

# UN CORSO NAVIGABILE DA TUTTE LE IMPRENDITRICI.

LEGGI E IMPARA COME APRIRE O COME MIGLIORARE  
LA TUA IMPRESA.



# Introduzione.

I dati statistici confermano che sono in tanti a tentare di mettersi in proprio, ma sono anche in tanti (quasi la metà) a cessare l'attività entro cinque anni: e le imprenditrici non fanno eccezione. Anzi, ai non pochi problemi che devono affrontare tutti i nuovi imprenditori – indipendentemente dal genere – si aggiungono le problematiche tipiche della donna, impegnata spesso su due fronti difficilmente conciliabili, lavorativo e familiare. Con l'ulteriore aggravante che l'imprenditrice, come chiunque si metta in proprio, vedrà ridursi drasticamente il proprio tempo libero.

Certo sono problemi talmente grandi - fuori portata di qualsivoglia ente o istituzione - che possono essere risolti solo dall'evoluzione del sistema sociale nel suo complesso. Ma la rete formata dalle Camere di Commercio e dalle Aziende Speciali - il "Sistema camerale" - può dare un contributo importante, per due motivi:

- coordina i Comitati per la Promozione dell'Imprenditoria Femminile;
- gestisce direttamente i servizi per le nuove imprese presso molte Camere di Commercio ed Aziende Speciali.

Nello specifico il Sistema camerale ha accumulato molta esperienza sulle tematiche della nuova imprenditorialità.

Questo bagaglio di conoscenze permette al Sistema camerale di consigliare le aspiranti e le neo-imprenditrici su cosa fare e su cosa non fare.

Ma soprattutto, il Sistema camerale si propone un obiettivo al tempo stesso semplice e ambizioso: favorire la nascita non di nuove im-

prese (ne nascono già tante spontaneamente) ma di buone imprese, non solo in grado di sopravvivere sul mercato ma di crescere e consolidarsi nel tempo. E se ciò dovesse avvenire, l'augurio è che anche in questo caso le imprese femminili non facciano eccezione.

## Obiettivi

Il *Kit di Autoapprendimento* si propone come strumento formativo, agile e di semplice consultazione, e nasce con l'obiettivo di favorire la creazione, l'avvio (start-up) e la gestione ottimale di nuove imprese, in particolare femminili.

Il *Kit* propone due diversi percorsi guidati – uno di accompagnamento alla creazione d'impresa e l'altro, idealmente successivo, di supporto alla fase di start-up – il cui scopo è comunicare la corretta metodologia, rispettivamente, di pianificazione e avvio operativo di una nuova iniziativa.

Il *Kit* permette di verificare in ogni momento il proprio livello di apprendimento, tramite opportuni test di autovalutazione.

## Destinatari

Il *Kit* si rivolge in generale a tutti coloro che entrano o rientrano nel mercato del lavoro, e soprattutto, a donne che stanno pensando ad un'attività indipendente e vogliono fare impresa.

Anche se l'autoapprendimento è valido indipendentemente dal genere – e per questo a volte si parlerà di imprenditore anche con ri-

Introduzione

La creazione d'impresa

Cosa significa mettersi in proprio

Hai la stoffa dell'imprenditrice?

L'idea

Lo scenario

Punti di forza e di debolezza

Focalizzare l'idea

Scelte di marketing e analisi di mercato

Scelte di produzione

Organizzare l'azienda

Redigere il piano d'impresa

Lo start-up d'impresa

Scegliere la forma giuridica

Adempimenti e costi

L'accesso al credito

La comunicazione d'impresa

A chi rivolgersi e per quali servizi

Le Pari Opportunità

Il valore economico delle Pari Opportunità

Il principio di uguaglianza e differenza

La doppia strategia per le Pari Opportunità

Il Gender Mainstreaming

Strumenti di analisi e di certificazione

Il Bilancio di Genere

La Certificazione di Genere

Il Bollino Rosa

Il Diversity Management

Il Diversity Management in azienda

Il Diversity Management: buone pratiche

ferimento all'imprenditrice – il *Kit* è stato pensato soprattutto per la componente femminile della nuova imprenditorialità. In particolare si possono individuare due tipologie di destinatari:

#### Aspiranti imprenditrici

Comprende tutte quelle donne che intendono avviare un'attività in proprio attraverso la verifica di fattibilità economico-finanziaria di una propria idea d'impresa: studentesse in uscita da istruzione secondaria e universitaria, inoccupate (donne che non hanno mai lavorato), disoccupate o lavoratrici dipendenti che desiderano diventare imprenditrici.

#### Neo-imprenditrici

Dette anche "start-upper", sono tutte quelle donne che stanno per avviare o hanno avviato l'attività da poco tempo.

### Struttura

Il *Kit* propone due diversi percorsi guidati:

- Percorso guidato alla **creazione d'impresa**, con l'obiettivo di accompagnare le utenti nel processo di ideazione e progettazione della propria idea imprenditoriale;
- Percorso guidato allo **start-up d'impresa**, con l'obiettivo di orientare le utenti all'avvio concreto della propria iniziativa.

Entrambi i percorsi suggeriscono l'ottimale utilizzo dei servizi disponibili in corrispondenza delle diverse fasi di creazione e start-up, massimizzandone l'utilità.

Nella terza parte il *Kit* presenta un inquadramento delle Pari Opportunità con un approccio formativo agile e di semplice consultazione, per tutti coloro che desiderano avvicinarsi al tema delle Pari

Opportunità e conoscere lo stato dell'arte a livello concettuale, metodologico e legislativo.

Chi si accosta per la prima volta a questi argomenti, potrà farlo in maniera graduale, attraverso la conoscenza dei principi e dei concetti che sono alla base delle questioni di genere; delle strategie per la realizzazione delle Pari Opportunità nei diversi contesti politici, sociali ed economici; delle politiche di conciliazione dei tempi di vita e lavoro; delle leggi italiane e comunitarie; degli organismi di tutela.

Il percorso proposto è incentrato su:

- Le Pari Opportunità;
- Strumenti di analisi e di certificazione;
- Il Diversity Management.

Introduzione

La creazione d'impresa

Cosa significa mettersi in proprio

Hai la stoffa dell'imprenditrice?

L'idea

Lo scenario

Punti di forza e di debolezza

Focalizzare l'idea

Scelte di marketing e analisi di mercato

Scelte di produzione

Organizzare l'azienda

Redigere il piano d'impresa

Lo start-up d'impresa

Scegliere la forma giuridica

Adempimenti e costi

L'accesso al credito

La comunicazione d'impresa

A chi rivolgersi e per quali servizi

Le Pari Opportunità

Il valore economico delle Pari Opportunità

Il principio di uguaglianza e differenza

La doppia strategia per le Pari Opportunità

Il Gender Mainstreaming

Strumenti di analisi e di certificazione

Il Bilancio di Genere

La Certificazione di Genere

Il Bollino Rosa

Il Diversity Management

Il Diversity Management in azienda

Il Diversity Management: buone pratiche

# La creazione d'impresa.

può essere percorsa tutta di un fiato: occorre procedere per tappe, immaginando il processo di creazione di impresa suddiviso in una serie di fasi.

Ciascuna fase pone problemi particolari, ognuno dei quali deve essere affrontato e risolto razionalmente, ma anche in modo creativo. L'imprenditorialità, infatti, è al tempo stesso creatività, fantasia, intuizione, sensibilità, metodo, capacità e competenze tecniche.

## Obiettivi del percorso

Questo *Kit* cerca di guidare l'aspirante imprenditrice lungo le fasi del processo di creazione di una nuova impresa. L'obiettivo è duplice:

- far conoscere la natura dei problemi da affrontare;
- proporre una serie di strumenti e servizi che possono essere di aiuto per risolvere tali problemi.

## Il processo di creazione d'impresa

L'impresa non si crea da un giorno all'altro. Per riuscirci occorre arrivare in cima ad una salita lunga e faticosa. La salita, però, non

## Le 10 fasi della creazione d'impresa

Dieci sono le tappe principali per arrivare in cima alla salita, cioè per far nascere la nostra impresa:

- 1 Cosa significa mettersi in proprio
- 2 Hai la stoffa dell'imprenditrice?
- 3 L'idea
- 4 Lo scenario
- 5 Verificare l'idea: punti di forza e di debolezza
- 6 Focalizzare l'idea
- 7 Scelte di marketing e analisi di mercato
- 8 Scelte di produzione
- 9 Organizzare l'azienda
- 10 Redigere il piano di impresa



1

# Cosa significa mettersi in proprio.

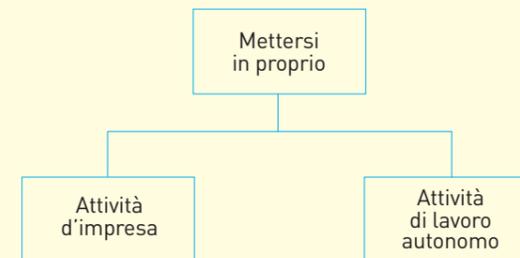
## Avviare un'attività autonoma o diventare imprenditore?

Non sempre è chiaro il significato di espressioni quali "mettersi in proprio", "avviare un'attività autonoma" o "diventare imprenditore". Mettersi in proprio è un'espressione generica che si riferisce a tutte le attività di lavoro non dipendente: si può dire, quindi, che chiunque avvia un'attività lavorativa in forma non subordinata si mette in proprio.

Più difficile è distinguere l'attività di lavoro autonomo dall'attività imprenditoriale: in genere, tuttavia, si attribuiscono al lavoro autonomo delle caratteristiche diverse da quelle dell'impresa.

Tutte le attività di lavoro indipendente si possono perciò classificare, secondo le norme civilistiche e fiscali, in due categorie principali:

- attività di impresa;
- attività di lavoro autonomo.



Introduzione

La creazione d'impresa

Cosa significa mettersi in proprio

Hai la stoffa dell'imprenditrice?

L'idea

Lo scenario

Punti di forza e di debolezza

Focalizzare l'idea

Scelte di marketing e analisi di mercato

Scelte di produzione

Organizzare l'azienda

Redigere il piano d'impresa

Lo start-up d'impresa

Scegliere la forma giuridica

Adempimenti e costi

L'accesso al credito

La comunicazione d'impresa

A chi rivolgersi e per quali servizi

Le Pari Opportunità

Il valore economico delle Pari Opportunità

Il principio di uguaglianza e differenza

La doppia strategia per le Pari Opportunità

Il Gender Mainstreaming

Strumenti di analisi e di certificazione

Il Bilancio di Genere

La Certificazione di Genere

Il Bollino Rosa

Il Diversity Management

Il Diversity Management in azienda

Il Diversity Management: buone pratiche

## Cosa si intende per “attività di impresa”

Il Codice Civile non fornisce la definizione di “impresa”, bensì quella di “imprenditore” (art. 2082 C.C.): “È *imprenditore chi esercita professionalmente un’attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni e di servizi*”.

È evidente che l’attività di cui sopra non è altro che l’impresa. Quest’ultima viene perciò definita come l’attività dell’imprenditore.

### Che differenza c’è tra impresa, azienda e ditta.

Nel linguaggio comune, “impresa”, “azienda” e “ditta” sono usati come sinonimi. Giuridicamente tali termini definiscono, invece, tre concetti diversi:

- l’impresa è l’attività svolta dall’imprenditore;
- l’azienda è lo strumento necessario per svolgere tale attività: locali, mobili, macchinari, attrezzature, ecc.;
- la ditta è la denominazione commerciale dell’imprenditore (es.: La Veloce Sas, Bianchi & Rossi Snc), cioè il nome con cui egli esercita l’impresa distinguendola dalle imprese concorrenti: così come le persone devono avere un nome e un cognome, anche l’impresa deve avere una ditta.

Risulta pertanto chiaro che, affinché vi sia impresa, devono ricorrere le seguenti condizioni:

- l’esercizio di un’attività economica diretta alla produzione o allo scambio di beni e di servizi;
- l’organizzazione dell’attività;
- la professionalità.

Esaminiamole brevemente.

### Esercizio di un’attività economica

diretta alla produzione o allo scambio di beni e di servizi

L’ “attività economica” è un’attività diretta alla creazione di *nuova ricchezza*, non solo attraverso la produzione di nuovi beni, ma anche aumentando il valore di quelli esistenti (per esempio commercianti).

### Organizzazione dell’attività

L’attività economica si considera “*organizzata*” - e può assumere quindi caratteristiche d’impresa - quando è svolta attraverso un’ “*azienda*”.

In proposito il Codice Civile (art. 2555) definisce l’azienda come il “*complesso dei beni organizzati dall’imprenditore per l’esercizio dell’impresa*”: macchinari, impianti, attrezzature, locali, arredi, ecc., o più genericamente *capitali*. Tuttavia, oltre che di capitali l’azienda è fatta anche di *risorse umane*, ognuna con una propria funzione, coordinate e dirette dall’imprenditore.

### Professionalità

La professione è l’esercizio abituale e prevalente di un’attività: per “*professionalità*” s’intende quindi la *sistematicità*, la *non sporadicità* dell’attività esercitata.

Ad esempio, una studentessa universitaria che occasionalmente faccia interviste per una società di indagini demoscopiche non svolge attività professionale, quindi non è considerata imprenditrice.

Non è necessario, invece, che l’attività sia svolta ininterrottamente: una attività stagionale, quando sia esercitata in forma organizzata

Introduzione

La creazione d’impresa

Cosa significa mettersi in proprio

Hai la stoffa dell’imprenditrice?

L’idea

Lo scenario

Punti di forza e di debolezza

Focalizzare l’idea

Scelte di marketing e analisi di mercato

Scelte di produzione

Organizzare l’azienda

Redigere il piano d’impresa

Lo start-up d’impresa

Scegliere la forma giuridica

Adempimenti e costi

L’accesso al credito

La comunicazione d’impresa

A chi rivolgersi e per quali servizi

Le Pari Opportunità

Il valore economico delle Pari Opportunità

Il principio di uguaglianza e differenza

La doppia strategia per le Pari Opportunità

Il Gender Mainstreaming

Strumenti di analisi e di certificazione

Il Bilancio di Genere

La Certificazione di Genere

Il Bollino Rosa

Il Diversity Management

Il Diversity Management in azienda

Il Diversity Management: buone pratiche

al fine della produzione o dello scambio di beni e servizi (per esempio la gestione di uno stabilimento balneare), costituisce attività d'impresa.

In genere<sup>1</sup> il requisito della professionalità implica anche lo "scopo di lucro", che in senso stretto è l'intento di ottenere dei ricavi superiori ai costi e conseguire quindi un utile.

<sup>1</sup> Le imprese pubbliche e alcuni tipi di imprese private (ad esempio le cooperative) non hanno scopo di lucro in questo senso. Per esse, dunque, tale concetto è inteso in senso più ampio, come "scopo genericamente egoistico" o quantomeno come "criterio di economicità di gestione" (in modo da coprire i costi).

## Test

Una fotografa ambulante con un'attrezzatura modesta:

A – Non possiede un'azienda, quindi non può essere considerata imprenditrice

B – È in ogni caso un'imprenditrice perché si serve comunque di un'attrezzatura

C – È considerata comunque un'imprenditrice se svolge l'attività in forma professionale  
(Risposta esatta: C)

## Cosa si intende per "attività di lavoro autonomo"

Con tale espressione si intende (art. 2222 C.C. – "contratto d'opera") ogni attività lavorativa che prevede:

- l'esecuzione, contro corrispettivo, di un'opera o di un servizio;
- con lavoro prevalentemente proprio;
- senza vincolo di subordinazione nei confronti del committente.

Come accennato sopra, il lavoro autonomo si differenzia dall'impresa principalmente per l'assenza di una significativa organizzazione, cioè di una azienda.

Secondo la normativa fiscale (artt. 49 e 81 TUIR) e secondo le ultime disposizioni legislative in materia di lavoro (D.Lgs. 276/03) le attività autonome possono essere svolte nei modi seguenti:

- esercizio di arti o professioni (artisti, professionisti dello sport e dello spettacolo, professionisti intellettuali: avvocati, medici, commercialisti, ecc.);
- contratto a progetto, che ha sostituito la vecchia "collaborazione coordinata e continuativa": è un rapporto di lavoro autonomo in base al quale il collaboratore assume, senza vincolo di subordinazione, l'incarico di eseguire un progetto o un programma di lavoro (o una fase di esso), gestendo autonomamente il proprio lavoro in funzione del risultato da raggiungere;
- lavoro autonomo occasionale: si considera tale qualsiasi attività di lavoro autonomo esercitata in modo sporadico, di durata complessiva non superiore a 30 giorni nel corso dell'anno solare (nei confronti dello stesso committente) e con un compenso percepito nel medesimo anno solare non superiore a 5.000 Euro.

## Test

Una donna-medico quando opera nella sua clinica privata:

A – È una professionista, cioè una lavoratrice autonoma

B – È allo stesso tempo imprenditrice e lavoratrice autonoma, con due diversi regimi fiscali

C – È un'imprenditrice solo se percepisce un compenso superiore a 5.000 Euro nell'anno solare  
(Risposta esatta: B)

Introduzione

La creazione d'impresa

Cosa significa mettersi in proprio

Hai la stoffa dell'imprenditrice?

L'idea

Lo scenario

Punti di forza e di debolezza

Focalizzare l'idea

Scelte di marketing e analisi di mercato

Scelte di produzione

Organizzare l'azienda

Redigere il piano d'impresa

Lo start-up d'impresa

Scegliere la forma giuridica

Adempimenti e costi

L'accesso al credito

La comunicazione d'impresa

A chi rivolgersi e per quali servizi

Le Pari Opportunità

Il valore economico delle Pari Opportunità

Il principio di uguaglianza e differenza

La doppia strategia per le Pari Opportunità

Il Gender Mainstreaming

Strumenti di analisi e di certificazione

Il Bilancio di Genere

La Certificazione di Genere

Il Bollino Rosa

Il Diversity Management

Il Diversity Management in azienda

Il Diversity Management: buone pratiche

# 2

## Hai la stoffa dell'imprenditrice?

### Imprenditori si nasce o si diventa?

In realtà la questione è un falso problema. È dimostrato infatti che imprenditori e imprenditrici si può diventare, sia con l'esperienza che con lo studio.

È innegabile, tuttavia, che alcune hanno come dotazione naturale delle marce in più per svolgere questo particolare tipo di attività: la capacità di leadership, la concentrazione, la capacità di saper attendere i risultati dei propri sforzi; ma anche la creatività, l'elasticità mentale, la capacità di stabilire buone relazioni umane – tutte doti, peraltro, generalmente femminili – e un'equilibrata propensione al rischio.

Non si può fare molto per cambiare l'intera personalità, ma si può invece imparare a dirigere un gruppo di lavoro, a rischiare, a negoziare, a essere più creativi o a stare con gli altri.

