda che i dati statistici (ai quali è sempre auspicabile fare riferimento se necessario) **non devono riferirsi a più di 2/3 anni passati**, salvo il caso in cui si compia un'analisi storica del fenomeno.

Nel caso si utilizzino dati statistici specificare le fonti riportando anche l'eventuale sito in cui gli stessi sono stati reperiti.

5. Presentazione finale e discussione

Il tempo a disposizione per la discussione della tesi triennale è, normalmente, fra i 4 e i 6 minuti.

Una scaletta di massima per organizzare la discussione della tesi può essere la seguente:

- 1) Obiettivi della tesi e metodologia adottata;
- 2) Overview dei principali testi e articoli di riferimento;
- 3) Risultati della ricerca o descrizione del caso di studio;
- 4) Conclusioni.

6. Come realizzare un caso aziendale

Il caso di studio che si intende trattare può essere scelto tra:

- a) Casi di successo;
- b) Casi di crisi;
- c) Casi particolarmente significativi in merito a strategie, comportamenti organizzativi, variabili di marketing, ecc.;
- d) Casi di studio interessanti nell'ambito dei temi di ricerca del docente;

Nel caso di laurea triennale con elaborazione di caso aziendale si raccomanda lo studio della traduzione italiana (a cura di Stafania Pinnelli) della terza edizione del testo di Yin (2003):

Yin R.K. (2005) *Lo studio di caso nella ricerca scientifica. Progetto e metodi*, Armando Editore, Roma.

Per una bibliografia di riferimento ed un **approfondimento** sull'elaborazione di **case study** si rinvia a:

- Benbasat I., Goldstein D.K., Mead M. (1987). The case research strategy in studies of information systems, *MIS Quarterly*: September: 369-386.
- Bonoma, T.V. (1985) Case research in marketing: Opportunities, problems and a process, *Journal of Marketing Research*, vol. 22, May, pp. 199-208.
- Bourgeois L.J., Eisenhardt K.M. (1988), Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry, *Management Science*, vol. 34, n. 7, pp. 816-835.
- Eisenhardt K.M. (1989) Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.
- Eisenhardt K.M., Graebner M.E. (2007), Theory building from cases: opportunities and challenges, *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, pp. 25-32.
- Feagin J., Orum A., Sjoberg G. (Eds.), (1991). *A case for case study*. Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press.
- Giddens A. (1984). In R. Yin (1993). *Applications of case study research*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.
- Gilmore A., Carson D. (1996) "Integrative" qualitative methods in a services context, *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 14, no. 6, pp. 21-26.
- Guercini S. (2004) Developing the researcher-manager interface in the case analysis process, *Management Decision*, vol. 42, n. 3/4, 464-472.
- Hamel J., Dufour S., Fortin D. (1993). *Case study methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Hines T. (2000), An evaluation of two qualitative methods (focus group interviews and cognitive maps) for conducting research into entrepreneurial decision making, *Qualitative Market Research*, vol. 3, n. 1, pp. 7-16.
- Miles M., Huberman M. (1984). *Qualitative data analysis: A source book for new methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mintzberg H. (1979) An emerging strategy of "direct" research, *Administrative Science Quarterly*, 30, pp. 160- 197.
- Pettigrew A.M. (1990), Longitudinal field research on change: theory and practice, *Organization Science*, vol. 1, n.3, p. 267-292.
- Schramm W. (1971) *Notes on case studies of instructional media projects*, Academy for Educational Development, Washington, DC.
- Shaw E. (1999), A guide to the qualitative research process: evidence from a small firm study, *Qualitative Market Research*, vol. 2, n. 2, pp. 59-70.
- Siggelkow N. (2007), Persuasion with case studies, *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 1, p. 20-24.
- Stake R. (1995). *The art of case research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Strauss A., Glaser B. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Yin R.K. (1981), The case study crisis: some answers, *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, pp. 58-65.
- Yin R.K. (2003) *Case Study Research. Design and Methods*, Third Edition, Sage Publications, Thousand Oaks (First edition 1984).

Si raccomanda di accertarsi preliminarmente delle disponibilità dell'azienda scelta ad elaborare il caso aziendale nonché a fornire materiale e supporto alla redazione della tesi. Questo significa per esempio disponibilità del o dei managers a farsi intervistare, ad accogliere eventualmente in stage, ecc.

