

# **Idee, fatti e buone prassi**

per l'impresa femminile a Vicenza

*Le interviste contenute nella presente guida sono state effettuate ad aspiranti e neo-imprenditrici che si sono rivolte e si avvalgono del Servizio Nuova Impresa di Vicenza.*

*Il Servizio Nuova Impresa di Vicenza ([www.cpv.org](http://www.cpv.org)) svolge un'attività gratuita di informazione, orientamento e assistenza rivolta a tutti coloro che vogliono mettersi in proprio avviando un lavoro autonomo o un'impresa.*

*Quale attività tipicamente non profit per la sua natura promozionale dell'economia vicentina, il Servizio è promosso dalla Camera di Commercio di Vicenza e coordinato dalla Fondazione Giacomo Rumor – Centro Produttività Veneto.*

*La presente guida è stata curata e redatta da Rita Bonucchi, Bonucchi & Associati srl.*

*La creazione della guida è stata coadiuvata dallo staff del Servizio Nuova Impresa di Vicenza, in particolare da Patrizia Bernardini, Cristina Bedin ed Emanuele Vezzano.*

*I dati sul contesto imprenditoriale veneto sono stati forniti dall'Ufficio Statistica della CCIAA di Vicenza.*



#### **Servizio Nuova Impresa**

Via Enrico Fermi 134, 36100 Vicenza

Tel. 0444 994745

Fax 0444 994719

[sni@cpv.org](mailto:sni@cpv.org)

[www.cpv.org](http://www.cpv.org)

## Indice

pag. 4	<b>Premessa</b>
pag. 6	<b>Introduzione</b>
pag. 9	<b>I casi: studiare e imitare per migliorare</b>
pag. 9	1. Cos'è un caso di eccellenza e perché si studia
pag. 11	2. I criteri per il caso d'eccellenza: un esempio
pag. 12	3. I nostri casi: un filo rosso
pag. 13	4. Il Nido dei Piccoli
pag. 16	5. Arte Bamba di Fatima
pag. 19	6. Busa & Lauretti Associati
pag. 22	7. Naoto
pag. 25	<b>Le buone prassi per l'imprenditoria femminile</b>
pag. 25	1. Introduzione
pag. 26	2. Una nota metodologica
pag. 26	3. I consigli derivanti dalle buone pratiche
pag. 33	4. Considerazioni finali
pag. 47	<b>Suggerimenti di approfondimento</b>
pag. 49	<b>Note</b>
pag. 51	<b>Ringraziamento</b>

## Premessa

*Sempre più donne vogliono avviare un'attività autonoma, soprattutto nel settore dei servizi alle persone e alle imprese, e sempre più donne si rivolgono al Servizio Nuova Impresa della Camera di Commercio di Vicenza, coordinato dalla Fondazione Giacomo Rumor – Centro Produttività Veneto.*

*Nel primo anno di attività le aspiranti imprenditrici che chiedevano il sostegno del Servizio Nuova Impresa rappresentavano circa il 35% degli utenti, in questi anni la percentuale è salita al 63%.*

*Sicuramente questi dati non ci indicano che la maggior parte delle donne desidera diventare un'imprenditrice, ma soprattutto che le donne prima di avviare un'attività imprenditoriale vogliono raccogliere il maggior numero di informazioni e suggerimenti sulle procedure burocratiche, sui finanziamenti, sulle forme giuridiche e soprattutto vogliono valutare la fattibilità economica e commerciale della loro idea imprenditoriale, rivolgendosi ai servizi appositi a sostegno della creazione d'impresa (Servizio Nuova Impresa, Camere di Commercio, Associazioni di categoria).*

*Infatti, le donne con l'avvio di un'impresa mettono in gioco non solo la loro vita professionale, ma soprattutto la loro sfera personale ed il mondo degli affetti: è noto che le donne incontrano gli stessi problemi degli uomini connessi all'avvio dell'attività (credito, burocrazia e mercati), ma nello stesso tempo vivono in modo diverso i problemi legati all'influenza della realtà familiare e dei rapporti con essa, le difficoltà riscontrate nei rapporti con i soci e con gli stessi collaboratori, e soprattutto quelle legate alla conciliazione dei tempi di vita. Per questo, dalla sua nascita il Servizio Nuova Impresa di Vicenza ha ritenuto importante offrire opportunità di informazione e soprattutto di formazione per incoraggiare le donne a sfruttare la creatività e l'intuito che caratterizza l'universo femminile.*

*Numerose sono state in questi anni le iniziative rivolte alle donne aspiranti imprenditrici e alle donne inoccupate, grazie soprattutto al prezioso sostegno ed esperienza delle imprenditrici del Comitato per l'Imprenditorialità Femminile della Camera di Commercio di Vicenza. Insieme si sono analizzate le problematiche*

*femminili del lavoro e della conciliazione dei tempi, ma soprattutto si è cercato di sviluppare un modo femminile di fare impresa e di lavorare.*

*Riteniamo che questa piccola guida, che presenta quattro casi di imprese vicentine create da donne, possa trasferire piccole pratiche, idee, modi di operare in azienda ed anche esperienze quotidiane di gestione dei tempi di lavoro e cura familiare, ma possa soprattutto rappresentare per chi sta per mettersi in proprio un importante strumento per orientarsi in un mondo imprenditoriale sempre più competitivo ed in continua evoluzione.*

*Dino Menarin  
Il Presidente della CCIAA di Vicenza  
Maggio 2006*

## Introduzione

*Secondo il World Economic Forum, a gennaio 2005 l'Italia occupava il quarantesimo posto nella classifica delle opportunità per le donne<sup>1</sup>, dietro Argentina, Cina e Federazione Russa, nonostante le pari opportunità siano citate nella nostra Costituzione.*

*La parità di accesso tra uomini e donne al lavoro, alle professioni e alle attività economiche è purtroppo ancora oggi una realtà solo sulla carta, nonostante sia ribadita più volte anche a livello istituzionale. Che fare? La risposta, per molte donne, è la creazione della propria impresa. Sembra, spesso, l'unico modo per evitare di rapportarsi con un mondo che certamente non è fatto per le donne. Può apparire la soluzione per chi ha problemi di conciliazione tra tempi della famiglia e tempi del lavoro, ma anche per chi vuole uscire da schemi consolidati in termini di genere ed età.*

*Con la chiusura del sesto bando della legge 215/92 per l'imprenditoria femminile, viene da chiedersi: cosa serve a una donna che sta per aprire un'impresa, cosa può aiutare veramente e fare la differenza?*

*Tra i fattori critici per le imprese femminili si evidenzia la mortalità elevata e cicli di sviluppo lenti a fronte di cicli di vita più brevi rispetto alle corrispondenti maschili<sup>2</sup>. Tutto ciò porta le imprenditrici a sviluppare meno la dimensione della propria attività e ad abbandonare più facilmente il mercato.*

*Servono supporti, strumenti, ma certamente anche un modello, visto che ad oggi quello dominante è di genere maschile, servono idee e suggerimenti, strumenti e buone prassi per capitalizzare quel sapere pratico che caratterizza, ad oggi, l'impresa femminile.*

*Questa guida nasce per raccontare, analizzare e trasferire storie e strumenti di imprese femminili vicentine create grazie al sostegno informativo o formativo del Servizio Nuova Impresa della Camera di Commercio di Vicenza.*

*Abbiamo scelto una modalità collaudata e poco accademica: lo studio delle buone pratiche, cioè l'estrazione dalle storie delle imprese, di azioni e strumenti che caratterizzano il successo aziendale.*

*Perché andiamo alla caccia di buone pratiche dall'interno delle imprese femminili? Perché è interessante ricercare cosa funziona e cosa no, cosa accomuna le imprese che riescono a sopravvivere e quelle che generano benessere.*

*Crediamo che il trasferimento di piccole pratiche, idee, modi di operare, soluzioni della quotidianità, sia un approccio efficace per dare un aiuto reale a chi sta per mettersi in proprio.*

*La parola d'ordine è condividere e diffondere le esperienze (senza scomodare parole quali Knowledge Management<sup>3</sup>) seguendo una prassi tipicamente quella femminile, cioè il recupero e il risparmio. Recuperiamo le esperienze per evitare che vengano sprecati gli errori e le scoperte di ogni donna che apre un'impresa e fa un passo avanti, per tutte.*



**Veronica Cecconato e Ulla Cecconato**  
Il Nido dei Piccoli

**Marzia Busa e Rita Lauretti**  
Busa & Lauretti Associati

**Fatima Mbaye**  
Arte Bamba

**Giuseppina Grimaldi**  
Naoto

## I casi: studiare e imitare per migliorare

Tony Buzan<sup>4</sup>, grande interprete delle mappe mentali<sup>5</sup> come strumento per l'apprendimento, ama ripetere che uno dei modi più facili e diffusi per imparare è copiare. Sostiene che è ipocrita e poco realista il nostro atteggiamento che censura la copia, per spiegarlo solitamente si avvale di un esempio simpatico. Si chiede, infatti, cosa pensereste di un genitore che, di fronte al proprio bambino che per la prima volta emette qualche sillaba (come *ma-ma*), invece di rallegrarsi e commuoversi, correggesse il piccolo, invitandolo a utilizzare il proprio linguaggio originale senza copiare quello degli adulti.