Prima di cambiare noi stesse, dobbiamo conoscere noi stesse. Effettuare ad esempio dei test di autovalutazione delle proprie attitudini imprenditoriali e accettarne il responso significa sapere qualcosa di più su se stesse e cominciare a rafforzare i propri punti deboli.



### Abbiamo le giuste motivazioni?

È opportuno poi interrogarsi sulle motivazioni a mettersi in proprio e ad avviare, in particolare, l'attività prescelta. Va considerato che questa decisione produce effetti importanti sulla propria vita personale. Mettersi in proprio infatti non significa solo cambiare attività: nella maggior parte dei casi significa anche sconvolgere le proprie abitudini, con ripercussioni anche in ambito familiare che per le donne possono diventare particolarmente gravose. Il tempo libero verrà molto ridotto e occorrerà abituarsi a non avere orari.

### Abbiamo le giuste competenze?

Dal punto di vista tecnico, occorre accertarsi di possedere il *know-how* richiesto per svolgere quel particolare tipo di attività: ad esempio sarà molto difficile avviare un ristorante o uno studio fotografico senza una qualche esperienza nel settore.

Se non si è mai operato nel settore specifico, è consigliabile:

- effettuare, ove possibile, stage presso aziende già avviate;
- frequentare corsi di formazione professionale;
- associarsi con persone esperte del ramo.

### Test

Un'imprenditrice di successo:

A - Rischia sempre, perché non c'è impresa senza rischio

B - Opera scelte rischiose ma calcolate

C - Per sopravvivere nella giungla del mercato deve muoversi col massimo di prudenza possibile

(Risposta esatta: B)

Introduzione

La creazione d'impresa

Cosa significa mettersi in proprio

Hai la stoffa dell'imprenditrice?

L'idea

Lo scenario

Punti di forza e di debolezza

Focalizzare l'idea

Scelte di marketing e analisi di mercato

Scelte di produzione

Organizzare l'azienda

Redigere il piano d'impresa

Lo start-up d'impresa

Scegliere la forma giuridica

Adempimenti e costi

L'accesso al credito

La comunicazione d'impresa

A chi rivolgersi e per quali servizi

Le Pari Opportunità

Il valore economico delle Pari Opportunità

Il principio di uguaglianza e differenza

La doppia strategia per le Pari Opportunità

Il Gender Mainstreaming

Strumenti di analisi e di certificazione

Il Bilancio di Genere

La Certificazione di Genere

Il Bollino Rosa

Il Diversity Management

Il Diversity Management in azienda

Il Diversity Management: buone pratiche

3

## L'idea.

### La business idea

L'idea d'impresa è d'importanza cruciale. Una buona idea d'impresa non si può improvvisare. Non conta tanto la sua originalità (anche se spesso le iniziative di maggior successo sono proprio quelle più innovative), quanto la sua realizzabilità. Tante trovate all'apparenza geniali, non hanno avuto in realtà applicazione pratica. Ad esempio, anni fa venne inventata una pista di pattinaggio che al posto del ghiaccio aveva come fondo uno speciale materiale sintetico. Ciò comportava diversi vantaggi per il gestore: costi complessivi enormemente più bassi, nessuna manutenzione ecc. L'idea però non ebbe successo, perché la gente aveva piacere di pattinare sul ghiaccio.

Quindi, quand'è che un'idea è realizzabile? Quando l'imprenditrice produce in base alle esigenze del consumatore e non quando produce qualunque cosa - anche se di qualità - e poi cerca di venderla al consumatore.

### Test

Che caratteristiche deve avere una buona idea d'impresa?

A - Deve essere assolutamente nuova

B - Deve trovare realizzazione pratica

C - Deve proporre un prodotto o un servizio che incontri il favore dei clienti

(Risposta esatta: C)



4

## Lo scenario.

### Macro e microambiente

Occorre rendersi conto che la nostra impresa non vivrà da single, ma si troverà all'interno di un ambiente che la condiziona e che da essa verrà influenzato. Occorre prima cercare di capire la situazione economica e sociale complessiva (macroambiente) e, subito dopo, quella del mercato che ci interessa più da vicino (microambiente).

Il **macroambiente** riguarda tutto ciò che l'impresa non può controllare direttamente:

- la pubblica amministrazione;
- il clima politico, sociale, economico, culturale ecc.

Il **microambiente** riguarda tutto ciò che può essere influenzato più o meno direttamente dall'impresa:

- clienti;
- fornitori;
- concorrenti;
- intermediari commerciali (trasportatori; rivenditori all'ingrosso e al dettaglio; agenti e rappresentanti; mediatori; agenzie di pubblicità, ecc.).

Si tratta in pratica del settore specifico di attività, che rappresenta il campo di battaglia in cui si cimenterà la nostra impresa.



Dobbiamo sforzarci di individuare, fra i tanti mutamenti del macro e del microambiente, quelli che possono rappresentare per la nostra azienda una opportunità (ad es. una legge particolarmente favorevole) o una minaccia (ad es. un cambiamento nei gusti dei consumatori). Solo comprendendo pienamente quali sono le opportunità e le minacce possiamo sperare di avere successo.

## Test

I clienti:

- A – Possono essere influenzati dall'impresa
  - B – Possono essere influenzati dall'impresa solo indirettamente
  - C – Fanno parte del clima economico che l'impresa non può controllare direttamente
- (Risposta esatta: A)

Il lancio sul mercato di un prodotto sostitutivo di quello offerto dalla nostra impresa costituisce:

- A – Un'opportunità, perché possiamo produrlo anche noi
  - B – Una minaccia, perché il nostro prodotto rischia di andare fuori mercato
  - C – Non si può stabilire a priori, bisogna vedere le reazioni del mercato
- (Risposta esatta: B)

## I clienti

Prima di scegliere il prodotto, o servizio, da vendere è bene chiedersi: chi può essere interessato al nostro prodotto/servizio? Una buona conoscenza della domanda (reale e potenziale) è un presupposto indispensabile per chi intende mettersi in proprio. Eppure, sono pochissime le imprese che iniziano l'attività con un soddisfacente grado di conoscenza del mercato verso il quale si vogliono rivolgere. È un grave errore.

Al contrario è indispensabile:

- orientarsi al mercato: comprendere cioè le esigenze del consumatore e fare il possibile per soddisfarle;
- analizzare il mercato potenziale: è sufficientemente grande? È in espansione? Ci sono molti concorrenti?
- individuare il tipo di clientela a cui ci vogliamo rivolgere, perché in ragione di ciò può cambiare il nostro modo di presentarci e il tipo di servizio che deve essere reso.

## Il peggior padrone: il cliente

Di solito la donna che vuol mettersi in proprio sogna di essere la padrona di se stessa. Il che si rivela, appunto, un sogno. L'aspirante imprenditrice si trova ben presto di fronte a un nuovo padrone, esigente e spietato come nessuno: il cliente. Non si darà mai abbastanza rilievo a questo personaggio: è lui il giudice supremo che emette la sentenza sui nostri prodotti, e che decreta la salvezza o la dannazione della nostra impresa.

Il mercato non è solo un punto di arrivo, ma anche - e soprattutto -



un punto di partenza. Prima di vendere qualcosa, dobbiamo sapere cosa desidera il cliente: occorre partire dai suoi bisogni, per arrivare alle sue tasche. Non c'è venditore o mago pubblicitario al mondo in grado di vendere petrolio agli arabi, o ghiaccio agli esquimesi. Quindi l'imperativo è: non vendere ciò che vuoi produrre, ma produci ciò che puoi vendere.

## Test

La brava imprenditrice deve:

- A – Cercare di vendere ciò che è in grado di produrre
  - B – Cercare di svuotare il più possibile il magazzino senza lasciare stock invenduti
  - C – Cercare di produrre ciò che è in grado di vendere
- (Risposta esatta: C)

Per avere successo è necessario:

- A – Acquisire il maggior numero possibile di nuovi clienti
  - B – Fidelizzare il più possibile i clienti, in modo che tornino a servirsi sempre da noi
  - C – Acquisire il maggior numero possibile di nuovi clienti e al tempo stesso mantenere i vecchi
- (Risposta esatta: C)

## I concorrenti

Ora occorre ragionare in termini di "sistema competitivo": in sostanza, è necessario tener presente che il mercato in cui si pensa di operare non è rappresentato solo dai clienti. Altri soggetti lo popolano (ad es. i fornitori e soprattutto i concorrenti), e con la loro

forza saremo costretti a fare i conti.

Ad esempio, entrare in un settore difficile come quello delle automobili, con clienti molto attenti al rapporto qualità/prezzo dei prodotti e con concorrenti imbattibili come le grandi multinazionali, rappresenterebbe una difficoltà insormontabile per una nuova impresa. Come fare a dare una occhiata a cosa fanno gli altri?

Ci sono varie possibilità:

- la consultazione di bilanci della concorrenza<sup>2</sup> depositati presso la Camera di Commercio, al fine di scoprire quali sono i livelli di vendita e i risultati di imprese che svolgono attività simili;
- la consultazione di annuari (come quelli pubblicati da Etas Kompass o da Dun & Bradstreet) che contengono informazioni su volume di affari, dipendenti e campo di attività di molte imprese italiane;
- la consultazione di statistiche ufficiali ISTAT ([www.istat.it](http://www.istat.it)) che forniscono informazioni sulla popolazione, sul numero di imprese presenti nei diversi settori e sull'andamento della domanda;
- parlare con persone che lavorano in attività simili alla nostra, o che addirittura le gestiscono;
- presentarsi al concorrente fingendosi cliente.

<sup>2</sup> Informazioni disponibili al momento per le sole società di capitali.

## Test

Per avere successo sulla concorrenza:

- A – È necessario praticare prezzi comunque più bassi
  - B – È necessario posizionare il nostro prodotto in una fascia di mercato particolarmente conveniente per il rapporto qualità/prezzo
  - C – È necessario offrire prodotti qualitativamente superiori
- (Risposta esatta: B)

Introduzione

La creazione d'impresa

Cosa significa mettersi in proprio

Hai la stoffa dell'imprenditrice?

L'idea

Lo scenario

Punti di forza e di debolezza

Focalizzare l'idea

Scelte di marketing e analisi di mercato

Scelte di produzione

Organizzare l'azienda

Redigere il piano d'impresa

Lo start-up d'impresa

Scegliere la forma giuridica

Adempimenti e costi

L'accesso al credito

La comunicazione d'impresa

A chi rivolgersi e per quali servizi

Le Pari Opportunità

Il valore economico delle Pari Opportunità

Il principio di uguaglianza e differenza

La doppia strategia per le Pari Opportunità

Il Gender Mainstreaming

Strumenti di analisi e di certificazione

Il Bilancio di Genere

La Certificazione di Genere

Il Bollino Rosa

Il Diversity Management

Il Diversity Management in azienda

Il Diversity Management: buone pratiche

5

## Punti di forza e di debolezza.

### Misurare il rischio d'impresa

In questa fase occorre effettuare una prima verifica della fattibilità della nostra idea d'impresa, evidenziandone i punti forti e i punti deboli e procedendo, se necessario, a una prima revisione dell'idea stessa prima di avventurarsi sul mercato. Più avanti, quello che avremo imparato in questa fase ci sarà molto utile per affrontare l'ultimo tratto del percorso, il più difficile: la redazione del business plan.

Abbiamo detto che la business idea è realizzabile quando propone prodotti o servizi richiesti dal mercato. Ma c'è un altro modo per verificare se la nostra idea è realizzabile: analizzarla in dettaglio e misurarne il rischio.

Non c'è impresa senza rischio: il pericolo che qualcosa vada storto è connesso all'idea stessa di mettersi in proprio. Se il rischio non si può eliminare, lo si può tuttavia calcolare.

In questa fase è quanto mai opportuno compiere una prima analisi interna, che consente di:

- valutare i punti forti e i punti deboli dell'idea d'impresa (fattori di rischio);
- stimare il grado di rischio complessivo.

Nella fase iniziale, quella di valutazione delle attitudini a mettersi in proprio, eravamo di fronte a fattori soggettivi, cioè alle nostre caratteristiche personali. Ora dobbiamo invece prendere in considerazione tutti quei fattori che influiscono oggettivamente sul successo della nostra impresa: ad es. la concorrenza nel nostro settore di grandi imprese multinazionali, la localizzazione dell'iniziativa, l'andamento del mercato, la copertura finanziaria dell'investimento, ecc.

Se non teniamo conto di questi fondamentali fattori di rischio, alla

Introduzione

La creazione d'impresa

Cosa significa mettersi in proprio

Hai la stoffa dell'imprenditrice?

L'idea

Lo scenario

Punti di forza e di debolezza

Focalizzare l'idea

Scelte di marketing e analisi di mercato

Scelte di produzione

Organizzare l'azienda

Redigere il piano d'impresa

Lo start-up d'impresa

Scegliere la forma giuridica

Adempimenti e costi

L'accesso al credito

La comunicazione d'impresa

A chi rivolgersi e per quali servizi

Le Pari Opportunità

Il valore economico delle Pari Opportunità

Il principio di uguaglianza e differenza

La doppia strategia per le Pari Opportunità

Il Gender Mainstreaming

Strumenti di analisi e di certificazione

Il Bilancio di Genere

La Certificazione di Genere

Il Bollino Rosa

Il Diversity Management

Il Diversity Management in azienda

Il Diversity Management: buone pratiche

prima tempesta del mercato il naufragio della nostra iniziativa è quantomeno probabile.

Effettuando una prima analisi di fattibilità, invece, ci sarà possibile procedere - prima di essere effettivamente partiti - a tutte le correzioni di tiro che si renderanno necessarie.

A tal fine occorre analizzare diverse aree di rischio, che possono variare a seconda dei diversi settori di attività. Ad esempio per una impresa femminile di servizi, bisogna porsi le seguenti domande.

#### Le promotrici:

- hanno esperienze significative di lavoro (rischio basso) o no (rischio alto)?
- hanno esperienze nel settore specifico (rischio basso) o no (rischio alto)?
- hanno esperienze di gestione aziendale (rischio basso) o no (rischio alto)?
- possono ricoprire tutti i ruoli chiave: direzione, produzione, erogazione/vendita dei servizi (rischio basso), solo alcuni (rischio medio) o nessuno (rischio alto)

#### I servizi offerti:

- sono tradizionali e conosciuti (rischio basso) o nuovi e non conosciuti (rischio alto)?
- sono semplici e tangibili, come ad es. i servizi di lavanderia industriale, e perciò facilmente valutabili da parte dell'utente (rischio basso)? Oppure sono complessi e intangibili, come ad es. i servizi di certificazione dei bilanci, più difficilmente valutabili da parte dell'utente (rischio alto)?
- hanno un livello di know-how basso, accessibile all'utente (rischio basso) o elevato, inaccessibile all'utente medio (rischio alto)?
- a parità di prezzo, hanno un livello qualitativo migliore (rischio basso), allineato (rischio medio) o peggiore (rischio alto) rispetto a quelli della concorrenza? Gli standard qualitativi richiesti sono modesti (rischio basso) o elevati (rischio alto)?

#### Nel mercato di riferimento e nel settore scelto:

- a parità di qualità, i prezzi dei nostri servizi sono inferiori (rischio basso), allineati (rischio medio) o superiori (rischio alto) a quelli della concorrenza?
- la domanda attuale dei nostri servizi è in aumento (rischio basso), stabile (rischio medio) o in calo (rischio alto)? Quali sono le previsioni per il prossimo futuro? È diffusa nella zona in cui operiamo o no?
- i concorrenti sono pochi e di piccole dimensioni (rischio basso) o molti e di grandi dimensioni (rischio alto)?
- esistono già clienti potenziali in numero sufficiente (rischio basso) o la clientela è da sviluppare partendo completamente da zero (rischio alto)? Nel primo caso, si tratta di clienti chiave (in grado di portare continuamente molto lavoro) o di clienti minori (che richiedono di rado servizi modesti)?



#### La localizzazione:

- è prevista in una zona economicamente sviluppata e ricca di infrastrutture (rischio basso) o in un'area in via di sviluppo e scarsamente infrastrutturata (rischio alto)?

#### Il personale necessario:

- è prevalentemente non specializzato, facile da reperire e da addestrare (rischio basso) o altamente specializzato, di difficile reperimento e addestramento (rischio alto)?

#### Per la copertura finanziaria dell'investimento:

- è possibile utilizzare risorse proprie (rischio basso) o bisogna ricorrere a finanziamenti bancari (rischio alto)?
- le risorse proprie - più eventuali agevolazioni pubbliche - coprono l'intero fabbisogno per investimenti fissi e capitale circolante<sup>3</sup> (rischio basso) o coprono solo una minima parte degli investimenti fissi (rischio alto)?

Se siamo riusciti a dare una risposta a tutte queste domande, la

nostra idea di impresa comincia a prendere corpo. Spesso però non disponiamo di tutti i dati e gli elementi conoscitivi necessari. Possiamo, ad esempio, ignorare la situazione generale della domanda del nostro prodotto o servizio, o non avere ben chiari i ruoli e le competenze dei nostri soci e collaboratori. In questo caso non saremo in grado di effettuare l'analisi di prefattibilità. In tale eventualità, che peraltro nella realtà si verifica molto frequentemente, è auspicabile reperire le informazioni mancanti, attraverso la consultazione di banche dati o di pubblicazioni specializzate.

<sup>3</sup> Gli investimenti fissi riguardano le attività immobilizzate (o capitale fisso), cioè le spese per immobili, impianti, macchinari e attrezzature di qualsiasi genere: si tratta di investimenti durevoli. Il capitale circolante riguarda invece le attività correnti, cioè le spese per l'acquisto dei mezzi di produzione (materiali, manodopera, consumi di energia, ecc.): esprime investimenti destinati a ritornare in moneta in tempi brevi.

## Test

Il rischio d'impresa:

- A - Può essere ridotto valutandolo con opportuni criteri
- B - Può essere quasi del tutto eliminato effettuando scelte particolarmente prudenti
- C - È ineliminabile in quanto connaturato all'idea stessa di impresa (Risposta esatta: A)

Rispetto ai prodotti o servizi tradizionali, quelli molto innovativi:

- A - Rischiano di non essere accettati affatto dal mercato
- B - Possono avere successo se si prevede che siano accettati dal mercato
- C - Possono sfondare sul mercato perché sono più originali dei concorrenti (Risposta esatta: B)



6

## Focalizzare l'idea.

Abbiamo effettuato una valutazione approfondita dell'idea imprenditoriale, che ci ha permesso di porre in evidenza i punti forti e le criticità della nostra iniziativa. Ci troviamo ora nella fase che riguarda la focalizzazione dell'idea imprenditoriale, tenendo presente in modo particolare il prodotto o il servizio da offrire. Successivamente occorrerà considerare con attenzione le scelte di marketing da effettuare per una efficace commercializzazione del nostro prodotto o servizio.

