



Provincia di Perugia



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI



IL PROGETTO



L.IN.F.A.

Laboratorio d'**IN**novazione
Femminile **A**ziendale



INDICE

IL PROGETTO

Presentazione

Finalità e fasi

I soggetti attuatori

I risultati

Le imprese femminili partecipanti

IL PERCORSO FORMATIVO

Dispense

Materiali di lavoro

Materiali di supporto a cura del Centro di Formazione Imprenditoriale della C.C.I.A.A. di Perugia

Contributi

La formazione on-line WLG TRIO

All'epoca in cui fu progettato con il coinvolgimento di tutte le associazioni di categoria, di quelli imprenditoriali femminili, di Sviluppumbria, Gepafin e delle organizzazioni sindacali, L.I.N.F.A. (Laboratorio Innovazione Femminile Aziendale) ambiva ad essere un'azione positiva di *empowerment* e *management* per le imprese femminili umbre.

Si partiva dalla constatazione che, tranne eccezioni ben note, queste imprese per stare sul mercato dovevano giocare la carta dell'innovazione e del *knowledge management* attraverso la qualificazione professionale e l'acquisizione di competenze manageriali specialistiche (aziendali, finanziarie, fiscali). Un bando della L. 125 rispondeva a queste esigenze.

L'architettura del progetto si radicava nel contesto aziendale: partiva dall'analisi del fabbisogno delle imprese partecipanti, prevedeva un percorso formativo di *management* coerente al fabbisogno e successivamente interventi di *coaching* guidati da esperte/i. Il tutto monitorato e costantemente ritrascorretto sugli obiettivi attraverso un "tavolo di pilotaggio" ed uno di "monitoraggio".

Alla fine del progetto le ragioni iniziali hanno viepiù guadagnato in validità anche perché nel frattempo è intervenuta una pesante crisi economica. L'aumento delle *skills*, la condivisione e l'elaborazione delle problematiche, la conoscenza di nuovi strumenti, una rete di relazioni imprenditoriali, hanno rafforzato il ruolo di queste aziende e suggeriscono di disseminare questa azione positiva ad altre aziende per irrobustire un segmento produttivo ancora troppo fragile nel contesto umbro. Ciò non di meno rimangono questioni aperte da prendere in considerazione come il microcredito ed una legge regionale sull'imprenditoria femminile.

L'Assessore alle Pari Opportunità
della Provincia di Perugia
Ornella Bellini



Il Progetto L.In.F.A., presentato dalla Provincia di Perugia nel 2005 è stato accolto e ammesso al finanziamento con Decreto del Ministero del Lavoro di concerto con il Ministro per i Diritti e le Pari opportunità del 28 dicembre 2007 (Progetto di Azioni positive di cui alla legge n. 125/91, ora decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198 "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna")

Finalità e obiettivi

- Consolidare le imprese femminili partecipanti attraverso la qualificazione professionale e l'acquisizione di competenze manageriali specialistiche delle imprenditrici
- Valorizzare e promuovere l'imprenditorialità femminile nel territorio umbro
- Promuovere il *management* e l'*empowerment* delle donne in azienda
- Sviluppare e consolidare reti integrate di soggetti e strumenti per il rafforzamento delle imprese femminili
- Creare una banca dati delle metodologie e dei prodotti didattici sviluppati

Destinatarie

25 imprenditrici operanti sul territorio della Regione Umbria da almeno due anni

Soggetto capofila

Provincia di Perugia

Partner operativi

Sviluppumbria S.p.a., Gepafin S.p.a., Centro di Formazione Imprenditoriale C.C.I.A.A. Pg, Confapi, Confcommercio, C.I.A. Umbria-Donne in Campo, Confartigianato, A.I.D.D.A., F.I.D.A.P.A.

Partner di supporto

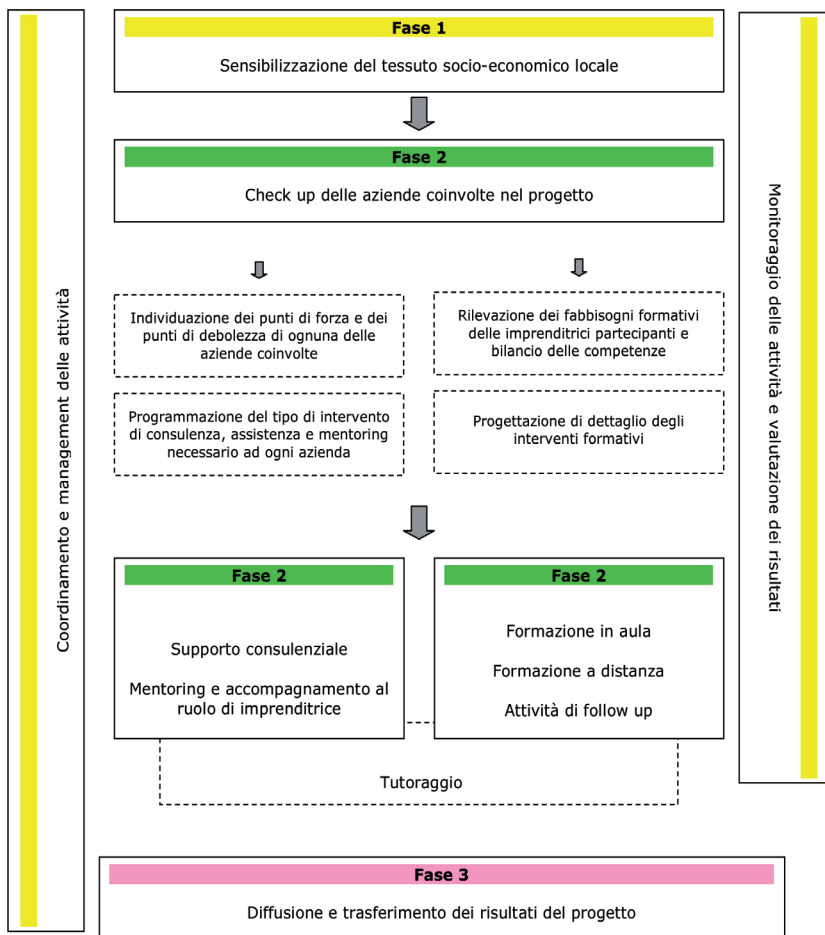
Regione dell'Umbria, Provincia di Terni, Cgil, Cisl, Uil dell'Umbria, Camere di Commercio di Perugia e Terni, Consigliera regionale di Parità, Consigliera provinciale di Parità di Perugia, Comitato regionale e provinciale di Perugia per l'imprenditoria femminile

Durata

24 mesi (giugno 2008 - giugno 2010)



Fasi e attività



Interventi e Risultati

Sono state realizzate, durante l'iter progettuale, attività diverse e complementari, finalizzate al raggiungimento degli obiettivi stabiliti

Sensibilizzazione del tessuto economico-produttivo e sociale rispetto alle tematiche alla base del progetto, tramite l'attivazione delle reti dei soggetti partner, l'organizzazione di eventi promozionali, la pubblicazione di materiali informativi (stampa, Internet e mailing postale)

Coinvolgimento di un numero maggiore di **imprenditrici** (33), rispetto alle 25 previste

Indagine delle realtà aziendali coinvolte (**check-up**) per individuarne i punti di forza e di debolezza rispetto al mercato, all'organizzazione aziendale, alle gestione delle risorse umane, al *business plan*

Erogazione in aula di **moduli formativi** riguardanti le aree strategiche della gestione d'impresa (*management*, organizzazione, *marketing*, ottimizzazione del piano di impresa e della strategia aziendale ecc.), e altri interventi rispondenti ai fabbisogni delle imprenditrici. Formazione specialistica in FAD (formazione a distanza), messa a disposizione delle imprenditrici anche dopo la fine delle attività progettuali

Attività di assistenza e affiancamento, attraverso la **consulenza** e il **mentoring**, finalizzate a fornire alle imprenditrici partecipanti competenze, metodologie, strumenti e supporto operativo utili per lo sviluppo e il consolidamento delle proprie imprese





Attivazione di metodologie integrate attraverso la partecipazione attiva dei diversi partner, ciascuno in relazione alle proprie specificità (ente pubblico, agenzia regionale di sviluppo, finanziaria regionale, associazioni datoriali, agenzie formative, associazioni femminili); **il partenariato** proseguirà la propria attività di *counselling* anche dopo il termine del progetto, sviluppando una *rete* finalizzata a sostenere il consolidamento e la crescita delle imprese femminili in Umbria: a tale scopo verrà stipulato un **Protocollo d'intesa**

Creazione di una **banca dati** delle metodologie, dei prodotti e dei materiali didattici sviluppati nell'ambito del progetto e divulgazione della stessa tramite siti internet e supporti informatici

Al fine di promuovere e trasferire cultura d'impresa al femminile e di produrre **effetti moltiplicatori** delle buone pratiche attuate nel tessuto socio-economico regionale, sono stati realizzati:

due workshop dal macrotitolo "Le imprese femminili in tempo di crisi" (Perugia, 20 novembre 2009 " Globalizzazione, Marketing e Tipicità" - Spoleto, 11 dicembre 2009 " Credito e innovazione: dove osano le donne")

tavola rotonda "*La scalata al tetto di cristallo*. Percorsi femminili in azienda" Perugia, 6 marzo 2010

convegno conclusivo "Imprenditoria al femminile. I risultati di un'esperienza" Perugia, 4 giugno 2010

Grazie all'attenta azione di monitoraggio ed al costante rapporto con le imprenditrici partecipanti, è stato possibile raccogliere conoscenze, consapevolezze ed esperienze di estrema importanza per le future strategie di programmazione e di progettualità.



I Soggetti attuatori del Progetto

Soggetto Capofila



Provincia di Perugia

Accrescere l'imprenditoria femminile, l'occupabilità, la managerialità delle donne, e più in generale la cultura di genere e delle pari opportunità in ogni contesto organizzativo e sociale per una reale democrazia paritaria è uno degli obiettivi strategici dell'Ente.

Attraverso lo "Sportello Donna" istituito dal 1998 presso l'Ufficio Pari opportunità, la Provincia offre servizi di informazione e orientamento finalizzati al potenziamento dell'imprenditorialità femminile, interagendo, al fine di rendere più concreta e operativa la propria azione di sostegno e assistenza all'utenza, con tutti i servizi presenti, a tale scopo, sul territorio (Sportelli dell'Ente, Centri per l'impiego, Comitato imprenditoria femminile, Sviluppumbria, Gepafin, Associazioni di categoria e femminili, ecc.)

I Partner



SVILUPPUMBRIA

Sviluppumbria Spa è la Società regionale per la promozione dello sviluppo economico dell'Umbria. Elabora ed attua programmi e misure di sostegno e promozione dello sviluppo nell'ambito della programmazione regionale; elabora ed attua progetti di sviluppo locale: in questo ambito fornisce servizi per la creazione di nuove iniziative imprenditoriali e a sostegno delle imprese esistenti e di combinazioni di imprese, per l'attrazione di investimenti, attività economiche o partnership; progetta animazione economica a supporto dell'attuazione di misure di politiche regionali di sviluppo; progetta sui temi della cooperazione internazionale allo sviluppo, decentrata e transnazionale della Regione; fornisce attività connesse alle politiche preventive per evitare crisi settoriali e/o aziendali. Opera per lo sviluppo economico e per la competitività del territorio regionale.



centro di formazione
imprenditoriale



Il Centro di Formazione Imprenditoriale è una Società Consortile della Camera di Commercio I.A.A. di Perugia che opera in sinergia con Enti Istituzionali, Università ed Associazioni di categoria presenti nel territorio Umbro. E' un'agenzia formativa accreditata presso la Regione Umbria per le macrotipologie della formazione superiore, continua ed iniziale. Il CFI si propone di contribuire alla valorizzazione del tessuto imprenditoriale locale, attraverso la realizzazione di iniziative formative di sistema, ovvero riguardanti: per contenuti, destinatari e didattica, più settori economici.



Gepafin spa è la società finanziaria regionale che supporta le piccole e medie imprese umbre nel reperimento di risorse finanziarie, sia sotto forma di capitale di debito, tramite prestiti bancari a medio-lungo termine, sia sotto forma di mezzi propri tramite capitale di rischio.





Confcommercio Perugia

E' l'organizzazione più rappresentativa delle imprese del Commercio, del Turismo e dei Servizi. Attraverso l'Associazione "Terziario Donna" rappresenta le esigenze e le problematiche specifiche delle donne imprenditrici.



CIA Umbria - Donne in Campo

La Confederazione Italiana Agricoltori svolge, oltre ai compiti di organizzazione, tutti i servizi principali alle aziende del settore agricolo, dall'assistenza tecnica all'istruzione delle pratiche di finanziamento PAC, Formazione della proprietà coltivatrice e Sviluppo Rurale alla contabilità aziendale, oltre ad un forte impegno nel campo della formazione professionale. Nel settore specifico dell'imprenditoria femminile, è attiva l'Associazione Donne in Campo, finalizzata alla promozione dell'imprenditoria femminile nella convinzione che l'integrazione della dimensione di genere nel settore rurale costituisca una strategia chiave per la crescita e lo sviluppo rurale sostenibile.



CONFAPI UMBRIA

Confapi Perugia e Confapi Terni

Confapi è l'Associazione che rappresenta la piccola e media impresa della provincia di Perugia e della provincia di Terni. Da quarant'anni è attiva al fianco delle aziende nei rapporti con le Istituzioni, le Pubbliche Amministrazioni, i soggetti politici, economici e sindacali locali. Rappresenta le PMI appartenenti a diversi settori economici riunite in dieci Unioni di categoria.



Confartigianato - CNIPA

E' l'organizzazione che rappresenta e tutela l'imprenditoria artigiana; fornisce servizi di informazione e assicura gli interessi del lavoro autonomo.



AIDDA

Associazione Imprenditrici e Donne Dirigenti d'Azienda, rappresenta il punto di riferimento per tutte le donne che rivestono ruoli di responsabilità nelle imprese italiane. Promuove la cultura d'impresa al femminile e gestisce progetti innovativi in settori chiave come formazione, ricerca e sviluppo, orientamento, mentoring e tutoring.



F.I.D.A.P.A. La FIDAPA

Federazione Italiana Donne Arti Professioni e Affari è un'associazione che ha lo scopo di promuovere, coordinare e sostenere le iniziative delle donne che operano nel campo delle Arti, delle Professioni e degli Affari, autonomamente o in collaborazione con altri Enti, Associazioni ed altri soggetti.





Imprenditoria al femminile i risultati di un'esperienza



L.I.N.F.A.

Laboratorio d'**IN**novazione
Femminile **A**ziendale

4 giugno 2010
convegno conclusivo

Antonella Pasquino
Coordinatrice del progetto



Provincia di Perugia



**MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI**





Progetto di Azioni positive



Programma-Obiettivo 2005



Legge 10 aprile 1991, n. 125 "Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro"



Decreto Legislativo 11 aprile 2006, n. 198 "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna"



Accolto e ammesso al finanziamento con Decreto del Ministero del Lavoro di concerto con il Ministro per i Diritti e le Pari opportunità del 28 dicembre 2007



L.I.N.F.A.
Laboratorio d'INnovazione Femminile Aziendale



Provincia di Perugia



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI





Il contesto

Sportello Donna e Comitato Imprenditoria femminile Camera di Commercio di Perugia

La carente cultura d'impresa, le difficoltà di accesso al credito, l'assenza di una adeguata assistenza non solo in fase di avvio ma anche in fase di consolidamento e sviluppo, insieme alla mancanza di efficaci azioni di accompagnamento e di specifici percorsi formativi



Queste alcune delle problematiche
analizzate in fase di ideazione progettuale



L.I.N.F.A.
Laboratorio d'INnovazione Femminile Aziendale



Provincia di Perugia



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI





Finalità e obiettivi



Consolidare le imprese femminili partecipanti



Accrescere la presenza delle donne nei livelli e nei ruoli di management



Promuovere l'imprenditorialità femminile nel territorio umbro



Sviluppare reti integrate di soggetti e strumenti per il consolidamento delle imprese femminili





Destinatarie

25 imprenditrici operanti sul territorio della Regione Umbria da almeno due anni
(aziende con titolarità femminile e/o a prevalente composizione femminile della compagine societaria)



Coinvolgimento diretto nel Progetto di un numero maggiore di imprenditrici:

hanno partecipato **33 Aziende** operanti in tutti i settori (Artigianato, Commercio, Turismo, Agricoltura e agriturismo, Servizi)



Durata

24 mesi (giugno 2008 - giugno 2010)



L.I.N.F.A.
Laboratorio d'**IN**novazione Femminile **Aziendale**



Provincia di Perugia



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI





Il partenariato



Soggetto capofila

Provincia di Perugia
Coordinamento Assessorato Pari Opportunità



Partner operativi

Sviluppumbria S.p.a., Gepafin S.p.a., Centro di Formazione Imprenditoriale C.C.I.A.A. Pg, Confapi, Confcommercio, C.I.A. Umbria-Donne in Campo, Confartigianato, A.I.D.D.A., F.I.D.A.P.A.



Partner di supporto

Regione dell'Umbria, Cgil, Cisl, Uil dell'Umbria, Camere di Commercio di Perugia e Terni, Consigliere di Parità regionali e provinciali, Comitati per l'imprenditoria femminile regionale e provinciali



L.I.N.F.A.
Laboratorio d'INnovazione Femminile Aziendale



Provincia di Perugia



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI





Importanza del partenariato

Attivazione di metodologie integrate

“Rete” finalizzata a sostenere il consolidamento e la crescita delle imprese femminili in Umbria e a promuovere sul territorio regionale le tematiche legate alle pari opportunità e all’imprenditorialità femminile (gender mainstreaming)



Protocollo d'intesa



L.I.N.F.A.
Laboratorio d'INnovazione Femminile Aziendale



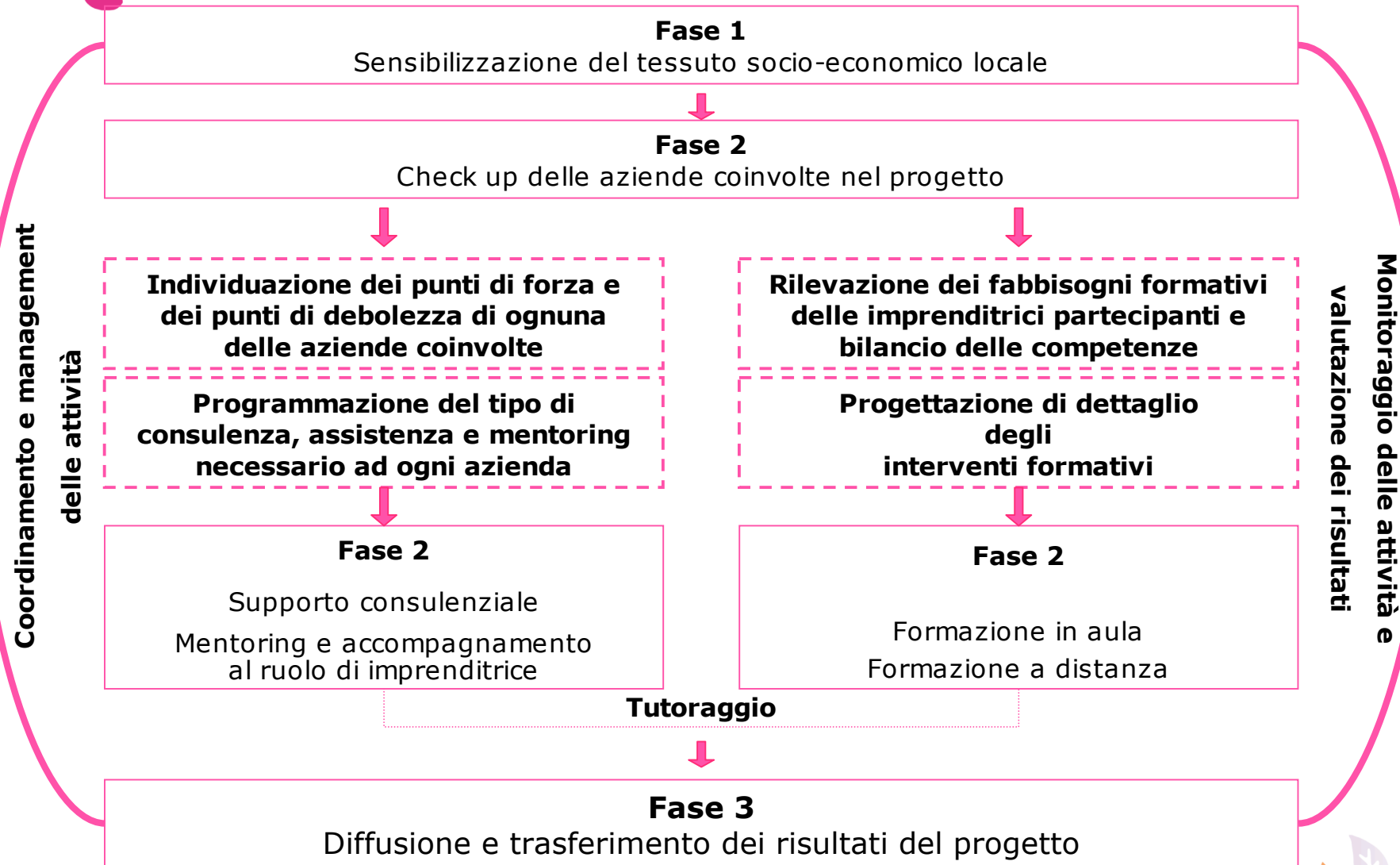
Provincia di Perugia



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI



Le fasi e le attività progettuali





Al fine di promuovere e trasferire cultura d'impresa al femminile e di produrre effetti moltiplicatori delle buone pratiche attuate nel tessuto socio-economico regionale, sono stati organizzati



*Le imprese femminili
in tempo di crisi*

WORKSHOP

Perugia - 20 Novembre 2009
Hotel Giò - Centro Congressi
ore 14.30 - 18.30

Spoletto - 11 Dicembre 2009
Sala Biblioteca "Montagne di Libri"
Sportello del Cittadino Provincia di Perugia
ore 15.00 - 19.00



L.I.N.F.A.
Laboratorio d'INnovazione
Femminile Aziendale
legge 125/91 Ministero del Lavoro



*La scalata al tetto di cristallo
Percorsi femminili in azienda*

Perugia - 6 Marzo 2010
Palazzo della Provincia di Perugia - Sala del Consiglio
ore 10.30

Tavola rotonda

Saluto delle Istituzioni

Intervengono le imprenditrici:
Edi Cicchi
Sylvia Liuti
Mariaflora Monini
Luisa Pogliana
Teresa Severini Lungarotti
Maria Vigilante
Maria Zappelli Cardarelli

Coordina la giornalista Anna Lia Sabelli Fioretti



*IMPRENDITORIA
AL FEMMINILE
i risultati di un'esperienza*



L.I.N.F.A.
Laboratorio d'INnovazione
Femminile Aziendale

Convegno conclusivo
Perugia, 4 giugno 2010
ore 15,00
Palazzo della Provincia
Sala del Consiglio - Piazza Italia, 11





Azioni di diffusione

**Tramite i siti
internet
di tutti i
Soggetti Partner**



del Progetto quale
"buona prassi"

banca dati dei materiali
didattici e delle metodologie
attuate

schede di presentazione
delle imprese partecipanti
per la loro promozione



L.I.N.F.A.
Laboratorio d'INnovazione Femminile Aziendale



Provincia di Perugia



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI





Grazie all'attenta azione di monitoraggio ed al costante rapporto con le imprenditrici partecipanti è stato possibile raccogliere conoscenze, esperienze e considerazioni di estrema importanza per le future programmazioni e progettualità

Alcune considerazioni

-  **D**ifficoltà di tipo economico e patrimoniale specie nell'accesso al credito
-  **E**fficaci azioni di accompagnamento e specifici percorsi formativi al fine di superare le criticità rilevate quali:
 - a) scarsa autostima e scarsa consapevolezza delle proprie capacità
 - b) difficoltà di sentirsi *leader* o formare una *leadership*
 - c) carenza di ruoli e modelli con cui identificarsi
-  **N**uova cultura capace di saper cogliere positivamente le differenze nelle modalità di approccio di uomini e donne al mondo imprenditoriale
-  **V**alorizzare le imprese femminili: imprese più piccole, ma relativamente più sane e fondamentali per lo sviluppo regionale e l'economia locale.





Un grazie a.....

Nadia Libera Imbroglini

Tiziana Muzi

Roberta Trona

Sonia Gaudenzi

Daniela Sarnari

Cristiana Cavallaro

Maria Rita Mantovani Cucchia

Fausta D'Ercole

Lorena Pesaresi

Paola Zampetti

Stefania Angelucci

Claudia Loreto

Cristina Sensi

L.IN.F.A.

Laboratorio d'INnovazione Femminile Aziendale



LE IMPRESE FEMMINILI PARTECIPANTI

SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE di tipo B, CASSIOPEA EMPORIO LAVORO

CAMPING VILLAGE PUNTA NAVACCIA

FUTURA Società Cooperativa

GLOBAL MEDIA - Comunicazione d'Impresa

LA GIGIOTTA - Atelier di Decorazione

AZIENDA AGRARIA - Giusepponi Gorizia

4B POLYEDRON

AGNOLONI M. GRAZIA - Agente di commercio settore pubblicità

AGRITURISMO SANTA CROCE - di Pallucconi Patrizia

AKABIT - Informatica & Comunicazione

AZIENDA AGRICOLA COCCORANO SS. & AGRITURISMO CA' MAZZETTO

GIUDITTA BROZZETTI Soc. Coop. - Laboratorio di tessitura artistica a mano

IL POGGIO di Anna Gattobigio

KOALA VIAGGI

LA VECCHIA TREBBIA - Azienda Agricola e Agriturismo di Vigilante Maria

OSIRIS ANTINFORTUNISTICA

SQUARE CONSULTING - Società di consulenza aziendale e tributaria

TERRA E SOLE - di Chiavarini Daniela

AZIENDA AGRICOLA LE DUE QUERCE

TINI IL MASTRO PASTICCIERE

AZIENDA AGRICOLA FIORONI CATIA - AGRITURISMO LA PICCOLA DARSENA

ISTITUTO SABEL

AGRITURISMO AL DOLCE FARNIENTE di Marina Uccellini

THOT

RITABERTOLINI Perugia

RESIDENZA PROTETTA - VILLA SABRINA

LA TINAIA - INTERNI SU MISURA

GRAFFITI DESIGN

CANTINA BARTOLONI - AZ. AGRITURISTICA CASTRUM NORMANNO

LA TORRE EDILIZIA

NON SOLO BIJOUX di Silvana L. Mazzoni Pertuz



SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE di tipo B, CASSIOPEA EMPORIO LAVORO



Via Firenze, 84 - Bastia Umbra - Pg - tel e fax 075 8003536
email: coopcassiopeaemporiolavoro@hotmail.com

Imprenditrice partecipante: Floriana Ricciarelli

Gestione del Bar della Stazione Ferroviaria di Bastia Umbra: gestione del bar, della biglietteria e manutenzione degli spazi antistanti. Il servizio offerto è rivolto a tutti i cittadini che utilizzano il treno rendendo accogliente e funzionale uno spazio che era destinato all'abbandono. Gli utenti sono pendolari, studenti e lavoratori stranieri. Proprio per questi ultimi, il personale della stazione è diventato nel tempo un punto di riferimento per informazioni di ogni tipo.

La gestione del suddetto Servizio non è svolta a fini remunerativi ma finalizzata alla continua presenza onde evitare che la stazione possa diventare luogo di degrado. Per questo da sempre il Comune di Bastia eroga un contributo annuale, che sarà dimezzato nel 2010.

Servizio di Catering: è un servizio in continua espansione. Sono aumentati i pasti per i centri diurni gestiti da ASAD e Consorzio AURIGA e si sono aggiunti quelli di alcuni asili nido privati dell'Assisano. L'attività, nata nel settembre 2005, sta ampliandosi cercando nuovi clienti nel settore privato e in quello pubblico. Lo scopo è l'offerta di pasti e il miglior rapporto possibile tra qualità e prezzo.

Servizio di Accalappiacani: la ASL n. 2 ha affidato questo servizio alla cooperativa, tramite convenzione ai sensi dell'art. 5 della Legge 381/91, dal 2005.

Servizio di Pulizie: nel 2009 la cooperativa ha iniziato una collaborazione con la Fondazione ONAOSI di Perugia. Ha partecipato ad un appalto di pulizie dell'Amministrazione Centrale e del Campus Ondosi, con esito positivo. Il servizio si è poi esteso al Convitto Maschile e alla Residenza di Montebello, dove sono anche attivi bar e ristorazione.

Per il 2010 è previsto l'inizio di un'attività agricola, grazie a un progetto finanziato dal Ministero dello Sviluppo Economico.



Provincia di Perugia



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI



CAMPING VILLAGE PUNTA NAVACCIA



Via Navaccia n.4 (06069) Tuoro sul Trasimeno - PG
tel 075 8263457 - fax 075 8258147
www.puntanavaccia.it - e-mail: navaccia@camping.it

Nome dell'imprenditrice: dott.ssa Monica Migliorati

"Il Camping Village Punta Navaccia" si estende sulle rive del Parco Naturale del Lago Trasimeno. A due passi dalla Toscana è immerso tra le verdi colline dell'Umbria, una regione ricca di storia e cultura nel cuore verde dell'Italia per le sue bellezze naturalistiche.

"Il Camping Village Punta Navaccia" è dunque l'ambiente ideale per trascorrere una vacanza spensierata e divertente in un clima di amicizia e di ospitalità veramente eccezionali.

Dispone di 200 piazzole e 75 bungalows, bar market, ristorante e pizzeria, 2 piscine, palestra, un anfiteatro per spettacoli, campo da pallavolo, campo polivalente per basket e calcetto, un porticciolo con circa 200 posti barca, animazione per bambini e adulti, gite sul lago con battello privato.

L'apertura è stagionale.

In progetto, i lavori da eseguire nel triennio sono: ampliamento piscina e asfaltatura.





Albo società a mutualità prevalente n. 150168
Via S. Penna, 89 (06132) S. Andrea delle Fratte - S. Sisto (PG)
tel 075 5280146 r.a. - fax 075 5280148
www.futuraco.it - info@futuraco.it - produzione@futuraco.it

Imprenditrice: Tiziana Pietrella

Attività:

"Futura Soc. Coop. a r.l.", è stata costituita nell'ottobre 1993 da persone con esperienza pluriennale maturata nel settore delle arti grafiche; ha iniziato l'attività in data 4 gennaio 1994.

Già dall'inizio "Futura" si è occupata di: grafica, fotocomposizione, fotolito, servizi redazionali, servizi promo-pubblicitari, esercizio in proprio e in appalto su commissioni di studi e ricerche di mercato e attività di editoria, curando in particolare la produzione di cataloghi, libri, periodici.

I campi di attività, per ragioni di mercato, si sono diversificati negli anni: sostanzialmente "Futura" ha sviluppato due filoni, uno editoriale ed uno di tipo commerciale. Il primo si rivolge a quei soggetti che hanno come scopo primario o accessorio la necessità di editare (case editrici, enti, fondazioni, tipografie), il secondo invece a tutti coloro che hanno esigenza di "comunicare", quindi dal privato imprenditore alle istituzioni.

Per soddisfare i diversi bisogni che riguardano la comunicazione, "Futura" si è adoperata oltre che nella progettazione e realizzazione di campagne pubblicitarie, anche nel *design* grafico di stand fieristici e allestimenti di spazi espositivi.



Provincia di Perugia



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI





Via Manara, 6 (05100) TERNI

tel +39 0744.283195 - fax +39 0744.221598 - mobile +39 335.6489853

www.globalmediasnc.com - info@globalmediasnc.com

Imprenditrice: Barbara Sabatini

"Global Media - Comunicazione d'Impresa" è uno studio di consulenza operativo sull'intero territorio nazionale, con clienti pubblici e privati e progetti legati a cultura, turismo, cinema, alimentare, comunicazione medico-scientifica e grandi eventi.

"Global Media" si presenta quale interlocutore unico nell'ideazione e nella gestione delle attività di comunicazione integrata, sviluppando tutte le fasi del processo. Aree d'intervento: comunicazione d'impresa, relazioni con i media a livello nazionale e territoriale, comunicazione istituzionale, *partnership*, comunicazione nel Web 2.0 e *Social Networking*.

"Global Media" individua per ogni cliente un piano di comunicazione mirato e in linea con *target* e settore di riferimento, utilizzando canali e strumenti di comunicazione specifici ed esclusivi. Costituita a Terni nel 1998, nel corso degli anni ha maturato una forte esperienza nel settore dell'ufficio stampa, dialogando costantemente con le principali redazioni dei media generalisti e di settore, a livello nazionale e internazionale.



Provincia di Perugia



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI





LA GIGIOTTA
Atelier di Decorazione



Via A. Vecchi 58/A - Perugia

Orari di laboratorio: è consigliabile prendere un'appuntamento al 339-4906369

Giorni di chiusura: sabato pomeriggio - lunedì

L'Atelier organizza anche eventi

lagigiotta@libero.it - www.lagigiotta.com

Imprenditrice: Cristina Capretta

Decorazioni e recupero di mobili e porte, interni in abitazioni e negozi.

Studio e proposta del colore, realizzazioni di *trompe l'oeil*, mosaico, imitazioni materiali, restauro dipinti antichi, grottesche. Applicazione foglia oro e argento. Lista Nozze

L'Atelier di decorazione "La Gigiotta" personalizza tutto quello che il cliente richiede con le vecchie tecniche della pittura.

La creatività e il senso di eleganza della proprietaria Cristina fanno sì che anche un vecchio mobile ritorni ad essere apprezzato e utilizzato con laccature, decorazioni, o un semplice ritorno ad essere legno con il colore dell'essenza preferito, una parete può essere decorata per dare più luminosità all'ambiente e così via: per l'Atelier niente è impossibile.

Sono possibili anche dei coordinati in quanto la signora dipinge anche su stoffa, vetro, legno; per esempio si può decorare un armadio, una tenda, la coperta, una lampada con lo stesso decoro, creando un'atmosfera irripetibile e unica: infatti ogni opera è un pezzo unico e non ha copie.

Inoltre la consulenza nell'arredamento è unica e ricca di esperienza; la signora interviene direttamente in luogo, per poi progettare le modifiche ed i consigli da apportare in base all'esigenza del cliente.

Basterà prendere un appuntamento per iniziare un piacevole percorso con "La Gigiotta".



Provincia di Perugia



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI





Loc. Costa di Trex, snc (06081) - Assisi (PG)
tel 075 802328

L'azienda agricola di Giusepponi Gorizia nasce negli anni '80 a Santa Maria di Lignano, località sita nelle colline assisane.

Si tratta di un'azienda a conduzione familiare che, grazie all'esperienza tramandata dalle generazioni precedenti, attua una politica basata sul rispetto dei cicli naturali dell'ambiente, in modo da inserire nel mercato prodotti genuini di ottima qualità.

Le attività principali presenti nell'azienda sono l'allevamento di bovini, pollame, suini e produzione di grano, orzo, fieno, olio e vino.

Differenti sono le tecniche e i metodi utilizzati dall'azienda nell'allevamento: per ciò che riguarda i bovini si predilige il pascolo all'aperto in uno spazio di circa 5ha. Questa tecnica è privilegiata dai titolari dell'azienda per la migliore qualità della carne prodotta.

L'allevamento di suini, che avviene esclusivamente nelle stalle, è finalizzato alla produzione di carne stagionata come prosciutti, oppure insaccati.

Circa cinquanta esemplari di pollame vengono allevati in due modi differenti: in batteria, per quello finalizzato alla produzione di uova e l'altro all'aperto, per la produzione di carne.

Essendo un'azienda autosufficiente, gli animali sono nutriti con orzo, grano e fieno, prodotti, coltivati e controllati direttamente dall'azienda stessa, in modo da garantirne la genuinità e l'affidabilità.

Per la coltivazione di orzo, fieno, grano, olivi e vigneti è dedicato un appezzamento di terra pari a 28ha, da cui vengono prodotti 1000 litri di vino, e 300 litri di olio.

L'azienda si occupa anche della produzione di legname. Circa 20ha dei possedimenti, infatti, sono di bosco, da cui si producono circa 1000 quintali annui di legname.





Via Pacinotti, 23 (05100) Terni

tel/fax 0744 431705

e-mail: info@4bpolyedron.it - www.4bpolyedron.it

Imprenditrice partecipante: Ing. Ivana Bouché

La Società svolge prevalentemente a Terni la sua attività nell'ambito dell'assistenza e consulenza alle organizzazioni e della formazione, nel campo ambientale e della sicurezza, sulla qualità e i sistemi di gestione, sull'organizzazione, sull'energia.

Ha iniziato l'attività nel 2003 ottenendo a settembre la certificazione ISO 9001 sempre mantenuta e rinnovata; la professionalità tecnica e organizzativa è stata sin dall'inizio garantita dal titolare, Ing. Ivana Bouché, che proviene da un'esperienza di lavoro, fino a livelli di responsabilità europea, all'interno di multinazionali operanti nel settore industriale.

Il *team* di collaboratori è costituito prevalentemente da giovani professioniste laureate in materie tecniche ed economiche, che lavorano in un clima di solidarietà e rispetto reciproco, attraverso il quale producono risultati validi con processi efficienti ed efficaci, realizzando una rete di relazioni anche con professionisti esterni.

I clienti sono aziende, organizzazioni di formazione, cooperative, ONLUS, ma anche enti pubblici, avendo realizzato il sistema di gestione per la qualità di alcuni servizi della Provincia di Terni e avendo accompagnato il Comune di San Gemini nel processo per la registrazione EMAS.



AGNOLONI M. GRAZIA
Agente di commercio settore pubblicità



Via Gallenga, 120 (06127) Perugia
mobile 347 4472773
mail: mgagnoloni@libero.it

Imprenditrice partecipante: Maria Grazia Agnoloni

La società svolge attività di consulenza, ricerca e gestione commerciale di clienti dal 2002 nel settore pubblicitario per quotidiano nazionale, con presenza di clienti di diversi settori merceologici e di molti enti, quali, Comuni, Comunità Montana ed altri.

Vorrei ampliare la mia attività fornendo all'utente un servizio non più di monoprodotto, ma un ventaglio di soluzioni sui vari mezzi di comunicazione, per poter offrire al cliente finale una visibilità e un riscontro completi.

Per questo mi piacerebbe collaborare in *equipe*, creando un'agenzia *marketing*, che possa valorizzare anche l'immensa ricchezza storico-artistica e naturalistica locale.



Provincia di Perugia



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI





Vocabolo Santa Croce, 10 - Fossato di Vico (Pg)

tel 075 919754 - mobile 339 5833796

Informazioni: info@agrisantacroce.it

Prenotazioni: prenota@agrisantacroce.it

www.agrisantacroce.it

Imprenditrice partecipante: Patrizia Palluconi

Nella quiete delle colline umbre, immerersi nella natura incontaminata del Parco del Monte Cucco, trovano la loro cornice ideale l'Azienda Agricola e l'Agriturismo Santa Croce.

Silenzio, aria salubre e cucina tipica umbra, il tutto a stretto contatto con la natura. L'Agriturismo Santa Croce, oltre a fornire un servizio di Bed & Breakfast, svolge ormai da anni un'attività di coltivazione biologica certificata, mirata a valorizzare i prodotti tipici del territorio umbro.

La nostra produzione è rivolta principalmente verso i legumi (in particolare lenticchie, cicerchie, farro e ceci), anche se da pochi anni è cominciata la produzione di olio extravergine di oliva.

Tra le progettazioni future è in fase di sviluppo un adeguamento al Cicloturismo, con l'allestimento di un'officina e un locale per il ricovero delle biciclette; si vorrebbe inoltre predisporre un maneggio e aprire anche la ristorazione.

Essendo un'antica postazione dei Templari, è in corso l'elaborazione di un progetto che prevede l'individuazione di un itinerario a cui stanno lavorando alcuni storici, attraverso lo studio delle pietre miliari sul terreno, per la definizione di un Percorso dei Templari.

Non solo relax, ma anche tante attività, per rendere la vacanza un'esperienza indimenticabile: *mountain bike*, *trekking*, scuola di volo libero, deltaplano e parapendio, escursioni guidate alle Grotte di Frasassi e nel comprensorio del Monte Cucco, visite nelle più suggestive città d'arte umbre (Gubbio, Assisi, ...)





Via L. Rizzo, 91 (06128) Perugia
tel 075 5009712 - e-mail: info@akabit.it - www.akabit.it

Imprenditrice partecipante : Daniela Dell'Aquila

La web agency Akabit è nata nel 2005 dall'esperienza consolidata negli anni dei due soci, maturata in settori diversi, ma oggi diventati complementari, quali l'editoria e l'informatica; entrambi si occupano di comunicazione telematica e Internet da circa 15 anni. Abbiamo clienti grandi e piccoli, pubblici e privati, e a tutti forniamo soluzioni personalizzate e su misura, perché le aziende, le persone e i siti web non sono tutti uguali.

Siamo specializzati nella realizzazione di servizi e soluzioni per il web:
siti e portali dinamici, autogestibili e facilmente aggiornabili e conformi agli *standard* W3C;

siti di e-commerce;

siti web per la P.A. a norma di legge sull'accessibilità;

soluzioni web per il turismo;

ottimizzazione per i motori di ricerca (SEO);

consulenze e formazione personalizzata su CMS Drupal, *web marketing* e soluzioni *open source*;

loghi e immagine coordinata per stampa e web.