Uno schema di massima che può essere utile seguire nel redigere un caso aziendale è quello riportato nel paragrafo successivo. A seconda delle domande di ricerca che la tesi si propone, il modello potrà essere sintetizzato o ampliato a seconda delle necessità.

6.1 Modello di Caso Aziendale

PARTE 1: GLI ASSETTI D'IMPRESA

Sezione A – CARATTERI GENERALI

Idea Imprenditoriale e Mission: Qual è l'idea imprenditiva della società (funzione tecnico-economica svolta, settore di attività, natura e caratteri del bisogno che intende soddisfare, prodotto servizio/realizzato, principali mercati di riferimento).

Caratteri fondamentali: Quali sono i caratteri fondamentali dell'impresa (anno di fondazione, storia dell'azienda e principali eventi critici, localizzazione della sede legale e di quelle operative, caratteri dimensionali fondamentali, ecc.).

Sezione B - L'ASSETTO PROPRIETARIO

Struttura proprietaria: Qual è la struttura dell'assetto proprietario (composizione attuale e modifiche significative negli ultimi 5 anni).

Controllo e Funzionamento: Qual è la forma di controllo (controllo di gruppo, *public company*, impresa familiare, ecc.) e quali sono i principali meccanismo di funzionamento (processo decisionale dell'assemblea, presenza di eventuali patti parasociali, potenziali conflitti con il vertice imprenditoriale, ecc.).

SEZIONE C) - IL VERTICE IMPRENDITORIALE

Struttura imprenditoriale: Qual è la struttura dell'assetto imprenditoriale (composizione attuale e modifiche significative negli ultimi 5 anni, modalità di assunzione delle decisioni, deleghe, ecc.).

Sovrapposizione proprietà/vertice imprenditoriale: Qual è il grado di sovrapposizione tra assetto proprietario ed imprenditoriale.

Funzioni: come vengono attuate le principali funzioni imprenditoriali (strategica, organizzativa e politica).

SEZIONE D) - L'ASSETTO OPERATIVO

Struttura organizzativa: Qual è la struttura organizzativa dell'assetto operativo (modalità di divisione del lavoro, principali meccanismi di coordinamento, organi di staff).

Competenze e capacità: quali sono le principali competenze ed il *know how* specifico dell'azienda.

Posizione nella filiera: Qual è la posizione dell'impresa nella filiera produttiva (principali fasi della filiera, posizione dell'impresa, grado di decentramento produttivo, rapporti con i fornitori).

Processo materiale (approvvigionamento – produzione – vendita): Come è organizzato il processo materiale (localizzazione dell'attività produttiva, logistica, modalità di organizzazione delle fasi di lavorazione, modello di gestione produttiva, organizzazione dell'attività di vendita, ecc.).

PARTE 2: ANALISI DELLE CONDIZIONI ECONOMICO-FINANZIARIE

Sezione A – Analisi Economica

Struttura dei costi: Quale è la struttura dei costi del conto economico (individuazione delle categorie di costo più rilevanti, rapporto costi fissi/costi variabili, rapporto costi operativi/costi non operativi, peso della gestione finanziaria, ecc.) (*con riferimento agli ultimi 3 bilanci disponibili*).

Condizioni economiche: Sulla base dei principali indici di bilancio si valuti le condizioni economiche dell'impresa (Margini reddituali, ROE, ROI, ROS, indici di rotazione, ecc.) (*con riferimento agli ultimi 3/5 bilanci disponibili*).

Sezione B – Analisi finanziario-patrimoniale

Struttura patrimoniale: Qual è l'attuale struttura patrimoniale dell'impresa (composizione delle fonti e degli impieghi, principali margini patrimoniali, capitalizzazione, ecc.) *(con riferimento agli ultimi 3 bilanci disponibili)*.

Condizioni finanziarie: Sulla base di appositi indici si valuti il grado di solvibilità e solidità patrimoniale dell'impresa (rapporto corrente, CCN, autonomia finanziaria, *cash flow*, etc.) *(con riferimento all'ultimo bilancio disponibile ed alle tendenze dell'ultimo triennio/quinquennio)*.