Spesso, quando l'idea d'impresa è appena abbozzata, non disponiamo di tutti i dati e gli elementi conoscitivi. Possiamo, ad esempio, ignorare la situazione generale della domanda del nostro prodotto o servizio, o non avere ben chiari i ruoli e le competenze dei nostri soci e collaboratori. In questo caso non saremo in grado di focalizzare la nostra idea in misura sufficiente.

In ogni caso, prima di andare avanti dobbiamo dare una risposta a tre fondamentali domande:

- cosa vendere → • quale prodotto
- a chi vendere → • quale mercato
- come produrre → • con quale struttura aziendale

In questo capitolo prenderemo in considerazione il problema del prodotto, mentre nei prossimi esamineremo la questione del mercato e dell'organizzazione aziendale.



## I fattori critici di successo

Dobbiamo ora prendere in considerazione un fattore fondamentale: il nostro prodotto (o servizio).

Abbiamo già detto che:

- per prima cosa occorre vedere quali sono i bisogni del cliente;
- poi occorre pensare al prodotto adatto per soddisfarli.

Per focalizzare ancora meglio la nostra idea dobbiamo pensare che non vendiamo solo un prodotto, materiale o immateriale che sia. Vendiamo qualità, prestigio, varietà di scelta, assistenza nella fase di acquisto, assistenza dopo l'acquisto e altro ancora. Insomma, per dirla in due parole, quello che vendiamo è un "sistema prodotto". Alcuni di questi fattori, detti "fattori critici di successo", possono risultare veramente importanti per il decollo della nostra attività.

Quali siano i nostri fattori critici di successo potremo capirlo solo studiando con attenzione le forze che agiscono nel sistema in cui abbiamo scelto di competere. Ad esempio:

- nel settore della distribuzione commerciale, fattori importanti di successo sono il rapporto qualità/prezzo e (soprattutto per i prodotti ad alto contenuto tecnologico) l'assistenza post-vendita;
- nel settore dell'artigianato di servizi (ad esempio nella haute couture o sartoria di alta moda), per il cliente la qualità del servizio è di solito più importante del prezzo;
- nei comparti manifatturieri (ad esempio nel conciario), invece, sono importantissimi la reperibilità di materie prime a prezzi e quantità soddisfacenti e la rete di vendita: l'assistenza post-vendita, al contrario, non ha quasi alcuna importanza.

## Test

Ipotizzando di vendere un prodotto o un servizio con un alto livello qualitativo, il fattore critico di successo è:

A – Proporre prezzi vantaggiosi

B – Spiegare ai potenziali clienti che spendere di più per avere un buon prodotto può essere un ottimo affare

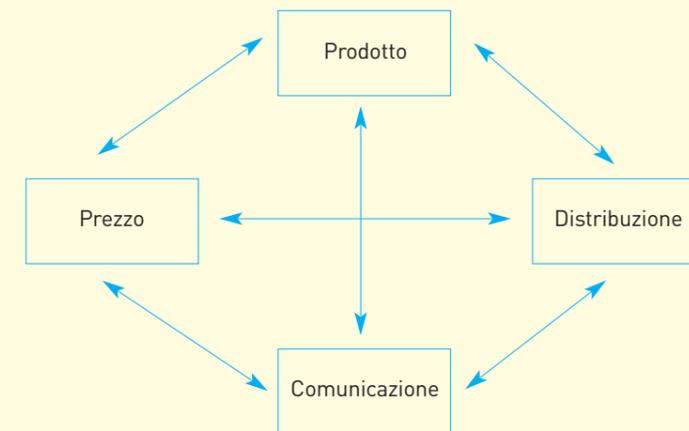
C – Praticare prezzi alti per evidenziare al cliente una qualità elevata

(Risposta esatta: B)



# Scelte di marketing e analisi di mercato.

Abbiamo rifocalizzato in modo approfondito la nostra idea imprenditoriale, determinando i fattori critici di successo dell'impresa. Ora dobbiamo effettuare le corrette scelte di marketing che ci permetteranno di conseguire il successo commerciale. Successivamente dovremo effettuare un'analisi di mercato nel settore in cui abbiamo scelto di competere.



- Introduzione
- La creazione d'impresa
- Cosa significa mettersi in proprio
- Hai la stoffa dell'imprenditrice?
- L'idea
- Lo scenario
- Punti di forza e di debolezza
- Focalizzare l'idea
- Scelte di marketing e analisi di mercato
- Scelte di produzione
- Organizzare l'azienda
- Redigere il piano d'impresa
- Lo start-up d'impresa
- Scegliere la forma giuridica
- Adempimenti e costi
- L'accesso al credito
- La comunicazione d'impresa
- A chi rivolgersi e per quali servizi
- Le Pari Opportunità
- Il valore economico delle Pari Opportunità
- Il principio di uguaglianza e differenza
- La doppia strategia per le Pari Opportunità
- Il Gender Mainstreaming
- Strumenti di analisi e di certificazione
- Il Bilancio di Genere
- La Certificazione di Genere
- Il Bollino Rosa
- Il Diversity Management
- Il Diversity Management in azienda
- Il Diversity Management: buone pratiche

## Cos'è il marketing

Il marketing non serve a vendere qualsiasi cosa si produca, ma a produrre ciò di cui il consumatore ha bisogno.

Si può definire come un'attività volta ad offrire:

- il prodotto giusto,
- al prezzo giusto,
- tramite la distribuzione giusta,
- con la comunicazione giusta,
- al cliente giusto.

La nostra offerta è un tutto, una combinazione di prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione. Per operare delle efficaci scelte di marketing, questi quattro elementi devono essere in armonia l'uno con l'altro. Ad esempio:

- prodotto e prezzo: non si possono vendere pellicce di visone a cento Euro, o rasoi "usa e getta" a dieci Euro l'uno;
- prodotto e distribuzione: non si possono vendere gioielli in una bancarella, o latte fresco per posta;
- prodotto e comunicazione: non si può pubblicizzare un negozio di ferramenta alla RAI, o far promuovere un olio dietetico a persone obese;
- comunicazione e distribuzione: non si può pubblicizzare un prodotto tre mesi prima che sia distribuito nei negozi;
- comunicazione e prezzo: non ha senso pubblicizzare una macchina di lusso "a soli 300.000 euro";
- prodotto e cliente: non si possono vendere alcolici ai bambini o insaccati ai musulmani.

## Test

Un prodotto con un basso livello qualitativo:

A - Deve essere distribuito in negozi specializzati e selezionati

B - Può essere promosso in TV vantando prezzi imbattibili

C - Può essere distribuito efficacemente attraverso il commercio ambulante

(Risposta esatta: C)



## L'analisi di mercato: stime commerciali

Abbiamo esaminato le scelte di marketing che vanno effettuate per commercializzare efficacemente il prodotto o il servizio. È opportuno ora analizzare il mercato di riferimento; successivamente dovremo prendere in considerazione le scelte inerenti la produzione del bene o l'erogazione del servizio che abbiamo deciso di vendere, e fare una prima ipotesi di dimensionamento dell'offerta, in base ai volumi di vendita previsti.

Riguardo all'analisi di mercato, esistono in proposito delle ricerche di mercato già fatte che forniscono informazioni non solo sulle caratteristiche del mercato e sui prodotti, ma anche su prezzo, consumatori, pubblicità e promozione. Non sempre però tali ricerche sono sufficientemente esaurienti e tarate sul nostro caso particolare. Si pone quindi il problema di fare una ricerca di mercato ad hoc.

Effettuare una analisi di mercato completa ed esaustiva nel settore in cui abbiamo scelto di competere non è semplice. Sul mercato, tuttavia, sono disponibili vari strumenti software per compiere uno studio preliminare sull'argomento.

Questi strumenti permettono di definire le combinazioni prodotto/mercato/tecnologia attorno a cui costruire la nuova impresa. Consentono inoltre di iniziare a valutare razionalmente le dimensioni della nostra offerta, in termini di prezzi e di volumi di produzione. Anche questi dati ci saranno molto utili quando affronteremo l'ultimo tratto del percorso, cioè quando dovremo redigere i bilanci previsionali del business plan.

Mai come in questo momento, poi, è bene guardare a cosa fanno gli altri. I dati raccolti sulla concorrenza ci possono essere utili ancora una volta. Con tali dati, potremo avere un'idea delle principali componenti del sistema competitivo e del sistema prodotto, relativamente a vari ambiti di attività economica.

## Test

Per essere utile, l'analisi di mercato deve:

A - Dare informazioni sull'andamento del mercato in generale

B - Fornire dati precisi sullo specifico mercato di riferimento

C - Permettere di valutare le dimensioni dell'offerta, in termini di prezzi e di volumi di produzione

(Risposta esatta: C)



8

## Scelte di produzione.

Abbiamo effettuato un'analisi del mercato di riferimento e abbiamo formulato una prima ipotesi di dimensionamento dell'offerta, in base ai volumi di vendita previsti.

Ora dobbiamo prendere in considerazione le scelte inerenti alla produzione del bene o all'erogazione del servizio che vogliamo offrire: ad esempio, se vogliamo produrre in proprio il bene o il servizio o se vogliamo preacquistarlo da terzi per poi rivenderlo.

Successivamente saremo chiamati a progettare l'organizzazione della nostra azienda, intesa come lo strumento per svolgere l'attività produttiva.

### Make or buy

La prima decisione relativa alla produzione (o erogazione del servizio) riguarda quali fasi internalizzare e quali esternalizzare: si parla in tal senso di scegliere se produrre in proprio (make) o comprare da terzi (buy).

È di fatto l'interrogativo principale che l'imprenditrice si deve porre. Attenzione però: le scelte di make or buy non riguardano solo i reparti produttivi, ma anche: contabilità, rete di vendita, gestione del magazzino ecc.

Quando le scelte di make or buy si riferiscono specificamente agli ambiti produttivi si parla di subfornitura e decentramento produttivo.

In tal caso subentra immediatamente un ulteriore interrogativo legato alla dimensione produttiva che dovrà avere la nuova impresa: l'imprenditrice deve decidere se optare per una capacità produttiva modesta e ampliarla successivamente, o se invece partire già con una capacità produttiva di riserva per far fronte ad eventuali picchi della domanda.

Introduzione

La creazione d'impresa

Cosa significa mettersi in proprio

Hai la stoffa dell'imprenditrice?

L'idea

Lo scenario

Punti di forza e di debolezza

Focalizzare l'idea

Scelte di marketing e analisi di mercato

Scelte di produzione

Organizzare l'azienda

Redigere il piano d'impresa

Lo start-up d'impresa

Scegliere la forma giuridica

Adempimenti e costi

L'accesso al credito

La comunicazione d'impresa

A chi rivolgersi e per quali servizi

Le Pari Opportunità

Il valore economico delle Pari Opportunità

Il principio di uguaglianza e differenza

La doppia strategia per le Pari Opportunità

Il Gender Mainstreaming

Strumenti di analisi e di certificazione

Il Bilancio di Genere

La Certificazione di Genere

Il Bollino Rosa

Il Diversity Management

Il Diversity Management in azienda

Il Diversity Management: buone pratiche

Ovviamente a questi interrogativi non c'è una risposta univoca per tutti i tipi di impresa: dipenderà dal contesto e dal settore. Vediamo ora di mettere in evidenza quali sono gli aspetti negativi dell'una o dell'altra scelta di make or buy.

**Elementi a sfavore dell'internalizzazione (make):**

produrre in proprio richiede di solito elevati investimenti; quando la capacità produttiva non è completamente utilizzata si alzano i costi unitari; se sorgono difficoltà produttive, queste possono assorbire il tempo dell'imprenditore/imprenditrice e dei collaboratori; sono necessarie competenze tecnico-produttive specifiche che non sempre l'imprenditore/l'imprenditrice possiede.

**Elementi a sfavore dell'esternalizzazione (buy):**

- i costi di acquisto da terzi non sono in genere ammortizzabili, a differenza di quelli di un proprio impianto di produzione;
- è più difficile controllare il livello della qualità;
- non c'è controllo dei tempi di produzione;
- se si cede a dei subfornitori il proprio know-how (o brevetto), c'è il rischio che essi tentino di sfruttarlo a loro favore;
- in alcuni casi può essere difficile trovare subfornitori adeguati.

In tutti i casi si può formulare una regola generale:

*È meglio internalizzare quelle fasi critiche che richiedono un controllo diretto da parte dell'impresa.*

### Test

Se le nostre risorse finanziarie non sono elevate, conviene di solito:

A - Internalizzare le fasi produttive (make)

B - Esternalizzare le fasi produttive (buy)

C - Non si può dire in linea di principio, dipende da vari fattori che vanno considerati caso per caso

(Risposta esatta: B)



# Organizzare l'azienda.

In questa fase le nostre scelte dovranno riguardare l'organizzazione dello strumento per svolgere l'attività produttiva, cioè l'azienda. Questa verrà esaminata sotto diversi profili (costituzione o acquisizione, dimensionamento, localizzazione, organizzazione dei fattori produttivi, veste giuridica).

Abbiamo risposto alle domande cosa vendere e a chi vendere. Ora dobbiamo pensare anche come produrre, cioè come realizzare quello che vogliamo vendere. Viceversa, la nostra idea non riuscirà mai a concretizzarsi.

Occorre, quindi, pensare anche a costituire la struttura della nostra azienda, intesa come lo strumento necessario per svolgere l'attività produttiva.

Ogni azienda è composta di quattro ingredienti base:

- risorse materiali (locali, mobili, macchinari, attrezzature, materie prime...);
- risorse umane (personale);
- risorse finanziarie;
- risorse tecnologiche e know-how.

Le scelte da compiere in merito all'azienda sono numerose e delicate. In particolare, dovremo stabilire:

- se costituire ex novo la struttura o acquisirne una già esistente;
- quale dimensione dargli;
- dove localizzarla;
- come organizzare i fattori produttivi;
- che veste giuridica assumere.



## L'azienda: acquistarla o crearne una nuova?

È questa la prima domanda che, spesso, si pone l'aspirante imprenditore/imprenditrice.

Acquistare (o affittare) un'azienda, invece di costituirne una nuova, può rivelarsi in certe condizioni una mossa vincente.

La scelta di acquistare un'azienda presenta naturalmente vantaggi e svantaggi.

**I vantaggi dell'acquisto.** Trattandosi di aziende già avviate e inserite nel mercato, e disponendo di dati storici, risulta più agevole effettuare previsioni attendibili circa la capacità dell'azienda di produrre reddito sufficiente. È possibile quindi stabilire in breve tempo il grado di rischio e di convenienza dell'investimento.

**Gli svantaggi dell'acquisto.** Il costo complessivo di una simile operazione comprende non solo il costo di acquisto, ma anche il costo di trasformazione. L'acquisto è conveniente solo a condizione che gli adattamenti e i miglioramenti da apportare alla struttura siano di modesta entità.

Diametralmente opposte le considerazioni che si possono fare sulla costituzione di una nuova azienda.

**I vantaggi della costituzione.** Il vantaggio principale è la possibilità

di creare una struttura più moderna e ad hoc, cioè che meglio si adatti agli obiettivi del neo-imprenditore/della neo-imprenditrice. Un altro vantaggio non indifferente è la necessità di un minore investimento iniziale, in quanto non avremo da pagare avviamenti di nessun genere.

**Gli svantaggi della costituzione.** Lo svantaggio principale è l'assenza di qualsiasi esperienza e la conseguente difficoltà di effettuare previsioni attendibili.

È chiaro, inoltre, che acquistando un'azienda si acquista anche un nome e una clientela affezionata: nel caso di una nuova impresa, invece, bisognerà farsi conoscere e acquisire nuovi clienti.



## La dimensione iniziale

Quale che sia la via di acquisizione, occorre stabilire la giusta dimensione della nostra azienda. Il problema della giusta dimensione, comunque, non è tipico della fase costitutiva, ma si ripresenta costantemente all'attenzione dell'imprenditrice. Esso non potrà mai considerarsi definitivamente risolto.

Il criterio ispiratore nella ricerca della dimensione ottimale deve essere quello della ricerca della massima flessibilità possibile: occorre creare una struttura in grado di adattarsi senza traumi al mutare delle condizioni esterne.

In genere, comunque, data la situazione di estrema vulnerabilità dall'azienda nei primi momenti di vita, è consigliabile agire con prudenza. Meglio contenere le dimensioni all'inizio, riservandosi di procedere a eventuali ampliamenti solo quando l'impresa sia già avviata e abbia dimostrato di poter sopportare nuovi investimenti.

## La localizzazione

È un altro problema di importanza centrale. Dipende da tutta una serie di fattori:

- la vicinanza ai mercati di approvvigionamento (dove ci si rifornisce di materie prime) o di "sbocco" (dove si vende il prodotto finito);
- la presenza di infrastrutture (autostrade, ferrovie, acquedotti, linee elettriche, telefoniche, ecc.);
- la reperibilità di personale qualificato in zona;
- la possibilità di accedere alle agevolazioni previste per determinate aree territoriali;
- la presenza di vincoli ambientali o di altra natura, che rendono sconsigliata o impossibile una certa ubicazione aziendale (un ce-

mentificio in una zona di interesse archeologico o naturalistico; un impianto per il trattamento di scorie radioattive in un Comune de-nuclearizzato);

- la disponibilità di locali in una determinata zona. Spesso la localizzazione viene scelta in ragione del fatto che già si posseggono dei locali dove potrebbe essere svolta l'attività di impresa. Questo criterio, anche se appare il più economico, può rivelarsi controproducente perché non è detto che risponda alla localizzazione ottimale.

## L'organizzazione e la gestione delle risorse umane

Qualsiasi prodotto o servizio è opera dell'uomo. Per questo un'attenta gestione delle risorse umane rappresenta spesso quel qualcosa in più che permette di raggiungere il successo. Un personale preparato e motivato, che si impegna nella produzione e dedica attenzione ai clienti, sarà certo apprezzato dal mercato.

Per questo ogni buon imprenditore e ogni buona imprenditrice deve prestare molta attenzione alla gestione dei propri dipendenti, per far sì che comprendano e condividano i suoi obiettivi.

Per quanto riguarda l'organizzazione, qual è la formula più opportuna? Le formule in uso sono molteplici (organizzazione gerarchica, funzionale, per prodotto ecc.) e tutte possono, a seconda dei casi, risultare più o meno adatte alle esigenze.

Per una nuova piccola impresa, però, il modello organizzativo più adatto è quello della "struttura semplice", cioè non formalizzata, elastica, incentrata su una sola persona - la titolare - che ha il ruolo di leader.



## La veste giuridica

Un altro problema importante in fase di costituzione dell'azienda è rappresentato dagli aspetti legali, che vedremo in dettaglio più avanti, nel percorso di accompagnamento allo start-up d'impresa. Qui si può dire intanto che l'impresa può essere strutturata giuridicamente in modi diversi.