Missione: crescere con la nuova comunicazione

Il nostro obiettivo è aiutare le Piccole e Medie Imprese e gli Enti a sfruttare le opportunità offerte dalle nuove tecnologie informatiche e telematiche (ICT) per:

- ampliare il proprio mercato;
- promuovere e vendere i propri prodotti/servizi, aumentare le prenotazioni delle strutture turistiche;
- migliorare la comunicazione verso l'esterno (clienti, fornitori) e verso l'interno (impiegati, agenti di vendita, collaboratori, installatori, ecc.).

Metodo: Akabit rappresenta l'anello centrale di un processo che parte e termina con il cliente: è da una sua necessità che un nuovo progetto prende forma per diventare una soluzione vincente.





AZIENDA AGRICOLA COCCORANO SS. & AGRITURISMO CA' MAZZETTO



Voc. Camazzetto 22, (06029) Valfabbrica (PG)
tel 075 9029409 - e-mail: info@camazzetto.it
www.camazzetto.it

Imprenditrice partecipante: Anne Marjatta Heliste

L'azienda si trova nel comune di Valfabbrica lungo il sentiero Francescano per la pace, a circa 20 km da Assisi e 25 km da Perugia e Gubbio. Abbiamo circa 130ha di terreno adibiti a cerealicoltura, oliveti, prati-pascoli, boschi, con case coloniche in pietra e resti della fortezza "Castellina" del 1200.

Le attività principali sono l'allevamento di ovini da latte, l'olivicoltura e l'agriturismo con degli appartamenti e la ristorazione. Cucina umbra e sarda con un tocco "nordico". E' possibile prenotare anche un menù vegetariano e senza glutine.

Produciamo e vendiamo olio extra-vergine d'oliva, latte di pecora, formaggi pecorini, carne d'agnello e tessuti realizzati con un telaio manuale. L'azienda è biologica (controllo ICEA).

Nell'agriturismo organizziamo anche delle attività didattiche (fattoria didattica), culturali e convegni.

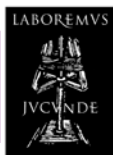


Provincia di Perugia



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI





GIUDITTA BROZZETTI Soc. Coop.
Laboratorio di tessitura artistica a mano



Chiesa di San Francesco delle Donne
Via Tiberio Berardi, 5/6 (06123) Perugia
Tel +39 075 40236 - fax +39 07541656 - mobile 3485102919
e-mail: email@brozzetti.com - www.brozzetti.com

Imprenditrice partecipante: Marta Cucchia

Fondato da Giuditta Brozzetti nel 1921, il Laboratorio "Giuditta Brozzetti" realizza ancora oggi, con telai lignei manuali del Settecento e dell'Ottocento, stoffe e tessuti con motivi decorativi legati alla tradizione tessile umbra medievale e rinascimentale.

Il Laboratorio di tessitura si è tramandato di madre in figlia e oggi Marta Cucchia, pronipote della fondatrice, porta avanti, con impegno e passione, quest'importante ed unica tradizione regionale. Con le medesime tecniche produttive utilizzate all'apertura, oggi la produzione include in particolare tessuti per l'arredo della casa: tende, tovaglie, copripetto, centri e copritavoli e paralumi, per lo più realizzati su misura e personalizzati su ordine dei clienti.

Dal 2004 il Laboratorio "Giuditta Brozzetti" è riconosciuto nel Sistema Museale della Regione Umbria; nel 2003 è stato inserito nell'Albo d'oro della città di Perugia.

Il Laboratorio ha una collocazione unica e suggestiva nel tessuto urbano di Perugia: è infatti ospitato nell'antica chiesa di San Francesco delle Donne, tra i più antichi insediamenti francescani in Italia databile al XIII secolo.



Provincia di Perugia



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI



IL POGGIO di Anna Gattobigio



Via Petrarca, 8 (06060) Macchie Castiglion del Lago - Pg
Telefono 075 9680381 - info@vitivinicolailpoggio.com
www.vitivinicolailpoggio.com

Imprenditrice partecipante: Anna Gattobigio

Il Poggio è un'azienda a conduzione familiare che produce vino da circa 40 anni, i cui vigneti si estendono sulle colline del Lago Trasimeno.

La passione e l'amore per il nostro lavoro sono gli ingredienti principali che ci permettono di produrre qualità e genuinità, applicando le più moderne tecnologie alle antiche tradizioni del nostro paese.

La cantina è stata realizzata con lo scopo di tenere sotto controllo tutte le fasi di produzione, vinificazione ed imbottigliamento.

Attualmente produciamo il Grechetto, il Pinot Bianco, il Vermentino, il Rosato, il Sangiovese, il Merlot, il Trasimeno Rosso Scelto, il Cabernet Sauvignon e il Pinot Nero.

Su prenotazione è possibile effettuare visite guidate e la degustazione dei nostri vini accompagnati dai prodotti tipici umbri.



Provincia di Perugia



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI





KOALA VIAGGI



Sedi

- Via Mario Angeloni 74/F - Perugia - tel 075 5000777 - fax 075 5155084

- Via Settevalli, 133/F - Perugia - Tel 075 5010751 - fax 075 5003492

- Piazza Faloci, 10 - Foligno (PG) - tel 0742 350311 - fax 0742 699876

Per informazioni generali: info@koalaviaggi.com

Per informazioni commerciali: commerciale@koalaviaggi.com

Per informazioni amministrative: amministrazione@koalaviaggi.com

Per informazioni su gruppi/comitive: gruppi@koalaviaggi.com

www.koalaviaggi.com

Titolare: Nadia Boco

"Koala Viaggi" nasce nel 1986, anno che ha significato l'ingresso di una importante realtà nel settore turistico, prima umbro poi nazionale. La decennale esperienza del personale è senza dubbio uno dei punti di forza che l'azienda può vantare. Si è poi nel tempo affiancato un *team* giovane ed intraprendente, che dona quindi all'azienda la dinamicità e professionalità necessarie a fronteggiare le più disparate necessità di una varietà di clientela, dall'individuale al gruppo, curando altresì le esigenze di importanti aziende italiane ed estere, l'organizzazione di *meeting* e *incentives*, la promozione dell'*incoming* o turismo "in entrata" nella nostra fantastica regione e dando spazio anche al turismo religioso o della fede. Sono in molti i clienti che rinnovano di anno in anno la loro fiducia alla "Koala Viaggi", sapendo che l'agenzia ha nella soddisfazione del cliente il suo obiettivo principale. La Compagnia oggi può contare sulla forza dei suoi 3 punti vendita di Perugia e Foligno. "Koala Viaggi" può inoltre emettere direttamente tutte le tipologie di biglietteria: marittima, ferroviaria ed aerea, per la quale ha tra l'altro conseguito il prestigioso riconoscimento di Alitalia che, con l'assegnazione del premio Leonardo nel 2005 e nel 2007, ne ha premiato la produttività. Oggi "Koala Viaggi" è *tour operator* per viaggi in molte destinazioni, consigliando tutto ciò che può rendere il viaggio un'esperienza unica, coccolando, anzi "kokKOALAndo" i suoi clienti, dalla partenza al ritorno a casa.



Provincia di Perugia



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI





LA VECCHIA TREBBIA

Azienda Agricola e Agriturismo di Vigilante Maria



Località Busicchia - Valfabbrica (06029) - PG
tel 075 9010142 - mobile 333 32 97 105
www.lavecchiatrebbia.eu

Imprenditrice partecipante: Vigilante Maria

L'azienda agricola e agriturismo "La Vecchia Trebbia" è situata in posizione strategica tra Assisi, Gubbio e Perugia, con una bellissima posizione panoramica a circa 450-500 metri sul livello del mare.

L'agriturismo è circondato da 14ha di terreno con pineta, oliveti, noceti, vigneti e frutteti. La principale attività dell'azienda è la produzione di olio di oliva di qualità da un oliveto con caratteristiche delle piante rispondenti alle normative D.O.P. Inoltre, si ha una piccola produzione di vino rosso e bianco.

L'agriturismo è composto da 3 fabbricati - una vecchia casa colonica, un fienile, ed un'altra struttura in fase di ristrutturazione. Ogni appartamento ha un proprio spazio "verde" e uno spazio "privacy." Qualora non disponibile con l'appartamento, gli ospiti potranno utilizzare un *barbecue* ad accesso libero.

E' possibile effettuare escursioni a piedi o in *mountain bike* in direzione di Assisi, Gubbio, Gualdo Tadino e Perugia attraversando paesaggi incontaminati. Da questo luogo è facilmente raggiungibile il 'Sentiero Francese' Assisi-Gubbio.

La struttura si sta predisponendo per offrire l'organizzazione di eventi quali matrimoni, piccoli convegni e scambi culturali, in particolare a clienti stranieri che amano le bellezze e le bontà dell'Umbria.





Via San Matteo, 1 (06081) Tordandrea di Assisi - PG
tel 075 8043731 - fax 075 8049540
mail: info@osirisonline.it - www.osirisonline.it

Imprenditrice partecipante: Silvia Brunetti

"Osiris" è in grado di offrirVi una vasta gamma di Dispositivi di Protezione Individuale (DPI), tutti rigorosamente di elevato *standard* di qualità e con tutti i requisiti di legge dovuti: abbigliamento, calzature di sicurezza, guanti da lavoro, pronto soccorso, protezione del capo e delle vie respiratorie, sistemi di caduta e sistemi di segnalazione.

"Osiris" è nata per soddisfare le esigenze delle Vostre aziende offrendoVi i migliori prodotti a prezzi estremamente vantaggiosi.

Troverete nella nostra Società una vasta gamma di *gadget* promozionali, effettuando, se richiesto, personalizzazioni di elevato *standard* qualitativo.



Provincia di Perugia



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI





Via G. Donizetti, 91/H (06132) San Sisto (PG)
tel 075 5288700 - www.squareconsulting.it

Elisabetta Giglioni
Dottore Commercialista e Revisore Contabile
mobile 347 9428135
e-mail: elisabetta.giglioni@squareconsulting.it

Aurora Porcellini: Ragioniere Perito Comm. Senior
e-mail: aurora.morcellini@squareconsulting.it

Imprenditrice partecipante: Elisabetta Giglioni

La Società offre alle imprese e liberi professionisti servizi di consulenza fiscale, contabile, amministrativa, gestionale e recupero crediti, anche presso le loro sedi.

Vogliamo dare un'immagine dinamica, caratterizzata dalla capacità di ascolto e disponibilità verso il cliente, soprattutto nei confronti di quelli all'inizio dell'attività in modo tale da accompagnarli nella loro crescita. Particolare attenzione viene rivolta all'imprenditoria femminile.

La conoscenza del mercato e l'esperienza acquisita è utilizzata anche per creare una rete di collaborazione con altri professionisti operanti in ambiti settoriali vicini a quello dell'impresa.

Teniamo agli interessi dei nostri clienti perchè sappiamo che coincidono con i nostri.



Provincia di Perugia



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI





Via Case Sparse di Vignaia, 22 Magione (PG)
Tel. 335 1455783 fax 075 393117
e-mail: terraesole2003@yahoo.it
Loc. Agello (Perugia)

Imprenditrice partecipante: Daniela Chiavarini

L'azienda agricola "Terra e Sole" è un'impresa nata nel 2003, creata dopo aver maturato un'esperienza decennale nell'azienda agricola Gregorio Cordero di Montezemolo, un'azienda agricola a gestione familiare che è stata fra le prime in Umbria a produrre con il metodo biologico, seguendo una scelta di vita improntata all'amore per la natura e alla ricerca della semplicità e della condivisione.

L'attività di "Terra e Sole" è quella della coltivazione di ortaggi biologici, con i quali produciamo una varietà di salse ottenute con una speciale ed esclusiva ricetta, assolutamente naturali, senza aromi artificiali e conservanti, unicamente composte dalla materia prima ed il nostro olio extravergine di oliva. La scelta di produrre salse è nata dalla volontà di coniugare quello che i nostri campi ci offrono con la passione per la cucina e per la ricerca di sapori genuini strettamente connessi alla tradizione del nostro territorio. Abbiamo iniziato con il patè di olive e la salsa di funghi e tartufo, proprio per legare la produzione alle tipicità dell'Umbria, ma, con il passare degli anni, ci siamo sempre più specializzati in ricette legate alla tradizione contadina della nostra area.

La produzione è limitata e per alcuni tipi segue la stagionalità delle produzioni; la forma di vendita che privilegiamo è quella diretta attraverso fiere e mercati, anche se serviamo volentieri qualche negozio di prodotti tipici che sappia apprezzare e valorizzare la particolarità delle nostre salse.

Con i nostri prodotti siamo stati invitati a partecipare a fiere e manifestazioni in tutta Italia ed in Inghilterra, in Germania, in Svizzera, in Spagna ed in Giappone.





Strada Civitella Benazzone Morleschio 9,
06134 Morleschio (PG)
tel 075 5941239 - fax 075 5941239 - mobile 333 8255973
e-mail: info@le2querce.com - www.le2querce.com

Imprenditrice partecipante: Bortolato Fiorella

L'azienda agricola "Le Due Querce" è una vasta tenuta naturale dell'Appennino perugino che si sviluppa attorno ad un grande rustico, curato e reso accogliente da Fiorella e Fabio.

L'apicoltura, la viticoltura e l'agricoltura biologica sono alcune delle attività che giornalmente si svolgono presso l'azienda agricola "Le Due Querce".

La struttura dà ospitalità in ogni periodo dell'anno e dispone a tal fine di camere gradevolmente arredate, riscaldate, dotate di TV e bagno privato, per un totale di 12 posti letto.

Durante il giorno potrete trovare Fiorella in cucina mentre lavora di mani e sentimenti per preparare il pane, le marmellate e i dolci per i suoi ospiti.

Nell'ampio salone comune si potranno degustare i prodotti tipici dell'azienda, come il miele di acacia e di castagno, l'olio d'oliva, il vino e il vin santo, prodotti naturali dal sapore sincero.

Nei dintorni dell'agriturismo "Le Due Querce" si possono trovare innumerevoli spunti per visitare la regione Umbria: Fiorella e Fabio saranno lieti di segnalarvi le mete più interessanti.





Via Aldo Bartocci 3/a (05100) Terni (Tr)
tel. 0744 800249 - fax 0744 817107
www.ilmastropasticcere.com - info@ilmastropasticcere.com

Imprenditrici partecipanti: Tini Brunozzi Federica; Tini Brunozzi Eleonora

La pasticceria Tini nasce nel 1968 e da oltre 40 anni (attualmente in terza generazione) offre prodotti di alta qualità artigianale, proponendo una vasta linea di pasticceria fresca, secca, da ricorrenza e tipica, estendendo la sua arte al *catering*. La qualità e la passione sono stati da sempre il nostro punto di forza e ci hanno permesso di vantare diverse premiazioni dei vari prodotti. L'Azienda oltre che operare nel territorio locale, lavora sul territorio nazionale, effettuando nei periodi natalizi e pasquali esportazioni all'estero.

Tra le progettazioni future ci si auspica di poter estendere la nostra professionalità anche in altre località nazionali e poter proseguire nell'esportazione dei nostri prodotti in altri paesi esteri, mentre per quanto riguarda il territorio locale siamo volti alla realizzazione di altri punti vendita con il nostro marchio a gestione diretta.





AZIENDA AGRICOLA FIORONI CATIA AGRITURISMO LA PICCOLA DARSENA



Azienda Agricola Fioroni Catia
Via delle Parti 19 (06064) Panicale - PG
tel 075 8350022 mobile 340 9312801

Agriturismo La Piccola Darsena
località Carraia, 88 (06061) Castiglione del Lago - PG
tel 075 8350022 mobile 340 9312801
Sito Internet e e-mail in costruzione

Imprenditrice partecipante: Catia Fioroni

Questa piccola Azienda agricola è presente nel territorio da circa quarant'anni. La proprietaria, che ama profondamente questo lavoro, rispetta e produce ancora manualmente i propri prodotti con gli antichi metodi di zappatura e raccolta.

Si coltivano ortaggi, quali melanzane, peperoni, pomodori, patate, zucchine e tanta frutta genuina come cocomeri e meloni. Si produce la marmellata di mele cotogne e la confettura di pomodori verdi, una vera prelibatezza da poter degustare sia come salato che come dolce.

Inoltre si effettua la vendita diretta di fagiolina del Lago Trasimeno e olio extravergine d'oliva.

A pochi passi dall'Azienda agricola c'è l'agriturismo "La Piccola Darsena", posto lungo le rive del Lago Trasimeno. Questo agriturismo offre la possibilità ai suoi ospiti di vivere appieno la vita rurale dei campi, permettendo anche, attraverso i suoi mini-appartamenti dotati di cucina, di preparare e assaporare personalmente i prodotti dell'Azienda, raccolti insieme alla proprietaria.



Provincia di Perugia



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI





Via Pola, 10 - Terni
tel 0744 275781

Altra sede:
Via Vollusiano, 18 - Terni
tel 0744 406663
e-mail: sabelpola@alice.it

Imprenditrice partecipante: Tiziana Bindocci

L' "Istituto Sabel" ha un'esperienza ventennale nel settore della fisioterapia ortopedica e neurologica.

Si effettuano anche massaggi linfodrenanti per coloro che hanno problemi di circolazione.

Mirando sempre al fine del recupero delle condizioni ottimali di forma fisica e quindi di benessere, si comunica che l'attività viene espletata sia per privati, sia in convenzione con la ASL di Terni.





AGRITURISMO AL DOLCE FARNIENTE di Marina Uccellini



S.P. Settevalli, 33 - Marsciano - Frazione: San Biagio della Valle (PG)
tel 075 34050 - mobile 340 2900791
www.ilgiardinodimatilde.it

Imprenditrice partecipante: Marina Uccellini

L'agriturismo ha appena aperto lo scorso 8 aprile e costituisce un ampliamento e una diversificazione dell'attività della titolare che gestisce un Bed & Breakfast a Perugia dal 2003 denominato "Il Giardino di Matilde" (Str. Pallotta, 8L - www.ilgiardinodimatilde.it)

Il progetto nasce come sviluppo di un'azienda agraria di 26ha che coltiva cereali alle porte di Perugia, in un'area fortemente interessata dalle espansioni urbanistiche della città.

Si è ricercato un riequilibrio delle attività esistenti a favore di specifici "appeal" di gradimento da parte dei turisti.

L'agriturismo "Al Dolce Farniente" ha scommesso sul binomio tecnologia e *design* in campagna: non pensate alla produzione di mele quadrate, ma ad un casolare dai colori vivaci governato dalla domotica e *microchip*.

Pianelle e resina, travi a vista e cromoterapia, coppi antichi e tessere magnetiche convivono in mezzo ai campi ad "un tiro di schioppo" dalla città.

Un divertente contrasto di luci e colori senza alcun rumore intorno.

E' come stare dentro un arcobaleno: verde in terra, azzurro in cielo e rosso il casolare come un faro nella vacanza. Provare per credere!



Provincia di Perugia



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI





Via A. Vecchi 108 (06125) Perugia
tel/fax 075 5849904
www.thotperugia.com - info@thotperugia.com

Imprenditrice partecipante: Eleonora Fabroni

THOT, in egizio Djehuty, è l'inventore dei geroglifici, Dio della scrittura e quindi anche degli scribi. La nascita dei geroglifici e quindi la capacità di scrivere, ha dato vita alle prime forme di pubblicità.

La Società, nata a Perugia nel 2004 e fondata su valori concreti, fa dell'innovazione creativa il suo punto di forza ed elemento distintivo. Composta da uno *staff* giovane, dinamico e ambizioso, è alla continua ricerca di novità e qualità per esprimere idee originali.

Specializzata in due aree ben distinte ma complementari, da un lato si occupa di progettare l'immagine integrata e coordinata applicata ai vari supporti per la comunicazione cartacea e multimediale, sia essa aziendale o istituzionale, e dall'altro progetta e gestisce eventi in ambito congressuale (ad esempio *workshop*, seminari, convegni), in ambito *corporate* (*convention*, galà, celebrazioni, anniversari, lanci di prodotto), e in ambito pubblico (mostre d'arte e culturali). Accanto ai servizi di progettazione, svolge anche attività di consulenza. Questa è finalizzata a sviluppare piani di comunicazione adeguati e a dare un supporto tecnico costante al cliente, nella valutazione e costruzione di tutto ciò che riguarda la comunicazione. Tutto ciò viene favorito in particolare dal costante rapporto che si consolida nel tempo tra questa azienda e i suoi clienti.

Il suo sogno è quello di essere riconosciuta come un'importante fonte dinamica di soluzioni innovative per lo sviluppo della comunicazione. Per questo ci impegniamo a valorizzare l'immagine dei clienti, progettando idee efficaci, capaci di trasmettere straordinarie emozioni.





ritabertolini
Perugia

Sedi:

ritabertolini baby 0-6

Via Danzetta, 16 Perugia - tel. 075-5722000

ritabertolini 8-16

Via Danzetta, 24 Perugia - tel. 075-5722103

Young 2-16

Via Firenze, 5 - Bastia Umbra (PG) - tel. 075-8003535

www.ritabertolini.it - e-mail: info@ritabertolini.it

Imprenditrice partecipante: Letizia Mirabassi

Rita Bertolini, un nome, un marchio, una lunga tradizione di famiglia iniziata più di sessanta anni fa. E' il 1939 quando quello che oggi è un punto vendita d'eccezione, apre i suoi battenti per la prima volta in Via Danzetta, nel centro storico di Perugia.

Diciannove anni dopo, nel 1958 il patriarca della famiglia passa il testimone alla figlia Rita che trasforma l'originario emporio in un negozio interamente dedicato all'abbigliamento per bambini e diventa ben presto il punto di riferimento per la moda *junior* 0-16 anni a Perugia. Il negozio, che per tradizione offre solo il meglio ai suoi piccoli clienti, assecondando e soddisfacendo le esigenze delle mamme, da sempre seleziona esclusivamente le migliori marche. Dal 1985 è Letizia, figlia di Rita, a gestire con successo il negozio e l'entusiasmante evoluzione del marchio negli anni.



Provincia di Perugia



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI





Str. Pareti, 34/36 (05030) Otricoli - Terni
Tel 0744 709073-719757
e-mail t.sabrina@libero.it

Imprenditrice partecipante: Sabrina Tini

Villa Sabrina è una residenza protetta autorizzata dalla Regione dell'Umbria, è convenzionata con Asl e Comuni ed ha una ricettività di 24 posti letto per Ospiti non autosufficienti.

Entra nel mondo dell'assistenza per la non autosufficienza nel dicembre 2003, con l'apertura di uno stabile completamente nuovo, progettato e costruito secondo le più recenti normative, adottando i massimi *standard* di qualità e sicurezza previsti per il tipo di utenza assistita.

Dopo 7 anni di assistenza agli anziani autosufficienti, si è ritenuto infatti necessario ampliare il campo d'azione dell'assistenza tutelare con una qualificata e professionale assistenza sanitaria, quindi infermieristica, medica e fisioterapica.

In un ambiente accogliente e confortevole, vengono dedicati tempo e risorse da parte di tutto il personale, per aiutare l'Ospite non autosufficiente a combattere la solitudine e l'isolamento dovuto all'età avanzata ed a vincere il disagio che alcune limitazioni psicofisiche possono creare nella gestione della vita quotidiana.





Piazzetta Luigi Masi, 2 (Vicolo S. Angelo)
06083 Bastia Umbra (PG)
tel/fax 075 8005310

Imprenditrice partecipante: Daniela Radicchi

A chi volesse arredare la propria casa con buon gusto, pagando il giusto prezzo per ogni singolo oggetto, a Bastia Umbra, in centro, c'è "La Tinaia" di Daniela Radicchi, che unendo professionalità, conoscenze e credo nel lavoro di squadra, crea e produce arredamento per strutture ricettive di qualità e per dimore private.

Una politica aziendale semplice, versatile, orientata al risultato, unita alla disponibilità a seguire il cliente anche nelle scelte più difficili, consente di proporre prodotti e servizi personalizzati, tarati sulle reali esigenze di ognuno.

Il tutto racchiuso in questo negozio che propone: arredi, poltrone, divani imbottiti con crine e molle come usava un tempo, vetri fusi e decorati, ferro battuto forgiato, pietra, marmo, tessuti, lampade e paralumi, cornici, specchi, camini, tappeti, biliardi, oggetti vecchi e oggetti nuovi vengono presentati in una esposizione raffinata ed accattivante.

"La Tinaia", dunque, offre ad ognuno la possibilità di vedersi costruire il proprio oggetto e progetto d'arredo.

Sarete voi stessi a decidere come vestire la vostra abitazione: a modo vostro, con qualcosa di unico, di personalizzato, che coniughi, al tempo stesso, esigenze estetiche ed economiche.





Via Monteneri, 11/a - Perugia

tel. 075 5288418 - fax 075 7823295 - mobile 335.1395635

www.graffitidesign.it - e-mail: info@graffitidesign.it - g.matteucci@graffitidesign.it

Imprenditrice partecipante: Gabriella Matteucci

Gabriella Matteucci ha partecipato inizialmente al Progetto L.I.N.F.A. come manager della Società "PUNTOCROMATICO", società di servizi, grafica e comunicazione.

Sempre nello stesso settore ha poi intrapreso una nuova attività con la Società "GRAFFITI DESIGN Srl".

Nello specifico la "Graffiti Design" offre:

SERVIZI

Immagine

Creazione grafica, creazione redazionale, creazione cinema e TV, creazione fotografica, creazione *packaging*, creazione siti *web*, creazione filmati audio e video .

Comunicazione

Analisi di mercato, creazione di campagne su mezzi classici, creazione di eventi, pubblicità tecnico-industriale e di settore, azioni promozionali, pubblicità esterna, progettazione fiere e mostre, pianificazione mezzi, acquisto spazi-tempo, SMS *marketing* .

ENGINEERING

Progettazione, consulenza, analisi, nel campo dell'informatica, sviluppo e realizzazione di soluzioni *software*, gestione e manutenzione di sistemi informativi, realizzazione ed amministrazione di reti e banche dati telematiche, realizzazione di materiale didattico e formativo, organizzazione di corsi, *stage*, seminari.

Associati a: Associazione Italiana Pubblicitari Professionisti



Provincia di Perugia



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI





Località Moriano, 31 - Giano dell'Umbria (Pg)

tel/fax 0742 90286 - 338 8195558

info@cantinabartoloni.it

www.cantinabartoloni.it

agr.castrumnormanno@libero.it

www.castrumnormanno.com

Imprenditrice partecipante: Maria Rosa Bartoloni

Al centro della nostra bellissima regione, più precisamente a Giano dell'Umbria, sorge la scommessa di un'imprenditrice di successo, ovvero l'azienda agricola "Dalle Terre della Torre".

Gli avi dell'attuale proprietaria, Maria Rosa Bartoloni, hanno prodotto uva da sempre, servendosi di terreni posti a circa 400 m sul livello del mare, con fondo sassoso, e quindi scomodi da coltivare.

E' stata la tenacia e la consapevolezza che gli sforzi alla fine li avrebbero ripagati, che hanno permesso a queste persone di andare avanti.

Poi è arrivata Maria Rosa, che con la stessa caparbia di chi l'ha preceduta e stanca di sentirsi dire che le uve da lei prodotte davano eccellenti vini ai suoi acquirenti, ha deciso di fare qualcosa di "suo".

Nasce così la Cantina Bartoloni, un'azienda femminile che non manca di grinta e prospettive per il futuro.

Da New York a Mosca disegnando un preciso progetto: produrre una piccola quantità, ma regalare insieme alla bottiglia un'intensa emozione.

Insieme alla Cantina, la Sig.ra Maria Rosa gestisce anche l'"Agriturismo Castrum Normanno": per gli enoturisti possibilità di fare dei percorsi olistici e per i più piccoli le proposte della fattoria didattica.





Trevi Zona Industriale Torre Matigge - Via Forgiano, 10
tel 0742.677421 - fax 0742.393335
mobile 392 9815835 - 334 8474786

Imprenditrice partecipante: Renata Magrini

Il marchio “La Torre Edilizia” rappresenta tutta l’esperienza e l’organizzazione di un’azienda che opera sul mercato da dieci anni. Anche se di recente costituzione l’amministratore, nonché socio della società, opera nel settore edile dal 1972 e quindi ha maturato una grossa esperienza in questo specifico commercio, operando con i migliori fornitori.

Questo permette di seguire ogni settore con la massima attenzione e competenza, al passo con le nuove tendenze del mercato e con un occhio di riguardo sulla scelta dei migliori fornitori disponibili. I fornitori rappresentano infatti uno dei maggiori punti di forza dell’organizzazione e vengono selezionati secondo criteri di affidabilità e competenza. Il risultato è un’ampia scelta di materiali sempre disponibili con consegne anche entro le 48 ore, un costante aggiornamento che consente la reperibilità dei prodotti più innovativi, ed un rapporto di affidabilità e collaborazione che dura nel tempo a garanzia di un’efficace assistenza post-vendita.

Attività

Edilizia, pavimentazioni civili da esterni a mosaico, rivestimenti per piscine, materiali e manufatti per l’edilizia, pavimenti, rubinetteria.

Prodotti

Accessori di arredo, materiali per l’edilizia, ricambi per bagno, accessori per l’arredo-bagno, idraulica, pavimenti, rivestimenti, arredo bagno, idrosanitari.





NON SOLO BIJOUX di Silvana L. Mazzoni Pertuz



Terrazza mercato coperto (In fase di spostamento)

Piazza Matteotti, 18 - Perugia

mobile 347 1836160

e-mail: mazzonipertuz@libero.it

Imprenditrice partecipante: Silvana L. Mazzoni Pertuz

La creatività e la vena artistica di Silvana si esprimono principalmente nella creazione di bijoux con preziosi e scintillanti cristalli Swarovski, effetti di luce da indossare per impreziosire la nostra femminilità.

Nella realizzazione dei suoi accessori l'artista può utilizzare e montare diversi materiali, quali cristalli di Boemia, cristalli di Murano, perle in cristallo, perle di fiume; realizzare bigiotteria in argento, in corda, con seta e raso, personalizzandola anche su richiesta.

Costruisce anche oggetti in legno, prediligendo in particolare i fiori, per i quali si è specializzata maggiormente.

"Non solo bijoux" è anche pelletteria: borse, portachiavi, portamonete, portafogli, cinte.

Il tutto rigorosamente fatto a mano con tanta pazienza, dedizione e viva passione.

Assecondando il suo estro e la sua inventiva, Silvana è in cerca di una nuova sede che possa permetterle di abbinare al punto vendita anche il laboratorio, al fine di poter mostrare alla sua clientela la cura, la precisione, nonché le modalità con cui vengono realizzati i suoi accessori.



Provincia di Perugia



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI





L.IN.F.A.
Laboratorio d'**IN**novazione
Femminile **A**ziendale

dispense





Distinzione tra:

Il Manager	Il Leader
Compiti Gestione Esecuzione	Visione
“Come”	Missione
<i>Le cose da fare nella maniera giusta</i>	“Cosa”
<i>Cose giuste da fare</i>	
GESTIONE	DIREZIONE

Specificatamente...

Il Manager	Il Leader
Amministra È una copia Conserva Ha in sistemi e strutture Controlla Cura i dettagli Chiede "Come e quando" Imita Accetta lo status quo È il classico buon soldato È un buon esecutore: <i>Le cose da fare</i> <i>nella maniera giusta</i>	Innova È un originale Sviluppa Pensa alla gente Ispira fiducia Ha una visione strategica Chiede "Cosa e perché" Crea Raccoglie le sfide Non è che se stesso Fa le Cose giuste da fare nel momento giusto

Gli Obiettivi della Leadership efficace

Dimostrare Competenza

Avere Carattere

Chiarire le Aspettative

Credibilità

- scoprire se stessi;
- stimare i collaboratori;
- affermare i valori condivisi;
- sviluppare la capacità;
- mettersi al servizio dell'obiettivo;

La cultura d'impresa



- L'orientamento all'innovazione
- L'orientamento ai clienti
- L'orientamento alla collaborazione
- L'orientamento al servizio
- La flessibilità
- L'apertura
- La capacità di lavorare in Team

I 4 quadranti della Leadership



A breve termine

A lungo termine

*Risultati
economici*

Alti

*Risultati
economici*

Bassi

1

“Stile Aggressivo”

Conseguenze :

Si vince una battaglia ... non la guerra
Competizione con il collaboratore
Cattiva pubblicità e diffidenza

2

“Stile Efficace”

Conseguenze:

*Rapporto consulenziale
Ottima pubblicità
Il collaboratore si fa sponsor
Ottimi guadagni*

3

“Stile Passivo”

Conseguenze:

Non riuscire a dire “NO”
Il talento va alla concorrenza
Scarsa stima reciproca
Rigidità
Con il tempo cambio lavoro

4

“Stile Compiacente”

Conseguenze :

Perdo la stima di me stesso
Si approfitteranno di me
Scarsi guadagni
Chiudo l'azienda

Scarsa fiducia – Pessime relazioni Alta fiducia – Ottime Relazioni

Le 5 aree di intervento del Leader



Creare una cultura di impresa

Le competenze e i risultati

Il Team Building

Il coaching

La gestione delle crisi

credibilità

- ☺ **Dimostrare di credere in ciò che si sta facendo.**
- ☺ **Essere affidabili e fedeli alla vostra organizzazione.**
- ☺ **Agire dimostrando un forte senso di appartenenza all'organizzazione.**
- ☺ **Partecipare animatamente spinti da un forte spirito di squadra.**
- ☺ **Essere allineati ai valori della vostra organizzazione.**
- ☺ **Mostrare un rispetto coerente all'impegno preso nella realizzazione della vostra Vision.**

La DELEGA

**“Delega significa crescita,
sia per le persone che per le organizzazioni”**

La DELEGA di responsabilità

i Passi

1. **COSA** bisogna fare (contenuto - obiettivo)
2. **CHI** lo deve fare (la Persona)
3. **PERCHE'** lo deve fare (motivazione)
4. **COME** lo deve essere il risultato (i particolari – il monitoraggio)
5. **QUANDO** si conclude (le tappe - la scadenza)

le 5 ERRE della DELEGA di responsabilità



Risultato desiderato

Creare una chiara comprensione del risultato desiderato in termini di obiettivo e non sui metodi. Indurre il collaboratore a vederlo, descriverlo, dichiarare quale sarà il risultato finale e in che tempi.

2. Risorse

Identificare le risorse umane, economiche e organizzative a cui il collaboratore può attingere per ottenere il risultato finale.

3. Range operativo

Indicare i parametri in cui il collaboratore ha ampia libertà di operare ed oltre il quale non deve andare, con benefici alla salvaguardia dei valori e sulla presa delle iniziative. Condivisione delle aree di rischio, e le criticità che monitorerete in futuro.

4. Relazionare

Fissare i criteri di valutazione delle prestazioni e le scadenze precise per gli incontri periodici e l'analisi dei report

5. Riconoscimento

Specificare quali saranno le conseguenze nel bene e nel male della valutazione, soldi riconoscimenti morali, incarichi diversi, avanzamento di carriera ...

Marco Merangola

@ marco.merangola@gmail.com

mark@leadershiplab.it

www.leadershiplab.it



348 0184690



Comprendere il mercato

A cura di
dott. Rodolfo Montrone

Perugia 08 Settembre 2009



Il contesto competitivo

Le condizioni che rendono vincente un'idea imprenditoriale sono essenzialmente due

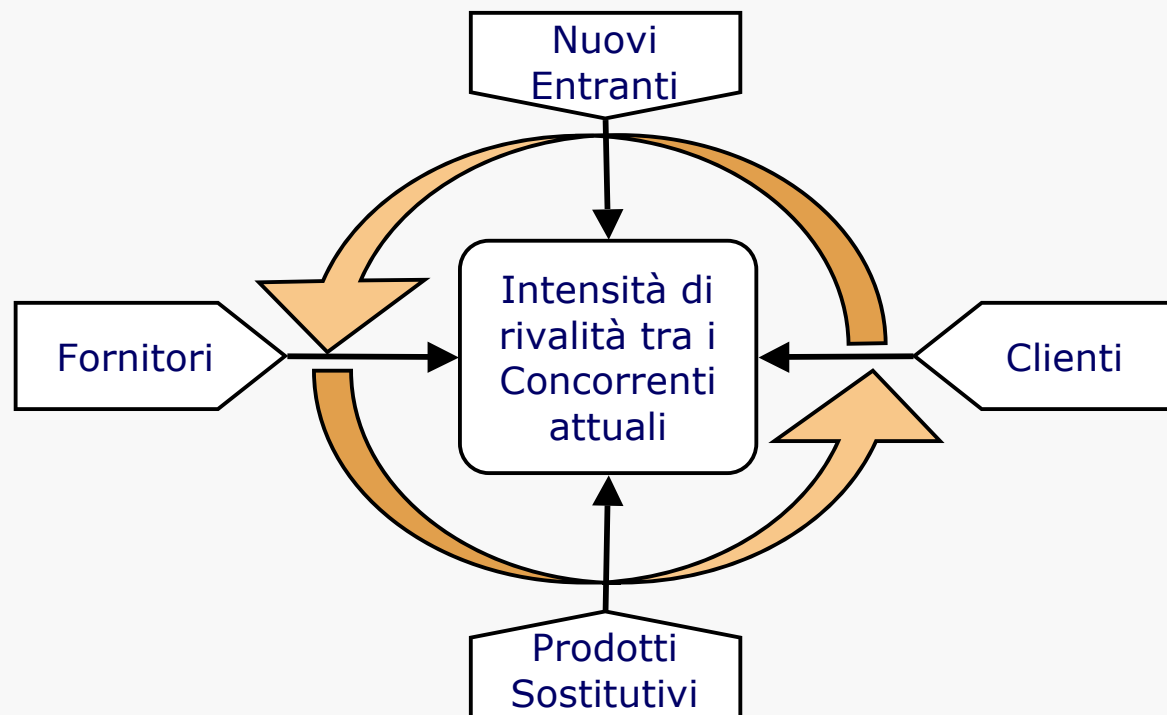
- L'attrattività dell'ambiente nel quale essa decide di operare
- La posizione competitiva che essa assume rispetto agli attori (concorrenti e clienti) che interagiscono nel medesimo ambiente

Le forze competitive

L'analisi del settore non può fermarsi all'analisi della competizione tra le Aziende, ma deve considerare anche altre forze competitive



Il modello delle 5 forze





L'intensità della concorrenza

L'intensità della concorrenza dipende da molteplici fattori, i più rilevanti dei quali sono:

- Il grado di maturità del settore
- Il tasso di crescita del mercato
- La dimensione e concentrazione dei principali concorrenti
- Il grado di differenziazione dell'offerta
- La rilevanza delle politiche di marchio
- Il livello dei costi fissi



La minaccia dei nuovi entranti

La minaccia di nuovi attori interessati a quel business, dipende da:

- Barriere tecnologiche all'ingresso
- Livello dei fabbisogni di capitale
- Economie di scala (dimensioni economiche minime)
- Accesso ai canali di distribuzione
- Politica istituzionale



La minaccia di prodotti sostitutivi

I prodotti sostitutivi, provenienti da altri settori, che necessitano di particolare attenzione sono quelli che:

- In prospettiva possono avere un rapporto qualità/prezzo migliore di quello del settore focale
- Provengono da settori che consentono larghi profitti, tali da consentire investimenti in tecnologie, in innovazione, in comunicazione



Il potere contrattuale dei clienti

Il potere contrattuale dei clienti cresce quando:

- I clienti sono pochi o acquistano grandi quantità
- Il prodotto è standardizzato o indifferenziato
- Ci sono possibilità di integrazione a monte dei clienti
- Il cliente ha molte informazioni e capacità di scelta



Il potere contrattuale dei fornitori

Il potere contrattuale dei fornitori dipende dai seguenti fattori:

- Dimensioni e livello di concentrazione dei produttori
- Grado dell'efficienza del processo produttivo
- Grado di differenziazione dell'offerta
- Capacità di integrarsi verticalmente



Il posizionamento competitivo

- In termini generali, le imprese possono scegliere un differente posizionamento competitivo, in funzione dei propri punti di forza o di debolezza

SWOT Analysis - *esempio*





Scegliere la strategia

- Riassumendo: ***l'attrattività del settore***, per la redditività a lungo termine, e ***la posizione competitiva***, per la redditività relativa a quella Azienda, determinano la scelta della strategia
- La strategia prescelta dovrà evidenziare il vantaggio competitivo, facendo emergere almeno un fattore di eccellenza



Il vantaggio competitivo

Ciascuna attività può contribuire alla creazione ed al mantenimento del vantaggio competitivo

- Aumentando il grado di differenziazione
- Diminuendo il livello dei costi

Ministero del Lavoro

Provincia di Perugia

L.IN.F.A.

II° modulo

“Decisioni economiche di gestione”

1° incontro

16 settembre 2009

Relatore: Riccardo Damiani

Programma di oggi:

- Impatto dei prezzi sul reddito
- Metodi di calcolo dei prezzi
- Metodi di calcolo dei costi
- il sistema del margine di contribuzione al reddito
- Punto di pareggio e margine di sicurezza
- Scelte di convenienza: su quali prodotti puntare e quali eliminare?

Perché il prezzo è così importante? (1)

- Fare il prezzo è un'arte o una tecnica?



Perché il prezzo è così importante? (2)

- *Fare il prezzo è un'arte e non una tecnica*
- Unica leva di Marketing che incide direttamente sui ricavi
- le sue variazioni hanno un impatto notevole sul reddito

Come si calcolano i prezzi partendo dai costi?

- 1) Costo MP + % per le spese generali relative alle MP per acquisto, ricevimento e magazzinaggio;
- 2) manodopera diretta + % spese generali su manodopera;
- sommare 1 e 2 per ottenere il costo di produzione, al quale aggiungere % di maggiorazione per costi di ricerca, amministrazione e distribuzione;
- ulteriore % per l'utile e per le provvigioni e gli sconti.