E' vero che l'imitazione è uno strumento di sviluppo, come è vero che è presunzione voler inventare ogni volta un proprio metodo senza osservare cosa ha portato beneficio agli altri.

Studiare modelli di eccellenza, nel senso più lato, estrarre buone pratiche significa riconoscere il valore dell'esperienza altrui e ricominciare da dove gli altri sono arrivati.

Le donne, che tanto amano analizzarsi e raccontarsi in altri ambiti, in quello d'impresa non sembrano farlo abbastanza.

### 1. Cos'è un caso di eccellenza e perché si studia

Lo studio dei casi di eccellenza nasce nell'ambito di una metodologia più complessa e articolata, il *benchmarking*. Questo metodo vuole fornire un sistema di misurazione per valutare e migliorare le proprie prestazioni e, rispetto alla più tradizionale analisi di settore (e analisi della concorrenza), dà indicazioni più precise.

Il *benchmarking*<sup>6</sup> è una metodologia di indagine che aiuta le aziende a confrontarsi con le altre al fine di migliorare le singole attività e processi. Consiste nell'identificare e comprendere le modalità di comportamento e i fattori critici di successo di altre organizzazioni per poi adattarle in modo intelligente e creativo alla specificità del proprio ambito di attività.

Il metodo consiste nell'analizzare aziende ritenute eccellenti in particolari processi (o più semplicemente attività) o nell'adozione di metodi organizzativi più efficienti e nell'identificare standard di prestazione (*benchmark*) rispetto a cui poi confrontarsi per misurare i propri scostamenti (quantitativi e qualitativi).

Per definire un caso di eccellenza, la letteratura specialistica di management aziendale cita solitamente la realizzazione di un picco, di un'anomalia nell'andamento di un'azienda. Il caso di eccellenza, insomma, è un qualcosa che spicca nella massa per i propri risultati.

Viene utilizzato molto spesso il termine "modello d'eccellenza", che in questo lavoro abbiamo preferito evitare: più che di modelli vogliamo trattare di realizzazioni concrete che possono dare spunti, senza necessariamente portare a una modellizzazione.

Chiamiamo caso di eccellenza, quindi, una realizzazione interessante, che ci insegna qualcosa, e che ha dimostrato con i risultati e anche con la sopravvivenza il valore della realizzazione stessa.

Per *best practice*, invece, si intende una buona pratica, cioè un processo particolarmente significativo per i risultati ottenuti, un modo di realizzare un processo che funziona particolarmente bene, non importa se rilevato all'interno di un caso di eccellenza?

In sintesi: i casi di eccellenza vanno studiati nel loro insieme, mentre dallo studio delle imprese in generale emergono delle buone pratiche, singole aree nelle quali l'impresa ha messo a punto un comportamento o una procedura particolarmente efficace, trasferibile anche in altri contesti e altre imprese.

Uno schema tipico di lavoro può essere il seguente:

Buone pratiche	Casi di eccellenza
Analisi dei processi aziendali eccellenza	Definizione dei criteri per classificare un caso di eccellenza
Rilevazione di risultati superiori alla media	Analisi del caso di eccellenza
Studio delle buone pratiche che portano i risultati eccezionali	Individuazione delle buone pratiche attivate all'interno del caso
Confronto con altre aziende	Confronto con altri casi
Diffusione delle buone pratiche	Diffusione delle buone pratiche

Il termine buone pratiche è poi entrato nel linguaggio comune come sinonimo di "vademecum" o "piccola guida", "raccolta di consigli per realizzare iniziative efficaci". In questo senso si usa soprattutto nel campo della Pubblica Amministrazione, della formazione, del cambiamento organizzativo.

La varietà delle esperienze diventa valore aggiunto quando è caratterizzata da condivisione e da trasferibilità, in poche parole: quando dà un concreto aiuto.

Quando consente la messa in comune di modalità di approccio ai problemi, l'elaborazione e la gestione di progetti, fornisce un contributo reale per il miglioramento.

La trasferibilità dell'esperienza è considerata misura dell'efficacia dell'esperienza stessa. Una buona prassi, quindi, deve essere riconosciuta come tale, essere partecipata, verificata, applicabile in altri contesti.

## 2. I criteri per il caso d'eccellenza: un esempio

Dopo aver rimarcato l'importanza dello studio dei casi d'eccellenza, occorre chiarire perché alcune storie aziendali vengono considerate casi d'eccellenza, quindi come vengono, generalmente, selezionate le imprese da studiare.

Di seguito si trova un esempio di elementi che vengono osservate nei potenziali casi d'eccellenza:

### Alcuni criteri per identificare un caso di eccellenza:

Innovativo

Caratterizzato da un alto livello di servizio al cliente

Interessante per le azioni di comunicazione

Innovativo anche rispetto al territorio (es. la prima beauty farm della zona)

Assestato (anni e continuità dell'iniziativa o dell'eccellenza in generale)

Generatore di attenzione da parte degli esperti e del settore

Attento a documentare i propri processi

Fornito di sistema di qualità anche se non certificato.

Dotato di attenzione per etica, responsabilità sociale ed ecosostenibilità

### Criteri preferenziali di scelta

Fa rete o è inserito in una rete

Usa formazione ed è fautore di formazione

Ha visibilità su internet (curata, aggiornata, interattiva, efficace nei contenuti, etc)

Ha un questionario di customer satisfaction (o altri metodi di rilevazione)

Crea e diffonde informazione internamente ed esternamente

### 3. I nostri casi: un filo rosso

Abbiamo scelto delle imprese appartenenti a diversi settori e con diverse caratteristiche. Non sono "super eroi", sono imprese che dimostrano di funzionare, di avere successo, di avere un senso in un mercato difficile come quello attuale. Sono storie che meritano di essere raccontate.

Naturalmente sono solo esempi. Le conclusioni e i suggerimenti compresi in questo scritto derivano soprattutto dall'esperienza del Servizio Nuova Impresa. Le imprenditrici descritte nei casi si erano rivolte al Servizio Nuova Impresa di Vicenza per avere informazioni sulle procedure burocratiche di avvio d'impresa e sui finanziamenti all'imprenditoria femminile; la maggior parte di esse ha partecipato ai corsi di formazione sulla creazione d'impresa (che prevedevano la realizzazione di un piano di impresa/business plan) coordinati dal Servizio stesso e che hanno avuto luogo presso la Fondazione Giacomo Rumor – Centro Produttività Veneto. Identificati e studiati i casi di eccellenza, si tratta di estrarre le idee, le modalità di lavoro, le soluzioni, gli atteggiamenti che funzionano e che legano tra loro queste imprese come un filo rosso. Tutto questo in un confronto tra donne che diventa di per sé un'occasione concreta di apprendimento e arricchimento.

Certamente un filo rosso è costituito anche dalle difficoltà che accomunano questi casi: la doppia presenza<sup>8</sup>, ad esempio, o la necessità di una rete di supporto familiare.

Ecco i casi che abbiamo scelto:

Impresa	Tipo di attività
Il Nido dei Piccoli	Asilo nido
Arte Bamba	Negozio
Busa & Lauretti Associati	Relazioni Pubbliche
Naoto	Ideazione, progettazione, produzione e commercializzazione di gioielli ed accessori moda

Per ognuna di queste imprese descriviamo le principali caratteristiche, raccontiamo l'incontro durante il quale abbiamo raccolto le informazioni e cerchiamo di trasmettere un'estrazione delle buone pratiche.

### 4. Il Nido dei Piccoli



*"I genitori ti affidano ciò che hanno di più importante... i figli!"*

Veronica Ceconato e Ulla Ceconato

Sono molte le aspiranti imprenditrici che vogliono aprire strutture per l'infanzia che partecipano ai corsi sulla creazione d'impresa, ma poche sono imprenditrici come Veronica Ceconato, che con la sorella Ulla è titolare de "Il Nido dei Piccoli".

Due finanziamenti secondo legge 215/92 e l'accreditamento della struttura presso la Regione Veneto testimoniano il successo di questa iniziativa. L'attività non si è fermata alla prima realizzazione a Montecchio Maggiore (VI) e ha replicato a Brendola (VI) con un centro infanzia. Abbiamo scelto il Nido dei Piccoli come caso di eccellenza perché non solo sopravvive ma addirittura cresce, in un settore dove è difficile trovare un buon equilibrio di redditività.

In questo caso non abbiamo riscontrato le motivazioni più frequenti che vengono riportate per l'apertura dei servizi all'infanzia, come la volontà di stare vicine ai bambini, oppure di capitalizzare la propria esperienza di mamma. Il Nido dei Piccoli è una realizzazione di alta professionalità, con un preciso progetto pedagogico completato dalle tecniche di gestione di una buona impresa.