Nella scelta che dovremo fare è bene stare attenti: cambiare veste giuridica è possibile, ma è costoso e comporta dei problemi, anche fiscali.

Per questo è meglio non essere miopi ma guardare subito a quello che dovrà essere la nostra azienda nell'arco dei prossimi anni.

## Le tre funzioni aziendali

Perché l'azienda abbia successo è necessario che l'attenzione della titolare non sia squilibrata. Spesso accade, infatti, che chi si mette in proprio si concentra solo ed esclusivamente su quella che gli sembra l'attività principale, cioè la produzione (non necessariamente di beni materiali, ma anche di servizi).

Si possono individuare, invece, almeno tre funzioni fondamentali, che certamente assumono rilievo diverso in base all'attività svolta, ma che comunque sono sempre presenti:

funzione produttiva;  
funzione commerciale o di marketing;  
funzione amministrativa.

## Test

L'azienda è:

A - Il nome sotto cui l'imprenditore esercita la sua attività

B - L'attività stessa svolta dall'imprenditore

C - Lo strumento per svolgere l'attività imprenditoriale

(Risposta esatta: C)

Conviene acquistare un'azienda già avviata o costituirla ex novo?

A - Conviene spesso acquistare un'azienda già avviata, perché non occorre acquisire nuovi clienti

B - Conviene spesso costituire un'azienda ex novo, perché l'acquisizione di un'attività già avviata è troppo costosa

C - Dipende da vari fattori, che vanno valutati attentamente caso per caso

(Risposta esatta: C)

Per quanto riguarda le dimensioni, l'azienda che vogliamo avviare deve essere:

A - Tendenzialmente più grande, per far fronte con facilità ad eventuali aumenti della domanda

B - Dipende da vari fattori, che vanno valutati attentamente caso per caso

C - Tendenzialmente più piccola, perché un ridimensionamento obbligato fin nelle prime fasi di vita dell'impresa costituisce un fatto estremamente negativo

(Risposta esatta: C)

La migliore localizzazione per un corriere espresso è:

A - Vicino agli snodi stradali e autostradali

B - Nei locali di proprietà dell'azienda

C - Nei locali economicamente più convenienti

(Risposta esatta: A)

La migliore organizzazione per una nuova piccola azienda femminile è di solito:

A - Una struttura complessa, rigida, formalizzata

B - Una struttura semplice, elastica, poco formalizzata

C - Non si può stabilire in astratto, dipende dai casi concreti

(Risposta esatta: B)

Introduzione

La creazione d'impresa

Cosa significa mettersi in proprio

Hai la stoffa dell'imprenditrice?

L'idea

Lo scenario

Punti di forza e di debolezza

Focalizzare l'idea

Scelte di marketing e analisi di mercato

Scelte di produzione

Organizzare l'azienda

Redigere il piano d'impresa

Lo start-up d'impresa

Scegliere la forma giuridica

Adempimenti e costi

L'accesso al credito

La comunicazione d'impresa

A chi rivolgersi e per quali servizi

Le Pari Opportunità

Il valore economico delle Pari Opportunità

Il principio di uguaglianza e differenza

La doppia strategia per le Pari Opportunità

Il Gender Mainstreaming

Strumenti di analisi e di certificazione

Il Bilancio di Genere

La Certificazione di Genere

Il Bollino Rosa

Il Diversity Management

Il Diversity Management in azienda

Il Diversity Management: buone pratiche

# Redigere il piano d'impresa.

Molto spesso una nuova impresa muore di troppa improvvisazione: o perché abbiamo preteso di bruciare le tappe, o perché ci siamo fidati solo ed esclusivamente del nostro fiuto.

Sedersi a un tavolo, cercare di raccogliere tutte le informazioni necessarie per valutare l'idea di impresa che abbiamo in testa non è mai tempo perso. Non garantisce di per sé il successo, però permette di ridurre ragionevolmente il rischio di un fallimento.

Quello che dobbiamo fare a questo punto è sforzarci di formalizzare le nostre scelte, mettendo nero su bianco un vero e proprio "progetto di impresa" (o business plan).

Il business plan è un documento di fondamentale importanza per la neo-imprenditrice.

Un business plan ben fatto:

- consente di verificare la reale fattibilità dell'iniziativa sotto i suoi diversi profili (tecnico, commerciale, economico, finanziario);
- costituisce una guida operativa per i primi periodi di gestione;
- rappresenta un biglietto da visita insostituibile per qualsiasi contatto con i potenziali finanziatori (è previsto anche da molte leggi di finanziamento per le nuove imprese).

Il progetto d'impresa consente di determinare, con ragionevole approssimazione, il grado di convenienza e di rischio dell'iniziativa, e dà risposta razionale a due domande di fondo:

- 1) conviene dar vita all'impresa? E, se la risposta è affermativa,
- 2) qual è il modo migliore per realizzarla?

Ma come si costruisce un progetto di impresa?



## Cosa contiene il business plan

Un business plan è composto di tre parti fondamentali:

- la prima parte, di carattere introduttivo;
- la seconda parte, di carattere tecnico-operativo;
- la terza, infine, di carattere quantitativo-monetario.

La **prima parte** introduttiva:

- deve contenere una sintetica descrizione dell'idea imprenditoriale e di come essa è nata e si è sviluppata;
- deve evidenziare le caratteristiche personali (attitudini, aspirazioni, motivazioni) e professionali (studi effettuati, esperienze lavorative ecc.) del soggetto o dei soggetti promotori.

In questa parte, dovremo pertanto riflettere sulle nostre:

- attitudini di guida
- esperienze di lavoro
- propensioni al rischio
- doti di creatività
- capacità di lavorare in gruppo e di trattare con le persone

La credibilità dell'aspirante imprenditrice è estremamente importante: perciò il progetto d'impresa deve fornire, nella sua prima parte, un profilo significativo della titolare.

Vanno messe in evidenza quelle qualità personali che possono costituire veri e propri assi nella manica per il successo dell'iniziativa: capacità tecniche, doti organizzative ecc.

Presentarsi non basta. Occorre anche offrire un quadro chiaro e convincente di quello che vogliamo fare e di come vogliamo farlo.

La **seconda parte** fa riferimento a fattori di tipo oggettivo, e deve consentire di verificare la fattibilità del progetto sotto i diversi profili (tecnico, commerciale, finanziario), evidenziando, con dati concreti, l'esistenza di reali prospettive di successo. Qui occorre

prendere in esame, sulla base dell'analisi di mercato, fattori come il prodotto (o il servizio), il prezzo, la comunicazione e la distribuzione (cosiddetto marketing-mix); l'azienda (attrezzature, locali, personale...); l'organizzazione del processo produttivo, dell'apparato commerciale e amministrativo-gestionale, ecc.

Nella **terza parte**, tutte le scelte inerenti ai diversi componenti della struttura aziendale e al livello di attività operativa devono essere tradotti in termini quantitativo-monetari, attraverso una serie di prospetti di stato patrimoniale e di conto economico. Questi devono individuare, su un orizzonte di almeno tre anni, l'entità di:

- investimenti;
- finanziamenti;
- redditi;
- flussi di cassa.



## Il passo più difficile: la pianificazione economico finanziaria

Diceva un grande filosofo che i fatti sono il tribunale delle idee. In questo percorso che rappresenta il processo di creazione di un'impresa, si può dire - parafrasando il filosofo - che i numeri sono il tribunale dell'immaginazione.

Nelle fasi precedenti abbiamo accennato al problema di stabilire il volume di attività da svolgere e le quantità di fattori produttivi da utilizzare. Ora dobbiamo verificare se le nostre ipotesi stanno in piedi dal punto di vista economico e finanziario. L'unico modo per farlo è dare la parola ai numeri, redigendo il bilancio preventivo (o bilancio pro-forma), che costituirà la parte finale e più importante del business plan.

### Che cosa significa pro-forma?

Il progetto d'impresa, naturalmente, non è definito sin dall'inizio né è immutabile: al contrario, costituisce una sorta di work in progress, caratterizzato dalla necessità di costante verifica, revisione e adattamento delle ipotesi di partenza.

Creare un'impresa è, infatti, cosa graduale, da farsi passo dopo passo. Prima a livello di progetto, poi con il lavoro di tutti i giorni. L'espressione "pro-forma" indica appunto che si tratta di una bozza non definitiva, di un lavoro in continuo divenire; almeno finché non saranno chiarite tutte le zone oscure del progetto e l'ipotesi di funzionamento dell'impresa nei primi tre anni di vita non mostrerà il livello di rischio più basso possibile.

### Come redigere il piano economico e finanziario?

A questo punto, il percorso diventa - per la maggior parte di noi - estremamente difficoltoso. La redazione del bilancio preventivo infatti è un processo articolato e caratterizzato da una intrinseca

complessità tecnica. Questa fase è senza dubbio la più complessa e critica dell'intero processo di creazione d'impresa.

Esistono sul mercato diversi strumenti software che ci possono aiutare a mettere le cifre giuste al posto giusto per redigere il bilancio preventivo della nostra iniziativa. Ma si tratta di una strada percorribile solo se abbiamo un minimo di competenze tecniche in materia di contabilità e bilancio. In caso contrario, è meglio affidarsi a un professionista esperto. Ciò comporterà alti costi: ma tali costi - comunque finanziabili da eventuali leggi di agevolazione - saranno in ogni caso inferiori a quelli che sosterranno se la nostra impresa, non adeguatamente pianificata, dovesse fallire.

## Test

Il business plan:

A - Va redatto obbligatoriamente in quanto richiesto dagli istituti di credito e dalle leggi di agevolazione

B - Va redatto se si vuole minimizzare il rischio di insuccesso dell'impresa

C - Va redatto in tutti i casi prima di dar vita all'impresa

(Risposta esatta: B)

Il bilancio pro-forma è:

A - Il documento formalizzato che contiene il bilancio preventivo dell'impresa

B - Il documento richiesto formalmente dalla banca o da una legge di agevolazione per erogare un finanziamento

C - Una bozza di lavoro in continuo divenire

(Risposta esatta: C)



# Lo start-up d'impresa.

## Obiettivi e contenuti

L'obiettivo di questo secondo percorso è accompagnare l'imprenditore/l'imprenditrice nel momento del vero e proprio avvio dell'attività e nelle fasi immediatamente successive alla creazione d'impresa.

Il percorso di accompagnamento allo start-up d'impresa ha una connotazione più operativa rispetto a quello di creazione d'impresa. Si articola in cinque step che affrontano le principali problematiche legate all'avvio di una nuova iniziativa imprenditoriale:

- 1 - Scegliere la forma giuridica
- 2 - La burocrazia: adempimenti e costi per l'avvio dell'iniziativa
- 3 - L'accesso al credito
- 4 - Come farsi conoscere: la comunicazione di impresa
- 5 - La rubrica dell'imprenditrice: a chi rivolgersi e per quali servizi



# Scegliere la forma giuridica.

Siamo giunti a questo punto dopo aver seguito tutto il percorso d'accompagnamento alla creazione d'impresa, e siamo pronti per partire perché abbiamo già definito la nostra idea d'impresa e abbiamo redatto una bozza di business plan. Ora dobbiamo affrontare il primo problema pratico del percorso di accompagnamento allo start-up, cioè la scelta della forma giuridica.

Molte sono le variabili di cui tener conto nella scelta della forma giuridica da dare all'impresa. Ma il problema di fondo è comunque riassumibile in una domanda: da soli o in società?

La forma giuridica più semplice è quella dell'impresa individuale (detta impropriamente ditta individuale), che può configurarsi anche come impresa familiare. Se, invece, due o più persone si accordano per svolgere insieme un'attività economica siamo di fronte ad un'impresa collettiva, cioè a una società.

## L'impresa individuale

L'impresa individuale è un'impresa che fa capo a un solo titolare. Chi promuove l'attività e ne è l'unico responsabile è l'imprenditore, il quale assolve le formalità richieste dalla legge "in nome proprio": tutte le obbligazioni che nascono dall'attività fanno cioè capo alla sua persona, la quale rimane per i terzi (clienti, fornitori, collaboratori, finanziatori, fisco, ecc.) l'unico riferimento. In questa forma di conduzione il rischio d'impresa si estende a tutto il patrimonio personale dell'imprenditore.



L'impresa individuale può essere gestita anche con i propri familiari, secondo vari schemi giuridici (è anche possibile assumere dei familiari come dipendenti). Un'ipotesi interessante è quella dell'impresa familiare (art. 230 bis C.C.). In tal caso i familiari che lavorano nell'impresa non sono né dipendenti né soci dell'imprenditore, ma collaboratori.

Sul piano giuridico l'impresa familiare rimane un'impresa individuale, in cui a far fronte alle obbligazioni verso i terzi è solo il titolare con il suo patrimonio.

### La società

Se due o più persone si accordano per svolgere insieme un'attività economica allo scopo di dividerne gli utili, abbiamo un'impresa collettiva, cioè una società (art. 2247 C.C.).

Ogni socio ha l'obbligo di conferire beni o servizi: deve cioè dare un contributo alla società sotto una o più delle seguenti forme:

- denaro contante;
- crediti;
- beni in natura (locali, attrezzature, ecc.)
- prestazioni di lavoro (per alcuni tipi di società).

Solitamente questo accordo risulta da un documento chiamato "atto costitutivo", integrato in certi casi da un altro documento - lo statuto - che detta le regole generali per il funzionamento della società e degli organi sociali.

Nel caso dell'impresa collettiva quindi occorre:

- la stipula di un "contratto di società" tra due o più persone per lo svolgimento di un'attività economica;
- l'effettivo esercizio comune dell'attività da parte di coloro che sono intervenuti all'accordo: tutti i soci cioè partecipano in qualche

modo, direttamente o indirettamente, alla gestione (anche se questa è affidata a qualcuno in particolare, ciò avviene pur sempre per volontà di tutti i soci).

### Impresa individuale e società: vantaggi e svantaggi

In linea di massima, l'impresa individuale presenta i seguenti vantaggi:

- maggiore flessibilità e rapidità di decisione;
- minori costi ed oneri di tipo amministrativo e contabile.

È bene precisare, tuttavia, che mentre si può essere soci di diverse società non si può essere titolari di più di una ditta individuale.

Quindi, per esempio, chi decide di aggiungere a un'attività artigiana (es. calzolaio) un'attività di commercio (es. vendita di scarpe) e intende esercitarle entrambe individualmente, non potrà avere due ditte individuali, ma si troverà ad avere un'unica impresa con due attività, con una serie di conseguenze sotto il profilo fiscale, contributivo ecc. che è sempre bene valutare attentamente prima di dare il via all'operazione.

Contrariamente a quanto accade per l'impresa individuale, la società consente di:

- condividere con altri il rischio e il peso delle scelte;
- acquisire capitali e lavoro necessari che, soprattutto all'inizio dell'attività, è difficile o rischioso reperire altrimenti.

Quando l'utile di gestione comincia a essere significativo la società presenta anche vantaggi fiscali, consentendo la ripartizione del reddito in parti uguali tra i soci (cosiddetto abbattimento dell'aliquota: meno reddito imputato pro capite = meno tasse); nell'impresa familiare, invece, al titolare si deve comunque imputare la metà del reddito, e ciò riduce la possibilità di beneficiare dell'ab-



battimento dell'aliquota. Optare per un'impresa individuale o collettiva, e scegliere in quest'ultimo caso un tipo di società piuttosto che un altro, non è una decisione da prendersi a cuor leggero: una forma giuridica sbagliata può pregiudicare il successo dell'iniziativa. Nel caso non si abbiano competenze dirette è opportuno rivolgersi a un professionista di fiducia.

### Test

Si può essere:

- A – Socie di più società e titolari di più imprese individuali
  - B – Socie di più società, ma non titolari di più imprese individuali
  - C – Socia di una sola società o titolare di una sola impresa individuale
- (Risposta esatta: B)

La società comporta:

- A – Maggiore flessibilità e rapidità di decisione
  - B – Minori costi ed oneri amministrativi e contabili
  - C – Maggiori costi ed oneri amministrativi e contabili
- (Risposta esatta: C)

L'impresa individuale comporta:

- A – Più reddito imputato pro capite, cioè più tasse
  - B – Meno reddito imputato pro capite, cioè meno tasse
  - C – L'abbattimento dell'aliquota
- (Risposta esatta: A)

L'impresa familiare è:

- A – Un caso particolare di impresa individuale
  - B – Una società tra il titolare e i suoi collaboratori familiari
  - C – Una comunione di beni tra l'imprenditore individuale e i suoi collaboratori familiari
- (Risposta esatta: A)



## I vari tipi di società

Le società si distinguono in:

- **società di persone** (società semplice, società in nome collettivo, società in accomandita semplice);
- **società di capitali** (società a responsabilità limitata, società unipersonale a responsabilità limitata, società per azioni, società in accomandita per azioni);
- **società cooperative**.

La scelta di un tipo di società piuttosto che di un altro dipende da molti fattori (tecnici, giuridici, amministrativi, fiscali ecc.); per maggiori particolari consigliamo di consultare apposite pubblicazioni specializzate o di rivolgersi al proprio consulente di fiducia. In generale comunque si può dire quanto segue.

### Società di persone

Nelle società di persone:

- le qualità dei singoli soci (competenza, abilità, onestà, ecc.) sono più importanti dei beni conferiti alla società: il lavoro costituisce infatti il mezzo principale con cui i soci contribuiscono all'attività sociale;
- il numero dei soci è ristretto, e di conseguenza il capitale conferito nella società non è, di norma, molto elevato;
- tutti i soci (eccetto gli accomandanti nelle S.a.s.) sono responsabili con il loro patrimonio personale per i debiti sociali ("responsabilità illimitata") e rispondono anche della parte di debito non pagata dagli altri soci ("responsabilità solidale");
- l'amministrazione (quindi la parte più significativa delle attività d'impresa) può spettare solo ai soci o a parte di essi.

### Società di capitali

Nelle società di capitali:

- i beni conferiti alla società hanno maggiore importanza delle qualità personali dei soci: i capitali costituiscono infatti il mezzo principale con cui i soci contribuiscono all'attività sociale;
- le quote sociali sono più facilmente cedibili rispetto alle società di persone;
- i creditori possono rivalersi esclusivamente sul patrimonio sociale (cosiddetta "responsabilità limitata");
- l'amministrazione può spettare anche ai non soci.

### Società cooperative

Nelle società cooperative:

- i soci devono essere normalmente almeno nove o – a determinate condizioni – almeno tre;<sup>4</sup>

Introduzione

La creazione d'impresa

Cosa significa mettersi in proprio

Hai la stoffa dell'imprenditrice?