Totale: prezzo di offerta

Questo metodo comporta:

- Etica...
- accettato dal settore pubblico...
- inefficienza...
- basato sul passato...
- dà per conosciute le quantità vendute...
- meglio di niente...

Come aumentare la redditività?

- Aumento del prezzo (introduzione di nuovi prodotti, accessori...)
- aumento delle quantità vendute (clienti di aree diverse...)
- manovra sul mix dei prodotti, pubblicità
- dedicarsi ai clienti meno “difficili”...
- far pagare prestazioni accessorie e servizi
- NO agli ordini speciali
- saper acquistare, analisi del valore
- saper negoziare...
- controllo ferreo dei costi fissi

Il compito dell'analisi dei ricavi e dei costi 1):

Il problema è individuare le aree critiche, la rischiosità delle singole voci, in modo da potere, se possibile, chiedere ulteriori informazioni o, nell'ipotesi di dover assumere delle decisioni, prefigurare delle alternative per coprire gli eventuali rischi sopravvenienti.

Il compito dell'analisi dei ricavi e dei costi 2):

L'analisi deve portare alla valutazione del rischio, ovvero:

- Punto di pareggio
- Margine di sicurezza
- fonte dei rischi, livello del rischio: quale sono le mie ipotesi? Cosa prevedo o presuppongo nell'andamento della domanda, nell'azione dei concorrenti e nella mia capacità di produrre?

Il compito dell'analisi dei ricavi e dei costi 3):

Con questo strumento noi procediamo ad individuare la cause dei risultati nel PASSATO

e tentiamo di anticipare le variazioni del FUTURO per prefigurare alternative di azioni e prepararci ad affrontare gli imprevisti

Dal mercato ai prezzi

Non più enfasi sul miglior ricarico per coprire i costi, ma:

- quali dovrebbe essere il prezzo del prodotto, in base alla domanda, alla concorrenza e alle mie risorse disponibili?
- Dato un livello di reddito assunto come obiettivo, quali dovrebbero essere i miei costi?

Come si opera? (1)

Il ruolo dell'amministrazione:

- Stima dei costi fissi e dell'utile desiderato (MdC obiettivo);
- dividerlo per le quantità previste
- aggiungere il costo variabile unitario
- ...e sommare il tutto

Come si opera? (2)

Il ruolo del commerciale:

- Stima dei prezzi
- Stima delle quantità vendute

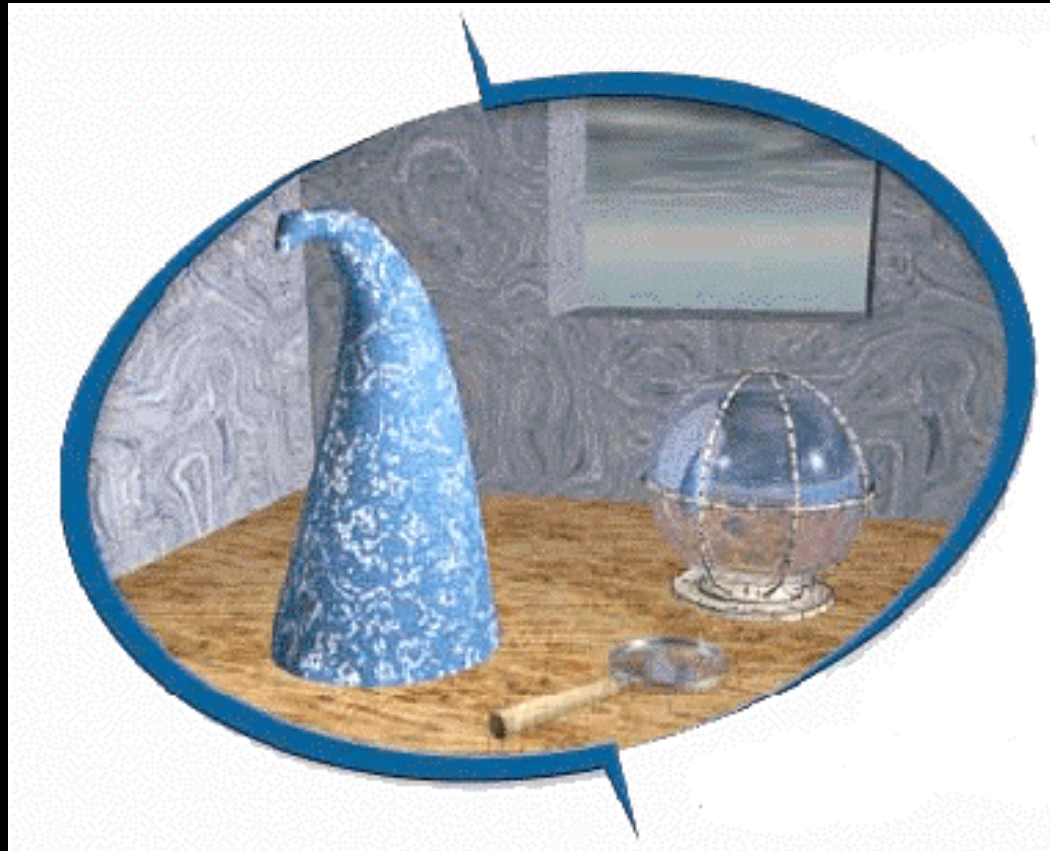
Come si opera? (3)

*Far accapigliare amministrazione e
commerciale e ...
decidere con coraggio!*

Compiti a casa...

- Costi variabili e costi fissi della mia impresa
- Punto di pareggio e margine di sicurezza
- Revisione della redditività dei prodotti/servizi offerti

In bocca al lupo...





L.IN.F.A.

II° modulo

Decisioni economiche di gestione

Il giornata - 23 settembre 2009

Riccardo Damiani
riccardo_damiani@yahoo.com





Il prezzo non va fatto a partire dai costi diretti sostenuti, ai quali va aggiunta la percentuale “magica”;

non esiste una percentuale “magica” che mi permetta di battere la concorrenza, soddisfare il cliente ed avere un reddito...





Prima di manovrare con i prezzi, dobbiamo essere sicuri che il resto sia stato fatto bene, ovvero...

- Ho individuato il mercato potenziale?
- Ho segmentato il mercato potenziale?
- Ho scelto il gruppo di clienti giusto?
- Ho scelto il giusto posizionamento?
- Il prodotto/servizio è a punto?
- Il cliente sa che c'è?
- Il cliente sa dove trovarlo?

- Solo adesso mi domando: il prezzo è coerente con la strategia complessiva? Devo fare aggiustamenti?
- Domanda finale: dati i miei costi, consegno un margine?



Nella precedente puntata abbiamo visto:



- ... che fissare i prezzi è un'arte;
- ... che le variazioni dei prezzi incidono fortemente sul reddito;
- ... alcuni metodi di determinare i prezzi partendo dai costi;
- ... che dobbiamo conoscere il comportamento dei costi rispetto al volume di produzione per applicare la metodologia del margine di contribuzione;
- ... che questa metodologia è molto utile per prendere delle decisioni nel breve termine (ovvero senza modificare la capacità produttiva esistente);
- ... come determinare il punto di pareggio e il margine di sicurezza per la nostra impresa;
- ... che è possibile analizzare anche la redditività dei singoli prodotti/servizi, così da spingere alcuni e decidere il destino di altri...





- di stimare le variazioni di volume o di ricavi necessarie per controbilanciare le variazioni nei prezzi e nei costi (variabili e/o fissi);
- di valutare quantitativamente il rischio economico delle alternative (punto di pareggio e margine di sicurezza);
- di giungere ad una proposta di prezzo per i vari prodotti/servizi;
- di monitorare tempestivamente l'andamento economico dell'impresa;
- di programmare l'utile all'inizio dell'anno.





- Stabilire l'obiettivo che si vuole - in qualche modo...
- Ritorno sull'investimento?
- Massimizzazione dell'utile?
- Quota di mercato?
- Fronteggiare la concorrenza?
- Sopravvivenza?
- L'impresa è un organo economico della società.





- Stabilito un utile come obiettivo;
- conoscendo i nostri costi e il loro comportamento;
- si perviene da parte dell'amministrazione ad una proposta di prezzo, basata sul margine di contribuzione.
- Sarà compito del settore commerciale stimare prezzi e volume di vendita partendo direttamente dal mercato.
- L'incontro (scontro?) tra amministrazione e commerciale porta ad una determinazione dei prezzi più equilibrata.





- esiste un prezzo atteso per beni/servizi comparabili, quindi il prezzo dipende dal marketing mix adottato.
- prezzo “equo”
- prezzo psicologico
- prezzo promozionale
- prezzo di prestigio
- prezzo di penetrazione

Spetta al commerciale stabilire la sensibilità della domanda rispetto alle variazioni di prezzo.





Al prezzo che abbiamo individuato dobbiamo introdurre delle modifiche in base a:

- diversificazione geografica dei clienti
- sconti ed abbuoni
- prezzi promozionali
- Discriminazione dei prezzi in base al tipo di clientela, alla versione del prodotto, all'immagine del prodotto, all'ubicazione dei clienti, al tempo di utilizzo del servizio/prodotto.





Grazie per la vostra attenzione!





L.IN.F.A.

III° modulo

Il Marketing

14-21 ottobre 2009

Riccardo Damiani
riccardo_damiani@yahoo.com



Cosa NON è il MKTG...



NON è vendita;

NON è una funzione aziendale...





Il MKTG si occupa dello SCAMBIO di valori, ovvero di definire il livello e la composizione della domanda, nonché il tempo di manifestazione della domanda del bene/servizio.(Philip Kotler)

“Bello, professore, ma che vor dì?”

E' l'arte di individuare un'opportunità di mercato, svilupparla e ricavarne un reddito.



Nuove tendenze...



Ieri:

- si produce all'interno dell'impresa
- miglioramenti autonomi
- l'impresa opera da sola
- struttura organizzativa funzionale
- mercato locale o nazionale
- orientamento al prodotto
- standardizzazione di prodotto
- focalizzazione sul prodotto
- marketing di massa
- individuare vantaggi sostenibili
- sviluppo prodotti pianificato
- molti fornitori
- direzione top down
- si opera sui mercati "fisici"

Oggi:

- outsourcing
- benchmarking
- networking
- gruppi interfunzionali
- globale e locale
- orientamento al cliente
- prodotti adattati o personalizzati
- focalizz. Sulla value chain
- targeting
- sviluppo nuovi vantaggi
- accelerazione sviluppo prodotti
- pochi fornitori
- top down bottom up trasversale
- si opera anche sui mercati virtuali



Ci sono formule di mercato vincenti?



- Qualità superiore dei prodotti
- miglior servizio
- prezzi più bassi
- elevata quota di mercato
- adattamento e personalizzazione dei prodotti
- miglioramento continuo
- innovazione di prodotto
- oltrepassare le aspettative del cliente
- entrare in mercati in forte sviluppo





- Stanno diventando più sofisticati e sensibili al prezzo...
- dispongono di poco tempo e ricercano una maggiore convenienza...
- ritengono che tra i vari produttori si stia determinando una crescente parità di prodotto...
- sono meno sensibili nei confronti della marca dei produttori e più disposti ad accettare le marche dei rivenditori e quelle generiche..
- Hanno elevate aspettative in materia di servizio...
- manifestano un grado decrescente di lealtà nei confronti del fornitore...





- I prodotti di cui dispongono non sono molto diversi da quelli dei concorrenti...
- si manifesta la tendenza ad offrire una serie di accessori e servizi costosi, pur di acquisire una vendita...
- la manovra del prezzo trova risposte immediate da parte dei concorrenti...
- la pubblicità diviene più costosa, ma è meno efficace...
- le spese per promuovere le vendite sono troppo elevate...
- i costi della forza vendita tendono a crescere...





- Ritenere che MKTG e vendite siano la stessa cosa;
- enfatizzare l'acquisizione di nuovi clienti piuttosto che curarne il mantenimento;
- cercare di realizzare un profitto su ogni singola transazione piuttosto che puntare ad accrescere il profitto relativo all'intera durata della relazione col cliente;
- determinare i prezzi in base ai costi piuttosto che in funzione dell'obiettivo da conseguire;
- pianificare gli strumenti di comunicazione separatamente anziché secondo una visione integrata dell'intero processo di comunicazione dell'impresa;
- vendere il prodotto invece di cercare di comprendere e soddisfare i reali bisogni del cliente.



Come determinare l'ampiezza del mercato da servire?



- Marketing di massa
- Segmentazione
- Nicchie
- Personalizzato (Su misura - modulare).





- Segmentazione: un mercato viene suddiviso in vari sottomercati costituiti da clienti omogenei in base ad alcuni criteri
- Targeting: scelta del/dei segmenti di clientela interessanti (Ho le competenze necessarie?)
- Posizionamento: far radicare nella mente del cliente i benefici più rilevanti della propria offerta (Per quale motivo deve comprare proprio questo prodotto?)





- Si trova in un'area di esigenze e di interesse da parte di un gruppo sufficientemente ampio di acquirenti che hanno dei bisogni insoddisfatti; se l'impresa riesce a soddisfare questi bisogni, ha un'elevata probabilità di ottenere un reddito.





- Metodo dell'individuazione del problema
(il cliente è insoddisfatto degli attuali beni/servizi sul mercato).
- Metodo ideale (il cliente ha in mente le caratteristiche ideali del bene/servizio)
- Metodo della catena del consumo
(qual è il processo impiegato dal cliente per acquistare, impiegare ed eliminare un prodotto?)





Matrice di Ansoff:

metodo per pensare strategicamente una politica di prodotto
nei vari segmenti di mercato.





La marca come aiuto alla decisione del cliente:

il prodotto (inteso merceologicamente)

la giustificazione razionale della scelta

il nome

lo slogan

uno stile di vita

una storia d'amore...

Esercizio sulla parte emotiva della marca.





Grazie per la vostra attenzione!



IL MEMORY JOGGER™

Guida tascabile
agli strumenti utili
al miglioramento
continuo



GOAL/QPC

è una organizzazione senza scopo di lucro
che si sforza di aiutare le aziende a migliorare
continuamente la propria qualità, produttività
e competitività.

Ringraziamenti

Il Memory Jogger™ è stato compilato e redatto da Michael Brassard della **GOAL/QPC**. Si ringrazia in modo speciale Diane Ritter della **GOAL/QPC** per aver fornito consigli e materiali ed i seguenti membri del comitato per le risorse statistiche:

- Ray Caspary - Telesis Systems
- Bryce Colburne - AT&T Technologies, Merrimack Valley
- Gene Fetteroll - Associated Industries of Massachusetts
- Phil Kendall - Gillette Company
- Ray Lammi - Lammi Associates
- Lawrence LeFebre - **GOAL/QPC**
- Frank McKernan - Alcoswitch Division of Augat
- Hal Nelson - Alpha Industries

La **GOAL/QPC** è inoltre grata per i materiali speciali gentilmente offerti dalla Kendall Co., Boston, Mass., dalla Gould P.C. Division, Andover, Mass., dalla Ford Motor Company, Dearborn, Michigan, dalla Masland, Carlisle, PA, dalla Monsanto Chemical Co., St. Louis, MO e dal Worcester Memorial Hospital, Worcester, Mass.

Questo manuale è stato ideato per aiutare voi ed ogni persona della vostra azienda a conseguire UN MIGLIORAMENTO QUOTIDIANO DI PROCESSI, SISTEMI, QUALITÀ, COSTI E RENDIMENTI. Questo processo di miglioramento continuo è oggi il fulcro della RIVOLUZIONE NELLA QUALITÀ.

Nelle compagnie coinvolte in questa rivoluzione, tale processo di miglioramento continuo ha due componenti:

- 1) Filosofia
- 2) Tecniche grafiche per la soluzione dei problemi

1. FILOSOFIA

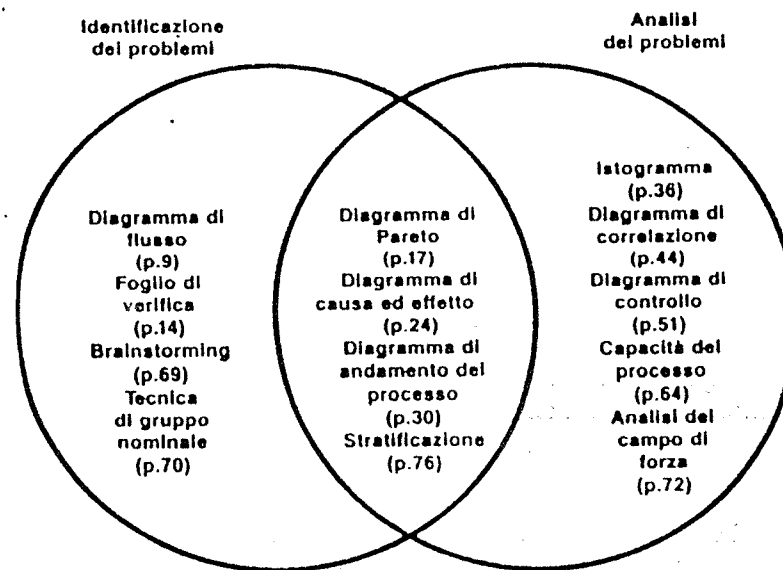
Le filosofie operative delle suddette compagnie presentano alcuni aspetti in comune:

- Il miglioramento della qualità mediante la rimozione delle cause dei problemi che affliggono il sistema conduce **inevitabilmente** ad un incremento della produttività.
- La persona che svolge una mansione è quella più esperta in quel lavoro.
- La gente desidera essere coinvolta e fare bene il proprio lavoro.
- Ognuno vuole che il proprio contributo venga apprezzato.
- Si ottengono maggiori risultati se si lavora insieme per migliorare il sistema di quanto non sia il caso contribuendo individualmente a tale miglioramento.
- Un sistema di soluzione dei problemi che utilizzi tecniche grafiche fornisce soluzioni migliori di un processo non strutturato.
- Le tecniche grafiche di soluzione dei problemi permettono fare il punto della situazione, di individuare le variazioni, l'importanza relativa dei problemi da risolvere di verificare e definire se i cambiamenti fatti abbiano avuto l'impatto desiderato.

- L'antagonismo tra maestranze e dirigenza è contraproducente ed antiquato.
- In ogni organizzazione esistono "gemme" sconosciute che aspettano di essere sviluppate.

2. TECNICHE GRAFICHE DI SOLUZIONE DEI PROBLEMI

Questo manuale presenta descrizioni pratiche, istruzioni ed esempi delle seguenti tecniche grafiche:



Notare che, nei vari stadi del processo di risoluzione dei problemi, tali diagrammi possono essere usati per scopi diversi. Per esempio, gli strumenti inclusi nel settore di intersezione del **DIAGRAMMA DI VENN** mostrato sopra possono essere usati sia nella fase di identificazione che nella fase di analisi del processo.

GUIDA ALLA SCELTA DELLA TECNICA

Compito

1. Stabilire la priorità dei problemi da affrontare
2. Formulare una descrizione del problema che sia ben determinata dal punto di vista qualitativo, temporale e spaziale
3. Sviluppare un quadro completo di tutte le possibili cause del problema
4. Concordare sulle cause basilari del problema
5. Trovare una soluzione che sia attuabile ed efficace e sviluppare un piano di azione
6. Attuare il processo di soluzione e stabilire le procedure ed i grafici necessari al controllo

Tecniche

- Diagramma di flusso (pag. 9)
- Foglio di verifica (pag. 14)
- Diagramma di Pareto (pag. 17)
- Brainstorming (pag. 69)
- Tecnica di gruppo nominale (pag. 70)
- Istogramma (pag. 36)
- Diagramma a torta (pag. 75)
- Stratificazione (pag. 76)
- Diagramma di andamento del processo (pag. 30)
- Foglio di verifica (pag. 14)
- Diagramma di causa ed effetto (pag. 24)
- Brainstorming (pag. 69)
- Foglio di verifica (pag. 14)
- Diagramma di Pareto (pag. 17)
- Diagramma di correlazione (pag. 44)
- Brainstorming (pag. 69)
- Analisi del campo di forza (pag. 72)
- Presentazione del management (pag. 74)
- Diagramma a torta (pag. 75)
- Grafico a barre addizionali (pag. 77)
- Diagramma di Pareto (pag. 17)
- Istogramma (pag. 36)
- Diagramma di controllo (pag. 51)
- Capacità del processo (pag. 64)
- Stratificazione (pag. 76)

COME USARE IL MEMORY JOGGER™

Il Memory Jogger™ è stato compilato in modo da fornire una guida di riferimento di facile consultazione sul posto di lavoro. A tale scopo, esso utilizza una simbologia a colori che salta subito agli occhi ed è facile da ricordare. Tale simbologia è presentata sotto assieme alla relativa spiegazione.

Preparazione Il primo passo da compiere nel processo di soluzione di un problema consiste nella scelta dello strumento appropriato alla situazione. Ciascuna sezione dedicata ad un nuovo strumento viene introdotta da un riquadro in cui si descrive il campo di applicazione. Si raccomanda di fare sempre riferimento a tale descrizione in modo da potere scegliere con precisione lo strumento più adatto allo scopo.

Percorso Questa sezione di ciascun capitolo, presenta le direttive di formazione, cioè la fase attiva che fornisce istruzioni sequenziali e formule utili. Se ne consiglia la consultazione qualora sorgessero dubbi sul procedimento.

Traguardo Questa sezione presenta ciascuno strumento nella sua forma finale. Per mostrare le ampie possibilità di applicazione di ciascuno strumento, vengono illustrati esempi di **produzione, amministrazione/servizio e di vita quotidiana**. È da consultare quando sia necessario scegliere il formato appropriato alla tecnica finale di tracciamento dei diagrammi.

Avvertenza Nel riquadro alla fine di ciascuna sezione vengono offerti suggerimenti utili alla costruzione ed interpretazione dei diagrammi in questione. È bene utilizzare questa sezione per evitare di commettere gli errori più comuni nel costruire ed analizzare tali strumenti.

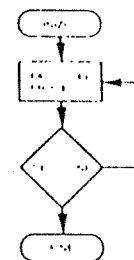


Diagramma di flusso: Quando è necessario identificare il percorso attuale e quello ideale di ogni prodotto o servizio in modo da identificarne le deviazioni.



DIAGRAMMA DI FLUSSO

Il diagramma di flusso è una rappresentazione grafica dei vari passi di un processo. I diagrammi di flusso permettono di documentare molto efficacemente un programma e possono essere utili per esaminare la correlazione dei vari passi di un processo. Impiegano una simbologia facilmente riconoscibile per rappresentare il processo in esame.



Lo studio di questi diagrammi spesso consente di scoprire le scappatoie che rappresentano possibili fonti di problemi. La loro applicazione è vastissima e si estende dal percorso seguito da una fattura al flusso dei materiali, ai passi seguiti per effettuare la vendita o il servizio di un determinato prodotto.

Più comunemente si usano nel processo di identificazione di un problema chiamato "raffigurazione a blocchi". Le persone con la conoscenza più approfondita del processo si riuniscono per:

- 1) Disegnare un diagramma di flusso degli stadi **attuali** del processo
- 2) Definire un diagramma di flusso degli stadi che dovrebbero costituire il processo se tutto funzionasse bene
- 3) Confrontare i due diagrammi per scoprire dove differiscano, visto che in quel punto sorgono i problemi.

Diagramma di flusso – Esempio Flusso del circuito stampato

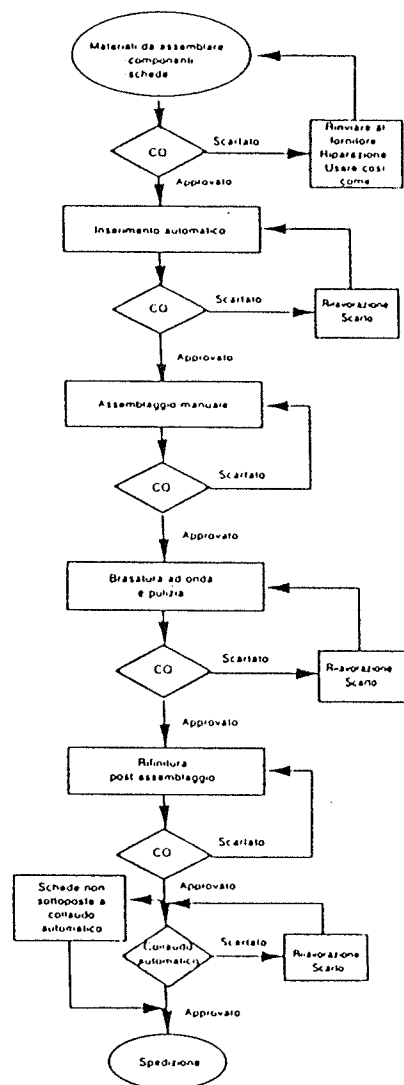


Diagramma di flusso/Esempio di servizio Pronto soccorso – Procedura radiologica

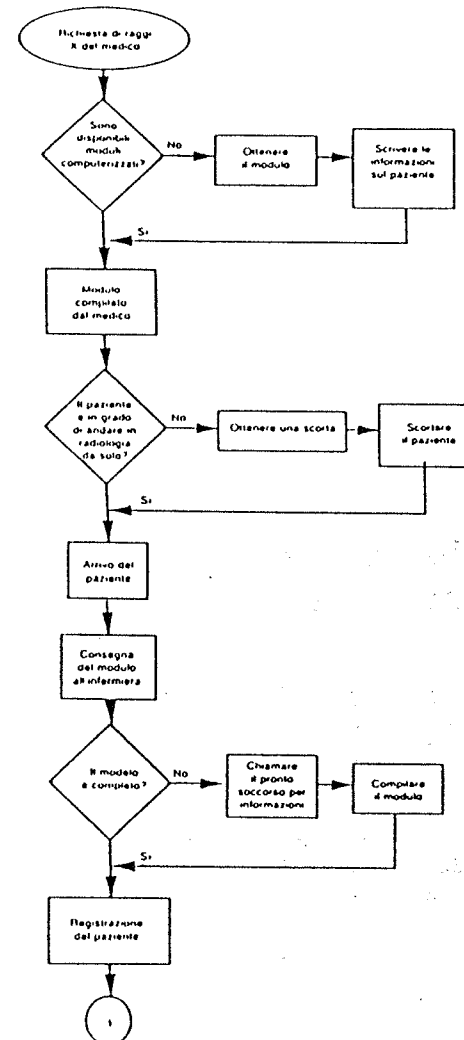
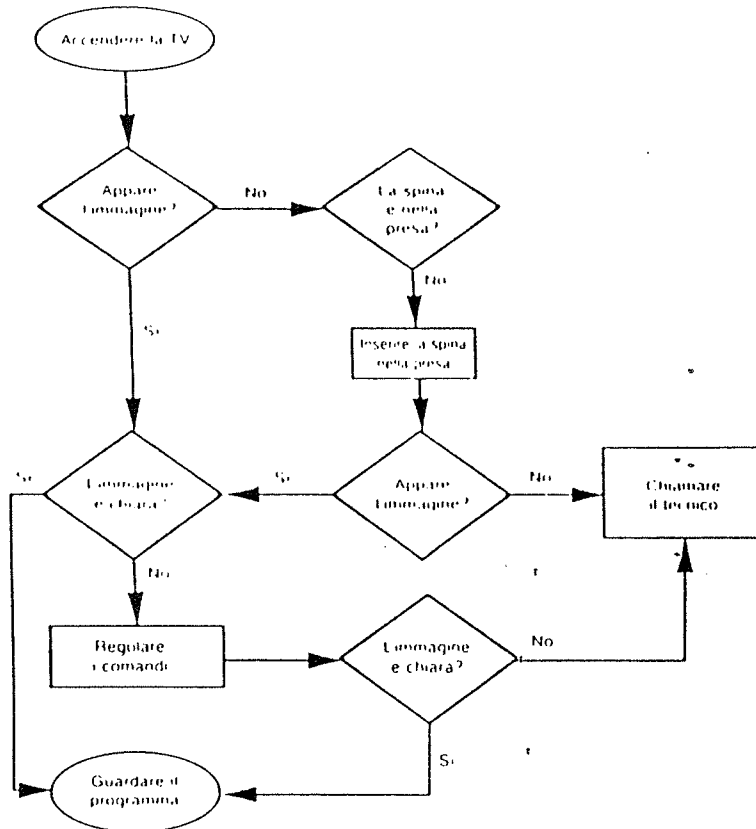


Diagramma di flusso – Esempio di vita quotidiana Accensione di un televisore



Consigli utili per la costruzione/ interpretazione di un diagramma di flusso

- Definire chiaramente i limiti del processo.
- Usare la simbologia più semplice possibile.
- Accertarsi che ogni anello di feedback abbia una via d'uscita.
- Fare in modo che dal quadrilatero di *processo* fuoriesca una sola freccia. In caso contrario usare un rombo di *decisione*.



Foglio di verifica: Quando è necessario raccogliere dati basati sull'osservazione di un campione in modo da cominciare a scoprire i modelli. Questo è il punto d'inizio più logico nella maggior parte dei cicli di soluzione di problemi.



FOGLIO DI VERIFICA

I fogli di verifica sono dei questionari facilmente comprensibili in cui viene posta la domanda: "Con quale frequenza si manifestano determinati eventi?" Con essi si inizia il processo di conversione delle "opinioni" in "fatti". La stesura di un foglio di verifica richiede i seguenti passi:

- 1) Accordarsi sull'evento da osservare. L'attenzione di tutti deve essere concentrata sulla stessa cosa.
- 2) Decidere il periodo di tempo entro il quale vanno raccolti i dati. Tale periodo può essere lungo ore oppure settimane.
- 3) Sviluppare un modulo chiaro e facile da usare, accertandosi che tutte le colonne siano opportunamente intitolate e che vi sia abbastanza spazio per trascrivere i dati.
- 4) Raccogliere i dati in modo consistente ed onesto. Accertarsi che il tempo a disposizione per tale compito sia sufficiente.

Problema	Mese			
	1	2	3	Totale
A	II	II	I	5
B	I	I	I	3
C	III	II	III	12
Totale	8	5	7	20



Foglio di verifica – Esempio di produzione Difetti dei cuscinetti

Difetto	Maggio				Totale
	6	7	8	9	
Dimensioni errate	III	III	III	II	26
Forma errata	I	III	III	II	9
Dipartimento errato	III	I	I	I	8
Peso errato	III	III	III	III	52
Finitura errata	II	III	I	I	7
Totale	29	22	25	26	102

Foglio di verifica – Esempio di amministrazione/servizio Errori di battuta nel Dipartimento A

Errori	Marzo			Totale
	1	2	3	
Centrata	II	III	III	8
Ortografia	III	III	III	23
Punteggiatura	III	III	III	40
Paragrafi mancanti	II	I	I	4
Cifre errate	III	III	III	10
Numeri di pagina errati	I	I	II	4
Tabelle	III	III	III	13
Totale	34	35	33	102

Foglio di verifica – Esempio di vita quotidiana Motivi di disaccordo

Ragione	Giorno					Totale
	L	M	G	M	V	
Denaro						20
Sesso						10
Figli						19
Totale	12	6	10	8	13	49



Consigli utili per la costruzione/ interpretazione di un foglio di verifica

- Accertarsi che le osservazioni e/o i campioni siano quanto più casuali possibil.
- Accertarsi che il processo di raccolta dei campioni sia efficiente e che la gente abbia il tempo di effettuarlo.
- La popolazione (l'universo) da campionare deve essere omogenea. In caso contrario, si deve procedere ad una stratificazione (divisione in gruppi) e ciascun gruppo deve essere esaminato individualmente.



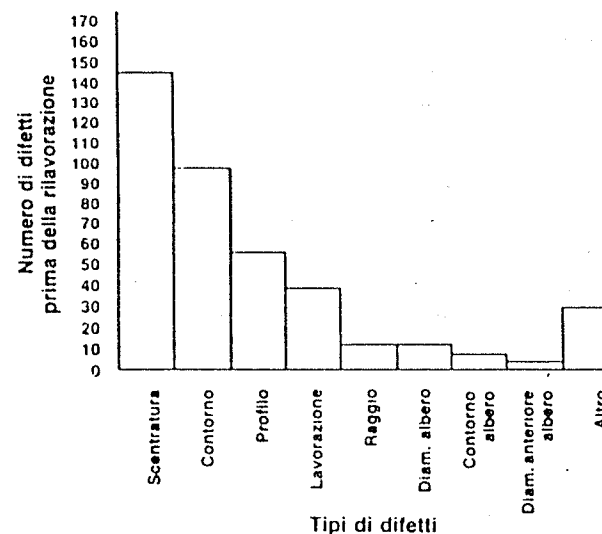
Diagramma di Pareto: Quando è necessario mostrare l'importanza relativa di tutti i problemi o le condizioni in modo da scegliere il punto di inizio del processo di soluzione dei problemi, verificare il successo ottenuto, oppure identificare la causa di fondo di un problema.



DIAGRAMMA DI PARETO

Il diagramma di Pareto è un grafico a barre verticali che aiuta a determinare l'importanza prioritaria delle cause dei problemi ed a definire l'ordine di soluzione. La costruzione di un diagramma di Pareto, basata su fogli di verifica o su altri moduli di raccolta dati, aiuta a concentrare l'attenzione e gli sforzi sui problemi veramente importanti. Normalmente si raggiunge un risultato più consistente lavorando sulla barra più alta piuttosto che concentrandosi su quelle più basse.

Diagramma di Pareto Difetti rilevati durante un'ispezione del processo



PROCEDIMENTO DI COSTRUZIONE DI UN DIAGRAMMA DI PARETO

- 1) Scegliere i problemi da mettere a confronto ed ordinare mediante:
 - a) Il brainstorming. Ad es.: "Quali sono i maggiori problemi di qualità nel Dipartimento A?"
 - b) I dati disponibili. Ad es.: "Controlliamo i rapporti presentati il mese scorso dal Dipartimento A sulla qualità in modo da scoprire quali aree presentino i problemi maggiori".
- 2) Determinare l'unità di misura o standard ai fini del confronto. Ad es.: costo annuale, frequenza, ecc.
- 3) Selezionare il periodo di tempo da studiare. Ad es.: 8 ore, 8 giorni, 8 settimane, ecc.
- 4) Raccogliere i dati necessari a seconda di ciascuna categoria. Ad es.: "Il difetto A si è manifestato X volte negli ultimi 6 mesi", oppure: "Il difetto B è costato X dollari negli ultimi 6 mesi".
- 5) Confrontare la frequenza o il costo di ciascuna categoria in relazione alle altre, es.: "Il difetto A si è manifestato 75 volte; il difetto B 107 volte; il difetto C 35 volte; ecc.", oppure: "Il difetto A costa annualmente 750 dollari; il difetto B, 535 dollari, ecc."
- 6) Elencare le categorie da sinistra a destra sull'asse orizzontale in base al loro ordine decrescente di frequenza o costo. Le categorie con il minor numero di elementi possono essere raggruppate in una categoria "altro", la cui barra viene posta per ultima all'estrema destra del grafico.
- 7) Disegnare, al di sopra di ogni classe o categoria, un rettangolo la cui altezza rappresenti la frequenza o il costo ad essa relativo.*

*Ulteriori caratteristiche aggiuntive del diagramma di Pareto:

- Spesso i dati sono rappresentati sull'asse verticale sinistro con una scala percentuale sull'asse verticale destro. Accertarsi che i due assi siano rapportati in scala. Ad es.: 100% è opposto al totale della frequenza o del costo; 50% è opposto al punto mediano dei "dati grezzi", ecc.
- Spostandosi da sinistra verso destra, a partire dalla cima della barra più alta, si può aggiungere una linea che mostri la frequenza cumulativa delle categorie. Ciò fornisce la risposta a domande quali: "Qual'è la percentuale sul totale delle prime tre categorie?"

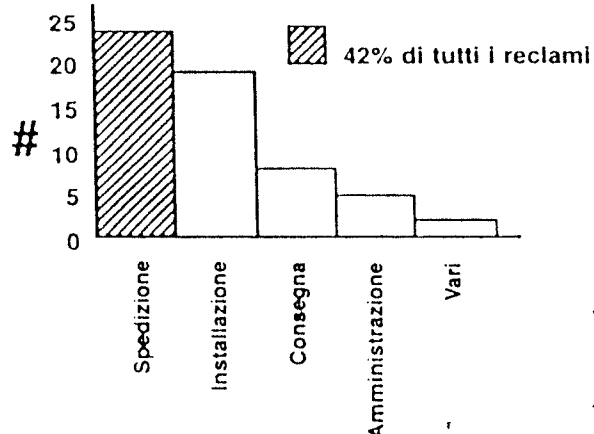
USI DIVERSI DEL DIAGRAMMA DI PARETO



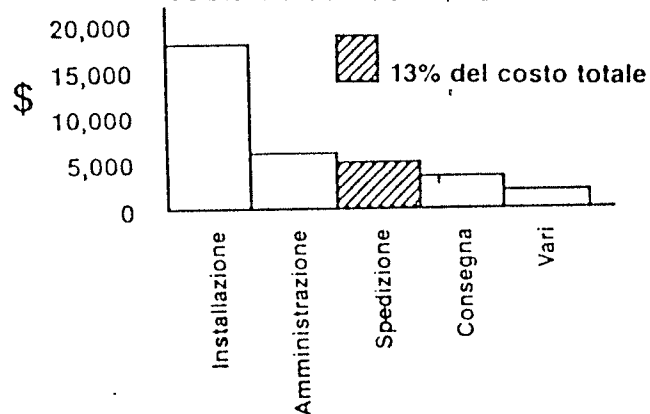
- 1) Identificazione dei problemi principali mediante l'uso di diversi ordini di misura. Ad es.: frequenza, costo, ecc.

Lezione: I problemi più frequenti non sono necessariamente i più costosi.

Reclami dei clienti dovuti a servizio



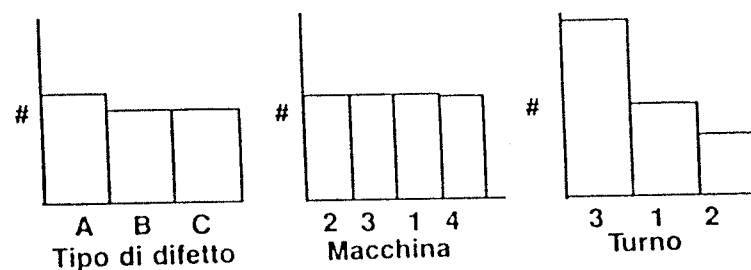
Costi sostenuti per rimediare ai reclami sul servizio



- 2) Analisi di differenti raggruppamenti di dati. Ad es.: per prodotto, per macchina, per turno, ecc.

Lezione: Se non emergono differenze nette, riorganizzare i dati. Fare uso della propria immaginazione.

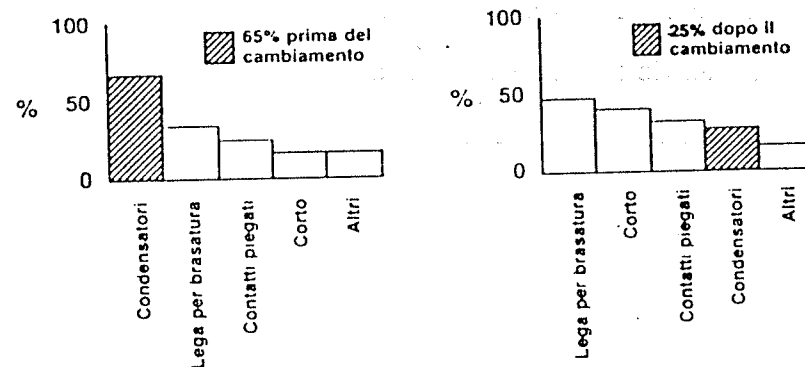
Analisi di Pareto del numero di difetti



- 3) Misurazione dell'impatto sul processo dei cambiamenti apportati. Ad es.: prima e dopo i confronti.

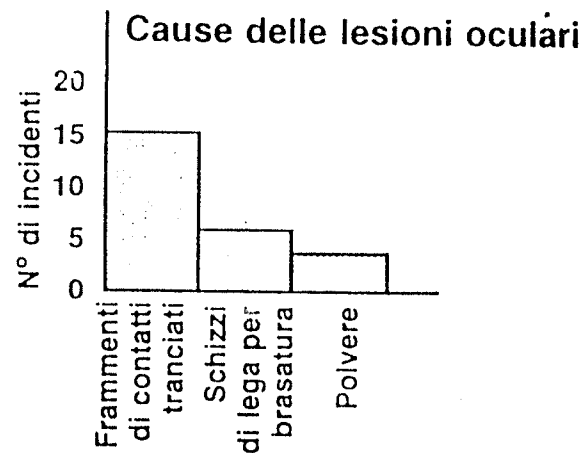
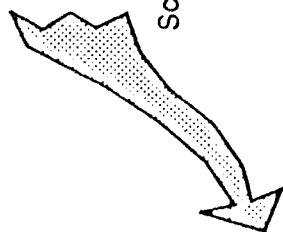
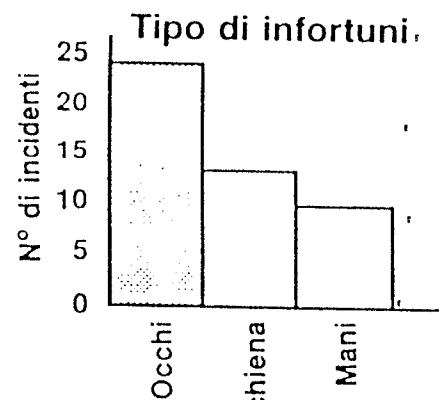
Lezione: È impossibile rendersi conto di un miglioramento se non si conosce la situazione prima del cambiamento.

**Difetti dei componenti
(Stazione N° 2)**



- 4) Scomposizione delle cause generiche in parti sempre più specifiche.

Lezione: Curare le cause e non i sintomi.