Ci sono tanti altri elementi che rendono interessante questa impresa: l'attenzione alla qualità, la comunicazione dell'affidabilità, la trasparenza verso i genitori, la voglia di crescere, il coinvolgimento dei mariti delle imprenditrici nella creazione d'impresa. Oltre a questo abbiamo notato la capacità di valutare oggettivamente i risultati e rilevare le aree di miglioramento. Al Nido dei Piccoli abbiamo trovato delle vere imprenditrici, con le idee molto chiare.

#### 4.1. La storia e le voci delle protagoniste

È un ambiente da favola, un po' incantato, ma razionale ed efficiente.

Ci fanno indossare i sovrascarpe per entrare (e pensiamo "qui fanno sul serio"), spiegandoci le motivazioni di igiene. Ci troviamo in un ambiente curato, colorato e allegro, popolato di bambini; in una stanza giocano i più piccoli (qualcuno prova a gattonare verso di noi), gli altri stanno mangiando.

Le sorelle Ceconato ci dicono: "Si guadagna solo se si lavora bene, mai adagiarsi, bisogna promuovere l'attività continuamente". E si parla subito di quanto sia fondamentale la ricerca delle informazioni: "Conosciamo molte persone che vogliono affrontare questa attività, ci contattano, ma le troviamo impreparate a livello di informazioni. Bisogna continuamente studiare, cercare informazioni su opportunità, normative, casi, corsi di formazione, magari anche in altre regioni. I contatti, le notizie, i riferimenti sono fondamentali."

Ma come è iniziata questa avventura? Raccontano che è stato un processo veloce. Andavano al mare insieme, una delle sorelle ad agosto è arrivata e ha detto "Ho visto un articolo su una rivista, cosa ne dici se apriamo un piccolo servizio per l'infanzia insieme?" Si è sentita rispondere: "Sei matta, io ho il mio bello stipendio e il mio lavoro che mi piace." Ma dopo una serie di "Ma dai pensaci" e dopo tre giorni è arrivato un "ok". Il primo progetto, però, si limitava a un baby parking, con servizi alternativi. L'evoluzione dell'idea è stata graduale, ad un certo punto le sorelle sono arrivate a capire che, se di infanzia doveva trattarsi, allora era necessario progettare una cosa seria. "Non un baby parking, vogliamo un asilo nido".

Ci racconta Veronica "Allora sono andata negli asili, sono andata in Comune, ho chiesto se il Comune era disposto a darci una mano, se era disposto a venirci incontro e subito hanno detto di sì, anche se erano belle parole e io stavo su internet a leggermi tutte le leggi".

La incalza Ulla "Dopo 13 anni che insegnavo in un asilo integrato, dopo 7 anni di corsi di formazione a Verona, non ho avuto alcuna difficoltà tecnica, ho visto il locale e sapevo cosa mettere, l'idea era già chiara dentro di me, forse la mia parte era molto più facile della sua. Dopo sono passata a cercare il personale, ma vedi subito se una educatrice ama i bambini".

E la sorella completa: "Io sono andata da un commercialista, mi sono fatta dire quali sono le spese di una azienda, mi sono fatta quattro conti, ho chiesto in giro come sono le rette, ho fatto delle indagini, era il mio lavoro, trattandosi di statistiche economiche".

Ci interroghiamo sugli elementi di forza; emerge che il rapporto tra le sorelle è fondamentale: "Bisogna anche e soprattutto andare d'accordo, a parte il fatto che siamo cresciute insieme... Ci siamo proprio divise i compiti, io non entro nella sua area. Poi ci consultiamo – senti c'è bisogno di fare questa spesa cosa

ne dici? Guarda c'è questa insegnante che... cosa facciamo? – Perché abbiamo un bel rapporto."

Ci raccontano di un'altra particolarità, il ruolo dei mariti, che non sono solo sponsor finanziari, ma hanno partecipato anche alla ristrutturazione. "Hanno voluto la firma di suo marito perché ha una attività. I mariti poi ci sono serviti per la ristrutturazione dello spazio, sono stati utilissimi come tecnici!"

#### 4.2. Le buone pratiche de "Il Nido dei Piccoli"

- La collaborazione tra familiari: la squadra delle sorelle, basata sulla separazione dei compiti e il supporto operativo dei mariti, che hanno dato anche appoggio finanziario.
- Attenzione alla qualità: il modello pedagogico è basato su rispetto, amore, esigenze, con molta attenzione al benessere del bambino, c'è anche innovazione dei servizi (psicologo per incontri con i genitori).
- Investimento sulle dipendenti, tutte assunte, fidelizzate, formate e con basso *turn over*.
- Poche azioni di marketing ma coerenti: ad esempio il sabato come giornata delle porte aperte e venerdì sera come baby parking.
- Ricerca di mercato: prima di aprire la seconda sede è stata compiuta una ricerca di mercato anche sulle esigenze delle aziende del territorio, c'è un monitoraggio continuo su altri nidi. Vengono somministrati costantemente questionari di soddisfazione del cliente.



## 5. Arte Bamba di Fatima



*“Il lavoro va avanti quando il cliente ti vuole bene”*

Fatima Mbaye

Aprire un'attività essendo donna ed extracomunitaria: non deve essere stato facile. Eppure Fatima ti trasferisce una grande gioia di vivere e la sensazione di donna "arrivata", sebbene ancora in grande evoluzione. Ci accoglie nel suo negozio "Arte Bamba": è il nome del nonno, che si dice porti fortuna. Lì si può comprare quasi di tutto, praticamente senza orari. Fatima ci accoglie con uno splendido costume senegalese, coloratissimo. Ci descrive tutte le attività che sta preparando: riunioni, informazioni da scambiare, amiche da portare ad un corso di formazione. Parla velocemente in un italiano poco rispettoso della grammatica, ma chiarissimo ed espressivo.

Perché questa donna, che ha una attività e una famiglia, si impegna così tanto nel supporto ad altre imprenditrici?

Fatima crede nel networking, nello scambio e nella condivisione, nel supporto vicendevole e sussurra un consiglio "Da sola non ce la fai".

Abbiamo scelto il suo caso perché è un'applicazione di reale creazione di rete tra donne. Fatima guida anche un'associazione, è un vulcano di progetti.

Chiede spesso aiuto al Servizio Nuova Impresa, per attività che coinvolgono le donne extracomunitarie. In pratica svolge il ruolo di promotrice di progetti, raccoglie e diffonde informazioni, stimola le amiche e colleghe a muoversi, a cambiare, a credere nella possibilità di integrarsi e a chiedere aiuto e sostegno.

### 5.1. La storia e la voce della protagonista

Con Fatima abbiamo parlato a ruota libera, conquistate dalla forza che emerge da ogni sua parola. Ci racconta dei progetti in corso: con altri immigrati si sta dedicando all'apertura di un ristorante etnico e di un asilo

nido, quest'ultimo è praticamente realizzato, quasi pronto.

"Tutto cambia, di continuo. Anche se adesso il commercio è in un momento di crisi, vedrete che ripartirà e i clienti torneranno a comprare come prima".

La fiducia e la capacità di contestualizzare i singoli avvenimenti in tendenze di più lungo periodo sono chiari in Fatima, alla quale, infatti, non basta occuparsi di Arte Bamba: "Ho sempre progetti, non posso fare a meno di pensare a cose nuove".

Questo non significa che Fatima sia incostante; "Mi piace quasi tutto del lavoro". La sua visione di marketing è molto chiara: "Il lavoro va avanti quando il cliente ti vuole bene e quando tu assicuri quello che vogliono". Per questo Arte Bamba non ha orari rigidi e sembra un po' un porto di mare dove qualcuno entra a chiedere un consiglio e altri passano solo per salutare la proprietaria. "Ascoltare, credo molto nell'ascolto, ma si ascolta anche guardando". Si capisce che il negozio è un semplice contenitore che cambia nel tempo e secondo le esigenze. Segue la passione degli italiani per l'arte africana e la moda dell'etnico, ma nella vetrina che dà sul cortile interno espone anche prodotti di utilizzo quotidiano: "vedono che sono a buon prezzo ed entrano anche da qui, poi magari si interessano al resto, mi chiedono i prezzi, se posso procurare qualcosa di speciale". La tecnica che nei libri di marketing viene razionalizzata qui trova applicazione spontanea. Il negozio è anche uno spazio sociale, animato dalla personalità dell'imprenditrice, la quale è il motore, ma anche e naturalmente il limite dell'impresa, legata indissolubilmente ai suoi valori e alla sua storia. Oggi c'è Arte Bamba, con gli oggetti di provenienza africana, gli articoli richiesti dagli extracomunitari ma anche le mollette per il bucato... domani Arte Bamba dovrà contenere i progetti di Fatima, comunque si sviluppino. Fatima ci congeda con un consiglio per le imprenditrici, semplice e lineare, ma al tempo stesso profondo: "Coraggio, ci vuole coraggio. Per trovare, per chiedere informazioni, per iniziare. Devi bussare alle porte. E non si inizia con la paura". Ma dopo questa prescrizione un po' dura, questa imprenditrice atipica ci lascia con un tocco di tenera saggezza: "Devi volerti bene, lo dico sempre alle donne dell'associazione, bisogna volersi bene".