PARTE 3: ANALISI DELLE STRATEGIE IMPRENDITORIALI

Sezione A – DIRETTRICI DI SVILUPPO

Processo strategico: Quale fase evolutiva sta attraversando l'impresa (sviluppo, consolidamento, ecc.) ed i principali obiettivi che l'impresa intende raggiungere.

Direttrice del cambiamento: Attraverso quale modalità è attuato il processo di cambiamento (monobusiness/pluribusiness, integrazione/decentramento, cambiamento della relazione prodotto/mercato, variazioni nella gamma e assortimento produttivo, internazionalizzazione, diversificazione, ecc.).

Sezione B – STRATEGIE COMPETITIVE (in caso di impresa diversificata, da farsi con riferimento alle diverse unità di business)

Analisi della concorrenza: Quali sono le caratteristiche fondamentali del contesto competitivo in cui opera l'impresa (livello di concentrazione, barriere all'entrata ed all'uscita, raggruppamenti strategici, ecc.).

Posizionamento competitivo: Qual è il posizionamento competitivo dell'impresa (target dei potenziali clienti, eventuali criteri di segmentazione adottati, approccio al mercato, etc.).

Strategia competitiva: In cosa consiste la strategia competitiva dell'impresa (differenziazione, leadership di costo, fonti del vantaggio competitivo e risorse strategiche, ecc.) e su cosa si basa la sostenibilità del vantaggio competitivo (analisi SWOT, ecc.).

Sezione C – LE PRINCIPALI DECISIONI DI MARKETING OPERATIVO

Innovazione e decisioni di lancio di nuovi prodotti: le componenti dell'innovazione, le procedure organizzative del processo di sviluppo di un nuovo prodotto, ecc.

Gestione della marca: le principali politiche di gestione e valorizzazione del/dei *brands* aziendali.

Decisioni di distribuzione: organizzazione e gestione dei canali distributivi e della rete di vendita dell'impresa.

Decisioni di prezzo: le strategie di prezzo utilizzate dall'impresa.

Decisioni di comunicazione: le diverse forme di comunicazione utilizzate, ruolo e impatto della promozione delle vendite, ecc.

7. Come realizzare un questionario

Nel caso di tesi che preveda l'elaborazione di uno o più *case study*, o comunque una ricerca *field*, è necessario in fase di organizzazione dei materiali, procedere a redigere un questionario per la raccolta dei dati quantitativi e/o qualitativi.

Nella fase di **progettazione** il candidato deve individuare gli specifici obiettivi del questionario in funzione del progetto di tesi e dei risultati che si aspetta di ottenere.

Il questionario è generalmente suddiviso in **sezioni**. La prima di queste viene riservata alla raccolta dei dati dell'intervistato (es. cognome e nome, carica ricoperta in azienda, ecc.). Le sezioni successive riguarderanno le parti tematiche in cui si vuole suddividere in modo omogeneo le domande. È buona norma che l'organizzazione delle sezioni sia tale da partire con i temi più generali per arrivare fino ai temi più specifici.

Le domande devono essere redatte in modo chiaro e semplice tenendo presente che:

- le parole utilizzate siano comprensibili da tutti gli intervistati;
- le domande non diano adito a interpretazioni differenti;
- le domande non indirizzino la risposta.

Le domande possono essere in:

- **forma aperta**: pur consentendo maggiore libertà nella risposta, necessitano di maggiore accortezza nella codifica dei dati;
- **forma chiusa**: prevedono una lista di possibili alternative tra le quali effettuare la scelta. In questo caso è possibile anche utilizzare scale di valutazione (es. likert a 5 posizioni).

Esempi:

1) Quali sono, secondo voi, le minacce e opportunità che il contesto oggi presenta rispetto alla vostra attività?

2) In termini percentuali quali sono i mercati attualmente serviti dalla Vostra azienda:

Italia	__ %
Europa	__ %
Asia	__ %
Altro	__ %

3) Ritenete che nel settore dell'abbigliamento l'effetto "Made in Italy" sia un fattore determinante?

<i>Per niente</i>					<i>Completamente</i>
1	2	3	4	5	

Per un approfondimento sulle ricerche di marketing si rinvia a:

Molteni L., Troilo G. (2007). *Ricerche di Marketing*, McGraw-Hill, Milano.