Consigli utili per la costruzione/interpretazione di un diagramma di Pareto

- Fare uso del buon senso — gli eventi più frequenti o più costosi non sono necessariamente i più importanti. Per esempio, due incidenti mortali meritano più attenzione di 100 ferite alle dita.
- Marcare in modo chiaro lo standard di misura del diagramma (\$, %, N°).

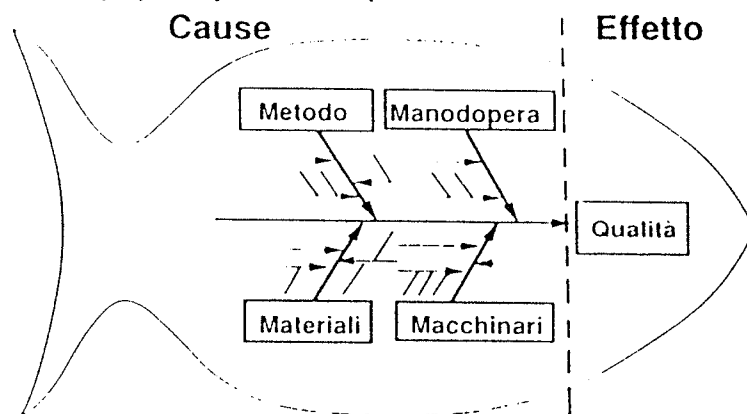


Diagramma di causa ed effetto: Quando è necessario identificare, esplorare e visualizzare tutte le possibili cause di uno specifico problema o condizione.



DIAGRAMMA DI CAUSA ED EFFETTO

Il diagramma di causa o effetto è stato sviluppato per rappresentare la relazione tra un certo "effetto" e tutte le possibili cause che lo influenzano. L'effetto, o problema, viene mostrato a destra del diagramma, mentre tutte le cause principali sono elencate a sinistra. Iniziare cercando di scegliere un problema che sia controllabile all'interno del proprio dipartimento o posto di lavoro.



(Diagramma a lisca di pesce)

I diagrammi di causa ed effetto sono usati per illustrare in maniera chiara le varie cause di un processo, mettendole in ordine e correlandole. Per ogni effetto ci sono probabilmente svariate categorie di cause principali. Tali cause principali possono essere sommariamente divise in 4 categorie, simbolizzate dalle 4 M: Manodopera, Macchinari, Metodi e Materiali. Nelle aree di amministrazione potrebbe essere più utile il riferimento alle 4 P: Politiche, Procedimenti, Personale e Posto (di lavoro). Tali categorie sono comunque solamente indicative. Si può utilizzare qualsiasi altra categoria che emerga ovvero che aiuti la gente a pensare in modo creativo.

Un diagramma di causa ed effetto ben dettagliato assumerà la forma di una lisca di pesce, da cui il nome alternativo di diagramma a lisca di pesce. Dall'elenco di possibili cause si identificano e selezionano, per una ulteriore analisi, quelle più probabili. Quando si esamina una causa è bene cercare di scoprire cosa sia cambiato, le deviazioni dalla norma o i modelli. Ci si ricordi di cercar di curare le cause e non i sintomi del problema. Cercare di risalire il più possibile alle cause prime.

SCHEMA DI COSTRUZIONE DI UN DIAGRAMMA DI CAUSA ED EFFETTO

- 1) Iniziare il processo mettendosi d'accordo su una descrizione del problema prescelto che tenga conto delle sue caratteristiche intrinseche, di dove e quando si manifesti e delle sue dimensioni.
- 2) Identificare le cause da utilizzare per la costruzione del diagramma di causa ed effetto in uno dei due modi seguenti:
 - a) **Organizzare un brainstorming** strutturato sulle possibili cause senza previa preparazione.
 - b) Richiedere ai membri del team di cercare di scoprire le possibili cause di un problema, usando dei semplici **fogli di verifica**, durante il periodo tra un incontro e quello successivo, ed esaminando attentamente i vari stadi del processo produttivo.
- 3) Costruire il diagramma di causa ed effetto vero e proprio:
 - a) Annotare la descrizione del problema nel riquadro a destra.
 - b) Raggruppare in categorie tradizionali le cause fondamentali relative ai vari passi del processo di produzione.
 - c) Suddividere le idee scaturite dal **brainstorming** a seconda delle categorie principali.
 - d) Chiedersi, per ciascuna causa, "Perché accade?" ed inserire le risposte nel diagramma quali ramificazioni delle cause principali.
- 4) Interpretazione

Per scoprire le cause principali di un problema:

 - a) Ricercare le cause ricorrenti.
 - b) Raggiungere il consenso tra i membri del gruppo.
 - c) Raccogliere dati per determinare la frequenza relativa delle diverse cause.

Diagramma di causa ed effetto – Esempio di produzione

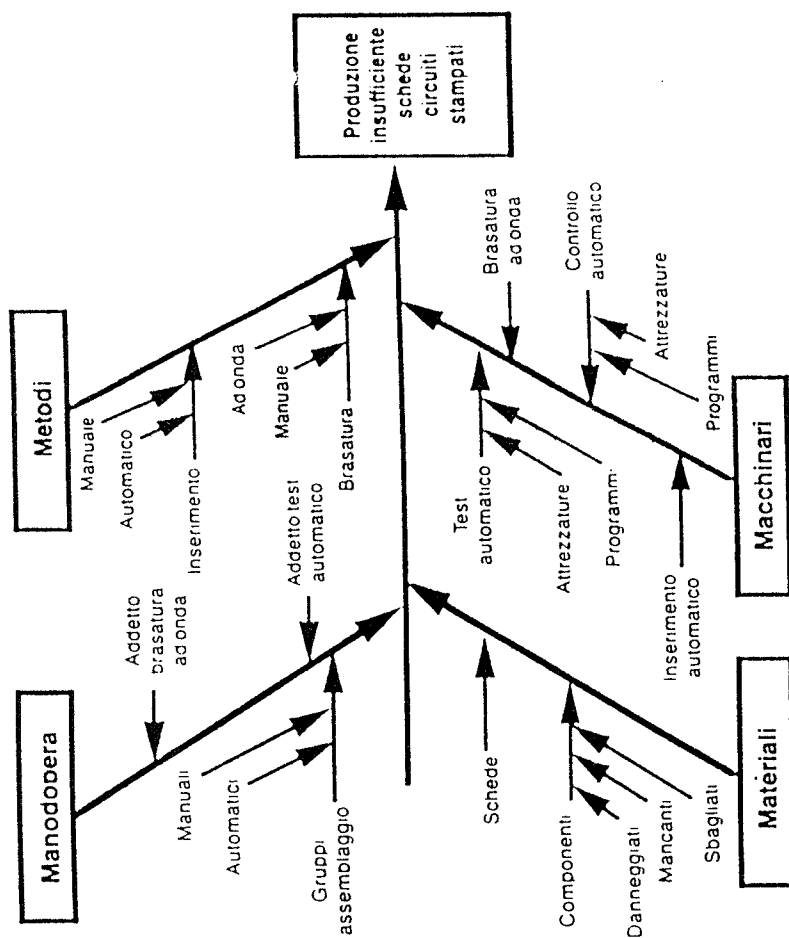


Diagramma di causa ed effetto – Esempio di amministrazione/servizio

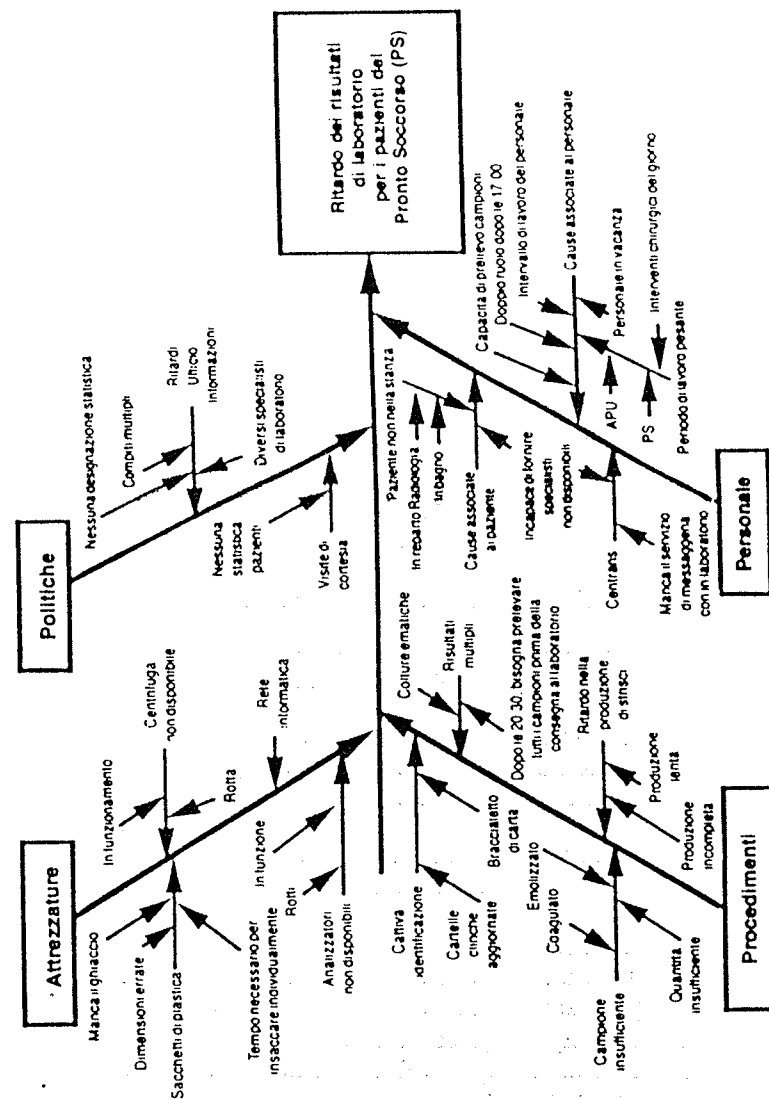
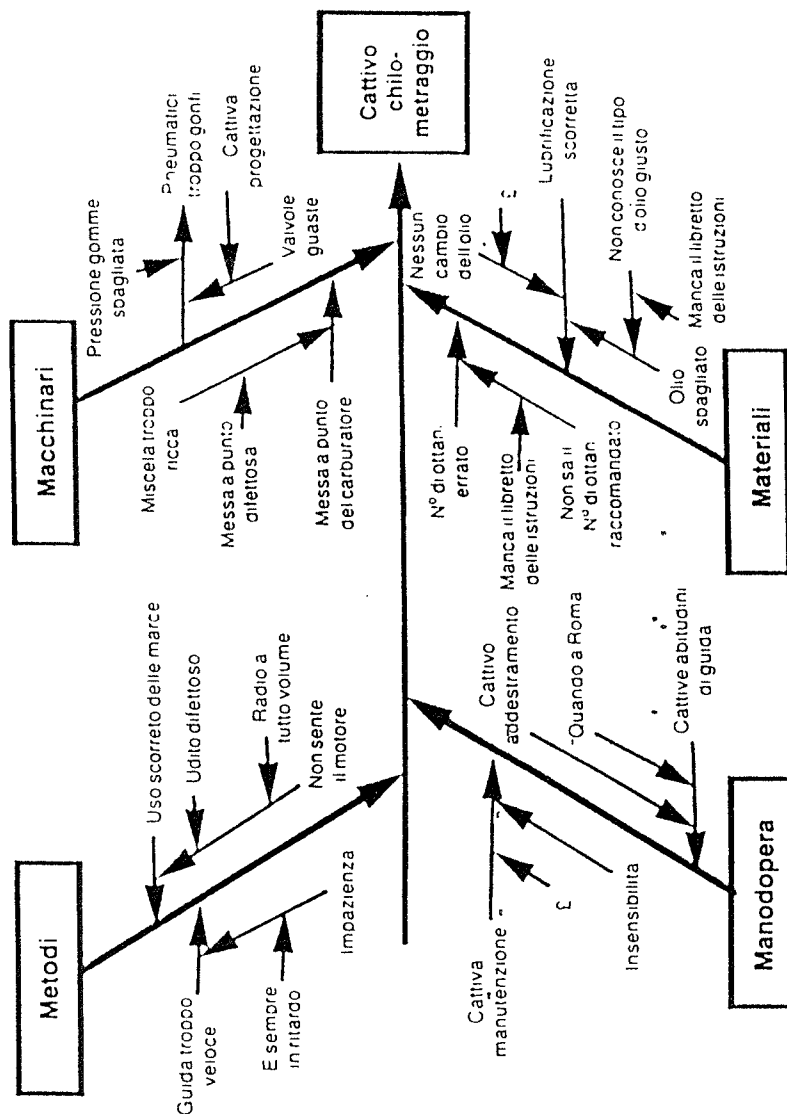


Diagramma di causa ed effetto – Esempio di vita quotidiana



Consigli utili per la costruzione/ interpretazione di un diagramma di causa ed effetto

- Cercare di non andare oltre l'area posta sotto il controllo del gruppo in modo da minimizzare le frustrazioni.
- Se le idee tardano a svilupparsi cercare di usare le categorie principali di cause come catalizzatori. Per esempio: "Cosa c'è nei materiali che causa...?"
- Usare il minor numero di parole possibile.
- Accertarsi che tutti siano d'accordo sulla descrizione del problema.
- Il tipo più diffuso di diagramma di causa ed effetto è quello dell'**analisi della dispersione** mostrato nel Memory Jogger™. Lo si costruisce raggruppando le singole cause in categorie principali e ponendosi la domanda: "Perché si verifica questa causa (dispersione)?" Altri tipi comuni di diagrammi di causa ed effetto sono i seguenti:
 - a) **Il diagramma di causa ed effetto per la classificazione del processo**, che elenca in sequenza tutti i passi di un processo. Come nel diagramma di analisi di dispersione, le frecce appartenenti alla stessa categoria di cause si dipartono dalla linea posta tra ciascun passo del processo e, per ciascuna categoria di cause, si pongono le stesse domande.
 - b) **Il diagramma di causa ed effetto per l'enumerazione delle cause** è quasi identico al diagramma di analisi di dispersione. La sola differenza consiste nel fatto che quest'ultimo ordina tutte le cause possibili in forma di elenco, per poi inserirle nelle categorie di cause principali.



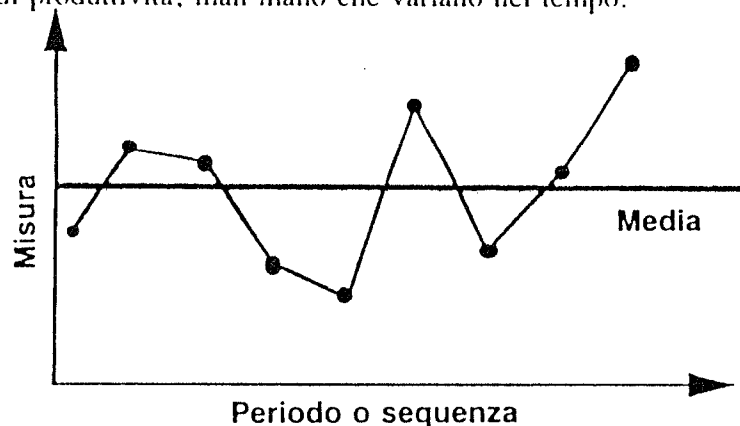
Diagramma di andamento del processo: Quando è necessario indicare l'andamento nella forma più semplice possibile con punti di osservazione distribuiti in un arco di tempo specificato.



DIAGRAMMA DI ANDAMENTO DEL PROCESSO

I diagrammi di andamento del processo vengono utilizzati per la rappresentazione visiva dei dati. Essi servono a verificare se, in un sistema, la media è soggetta a cambiamenti a lungo termine.

I diagrammi di andamento del processo sono lo strumento più facile da costruire ed usare. Si disegna un grafico, riportando i punti nello stesso ordine in cui si presentano. Comunque vi si inseriscono dati di un processo quali tempo di fermo di un macchinario, rese, scarti, errori di tipografia o di produttività, man mano che variano nel tempo.



Il rischio che si corre con il diagramma di andamento del processo è rappresentato dalla tendenza a considerare importante ogni variazione dei dati. Questo diagramma, come qualsiasi altra tecnica del genere, deve essere **usato esclusivamente per concentrare l'attenzione su cambiamenti veramente vitali del sistema.**

Una delle applicazioni più utili del diagramma di andamento del processo è l'identificazione di tendenze o scostamenti significativi dalla media. Per esempio, quando si controlla un dato sistema, ci si aspetta di trovare un numero uguale di punti sia al di sotto che al di sopra della media, quindi, se nove punti si presentano su un lato della media, ciò indica un evento statisticamente insolito. Se lo scostamento è positivo, dovrebbe essere incorporato permanentemente nel sistema. Se è negativo, allora lo si dovrebbe eliminare. Un tipo alternativo di modello consiste nella tendenza ad un aumento o diminuzione graduale di sei o più punti senza inversione.

Considerato che nessuno dei due modelli normalmente si verifica casualmente, la loro manifestazione costituisce una indicazione di un cambiamento rilevante che richiede d'essere analizzato.

Esempio di produzione
 Percentuale di accettazione al primo test
 delle schede di circuiti stampati



**Diagramma di
 andamento del processo –**

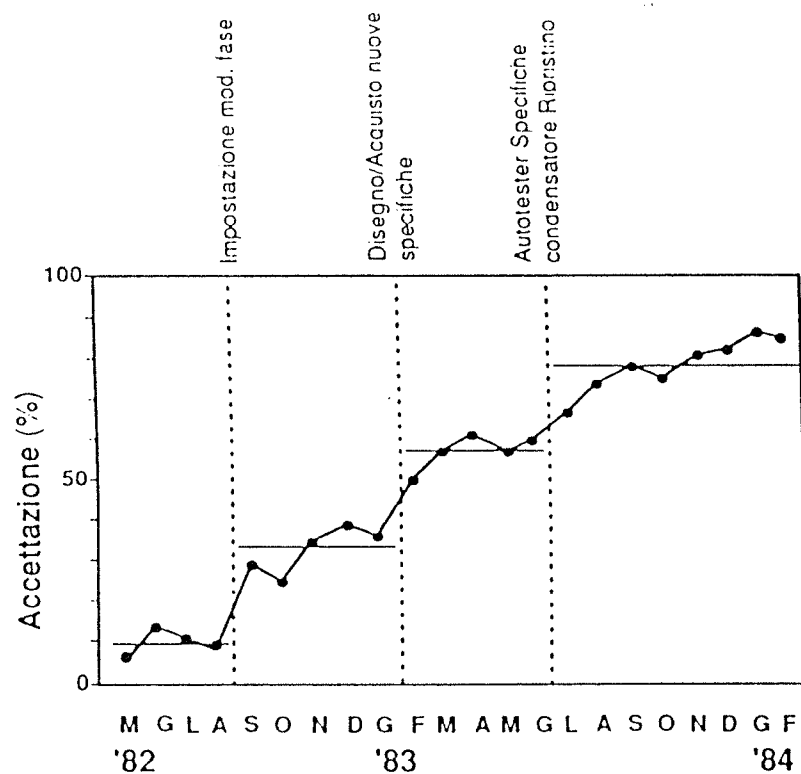
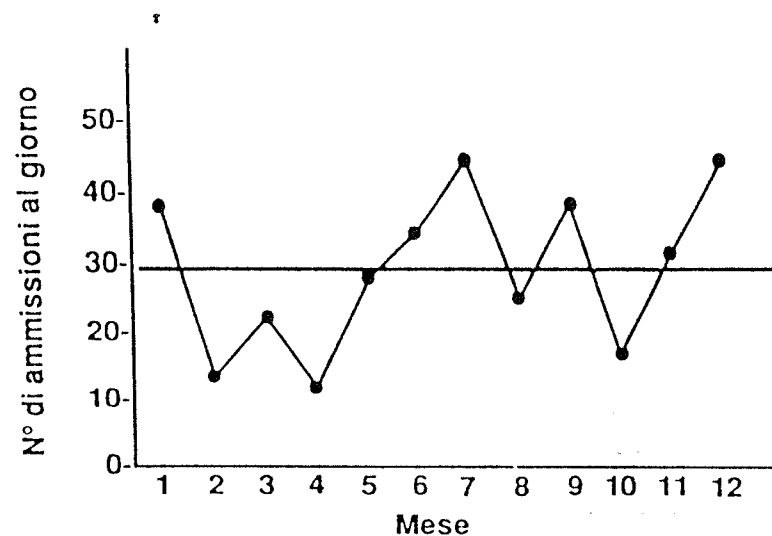
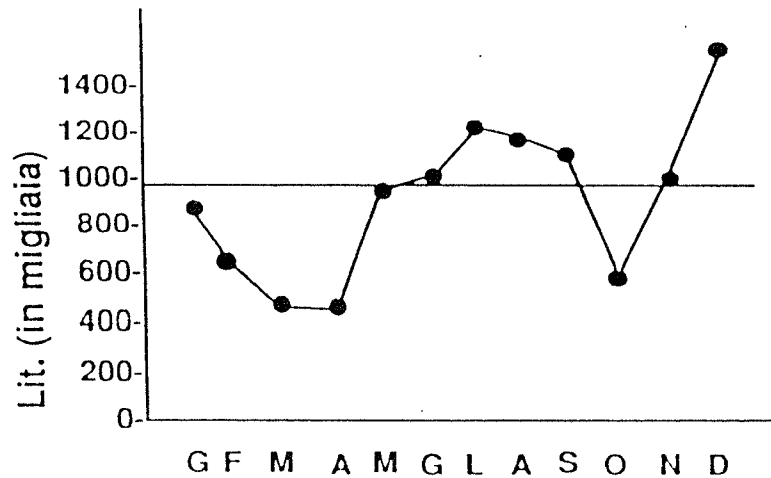


Diagramma di andamento del processo –
Esempio di amministrazione/servizio
 Ammissioni in sala di pronto soccorso



**Diagramma di andamento del processo –
Esempio di vita quotidiana
Spese mensili di una famiglia**



**Consigli utili per la costruzione/
interpretazione di un diagramma
di andamento del processo**

- L'asse y corrisponde al lato verticale del grafico.
- L'asse x corrisponde al lato orizzontale del grafico.
- Ogni punto sul grafico corrisponde alla misura o alla quantità osservata o campionata in un certo punto nel tempo.
- I punti rappresentanti i dati devono essere uniti per facilitare l'uso e l'interpretazione.
- Il periodo di tempo coperto e l'unità di misura devono essere contrassegnati in modo chiaro.
- I dati raccolti devono essere mantenuti nello stesso ordine in cui sono stati ottenuti. Dal momento che il diagramma traccia una determinata caratteristica nel tempo, la sequenza dei punti/dati è critica.

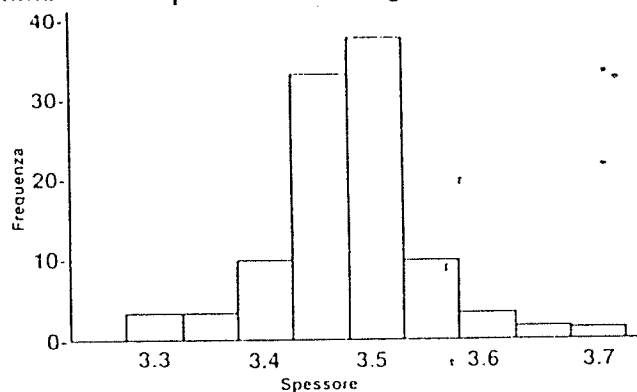


Istogramma: Quando è necessario scoprire e visualizzare la distribuzione dei dati rappresentando sotto forma di barre il numero di unità di ciascuna categoria.



ISTOGRAMMA

Come si è già visto con il diagramma di Pareto, è molto utile rappresentare sotto forma di grafico a barre la frequenza con cui certi eventi si manifestano (distribuzione della frequenza). Il diagramma di Pareto, comunque, considera solamente le caratteristiche di un prodotto o servizio, come, ad esempio, un difetto, un problema, tipo di rischi per la sicurezza, ecc., (dati attributivi). L'istogramma considera i dati di misura, ad esempio della temperatura, delle dimensioni, ecc., e ne evidenzia la distribuzione. Ciò è molto importante, in quanto si sa che tutti gli eventi ricorrenti presentano dei risultati variabili nel tempo. Un istogramma rivela l'ammontare delle variazioni insite in un processo. Un tipico istogramma ha un aspetto simile al seguente:

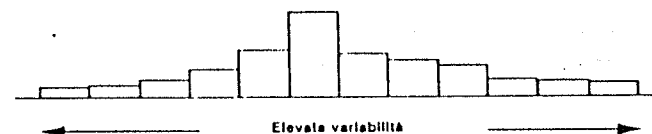
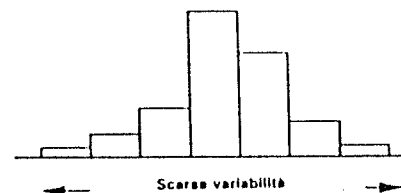


Notare la curva tracciata sul grafico a barre tradizionale. La curva qui è illustrata rappresenta la distribuzione "normale" o a campana, in quanto il maggior numero di unità è raggruppato al centro (media), con un numero pressappoco uguale di

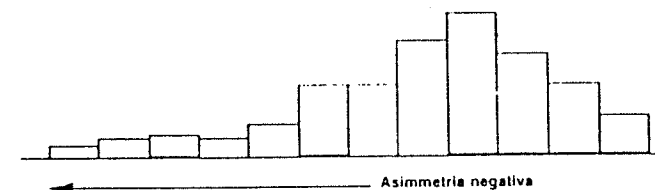
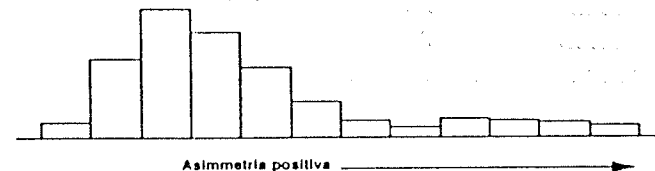
unità su entrambi i lati. Molti campioni casuali di dati sottoposti a controllo statistico seguono tale modello. In altri modelli i dati si "accumulano" su punti distanti dal centro. Tale tipo di distribuzione è detta "asimmetrica". È importante ricordarsi che si stanno ricercando distribuzioni che teoricamente dovrebbero essere normali ma che in realtà non lo sono. Lo stesso di casi vale per distribuzioni prevedibilmente asimmetriche. Oltre forma della distribuzione si deve anche controllare:

- Se l'ampiezza di variazione della curva ricade nell'ambito delle specifiche. In caso contrario, la porzione della curva che ricade al di fuori delle specifiche (VARIABILITÀ).
- Se la curva è centrata al punto giusto. La maggior parte dei campioni è nel settore alto o basso? (ASIMMETRIA).

Illustrazioni della variabilità



Illustrazioni dell'asimmetria



PASSI DA SEGUIRE NELLA COSTRUZIONE DI UN ISTOGRAMMA

Per la costruzione di un istogramma è necessario un numero più elevato di dettagli che per altri strumenti. È bene sottolinearlo in quanto sembra che si crei confusione al momento di decidere il numero delle classi (barre), i limiti delle classi, ecc.

Iniziate con una serie non organizzata di numeri come:

9.9 9.3 10.2 9.4 10.1 9.6 9.9 10.1 9.8
9.8 9.8 10.1 9.9 9.7 9.8 9.9 10.0 9.6
9.7 9.4 9.6 10.0 9.8 9.9 10.1 10.4 10.0
10.2 10.1 9.8 10.1 10.3 10.0 10.2 9.8 10.7
9.9 10.7 9.3 10.3 9.9 9.8 10.3 9.5 9.9
9.3 10.2 9.2 9.9 9.7 9.9 9.8 9.5 9.4
9.0 9.5 9.7 9.7 9.8 9.8 9.3 9.6 9.7
10.0 9.7 9.4 9.8 9.4 9.6 10.0 10.3 9.8
9.5 9.7 10.6 9.5 10.1 10.0 9.8 10.1 9.6
9.6 9.4 10.1 9.5 10.1 10.2 9.8 9.5 9.3
10.3 9.6 9.7 9.7 10.1 9.8 9.7 10.0 10.0
9.5 9.5 9.8 9.9 9.2 10.0 10.0 9.7 9.7
9.9 10.4 9.3 9.6 10.2 9.7 9.7 9.7 10.7
9.9 10.2 9.8 9.3 9.6 9.5 9.6 10.7

Tali numeri si riferiscono allo spessore di un certo materiale di fondamentale importanza in un processo.

PASSO 1: Conto del numero di punti-dati presente nel gruppo di dati. Nell'esempio esposto sopra vi sono 125 punti-dati ($n = 125$).

PASSO 2: Determinazione della gamma di valori R (range o intervallo) dell'intero gruppo di dati. L'intervallo corrisponde al valore ottenuto sottraendo il valore minimo da quello massimo. Nel nostro caso, l'intervallo è: $10,7 - 9,0 = 1,7$.

PASSO 3: Divisione della gamma di valori in un dato numero di classi, indicato con la lettera K. La tabella indica approssimativamente come suddividere il gruppo di dati in un ragionevole numero di classi. Nell'esempio adottato, 125 punti-dati verrebbero suddivisi in 7-12 classi. Utilizzare $K = 10$ classi.

<u>Numero di punti-dati</u>	<u>Numero di classi (K)</u>
Meno di 50	5 - 7
50 - 100	6 - 10
100 - 250	7 - 12
Oltre 250	10 - 20

PASSO 4: Determinazione dell'ampiezza della classe, H. Una formula conveniente è la seguente:

$$H = \frac{R}{K} = \frac{1,7}{10} = 0,17$$

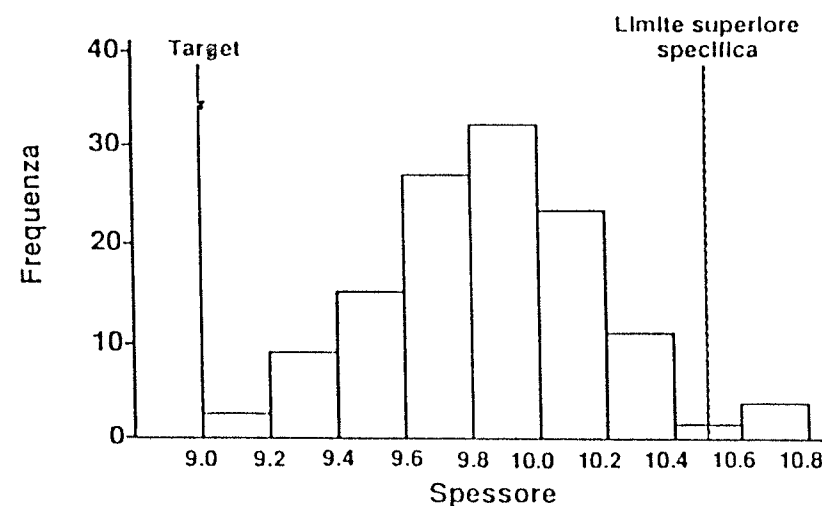
In questo, come in molti altri casi, conviene arrotondare H ad una cifra adatta allo scopo, che qui corrisponde a 0,20.

PASSO 5: Determinazione dei limiti della classe, ovvero dei punti estremi. Per la semplice determinazione dei limiti della classe utilizzare la più piccola tra le singole misure di un gruppo di dati, arrotondandola, se necessario, al numero inferiore più adatto: questo sarà il punto estremo inferiore del nostro primo limite di classe. Nel nostro esempio questo corrisponde a 9,00. Prendere adesso tale numero ed aggiungervi la larghezza di classe, quindi $9,00 + 0,20 = 9,20$: a tale cifra, pertanto, corrisponderà il limite della classe inferiore successiva. Di conseguenza, la prima classe si estenderà da 9,00 fino al massimo di 9,19, la seconda classe inizierà da 9,20 e terminerà a 9,39 e così via. In tal modo ogni classe è unica nel senso che ciascun gruppo di dati si inserirà esclusivamente in una e solo in una classe. Per finire, sommare la larghezza della classe, cioè 0,20, al limite di classe più basso fino ad ottenere l'esatto numero di classi, approssimativamente 10, contenenti tutta la gamma dei numeri.

PASSO 6: Costruzione di una tabella di frequenza basata sui valori calcolati sopra (numero di classi, larghezza della classe, limite della classe). La tabella di frequenza è in realtà un istogramma. Un esempio di tabella di frequenza basata sui dati di spessore viene mostrato qui di seguito:

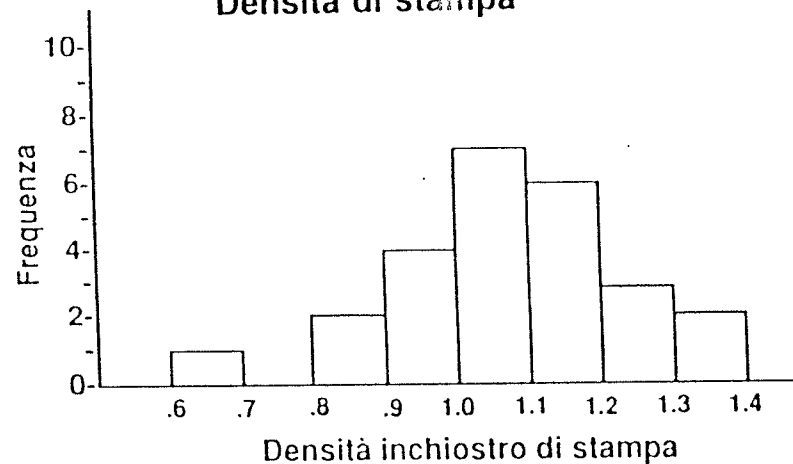
Classe N°	Limiti della classe	Mediana	Frequenza	Totale
1	9.00-9.19	9.1	I	1
2	9.20-9.39	9.3	IIII	9
3	9.40-9.59	9.5	IIII IIII I	16
4	9.60-9.79	9.7	IIII IIII IIII IIII II	27
5	9.80-9.99	9.9	IIII IIII IIII IIII IIII IIII	31
6	10.00-10.19	10.1	IIII IIII IIII IIII III	23
7	10.20-10.39	10.3	IIII IIII II	12
8	10.40-10.59	10.5	II	2
9	10.60-10.79	10.7	IIII	4
10	10.80-10.99	10.9		0

PASSO 7: Costruzione di un istogramma in base alla tabella di frequenza. L'istogramma è la rappresentazione grafica di una tabella di frequenza. Esso offre un quadro istantaneo della distribuzione delle caratteristiche misurate. L'istogramma relativo al nostro esempio è il seguente:

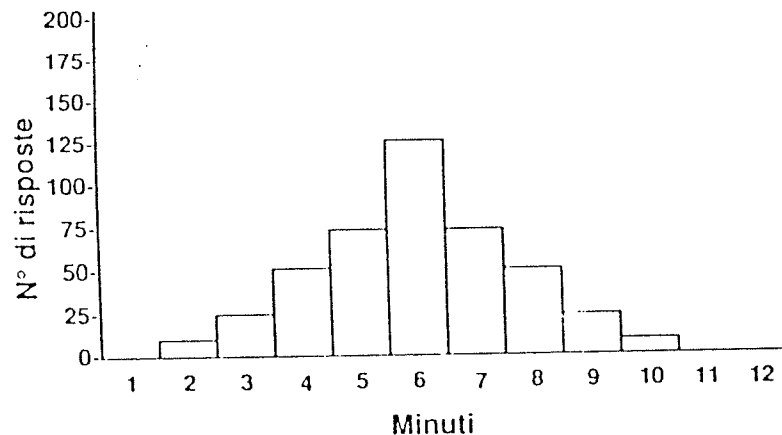


Come detto precedentemente, l'istogramma è un importante strumento diagnostico in quanto consente una visione panoramica delle variazioni di un gruppo di dati. Nel nostro caso, i dati mostrano una tendenza verso i valori centrali da 9,75 a 9,95. Sembra altresì che essi siano distribuiti lungo una curva quasi normale. La specifica delle caratteristiche di spessore va da 7,5 a 10,5, con un target di 9. Di conseguenza, il nostro istogramma indica come il processo presenti uno scostamento verso l'alto e come il 3% del campione ecceda il limite superiore di specifica.

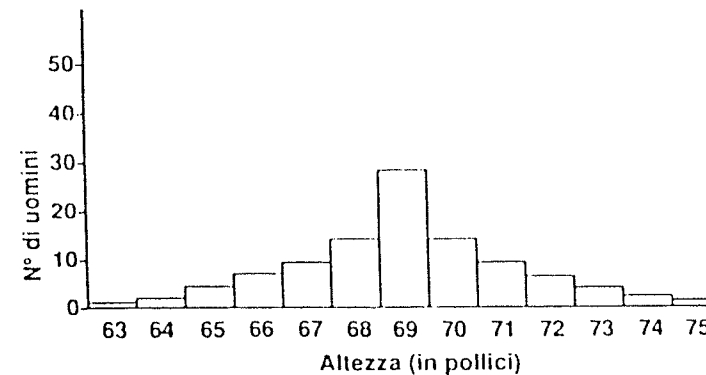
Istogramma – Esempio di produzione Densità di stampa



Istogramma – Esempio di amministrazione/servizio Tempo medio di risposta alla chiamata del malato (primo turno)



Istogramma – Esempio di vita quotidiana Altezza di 100 uomini



Consigli pratici per la costruzione/interpretazione di un istogramma

- Il numero di classi (barre del grafico) determina il livello di dettaglio del modello.
- Alcuni processi sono asimmetrici per definizione: non aspettarsi che ogni distribuzione segua una curva a campana.
- Sospettare l'accuratezza dei dati se le classi improvvisamente si fermano ad un certo punto (quale un limite di specifica) senza prima diminuire.
- Fare sempre attenzione ai *picchi gemelli*, che indicano come i dati provengano da due fonti diverse, come, ad esempio, turni, macchinari, ecc.



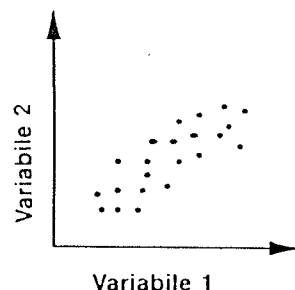
Diagramma di correlazione: Quando è necessario mostrare cosa accade ad una variabile quando un'altra cambia, in modo da provare che le due variabili siano correlate.



DIAGRAMMA DI CORRELAZIONE

Il diagramma di correlazione viene usato per studiare le possibili relazioni tra due variabili e per verificare le possibili relazioni di causa ed effetto. Esso non può provare che una variabile causi l'altra, ma mostra l'esistenza di una relazione e la sua intensità.

Il diagramma di correlazione viene costruito in modo che l'asse orizzontale (ascissa) rappresenti i valori di misura di una variabile e l'asse verticale (ordinata) quelli della seconda variabile. Un "tipico" diagramma di correlazione può avere questo aspetto:

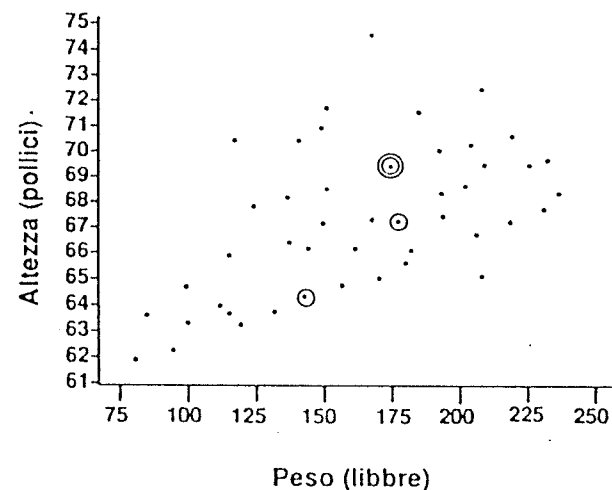


Notare come i punti tracciati siano disposti a sciame. La direzione e la compattezza dello sciame indicano l'entità della relazione tra le due variabili. Più tale sciame si avvicina ad una linea retta, più stretta è la relazione tra le variabili. Ciò è ragionevole in quanto una linea retta vorrebbe dire che ogni volta che cambia una variabile anche l'altra cambia in maniera direttamente proporzionale.

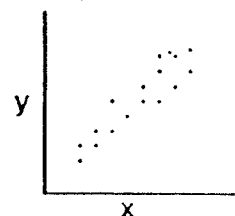
- 1) Raccogliere da 50 a 100 coppie di campioni di dati che si ritiene possano essere correlati e costruire un foglio dati nella maniera seguente:

Persona	Peso (libbre)	Altezza (pollici)
1	160	70
2	180	61
3	220	75
...	...	...
50	105	61

- 2) Tracciare gli assi (verticale ed orizzontale) del diagramma. I valori dovrebbero aumentare man mano che ci si sposta lungo la direzione degli assi. La variabile considerata la "causa" possibile si trova normalmente sull'asse orizzontale, quella considerata l'"effetto" possibile su quello verticale.
- 3) Tracciare i dati sul diagramma. Se si nota che i valori si ripetono, circondare con un circolo quel punto, una volta per ogni ripetizione. Ne risulterà un diagramma simile al seguente:

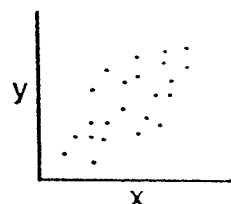


In questa pagina vengono riportate le forme assumibili dai diagrammi di correlazione, con i rispettivi significati:



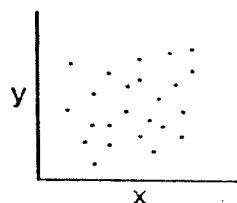
1) Correlazione direttamente proporzionale

1) L'aumento di y dipende dall'aumento di x . Se x è controllato, lo sarà naturalmente anche y .
Esempi:
• Altezza/peso
• Addestramento/rendimento



2) Correlazione possibilmente direttamente proporzionale

2) Se x aumenta, anche y subirà un certo aumento. Tuttavia le cause di y sembrano essere diverse da quelle di x .