### 5.2. Le buone pratiche di Arte Bamba

- **Formazione:** partecipa costantemente a corsi di formazione organizzati a Vicenza.
- **Analisi di mercato e del microterritorio di appartenenza:** Fatima è molto sensibile alle richieste anche specifiche degli abitanti della zona.
- **Azioni di promozione:** Arte Bamba utilizza la diffusione di biglietti da visita, partecipa a fiere, produce materiali di comunicazione, come volantini e depliant.

- **Networking:** oltre all'animazione dell'associazione di cui fa parte, Fatima applica concetti di networking avanzato, fa veramente rete con altri imprenditori, raccogliendo e diffondendo informazioni. Ad esempio, quando non è presente con i propri articoli a una fiera, manda i clienti da colleghi/concorrenti.
- **Comunicazione:** ogni tanto fa pubblicità sulla televisione locale, entra in contesti redazionali e nel telegiornale dedicato agli immigrati, il risultato è che Fatima è conosciuta a Vicenza con una discreta visibilità che si riverbera positivamente sulle vendite di Arte Bamba.
- **Utilizzo dei servizi per le imprese:** Fatima si rivolge al Servizio Nuova Impresa per informazioni e consigli, lo considera un punto di riferimento.
- **Utilizzo di agevolazioni e finanziamenti:** sia per il proprio progetto, sia per l'associazione di cui fa parte, Fatima ha ottenuto più di una agevolazione e continua a tenere sotto monitoraggio le opportunità di finanziamenti.

## 6. Busa & Lauretti Associati



*"Abbracciamo anima e corpo i clienti!"*

Marzia Busa e Rita Lauretti

"La nostra missione è definire e attuare strategie di comunicazione nel rispetto dei valori e delle identità proprie del nostro Cliente aiutandolo nel raggiungimento dei suoi obiettivi." Questa è la definizione della struttura creata da Marzia Busa e Rita Lauretti, che si sono conosciute durante un corso di supporto alla creazione d'impresa, a Vicenza.

Rita Lauretti è laureata in Scienze Politiche, nel 1991 ha conseguito il master CUOA in Marketing & Comunicazione. Ha maturato una lunga esperienza nel Marketing per grandi realtà aziendali specializzandosi nell'analisi delle variabili per il raggiungimento e il mantenimento della soddisfazione del Cliente. Marzia Busa è laureata in Scienze Politiche Internazionali, ha conseguito, poi, il master CUOA in Gestione Integrata d'Impresa. Ha lavorato in realtà aziendali piccole e medie maturando esperienza nel settore delle Relazioni Pubbliche interne ed esterne e nella gestione di progetti complessi.

Entrambe sono socie FERPI, Federazione Relazioni Pubbliche Italiana.

La struttura prevede tre persone fisse in agenzia, due collaboratori su Milano e una struttura che affianca nel *product placement*<sup>9</sup> cinematografico su Roma.

Il loro caso ci ha interessato inizialmente perché conoscevamo l'evoluzione e il successo dell'iniziativa, e poi perché dal momento dell'intervista a quello della pubblicazione c'è stato un cambiamento molto significativo, che deve far pensare. Da una situazione nella quale le due socie condividevano ogni spazio e ogni funzione, si è passati alla collaborazione a distanza di Rita Lauretti (che per ragioni familiari ha deciso di trasferirsi a Roma con i figli) e poi allo scioglimento della società. Cosa c'è di più rappresentativo di questo

per una impresa al femminile? I problemi familiari, o meglio le vicende della famiglia (positive e negative) condizionano il destino delle imprese femminili in un modo che è impensabile per le imprese condotte da uomini. La condivisione della missione, l'amicizia, il legame con gli obiettivi aziendali passano in seconda posizione rispetto ai bisogni della famiglia. Il peso che la vita personale e familiare di una imprenditrice, in Italia, hanno sull'azienda è incredibile. Non sembrano esserci propriamente buone pratiche per evitare la fine di un'impresa per ragioni familiari. Questo caso, però, nella creazione e nello sviluppo dell'impresa, ha mostrato ugualmente delle connotazioni molto interessanti ed è per questo che viene proposto, anche se l'impresa non è più operante.

### 6.1. La storia e le voci delle protagoniste

Ci incontriamo a Sarcedo, in una sede originale, derivata da una ristrutturazione. Si vede subito l'attenzione all'immagine, la voglia di comunicare l'impresa attraverso ogni scelta, ogni particolare, ogni aspetto dell'attività.

Rita e Marzia si schermiscono quando chiediamo cosa esporterebbero della loro esperienza, cosa ritengono trasferibile ad altre imprese: "Non so se possiamo insegnare qualcosa". Invece sono propriamente un caso d'eccellenza, perché, partite senza contatti o privilegi particolari, si sono trovate a gestire la comunicazione anche di brand conosciuti.

Attribuiscono una parte del loro successo all'empatia e al fatto di essere veramente amiche: "Ti permette di dividere le preoccupazioni, tenere duro, essere motivate. L'investimento personale è massiccio, al momento del decollo occorre molto carburante."

"Una cosa fondamentale è tenere sotto controllo i conti, avere sempre in mano la situazione per quanto negativa possa essere, l'abbiamo sempre fatto, settimanalmente. Anche adesso, con sistemi nostri, abbiamo un controllo di gestione: quanto tempo per ogni cliente, per capire quale cliente conviene. Abbiamo capito quali clienti non potevamo più seguire, sappiamo se un cliente è un investimento."

Oltre all'empatia citano anche l'emozione "...poi la passione per il lavoro, anche dopo cinque anni, siamo ancora emozionata per il nuovo cliente, per il lavoro." Quando si parla più precisamente di strategie, Rita Lauretti individua un fattore critico di successo: "C'è anche un'altra cosa che è stata percepita: mantenersi fedeli nel tempo al posizionamento, la coerenza con i valori che hai scelto, sia etici, sia di mercato, la tipologia di clienti, il tipo di servizi offerti e come li offri."

"Noi siamo stati i primi otto mesi senza un cliente, nonostante avessimo contatti non abbiamo chiesto favori a nessuno.

Ci attribuiamo un posizionamento medio-alto e ci teniamo molto a mantenere una visibilità di società alta, i clienti si aspettano anche una disponibilità e un servizio alto. Non ci siamo lasciate prendere dal panico e oggi questo paga.

Eravamo consapevoli, per esperienza pregressa, che una attività imprenditoriale per partire doveva reggere almeno un paio d'anni, abbiamo avuto modo di farlo."

"Ma se prima dovevamo fare new business ora arriva anche il passaparola spontaneo, la cultura che volevamo diffondere ha cominciato ad attecchire."

"Ora il punto focale è quanto ingrandirsi e quanto rimanere in una dimensione ridotta per seguire i clienti come li seguiamo ora? Quanto rimanere con il modello sartoriale?"

Ci lasciamo dopo una chiacchierata veramente piacevole. Non immaginiamo che, dopo pochi mesi, la realtà che ci ha così interessato dovrà affrontare un cambiamento e non potrà continuare con la sua configurazione originale.

### 6.2. Le buone pratiche di Busa & Lauretti Associati

- Forte coesione iniziale tra le due imprenditrici.
- Etica e trasparenza.
- Controllo di gestione, analisi dei costi praticata dall'inizio dell'attività con grande attenzione e continuità.
- Relazioni Pubbliche proposte non solamente al cliente ma praticate anche dalle titolari, con attenzione alla ricerca della giusta visibilità attraverso la frequentazione di ambienti professionali qualificati, anche quando questo richiede tempo e investimenti.
- Ricerca di conciliazione tra i tempi del lavoro e quelli della famiglia "Lavoriamo una decina di ore al giorno e spesso non andiamo a pranzo, il tentativo è di lavorare fino alle 5 o alle 6 di pomeriggio, poi naturalmente ci sono i picchi di lavoro".
- Utilizzo di strumenti di pianificazione "Abbiamo scritto il business plan, lo abbiamo utilizzato soprattutto per l'analisi della concorrenza".
- Attenzione alla comunicazione interna: riunione settimanale con i collaboratori e ogni tanto qualche momento di socialità.
- Aggiornamento e formazione.
- Formalizzazione: "Scrivere è importante".

## 7. Naoto



*"L'azienda me la sto costruendo intorno"*

Giuseppina Grimaldi

Ci troviamo in un ufficio dove ogni cosa ha una storia, tutto è studiato. Ci sono tanti oggetti, provengono soprattutto da viaggi; ognuno ha un significato preciso ed è (o è stato) uno spunto per uno stile, un prodotto, un modello oppure per un materiale da utilizzare. È lei, Giuseppina Grimaldi, l'artefice di Naoto, che disegna, progetta, realizza.