L'idea

Lo scenario

Punti di forza e di debolezza

Focalizzare l'idea

Scelte di marketing e analisi di mercato

Scelte di produzione

Organizzare l'azienda

Redigere il piano d'impresa

Lo start-up d'impresa

Scegliere la forma giuridica

Adempimenti e costi

L'accesso al credito

La comunicazione d'impresa

A chi rivolgersi e per quali servizi

Le Pari Opportunità

Il valore economico delle Pari Opportunità

Il principio di uguaglianza e differenza

La doppia strategia per le Pari Opportunità

Il Gender Mainstreaming

Strumenti di analisi e di certificazione

Il Bilancio di Genere

La Certificazione di Genere

Il Bollino Rosa

Il Diversity Management

Il Diversity Management in azienda

Il Diversity Management: buone pratiche

- i soci, oltre a essere produttori, sono anche consumatori a prezzi di favore di parte dei beni e servizi prodotti (scopo mutualistico);
- allo scopo mutualistico può aggiungersi anche lo scopo di lucro, che rimane tuttavia puramente secondario: infatti i beni e i servizi prodotti non consumati dai soci vengono venduti anche ai non soci e i prezzi praticati - sia pure inferiori a quelli di una normale impresa commerciale - sono fissati di solito così da conseguire degli utili. Questi dovranno essere distribuiti ai soci solo entro certi limiti e non superiori comunque ad una minima percentuale del capitale sociale;
- nel caso di cooperativa a responsabilità limitata, i creditori possono rivalersi esclusivamente sul patrimonio sociale; mentre nel caso di cooperativa a responsabilità illimitata, se la società non è in grado di pagare i debiti, rispondono anche i soci con il proprio patrimonio personale.

<sup>4</sup> Fino al 2001 il Codice Civile prevedeva che per costituire una cooperativa ci volesse un minimo di 9 soci, mentre con un numero di soci da 3 a 8 si poteva costituire una piccola società cooperativa. Con la riforma del diritto commerciale l'istituto giuridico della piccola cooperativa è stato abrogato, ma è comunque possibile - a determinate condizioni - costituire società cooperative con un numero di soci minimo di 3. Recita infatti l'art. 2522 C.C.: "Per costituire una società cooperativa è necessario che i soci siano almeno nove. Può essere costituita una società cooperativa da almeno tre soci quando i medesimi sono persone fisiche e la società adotta le norme della società a responsabilità limitata (...)".

### ConSORZI

Il consorzio merita un cenno a parte. È un contratto attraverso il quale più imprenditori istituiscono un'organizzazione comune per la disciplina o per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese. La differenza sostanziale tra la società e il consorzio è che la prima è finalizzata all'esercizio di un'impresa, mentre il secondo è costituito da più imprese per condividere risorse o servizi o per meglio organizzare un'attività economica.

Anziché con un consorzio vero e proprio, l'attività svolta con finalità consortili può essere perseguita anche con una società (tipicamente la S.p.a. o la S.r.l., che assumono rispettivamente la denominazione di "Società consortile per azioni" o "Società consortile a responsabilità limitata").



# Adempimenti e costi.

Abbiamo scelto la veste giuridica della nostra iniziativa e siamo pronti per iniziare l'attività. Dobbiamo ora prendere in considerazione quali sono i passi da seguire per adempiere a tutte le formalità richieste dalla legge.

## Gli adempimenti amministrativi

Come è noto, in Italia le procedure amministrative per avviare l'attività costituiscono un vero e proprio labirinto. Il dedalo si complica per il fatto che molte procedure subiscono significativi cambiamenti a livello locale (al punto che in alcuni casi-limite, come nelle Regioni a Statuto Speciale, può esistere un regime autorizzatorio quasi completamente diverso).

Il neo-imprenditore/la neo-imprenditrice devono trovare le informazioni giuste:

- sulle autorizzazioni da richiedere per ogni singola attività (atti autorizzatori, licenze, denunce, visti, nulla-osta, concessioni, prese d'atto, ecc.);



- sull'iter procedurale da seguire (ad es. alcune autorizzazioni devono essere chieste prima di iniziare l'attività, altre dopo);
- sui formulari e la modulistica da riempire per ottenere l'autorizzazione o inoltrare la denuncia;
- sugli enti a cui presentare la domanda (Camera di commercio, Comune, Provincia, Regione, Ministeri, ASL...).

È opportuno considerare con la debita attenzione i diversi vincoli e adempimenti di ordine amministrativo indispensabili per costituire l'impresa. Da ricerche effettuate risulta che uno dei più gravi motivi di mortalità - o di mancata nascita - delle imprese è proprio quello burocratico.

In ogni caso, tali fattori hanno un rilievo economico. Informarsi su questi aspetti prima di essere effettivamente partiti, ci permette di valutare quanto costa in termini di tempo e di denaro avviare una determinata attività: ad esempio, ci si può domandare se vale la pena aspettare dei mesi per avere una particolare autorizzazione o se è meglio cambiare tipo di attività.

### Dove informarsi sulle autorizzazioni

La legge ha istituito da tempo presso i Comuni gli Sportelli Unici per le Attività Produttive, uffici specializzati che dovrebbero espletare tutte le formalità amministrative per avviare una attività in proprio. In molti casi, tuttavia, tali uffici non sono ancora stati pienamente attivati o sono rimasti sulla carta. In alternativa, tuttavia, esistono banche dati specifiche che danno informazioni costantemente aggiornate in materia. In Emilia Romagna, in particolare, gli Sportelli Genesi delle Camere di commercio danno informazioni sulle procedure burocratiche di start up e in generale su tutti i problemi di avvio dell'attività.

### Gli adempimenti fiscali

Un secondo ordine di problemi deriva dagli adempimenti fiscali e contabili. Si tratta di una materia molto complessa che non può essere trattata esaurientemente in questa sede.

Qui si può accennare in generale che riguardo ai problemi fiscali, la prima cosa da fare per chiunque intraprende un'attività economica è quella di rivolgersi direttamente all'Agenzia delle Entrate competente per territorio.

Sostanzialmente gli adempimenti da assolvere sono due:

- 1) la richiesta di attribuzione del numero di Partita Iva;
- 2) la scelta del regime contabile.



### La Comunicazione Unica

Dal 1° aprile 2010 chi vuole avviare, modificare o cessare un'attività imprenditoriale deve presentare al solo ufficio del Registro delle Imprese presso la Camera di Commercio una Comunicazione Unica (ComUnica), valida - ove sussistono i requisiti di legge - anche ai fini fiscali, previdenziali e assistenziali.

ComUnica consente di effettuare in un'unica procedura - per sola via telematica - tutti gli adempimenti civilistici, fiscali e previdenziali necessari per la nascita, la modificazione o la cessazione dell'impresa, in particolare quelli destinati:

al Registro delle Imprese: tutti gli adempimenti;  
all'Agenzia delle Entrate: apertura, modifica, chiusura Partita Iva;  
all'INPS: iscrizione artigiani (Modelli ARCO), datori di lavoro (Modello DM68), denuncia aziendale (Modello DA);  
all'INAIL: iscrizione, modifica, cancellazione (Modello/Riquadro A-B-C-D);  
al Ministero del Lavoro: adempimenti Albo Cooperative.

In ogni caso, tuttavia, la Comunicazione Unica non sostituisce le eventuali autorizzazioni richieste per svolgere l'attività e disciplinate da specifiche normative nazionali e regionali.

### I costi di avvio e di gestione dell'impresa

Per prendere delle decisioni corrette riguardanti l'impresa, è necessario conoscere bene le spese che si sosterranno, sia quelle per la costituzione, sia quelle successive di gestione. Ovviamente i costi possono variare notevolmente per molteplici elementi (forma giuridica, atto amministrativo richiesto, localizzazione ecc.), per cui non è possibile in questa sede fornire un'informazione esauriente.

### Test

Le procedure amministrative per avviare l'attività:

A - Sono regolate a livello nazionale e sono più o meno le stesse in tutta Italia

B - A seguito dell'introduzione della devolution, sono regolate interamente a livello locale e differiscono da regione a regione

C - Sono per lo più regolate da leggi nazionali ma possono a volte subire cambiamenti a seguito di leggi regionali

(Risposta esatta: C)

A titolo puramente esemplificativo riportiamo nella tabella seguente un elenco di spese, suddivise per forma d'impresa e tipo d'atto, per la maggior parte delle esigenze amministrative iniziali e correnti di una nuova impresa. L'elaborazione<sup>3</sup> si riferisce ad un'impresa artigiana di piccole/medie dimensioni, senza dipendenti. Anche se approssimativi della realtà, i dati esposti possono essere un primo punto di riferimento per le scelte da compiere; in ogni caso per avere un preventivo esatto delle spese da sostenere per lo start up è bene consultare il proprio commercialista di fiducia.



	Atti e consulenze	Impresa individuale	Impresa familiare	Società in nome collettivo Snc	Società in accomandita semplice Sas	Società a responsabilità limitata Srl	Società a responsabilità limitata Srl con unico socio	Società cooperativa Soc. coop.
Spese di costituzione (una tantum)	Spese notarili	nessuna	350 Euro	1.500 Euro	1.500 Euro	2.500 Euro	2.500 Euro	1.800 Euro
	Apertura p. IVA	50* Euro	50* Euro	50* Euro	50* Euro	50* Euro	50* Euro	50* Euro
	Diritti camerali, Registro delle Imprese e delle Coop	28 Euro	28 Euro	129 Euro	129 Euro	145 Euro	145 Euro	145 Euro
<b>Totale</b>		<b>78 Euro</b>	<b>78 Euro</b>	<b>179 Euro</b>	<b>179 Euro</b>	<b>195 Euro</b>	<b>195 Euro</b>	<b>195 Euro</b>
Spese di gestione (annuali)	Camera di commercio	96 Euro	96 Euro	181 Euro	181 Euro	448 Euro	448 Euro	96 Euro
	Tenuta contabilità	Variabile**	Variabile**	Variabile**	Variabile**	Variabile**	Variabile**	Variabile**
	Libri e registri contabili	nessuna	nessuna	nessuna	nessuna	340 Euro	340 Euro	81 Euro
	INPS (gestione autonomi)	2.600 più conguaglio sul reddito	2.600 Euro più conguaglio sul reddito (per il titolare e per ciascun collab. famil.)	2.600 Euro più conguaglio sul reddito (per ciascun socio)	2.600 Euro più conguaglio sul reddito (per ciascun socio accomandatario)	2.600 Euro più conguaglio sul reddito (per ciascun socio artigiano)	2.600 Euro più conguaglio sul reddito (per il socio artigiano)	nessuna (i soci sono dipendenti e quindi ricadono nella gestione INPS dei lavoratori dip.)
	INAIL	Variabile in base al rischio	Variabile in base al rischio	Variabile in base al rischio	Variabile in base al rischio	Variabile in base al rischio	Variabile in base al rischio	Variabile in base al rischio
	Deposito Bilancio	nessuna	nessuna	nessuna	nessuna	67,33 Euro	67,33 Euro	67,33 Euro
<b>Totale (minimo)</b>		<b>2.696 Euro</b>	<b>2.696 Euro</b>	<b>2.781 Euro</b>	<b>2.781 Euro</b>	<b>3.455,33 Euro</b>	<b>3.455,33 Euro</b>	<b>244,33 Euro</b>
<b>Totale spese primo anno (minimo)</b>		<b>2.774 Euro</b>	<b>2.774 Euro</b>	<b>2.960 Euro</b>	<b>2.960 Euro</b>	<b>3.650,33 Euro</b>	<b>3.650,33 Euro</b>	<b>439,33 Euro</b>

\* È possibile ottenere l'apertura della partita IVA in modo semplice e direttamente on-line.

\*\* Per la tenuta della contabilità è possibile richiedere un preventivo gratuito e senza impegno.



# L'accesso al credito.

Abbiamo provveduto a effettuare gli adempimenti amministrativi e fiscali per avviare l'attività, o almeno ci siamo informati al riguardo. A questo punto dobbiamo prendere in considerazione un'altra questione, estremamente importante: le risorse finanziarie - di carattere agevolativo e non - per avviare l'attività. Qualunque progetto imprenditoriale, anche il meglio congegnato, non vale nulla se mancano i mezzi finanziari per realizzarlo. Il problema del reperimento delle fonti finanziarie è uno dei più rilevanti, se non il più critico, sia nella fase di nascita che in quella di consolidamento delle imprese. Nella redazione del business plan abbiamo stimato con ragionevole approssimazione di quanti soldi abbiamo bisogno per fare quello che abbiamo deciso. Una volta stabilito quanti soldi ci servono e per che cosa, dovremo ora metterci alla ricerca delle fonti di finanziamento più appropriate e più convenienti. Naturalmente possiamo chiedere un prestito alla nostra banca, ma si tratta di una strada non agevole (di solito gli istituti di credito non concedono prestiti con troppa facilità) e non particolarmente economica (gli interessi sono piuttosto elevati). Un'altra soluzione può essere quella di prendere in considerazione anche eventuali provvidenze o agevolazioni erogate a diversi livelli (europeo, nazionale, locale). Attenzione però...



È un grave errore basare in massima parte il progetto d'impresa su finanziamenti esterni, anche se di carattere agevolato: le provvidenze sono e devono restare accessorie, per due motivi:

- la durata delle agevolazioni è limitata: quando queste hanno fine, l'impresa deve essere in grado di sostenersi con le proprie forze;
- in genere il grado di rischio è tanto più elevato quanto più è alta la percentuale di risorse finanziarie esterne impiegate nell'impresa (sia che derivino dal credito ordinario sia che provengano da quello agevolato).

In ogni caso, non è facile trovare informazioni adeguate sulle leggi di agevolazione.

Occorre considerare che la mera raccolta delle normative esistenti, pur estremamente impegnativa, non è sufficiente ad assicurarci le informazioni necessarie a risolvere concretamente i nostri problemi di finanziamento. Anzi, è decisamente fuorviante. Il settore delle agevolazioni è soggetto infatti a una produzione legislativa:

- quantitativamente ingente;
  - a vari livelli (comunitario, nazionale, regionale e, in vari casi, anche provinciale);
- con misure variabili in considerazione dei diversi fattori (localizzazione, forma giuridica, settore di attività, investimento da finanziare, ecc.);
- "a ragnatela", in cui ogni provvedimento si richiama ad altri e forma un intreccio normativo estremamente complesso, che comprende una o più leggi a vari livelli, altre leggi modificative di quelle, regolamenti di attuazione, circolari ministeriali e interministeriali,

provvedimenti degli Istituti o degli Enti che materialmente gestiscono le agevolazioni e perfino consuetudini non scritte degli organismi erogatori o gestori degli interventi;

- con validità operativa limitata, per scadenza dei termini di presentazione delle domande o per esaurimento dei fondi a disposizione (in entrambi i casi, spesso a breve o a brevissimo termine), o addirittura nulla per assenza di regolamenti applicativi.

Molte delle informazioni necessarie per accedere alle agevolazioni (soprattutto quelle sull'operatività dei provvedimenti) non compaiono peraltro in alcun documento ufficiale e sono di difficile o incerta reperibilità.

### Dove trovare le informazioni giuste sulle agevolazioni

Nel settore delle agevolazioni finanziarie, consultare i puri e semplici testi di legge - come avviene nelle normali banche dati - non è di alcuna utilità. È necessario invece avere un quadro sintetico delle opportunità realmente esistenti per il nostro tipo di azienda, localizzata in una certa zona e con determinati obiettivi.

Occorre inoltre che tale sistema sia aggiornato in tempo ragionevolmente breve (non in tempo reale, come si usa dire, perché esistono comunque tempi tecnici non comprimibili per la verifica e l'immissione dei dati).

A questo scopo le Camere di commercio possiedono numerose banche dati, consultabili presso gli sportelli nuove imprese. In particolare le Camere di commercio e Unioncamere Emilia Romagna mettono a disposizione gratuitamente su web la banca dati Guida ai finanziamenti. Sempre in Emilia-Romagna, gli Sportelli Genesi delle Camere di commercio danno informazioni sulle opportunità agevolative e in generale su tutti i problemi di avvio dell'attività.



## Come accedere più facilmente al credito tramite i Confidi

I Confidi sono i consorzi italiani di garanzia collettiva dei fidi che svolgono attività di prestazione di garanzie per agevolare le imprese nell'accesso ai finanziamenti, a breve medio e lungo termine, destinati allo sviluppo delle attività economiche e produttive.

I Confidi nascono - con l'apporto spesso determinante delle Camere di Commercio - come espressione delle associazioni di categoria nei comparti dell'industria, del commercio, dell'artigianato e dell'agricoltura, basandosi su principi di mutualità e solidarietà.

## Test

Per la nuova impresa è fondamentale:

- A - Poter accedere alle opportunità offerte dalle leggi di agevolazione
  - B - Poter accedere sia ai finanziamenti bancari che alle opportunità offerte dalle leggi di agevolazione
  - C - Sostenersi con le proprie risorse
- (Risposta esatta: C)

Le opportunità agevolative:

- A - Variano in base alla localizzazione dell'impresa
  - B - Variano in base a numerosi fattori
  - C - Variano in base alla localizzazione e alla forma giuridica dell'impresa
- (Risposta esatta: B)



# La comunicazione d'impresa.

Ora siamo alla prova del fuoco: si passa alla concreta realizzazione del progetto con il vero e proprio debutto sul mercato. Con l'ingresso sul mercato l'impresa in genere esce dal cantiere: da questo momento dovrà sopravvivere da sola in un ambiente ostile. A questo proposito, oltre ai classici problemi di marketing come la scelta dei canali di distribuzione, il trasferimento fisico dei prodotti nei punti vendita ecc., assumono particolare importanza due fattori:

- 1) la comunicazione d'impresa;
- 2) l'immagine.



Soprattutto all'inizio, farci conoscere dal pubblico e comunicare un'immagine positiva della nostra azienda è fondamentale. Il successo della nostra impresa dipende in gran parte da questi fattori. In ultima analisi, il pubblico sceglie la nostra azienda e i nostri prodotti solo se li conosce e se ne ha un'immagine positiva. Nel momento in cui siamo sul mercato, è necessario considerare un aspetto quanto mai importante: il giudizio del pubblico. Per questo, capire i segnali che arrivano dal mercato non basta. Dobbiamo anche mandare al mercato i segnali giusti: comunicare cioè un'immagine positiva della nostra azienda.

### Comunicazione d'impresa e immagine

Qualsiasi discorso sulla pubblicità e sulla comunicazione d'impresa deve essere preceduto da una considerazione fondamentale: il mercato non è solo un punto di arrivo, ma anche - e soprattutto - un punto di partenza. Prima di vendere qualsiasi cosa - lo abbiamo ripetuto più volte - dobbiamo sapere cosa desidera il cliente. Ma anche se ciò che produciamo ha tutte le carte in regola per piacere, non si venderà in modo automatico; bisognerà far sapere al cliente che il prodotto esiste, e soprattutto che noi abbiamo proprio quello che fa per lui. E anche se il cliente si decide a comprarlo, non è detto che tornerà da noi la prossima volta. Perciò il primo obiettivo di ogni impresa, dalla multinazionale alla ditta individuale, è quello di stabilire un legame duraturo con il cliente (fidelizzazione). Ad esempio c'è chi da trent'anni compra esclusivamente macchine Volkswagen. Cos'è che spinge i clienti a una simile fedeltà? Qui entrano in gioco molti fattori, ma due sono veramente decisivi: l'immagine e la comunicazione d'impresa.