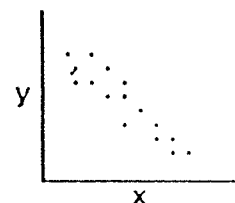
3) Nessuna correlazione

3) Non esiste alcuna correlazione



4) Correlazione quasi inversamente proporzionale

4) Ad ogni aumento di x , y tenderà a diminuire.
Esempi:
• Qualità/reclami clienti
• Addestramento/scarti



5) Correlazione inversamente proporzionale

5) Ad ogni aumento di x , y diminuirà. Come nel caso 1, x può essere controllato al posto di y .

Diagramma di correlazione – Esempio di produzione Stabilità degli ingredienti attivi

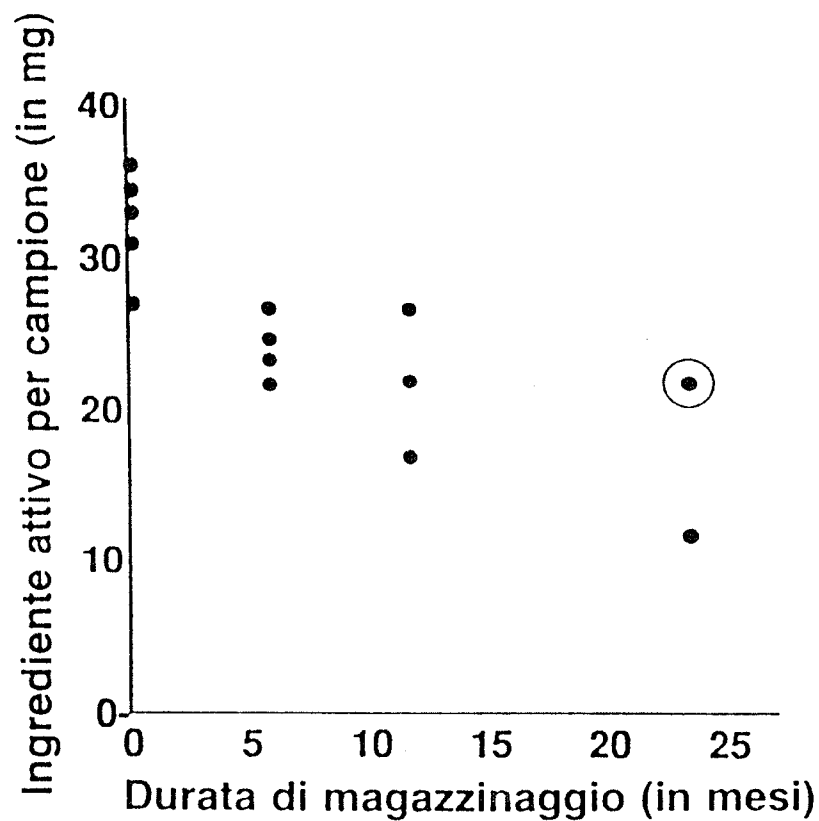


Diagramma di correlazione –
Esempio di amministrazione/servizio
Straordinario/N° di fatturazioni errate

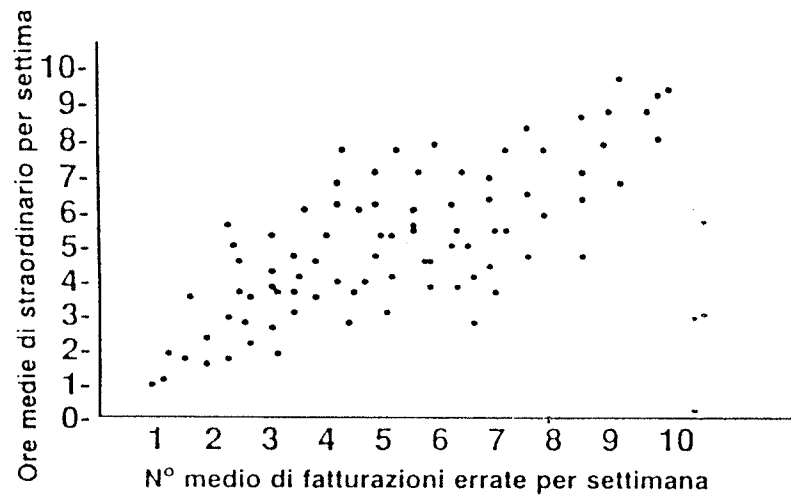
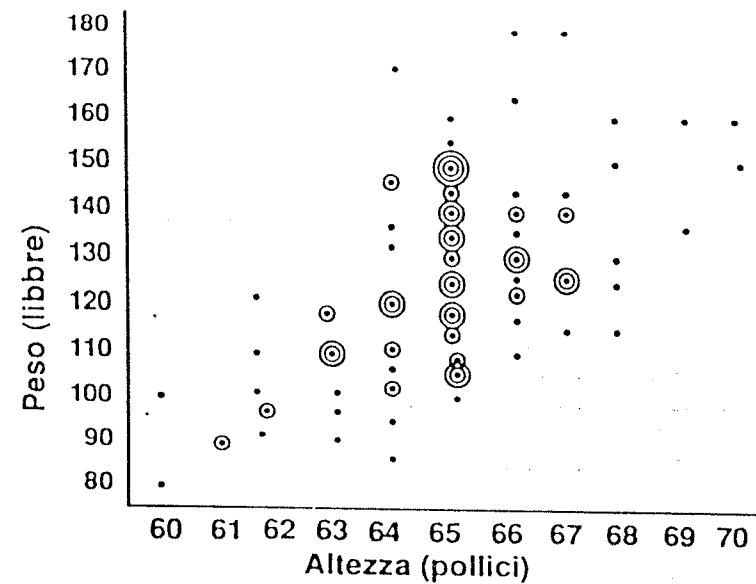


Diagramma di correlazione –
Esempio di vita quotidiana
Altezza/peso (100 donne)





Consigli utili per la costruzione/interpretazione di un diagramma di correlazione

- Un rapporto inversamente proporzionale (con l'aumentare di y , x diminuisce) è altrettanto importante quanto un rapporto direttamente proporzionale (con l'aumentare di x , y aumenta).
- Si può solo dire che esiste un rapporto tra x ed y , non che uno sia la causa dell'altro.
- Esistono test statistici atti a verificare il grado di rapporto esatto, essi tuttavia non rientrano nei fini del presente volume.

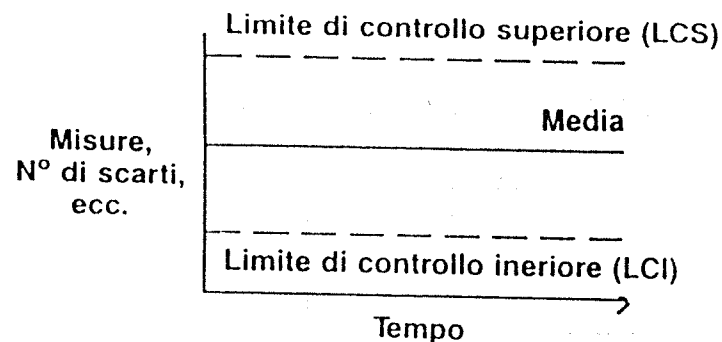


Diagramma di controllo: Quando è necessario scoprire in che proporzione la variabilità di un processo sia dovuta a variazioni casuali e quanto sia dovuta invece ad eventi isolati/azioni individuali, in modo da determinare se il processo sia sotto controllo statistico o meno.



DIAGRAMMA DI CONTROLLO

Il diagramma di controllo è in pratica un diagramma di andamento del processo con linee superiori (limite di controllo superiore) ed inferiori (limite di controllo inferiore) statisticamente determinate e tracciate ai lati della media del processo.

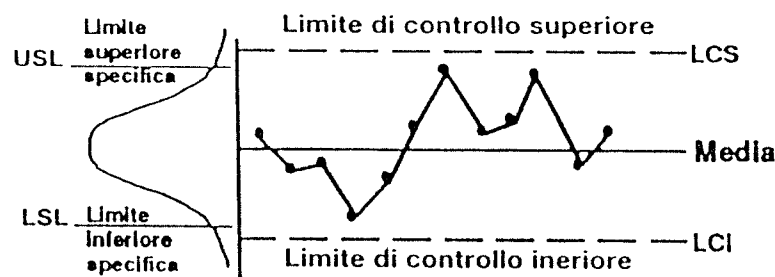


Questi limiti vengono calcolati lasciando che un processo si svolga senza interferenze, prendendo ai valori medi campioni la formula appropriata. A questo punto, tali medie possono essere tracciate su un diagramma in modo da determinare se vi siano punti che cadano o meno entro i limiti, ovvero formino dei modelli "anormali". Se si verifica uno di questi casi, si dice che il processo è "fuori controllo".

Le fluttuazioni dei punti entro i limiti sono il risultato di variazioni insite nel processo provocate da **cause comuni proprie del sistema** (progetto, scelta di macchinari, manutenzione preventiva, ecc.) su cui si può influire solamente cambiando il sistema. I punti al di fuori dei limiti sono imputabili a **cause speciali** (errore umano, incidenti, ecc.), cioè a qual-

cosa che non fa parte del normale andamento del processo. Tali cause devono essere eliminate prima che si possa usare la carta di controllo come strumento di verifica. Una volta fatto questo, il processo sarà "sotto controllo" e si potranno prelevare campioni ad intervalli regolari per assicurarsi che il processo non cambi in modo drastico.

N.B.: "Controllo" non significa necessariamente che il prodotto/servizio rispetterà specifiche, esigenze bensì che il processo è regolare (potrebbe essere regolarmente insoddisfacente). Per esempio:



In questo caso il processo è sotto controllo ma non è in grado di rispettare la specifica; di conseguenza, o si cambia la specifica, o si migliora il processo. Ci si ricordi, comunque, che la specifica è quanto ritenuto necessario (in base al giudizio umano), mentre i limiti di controllo rappresentano le possibilità del processo. Va notato che una diagramma di controllo tipico mostra solo i limiti di controllo (non i limiti di specifica). L'esempio di cui sopra ha scopo puramente illustrativo.

PASSI NELLA COSTRUZIONE DEI DIAGRAMMI DI CONTROLLO E FORMULE FONDAMENTALI

Diagramma di controllo delle variabili:

esprime i campioni in unità di misura quantitative, ad es.: lunghezza, peso, ore, ecc.

Diagramma $\bar{X}$ -R =

calcolo della media e dell'intervallo dei dati raccolti

Calcolare la media ($\bar{X}$) e l'intervallo (R) di ogni sottogruppo:

$$\bar{X} = \frac{X_1 + X_2 + \dots + X_n}{n} \quad n = \text{N}^\circ \text{ di campioni}$$

$$R = X_{\max} - X_{\min}$$

Calcolare l'intervallo medio ($\bar{R}$) e la media di processo ($\bar{\bar{X}}$):

$$\bar{\bar{X}} = \frac{\bar{X}_1 + \bar{X}_2 + \dots + \bar{X}_k}{k} \quad k = \text{N}^\circ \text{ di sottogruppi}$$

$$\bar{R} = \frac{R_1 + R_2 + \dots + R_k}{k} \quad (20-25 \text{ gruppi})$$

Calcolare i limiti di controllo:

$$LCS_{\bar{X}} = \bar{\bar{X}} + A_2 \bar{R}$$

$$LCI_{\bar{X}} = \bar{\bar{X}} - A_2 \bar{R}$$

$$LCS_R = D_4 \bar{R}$$

$$LCI_R = D_3 \bar{R}$$

Tabella dei fattori per i diagrammi $\bar{X}$ ed R

N° di osservazioni in sottogruppi (n)	Fattore per il diagramma X	Fattore per il diagramma R	
	A ₂	D ₃ basso	D ₄ alto
2	1,880	0	3,268
3	1,023	0	2,574
4	0,729	0	2,282
5	0,577	0	2,114
6	0,483	0	2,004
7	0,419	0,076	1,924
8	0,373	0,136	1,864
9	0,337	0,184	1,816
10	0,308	0,223	1,777

PASSI NELLA COSTRUZIONE DEI DIAGRAMMI DI CONTROLLO E FORMULE FONDAMENTALI

Diagramma di controllo degli attributi:

visualizza le caratteristiche **qualitative** del campione, ad es.: il pezzo è/non è difettoso; accettato/respinto.

Il diagramma p = proporzione dei pezzi difettosi

$$p = \frac{\text{N° scarti in sottogruppi}}{\text{N° pezzi ispezionati in sottogruppi}}$$

$$\bar{p} = \frac{\text{N° totale scarti}}{\text{N° totale pezzi ispezionati}}$$

$$LCS_p = \bar{p} + \frac{3\sqrt{\bar{p}(1-\bar{p})}}{\sqrt{n}} \quad LCI_p = \bar{p} - \frac{3\sqrt{\bar{p}(1-\bar{p})}}{\sqrt{n}}$$

Il diagramma np = numero pezzi difettosi

$$LCS_{np} = n\bar{p} + 3\sqrt{n\bar{p}(1-\bar{p})}$$

$$LCI_{np} = n\bar{p} - 3\sqrt{n\bar{p}(1-\bar{p})}$$

Il diagramma c = N° pezzi non conformi con popolazione di campionamento stabile

$$\bar{c} = \frac{\text{Tot. pezzi non conformi}}{\text{N° di sottogruppi}}$$

$$LCS_c = \bar{c} + 3\sqrt{\bar{c}}$$

$$LCI_c = \bar{c} - 3\sqrt{\bar{c}}$$

Il diagramma u = N° pezzi non conformi con popolazione di campionamento variabile

$$\bar{u} = \frac{\text{Tot. pezzi non conformi}}{\text{Tot. unità ispezionate}}$$

$$LCS_u = \bar{u} + \frac{3\sqrt{\bar{u}}}{\sqrt{n}}$$

$$LCI_u = \bar{u} - \frac{3\sqrt{\bar{u}}}{\sqrt{n}}$$

* = Questa formula crea limiti di controllo mutevoli. Per evitare questo risultato, usare la dimensione media di campionamento $\sqrt{n}$ per quei campioni che le cui dimensioni siano $\pm 20\%$ della dimensione media. Calcolare i limiti individuali per i campioni che superino $\pm 20\%$.

INTERPRETAZIONE DEL DIAGRAMMA DI CONTROLLO

Si dice che il sistema è "fuori controllo":

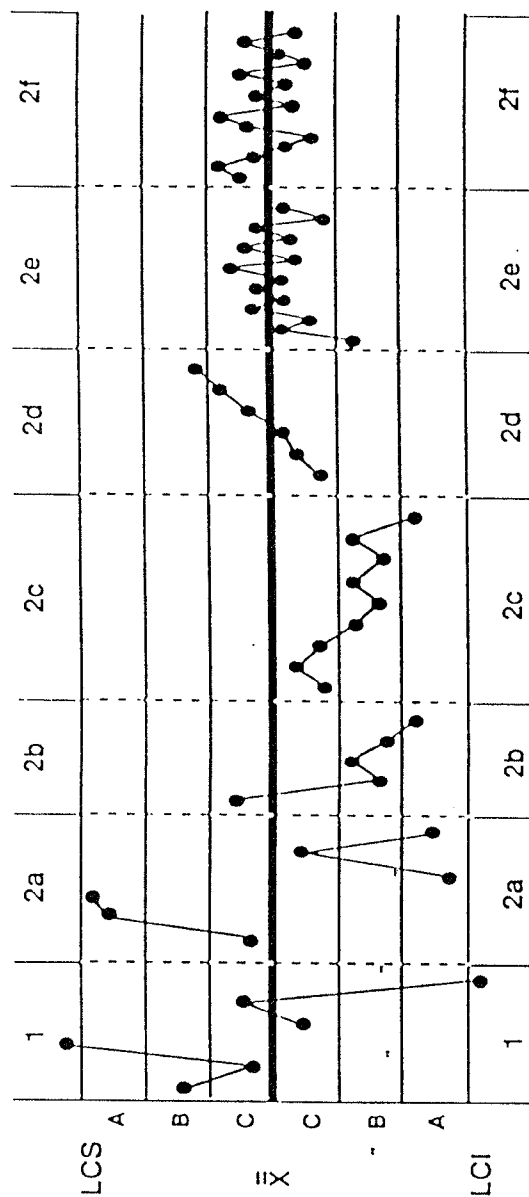
- 1) Se uno o più punti cadono al di fuori dei limiti di controllo, oppure
- 2) Quando si suddivide il diagramma di controllo in zone, nel modo seguente:

-----	-----	Limite di controllo superiore (LCS)
Zona A	-----	
Zona B	-----	Linea centrale, Media
Zona C	-----	
Zona C	-----	
Zona B	-----	Limite di controllo inferiore (LCI)
Zona A	-----	

Si dovrebbe notare ed esaminare gli eventuali cambiamenti e, se possibile, operare una messa a punto del processo se:

- a) Due punti su tre consecutivi vengono a trovarsi dalla stessa parte della linea centrale, nella zona A o oltre.
Quattro punti su cinque consecutivi si dispongono sulla stessa parte della linea centrale nella zona B o oltre.
- c) Nove punti consecutivi si allineano dalla stessa parte della linea centrale.
- d) Sei punti aumentano o decrescono consecutivamente.
- e) Quattordici punti in fila si alternano in alto ed in basso.
- f) Quindici punti in fila cadono entro la zona C (sopra e sotto la linea centrale).

(vedere diagramma a pag. 56)



DOMANDE DA PORSI DURANTE L'ANALISI DI UN PROCESSO FUORI CONTROLLO*

- ☐ Sì ☐ No La precisione degli strumenti di misurazione è la stessa?
- ☐ Sì ☐ No Ci sono differenze tra i metodi usati dai diversi operatori?
- ☐ Sì ☐ No Il processo è influenzato dall'ambiente (ad es. temperatura, umidità, ecc.)?
- ☐ Sì ☐ No L'ambiente ha subito un cambiamento rilevante?
- ☐ Sì ☐ No L'usura degli attrezzi influisce sul processo?
- ☐ Sì ☐ No Personale non addestrato si è occupato del processo?

*"Fuori controllo" come definito nelle condizioni a pagg. 55 e 56.

**DOMANDE DA PORSI
DURANTE L'ANALISI DI UN
PROCESSO FUORI CONTROLLO.***
(Continuazione)

- | | | |
|-----------------------------|-----------------------------|--|
| ☐ Sì | ☐ No | È cambiato il fornitore delle materie prime? |
| ☐ Sì | ☐ No | La stanchezza dell'operatore ha influito sul processo? |
| ☐ Sì | ☐ No | C'è stato un cambiamento nelle procedure di manutenzione? |
| ☐ Sì | ☐ No | La macchina è stata messa a punto frequentemente? |
| ☐ Sì | ☐ No | I campioni provengono da macchine/turni/operatori diversi? |
| ☐ Sì | ☐ No | Gli operatori hanno timore di fornire "cattive notizie"? |

Diagramma di controllo – Esempio di produzione Diagrammi $\bar{X}$ ed R



DATA		ORARIO									
		0:00	0:30	1:00	1:30	2:00	2:30	3:00	3:30	4:00	4:30
3	0	-1	-3	+5	0	-1	+2	-2	0	0	0
4	0	-1	+1	+2	+1	+1	-1	+1	+4	+1	0
5	-2	+1	0	+2	+3	-4	+3	+1	+4	+1	0
SOMMATORIA	-6	0	+2	+14	-3	-4	+4	-1	+4	+3	0
MEDIA, $\bar{x}$	-1.2	0	+4	+2.8	-6	-8	+8	-2	+8	+6	0
INTERVALLO, R	2	2	6	3	7	5	4	5	10	3	0
NOTE											

MISURE DI CAMPIONAMENTO

MEDIE

LCS

LCI

Sample	Mean (MEDIE)
1	-1.2
2	0.0
3	0.4
4	2.8
5	-0.6
6	-0.8
7	0.8
8	-0.2
9	0.8
10	0.6

INTERVALLI

INTERVALLI

LCS

R

Sample	Range (INTERVALLI)
1	2
2	2
3	6
4	3
5	7
6	5
7	4
8	5
9	10
10	3

Diagramma di controllo
Diagramma np
Ritardi giornalieri in sala operatoria

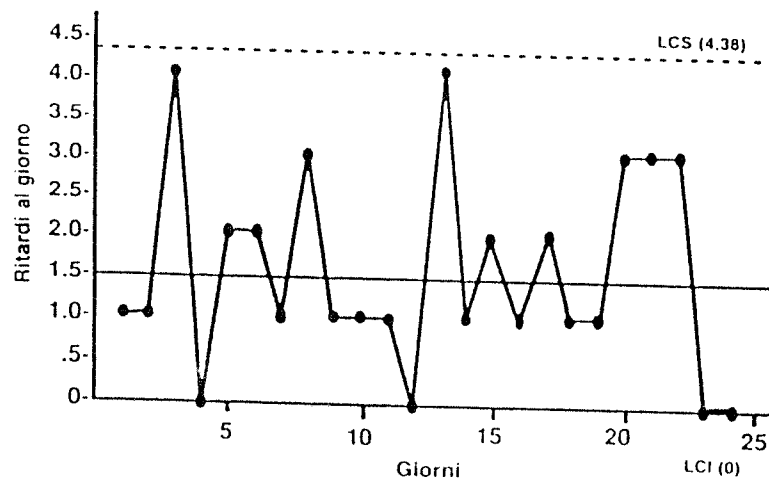


Diagramma di controllo –
Esempio di vita quotidiana
Tempi di viaggio di un pendolare
(min.) – mattina

PASSO 1

Settimana									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55	90	100	70	55	75	120	65	70	100
75	95	75	110	65	85	110	65	85	80
65	60	75	65	95	65	65	90	60	65
80	60	65	60	70	65	85	90	65	60
80	55	65	60	70	65	70	60	75	80
$\bar{X} = 71$	72	76	73	71	71	90	74	71	77
$R = 25$	40	35	50	40	20	55	30	25	40

PASSO 2

$$\bar{\bar{X}} = 74,6$$

$$R = 36,0$$

$$n = 5$$

PASSO 3

$$LCS_{\bar{X}} = \bar{\bar{X}} + A_2 \bar{R}$$

$$= 74,6 + (0,58)(36,0)$$

$$= 74,6 + 20,88$$

$$= 95,48$$

$$LCI_{\bar{X}} = \bar{\bar{X}} - A_2 \bar{R}$$

$$= 74,6 - 20,88$$

$$= 53,72$$

$$LCS_R = D_4 \bar{R}$$

$$= (2,11)(36,0)$$

$$= 75,96$$

$$LCI_R = D_3 \bar{R}$$

$$= 0$$

Tempi di viaggio di un pendolare – mattina

PASSO 4

Diagramma X

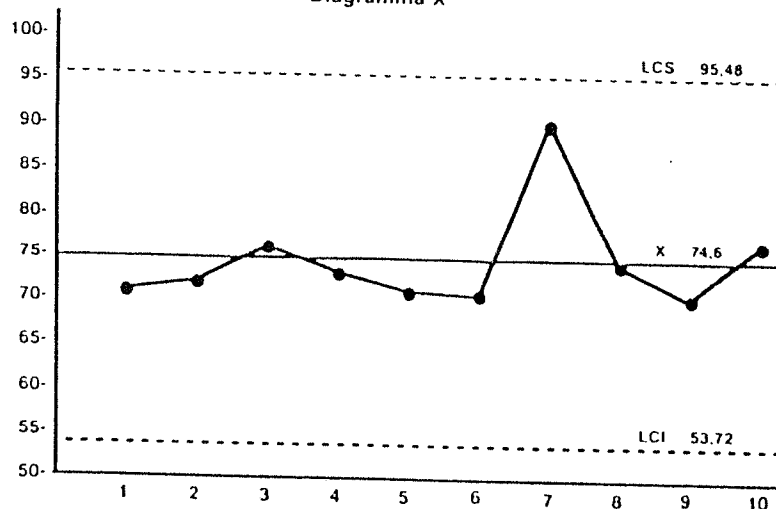
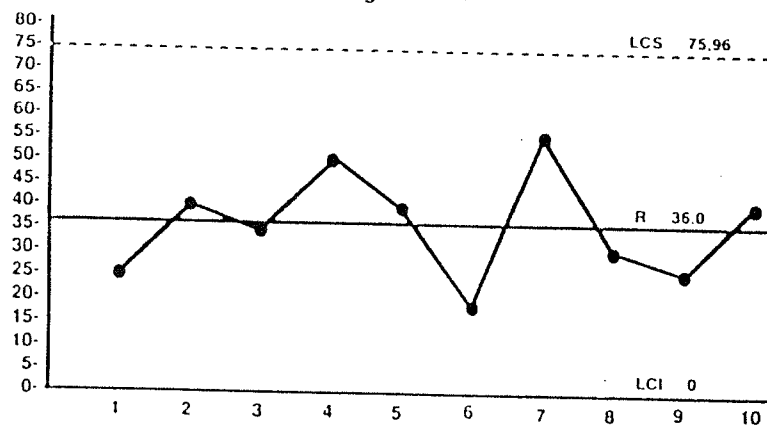


Diagramma R



Consigli utili per la costruzione/interpretazione di un diagramma di controllo

- Raccogliere generalmente 20-25 gruppi di campioni prima di calcolare i limiti di controllo.
- I limiti di controllo inferiore e superiore **DEVONO** essere calcolati statisticamente. Non vanno confusi con i limiti di specifica, i quali si basano sui requisiti del prodotto.
- La direzione controlla la variazione naturale tra i limiti di controllo.
- Accertarsi di scegliere il tipo di diagramma di controllo adatto ai dati raccolti (cfr. il diagramma allegato).
- Mantenere i dati nello stesso ordine di raccolta, altrimenti essi perdono ogni significato.
- Non apportare alcuna modifica al processo durante la raccolta dei dati: questi devono riflettere l'andamento *naturale* del processo in questione.



Capacità del processo: Quando sia necessario vedere se il processo, data la sua variazione naturale, è in grado di rispettare determinate specifiche (del cliente).



CAPACITÀ DEL PROCESSO

Essere in controllo non basta, un processo "sotto controllo" può produrre prodotti scadenti. L'effettivo miglioramento di un processo è ottenuto bilanciando ripetibilità e consistenza con la capacità di rispettare le esigenze del cliente, intervenendo ovvero sulla capacità del processo.

Per misurare in modo obiettivo il grado di aderenza ai requisiti del processo, sono stati sviluppati degli indici di capacità che consentono di esporre tale misura in forma grafica. Gli indici di capacità correlano la distribuzione del processo ai limiti di specifica.

FORMULE PER IL CALCOLO DEGLI INDICI DI CAPACITÀ DEL PROCESSO

Il C_p è un indice semplice di capacità del processo che rapporta l'estensione ammissibile dei limiti di specifica (la differenza tra i limiti di specifica superiori, LSS ed i limiti di specifica inferiori LSI) alla misura della variazione effettiva, o naturale, del processo, rappresentata da $6\hat{\sigma}$, dove $\hat{\sigma}$ è la deviazione standard del processo.

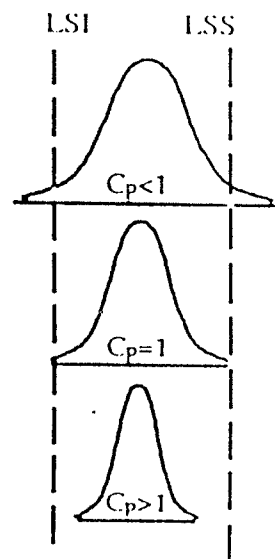
$$C_p = \frac{LSS - LSI}{6\hat{\sigma}}$$

Se il processo è statisticamente sotto controllo, è possibile determinare $\hat{\sigma}$ dal diagramma di controllo.

$\hat{\sigma} = \bar{R}/d_2$ dove $\bar{R}$ la media degli intervalli di sottogruppo
 d_2 = un valore tabulato basato sulla popolazione di campionamento del sottogruppo

Fattori per la stima di $\hat{\sigma}$:

n	d_2	n	d_2
2	1,128	6	2,534
3	1,693	7	2,704
4	2,059	8	2,847
5	2,326	9	2,970
		10	3,078



La variazione del processo eccede la specifica => si producono scarti.

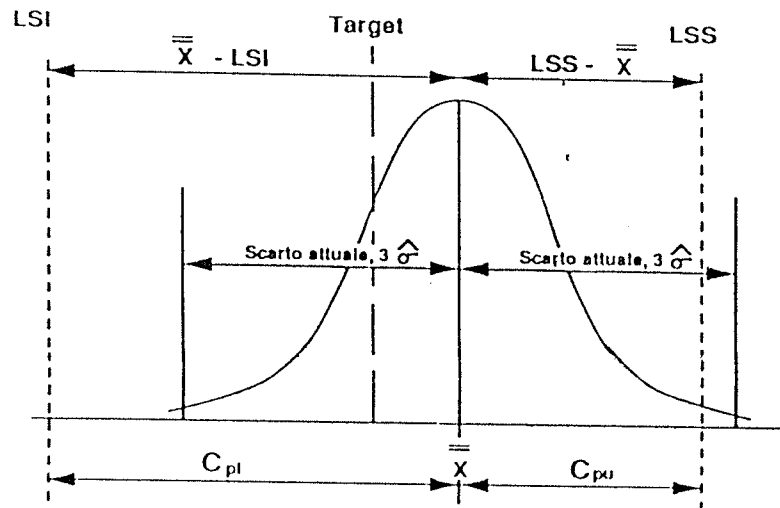
Il processo è rientra appena nella specifica. Si produce un minimo di scarti del 3%, una quantità maggiore se il processo non è centrato.

La variazione del processo è inferiore alla specifica. Comunque, si possono produrre scarti se il processo non è centrato sul valore prefisso (target).

Mentre il C_p confronta l'estensione del processo con l'ampiezza della specifica esso **NON** verifica la corretta centratura della media del processo $\bar{X}$ sul valore del target. Spesso ci si riferisce al C_p come ad una misura della potenzialità del processo.

Gli indici di capacità del processo C_{pl} e C_{pu} (per limiti di processo monolaterali) e C_{pk} (per limiti di processo bilaterali) misurano non solo le variazioni del processo in relazione alla specifica ammessa, ma considerano anche la posizione della media del processo. Il C_{pk} viene considerato una misura della "capacità del processo" ed è equivalente al valore minore tra C_{pl} e C_{pu} :

$$C_{pl} = \frac{\bar{X} - LSI}{3\hat{\sigma}} \quad C_{pu} = \frac{LSS - \bar{X}}{3\hat{\sigma}} \quad C_{pk} = \min\{C_{pl}, C_{pu}\}$$



Se il processo è quasi normale e sotto controllo statistico, il C_{pk} può essere utilizzato per stimare la percentuale del materiale difettoso. Tali metodi di stima esulano dallo scopo del Memory Jogger™ e sono presentati in manuali di statistica.

Capacità del processo – Esempio di produzione Processo di trancio



È stato sviluppato un diagramma di controllo che ha prodotto i seguenti dati statistici:

$$\begin{aligned} \bar{X} &= 212,5 & \text{Spec.} &= 210 \pm 3 \\ \bar{R} &= 1,2 & \text{LSS} &= 213 \\ n &= 5 & \text{LSI} &= 207 \end{aligned}$$

$$\hat{\sigma} = \bar{R}/d_2 = 1,2/2,326 = 0,51$$

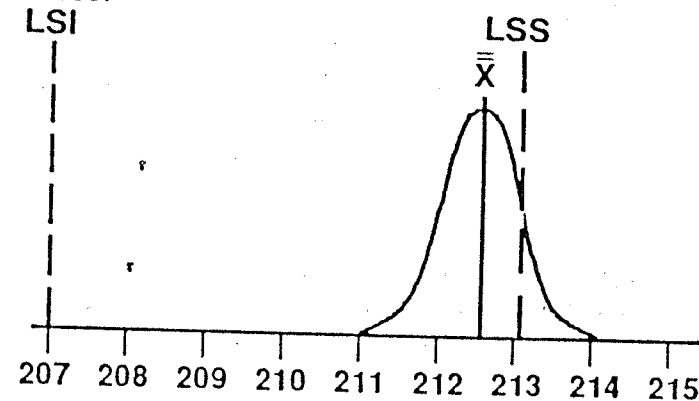
$$C_p = \frac{LSS - LSI}{6\hat{\sigma}} = \frac{213 - 207}{6(0,51)} = \frac{6}{3,06} = 1,96$$

$$C_{pl} = \frac{\bar{X} - LSI}{3\hat{\sigma}} = \frac{212,5 - 207}{3(0,51)} = \frac{5,5}{1,53} = 3,595$$

$$C_{pu} = \frac{LSS - \bar{X}}{3\hat{\sigma}} = \frac{213 - 212,5}{3(0,51)} = \frac{0,5}{1,53} = 0,327$$

$$C_{pk} = \min\{C_{pl}, C_{pu}\} = 0,327$$

Dal momento che $C_{pk} < 1$, si sta producendo materiale difettoso.





Consigli utili per la costruzione/ interpretazione della capacità del processo

- L'indice C_p è limitato a specifiche bilaterali.
- Alcune aziende usano l'inverso del rapporto C_p

$$C_p = \frac{6\sigma}{LSS - LSI}$$

- Richiedere al cliente il rapporto da lui utilizzato per l'interpretazione dei dati.
- L'uso degli indici di capacità del processo presume specifiche realistiche e significative. Accertarsi di averle concordate con il cliente.
- Se $C_{pl} = C_{pu}$, allora il processo è perfettamente centrato!
- Molte aziende stanno stabilendo target specifici di capacità del processo, di solito un C_{pk} di 1,33 per la qualificazione del fornitore, prevedendo di ottenere un C_{pk} a lungo termine pari o superiore a 2,0.

ALTRI STRUMENTI UTILI

BRAINSTORMING (GENERAZIONE DI IDEE A RUOTA LIBERA)

Tutte le tecniche di costruzione di diagrammi sono d'ausilio al ragionamento. Esse concentrano l'attenzione dell'utente sui parametri di fondo del problema. Tuttavia è altrettanto importante considerare tutti i parametri di un problema o di una soluzione. La tecnica del brainstorming permette ad un gruppo di esprimere il maggior numero di idee nel più breve tempo possibile.

Il brainstorming può essere usato in due maniere:

- 1) **Strutturato:** ogni persona di un gruppo deve esprimere la propria idea quando arriva il suo turno o attendere il turno successivo. Questo metodo spesso spinge anche i timidi a partecipare, ma può produrre contributi forzati.
- 2) **Non strutturato:** ogni membro del gruppo esprime la propria idea non appena formata. Questo metodo tende a creare una atmosfera più rilassata, ma può ridurre lo spazio espressivo dei membri meno estroversi.

Entrambi i metodi seguono le stesse regole pratiche, che generalmente sono:

- Non criticare mai le idee altrui.
- Annotare tutte le idee sulla lavagna. La possibilità di averle sott'occhio elimina i malintesi e genera nuove idee.
- Tutti concordano sul tema oggetto del brainstorming. Prenderne nota.
- Annotare sulla lavagna tutte le parole di chi parla, senza interpretarle.
- Farlo in breve tempo: 5-15 minuti sono sufficienti.

TECNICA DI GRUPPO NOMINALE (TGN)

Quando si decide quali problemi affrontare ed in che ordine, spesso accade che il problema prescelto sia quello proposto dalla persona che alza la voce più degli altri oppure che ha maggiore autorità. Ciò spesso crea nel gruppo la sensazione che il "proprio" problema non sarà mai affrontato, provocando uno scarso impegno alla risoluzione del problema prescelto e la scelta iniziale del problema "sbagliato". La **tecnica di gruppo nominale** cerca di far sì che tutti i membri di un gruppo partecipino equamente alla scelta del problema. I passi del processo sono i seguenti:

- 1) Fare scrivere (o dire) a ciascun membro del gruppo quale sia il problema che egli ritiene avere maggiore importanza. Se i membri del gruppo non scrivono i problemi, è necessario scriverli su di una lavagna in modo che siano visibili, man mano che vengono comunicati. Se invece i membri scrivono i problemi, raccogliere i fogli non appena abbiano terminato. Non tutti si sentono a proprio agio scrivendo, ma è comunque preferibile farlo quando si intende parlare di problemi delicati fin dall'inizio.
- 2) Scrivere la descrizione del problema dove tutti possano vederla.
- 3) Verificare assieme al gruppo di non aver scritto due volte lo stesso problema, anche se sotto forme diverse. Se vi sono ripetizioni, combinarle in un solo problema.
- 4) Chiedere ai membri del gruppo di scrivere su di un foglio di carta le lettere corrispondenti al numero di definizioni dei problemi prodotte dal gruppo. Per esempio, se sono stati individuati cinque problemi, ogni membro dovrebbe scrivere sul proprio foglio le lettere da "A" ad "E".
- 5) Accertarsi che ciascun problema sia preceduto da una lettera dell'alfabeto e chiedere ai membri del gruppo di indicare il problema più importante scrivendo un 5 accanto alla lettera del caso. Per esempio, l'elenco dei problemi potrebbe essere il seguente:
A. Spazio
B. Sicurezza
C. Gestione
D. Deterioramento della qualità
E. Mancanza di manutenzione preventiva

Sul foglio di carta di ciascun membro potrebbe, quindi, essere scritto:

- A. _____
- B. _____
- C. _____
- D. _____
- E. _____

Se per un membro del gruppo il problema prioritario fosse il "deterioramento della qualità", il suo foglio dovrebbe avere questo aspetto:

- A. _____
- B. _____
- C. _____
- D. 5
- E. _____

Tutti i membri del gruppo devono poi completare l'elenco assegnando a ciascun problema un ordine prioritario in termini di 1° problema più importante, 2° problema, 3° e così via.

- A. 2,5,2,4,1
- B. 1,4,5,5,5
- C. 4,1,3,3,4
- D. 5,2,1,1,2
- E. 3,3,4,2,3

- 6) Un metodo di classificazione alternativo comporta l'uso della regola della "metà più uno". Specie quando si ha a che fare con un numero considerevole di elementi, potrebbe essere necessario limitare il numero di problemi da prendere in considerazione. La regola summenzionata suggerisce di esaminare la metà di tali elementi più uno. Per esempio, se le idee prospettate sono 20, i membri del gruppo dovrebbero valutarne solo 11.
- 7) Fare la somma di tutti i punti relativi ad ogni lettera. Il problema con il punteggio maggiore è quello più rilevante. Nel nostro caso, "B" (sicurezza) risulta essere il problema principale con un totale di "20". Sommare, quindi, i punti di ciascun problema ed ordinarli conseguentemente.
- 8) Pertanto, il problema "B" dovrebbe essere affrontato per primo e gli altri successivamente, secondo il loro ordine.

ANALISI DEL CAMPO DI FORZA

Come avviene il cambiamento, a livello personale o organizzativo? Con un processo dinamico che implica un movimento dal "tempo A" al "tempo B", o dalla "condizione X" alla "condizione Y", eccetera. Da dove proviene l'energia per tale "movimento"? È possibile ottenere una risposta se si considera il cambiamento come il risultato di una lotta tra forze che cercano di sconvolgere lo status quo. Questo è il punto di vista di Kurt Lewin, il quale ha sviluppato una tecnica detta "analisi del campo di forza". In essa, Lewin teorizza che delle "forze pilota" spingono una situazione data in direzione del cambiamento, mentre le "forze di opposizione" ne bloccano la trasformazione. Non si verifica alcun cambiamento quando le due forze opposte sono uguali, oppure le forze di opposizione sono troppo forti per permettere la trasformazione.

Si prenda in considerazione l'esempio pratico della "perdita di peso":

Forze pilota		Forze di opposizione
Minaccia alla salute	→	← Mancanza di tempo
Spinta culturale a favore della magrezza	→	← Trattati genetici
Un gran numero di modelle snelle	→	← Limitato appoggio di familiari ed amici
Imbarazzo	→	← Impossibilità di pagare la palestra
Immagine negativa di sé	→	← Mancanza d'interesse
Attitudine sportiva	→	← Cattivi consigli
Mancanza di tentazioni	→	← Abitudine alla sovralimentazione
Abiti troppo stretti	→	← Cibi troppo zuccherati

Se le forze d'opposizione sono più forti delle forze pilota, non si verifica alcun cambiamento. È logico aspettarsi che le forze pilota siano più potenti di quelle che vi si oppongono.

Perché l'analisi del campo di forza permette un cambiamento?

- 1) Essa spinge la gente a discutere assieme tutti gli aspetti di un desiderato cambiamento, incoraggiando la creatività.
- 2) Incoraggia la gente a raggiungere il consenso sulla relativa priorità dei fattori positivi e negativi. Tale consenso si potrebbe raggiungere celermente mediante la tecnica di gruppo nominale.
- 3) Offre un punto di partenza per l'azione.

Come viene svolto quest'ultimo compito? Il cambiamento si può affrontare sia rafforzando le "forze pilota" che riducendo le "forze d'opposizione". Un rafforzamento delle forze positive spesso ha l'inaspettato effetto di rafforzare anche quelle negative. Si pensi ad una situazione in cui ad una persona viene detto che "X, Y o Z" le fa male. Invece di un miglioramento, ciò spesso rafforza la resistenza. È stato dimostrato che la tattica più efficace consiste nel diminuire o eliminare una forza opponente. Nel nostro esempio, potrebbe essere più utile occuparsi della "mancanza di tempo", piuttosto che rammentare alla persona interessata che i suoi vestiti "non le vanno più bene".

Se fatta con onestà, un'analisi del campo di forza può essere di grande ausilio al ragionamento, ricoprendo la funzione di strumento strategico per il cambiamento.