Come produttrice e distributrice di prodotti di oreficeria e accessori moda di fascia medio-alta, l'azienda è titolare di due marchi, "Naoto" e "Orocreando", entrambi focalizzati sulla ricerca di materiali e forme innovative applicate al gioiello e all'accessorio. Naoto avrebbe dovuto essere il nome di una linea uomo, oggi è la marca con la quale l'impresa è più conosciuta, è stata definita dopo un viaggio in Giappone, vuol dire "uomo onesto".

Giuseppina Grimaldi definisce la creazione d'impresa come una modalità di sopravvivenza. Partita con l'offerta di servizi agli orafi, dall'organizzazione in fabbrica fino alla progettazione, oggi Naoto crea e produce accessori nel campo dell'oreficeria e della moda. Molti degli oggetti giocano sui multiuso: articolo di punta di una delle ultime collezioni, infatti, è stata la linea dedicata alle borse in seta reversibili, con i manici che, staccabili, possono diventare bracciali e collane, mentre la stessa chiusura si trasforma in un gioiello pendente.

Oggi Naoto esporta il 95% della produzione, sta aprendo una serie di uffici di rappresentanza in tutto il Nord Europa, dalla Svezia alla Norvegia fino alla Danimarca e alla Finlandia, con una scelta precisa: avvalersi solo di collaboratrici e agenti donne. Altri ancora sono i mercati in fase di consolidamento:

l'Inghilterra e gli USA, ma anche l'India e la Russia; tutti paesi dove il *Made in Italy* artigianale esercita un fascino e un'attrazione fortissima. E dove, con un'intelligente politica di distribuzione, si può arrivare a farsi conoscere, nonostante le ridotte dimensioni aziendali. In progetto una show room, probabilmente a S. Pietroburgo.

Il caso di Giuseppina Grimaldi è interessante perché si è realizzato nonostante una serie di notevoli difficoltà: l'imprenditrice non ha mai desistito e oggi ha raggiunto un riconoscimento all'interno del settore, viene interpellata, ad esempio, per progetti sul design dal Politecnico di Milano.

Basata totalmente sull'autofinanziamento, Naoto è un'altra delle tante imprese che dipende totalmente dalle idee e dalla presenza dell'imprenditrice, che progetta il 90% degli articoli personalmente.

"Costruita addosso" alla sua creatrice, Naoto sta cercando di migliorare il rapporto con le risorse umane esterne attraverso una politica di flessibilità e conciliazione dei tempi, sperimentata in prima persona dall'imprenditrice. Parlando di programmazione, infatti, ci dice che quest'anno si è presa più tempo per il figlio, che affrontava un cambiamento importante a scuola.

### 7.1. La storia e la voce della protagonista

Giuseppina Grimaldi ci mostra una borsetta simpaticissima e raffinata al tempo stesso, dove il manico si stacca e diventa una collana. Poi ci introduce in un laboratorio dove la creatività trova la propria realizzazione, ci sono materiali e componenti, semilavorati e prototipi. Qui nascono borse e collane, oggetti che cambiano colore e funzione, decorati con perle di fiume e pietre colorate, costruiti con materiali molto particolari, materiali di ricerca. In laboratorio campeggiano ovunque cartelli e foglietti con indicazioni sulla produzione, idee, note e appunti.

"Sono partita nel 1999 con il servizio perché era l'unica cosa che io potevo vendere, era la mia esperienza. Purtroppo uscivo da una esperienza da dipendente molto negativa. L'azienda ora è a ciclo completo."

"L'impresa era la mia unica via di sopravvivenza, non è stato realizzare un sogno. Contavo su un finanziamento, che però ha poi incontrato difficoltà nell'erogazione. Non sapevo praticamente nulla e non avevo capitale. Dopo il servizio è arrivata la commercializzazione di prodotti su mio disegno e la progettazione per conto terzi, che continuo a fare anche oggi."

Mentre ci soffermiamo su disegni e campioni, trattenendo a stento la curiosità e la voglia di toccare, l'imprenditrice ci racconta anche ciò che non ha funzionato al meglio: "Ho avuto delusioni con i collaboratori, ora sto lavorando maggiormente con le collaborazioni esterne." Abbiamo sentito spesso, dalle donne, il racconto di esperienze deludenti sul fronte delle risorse umane, le imprenditrici hanno, generalmente, aspettative troppo alte nei confronti di

collaboratrici e colleghe. Si creano relazioni intense, collaborazioni che implicano la condivisione di valori, rapporti importanti ma fragili nella loro complessità. E a questo punto emerge un modello, una sperimentazione molto interessante: "Ho agenti in vari paesi, l'importante è che siano donne." Arriva subito la spiegazione di questa discriminazione a rovescio e si aggancia a problemi di conciliazione:

"Volevo creare un ambiente di lavoro nuovo, perché ho cominciato a vedere mio figlio praticamente quando aveva già cinque anni."

Così sintetizza la situazione attuale dell'impresa e i risultati raggiunti: "Io non tornerei indietro, dico solo che all'inizio non avevo i soldi per comprarmi un fax, è stata dura ma ci sono riuscita, mi guardo indietro ed è ancora dura, però va bene così, tutt'ora sto investendo tutto quello che entra."

Chiediamo qual è il prossimo passo: "Incrementare la rete delle agenti, io sto facendo delle sfilate e voglio entrare sempre di più nel campo della moda."

In chiusura si parla di cosa cambierebbe dell'esperienza imprenditoriale.

"Purtroppo ho vissuto in solitudine la mia esperienza e questo è un lato negativo della mia storia, perché a me piace condividere, non ha senso se non divido il bene come il male."

Ora fa parte di un consorzio. Trova molto bello avere un confronto, il confronto di imprenditori di realtà diverse. Non le dispiacerebbe, però trovare anche qualche donna con cui parlare di realtà comuni.

Giuseppina Grimaldi ci lascia con un consiglio per le imprenditrici: "Non pensate che sia facile".

Suona il telefono per l'ennesima volta: a casa hanno bisogno.

## 7.2. Le buone pratiche di Naoto

- Pianificazione: "Quest'anno mi trovo ad avere già programmato l'anno prossimo con sei mesi di anticipo, di solito lo facevo verso fine anno"
- Conciliazione: orari particolari a misura di mamma
- Ricerca informazioni: "Informarsi il più possibile perché la mancata informazione provoca danni e rende insicure"
- Formazione e aggiornamento: "Faccio dei corsi su argomenti che mi interessano, una volta anche dal punto di vista tecnico fiscale e di gestione adesso un po' meno, mi interessano le conferenze su specifici mercati"
- Creazione di rete, networking: partecipazione a un consorzio
- Rapporto personale con le collaboratrici all'estero "Quando vengono qui si va anche al mare insieme, non è tutto business"
- Strumenti avanzati di promozione: "Siamo frequentemente su riviste di settore, usciamo anche su Vogue, poi fiere, sfilate e ufficio stampa"

## Le buone prassi per l'imprenditoria femminile in generale

### 1. Introduzione

"Pensare come un uomo, comportarsi come una signora, lavorare come un cane". Era il consiglio che circolava negli ambienti delle imprese femminili degli anni Ottanta. Faceva il paio con una nota sintesi da ambienti femministi, dove si faceva notare che Ginger Rogers ballava bene come Fred Astaire, ma lo faceva... all'indietro e sui tacchi a spillo.

Ma è ancora così per le donne imprenditrici? Le storie che ci hanno raccontato le nostre protagoniste fanno emergere differenze, valori, difficoltà, le quali sono riferibili al genere.

Ma come sono le imprese gestite al femminile?

Vediamo come si possono sintetizzare le principali caratteristiche della cultura d'impresa al femminile. Queste considerazioni sono riferite in particolare a donne che non hanno ereditato l'impresa, ma che l'hanno creata, spinte da sogni o da necessità, oppure da sogni ispirati dalla necessità, quasi sempre legata alla difficoltà di combinare meglio famiglia e lavoro (desiderio spesso velleitario).

### Cultura d'impresa al femminile

- Mancanza di centralità, di visibilità e peso sociale, qualcosa che spesso viene definito come emersione
- Mancanza di visione strategica, scarsa capacità di pianificazione, tendenza alla piccola dimensione, alla crescita per piccoli passi
- Stile di gestione basato sulla centralità delle relazioni (relazioni con i clienti, relazioni con i collaboratori, addirittura relazioni con i concorrenti), approccio gestionale basato sulla comunicazione e capace di inglobare tratti di informalità, con grande propensione alla comunicazione, al coinvolgimento dei collaboratori nella gestione
- Capacità di amministrare e organizzare in modo flessibile le risorse
- Flessibilità, che deriva anche dalla necessità (ancora attuale) di conciliare ruoli diversi, come quello familiare e lavorativo
- Qualità come scelta strategica nei processi produttivi

- Propensione delle donne a creare attività rispondenti ai bisogni reali, alla partecipazione a reti di imprese
- Difficoltà nel reperimento delle risorse finanziarie, scarsità di capitale di rischio
- Mancanza di tecnologie, tempi lunghi nel raggiungimento dei risultati economici
- Scarsa formalizzazione nella divisione dei compiti
- Scarsa familiarità con le regole del mondo imprenditoriale e isolamento rispetto agli ambienti imprenditoriali tradizionali
- Tendenza a non misurarsi a sufficienza con la dimensione gestionale

## 2. Una nota metodologica

Nonostante i dati inseriti in questo lavoro, molte delle considerazioni non sono di tipo quantitativo. Fanno riferimento, però, a più di un decennio di osservazione dal vero, attivata in ambito di formazione ma anche di assistenza e consulenza.