L'immagine è l'opinione che il cliente si forma di un'impresa e dei suoi prodotti. Ad esempio, nella mente del signore di cui sopra si è cristallizzata l'idea che le Volkswagen sono macchine sicure, affidabili e in grado di durare nel tempo. L'immagine, dicono gli psicologi, è uno stato psichico durevole: ciò significa che se il cliente si fa un'immagine negativa di una ditta, modificarla è un'impresa disperata. Questo va tenuto ben presente da qualsiasi imprenditore, ma soprattutto da chi ha appena avviato l'attività e deve crearsi la propria clientela da zero. Sempre secondo gli psicologi, il signore appassionato di Volkswagen in realtà non compra una Volkswagen. Compra affidabilità, serietà, sicurezza; compra la Germania, con tutte le connotazioni positive che gli italiani attribuiscono al modo tedesco di lavorare e di produrre; in definitiva non compra un prodotto fisico, ma un sogno. La cosa è meno paradossale di quanto sembri. Uno dei più famosi pubblicitari del mondo, Jacques Séguéla, ha fondato proprio su questo concetto i suoi successi. Le merci, o meglio, le Marche - dice Séguéla - per essere vendute devono diventare delle star, come quelle di Hollywood. Il consumatore occidentale medio le compra proprio perché si identifica con loro. Vuole sognare, ingannare l'infelicità, sconfiggere la noia, non vuole semplicemente comprare delle cose. È evidente, comunque, che vendere sogni non basta. Il prodotto deve corrispondere alle aspettative di chi lo ha acquistato: se è difettoso o di qualità scadente, si ha una caduta d'immagine, con conseguenze rovinose. È altrettanto ovvio che questo discorso non è valido per tutti i prodotti: è più facile far diventare una star un'automobile o un succo di frutta, che non un compressore d'aria o un trapano da dentista.



Un'ultima considerazione: il cliente in realtà non esiste. Esiste, invece, quel cliente. Il pubblico, anche se lo chiamiamo così per comodità, non è una massa anonima di individui tutti uguali. Ogni cliente è diverso dagli altri per età, sesso, condizione sociale, professione, abitudini, modo di pensare. Perciò, quando ci rivolgiamo al pubblico, dobbiamo pensare a quale cliente rivolgerci (cosiddetto "target" o "pubblico-obiettivo"): per esempio, un anziano coltivatore diretto di una comunità montana, con una mentalità tradizionale, non è il target più adatto per prodotti come computer, videogiochi e simili.

Di conseguenza, esistono tante immagini quanti sono i clienti. Quella che chiamiamo immagine aziendale è, in realtà, la somma di tutte le immagini particolari che i singoli clienti hanno dell'azienda.

La comunicazione d'impresa è tutto ciò che in un'azienda può influire sull'immagine. In senso lato, si può dire che in un'impresa tutto comunica: come una persona non parla soltanto con la voce, ma anche con i gesti, con il modo di vestire, ecc., così l'azienda entra in contatto col pubblico in tanti modi.

La pubblicità è solo uno di questi modi: il più evidente, ma non sempre il più importante.

## Non solo pubblicità

Se dobbiamo fare un trasloco e scorriamo la lista delle ditte sull'elenco delle Pagine Gialle, saremo più invogliati a chiamare la "Euro Transports" che la "Vecchiapecora Elpidio e figli".

Se entriamo in un'agenzia di viaggi con muri spogli e scrostati, bruciate di sigaretta sulle poltrone e scrivanie che sembrano banchi da lavoro, il primo viaggio che decideremo di fare sarà verso un'altra agenzia.

Se vediamo che in una banca - anche grande e rinomata - il cassiere si muove con ritmi da moviola davanti a code sbuffanti, e l'addetto allo sportello ha la delicatezza di uno scaricatore di porto, apriremo il conto in una banca magari più piccola e meno conosciuta, ma con un personale più educato ed efficiente.

Da questi esempi si capisce che la comunicazione d'impresa è qualcosa di più vasto della semplice pubblicità. Nei casi appena visti, l'azienda parla di se stessa ai suoi clienti attraverso:

- il nome;
- i locali e le attrezzature;
- il personale.



Sottovalutare questi fattori di comunicazione può vanificare anche le migliori campagne pubblicitarie, con effetti poco piacevoli sui risultati economici dell'impresa. Tutta la pubblicità che si vuole non vale, a volte, la risposta di una centralinista.

Ovviamente la scelta del nome, delle strutture fisiche e del personale deve essere fatta con un minimo di coerenza: suona un po' ridicolo chiamare, ad esempio, "Supermercatone della scarpa" un bugigattolo di tre metri per due, o aprire un negozio di lingerie "Intimo per la Donna" con personale esclusivamente maschile.

Un altro fondamentale fattore di comunicazione è l'organizzazione. Questo è il vero punto dolente di molte aziende. Abbiamo ogni giorno sotto gli occhi innumerevoli esempi di disorganizzazione: ricevere la merce che ci avevano assicurato entro la prossima settimana con tre mesi di ritardo; aspettare inutilmente tutto il giorno un fornitore o un rappresentante senza essere avvisati da nessuno che c'è stato un contrattempo; ecc.

Se un'azienda dà queste dimostrazioni di inefficienza, è meglio che non faccia pubblicità: sarebbe controproducente.

Purtroppo, poiché ognuno dipende dagli altri per forniture, trasporti ecc., anche l'impresa meglio organizzata finisce col cadere nel baratro della disorganizzazione collettiva: si instaura così un perverso effetto a catena, in cui il grossista A non riesce a fare le consegne entro la data stabilita perché il fornitore B non ha mandato gli imballaggi in tempo; quest'ultimo è rimasto bloccato dal trasportatore C che ha mezzo personale in malattia, e così via.

Per questo, nell'organizzazione della propria azienda è necessario prevedere anche come porre riparo alla disorganizzazione altrui: lasciamoci sempre una via di scampo (fornitori alternativi, ecc.) nel caso in cui un anello della catena venga a saltare.

Un altro fattore da non sottovalutare è l'immagine coordinata, cioè la veste grafica che consente di riconoscere a colpo d'occhio la nostra azienda e i nostri prodotti. Si chiama coordinata appunto perché utilizza sempre gli stessi elementi visivi, applicandoli sistematicamente su tutti i supporti di comunicazione (carta da lettera, biglietti da visita, modulistica, confezioni e imballaggi dei prodotti, veicoli di trasporto aziendali ecc.).



Questi elementi sono fondamentalmente:

- il logo (detto più propriamente logotipo), cioè il nome della ditta scritto in un carattere tipografico appositamente studiato: come ogni persona scrive il proprio nome in modo unico e inconfondibile, così ogni impresa si firma con il suo (es. la scritta "ALITALIA");
- il simbolo aziendale, detto impropriamente marchio, cioè il segno grafico che contraddistingue l'impresa (la stella a tre punte della Mercedes, la mela della Apple, ecc.). Alcune imprese non utilizzano un simbolo aziendale (ad es. Fiat, IBM ecc.) e in tal caso è il logotipo stesso a fungere da simbolo;
- gli alfabeti aziendali, cioè quei particolari caratteri tipografici che devono essere impiegati in tutti i documenti scritti dell'impresa (carta da lettera, stampati, confezioni di prodotti, annunci pubblicitari, ecc.). Ad esempio l'IBM utilizza da sempre caratteri Bodoni.

È ovvio che ogni elemento deve essere coerente sia con gli altri elementi, sia con l'immagine aziendale complessiva che vogliamo comunicare. Pensiamo all'effetto che farebbe accostare un logotipo come quello IBM a caratteri tipo "scrittura della nonna", usare caratteri digitali da computer su un pacco di spaghetti, o adottare il simbolo di una lumaca per un corriere espresso.

Spesso l'immagine coordinata è ingiustamente trascurata, e non solo nelle piccole o piccolissime imprese. Molti imprenditori che non hanno tempo da perdere affidano direttamente la soluzione del problema alla tipografia; altri si cimentano in prima persona con matite e pennarelli. Di solito, in entrambi i casi i risultati sono discutibili. Ma non è solo una questione estetica: è dimostrato che il packaging, cioè la confezione della merce, influisce per due terzi dei casi sull'acquisto dei prodotti alimentari.

Mai come in questo caso vale la massima a ognuno il suo mestiere: rivolgamoci quindi a dei grafici esperti, o a una buona agenzia di pubblicità.

L'importante è stabilire insieme al grafico, o all'esperto di comunicazione, che cosa vogliamo tradurre in forma visiva. Ciò significa rispondere ad alcune domande, quali:

- chi siamo, cosa facciamo, per chi lo facciamo;
- come vogliamo apparire, cioè quale immagine vogliamo comunicare (es. innovativa e moderna, se produciamo programmi per computer; giovane, se produciamo abbigliamento casual; tradizionale come una volta se siamo artigiani intagliatori di legno ecc.).



# A chi rivolgersi e per quali servizi.

Per saperne di più clicca sui seguenti link.

- Attività promozionali
- Conoscere il territorio
- Cosa fare per aprire un'impresa
- Cos'è il Business Plan
- Dall'idea imprenditoriale al Business Plan
- Formazione Camere di Commercio
- Forme giuridiche
- Guide agli adempimenti fiscali
- I distretti industriali italiani
- Impresando
- Informazione economica
- "Mestieri e professioni" di Jobtel
- Movimprese: ricerca online
- SUAP nei Comuni italiani



# Le Pari Opportunità.

Gli obiettivi di Pari Opportunità tra donne e uomini si propongono di raggiungere una parità sostanziale rimuovendo gli ostacoli basati sull'appartenenza di genere che limitano la partecipazione alla vita politica, economica, sociale e familiare di un genere rispetto all'altro.

Il principio di Pari Opportunità è stato assunto come priorità trasversale - con impegno sempre crescente - a diversi livelli (comunitario, nazionale, regionale, locale), in diversi ambiti (politico, sociale, economico) e con diversi strumenti (legislativi, amministrativi, di iniziativa e di controllo).

L'intento delle politiche di Pari Opportunità è quello di dare a donne e uomini le stesse possibilità di accedere a risorse, beni e servizi e di partecipare a tutti i livelli decisionali della politica e dell'economia, senza discriminazioni a causa del genere.



I comportamenti discriminatori sono facilmente riconoscibili in:  
livello di quantità e qualità di partecipazione delle donne e degli uomini nei processi di presa di decisione;  
l'assegnazione dei ruoli e la valutazione delle abilità;  
la distribuzione delle risorse come tempo, spazio, informazione, soldi, opportunità di formazione, lavoro e sviluppo di carriera, padronanza delle nuove tecnologie;  
le norme e i valori che influenzano le dinamiche relazionali tra i gruppi di uomini e donne.

I "tetti e le pareti invisibili" oggi limitano fortemente le possibilità di scelta delle donne per il persistere di modelli fortemente condizionati da pregiudizi e stereotipi legati al genere soprattutto in ambito politico e produttivo. Le disuguaglianze sono sia a livello quantitativo (il livello occupazionale delle donne italiane è tra i più bassi tra i paesi europei) sia qualitativo (le donne sono quasi del tutto assenti dalle posizioni alte di vertice, nella politica come nell'economia).

Le Pari Opportunità rappresentano sempre di più una scelta obbligata, oltre che un'opzione etica imprescindibile. Infatti, è ampiamente dimostrato come la "non equality" produca conseguenze negative in termini di costi per l'intero sistema produttivo e sociale. Costi derivati principalmente dal mancato adeguamento di politiche e strategie ai significativi cambiamenti che sono intercorsi nel mercato del lavoro in questi ultimi decenni. Tra questi, il massiccio ingresso delle donne nel mondo del lavoro che, iniziato negli anni Settanta, ha rappresentato per molti anni la quasi totalità della nuova occupazione.

Altri fattori significativi di cambiamento sono:

- la forza lavoro tradizionale diminuisce a causa del decremento della natalità e i posti di lavoro sono e saranno sempre più occupati dalle donne;
- la componente femminile è sempre più istruita: il grado di istruzione delle donne che entrano nel mercato del lavoro è oggi superiore a quello degli uomini;
- la forza lavoro invecchia: c'è scarsità di Risorse Umane qualificate e le donne costituiscono il più grosso potenziale della forza lavoro a cui attingere;
- la globalizzazione e lo sviluppo delle nuove tecnologie pongono nuovi bisogni e nuove possibilità a livello di strategie, strumenti, modalità lavorative rispetto ai luoghi e ai tempi.



Le trasformazioni del mercato e del lavoro:

- da una economia fordista a una economia post fordista (dalla catena di montaggio dei prodotti di massa ai prodotti personalizzati);
- dalla centralità del prodotto alla centralità del servizio;
- spostamento dei posti di lavoro dall'agricoltura e industria verso i servizi;
- sviluppo strategico delle ICT;
- economia locale e, nello stesso tempo, globale;
- lavoro possibile ovunque e a qualunque ora;

richiedono:

- organizzazione del lavoro sempre più orizzontale e meno gerarchica;
- rapporti e modalità di lavoro flessibile e cooperativo;
- competenze sempre aggiornate;
- scelta delle forze migliori sul mercato indipendentemente dal loro sesso.

Per raggiungere gli obiettivi di Pari Opportunità, ancora lontani da una realizzazione effettiva, è fondamentale che ogni soggetto sia consapevole e coinvolto, dal singolo individuo alle imprese, dalle Pubbliche Amministrazioni alle parti sociali, ciascuno secondo le proprie possibilità e nell'ambito delle proprie attività, istituzionali e non.

L'uguaglianza professionale fa riferimento a tre ambiti:

- democratico e giustizia sociale per la lotta a ogni discriminazione;
- economico-produttivo per la competitività, contro lo spreco di risorse e talenti;
- sociale per garantire la doppia emancipazione: permettere alle donne di investire nella vita professionale e agli uomini di partecipare di più alla vita familiare.

Introduzione

La creazione d'impresa

Cosa significa mettersi in proprio

Hai la stoffa dell'imprenditrice?

L'idea

Lo scenario

Punti di forza e di debolezza

Focalizzare l'idea

Scelte di marketing e analisi di mercato

Scelte di produzione

Organizzare l'azienda

Redigere il piano d'impresa

Lo start-up d'impresa

Scegliere la forma giuridica

Adempimenti e costi

L'accesso al credito

La comunicazione d'impresa

A chi rivolgersi e per quali servizi

Le Pari Opportunità

Il valore economico delle Pari Opportunità

Il principio di uguaglianza e differenza

La doppia strategia per le Pari Opportunità

Il Gender Mainstreaming

Strumenti di analisi e di certificazione

Il Bilancio di Genere

La Certificazione di Genere

Il Bollino Rosa

Il Diversity Management

Il Diversity Management in azienda

Il Diversity Management: buone pratiche

# Il valore economico delle Pari Opportunità.

Per raggiungere gli obiettivi di sviluppo economico e coesione sociale che l'Unione Europea si è data al Consiglio di Lisbona del 2000, la Commissione ha evidenziato, a più riprese, l'importanza di realizzare una maggiore e più qualificata presenza femminile nel mercato del lavoro. In Italia, i problemi sono a livello quantitativo, visti i livelli occupazionali delle donne tra i più bassi in Europa, e qualitativo, con la scarsa presenza femminile nei luoghi decisionali.

Per questo è necessario che l'adozione della prospettiva di genere (Gender Perspective) sia sistematicamente integrata in tutte le politiche e che l'attivazione di interventi a favore delle Pari Opportunità sia considerata una priorità economica e sociale che richiede di:

- integrare nei meccanismi gestionali/organizzativi i cambiamenti che una forza lavoro diversificata comporta;
- promuovere la qualità del lavoro attraverso il coinvolgimento, la soddisfazione e la motivazione di donne e uomini;
- valorizzare le diversità di tutta la forza lavoro;
- migliorare il rapporto vita/lavoro per favorire la conciliazione per entrambi i generi.

La promozione della parità di genere è un elemento strategico di business per le aziende come i tanti studi e ricerche dimostrano. Infatti, una gestione delle risorse umane e un'organizzazione del lavoro che pongono al centro le Pari Opportunità - intese sia come attenzione e ascolto ai diversi bisogni e alle diverse condizioni di donne e uomini, sia come valorizzazione delle differenti capacità, esperienze e punti di vista - aumenta le possibilità di crescere il vantaggio competitivo e lo sviluppo dell'innovazione.

Le Pari Opportunità sono importanti per:

- ottimizzare lo sviluppo delle Risorse Umane;
- sviluppare i temi della diversità e della flessibilità;
- abolire le barriere che spesso impediscono alla componente femminile di sviluppare il proprio potenziale;
- creare le condizioni perché l'economia possa beneficiare della creatività, dei talenti e delle abilità di ciascuno.



# Il principio di uguaglianza e differenza.

La legge italiana, basata sul principio di uguaglianza giuridica, considera discriminante ogni disparità di trattamento verso le persone, tra cui quella fondata sul sesso. Ciò non comporta che uguaglianza e differenza siano due concetti contrapposti tanto che affermare l'uno significhi negare l'altro. In realtà, è nel riconoscimento e rispetto della diversità che si può realizzare la vera parità.

Il concetto di Pari Opportunità ha assunto, negli anni, significati diversi: dalla prospettiva dello stesso trattamento focalizzata sui diritti umani, si è passati alla prospettiva delle donne che mette l'accento sull'empowerment e il valore aggiunto che portano; fino alla prospettiva di genere che sposta l'attenzione dal problema donne alle strategie di sistema per la qualità delle azioni.

Quindi dalla conquista di uguali diritti di fronte alla legge, si è passati alle Azioni Positive per rimediare a situazioni di discriminazioni specifiche, per arrivare all'integrazione dell'ottica di genere nei sistemi con le strategie di Gender Mainstreaming.



# La doppia strategia per le Pari Opportunità.

L'Unione Europea ha ufficialmente adottato Azioni Positive e Gender Mainstreaming come doppia strategia per superare e prevenire le discriminazioni di genere.

In molti casi, le situazioni di svantaggio in cui si trovano le donne sono l'effetto di condizionamenti strutturali radicati (distribuzione familiare dei ruoli, preconcetti storici nell'educazione e nella formazione, stereotipi culturali), difficilmente modificabili tramite norme tese a realizzare una parità sostanziale. È necessario mettere in campo misure concrete che contrastino direttamente i fattori discriminanti.