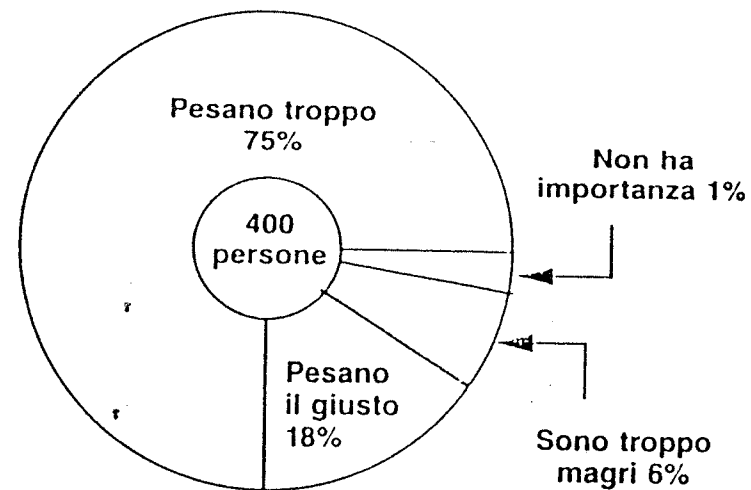
LISTA DI VERIFICA PER LA PRESENTAZIONE ALLA DIREZIONE

- Individuare chi siano coloro che prendono le decisioni.
- Invitarli a partecipare alla presentazione:
 - con un memorandum, se è il caso
 - per telefono, chiedendo conferma il giorno prima
- Prenotare la sala
 - dimensioni giuste: abbastanza grande da essere comoda, ma non tanto grande da permettere che i membri del gruppo si distraggano
 - atmosfera giusta: quella ideale è ariosa, calma, pulita ed informale
- Provvedere alle apparecchiature audiovisive (AV):
 - tabellone
 - lavagna luminosa
 - schermo
 - pennarelli
- Decidere quali diagrammi utilizzare a supporto della presentazione
- Preparare i diagrammi ed il materiale AV
 - assegnare le responsabilità
 - fare in modo che il materiale AV sia conciso e semplice
- Assegnare le responsabilità della presentazione
- Durante la presentazione:
 - parlare lentamente e in maniera comprensibile
 - ascoltare attentamente le domande: da esse si evincono i punti da sottolineare nella presentazione
 - riassumere le raccomandazioni in maniera semplice e chiara.

DIAGRAMMA A TORTA

I diagrammi a torta sono semplicemente dei grafici a forma circolare la cui superficie rappresenta il 100% (non 360 gradi) dei dati da mostrare. Il cerchio viene suddiviso in *settori* percentuali che mostrano in maniera chiara il rapporto quantitativo dei dati. Utile quanto il **diagramma di Pareto**, il diagramma a torta è talvolta preferito in quanto esso viene largamente usato per mostrare dati in televisione o sui giornali. Come per tutti gli altri grafici, accertarsi di indicare in maniera chiara i dati, le percentuali dei settori e cosa essi rappresentino.

Diagramma a torta
Inchiesta sull'atteggiamento nei confronti del peso

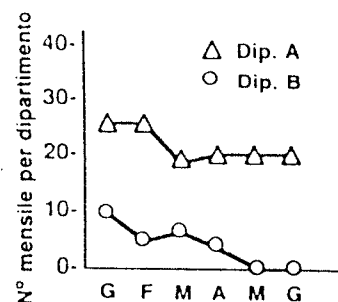
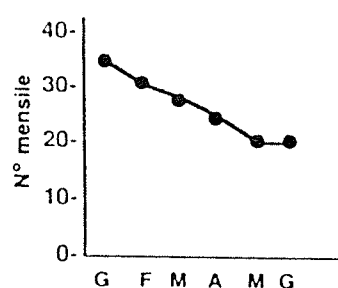


STRATIFICAZIONE*

La tecnica detta di "stratificazione" è spesso molto utile nell'analisi di dati volta ad individuare le opportunità di miglioramento. La stratificazione aiuta ad analizzare casi in cui i dati mascherano i fatti reali. Ciò spesso accade quando i dati ottenuti da fonti diverse sono trattati come un solo numero.

Per esempio, i dati sugli infortuni di lieve entità in una fabbrica possono essere registrati come un solo numero, in aumento o in diminuzione, mentre, in realtà tale numero rappresenta il totale degli infortuni:

- per tipo: tagli, ustioni, ecc.
- per localizzazione dell'infortunio: occhi, mani, ecc.
- per dipartimento: manutenzione, spedizioni, ecc.

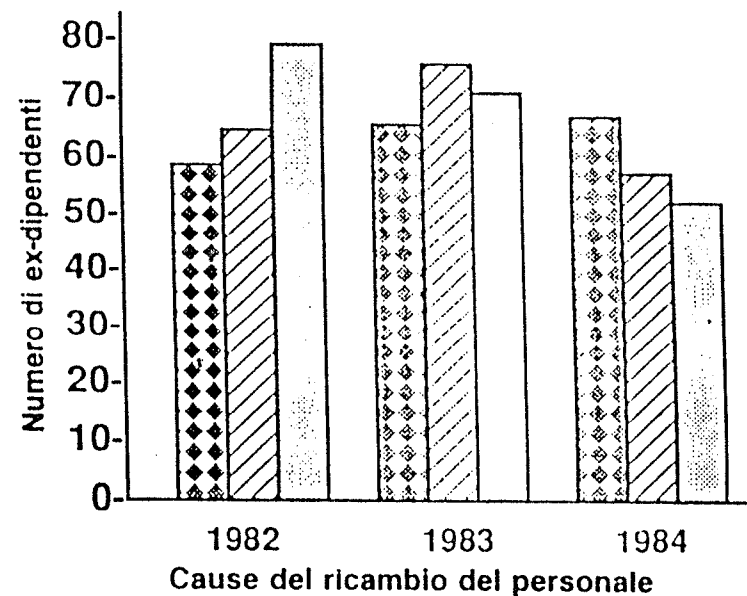


La tecnica di stratificazione scompone i singoli numeri in categorie o classificazioni significative per mettere a fuoco l'azione correttiva più indicata.

*Cfr. "Usi diversi del diagramma di Pareto", pagg. 20-22, per la stratificazione nell'analisi di Pareto. Per esempi di stratificazione espressi sotto forma di diagrammi di controllo, vedere anche il "Western Electric Statistical Control Handbook" [Manuale di controllo statistico della Western Electric], pagg. 172-174.

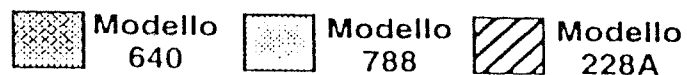
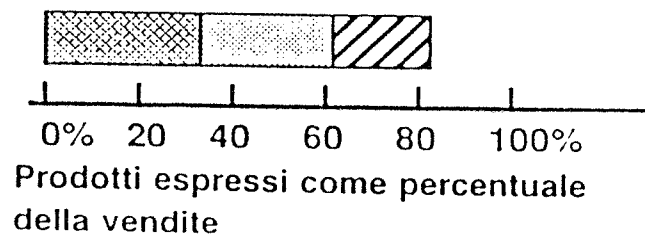
ULTERIORI GRAFICI A BARRE

Grafico a barre composite

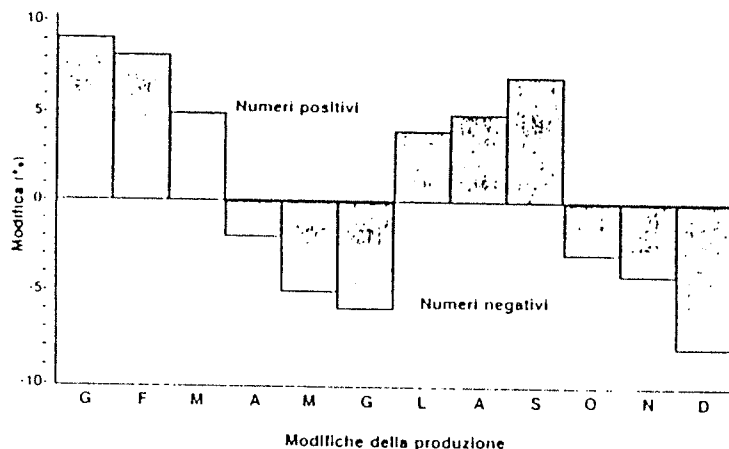


- ◆◆◆ Dimissioni
- ▨▨▨ Licenziamento
- Mancanza di lavoro

Grafico a barre orizzontali



Numeri negativi in un grafico a barre



Consigli utili per la costruzione/interpretazione degli errori comuni da evitare

- Non influenzare i risultati applicando un metodo di campionamento errato. Cercare di ottenere i campioni nel modo più casuale possibile. Per esempio: non prendere tutti i pezzi dallo strato superiore della scatola.
- Non fare confusione tra limiti di controllo e limiti di specifica. I limiti di controllo vengono determinati statisticamente, mentre i limiti di specifica si basano sui propri desiderata.
- Non complicare le cose più del necessario. Utilizzare gli strumenti più semplici.
- Evitare di raccogliere troppi o pochi dati. Non raccogliere dati in una settimana se basta un giorno, o viceversa.
- Evitare di tracciare grafici troppo complicati. Mantenerli semplici e chiari in modo che il loro messaggio sia recepito dall'osservatore.
- Non confondere i campioni con le popolazioni.
- Non interpretare ciecamente i grafici nella stessa maniera in situazioni differenti. Fare uso del buon senso. Per esempio, secondo il principio di Pareto, la frequenza di ricorrenza può non esser sempre la misura più significativa.
- Non basarsi su di una sola statistica. Cercare altre prove a conferma: per esempio, trovare l'intervallo o range e non solo la media, ecc.
- Non esitare a richiedere aiuto quando una situazione sembra troppo complessa o confusa. Molte aziende oggi hanno esperti di statistica in grado di aiutare a raccogliere ed analizzare informazioni nella maniera più efficiente ed efficace possibile.



Consigli utili per la costruzione/interpretazione dei punti-dati su cui ponderare

- Lo scopo dei processi di risoluzione dei problemi basati sui dati non è quello di raccogliere il **maggior numero** possibile di dati, quanto piuttosto quello di ottenere dati **significativi**.
- La raccolta e l'uso corretto dei dati elimina gran parte dei conflitti interpersonali all'interno di un gruppo.
- I dati possono essere utilizzati per:
 - capire l'effettiva situazione **attuale** (buona o cattiva)
 - regolare e modificare il processo
 - accettare o respingere un prodotto o un processo
- È preferibile non avere dati piuttosto che avere dati sbagliati.
- I dati dovrebbero idealmente essere basati su di un campione effettivamente casuale in cui ciascun evento o pezzo ha la stessa opportunità di essere prescelto.
- I dati oggetto di confronto devono essere raccolti in modo **consistente**.
- Esistono due tipi principali di dati: **misurati/continui** e **contati/discreti**.

Misurati/continui

Dati che vengono misurati su una scala continua, quali lunghezza, peso, tempo o temperatura.

Contati/discreti

Dati corrispondenti alle osservazioni di una caratteristica particolare, quali numero di difetti, unità vendute o errori di battuta.

- Ogni documentazione sulla raccolta di dati deve includere:
 - il nome delle persone che raccolgono i dati
 - la data di raccolta
 - l'arco di tempo coperto (ora del giorno, turno, ecc.)
 - il luogo in cui è avvenuta la raccolta (dipartimento ufficio)
 - gli strumenti (eventuali) e/o gli altri metodi utilizzati

GLOSSARIO DEI TERMINI USATI NEL CONTROLLO STATISTICO DEL PROCESSO

***ATTRIBUTI:** Dati qualitativi che si possono contare durante la registrazione e l'analisi. Tra gli esempi possono essere annoverate caratteristiche quali la presenza di una etichetta necessaria e l'installazione di tutte le necessarie cerniere. Altri esempi potrebbero includere le caratteristiche inerentemente misurabili (che potrebbero essere trattate come variabili). Quando le caratteristiche vengono registrate con un semplice sì/no (per esempio l'accettabilità del diametro di un asse se misurato con un calibro del tipo approvato/scartato) si usano diagrammi del tipo p, np, c ed u piuttosto che $\bar{X}$ o R.

MEDIA: È il punto nella distribuzione della frequenza in cui si concentra il maggior numero di eventi. Lo si indica con $\bar{X}$ e viene calcolato sommando i valori osservati e dividendoli per il numero di osservazioni

$$\bar{X} = \frac{(X_1 + X_2 + \dots + X_n)}{n}$$

DISTRIBUZIONE BIMODALE: La distribuzione con due curve identificabili e medie differenti. Ciò sta ad indicare il mescolamento di due popolazioni, quali turni, macchine, operai diversi, ecc.

***CAUSA COMUNE:** Fonte continua di variazioni; la parte della variazione casuale inerente al processo. La sua origine si può fare risalire ad un elemento del sistema che solo la direzione può correggere.

***DIAGRAMMA DI CONTROLLO:** È la rappresentazione grafica di una caratteristica di un processo, che visualizza valori statistici ottenuti da quella caratteristica ed un limite o due di controllo. È utilizzato essenzialmente in due casi: come elemento di giudizio per determinare se un processo è sotto controllo e come ausilio per ottenere e mantenere il controllo statistico.

***LIMITE DI CONTROLLO:** La linea o linee su di un diagramma di controllo usate per distinguere il significato di una variazione fra sottogruppi. Una variazione oltre il limite di controllo indica che cause particolari influenzano il processo. I limiti di controllo si calcolano in base ai dati del processo e non devono essere confusi con le specifiche progettuali.

***RILEVAZIONE o ispezione:** Strategia volta al passato che cerca di individuare i risultati inaccettabili a posteriori e di separarli da quelli soddisfacenti (cfr. prevenzione).

DISTRIBUZIONE: Il modello statistico entro cui cadono i valori osservati. Si basa sul concetto di variazione naturale, stabilente che tutto ciò che viene misurato ripetutamente produce risultati diversi. Tali risultati cadranno entro un modello statisticamente prevedibile. Una curva a forma di campana (distribuzione normale) è un esempio di distribuzione in cui il numero maggiore di osservazioni si attesta al centro con un numero sempre decrescente distribuito equamente ad entrambi i lati della media.

ANALISI DEL CAMPO DI FORZA: Tecnica sviluppata da Kurt Lewin che mostra le forze pilota (positive) e d'opposizione (negative) che circondano ogni cambiamento. Queste vengono mostrate su di un foglio di "bilancio".

DISTRIBUZIONE DELLE FREQUENZE: Tabella statistica che rappresenta graficamente un gran volume di dati in modo da evidenziare la tendenza e la distribuzione al centro (media, ecc.).

TECNICA DI GRUPPO NOMINALE: Tecnica di classificazione ponderata che permette ad un gruppo di assegnare un ordine prioritario ad un gran numero di temi senza creare "vincitori" e "vinti".

***NON CONFORMITÀ:** Il presentarsi di condizioni non conformi a specifiche o ad altri standard di ispezione, talora chiamate discrepanze o difetti. Una singola unità non conforme può presentare potenzialmente più di una non conformità (una porta, per esempio, potrebbe avere più di una imperfezione; il controllo funzionale di un carburatore potrebbe rivelare una discrepanza tra tante). I diagrammi c ed u vengono utilizzati per l'analisi dei sistemi che causano non conformità.

POPOLAZIONE: Il totale dei dati da analizzare dai quali si preleveranno i campioni.

***PREVENZIONE:** Strategia rivolta al futuro, di miglioramento della qualità, che indirizza analisi ed azione verso l'ottimizzazione del processo produttivo. La prevenzione fa parte della filosofia di miglioramento continuo.

***PROCESSO:** La combinazione di persone, macchine, materiali, metodi ed ambienti che dà origine ad un certo prodotto o servizio.

CAPACITÀ DEL PROCESSO: La misura della riproducibilità (coerenza) del prodotto fornito da un processo. Essa si determina mediante metodi statistici, non con supposizioni ottimistiche. Il modello/distribuzione determinato statisticamente può, quindi, essere confrontato solamente con i limiti di specifica per decidere se il processo è in grado di fornire consistentemente prodotti entro quei limiti o meno.

INTERVALLO: La misura della variazione all'interno di un gruppo di dati. Lo si calcola sottraendo dal valore più alto di un gruppo quello più basso.

ANDAMENTI: Modelli di diagramma di andamento o di diagramma di controllo in cui un numero di punti si allinea solo su di un lato della linea centrale. Superato un certo numero di punti consecutivi (su base statistica) il modello diviene anomalo e degno di attenzione.

***CAMPIONE:** Uno o più eventi (o misure) singoli scelti tra i risultati di un processo.

CAMPIONE: Quello estratto da una popolazione per individuarne le caratteristiche e le prestazioni.

***SIGMA σ :** Lettera greca che designa la deviazione standard.

***CAUSA SPECIALE:** Sorgente di variazioni intermittenti, imprevedibili ed instabili. Viene alle volte indicata da un punto al di fuori dei limiti di controllo.

***SPECIFICA:** Requisito ingegneristico che definisce i limiti di accettabilità di una particolare caratteristica. Scelta in base ad esigenze funzionali o a richieste del cliente relative al prodotto, la specifica può essere coerente o meno con la capacità del processo (se non lo è, certamente si produrranno delle parti fuori specifica). Essa non va mai confusa con il limite di controllo.

***DEVIAZIONE STANDARD:** La misura della variazione delle caratteristiche del prodotto o dei risultati del campionamento statistico di un processo (per es. la media dei sottogruppi). La si denota con la lettera greca sigma σ .

***CONTROLLO STATISTICO:** Condizione che descrive un processo da cui sono state rimosse tutte le cause speciali, evidenziata sulla carta di controllo dall'assenza di punti al di fuori dei limiti di controllo e, entro questi, dall'assenza di modelli o andamenti non casuali.

***CONTROLLO STATISTICO DI PROCESSO:** L'uso di tecniche statistiche, quali diagrammi di controllo, per l'analisi di un processo o del suo prodotto, onde determinare le azioni atte a raggiungere ed a mantenere uno stato di controllo statistico e migliorare la capacità del processo.

STRATIFICAZIONE: Classificazione dei dati in sottogruppi in base alle loro caratteristiche o categorie.

***TENDENZE:** I valori campionati di un diagramma di andamento o di un diagramma di controllo caratterizzati dal continuo aumento o diminuzione di una serie di punti. Così come nel caso degli andamenti, bisogna verificare se essi superino un numero predefinito statisticamente.

***VARIABILI:** Caratteristiche misurabili di una pezza. Esempi: lunghezza in millimetri, resistenza in ohm, forza in kg, torsione di un dado di kg/m. (Cfr. anche ATTRIBUTI)

***VARIAZIONE:** La differenza inevitabile tra i singoli prodotti di un processo. Le cause delle variazioni possono essere raggruppate in due classi principali: cause speciali e cause ordinarie.

*Tratto dal Q101 (1983) della Ford Motor Company, un manuale dei requisiti di qualità per i propri impianti di produzione ed i venditori esterni.

BIBLIOGRAFIA SUPPLEMENTARE

1. BRAVERMAN, JEROME D. *Fundamentals of Statistical Quality Control*, Reston Publishing Co., Inc., VA, 1981.
- *2. DEMING, W. EDWARDS. *Out of the Crisis*, MIT-CAES, 1986.
3. DUNCAN, ACHESON J. *Quality Control and Industrial Statistics*, Richard D. Irwin, Inc., IL, 1974.
- *4. GRANT, EUGENE L. AND LEAVENWORTH, RICHARD S. *Statistical Quality Control*, 4th Ed., McGraw-Hill Book Co., NY, 1980.
- *5. ISHIKAWA, KAORU. *Guide to Quality Control*, ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION, Tokyo, 1982.
- *6. ISHIKAWA, KAORU. *What Is Total Quality Control? The Japanese Way*, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ, 1985.
- *7. KING, BOB. *Better Designs In Half The Time: Implementing QFD — Quality Function Deployment*, GOAL/QPC, Methuen, MA 1988.
- *8. LATZKO, WILLIAM J. *Quality & Productivity for Bankers & Financial Managers*, ASQC Quality Press, Milwaukee, WI, 1987.
- †*9. *The Memory Jogger™*, Spanish Translation, GOAL/QPC, Methuen, MA, 1988.
10. SHEWHART, WALTER A. *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, D. Van Nostrand Co., 1931.
11. *Statistical Quality Control Handbook*, Western Electric Co., 1956.
- *12. WALTON, MARY. *The Deming Management Method*, Dodd, Mead & Company, NY, 1986.

*Disponibile presso la GOAL/QPC (508) 685-3900

†*The Memory Jogger™*. Traduzioni disponibili in varie lingue, su richiesta.

ANNOTAZIONI



Ma di che Marketing
Stiamo Parlando?

Michele Fioroni
Brand and Breakfast
marketing and sales consulting



Viaggio Nella Complessità

Sopravvivere nella modernità
Riuscirà Alessia Marcuzzi a....



Il Quadro di Riferimento

La Devolution Sociale

1997

Fuga da New York

- 1988 Manhattan è stata trasformata in un carcere fortificato di massima sicurezza al cui interno vengono abbandonati a se stessi i criminali condannati a vita. C'è una sola legge, quella del più forte.
- Manhattan ci appare qui come un labirinto infernale che sembra uscito dalla mitologia greca, alla quale tutto il film rimanda di continuo.





Manatthan 2008   I Leave New York

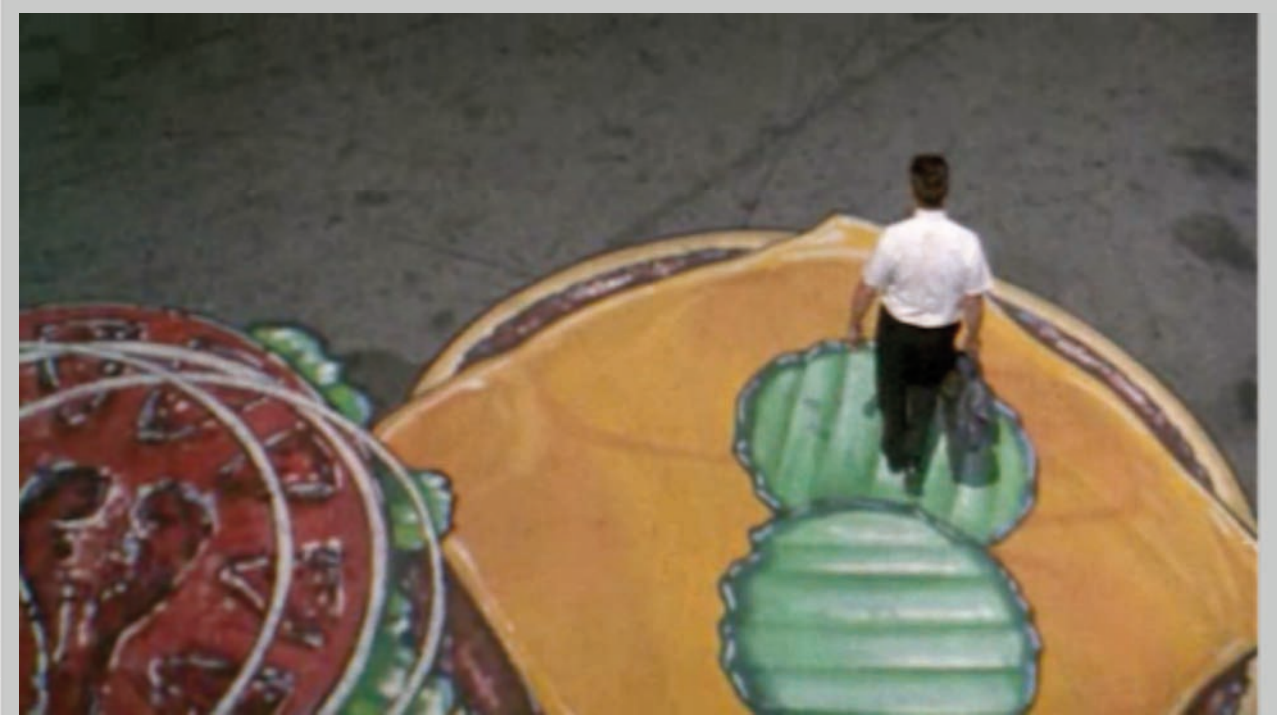


L'abbandono
dell'american way
of life ed il ritorno
a “Macarone”

Vistosi segni di appannamento dell'American Way of Life come riferimento virtuoso di vita e di consumi per circa un secolo proposto al mondo



LE ANIME PERSE



- La sopravvivenza psicologica degli individui diviene il core business delle moderne organizzazioni d'impresa
- Il Punto Vendita deve soddisfare esigenze sempre meno legate alla funzionalità per valorizzare sempre più l'esistenza
- Il consumo come luogo ideale di riparo dal caos dell'urbanizzazione
- Il consumo come generatore di emozioni, risorsa critica nella società postmoderna



Superata davvero la dimensione fisiologica?



TEMPI MODERNI

La Sopravvivenza Psicologica

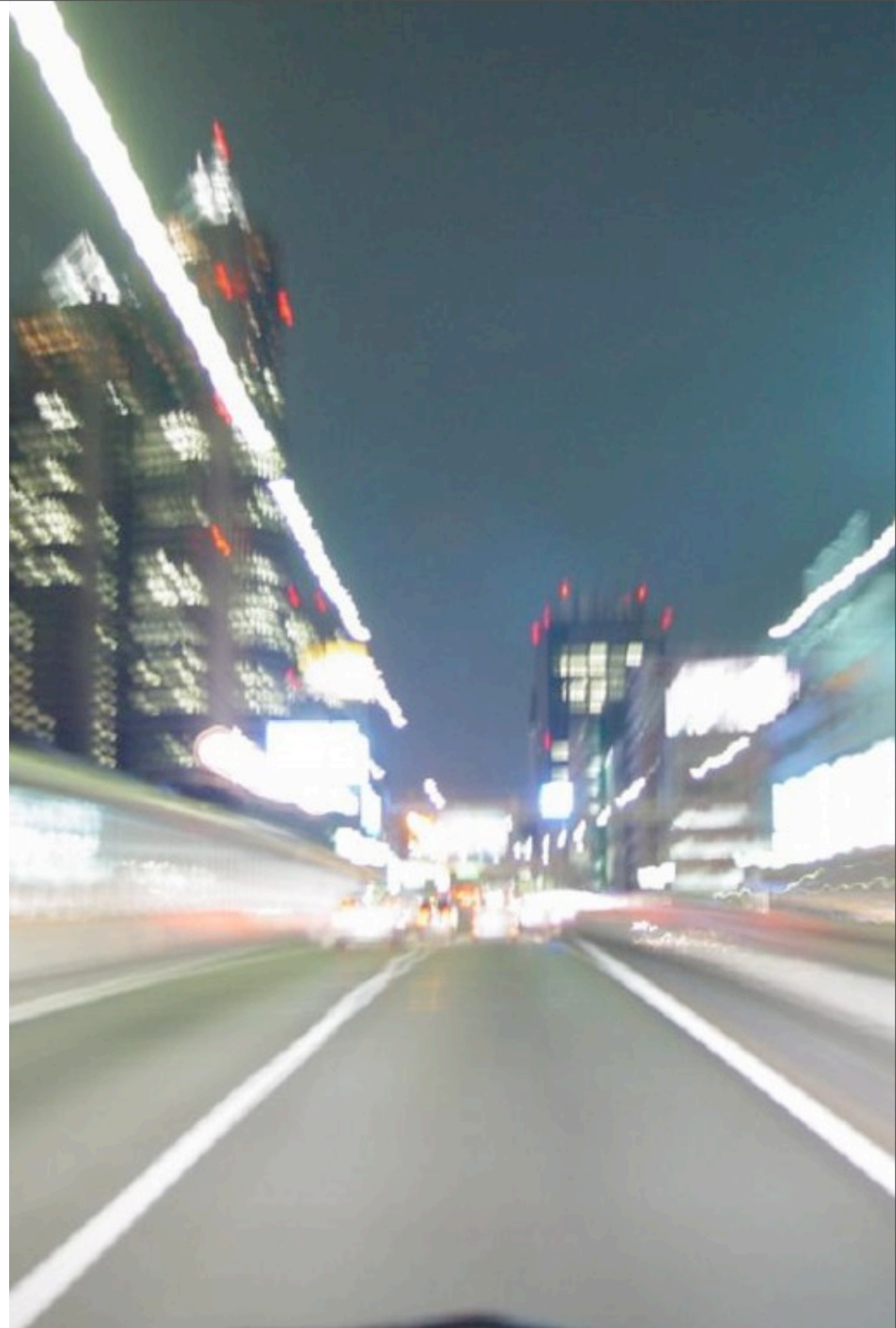


24 Hours Society

Valori e contraddizioni della
variabile tempo nella società
postmoderna

L'era dell'accelerazione

- La “necessità” di velocità è stata elevata allo status di bisogno primario dell'uomo, quasi correre sempre più veloci equivalesse a mangiare, bere o respirare
- Mode, costumi e stili di vita si diffondono da un lato all'altro del globo in maniera istantanea scardinando modelli culturali che hanno resistito per secoli
- La possibilità di accedere a enormi contenuti informativi anche in tempo reale (società real time)
- Gli individui sono in costante lotta contro il tempo
- Nel vivere sociale diventa quasi un fattore di costume



Prodotti Nuovi

Risposte a Tempo

- Nuovi Prodotti-Soluzione
- Paste surgelate pronte in pochi minuti
- Tessuti che non si stirano
- Piumoni che si sostituiscono alle lenzuola
- Packaging che facilita le scelte
- Il commercio cambia volto:
- Più “accessibile” fisicamente e temporalmente
- Consumo di segni e simboli che chi si aggira in un punto vendita deve poter leggere velocemente



	INGREDIENTI DI BASE 	SEMILAVORATI 	PRONTI DA CUOCERE 	PRONTI DA MANGIARE 
1996	65%	24%	10%	1%
2001	55%	27%	15%	3%
2006	37%	31%	22%	10%

% del giro d'affari food

Cambia il Modo di
Preparare i Pasti

2010

Ritorno a casa



Riduzione del tempo dedicato alla famiglia

- Nuovi Canali: I rivenditori non tradizionali (stazioni di servizio, Blockbuster, ...) sono cresciuti in USA dal 13 al 25% di share nel food consumato a casa
- Nuovi Prodotti: Pronto da mangiare, Pronto da riscaldare, Pronto da cucinare (es. 4 Salti in Padella)

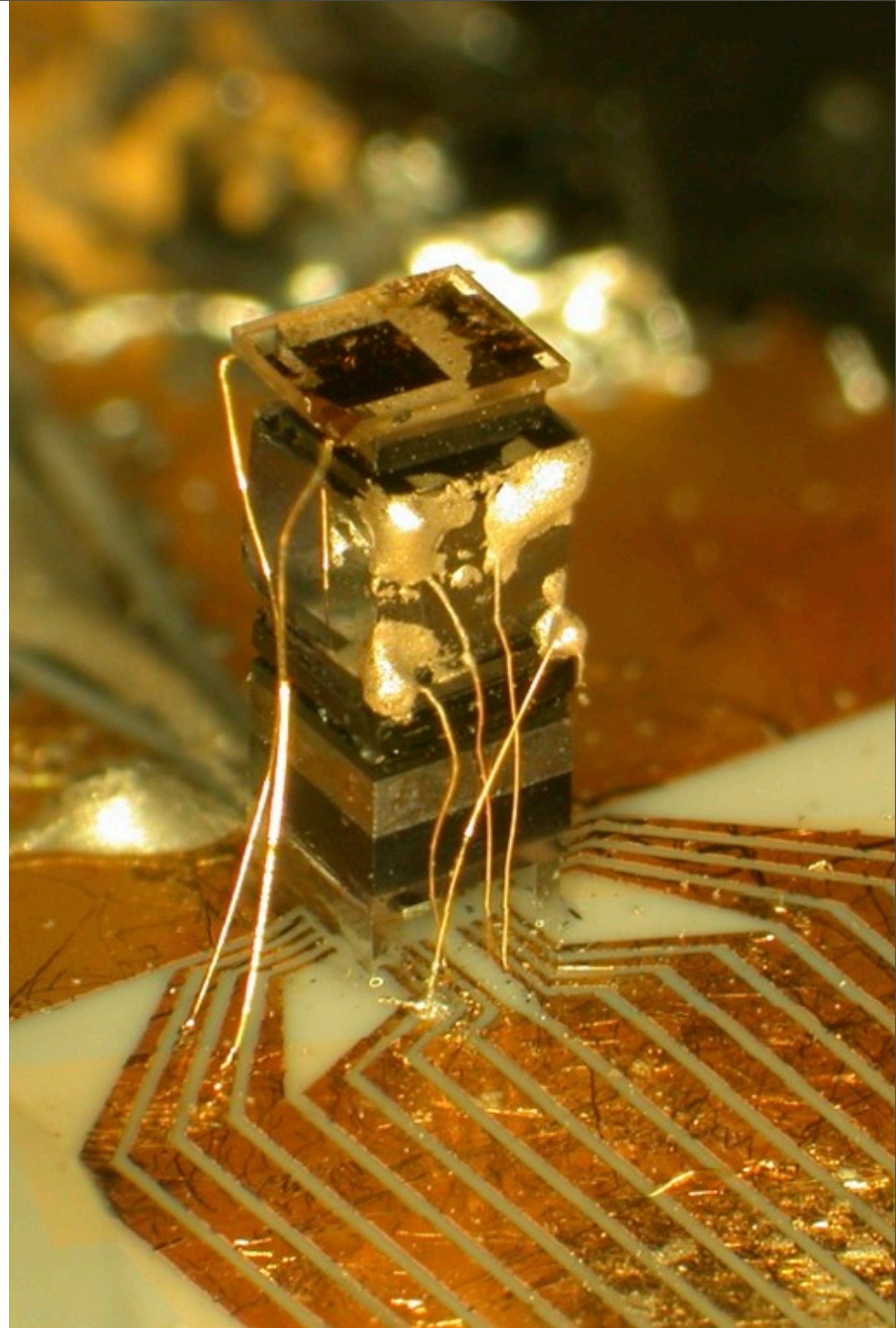


Brooks Brothers No Irons



Metafore Post Moderne

- *La Freccia spezzata del progresso*
 - *L'assenza di un futuro radioso*
 - *Il carrozzone malandato della modernità*
- B.Cova
- L'illusione di trovare nel silicio fosse la soluzione di tutti i problemi, nuova e autentica pietra filosofale



Le Contraddizioni Post Moderne

- L'avvento di tecnologie time saving si traducono in:
 - Ambito lavorativo: obiettivi crescenti di produttività
 - Ambito familiare: accrescimento dei carichi lavorativi



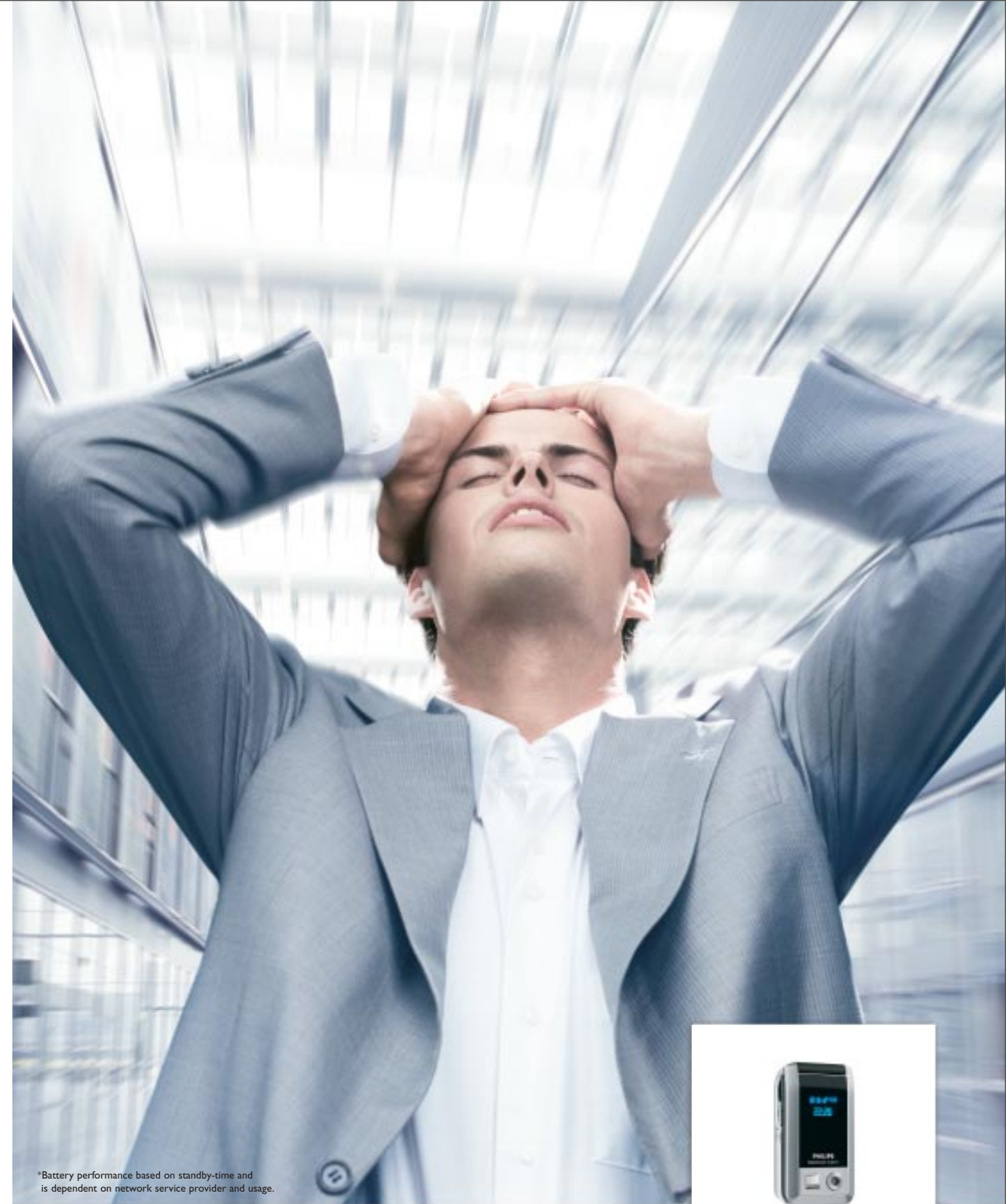
L'era della sintesi

- Viviamo infatti nell'era della sintesi e della velocità.
- Nelle loro comunicazioni interpersonali, gli individui, usano sempre più scorciatoie linguistiche (tvb, ki sei, ecc.).
- Il consumatore ha una soglia sempre più bassa di ricordo rispetto ad una mole crescente di messaggi.
- In tale contesto sempre più tecnologico, dove la parola d'ordine sembra essere diventata "velocità", gli individui trovano sempre minori possibilità e sempre maggiori difficoltà nello sviluppare interazioni personali.
- **Consumo di segni e simboli che chi si aggira in un punto vendita deve poter leggere velocemente**



La Guerra del Tempo

- La società attuale è la società della velocità, dello stress e dell'incertezza e ne consegue, a livello diffuso, una sorta di deficit emotivo sociale
- Il consumatore non vuole di fatto vincere la sua guerra contro il tempo, vorrebbe semplicemente non doverla combattere.
- Il consumatore sente sempre maggiormente il bisogno di essere rassicurato emotivamente e non vuole semplificazioni nella scelta, ma una **vita semplificata**.



*Battery performance based on standby-time and is dependent on network service provider and usage.



What if you didn't need to remember your cellphone charger?

Philips Xenium Mobile 9@9e. There's nothing worse than feeling you're out of reach and out of touch. So, by revolutionising the way phones use energy, we created a cellphone that lasts up to a month* on a single charge. After all, it only makes sense to have a mobile phone that's truly mobile.

Join us on our journey at www.philips.com/simplicity

PHILIPS
sense and simplicity

Nuova concezione del tempo del consumo



- Le distinzioni che riguardano il tempo sono sfuocate
- la nozione di tempo biologico, ad esempio, ossia il fatto che ci siano momenti diversi della vita per fare cose diverse, è stata erosa
- Le differenze fra i momenti della giornata, tra i giorni della settimana, le settimane dell'anno e così via sono state infrante, col risultato che ogni istante è diventato un momento buono per consumare
- L'obiettivo finale è quello di consentire alla gente di consumare 24 ore al giorno ogni giorno dell'anno

going to happen.



TENA Ultimate Pads provide outstanding protection. They feature a multi-inlet top sheet that absorbs liquid quickly to help keep you dry and comfortable. And like all TENA products, they are specially designed with micro-beads inside the pad to quickly lock in liquid and fight odor.

For a free sample call 1-877-GET-TENA toll-free or visit www.tena.us



REAL PROTECTION. *For real life.*

Found in aisles where bladder control products are sold. Consult your doctor about bladder control problems. TENA® and Serenity® are registered trademarks of SCA Hygiene Products.