Si è fatto riferimento, oltre che alle attività del Servizio Nuova Impresa, a più di quindici anni di esperienza nella creazione d'impresa. Ci si è basati, ad esempio, sulla rielaborazione delle informazioni provenienti dall'osservazione di anni di interventi di orientamento e formazione al mettersi in proprio. Queste iniziative, anche quando non dedicate esclusivamente alle donne, sono comunque frequentate, in una percentuale spesso superiore alla metà, da aspiranti imprenditrici.

Sempre nell'ambito di questi progetti, poi, c'è la possibilità di seguire le imprenditrici con assistenza oppure consulenza.

Da questo ambito provengono molte delle considerazioni sulle buone pratiche. Questo, insieme a tante altre attività che si incrociano con la tematica dell'imprenditoria femminile<sup>10</sup>, permette di sintetizzare, anche se in termini quantitativi, una serie di constatazioni oggettive in termini di caratteristiche pregnanti delle imprese femminili, momenti critici, potenzialità non sfruttate e, naturalmente, atteggiamenti, pregiudizi e modi di pensare particolarmente diffusi tra le imprese femminili.

## 3. I consigli derivanti dalle buone pratiche

Iniziamo con il dire che la prima buona pratica che si può consigliare a tutte le donne che stanno pensando di aprire un'impresa è proprio il tema di questo libro, ovvero lo studio dei casi d'eccellenza, in un senso allargato.

Studiare le realizzazioni altrui, nel bene e nel male, nel successo e nell'insuccesso, è il primo passo concreto per la trasformazione del sogno in

idea d'impresa. Sembra scontato ma, in realtà, non è propriamente un'abitudine diffusa tra le creatrici d'impresa. L'analisi delle imprese di successo, invece, ci indica chiaramente che la conoscenza dell'ambiente competitivo è un fattore critico di successo, più importante se completato dallo studio vero e proprio di casi. Magari lontane, magari non più attive, forse di una dimensione diversa da quella dell'impresa che vogliamo aprire, le realizzazioni delle altre imprese devono costituire un'ispirazione e un percorso di apprendimento per le nuove imprenditrici.

Questa attività di studio e confronto spesso viene proposta all'interno del percorso di business plan, nell'ambito dell'analisi della concorrenza, ma conviene che venga ampliata e che si vada proprio "a caccia" di buone pratiche da analizzare e, perché no, in parte copiare e applicare.

Nel proporre buone pratiche in generale, naturalmente, si pone il problema dell'attinenza o meno al profilo delle imprenditrici.

Solitamente, all'avvio di un programma di supporto all'imprenditoria femminile, nel gruppo delle partecipanti si possono riconoscere alcuni profili con caratteristiche diverse. Alcuni esempi: le due amiche che vogliono lavorare insieme, la ex-manager che cerca un'alternativa al lavoro in azienda, la creativa che ha praticato per anni un hobby e lo vuole trasformare in impresa. Per questo non è possibile raggruppare una serie di consigli applicabili a tutte le imprenditrici in quanto tali. Si può, però, derivare da questo un'avvertenza valida in generale: cercare di riconoscere un profilo imprenditoriale simile alla propria storia, cercare un minimo di identificazione. Dopo questa operazione sarà possibile beneficiare sia dei consigli rivolti esclusivamente a quel profilo, sia di quelli più generali.

Un esempio: chi sta per mettersi in proprio trasformando un hobby dovrebbe porre molta attenzione a un lavoro completo di ridefinizione del proprio profilo. Da hobbista (immaginiamo come esempio una persona che dipinge su porcellana) si dedicava all'attività per ricavarne soprattutto soddisfazione e relax, accettando di sopportare dei costi; da imprenditrice, invece, pretenderà che l'attività generi profitti. Questo tipo di aspirante imprenditrice dovrà modificare le modalità con cui definisce i prezzi (che prima magari erano solamente dei rimborsi di materiali utilizzati nel momento in cui preparava qualcosa per amici). Sarà necessario che riveda gli standard qualitativi, il modo in cui decide di partecipare a fiere, così come il modo in cui decide quali prodotti proporre.

Questa è una problematica specifica per questo profilo di aspirante imprenditrice, che però deve far riflettere anche chi viene da altre esperienze: in questo caso la buona pratica è il distacco dai propri pregiudizi, dalle convinzioni acritiche e l'approccio allo studio dei clienti e dei loro atteggiamenti.

Di seguito cerchiamo di sintetizzare le principali buone pratiche consigliabili

alle imprenditrici, dapprima con i consigli dettati direttamente dalle imprenditrici intervistate, poi con un serie di raccomandazioni generali.

<b>Impresa</b>	<b>Tipo di attività</b>
Il Nido dei Piccoli	Asilo nido
Arte Bamba	Negozio
Busa & Lauretti Associati	Relazioni Pubbliche
Naoto	Ideazione, progettazione, produzione e commercializzazione di gioielli ed accessori moda

  

<b>Buona Pratica</b>	<b>Descrizione</b>
Pianificazione	Allocazione sistematica delle risorse rispetto agli obiettivi
Reperimento e gestione delle informazioni	Informazione, formazione, creazione di un capitale di conoscenza per la nostra impresa
Forte attenzione alla strutturazione della compagine societaria	Chiarimento ed esplicitazione dei rapporti con i soci, cura della relazione
Definizione oggettiva e professionale delle collaborazioni, progettazione delle attività relative alle risorse umane	Identificazione, selezione e inserimento delle risorse umane che collaborano a vario titolo con l'imprenditrice
Utilizzo di sistema informativo commerciale	Sistematizzazione delle azioni di prospezione commerciale e di contatto e cura del cliente, capitalizzazione delle informazioni sui clienti
Relazioni con l'ambiente	Ricerca di visibilità e immagine attraverso contatti con i principali pubblici dell'impresa
Networking	Creazione e mantenimento di una rete (femminile e non) di contatti

Utilizzo di coaching e mentoring

Utilizzo per la crescita personale di un supporto professionale (*coach*) oppure da parte di una imprenditrice più affermata, con esperienza (*mentor*).

Conciliazione dei tempi di lavoro

Ricerca di equilibrio lavoro/vita/famiglia

Attitudine al cambiamento

Continua revisione, rifiuto dell'immobilismo in impresa

### 3.1. Pianificazione

- A cosa serve** Ottimizzazione delle risorse, diminuzione dello stress, identificazione anticipata dei fattori critici di rischio.
- Come si fa** Formalizzare un sistema di pianificazione prima dell'apertura dell'impresa e mantenerlo aggiornato.
- Esempio** Scrivere il business plan secondo i modelli forniti dai servizi di supporto alla creazione d'impresa (come il Servizio Nuova Impresa di Vicenza). Nel caso di "Naoto" l'imprenditrice è arrivata ad ampliare l'orizzonte temporale della pianificazione.
- Consiglio** Anche se si parte da dimensioni ridotte, immaginare e progettare anche i passi successivi, una dimensione diversa, con più scenari.

### 3.2. Reperimento e gestione delle informazioni

- A cosa serve** Aumento di competitività, aumento di rapidità di azione in azienda, diminuzione dei costi a medio termine (rifacimenti, sanzioni, adeguamenti).
- Come si fa** Raccogliere le informazioni e scegliere una modalità di classificazione, dedicare ogni settimana un po' di tempo alla lettura e all'aggiornamento, preferire la forma digitale per le informazioni. Partecipare a conferenze e seminari, a corsi di aggiornamento e specializzazione, selezionare fonti di informazione su internet come newsletter e forum professionali, identificare una serie di soggetti detentori di informazioni e inserirli nel network.
- Utilizzare i servizi per il supporto alla creazione d'impresa (come il Servizio Nuova Impresa di Vicenza), gli sportelli informativi, le associazioni professionali ed imprenditoriali.
- Esempio** Selezionare i siti internet da visitare con cadenza quotidiana,

settimanale e mensile, classificare i collegamenti e guidare la navigazione Internet a partire da questo elenco.

**Consiglio** Non smettere mai di cercare informazioni, non fermarsi dopo l'avvio dell'attività, la ricerca non finisce mai. E perché, ogni tanto, non fare ricerca anche sulla propria impresa? Verificate il livello di servizio, telefonate al vostro ufficio, mandate un messaggio di posta elettronica chiedendo informazioni e verificate il livello della risposta.

### 3.3. Forte attenzione alla strutturazione della compagine societaria

**A cosa serve** Diminuire il rischio di dissidio e successiva dissoluzione della società, risparmiare tempo di negoziazione.