In quest'ottica, le Azioni Positive nascono come strumento operativo della politica europea per l'attuazione della parità e Pari Opportunità tra uomini e donne sui luoghi di lavoro. In particolare, si tratta di misure specifiche adottate per eliminare/superare le discriminazioni di genere e favorire, promuovere e valorizzare le donne, soprattutto per quanto riguarda la formazione, l'accesso al lavoro, la progressione di carriera, la retribuzione.

Promotori di Azioni Positive possono essere le istituzioni pubbliche, le organizzazioni come i centri che si occupano di Pari Opportunità, gli enti di formazione, i sindacati e le associazioni datoriali, le imprese.

Dal punto di vista normativo, il concetto di Azione positiva è stato elaborato per la prima volta nel contesto della Commissione Europea, negli anni Ottanta, come strumento per la realizzazione delle Pari Opportunità in diversi ambiti della vita politica, sociale ed economica. In Italia, la realizzazione di Azioni Positive è regolata dalla Legge 125 del 1991.



# Il Gender Mainstreaming.

Il Gender Mainstreaming definisce una strategia di sistema che parte dalla considerazione che le tematiche di genere sono fattori costitutivi della società in tutti i suoi aspetti e che quindi devono essere prese in considerazione all'interno dei sistemi prima che le decisioni siano prese in modo da poter esaminare e valutare i diversi impatti che quelle decisioni avranno su donne e uomini. È evidente come il mainstreaming di genere sposti il problema donne al piano della qualità delle politiche e dei programmi.

Il Gender Mainstreaming appare per la prima volta nei testi internazionali dopo la Terza Conferenza Mondiale sulle donne delle Nazioni Unite, a Nairobi nel 1985. Alla Quarta Conferenza Mondiale di Pechino del 1995, i 189 paesi presenti sottoscrivono, nella Piattaforma per l'Azione (Platform for Action), il Gender Mainstreaming come la strategia chiave per promuovere l'uguaglianza di genere. L'applicazione di strategie di mainstreaming di genere implica una revisione dei processi decisionali e organizzativi alla base della quale c'è il riconoscimento che uomini e donne hanno diverse condizioni, bisogni e motivazioni. Per questo richiede l'uso di metodologie, competenze e strumenti adeguati che passano attraverso lo sviluppo di diverse fasi:

- riconoscimento e condivisione dei problemi di Pari Opportunità e impegno per il loro miglioramento, sia a livello organizzativo sia individuale;
- creazione di strutture e meccanismi per l'identificazione e messa a fuoco dei problemi di Pari Opportunità;
- definizione e implementazione del Piano di analisi e intervento;
- individuazione delle competenze, delle risorse disponibili e attribuzione delle responsabilità;
- attivazione di azioni di formazione per l'acquisizione di conoscenze e competenze specifiche;
- condivisione e valutazione dei risultati.

Come per ogni cambiamento culturale, organizzativo e strutturale, anche la realizzazione di strategie di gender mainstreaming incontra degli ostacoli: dal rifiuto ad ammettere che vi siano discriminazioni nei confronti delle donne al persistere di preconcetti (le donne sono più felici a casa); dalla riduzione del problema a una questione meramente burocratica al rinvio dell'intervento a momenti migliori. Si tratta di atteggiamenti e reazioni che è importante conoscere per poterle prevenire o diminuirne gli effetti negativi.



# Strumenti di analisi e di certificazione.

Una gestione delle risorse umane e di organizzazione del lavoro sensibile alle problematiche di genere richiede la capacità di leggere e valutare il sistema di ruoli e relazioni, i processi e le procedure nelle organizzazioni. E di dotarsi di strumenti adeguati.

Tra questi, l'Analisi di genere permette di svolgere un'indagine quantitativa e qualitativa per rilevare e far emergere i fattori discriminanti all'interno di un determinato contesto. In particolare, focalizza l'attenzione sui fattori organizzativi, culturali e comportamentali che uomini e donne agiscono ed esprimono nelle organizzazioni.

Inoltre, consente di evidenziare la mancata considerazione delle differenze rispetto a:

- diversi bisogni e condizioni;
- diverse competenze e abilità.



All'interno di un'organizzazione, l'analisi può essere condotta tramite interviste, questionari, focus group, colloqui informali con donne e uomini ai vari livelli - dai vertici ai gradi medio-bassi. Questo permette di raccogliere dati oggettivi così come i fattori intangibili che emergono da racconti, esperienze fatte, emozioni, atteggiamenti. Tutte informazioni utili a comprendere anche quali siano gli elementi che causano inefficienza e non-qualità e, quindi, costo per il business: quello che gli economisti definiscono come "the cost of non-equality". Particolarmente efficace è l'analisi dei singoli processi organizzativi da cui è possibile desumere sia la cultura che le pratiche.

I processi strategici in ottica di genere sono:

- la selezione del personale;
- il top management, la cultura aziendale;
- lo sviluppo professionale e la carriera;
- la formazione;
- l'organizzazione del lavoro, la flessibilità e la conciliazione;
- il sistema di valutazione delle competenze.

Se esaminiamo, ad esempio, il processo della formazione, in ottica di genere, le domande che ci dobbiamo porre, fanno riferimento a:

- le pari possibilità di donne e uomini di accedervi: quante donne e quanti uomini ai vari livelli hanno frequentato l'attività formativa? Per quale monte ore negli ultimi tre anni? Come vengono informati donne e uomini delle possibilità di formazione?
- i luoghi e tempi della formazione: sono accessibili alle donne senza creare particolari problemi di conciliazione? La sede del corso è facilmente raggiungibile? La formazione è in un orario che permette alle donne di assolvere alle quotidiane attività di cura?
- i problemi di conciliazione: cosa fa l'azienda per risolvere situazioni in cui la formazione diventa difficile da conciliare con le esigenze familiari? Contribuisce ai costi di baby sitting? Organizza attività per i piccoli nella sede della formazione?
- i responsabili della formazione: sono consapevoli degli stereotipi di genere, delle diverse modalità di comunicazione e di comportamento che intervengono nelle dinamiche dei contesti formativi?

Le criticità rilevate dall'Analisi di genere devono diventare poi oggetto di cambiamento e, quindi, di pianificazione di interventi mirati. Come in qualsiasi altro mutamento gestionale-organizzativo, entrano in gioco elementi quali la comunicazione, il coinvolgimento, la raccolta di opinioni, la gestione delle resistenze ecc...



# Il Bilancio di Genere.

Il Bilancio di Genere (Gender Budgeting) è uno strumento per integrare concretamente la parità e le Pari Opportunità tra donne e uomini nelle politiche e nelle procedure amministrative. Si tratta di valutare, nella formulazione del bilancio pubblico, i diversi effetti che entrate e uscite hanno sulla componente maschile e femminile della popolazione, ovvero l'impatto che una non equa distribuzione delle risorse può avere sulla condizione di vita e sulla posizione di donne e uomini.

L'importanza di analizzare i bilanci in una prospettiva di genere risiede nel fatto che i bilanci di un'Amministrazione riflettono la cultura e l'equilibrio dei poteri della società e determinano i modelli di sviluppo economico. Rappresentano, quindi, non solo un documento amministrativo, ma una dichiarazione politica di intenti rispetto all'impegno che l'istituzione si assume verso i bisogni specifici dei suoi cittadini/e. I bilanci sono strutturati prevalentemente su principi di presupposta neutralità (reddito, consumi, investimenti ecc.) che ignorano il fatto che uomini e donne non sono soggetti neutri, bensì portatori di specifiche differenze. Ne risultano dei budget che non sono in grado di cogliere la disparità nella distribuzione delle risorse, nella divisione dei lavori e nell'attribuzione delle responsabilità, né il contributo delle donne nell'economia.



La necessità di tenere conto dell'ottica di genere non significa, però, produrre bilanci separati per sesso o riservare fonti di finanziamenti alle sole donne, ma avere strumenti per la gestione dei fondi pubblici più trasparenti ed equi, soprattutto mirati non a un cittadino neutro che non esiste ma ai diversi bisogni di donne e uomini nei loro cicli di vita.

Dal punto di vista metodologico, la redazione di un bilancio di genere deve:

- esplicitare gli aspetti di genere nelle scelte relative al bilancio pubblico;
- promuovere il coinvolgimento e la partecipazione attiva anche delle donne;
- promuovere il monitoraggio delle politiche pubbliche da una prospettiva di genere;
- promuovere un utilizzo delle risorse più efficace per eliminare le disuguaglianze e la discriminazione di genere;
- evidenziare la necessità di una diversa gerarchia di priorità;
- sottolineare la necessità di riallocare la spesa;
- dotarsi di strumenti di analisi e misurazione delle condizioni e del contesto in cui si trova l'Amministrazione e di strumenti di valutazione in itinere per intervenire, per tempo, con un'eventuale riformulazione.

In Italia sono ancora limitate le esperienze di Bilancio di Genere. Nella maggior parte dei casi le pratiche di Gender Budgeting hanno mostrato la necessità di un riequilibrio dei bilanci locali in una prospettiva di uguaglianza, soprattutto nell'ambito delle politiche sociali e del Welfare, attuate a livello comunale e provinciale (ad esempio, i servizi per l'infanzia, i servizi di cura per gli anziani, e i servizi relativi alla conciliazione dei tempi), ma anche nell'ambito delle attività produttive, del lavoro e della formazione, ovvero in tutte quelle aree in cui la posizione della donna è più debole rispetto a quella dell'uomo.



# La Certificazione di Genere.

Tra gli strumenti in grado di promuovere e supportare la realizzazione concreta delle Pari Opportunità nei contesti lavorativi, c'è la Certificazione di Genere. È uno strumento che consente alle imprese di raggiungere una qualità sostanziale attraverso una gestione delle Risorse Umane che tiene conto dell'incidenza che le differenze di genere, intese come attitudini, aspirazioni, bisogni e richieste, hanno sulla qualità del lavoro, dell'organizzazione e, in ultima sintesi, sul vantaggio competitivo.

Attraverso la certificazione di genere è possibile monitorare processi e procedure in un'ottica gender sensitive che contribuisce a evidenziare i problemi che fanno riferimento a fattori come l'efficienza dell'organizzazione, il livello motivazionale e di partecipazione dei lavoratori/trici.

Per l'impresa, la Certificazione di Genere costituisce un'occasione per:

- riflettere sulla propria strutturazione aziendale;
- analizzare il livello di consapevolezza e di rispetto delle Pari Opportunità;
- pianificare e implementare interventi mirati alla soluzione e prevenzione delle criticità emerse.

La Certificazione di Genere presuppone la definizione di una serie di parametri e indicatori che vengono verificati in sede di audit periodici.

Per la sua finalità strategica, la Gender certification può essere compresa all'interno dei Sistemi Qualità formali - come le ISO 9001:2000 - o, per aziende non certificate, nelle procedure di autovalutazione del sistema di gestione.

Dal punto di vista istituzionale, il Ministero del Lavoro e alcune Amministrazioni Pubbliche hanno avviato processi di certificazione di genere per alcune categorie di aziende.



# Il Bollino Rosa.

Nell'ambito dell'Anno Europeo per le Pari Opportunità per tutti, il Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale hanno proposto la sperimentazione di un sistema di certificazione di qualità delle imprese in materia di Pari Opportunità di genere dal titolo: "Bollino Rosa S.O.N.O. Stesse Opportunità Nuove Opportunità".

L'obiettivo del progetto è stato di sviluppare un sistema, a livello nazionale, che possa premiare le aziende che adottano politiche di promozione della parità di genere e di riconoscimento del valore dei soggetti nelle loro differenze. La verifica, effettuata da auditors sulla base di un sistema di indicatori messi a punto da un gruppo multidisciplinare di esperti, prende in considerazione, all'interno di una logica di eccellenza, la "catena del valore" dell'azienda in materia di Pari Opportunità e contrasto alle dinamiche segreganti. Alla fine del percorso di analisi, le aziende che avranno conseguito i requisiti potranno utilizzare il marchio di qualità "S.O.N.O - Stesse Opportunità Nuove Opportunità", rilasciato dal Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale.

Al centro dell'interesse del Ministero del Lavoro c'è stato soprattutto il problema dei differenziali retributivi - attualmente molto alti a svantaggio delle donne per uno stesso lavoro di ugual valore - e della presenza delle donne nelle posizioni alte e di vertice - molto scarsa in ambito economico/produttivo.

Come è stato indicato nello stesso progetto, tra i benefici previsti per le aziende sono stati elencati: "L'azienda che si certifica otterrà i benefici "endogeni" relativi all'adozione di un modello organizzativo che favorisce il benessere dei lavoratori, valorizza le diversità e le competenze, implementa un modello di knowledge management capace di portare, in termini di produttività, innovazione e competitività, benefici ormai universalmente riconosciuti. I benefici "esogeni" sono relativi a ciò che il sistema istituzionale e normativo potrà ipotizzare in termini di premialità e/o incentivazione".

Esperienze simili ci sono state anche a livello europeo. Tra queste, il riconoscimento di "Total E-Quality" gestito da una associazione tedesca privata con il supporto di grandi aziende e ministeri di riferimento e il "Label Egalité Professionnelle" introdotto dal Ministero della Parità e dell'eguaglianza francese e gestito da una società di Certificazione ISO 9001:2000.



# Il Diversity Management.

Il pluralismo è un elemento che sempre più caratterizza la nostra società e diventa quindi sempre più centrale per le imprese riflettere sul valore della diversità, non solo come atteggiamento non discriminatorio, sancito dalla legge, ma come opportunità in grado di creare profitto.

Le diversità che interagiscono tra loro in ambito lavorativo sono molteplici: genere, età, etnia, lingua, opinione politica, status sociale, convinzione religiosa ecc... Tuttavia, disporre di una forza lavoro eterogenea non si traduce automaticamente in beneficio in quanto le differenze devono essere gestite in modo efficace perché diventino un reale vantaggio.

Il Diversity Management è la strategia aziendale che permette di creare le condizioni per cui ogni persona è in grado di dare il meglio di sé e fare la differenza. Gestire la diversità, infatti, non significa assimilare gli altri alla cultura prevalente ma rispettare e valorizzare le culture e i talenti di ciascuno: l'impresa può contare sul valore aggiunto dato dalla molteplicità di ottiche e punti di vista che favoriscono i processi di innovazione e creatività.

Conoscere e valorizzare le diversità permette, inoltre, di mettere la persona giusta al posto giusto migliorando la performance lavorativa, con benefici evidenti per l'efficienza produttiva e il risultato economico.



Tra i vantaggi legati a una valorizzazione strategica della diversità, possiamo elencare:

- possibilità di scegliere professionalità provenienti da più fonti;
- ridurre i costi dovuti a tassi elevati di turnover del personale e all'assenteismo;
- aumentare il senso di responsabilità del lavoratore/trice, lo sforzo discrezionale e il coinvolgimento, con effetti positivi sul clima interno;
- migliorare la capacità di comprendere le diversità provenienti dall'esterno (clienti, fornitori, referenti istituzionali, ecc.);
- arricchire i processi di sviluppo di nuovi prodotti, servizi e strategie di marketing;
- migliorare la reputazione e l'immagine dell'organizzazione.

Il Diversity management comporta una gestione delle Risorse Umane che pone al centro l'individuo, l'attenzione ai suoi bisogni, lo sviluppo delle sue competenze e capacità, la considerazione delle sue caratteristiche peculiari.

Il passaggio da una semplice logica di non discriminazione a una di gestione etica e strategica della diversità comporta dei cambiamenti sia a livello di cultura aziendale che di struttura organizzativa. L'impresa è chiamata a sviluppare una maggiore sensibilità e proattività verso quegli elementi che tendenzialmente possono essere vissuti come svantaggi.

Tra questi, le donne. Basti pensare a situazioni come il lungo periodo di assenza dal lavoro a causa della maternità. Ma un'economia moderna non può trascurare l'importanza della componente femminile per l'avanzamento dell'intero sistema economico e non affrontare, dunque, i problemi che ne ostacolano la piena partecipazione. In questo senso, si tratta di agire a livello di politiche sociali, fiscali ed economiche per sanare le carenze strutturali che rendono spesso problematico l'ingresso e la permanenza delle lavoratrici nel mondo del lavoro.

Trasformare la componente femminile in un elemento positivo per l'impresa richiede, oltre all'assunzione di impegni concreti, l'adozione di strumenti adeguati per sviluppare interventi in questa direzione. Tra questi, vi sono le leggi sulle Pari Opportunità, gli strumenti per l'analisi del contesto aziendale, di organizzazione del lavoro e gestione del personale, di comunicazione interna, di monitoraggio delle azioni intraprese ecc...



# Il Diversity Management in azienda.

Per comprendere meglio come i diversi elementi entrano in gioco in una strategia di Diversity Management, proponiamo un possibile iter attraverso cui l'azienda può arrivare gradualmente a individuare una soluzione adeguata e mirata per una gestione efficace della diversità.

Il percorso vuole accompagnare l'organizzazione a prendere coscienza rispetto a:

- la rilevanza del problema della diversità;
  - le opportunità derivanti da un approccio di valorizzazione della diversità;
- le Pari Opportunità e i comportamenti discriminatori;
- le influenze del contesto esterno;
  - le possibili scelte e azioni da intraprendere;
  - i possibili strumenti per valutare gli effetti degli interventi adottati.



## Porsi il problema

### Domanda:

Vale la pena impegnarsi in una strategia di promozione delle Pari Opportunità, di attenzione e valorizzazione della diversità?  
Non è sufficiente evitare pratiche apertamente discriminatorie?

Per rispondere, l'impresa deve comprendere che fenomeni, come il recente e massiccio ingresso delle donne nel mondo del lavoro, la bassa natalità e l'immigrazione, che stanno cambiando rapidamente la società, incidono sull'organizzazione e sulla sua capacità di rimanere competitiva sul mercato. Se non al suo interno, tali mutamenti, infatti, condizionano le richieste che vengono dall'esterno e l'azienda deve essere in grado di rispondere in termini di capacità innovativa e competenze professionali.

L'inclusione e la fidelizzazione di collaboratori/trici con caratteristiche differenti in termini di genere, età, etnia, abilità, background socio-culturale, favorisce l'efficacia dei processi innovativi e creativi nella misura in cui l'azienda è capace di creare un ambiente che promuove le singole identità, rimuovendo gli ostacoli che ne limitano l'espressione.

Portando lo sguardo oltre i confini del mercato economico, è evidente che i cambiamenti sociali, demografici e culturali in atto creano difficoltà di integrazione territoriale. Attraverso la promozione al suo interno di politiche di valorizzazione del capitale umano, e di promozione delle Pari Opportunità, dell'equità e dell'interculturalità, l'impresa può giocare un ruolo fondamentale nel raggiungimento di obiettivi di qualità e coesione sociale.

Introduzione

La creazione d'impresa

Cosa significa mettersi in proprio

Hai la stoffa dell'imprenditrice?