In una società più “vecchia” si afferma una nuova condizione della terza età



- Aumentano le aspettative di vita
- La vecchiaia è una parentesi di vita che va gustata ed arricchita di contenuti
- Il tempo si dilata a dismisura e va riempito
- La quotidianità viene sottratta alla noia e alla pigrizia
- Alleviare i disagi
- Attività/contenuti per riempire e arricchire la terza età



Il Pendolarismo Sociale

Tra esigenze di Velocità
e richieste di lentezza

Il pendolarismo sociale

- Esiste una sorta di pendolarismo sociale tra l'anima privata e quella pubblica della società (Hirschman).
- La delusione in un'area, quella pubblica o privata, genera interesse per l'attività che direttamente le si oppone
- La geografia degli interessi di una società ormai decisamente nomade appare sempre dilatata e dispersa in un territorio in continua espansione
- La città contemporanea è costituita da un tessuto magmatico dove parti ed elementi disordinati e dispersi trovano un senso e possono interagire, solo grazie all'incessante spostamento delle persone, delle informazioni e delle merci



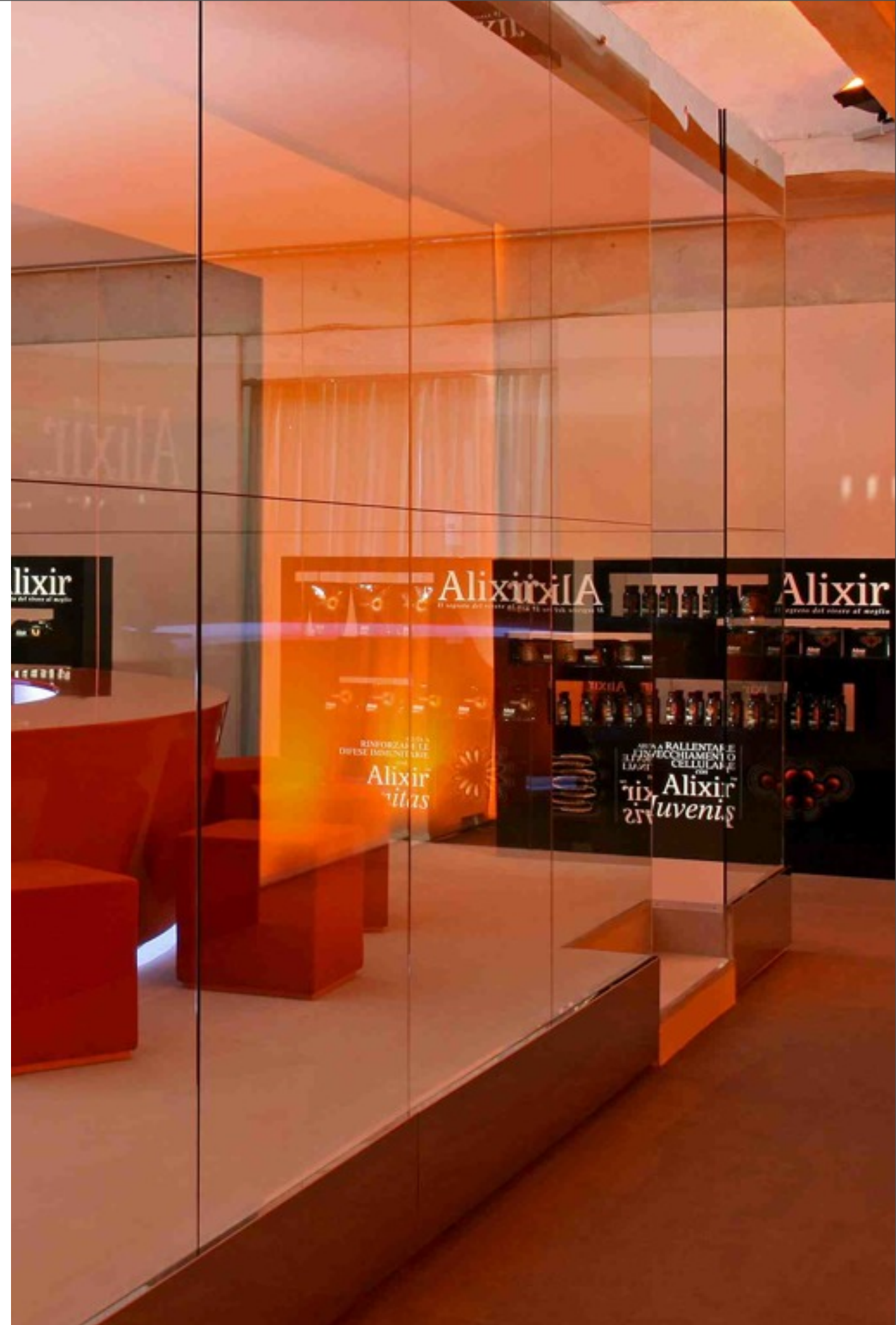
Un modo nuovo di fare Shopping

- Il consumatore privilegia sempre più punti vendita accessibili, intendendo per accessibilità la possibilità di fare acquisti nei luoghi dove si trova, in base alle opportunità e alle occasioni che gli si presentano.
- Nascono così i transit store negozi situati lungo i percorsi quotidiani, lungo i tragitti del pendolarismo, lungo i tracciati del moderno nomadismo
- Sempre meno si esce per fare spesa e sempre più si fa spesa quando si esce



Negozi a tempo

- Un nuovo modo di acquistare accompagna la nostra frenetica modernità urbana. Ai punti vendita tradizionali si affiancano i “Temporary store”, negozi-evento che appaiono e scompaiono mutando continuamente la fisionomia delle vie dello shopping.



La sfida della lentezza

- Riappropriazione da parte dell'individuo di ritmi più lenti che favoriscano la quiete, la riflessione, la creatività, lo svago
- In questo modo il marchio diviene un vero e proprio elaboratore di cultura,
- Proponendo ai suoi consumatori e pubblici di riferimento un mind style cui aderire ed ispirare il proprio comportamento favorisce la creazione di un rapporto poetico e affettivo tra l'individuo ed i prodotti che andrà a consumare
- In una “*società veloce*” le emozioni lente sono estinte
- Starbucks e il recupero del tempo



Starbucks

Per il suo fondatore Starbucks rappresenta il “terzo luogo”, come una sorta di dilazione tra casa e posto di lavoro.





Il caffè, alleato contro la velocità

McDonald's da fast a slow



Whole Foods

Fast Food Senza Fast

- Whole Food che con il suo ristorante ha cambiato le abitudini di molti consumatori che hanno abbandonato il classico hamburger per una scelta alimentare più sana e consapevole. Se vogliamo ha rivoluzionato il concetto stesso di fast food. Non più cibo veloce, ma cibo buono e sano che i consumatori possono consumare con velocità.





Low Cost-High Value
la spiegazione di un fenomeno

La sfida del bullone

Il prezzo

Quali implicazioni

L'immagine di prezzo incide sulla fedeltà alla farmacia laddove si traduce in un posizionamento stabile



Quali effetti nella guerra dei prezzi

- Questa situazione determina di fatto un'incapacità delle varie insegne ad emergere con un posizionamento chiaro e distintivo nella comunicazione della convenienza e non a caso i consumatori tendono ad esprimere giudizi molto simili sulle campagne pubblicitarie che hanno una bassa potenza distintiva.



Ma quanto costa?

- L'eccessivo uso della leva promozionale e l'eccessiva comunicazione del pricing di breve periodo hanno finito col mettere in ombra il livello dei prezzi non in promozione, e quindi il reale posizionamento di prezzo.
- +Formati
- +Velocità processo d'acquisto
- Trovaprezzi



Trasparenza del prezzo

Chiarezza del beneficio

Comunicazione trasparente

Valorizzazione del beneficio





1 litro di Benzina 1,34 Euro
8-18 km



1 kg di pasta 1,34 Euro (circa)
120 gr. di Media a testa-2 Pasti di una
famiglia di 4 persone



Non invecchiare non ha prezzo! Prezzo al Litro 540 Euro

Le promozioni

Sono riduzioni selettive di prezzo che mirano a creare traffico e a promuovere le vendite



Il grande dilemma

Every day low Price

Price Promotion



Chi fa EDLP

Wall Mart

Ryan Air

Ikea

Lidl

Esselunga (anomalia)



Cassaforte di..... ...emozioni

Nel 2009 il 70% delle famiglie ha trovato riparo nel low cost riuscendo a risparmiare fino al 60% (Codacons).



Oltre Parigi e le Maldive

Il nuovo immaginario del viaggiatore nell'era del low cost tra Riga e Cracovia

+ Voli per tutti



La felicità possibile

I momenti di gratificazione sono indispensabili per sopravvivere psicologicamente

Felici senza mettere a rischio il bilancio familiare

Si riducono le spese ordinarie senza rinunciare ad una vacanza



Il Prozac della crisi

Tramite l'acquisto low-cost il consumatore si regala un surrogato di felicità

Grazie ad aziende come Ikea, Ryanair e Zara è oggi possibile ridurre le spese ordinarie senza rinunciare ad una vacanza o all'acquisto di un complemento d'arredo o alla possibilità di essere sempre e comunque alla moda.



Nuove forme di gratificazione

Spendere bene non solo consente di ottimizzare il budget, ma anche di accrescere l'autostima del soggetto.

Non è il risparmio a gratificare, ma la propria capacità di scegliere



La vera innovazione del low cost

- Ridurre i prezzi senza intaccare la qualità (Ryanair è la compagnia più puntuale del mondo)
- Superamento dello stigma, socialmente poco qualificante, attribuito stereotipicamente alle classi inferiori di prezzo
- Il prezzo basso è sinonimo di efficienza e di modello di business ben congegnato e non di bassa qualità



Chissenefrega!

Retro di un armadio in lego
massello

Caffè in aereo

Una gonna da utilizzare tre stagioni
che la moda uccide in un semestre

*Ha senso rinunciare a tutto ciò se
fornisce un notevole vantaggio sul
fronte del prezzo?*





ZARA

Il piacere della varietà

L'impresa low cost un partner ideale
in grado di presentargli un'offerta
continuamente aggiornato

Uno stimolo continuo

Spesso è meno noioso del
tradizionale discorso di marca



ECUADOR

LATITUD: $0^{\circ}-0'-0''$

LONG. OCC. $78^{\circ}-27'-8''$

La virtù non sta più
nel mezzo

La progressiva polarizzazione dei
consumi in corso, a discapito dei
prodotti e servizi di fascia media

Low Cost? Non per tutti

Modello di business abilitante a immettere beni e servizi di buon livello qualitativo a prezzi bassi garantendo una buona redditività. Non a caso le imprese low cost hanno dimensioni globali



Il modello

- In questi modelli di business il prezzo è la risultante di un'attività di innovazione che ha riguardato più che i prodotti i processi senza tuttavia perdere di vista l'evoluzione del mercato.



Basso prezzo non più
sinonimo di bassa qualità

- Lidl e una nuova linea benessere con prodotti tipo un tonno pinna gialla, con meno sale (più salutare) all'olio d'oliva extravergine al 50% meno del costo di un uguale prodotto di marca





- Nel fenomeno low cost, ad esempio, vanno anche inseriti i negozi che vendono tutto a 99 centesimi. L'impatto di questi negozi oltre che giovare alla convenienza hanno un effetto "antidepressivo" per il consumatore rendendo lo shopping divertente e gratificante senza sentire il peso del vincolo di bilancio.



Come Cambiano i
Consumi

L'alimentazione come
osservatorio sociale

L'alimentazione come osservatorio sociale

Nel mangiare si riflettono con immediatezza i mutamenti nei valori e negli stili di vita



Il cambiamento sociale

Basta osservare gli atteggiamenti e i comportamenti legati al cibo



La Sindrome della Rucola

Il Trading Up Alimentare





Sushi o Pesce Crudo?

Da Zio Santuzzo a Nobu

- In principio era pesce crudo al limite del commestibile
- Viene reinterpretato ad hoc in gusto e aspetto per i mercati occidentali
- Sushi come paradigma del buon cibo
- Fenomeno del ***Raw Food***
prodotti crudi che rispondono al bisogno di provare gusti forti e veri
- Il contatto con altre cucine contamina le abitudini di consumo
- Polverizzazione del pasto con continui assaggi e piccole porzioni



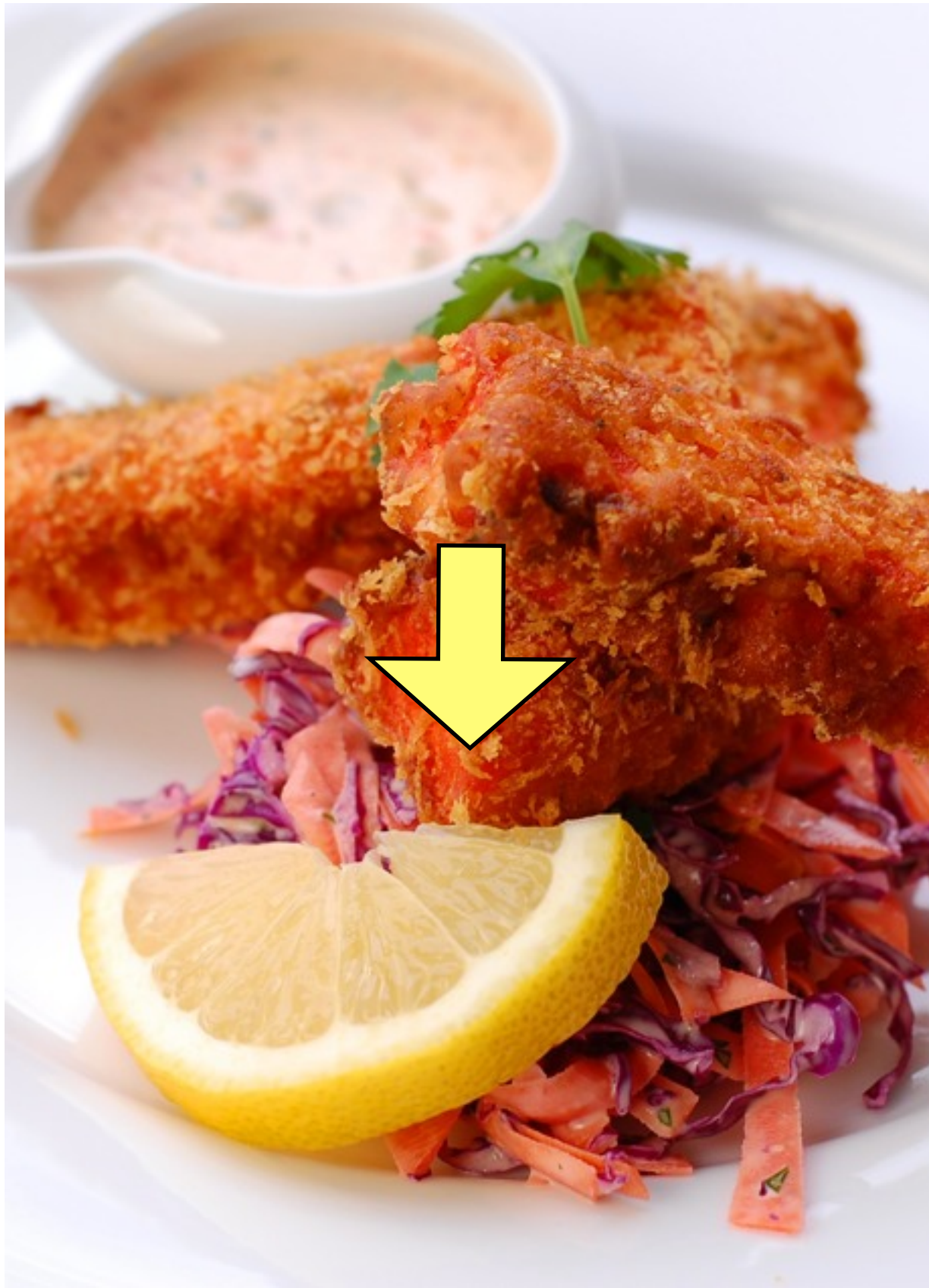
Ben oltre la dimensione fisiologica

Si arricchisce di nuove
Crescono le relazioni tra cibo e
salute

Il nuovo piacere orale

Mangiare qualifica il tempo
libero





Aumentano i significati si riduce l'incidenza

Nuove forme d'interpretazione

Lo spazio domestico cambia
forma

Cucine più attrezzate ed evolute



Nuove forme d'interpretazione della tavola

A cena tra Ikea e il Supermercato





Interpretare lo spazio



La cucina come nuova forma d'intrattenimento domestico



Fata Zucchini



I moderni criminali -Tutta colpa della zucchini-

Si riscopre il modello rurale

Non più sinonimo di arretratezza



La riscoperta dei sapori del passato

La crisi fa riscoprire la cucina
povera, economica e nutriente



Il boom delle fattorie didattiche

La pedagogia rurale



Il pomodoro non è uguale per tutti *vado a fare l'orto in terrazza*

Differenze nella percezione del sapore tra le generazioni

La crisi esercita un effetto di trascinamento nel cambiamento dei modi di mangiare i prodotti agricoli

Si riscoprono sapori antichi e il gusto dell'imperfezione

La sindrome dell'orto invade Milano



Un nuovo Gusto

La contaminazione culturale e “l’esportazione” a casa dei consumi al ristorante fa cadere alcuni pregiudizi sul gusto legittimando accostamenti considerati in passato fuori natura

Tuttavia.....

..... è aperto verso nuove ed inusuali combinazioni ma è sempre meno disposto ad accettare prodotti tradizionali privati della loro essenza gustativa



Quel supermercato nella mia infanzia

In una società basata
sull'immagine, la farina, il panino,
il panettiere non sono cool; una
sorta di archetipo di una società
che non esiste più e che non si
vuole neanche
ricordare...all'improvviso si cerca
quel ricordo



**Se la mamma
ha le sue ricette,
anch'io ho la mia:**

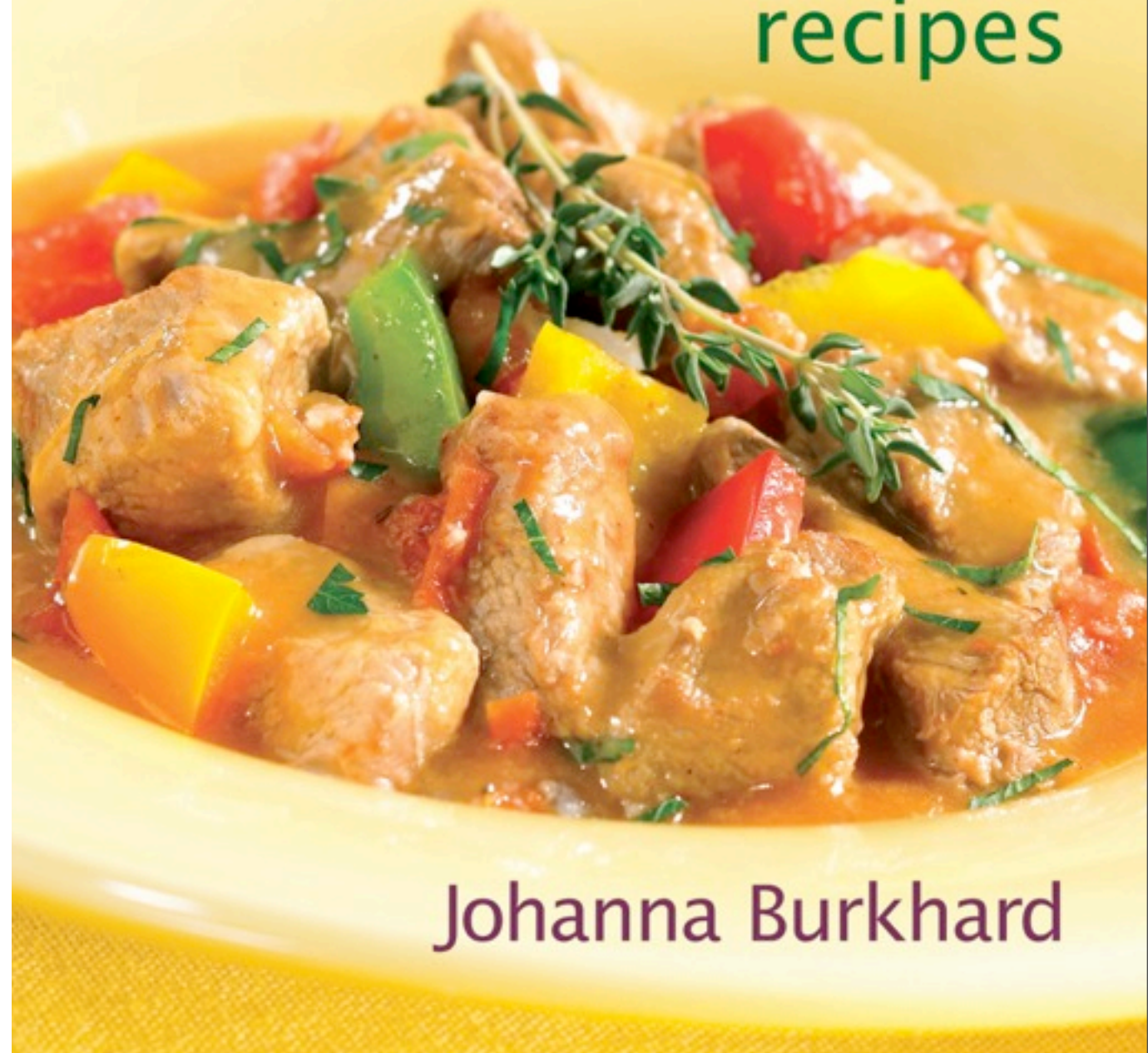


pane e nutella®

Confort Food

- Distacco delle nuove generazioni dal mondo reale dei sapori
- Si evoca l'infanzia dei 40-60enni con tutto il suo carico di sapori
- Il cibo della memoria definisce un ritorno all'abc dell'alimentazione
- Rassicura dalle incertezze della modernità
- Si riscoprono così i prodotti del territorio riappropriandosi di legami antichi
- Si abbatte la diffidenza su quello che si mangia figlia dell'ignoranza sull'origine dei prodotti

400 best Comfort Food recipes



Johanna Burkhard

Il fenomeno Biologico

+10% rispetto al 2008



Il fenomeno dei Farmer Market

- Negli Stati Uniti il canale distributivo che ha fatto registrare i tassi di crescita maggiore
- In Italia +11% (Fonte Libero Mercato)
- 67% degli Italiani hanno acquistato almeno una volta direttamente dal produttore agricolo (Fonte Coldiretti).
- Il consumatore sente il bisogno di eliminare il cono d'ombra tra alimentazione e mondo agricolo
- **Abbattere la diffidenza su un cibo di cui si ignora la provenienza**



Parliamo d'olio

Olio pugliese o....Marocco,
Spagna, Tunisia...

La guerra del prezzo ha distrutto la
cultura dell'olio

Lampadario di un negozio....a
Greenwich

Calano le vendite dall'olio perchè
non sostenuto dalla cultura
Da Whole Foods si fanno
degustazioni d'Olio; in Pv a Siena?



La società che frena

Nonsoloslowfood



Fast Food in crisi d'identità

- Per anni simbolo della “velocizzazione dei consumi” e snackizzazione dei pasti
- Cambia l'immagine
- Giovanissimi o luogo elettivo degli immigrati
- Mc Donald's diventa meno fast
- La vera rivoluzione della lentezza è all'interno delle mura domestiche





L.IN.F.A.
Laboratorio d'**IN**novazione
Femminile **A**ziendale

materiale di lavoro



PROGETTO L.IN.F.A.

Check-up aziendale

Dott. Piero Frascioni

Giugno 2009



Frascioni Management Studio

Check up aziendale

1. Vision/ mission aziendale

2. Analisi della situazione interna/esterna

Punti di forza	Punti di debolezza
Opportunità	Minacce

3. Segmentazione del mercato attuale e futuro (Definire le varie tipologie di clientela: chi sono, quanti sono, dove sono cosa vogliono, a che prezzo acquistano,ecc..)



4. Prodotti/servizi vecchi e nuovi (quali prodotti/servizi realizza/vende/erogha, come, dove, a che prezzo vengono venduti, come vengono promossi, come vengono distribuiti)

5.Rete di vendita e canali di distribuzione dei prodotti

6.Iniziative promozionali - pubblicità per i vari prodotti/canali/mercati



7. Completare la matrice prodotto/ servizio-mercato

Prodotto/servizio	Clienti			
	Clienti A	Clienti B		
Prodotto 1				
Prodotto 2				
Prodotto3				

9. Definire le caratteristiche di ogni prodotto e la relativa scheda costi

Scheda Prodotto

Descrizione delle caratteristiche del prodotto /servizio			
.....			
...			
.....			
...			
.....			
...			
Fattori	Quantità	Costo unitario	Costo totale
TOTALE			



10. Definire le politiche di prezzo per ogni prodotto

Prodotto	Costo Unitario (C.U.)	Ricarico (R.)	Prezzo Vendita netto IVA (P.V.)	Margine di Contribuzione Unitario (MCU)	Margine di Contribuzione % (MC%)
	1	2	3=1x2	4=3-1	5=4:3x100

11. Definire le quantità vendute per ogni prodotto distinguendo, se necessario, tra alta e bassa stagione.

Prodotti	Genn.	Febb.	Marz.	Apr.	Magg.	Giu.	Lugl.	Agos.	Sett.	Ott.	Nov.	Dic.	Totale



12. Tipologia dei concorrenti (Qualcun altro soddisfa già i bisogni dei suoi clienti? Quanti sono, come lo fanno, con quali risultati)

CONCORRENTI DIRETTI				
Chi Sono				
Cosa fanno				
Punti di forza				
Punti di debolezza				

CONCORRENTI INDIRETTI/ SERVIZI SOSTITUTIVI				
Chi Sono				
Cosa fanno				
Punti di forza				
Punti di debolezza				



13. IPOTESI DI FATTURATO PER IL PERIODO.....

<i>Tipologia dei servizi/prodotti</i>	<i>Numero prodotti servizi venduti (1)</i>	<i>Prezzo unitario (2)</i>	<i>Fatturato previsto (3= 1x2)</i>
1			
2			
3			
4			
5			
TOTALE			

14.COSTI DI PRODUZIONE, RICAVI E MARGINI PER IL PERIODO..... (Distinguere se necessario tra alta e bassa stagione)

PRODOTTI	Costo Unitario 1	Ricarico 2	Prezzo di vendita netto IVA 3	M.C.U. 4= 3-1	M.C.% 5= 4/3x100	Quantità 6	RICAVI 7=3x6	M.C.TOT 8=4x6	M.C.% Tot. 9=4/3x100	Tot. Costi Var. 10=1x6

15. COSTI FISSI DI GESTIONE

Costi fissi di gestione	Costo annuo previsto
1	
2	
3	
4	
5	
6	
Totale	



16. COSTI VARIABILI

Costi variabili	Costo annuo previsto
1	
2	
3	
4	
5	
6	
Totale	

17. Ammortamenti

Beni ammortizzabili	Ammortamento annuo previsto
1	
2	
3	
4	
5	
6	
Totale	



18. BUDGET

Voci di Budget	Periodo.....		Periodo.....		Periodo.....	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
RICAVI LORDI DA VENDITE						
- SCONTI						
RISULTATI NETTI DA VENDITE						
-COSTO DEL VENDUTO						
- ALTRI COSTI VARIBILI						
1° MARGINE DI CONTRIBUZIONE						
- COSTI FISSI DI GESTIONE						
RISULTATO OPERATIVO						
- ONER IFINANZIARI						
UTILE ANTE IMPOSTE						
- IMPOSTE						
UTILE NETTO						



SALES MEETING 2009

di Marco Merangola



PROGRAMMA



- **La nostra storia**
- **Chi vogliamo essere**
- **Le nuove sfide**
- **Nuovi prodotti**
- **Le Strategie**
- **Gli Strumenti**

una storia di Investimenti e Successi

- **Il 1980**
- **La prima gamma prodotti**
- **Il riconoscimento del mercato**



Un ringraziamento SPECIALE

- A chi c'era
- A chi ha creduto
- A chi ancora crede

Collaboratori:

Giovanni Liberati

Andrea Marianantoni

Maurizio Pelicci

Claudio Brugnoni



Un ringraziamento SPECIALE

- Ai nostri clienti storici:







**Quando soffia il vento
della **crisi** alcune
aziende**

**costruiscono muri per
ripararsi, mentre altre
costruiscono**

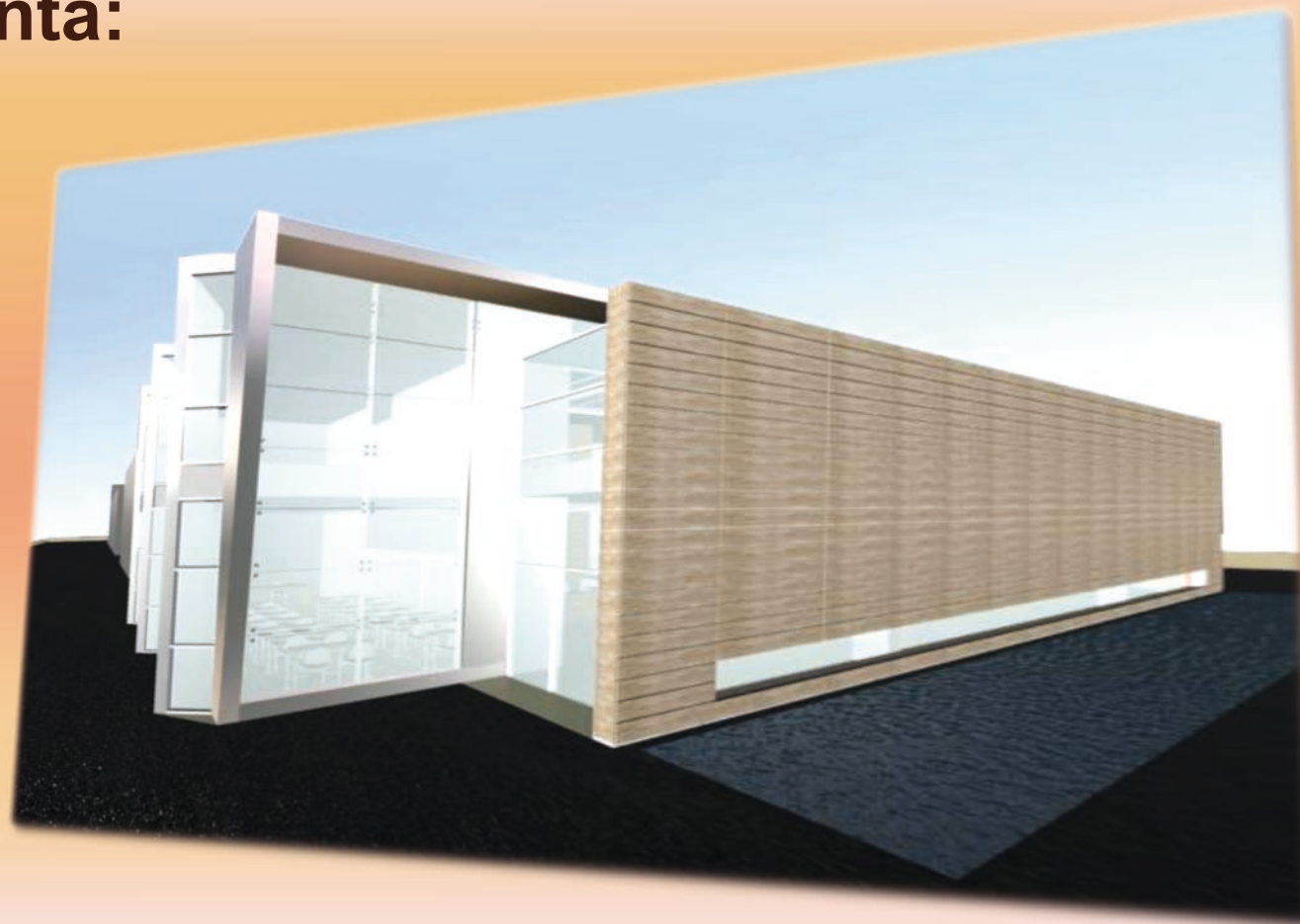
Mulini a vento

per sfruttare il momento



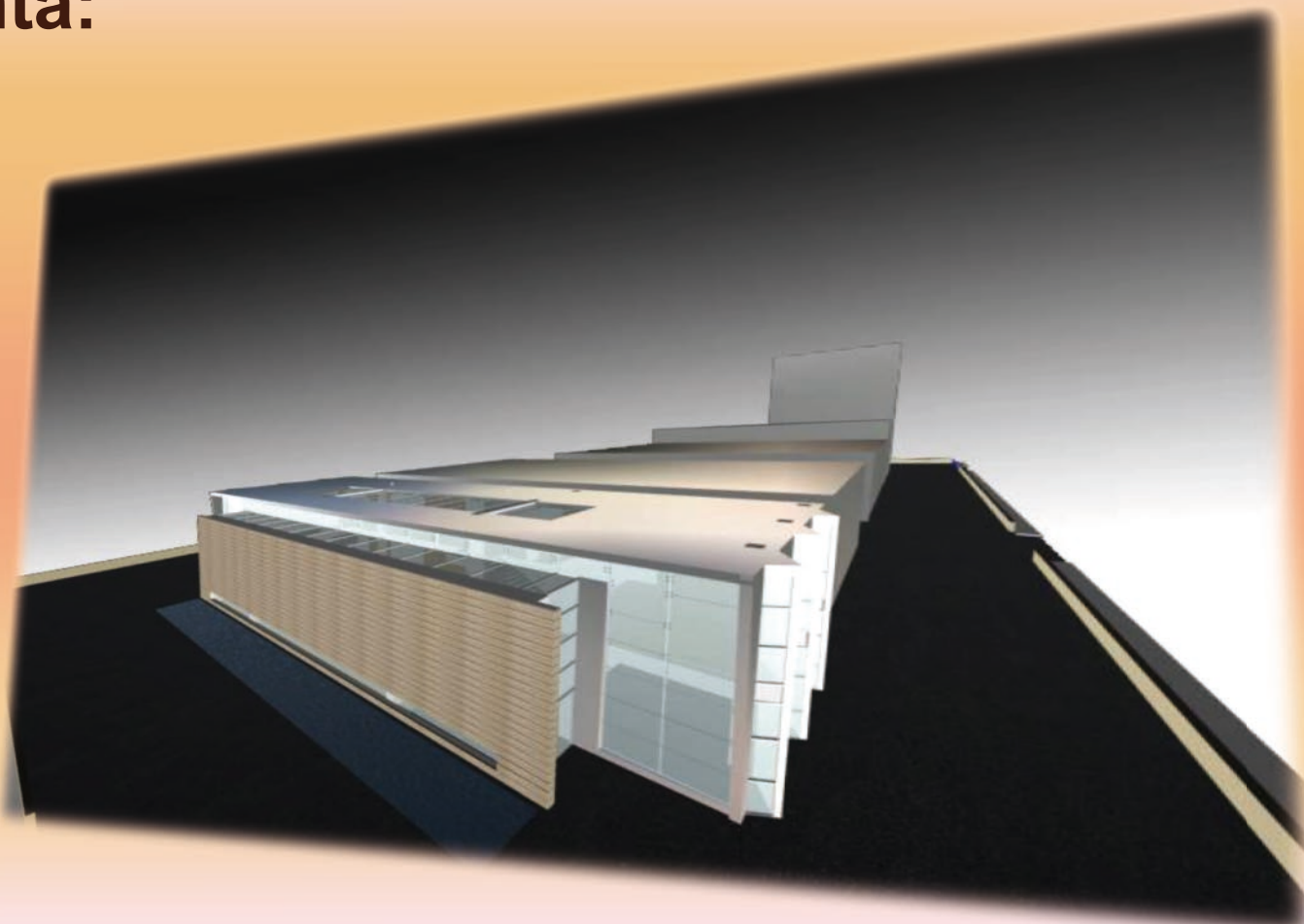
COLMEF srl OGGI

- si presenta:



COLMEF srl OGGI

- si presenta:

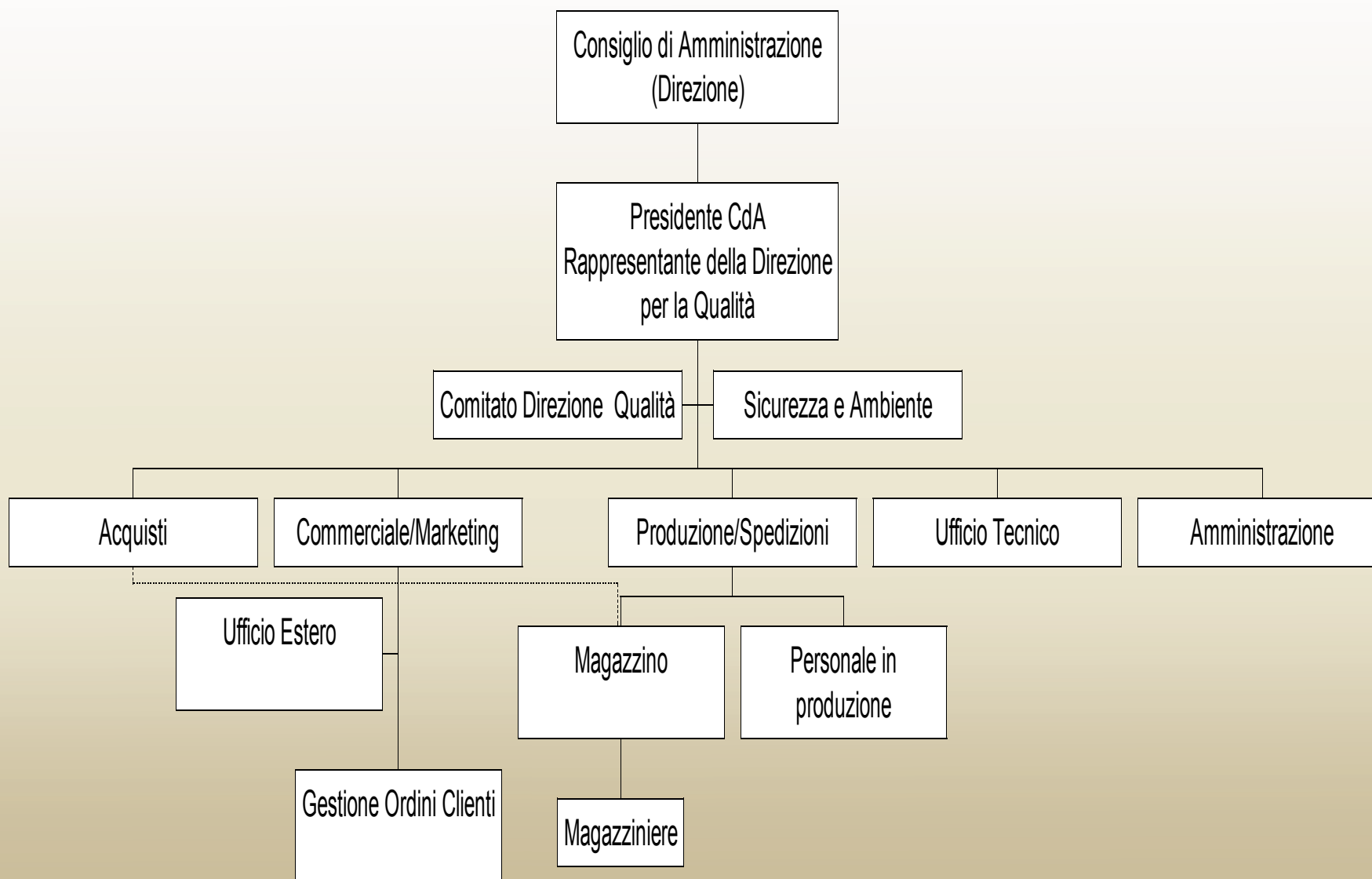




COLMEF srl

Organigramma

OGGI



COLMEF srl

OGGI

- N. prodotti:
-  **COLMEF** : 318 articoli
- **Pietre d'Arredo®** : 90 articoli
- N. agenti: **34 Italia - 12 Estero**
- **95 %** copertura del territorio nazionale

COLMEF srl

OGGI

Presenza importante in paesi come:

**Francia, Belgio, Svizzera, Austria,
Germania, Inghilterra, Portogallo,
Tunisia, Libia,
Kuwait, Paesi Golfo Persico,**

ecc... (tot. 22 paesi)

COLMEF srl

OGGI

Partnership con:

- **Colmef Chemicals Dubai,**
- **Colmef Romania,**
- **Colmef Lebanon,**
- **Sinergy,**
- **Creastone Italia.**

VISION

*“Ogni cosa viene creata due volte:
prima mentalmente,
poi concretamente”*

***È vedere con gli occhi della mente
una situazione futura***

VISION

*...tutti i progetti,
piccoli o grandi che siano, iniziano
con un sogno nella mente umana.
Iniziano con un'immaginazione e poi
con la convinzione che quel sogno
può diventare realtà”*

Mark Leslie

CHI VOGLIAMO ESSERE



la nostra Vision

***“Diventare la più efficace risposta
alla qualità degli adesivi e prodotti
speciali per edilizia”***



CHI VOGLIAMO ESSERE

Pietre  d'Arredo®

la nostra Vision

*“Essere il punto di riferimento
nell’arredo di ambienti con
rivestimenti e pavimenti naturalmente
ricostruiti”*