**Come si fa** Occorre dedicare tempo durante la creazione d'impresa all'analisi del rapporto tra le persone coinvolte, le loro competenze, conoscenze, aspettative. Vanno chiariti ruoli e responsabilità. Se l'imprenditrice parte sola conviene che analizzi i tempi e l'opportunità dell'inserimento di soci. È consigliabile prendere in esame dall'inizio l'ipotesi che uno o più soci abbandonino l'azienda e prevedere le manovre conseguenti.

**Esempio** Nel caso Busa & Lauretti Associati si vede chiaramente come la coesione o meno della compagine societaria determini l'intero destino dell'impresa.

**Consiglio** Parlate con i soci dell'eventualità del dissidio, serve a sdrammatizzare.

### 3.4. Definizione oggettiva e professionale delle collaborazioni, progettazione delle attività relative alle risorse umane

**A cosa serve** Limitare le disillusioni legate alla naturale rotazione delle risorse umane coinvolte, ottimizzare il rapporto tra le esigenze dell'impresa e quella delle persone che a vario titolo (escludendo i soci) collaborano con l'imprenditrice.

**Come si fa** Interrogarsi sul modo in cui arriviamo a definire la decisione di farsi supportare da collaboratori, sul nostro modo di definire un profilo, di scegliere una persona. Cercare maggiore oggettività nella valutazione del contributo dei collaboratori al raggiungimento dei risultati, sforzarsi di riconoscere che le altre persone coinvolte nel progetto d'impresa possono avere aspettative, obiettivi e criteri di giudizio diversi dai nostri.

**Esempio** Nel caso di Naoto si è visto come è difficile trovare un equilibrio tra aspettative e delusione nei confronti delle collaborazioni, ma come l'analisi critica delle esperienze aiuta a definire nuovi

modelli e a crescere nella gestione delle risorse umane. Nel caso "Il Nido dei Piccoli", invece, si ritrova una strategia già matura sul fronte delle risorse umane.

### 3.5. Utilizzo di un sistema informativo commerciale

**A cosa serve** Diminuzione dei tempi e dei costi necessari per i contatti con i clienti, aumento della qualità del rapporto con il cliente, diminuzione dei reclami.

**Come si fa** Creare un database con clienti e potenziali clienti, dove inserire tutte le informazioni sul cliente e sui momenti di contatto (dall'offerta al pagamento). Decidere le operazioni commerciali a partire dall'analisi dei dati sui clienti (attuali e potenziali).

**Esempio** Inserire nel database anche i commenti sull'ultima visita o sull'ultima telefonata. Nel caso di "Il Nido dei Piccoli" l'apertura del centro infanzia ha beneficiato delle informazioni su potenziali clienti provenienti dalla prima attività avviata (l'asilo nido).

**Consiglio** Tenere traccia anche dei contatti con clienti che al momento non è stato possibile servire (magari perché non si aveva ancora un prodotto o un servizio).

### 3.6. Relazioni con l'ambiente

**A cosa serve** Facilitazione dei contatti, non solo commerciali, creazione di occasioni di sviluppo.

**Come si fa** Identificare gli *opinion leader*<sup>11</sup>, i mezzi di informazione e in generale i contesti nei quali è possibile comunicare l'impresa. Creare occasioni di contatto e una visibilità di base in questi ambienti, partecipare a convegni, presentarsi a istituzioni, tenere contatti con i giornalisti.

**Esempio** La visibilità di Fatima e del suo negozio Arte Bamba derivano anche dalle buone relazioni che tiene con le istituzioni e con l'ambiente di riferimento.

**Consiglio** Non lasciatevi prendere dalla timidezza: essere una imprenditrice significa anche essere responsabili della visibilità dell'impresa.

### 3.7. Networking

**A cosa serve** Scambio di informazioni ed esperienze, facilitazione dei contatti commerciali, accelerazione dell'avviamento, creazione di referenze.

**Come si fa** Creare un database degli attuali contatti (di lavoro, amicizia, studio) e valutare quali possono essere sviluppati. Decidere forme di comunicazione e frequenza, riservare una parte del tempo all'attività di *networking*<sup>12</sup>.



- Esempio** Tra i casi analizzati è certamente Fatima che rappresenta la realizzazione del concetto di *network*; aiuta colleghe, scambia informazioni, crede nella rete di sostegno e aiuto. Ma anche nel caso di Naoto si cita come estremamente utile l'appartenenza a un consorzio.
- Consiglio** Utilizzare gli auguri di Natale per comunicare notizie sull'impresa e riprendere i contatti con persone con le quali non ci si sente da tempo, ricordare che i contatti che manteniamo vivi sono utili non solamente a noi, ma anche ai nostri interlocutori (è uno scambio generatore di valore).

### 3.8. Coaching, mentoring<sup>13</sup>

- A cosa serve** Accelerazione dello sviluppo delle competenze, aumento della chiarezza negli obiettivi, identificazione di un punto di riferimento per i momenti di crisi, creazione di motivazione.
- Come si fa** Cercare servizi di *coaching* e *mentoring* gratuiti presso le istituzioni e le associazioni. Il *coach* e il *mentor* seguono l'imprenditrice attraverso colloqui in presenza o a distanza e con tecniche specifiche l'aiutano a identificare le reali dimensioni dei problemi (*problem setting*) e a mantenere la corretta focalizzazione sugli obiettivi, riconoscendo e ritrovando continuamente la motivazione.
- Esempio** Tra i casi analizzati, quello di Fatima è quello più emblematico. Questa imprenditrice fa da mentore alle colleghe, ma al tempo stesso è sempre alla ricerca di confronto e supporto da parte dei servizi di assistenza alla creazione d'impresa.

### 3.9. Conciliazione dei tempi di lavoro

- A cosa serve** Diminuzione dello stress, aumento dei risultati e della qualità, aumento di assestamento e stabilità dell'impresa e del suo staff, fidelizzazione dei dipendenti, bassi tassi di assenteismo e tensioni.
- Come si fa** Identificare le esigenze dei clienti in termini di presidio delle funzioni, identificare le priorità dell'impresa e cercare di modellare i tempi e i luoghi di lavoro con la migliore combinazione tra le esigenze dell'individuo e del business, inserimento di modalità di lavoro e comunicazione a distanza.
- Esempio** Fissare le riunioni in orari centrali e sperimentare le nuove tecnologie per le riunioni a distanza. Nel caso di Naoto si sta sperimentando un tentativo di conciliazione.

### 3.10. Attitudine al cambiamento

- A cosa serve** Permette all'impresa di seguire meglio le evoluzioni del mercato, di rilevare le tendenze, di rispondere con velocità alle nuove

- esigenze dei clienti. Dà la possibilità di conformare e adeguare rapidamente la dimensione e l'organizzazione dell'impresa.
- Come si fa** Cercare, nella fase di pianificazione, di descrivere e sviluppare sempre più di uno scenario, essere pronte a modificare procedure e soluzioni, chiedersi di continuo: "Si potrebbe fare in un altro modo? C'è una soluzione più efficiente ed efficace? "Evitare di fissarsi troppo su un modello solo, sapere che oggi nel mondo delle imprese tutto muta con grande velocità, cambiare non significa abbandonare, ma piuttosto migliorare e affinare.
- Esempio** Naoto dimostra come un'impresa può vivere di cambiamento, modificare il proprio posizionamento nel mercato a seconda delle opportunità che emergono.

## 4. Considerazioni finali

Parlare e occuparsi di imprenditoria femminile non è facile: si corre il rischio di abbozzare una "riserva indiana", il pericolo di ghettizzazione diventa alto. La recente introduzione<sup>14</sup> nell'ordinamento norvegese di quote obbligatorie femminili nei consigli di amministrazione delle società ha scatenato in Italia molte polemiche, anche e soprattutto nell'universo femminile. Tra studio e pratica quotidiana nella figura imprenditoriale, si continua ad oscillare tra la ricerca della specificità di genere e il desiderio di non aver bisogno di questa particolarità. Parlando con imprenditrici affermate può capitare di sentirsi dire "Maschile o femminile, che differenza fa? Un imprenditore è sempre un imprenditore". Ma l'analisi e il lavoro sul campo ricordano che le donne condividono problemi ma affrontano diversità nella conduzione delle imprese<sup>15</sup>. Oggi anche le donne che in impresa non cercano protezione o quote, oggettivamente vivono una situazione che non è omologabile a quello che in azienda è il genere di riferimento: il maschile. L'impresa femminile è ancora "un'impresa della differenza" e occorre tenerne conto, occuparsene, aiutare le donne così tanto da poter poi superare la tutela o la necessità di assicurazione delle pari opportunità. Dicono, non certo con atteggiamento benigno, che le donne sono curiose. Bene, è venuto il momento di essere orgogliose della curiosità e metterla a frutto, attraverso la ricerca nei confronti delle soluzioni e delle innovazioni che vengono attivate in altre imprese. Ogni impresa è irripetibile, ma da ogni realizzazione aziendale è possibile imparare qualcosa che è trasferibile alla nostra situazione. Ricercare e proporre buone pratiche significa proprio questo: cercare di individuare se non un modello almeno gli spunti di successo delle imprese al femminile, condividerli, diffonderli, svilupparli.