L'idea

Lo scenario

Punti di forza e di debolezza

Focalizzare l'idea

Scelte di marketing e analisi di mercato

Scelte di produzione

Organizzare l'azienda

Redigere il piano d'impresa

Lo start-up d'impresa

Scegliere la forma giuridica

Adempimenti e costi

L'accesso al credito

La comunicazione d'impresa

A chi rivolgersi e per quali servizi

Le Pari Opportunità

Il valore economico delle Pari Opportunità

Il principio di uguaglianza e differenza

La doppia strategia per le Pari Opportunità

Il Gender Mainstreaming

Strumenti di analisi e di certificazione

Il Bilancio di Genere

La Certificazione di Genere

Il Bollino Rosa

Il Diversity Management

Il Diversity Management in azienda

Il Diversity Management: buone pratiche

**Domanda:**  
Come posso intervenire?

Il responsabile dell'impresa, per il ruolo determinante che ha nell'influenzare l'organizzazione del lavoro, è la prima persona che deve riconoscere l'importanza della diversità nella duplice valenza di opportunità (per il business aziendale) e dovere (per la sostenibilità sociale del territorio), sviluppare quella lungimiranza che, a fronte di investimenti e costi iniziali, gli faccia vedere i vantaggi sul lungo periodo. Tra questi:

- aumento del valore della performance aziendale;
- migliore capacità di gestione delle Risorse Umane;
- promozione del benessere aziendale e di un ambiente di lavoro in grado di attrarre e mantenere le competenze necessarie all'impresa;
- rafforzamento dei rapporti dell'impresa con il territorio e la comunità di riferimento.

Una volta acquisita questa consapevolezza, può decidere di agire attraverso:

- l'analisi dell'organizzazione interna per rilevare processi, procedure e attività sulle quali intervenire;
- l'adozione di un approccio strategico che ponga la valorizzazione dei collaboratori/trici al centro delle politiche di gestione delle Risorse Umane;
- l'orientamento della struttura e cultura aziendale verso la valutazione e soddisfazione delle esigenze espresse dai collaboratori/trici;
- l'utilizzo di strumenti di misurazione e valutazione degli interventi in termini di miglioramento qualitativo e quantitativo delle opportunità offerte ai collaboratori/trici e della capacità di gestire la diversità;
- la pianificazione della continuità degli interventi intrapresi sulla base di una verifica dei risultati ottenuti alla luce degli obiettivi iniziali.

Introduzione

La creazione d'impresa

Cosa significa mettersi in proprio

Hai la stoffa dell'imprenditrice?

L'idea

Lo scenario

Punti di forza e di debolezza

Focalizzare l'idea

Scelte di marketing e analisi di mercato

Scelte di produzione

Organizzare l'azienda

Redigere il piano d'impresa

Lo start-up d'impresa

Scegliere la forma giuridica

Adempimenti e costi

L'accesso al credito

La comunicazione d'impresa

A chi rivolgersi e per quali servizi

Le Pari Opportunità

Il valore economico delle Pari Opportunità

Il principio di uguaglianza e differenza

La doppia strategia per le Pari Opportunità

Il Gender Mainstreaming

Strumenti di analisi e di certificazione

Il Bilancio di Genere

La Certificazione di Genere

Il Bollino Rosa

Il Diversity Management

Il Diversity Management in azienda

Il Diversity Management: buone pratiche

## Analizzare il contesto

### Domanda:

Quali sono le caratteristiche del contesto interno dell'azienda?

Si tratta di approfondire lo stato dell'arte dell'impresa in termini di organizzazione, modalità di gestione del personale, caratteristiche della forza lavoro e del management, competenze possedute e necessarie, bisogni espressi e latenti, dinamiche relazionali, capacità di gestione del conflitto, accessibilità e comfort dei locali dell'azienda ecc..., in sintesi, una radiografia che restituisca dati sufficienti per comprendere quali azioni intraprendere per valorizzare al meglio le risorse interne in un'ottica di Diversity Management.

### Domanda:

Quali sono le caratteristiche del contesto esterno all'impresa?

Leggere il territorio circostante significa valutare le relazioni con il tessuto sociale e politico e le possibilità di accesso ai servizi (di assistenza, trasporto, commerciali ecc...) che possono agevolare la vita dei collaboratori e delle collaboratrici.

La raccolta delle informazioni può avvenire attraverso questionari, colloqui individuali, compendi statistici, raccolte di dati qualitativi, analisi ad hoc, consultazione di documenti amministrativi, confronti con interlocutori privilegiati ecc...

Introduzione

La creazione d'impresa

Cosa significa mettersi in proprio

Hai la stoffa dell'imprenditrice?

L'idea

Lo scenario

Punti di forza e di debolezza

Focalizzare l'idea

Scelte di marketing e analisi di mercato

Scelte di produzione

Organizzare l'azienda

Redigere il piano d'impresa

Lo start-up d'impresa

Scegliere la forma giuridica

Adempimenti e costi

L'accesso al credito

La comunicazione d'impresa

A chi rivolgersi e per quali servizi

Le Pari Opportunità

Il valore economico delle Pari Opportunità

Il principio di uguaglianza e differenza

La doppia strategia per le Pari Opportunità

Il Gender Mainstreaming

Strumenti di analisi e di certificazione

Il Bilancio di Genere

La Certificazione di Genere

Il Bollino Rosa

Il Diversity Management

Il Diversity Management in azienda

Il Diversity Management: buone pratiche

## Valutare le possibilità di azione

### Domanda:

Come posso concretamente intervenire?

È una domanda che, ovviamente, non ha una risposta univoca e tanto meno definibile a priori. L'impresa però nello scegliere e pianificare gli interventi, deve tenere conto che per i propri collaboratori e le proprie collaboratrici l'azienda non è solo un luogo di lavoro ma anche di socializzazione, realizzazione di se stessi e dove trascorrono la maggior parte della giornata.

Risultano quindi svariati gli aspetti sui quali è possibile agire: dalla selezione del personale alla formazione; dai sistemi retributivi a quelli di avanzamento di carriera; dagli orari alla comunicazione interna; dalla predisposizione dei locali all'organizzazione di eventi aggreganti.

Di seguito, riportiamo una serie di possibili azioni:

- formazione dei responsabili del personale ai principi e strumenti del Diversity Management in modo che siano in grado di riconoscere le competenze espresse dalle persone e di valorizzarle al meglio;

- definizione, in maniera puntuale e trasparente, dei criteri di valutazione del personale, resi espliciti in modo che ogni persona sia consapevole di come è valutata e possa adottare eventuali comportamenti correttivi;
- ricorso, dove le competenze interne non sono sufficienti, ai servizi - pubblici e privati - a supporto di una gestione efficace della diversità in azienda (ad esempio, conoscenza degli strumenti legislativi, formazione mirata, analisi del contesto ecc...);
- coinvolgimento dei lavoratori e delle lavoratrici nelle decisioni e iniziative relative alla gestione della diversità, sia per una loro condivisione sia perché si facciano carico, insieme alla Direzione, della loro messa in pratica;
- personalizzazione degli interventi tenendo in considerazione le tipologie di diversità dei lavoratori e delle lavoratrici (etnia, genere, età, luogo di abitazione, ecc...) così da rendere più mirate ed efficaci le azioni introdotte;
- revisione dei processi produttivi per ricavare spazi di flessibilità che rispondano alle esigenze di orario e conciliazione dei collaboratori senza incidere ovviamente sulla performance lavorativa;
- riesame degli ambienti in funzione delle persone che vi lavorano per renderli più confortevoli e idonei alle esigenze professionali e alle caratteristiche fisiche;
- impiego delle nuove tecnologie come strumenti facilitanti e di integrazione delle diversità (a supporto di persone disabili; per consentire modalità di lavoro a distanza, ecc...);
- progettazione di interventi che abbiano una ricaduta anche all'esterno dell'azienda, contribuendo al miglioramento della società nel suo insieme.

Introduzione

La creazione d'impresa

Cosa significa mettersi in proprio

Hai la stoffa dell'imprenditrice?

L'idea

Lo scenario

Punti di forza e di debolezza

Focalizzare l'idea

Scelte di marketing e analisi di mercato

Scelte di produzione

Organizzare l'azienda

Redigere il piano d'impresa

Lo start-up d'impresa

Scegliere la forma giuridica

Adempimenti e costi

L'accesso al credito

La comunicazione d'impresa

A chi rivolgersi e per quali servizi

Le Pari Opportunità

Il valore economico delle Pari Opportunità

Il principio di uguaglianza e differenza

La doppia strategia per le Pari Opportunità

Il Gender Mainstreaming

Strumenti di analisi e di certificazione

Il Bilancio di Genere

La Certificazione di Genere

Il Bollino Rosa

Il Diversity Management

Il Diversity Management in azienda

Il Diversity Management: buone pratiche

## Scegliere la soluzione

### Domanda:

Tra i tanti interventi possibili, qual è quello più adatto alle caratteristiche della mia azienda?

È evidente che non sarà sufficiente una sola misura ma dovranno combinarsene assieme diverse, monitorando i risultati ottenuti in una logica incrementale di miglioramento continuo. Infatti, l'obiettivo finale non è semplicemente quello di favorire i collaboratori e le collaboratrici e venire incontro alle loro esigenze, ma creare una cultura aziendale dove ognuno possa sentirsi valorizzato in base alla propria specificità, con la consapevolezza che questa non è in contrasto con quella degli altri ma in integrazione.

Altro elemento importante per una valutazione delle strategie da adottare, è la pazienza. I risultati si ottengono con il tempo, procedendo per gradi e definendo una scala di priorità da raggiungere. La risposta alla domanda iniziale sembra stare, dunque, nell'individuazione di un mix ottimale di soluzioni che comprenda azioni di sensibilizzazione, formazione, auto-formazione, organizzazione aziendale, comunicazione interna, valutazione dei risultati ecc...

Un mezzo importante per determinare questo mix è instaurare un dialogo con i lavoratori e le lavoratrici di ogni livello, gli esperti del settore, gli enti locali, le altre imprese del territorio ecc.

## valutare gli effetti qualitativi e quantitativi delle azioni intraprese e pianificare gli interventi futuri

### Domanda:

Come capire se le azioni adottate sono state efficaci? Vale la pena di proseguire su questa strada?

L'adozione di pratiche di gestione della diversità all'interno dell'azienda assume una rilevanza maggiore se è accompagnata da una costante attività di monitoraggio e valutazione delle iniziative messe in atto. Solo così si è in grado di capire se la direzione è quella corretta, se gli obiettivi posti sono raggiungibili e gli strumenti adatti.

Per rilevare gli impatti dell'adozione di strategie di Diversity Management si possono utilizzare indicatori che permettono una misurazione sintetica di un'azione rispetto agli obiettivi fissati. Alcuni interventi sono facilmente parametrabili, come il numero di persone che hanno partecipato a corsi di formazione o il tasso di assenteismo; altri sono più facilmente riconducibili a valutazioni qualitative, come il grado di benessere organizzativo o la capacità innovativa dell'azienda.

Introduzione

La creazione d'impresa

Cosa significa mettersi in proprio

Hai la stoffa dell'imprenditrice?

L'idea

Lo scenario

Punti di forza e di debolezza

Focalizzare l'idea

Scelte di marketing e analisi di mercato

Scelte di produzione

Organizzare l'azienda

Redigere il piano d'impresa

Lo start-up d'impresa

Scegliere la forma giuridica

Adempimenti e costi

L'accesso al credito

La comunicazione d'impresa

A chi rivolgersi e per quali servizi

Le Pari Opportunità

Il valore economico delle Pari Opportunità

Il principio di uguaglianza e differenza

La doppia strategia per le Pari Opportunità

Il Gender Mainstreaming

Strumenti di analisi e di certificazione

Il Bilancio di Genere

La Certificazione di Genere

Il Bollino Rosa

Il Diversity Management

Il Diversity Management in azienda

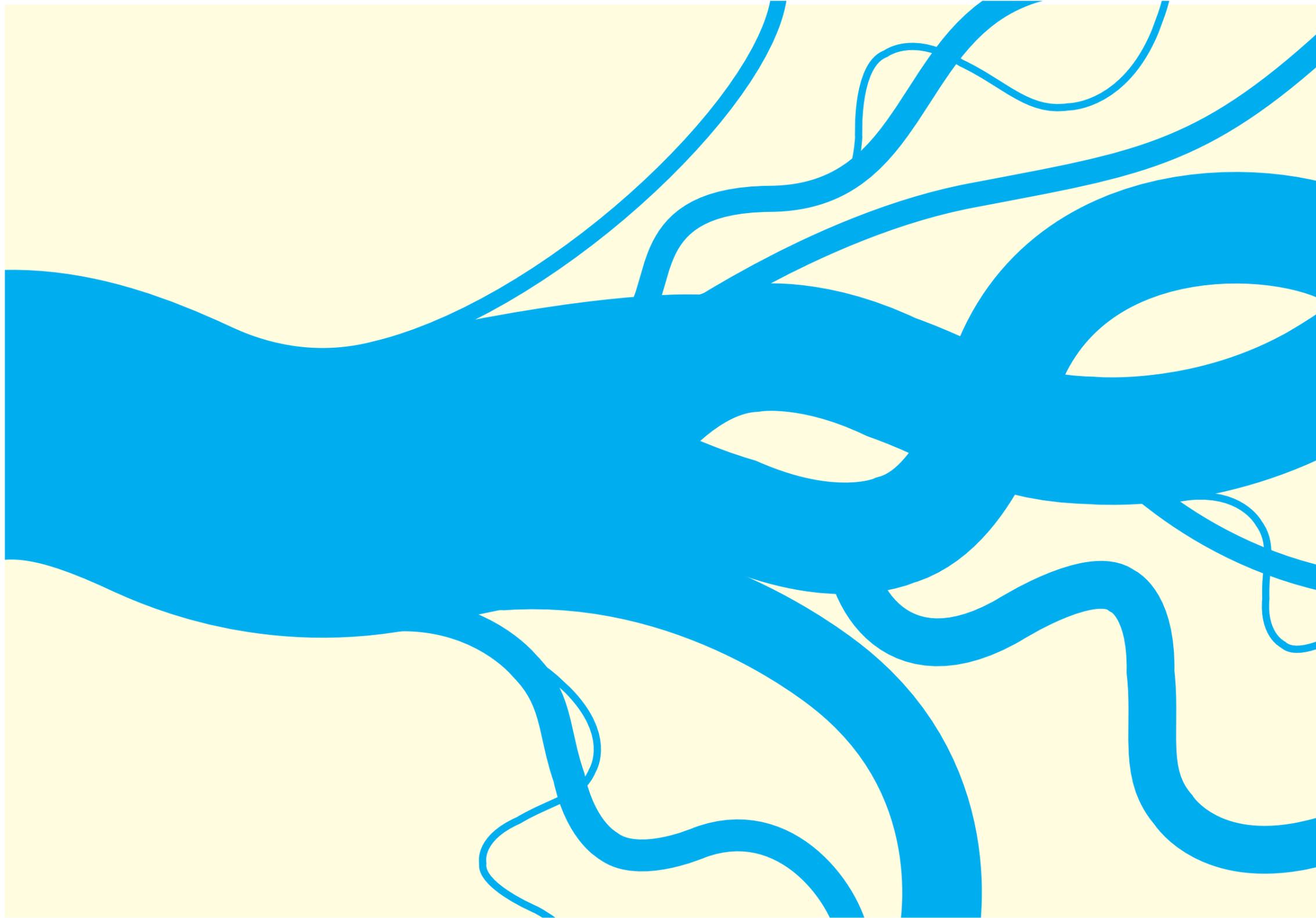
Il Diversity Management: buone pratiche

# Il Diversity management: buone prassi.

Di seguito un elenco di interventi adottati da alcune aziende per favorire la gestione della diversità al proprio interno:

- Attività di formazione per i responsabili della selezione del personale sulla gestione non discriminatoria del colloquio.
- Inserimento del Diversity Manager: figura preposta a valorizzare le differenze presenti in azienda attraverso azioni di ascolto, valutazione delle diversità espresse e non espresse, gestione dei conflitti, ecc...
- Organizzazione di incontri e workshop sul tema della conciliazione vita/lavoro e del ruolo della donna in famiglia.
- Diffusione tra i lavoratori e le lavoratrici di informazioni su norme contrattuali e legislative in materia di Pari Opportunità.
- Redazione di un manuale destinato ai dirigenti d'azienda sulla gestione della diversità.
- Costruzione di pagine dell'Intranet aziendale dedicate al tema delle Pari Opportunità e la non discriminazione.
- Attivazione di un "tutoraggio collettivo" per far fronte ai possibili problemi di integrazione della diversità, come l'inserimento di persone disabili o di lingua straniera.
- Attivazione di programmi di mentoring: affiancamento a un lavoratore o a una lavoratrice da parte di un collega più esperto per facilitare la valorizzazione delle sue potenzialità.
- Previsione di benefits alle donne per i viaggio di lavoro, come rimborso spese per l'assistenza dei figli e altri componenti della famiglia a carico e di agevolazioni alle donne per accedere a servizi di assistenza e salute.
- Introduzione di forme di flessibilità dell'orario, di banche del tempo, di modalità di lavoro a distanza, per venire incontro alle esigenze di conciliazione dei lavoratori.
- Organizzazione degli orari tra i lavoratori e le lavoratrici che si accordano in maniera autonoma su turni e presenze.
- Interventi per abbattere le barriere architettoniche e per rendere più ergonomici gli ambienti di lavoro.
- Riorganizzazione delle linee di produzione così che i lavoratori possano muoversi, nel corso della giornata, da una postazione all'altra, cambiando attività e posizione, così da evitare una ripetitività troppo elevata.
- Adozione di piani di inserimento lavorativo che prevedono una presenza paritaria tra donne e uomini.





- Introduzione
  - La creazione d'impresa
  - Cosa significa mettersi in proprio
  - Hai la stoffa dell'imprenditrice?
  - L'idea
  - Lo scenario
  - Punti di forza e di debolezza
  - Focalizzare l'idea
  - Scelte di marketing e analisi di mercato
  - Scelte di produzione
  - Organizzare l'azienda
  - Redigere il piano d'impresa
  - Lo start-up d'impresa
  - Scegliere la forma giuridica
  - Adempimenti e costi
  - L'accesso al credito
  - La comunicazione d'impresa
  - A chi rivolgersi e per quali servizi
  - Le Pari Opportunità
- Il valore economico delle Pari Opportunità
  - Il principio di uguaglianza e differenza
  - La doppia strategia per le Pari Opportunità
  - Il Gender Mainstreaming
  - Strumenti di analisi e di certificazione
  - Il Bilancio di Genere
  - La Certificazione di Genere
  - Il Bollino Rosa
  - Il Diversity Management
  - Il Diversity Management in azienda
  - Il Diversity Management: buone pratiche