## Suggerimenti di approfondimento

### Suggerimenti bibliografici

Azzariti, F., *Fare impresa al femminile. Dal business plan all'azione imprenditoriale: casi aziendali*, Franco Angeli, Milano, 2001

Benard, C., Schlaffer, E., *All'indietro sui tacchi a spillo*; Feltrinelli, Milano, 1993

Benard, C., Schlaffer, E., *Fuppie, il femminile di yuppie*; Feltrinelli, Milano, 1992

Bracco, D., Rosa, G., *Donne in azienda. Entrare e far carriera in azienda al femminile*, ACTL Guide, Milano, 2003

Brugnoli, C., *L'imprenditorialità per lo sviluppo di nuove imprese*, EGEA, Milano, 1990

De Perini, A., De Vecchi, R., *L'oro dell'impresa sociale. I luoghi del lavoro femminilizzato*, Verona, Mag, 2004

Fanelli, C., Ponticelli, M. P.; *Signora impresa*; Franco Angeli, Milano, 1992

Formaper (a cura di), *Donne creano impresa*, Sperling & Kupfer, Milano, 1998

Gritta Grainer, M., Pompa, F., *Donne al Timone. Il management nell'impresa femminile*, Asseforcamere - One Group, L'Aquila, 2004

Heffernan, M., *La nuda verità. Il manifesto per le donne che lavorano sulle cose che contano veramente*, Etas, 2005

Magatti, M., Monari, M., Ruggerone, L., *Donne esploratrici. Percorsi nella imprenditoria femminile*, Guerini e Associati, Milano, 2000

Pavia Parity Net, *Le donne tra lavoro, formazione e famiglia*, Fondazione Clerici, Pavia, 2004

Piva, P.; *Il lavoro sessuato*; Anabasi, Milano, 1994

Ponticelli, M. P., *L'impresa della differenza. Imprenditoria femminile e sviluppo locale: la risorsa "incubatore"*; Il Sole 24 Ore, Milano, 1996

Zuckerman, L. B., *Affari di donne*, Franco Angeli, Milano, 1990

### Suggerimenti di navigazione<sup>18</sup>

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/gender\\_equality/index\\_en.html](http://europa.eu.int/comm/employment_social/gender_equality/index_en.html) Commissione Europea (Area dedicata alla tematica delle Pari Opportunità con l'evidenza di link ulteriori per utili approfondimenti)

<http://europadonna.md/it/bestpractide.htm> (Best practice di imprese femminili in Europa)

<http://www.aida.org> (Associazione Imprenditrici e Donne Dirigenti d'Azienda)

<http://www.assodonna.it> (Associazione)

<http://www.donneimpresa.it> (Portale delle imprenditrici)

<http://www.fondazionebellisario.org>

<http://www.futuroalfemminile.it> (Progetto Microsoft per le donne)

<http://www.if-imprenditoriafemminile.it> (Portale dei comitati per la promozione dell'imprenditoria femminile)

<http://www.ilo.org/public/english/employment/gems/> (OIL – Organizzazione internazionale del lavoro)

<http://www.pariedispari.it/> (Ente di orientamento)

<http://www.pariopportunita.gov.it> (Ministero delle pari opportunità)

<http://www.puntoinformativo.org/imprenditoria.asp> (Servizio della Camera di Commercio di Bergamo)

[http://www.regione.veneto.it/Temi+Istituzionali/Relazioni+Internazionali/Pari\\_Opportunita.htm](http://www.regione.veneto.it/Temi+Istituzionali/Relazioni+Internazionali/Pari_Opportunita.htm) (Regione Veneto – pagine dedicate alle Pari Opportunità)

<http://www.sportellodonna.org> (Associazione)

<http://www.teladiaracne.org> (Promozione dell'imprenditorialità tessile del Mediterraneo dedicata alle donne imprenditrici)

<http://www.un.org/womenwatch> (Onu Area dedicata alle pari opportunità)

<http://www.welfare.gov.it/default> (Ministero del lavoro e delle politiche sociali )

## Note

1. [www.weforum.org](http://www.weforum.org)
2. Tra le tante analisi si vedano i dati commentati dall'iniziativa "Punto In.Formativo dell'Impresa Donna" della CCIAA di bergamo, [www.bg.camcom.it](http://www.bg.camcom.it)
3. Con Knowledge Management si intende la gestione della conoscenza in quanto capitale, la capitalizzazione della conoscenza, e quindi tutti gli strumenti che aiutano a identificare, scambiare, conservare e valorizzare informazioni, conoscenze, competenze.
4. [www.buzancentre.com](http://www.buzancentre.com)
5. Le mappe mentali sono uno strumento per gestire la creatività, rappresentare idee, facilitare l'apprendimento.
6. Il primo riferimento per il benchmarking, negli Stati Uniti nella seconda metà degli anni settanta, è Xerox con la pubblicazione del libro "The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior performance" di Robert Camp, Direttore della Logistica dell'azienda.
7. Esistono due accezioni diffuse del termine "buone pratiche". La prima è riferita all'azione di attori istituzionali: sono considerate buone pratiche i progetti e le iniziative, le esperienze che abbiano messo in atto azioni nuove per realizzare obiettivi. La seconda accezione fa riferimento, invece, alla raccolta di modalità di lavoro che si configurano come fattori di successo e vengono rilevate all'interno di organizzazioni oppure imprese. In questa guida utilizzeremo la seconda accezione.
8. Con doppia presenza si sintetizza la tipica situazione delle donne che devono coprire un ruolo in azienda e uno, contemporaneamente, in famiglia.
9. Il product placement è l'attività con la quale si inseriscono in contesti televisivi e cinematografici dei prodotti, integrandoli nella trama e nel profilo dei personaggi
10. Non ultima la stessa attività d'impresa di chi scrive.
11. Sono opinion leader tutti coloro che influenzano le opinioni, i comportamenti e gli atteggiamenti di altre persone, come in un gruppo di sciatori quello più esperto che esplicitamente o meno consiglia attrezzature e materiali
12. Vedi anche Zanolli, S., Una soluzione intelligente alle difficoltà quotidiane. Creare reti di relazione per affrontare il caos di ogni giorno Milano, Franco Angeli, 2005
13. Per l'utilizzo di queste tecniche collegate allo studio dei modelli d'eccellenza vedi anche AA. VV., Coaching e mentoring. Sviluppare talenti di eccellenza e ottenere performance al top, Milano, Etas, 2005
14. In Norvegia, da sempre ai primi posti quanto a condizioni di accesso al lavoro per le donne, nell'autunno del 2005 è stato chiarito (dal ministro Karita Bekkellmen), che le aziende che non

hanno almeno il 40% di donne nei loro consigli di amministrazione dovranno chiudere. Le aziende avranno due anni di tempo per adeguarsi, dopo di che partiranno le sanzioni.

15. Per una brillante sintesi di queste posizioni si veda la prefazione di Cristina Bombelli a Heffernan, M., *La nuda verità. Il manifesto per le donne che lavorano sulle cose che contano veramente*, Etas, 2005
16. Tra le barriere all'ingresso per le donne in questo settore vengono citate, in particolare, le difficoltà di accesso al credito
17. Anche dal Rapporto denominato "Saturno" la nati-mortalità imprenditoriale in LOMBARDIA: nuovi approcci e nuove stime emergono per la Lombardia considerazioni simili:  
"L'approfondimento dell'analisi della natalità segnala che più spesso le nuove imprese femminili non hanno alcun legame con le imprese preesistenti: il 66.9% delle nate è creato da compagini imprenditoriali completamente nuove contro il dato medio complessivo del 55.1%. È questo un risultato atteso, dato che la struttura delle imprese femminili è generalmente meno consolidata, più recente e più spesso costituita da ditte individuali. Questa diversità si applica alla maggioranza dei settori, ma non a due settori di prevalente dominio maschile in cui le donne sono entrate più di recente: i trasporti e soprattutto l'edilizia. Nei trasporti le imprese nate ad opera di imprenditori outsider è pari al 61.7% considerando quelle femminili e al 67.8% nella media complessiva; nell'edilizia il divario è più marcato: 54.6% nelle femminili e 74.5% nella media complessiva. In questi settori il controllo femminile riguarda in misura elevata società (e non ditte individuali) e molte di queste hanno legami con altre imprese preesistenti.
18. Navigabili al 14/04/06

## Ringraziamento

Il primo ringraziamento va alle imprenditrici che si sono prestate raccontandoci le loro storie, con i dubbi ma anche con i segreti e le aspettative. Non vogliamo, però, dimenticare le partecipanti ai seminari e tutte le donne che usufruiscono del supporto del Servizio Nuova Impresa. Dall'ascolto e dall'analisi dei quesiti e delle problematiche espresse da loro vengono molti dei contenuti di questo libro.