CHI VOGLIAMO ESSERE

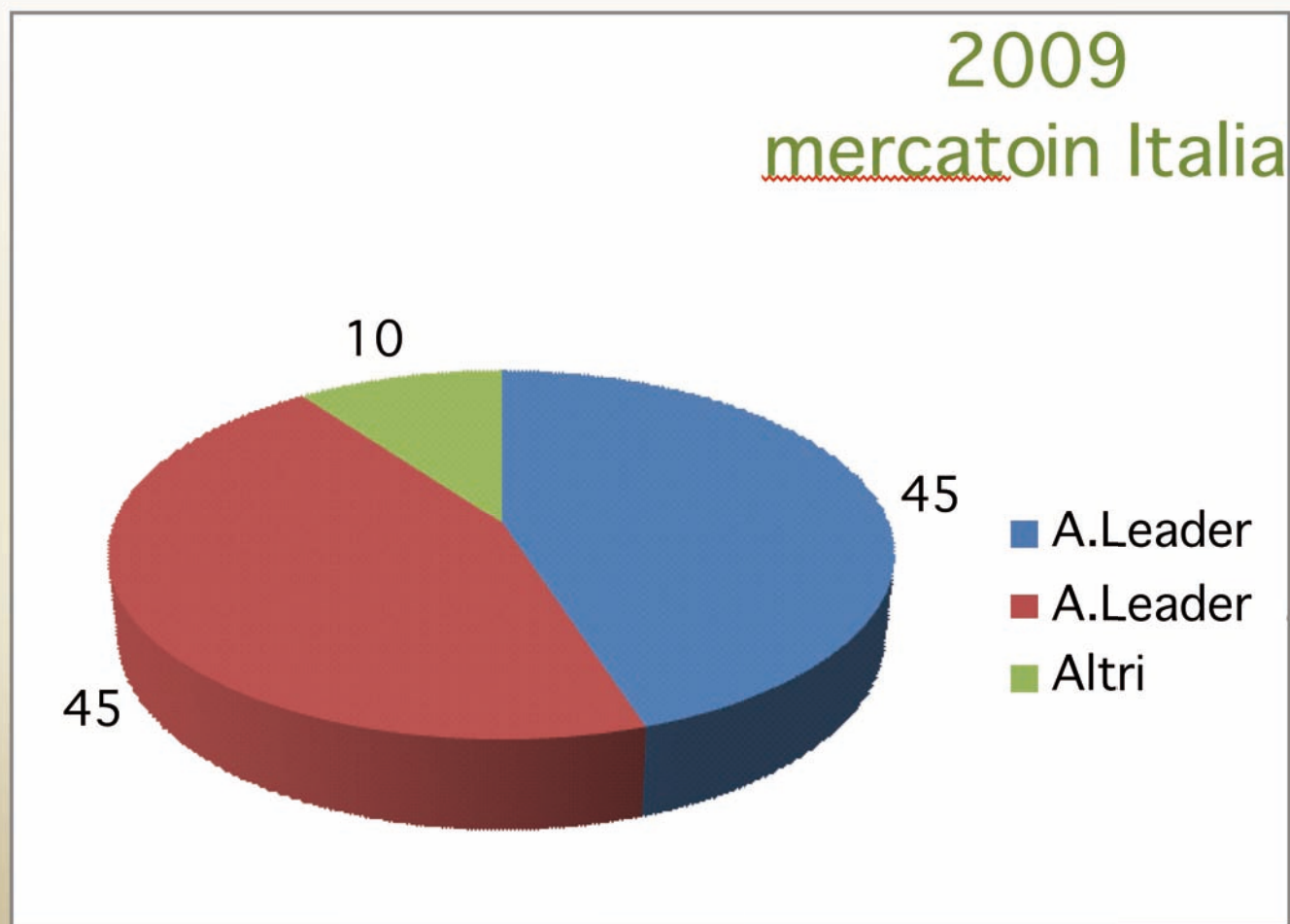
La nostra Mission:

***“ci distinguiamo per la qualità e la cura
dei nostri materiali”***



IN COSA CREDIAMO

Mercato degli adesivi



IN COSA CREDIAMO



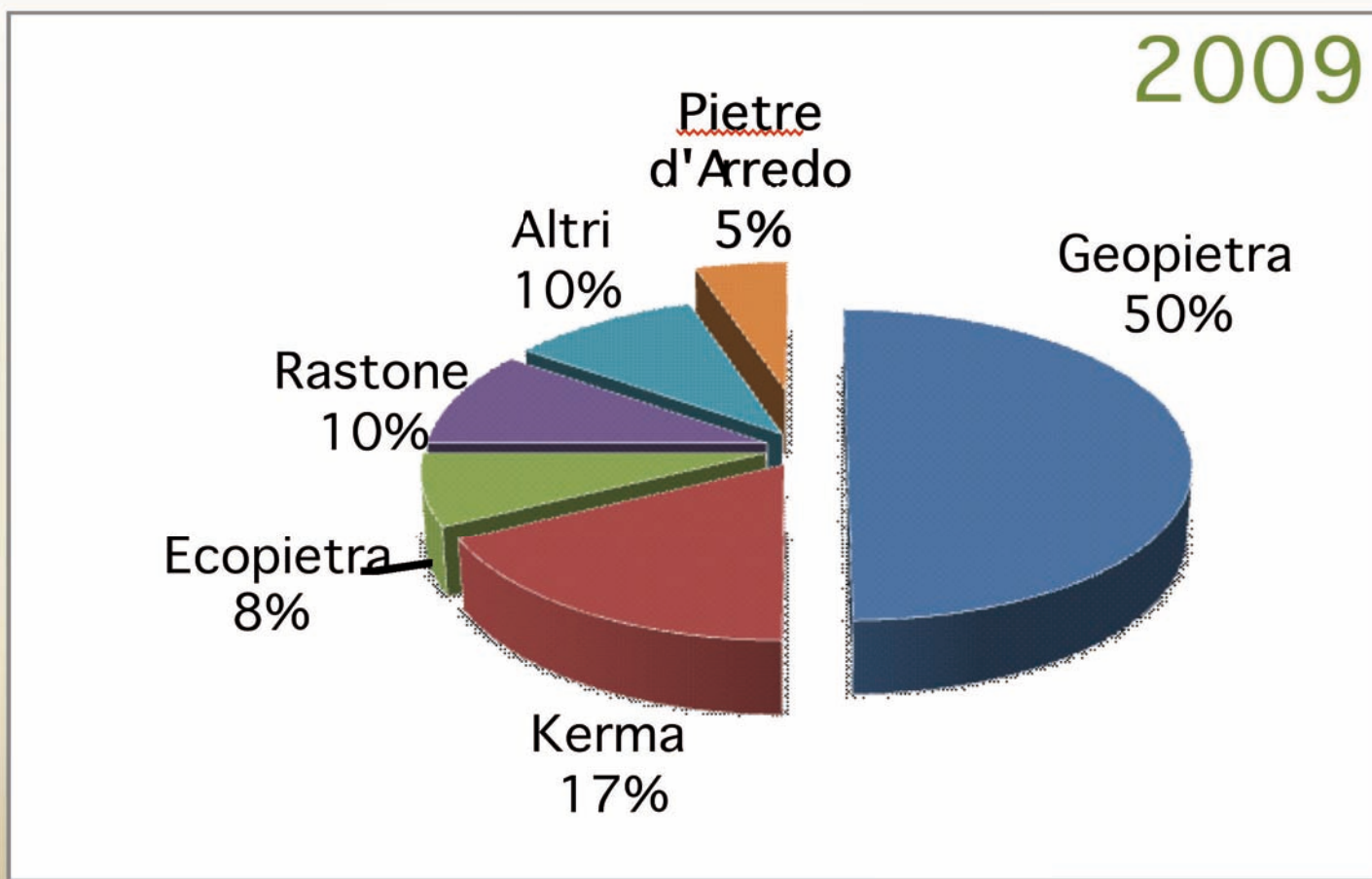
Le nostre unicità:

**come sviluppo dell'immagine
aziendale**



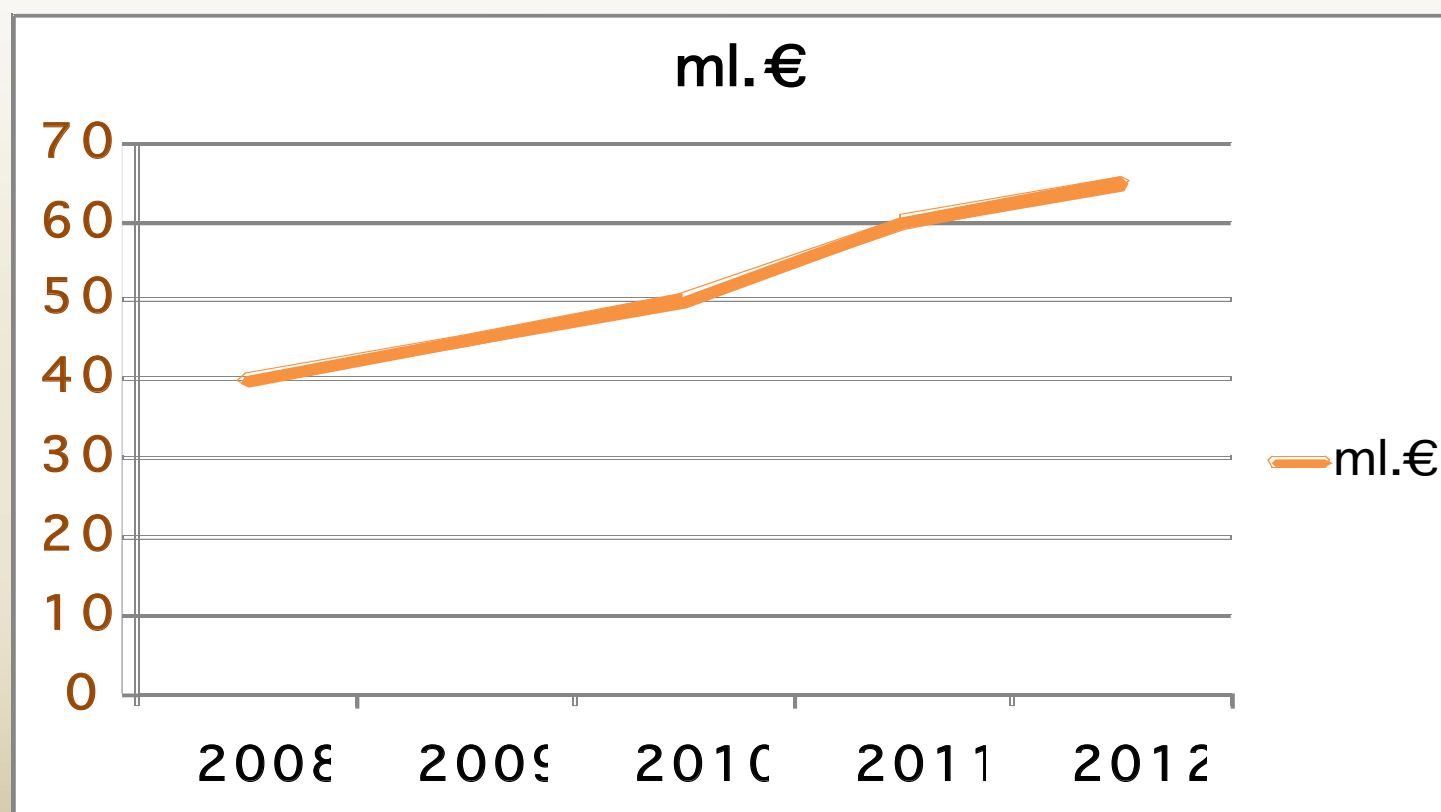
IN COSA CREDIAMO

Mercato delle Pietre ricostruite



IN COSA CREDIAMO

Il mercato delle Pietre ricostruite in Italia



IN COSA CREDIAMO

**nell'importanza
del ruolo del nostro Agente**





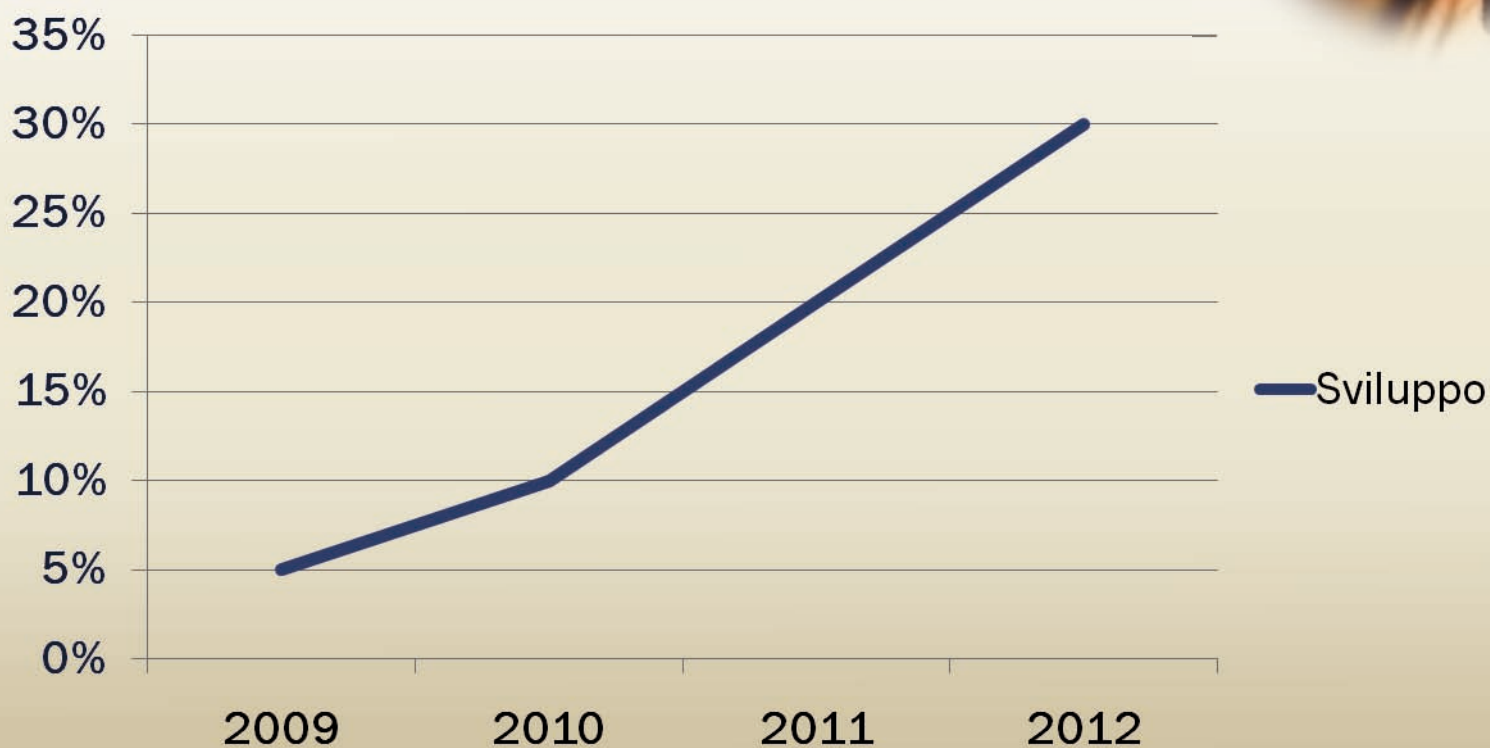
I nostri PUNTI di FORZA

- **Il Laboratorio: R & S**
- **La qualità dei prodotti.**
- **Il Marchio come sinonimo di serietà e professionalità.**
- **Prodotti di riferimento in nicchie importanti di mercato.**

Le SFIDE nei prossimi 3 anni

Incrementare il fatturato di:

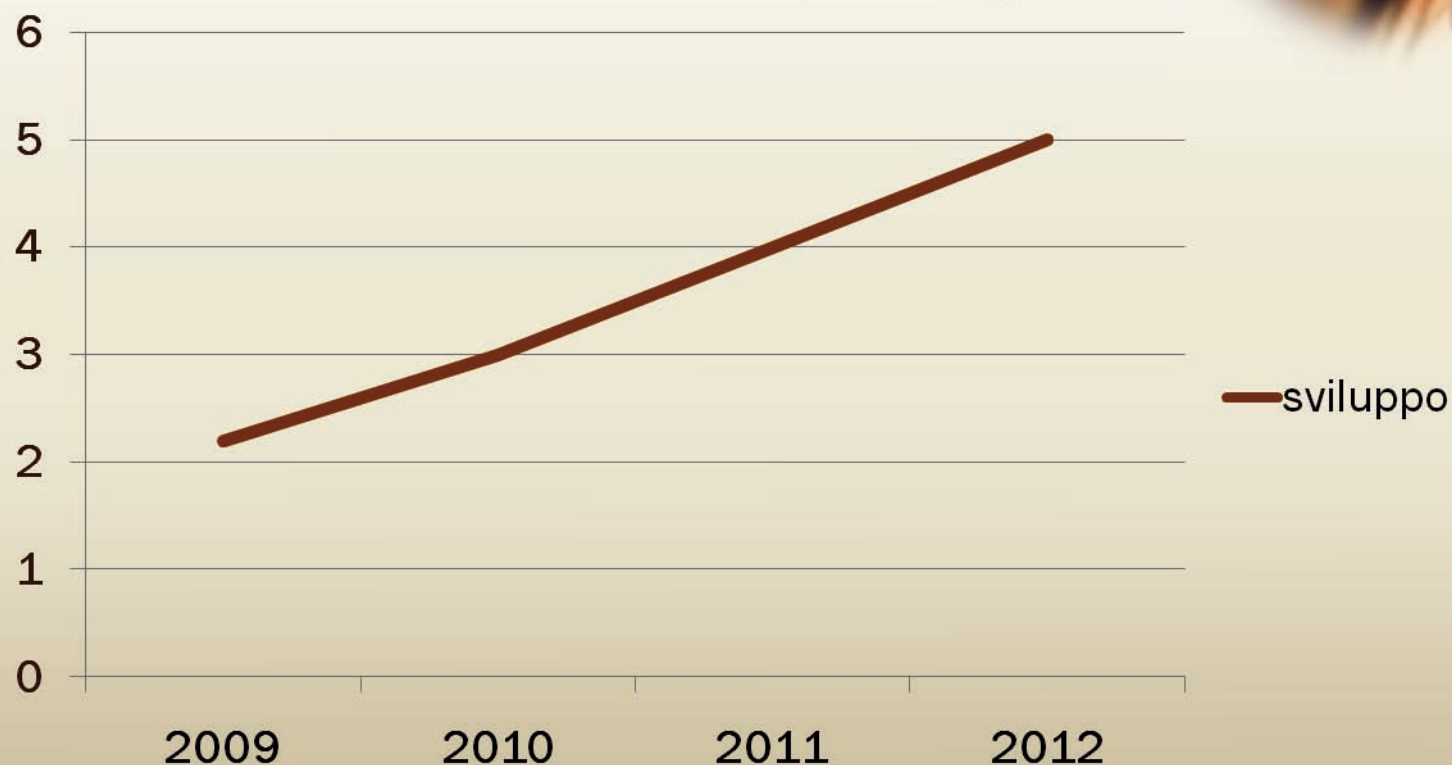
Fatturato in %  **COLMEF**



Le SFIDE nei prossimi 3 anni

Incrementare il fatturato di:

Fatturato in ml. di € **Pietre d'Arredo®**



Le SFIDE nei prossimi 3 anni

Mercati emergenti:

Lituania, Lettonia, Estonia, Slovenia, Croazia.

Sviluppo della gamma prodotti:

Nuovi prodotti ecocompatibili,

Ampliamento modelli pietre,

Pietre ECO compatibili



Le STRATEGIE



Il Mercato e il cliente:

Omogeneità del mercato pietre/adesivi.

Centralità del nostro Agente:

Tecnicamente sempre più preparato,

Motivato,

Allineamento nelle vendite pietre/adesivi.

Le STRATEGIE



Blindare i clienti:

**Espositori,
Premi a fine anno,
Meeting aziendali,
Open day.**

Lo sviluppo dei clienti:

**Incrementare il numero dei clienti attivi
dagli attuali 1400 a 2000**

Coffe Break

PRESENTA

Claudio Brugnoni



PRESENTA

Giacomo Piccioni



GLI STRUMENTI

Offerta :

Ogni 6 pallet di Neofil F 8 Bianco o Grigio + 1 in OMAGGIO
fino al 31.07.2009

- Ordine di Neofil F 8 Grigio + 1 di Grigio in Omaggio.
- Ordine di Neofil F 8 Bianco + 1 di Bianco in Omaggio.
- Ordini di Neofil F8 Grigio e Bianco + 1 di Grigio in Omaggio
- Possibilità di ritiri anche frazionati in due volte. La prima fornitura di 3 pallet e la seconda 3 pallet + l'Omaggio.
- Sull'Omaggio si paga l'I.V.A. come per legge.
- Per le zone con porto franco si paga il trasporto solamente sull'Omaggio.



Pausa pranzo

PRESENTA



Ing. Nicola Faina

Docente Università di Perugia
Facoltà di ingegneria

PRESENTA



MISCELE GRANULARI PER SOTTOFONDI

Gli STRUMENTI



Condizioni di vendita

Sconto 50%

Carichi completi (24 pallet) sconto 50 + 10 %

Distributori sconto 50 + 20 %

Forniture in Bigbag addebito 8,00 € cadauno.

I prezzi si intendono franco Gubbio o Mantignana (Pg)

Coffe Break pomeriggio

PRESENTA

**Remo Fioroni
Claudio Brugnoli**

Pietre  d'Arredo®

Gli STRUMENTI

Espositori da pavimenti

Investimento espositore € 200,00 + iva

A. Proposta commerciale:

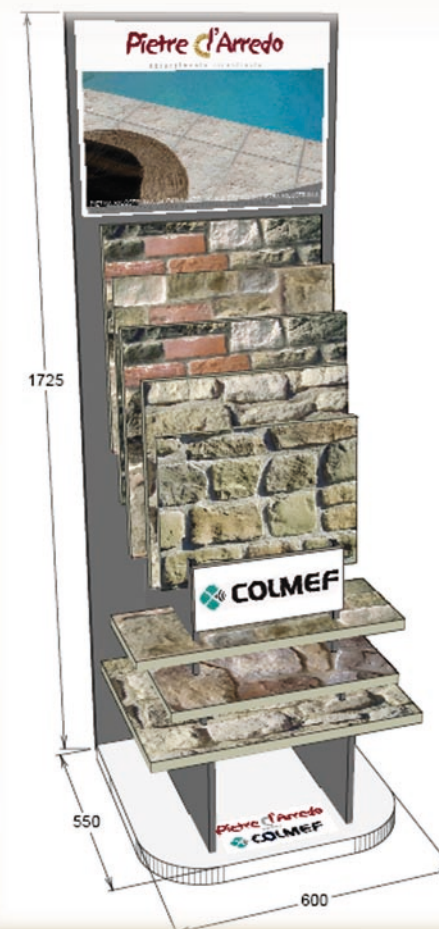
STEP 1: Vendita con patto di riscatto

**STEP 2: Storno dell'importo con un 5% extra
su ogni fattura fino a completo recupero.
Max 12 mesi**

B. Proposta commerciale:

**In omaggio con acquisto di min. 2 pallet di
Pietra ricostruita da pavimento.**

N.B. addebito dell'importo dell'IVA in fattura.

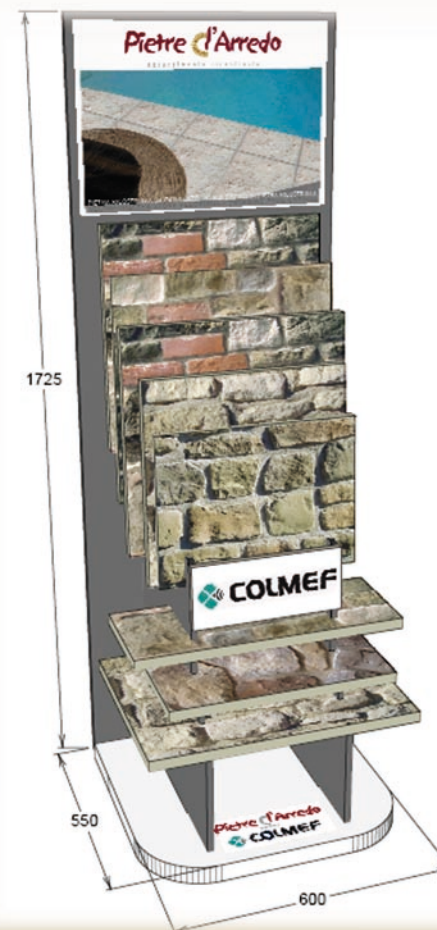


Gli STRUMENTI

Espositori da pavimenti

Contiene :

- n. 1 Iraya vialetto 60 x 22,5
- n. 1 Navajo modulo 60 x 45
- n. 1 Bordo piscina piano 50 x 33
- n. 1 Iraya Tabacco
- n. 1 Iraya Miele
- n. 1 Navajo 50 x 50 Crema
- n. 1 Navajo 45 x 45 Rosato
- n. 1 Opala 66 x 33



Gli STRUMENTI

dal 18 Giugno al 31 Luglio 2009:



**Ogni m² di Pietra d'Arredo
da rivestimento**

**1 sacco OMAGGIO da 25 Kg
di
NEOFIL 50 Plus Grigio**

Condizione TASSATIVA:

**Promozione valida solo su ordini superiori a 10 m² e non su elementi ad angolo e pavimenti.
Inoltre è riservata solo ed esclusivamente a clienti che al 31/12/2008 non hanno ritirato nostri
adesivi e prodotti speciali.**

DIRETTIVE AZIENDALI



Addebito trasporto per omaggi

Ordini minimi dal 1 Luglio 2009

OFFERTE: Tassativo rispetto delle scadenze

NON vendere a prezzi NETTI

**Nuovi Clienti: fornire all'azienda tutti i dati,
incluso indirizzo mail**

Listini e Depliant : richiesta preventiva e registrazione

DIRETTIVE AZIENDALI



Termini di pagamento, no R.D.

Clienti insolventi

Affidamento nuovi Clienti

Rispetto del minimo d'ordine e scontistica

Campionatura omaggio dei prodotti

Listini e Depliant : richiesta preventiva e registrazione

Articoli FUORI produzione

DIRETTIVE AZIENDALI



Ordine minimo 1.500 kg per gli adesivi e 500 kg per gli altri prodotti.

- Quando le offerte finiscono non continuare a proporle
- Non vendere a prezzo netto. Il computer non riconosce le provvigioni. Farlo proprio in caso di necessità.
- Clienti nuovi: fornire tutti i dati P.IVA – C.F. e-mail, fax, tel. e tipo di pagamento.
- Materiale informativo (depliant, cataloghi, listini,) devono essere preventivamente richiesti in azienda e registrato il loro ritiro.
- Se un cliente ritira solamente Antiqua e Neocem Pronto non conviene servirlo.

DIRETTIVE AZIENDALI

- **Pietre d'Arredo®**

1° Ordine anticipato TASSATIVO in seguito solo R.B. e non R.D.

Termine di pagamento non oltre 90 gg.

I clienti che respingono le Ri.Ba. per 2 volte, pagamenti successivi solo anticipato

Ordini oltre 5.000 € per clienti non storici, 50% della fornitura anticipato.

Ordine minimo fatturabile 2,00 m² esclusi per i misti

Per metrature inferiori a 25,00 m² sconto 50% anche se completamento lavoro.

I campioni: ogni agente avrà a disposizione un budget in € per la gestione dei campioni gratuiti comprese le cartelle in faesite. Tale budget verrà comunicato entro il 1° Luglio 2009.

La responsabilità è a totale carico dell'agente. Al superamento della soglia massima, l'eccedenza sarà a carico dell'agente stesso con uno sconto applicato del 50+30%.

L' I.V.A. dei campioni gratuiti è a carico del cliente destinatario (come per legge) escluso per le cartelle in faesite.

DIRETTIVE AZIENDALI

- **Pietre d'Arredo®**

Pietra per sala mostra sconto 50+10+10%. Quantità massima 10,00 m².

Per i soli clienti a cui facciamo il porto franco addebito 2,00 € a m² . Fino a 25 m² trasporto 50,00 € fissi.

Il MATTONE è FUORI PRODUZIONE da oltre un anno.

Materiale illustrativo (depliant, cataloghi, listini,) devono essere preventivamente richiesti in azienda e registrato il loro ritiro.

La garanzia sulla pietra viene riconosciuta (come descritto sulla scatola), solo se posata con Arredocolla ed Arredostucco. La garanzia è limitata alla sola sostituzione del materiale riconosciuto difettoso dalla casa.

Arredocolla colorata è consigliata solamente per pose di materiali posati a secco (tipo SAKAR, MILOS, LOKON, ORKALIA,).

Gli angoli nel totale della metratura acquistata vengono conteggiati come 0,25 m² ogni m lineare. Cioè ogni 4 metri lineari si considera 1 m².

Spedizioni con corriere espresso 50,00 € fissi

DIRETTIVE AZIENDALI

- **Pietre d'Arredo®**

RISPETTO DEGLI SCONTI

Sconto 50% da 2,00 m² a 25,00 m²

Sconto 50+10% da 25,01 a 100,00 m²

Sconto 50+10+5% oltre 100,01 m²

Sconti sopra indicati si riferiscono solamente alle pietre da rivestimento e pavimento.

SCONTO 50% indipendentemente dalle quantità su:

Battiscopa - Bordo piscina – Iraya bordo – Iraya vialetto – Prodotti complementari – Complementi d'arredo.

NON SI ACCETTANO ORDINI CON CONDIZIONI DIVERSE.











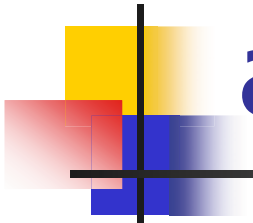
L.I.N.F.A.

Laboratorio d'**IN**novazione
Femminile **A**ziendale

Materiali di supporto
a cura del Centro di
Formazione Imprenditoriale della
C.C.I.A.A. di Perugia



Appunti di Organizzazione aziendale



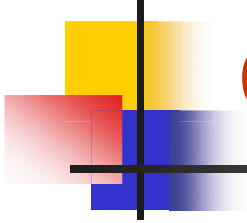
*Progetto di
Azioni Positive*



L.I.N.F.A.

Laboratorio d'**IN**novazione
Femminile **Aziendale**

riduzioni ed edizioni a cura di CFI

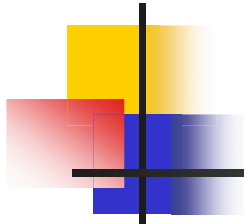


Gli elementi costitutivi dell'organizzazione

L'organizzazione può essere definita come un insieme di risorse finalizzate al perseguimento di un obiettivo, in relazione ad un ambiente dato

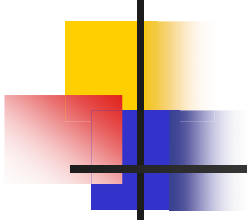
Abbiamo quindi due elementi essenziali:

- l'obiettivo o finalità
- l'ambiente nel quale si opera



La mission

- La finalità primaria dell'organizzazione è oggi nota come mission: ovvero quale tipo di utilità, servizio, prodotto l'organizzazione può offrire al proprio ambiente per soddisfarne determinati bisogni. La mission indica:
- Che cosa vogliamo essere
- Che cosa vogliamo offrire
- Quali sono i nostri principi-guida

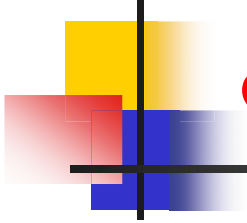


Esempi di organizzazioni

- Un'azienda
- Un supermercato
- Un circolo culturale
- Un partito politico
- La famiglia
- La Chiesa
- L'ospedale
- La scuola

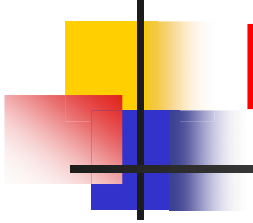
Rapporto ambiente-organizzazione





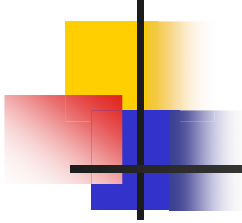
L'organizzazione si adatta all'ambiente per sopravvivere

- La mission deve essere compatibile con l'ambiente
- Esempio di non adattamento: caso "Ferrochina Bisleri" che ha voluto mantenere il carattere di alcoolico curativo
- Esempio di adattamento: settore informatico, che non vende hardware o tecnologia ma soluzione di problemi organizzativi dei clienti



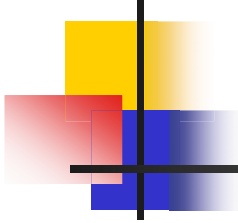
La Finalità primaria

- Deve essere conosciuta e accettata da tutti i membri dell'organizzazione (i componenti un'orchestra devono suonare tutti la stessa musica...)
- Ogni membro dell'organizzazione deve verificare cosa ciò comporti per il proprio specifico ruolo, responsabilità e attività



La funzionalità

- Le organizzazioni sono basate sul principio dell'utilità e sono valutate sull'efficacia rispetto all'obiettivo.
- Per migliorare la funzionalità un'organizzazione può essere scomposta in unità operative, reparti, settori, filiali, divisioni ecc.



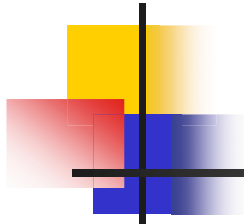
Che tipo di organizzazione?

- Meccanica

Si fonda sull'accostamento ordinato di varie parti, come per le macchine: il risultato è standardizzato, ripetibile all'infinito, come nei modelli di inizio secolo (catena di montaggio)

- Organica

Si fonda sull'idea che vi siano una serie di sottosistemi tra loro connessi che si regolano tramite feedback



Le variabili fondamentali

■ Esterne: l'ambiente

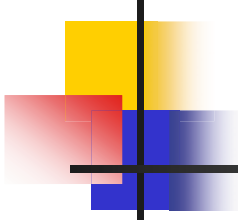
Mercato (quote, distribuzione, andamento della domanda, competizione e concorrenza, ecc)

Tecnologie (livello di complessità, grado di dipendenza, grado di maturità e di innovazione ecc.)

Istituzioni (burocrazia, norme e leggi, dinamica politica ecc.)

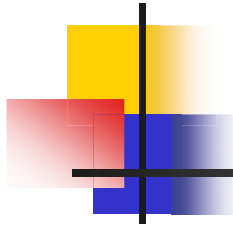
Sociale (aspettative e stili di vita, grado di conflittualità, modifica di bisogni ecc.)

Economico e Finanziario (congiuntura economica, costo del denaro, ,ecc.)



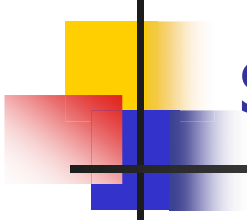
Le variabili **Interne**

- Strategia (come perseguiamo l'obiettivo?)
- Struttura (disegno formale delle posizioni organizzative, ruoli e relativi contenuti di responsabilità)
- Meccanismi operativi (procedure, controllo di gestione, sistema amministrativo, sistema informativo ecc.)
- Risorse Umane (risorsa principale! Quante persone occorrono, con quali competenze e caratteristiche)
- Comportamenti (stili di leadership, relazioni tra le persone, gestione dell'autorità, gestione del rischio ecc.)



Il tempo

- L'organizzazione è in costante rapporto con l'ambiente e perciò mutevole nel tempo.
- Tanto più l'ambiente è turbolento e imprevedibile tanto più l'organizzazione dovrà essere flessibile accettando anche qualche grado di approssimazione



L'organizzazione cambia nel tempo sulla base di una strategia

Ricordiamo:

La "strategia" organizzativa è basata su conoscenze empiriche accettate e condivise ma differisce da discipline gestionali applicate quali, per esempio, la finanza, che procedono su basi tecniche. Non fornisce quindi soluzioni uniche e indiscutibili.

Le variabili che intervengono nelle decisioni strategiche di tipo aziendale, così come quelle che intervengono nella vita personale, sono troppo numerose per essere ridotte in formule.

Le tecniche di analisi strategica aiutano a capire, separare, evidenziare, classificare i problemi e trovare delle soluzioni

CFR R.M.Grant "L'analisi strategica per le decisioni aziendali"

Fare marketing in tempo di crisi, i suggerimenti di John Quelch



riduzioni a cura di CFI

Cercate la vostra clientela.

- Oggi è necessario studiare come i consumatori percepiscono il valore e come essi stanno reagendo alla crisi. L'elasticità ai prezzi sta cambiando: i consumatori impiegano più tempo per cercare e scegliere i beni durevoli, e sono più decisi nel negoziare il prezzo alla ricerca dell'occasione migliore. Sono molto più propensi a rimandare gli acquisti, a scambiare la merce o ad acquistare meno.

Concentratevi sui valori della famiglia.

- Quando l'economia va male, le persone tendono a riavvicinarsi ai propri familiari. Negli spot pubblicitari si cercano atmosfere coinvolgenti, affettuose e familiari, piuttosto che immagini di sport estremi, avventurosi e fortemente individuali. I consumi legati agli accessori per la casa, al cosiddetto home entertainment, terranno bene in questo periodo perché sono i beni che ci permettono di vivere bene in casa e mantenere i contatti con i nostri familiari ed amici.

riduzioni a cura di CFI

Mantenete i livelli di spesa per il marketing

- Non è questo il momento migliore per tagliare la pubblicità. E' ormai risaputo che i marchi che incrementano la pubblicità durante una recessione, quando gli altri competitors stanno tagliando, permette di incrementare la quota di mercato ed il ROI ad un costo minore rispetto ai periodi economici migliori. I consumatori più insicuri devono essere rassicurati dai brand più forti e più consumatori davanti al televisore possono generare livelli di audience ben più elevati delle aspettative e ad un costo per contatto più basso. In questa fase infatti le marche con solide basi finanziarie possono negoziare gli spazi pubblicitari a livelli di prezzo più favorevoli. Se si deve necessariamente tagliare il budget pubblicitario, si faccia almeno in modo di mantenere la frequenza degli spot, oppure incrementare l'uso del direct marketing, che può fornire un più immediato impatto sulle vendite.

Aggiustate il vostro portafoglio prodotti.

- Le aziende dovrebbero rivedere le previsioni sulla domanda di ogni prodotto tenendo conto del mutato comportamento dei consumatori. I periodi di crisi favoriscono i prodotti “multiuso” a discapito di quelli specialistici. I prodotti più deboli dovrebbero essere eliminati. Nel settore alimentare i prodotti a marchio proprio di buona qualità sorpasseranno quelli dei brand nazionali. Affidabilità, durevolezza, sicurezza e performance faranno la differenza. Il lancio di nuovi prodotti, soprattutto di quelli che interpretano la nuova realtà in cui vivono i consumatori e che incalzano la concorrenza possono essere ancora lanciati, ma la pubblicità dovrà focalizzarsi sui vantaggi legati al prezzo più che all'immagine aziendale.

Bisogna supportare i distributori.

- In periodi di particolare incertezza nessuno vuole impegnarsi ad accumulare scorte in eccesso. Riconoscete dei benefit o compensi a chi effettua gli acquisti in anticipo, in questo modo incoraggerete i distributori ad acquistare la vostra intera linea di prodotto. Fate attenzione quando expandete la distribuzione ai canali più economici; il rischio è di compromettere le relazioni esistenti e la vostra immagine di marca. In ogni caso questo è il momento buono per eliminare i distributori più deboli e rinforzare la forza vendita.

Aggiustate le tattiche relative al pricing.

- I clienti ora più che mai vanno alla ricerca dell'affare migliore. Non è detto che dobbiate tagliare i vostri listini, ma potreste incrementare il numero di promozioni o ridurre le soglie per gli sconti quantità. In tempi di magra, riduzioni del prezzo possono essere più efficaci di promozioni o offerte speciali.

Concentratevi sulla quota di mercato.

- In quasi tutte le categorie merceologiche, fatta eccezione per alcune del settore tecnologico, le aziende combattono per la propria quota di mercato, ed in molti casi riescono a sopravvivere. Conoscere la propria **struttura dei costi** può garantirvi che ogni taglio o consolidamento vi farà risparmiare dei soldi con il minimo impatto sui vostri clienti. Alcune aziende con solide posizioni sul mercato e con una struttura di costi molto produttiva si aspettano di incrementare la propria quota di mercato anche in periodi come questo.

John Quelch

- Autore del libro [“Conversazione con i grandi del marketing”](#) professore all’ Harvard Business School e membro del board della WPP, la seconda più grande multinazionale del marketing e della comunicazione. Ha pubblicato un articolo in cui illustra otto suggerimenti su come il marketing delle aziende dovrebbe comportarsi per affrontare efficacemente un periodo di crisi come quello che stanno vivendo molte economie occidentali.

APPUNTI DI MARKETING SENSORIALE PER LE PICCOLE IMPRESE

E' noto che il consumatore non è un soggetto del tutto razionale: da questo presupposto partono le più recenti teorie di marketing che, accantonata la logica "bisogno-acquisto-beneficio" (rispondente solo in parte alla realtà, in un contesto in cui il consumo risponde prevalentemente a necessità psicologiche), mettono in luce l'aspetto soggettivo e irrazionale del processo d'acquisto.

Tali teorie si appoggiano a molteplici studi che ribadiscono l'importanza del fattore emotivo nella decisione del consumatore. G.Abbate e U.Ferrero, ad esempio, in *Emotional assets*, fanno riferimento alle ricerche neuroscientifiche che negli ultimi decenni hanno studiato l'emisfero destro del cervello, e che hanno dimostrato come nell'animale esistano due modalità di pensiero, l'una razionale (afferente alla parte sinistra del cervello) e l'altra irrazionale (afferente alla parte destra), distinte ma, quel che è importante, interagenti. Secondo gli stessi autori, questi studi forniscono un apporto importante alla ricerca orientata al mercato poiché consentono di comprendere meglio le scelte del consumatore e, quindi, anche di mettere a punto una comunicazione più mirata ed efficace.

Occorre infatti considerare che nel mercato moderno la sfida non è più quella tra prodotti – per ciascuna categoria merceologica ne esistono fin troppi di qualità equivalente – ma si concentra nell'area delle **percezioni circa i prodotti**; ed è allora la comunicazione, che sulle percezioni lavora, a fare la differenza. Si parla insomma di marketing emozionale, che Abbate e Ferrero definiscono "l'insieme delle forme interpretative della realtà circostante espresse dalla parte destra del cervello, analizzate attraverso tecniche estremamente raffinate che si servono dei metodi della psicolinguistica applicata secondo parametri e schemi statistici costantemente aggiornati e verificati".

Le sensazioni soggettive ed irrazionali che concorrono al processo d'acquisto, poi, sembrerebbero dipendere dagli stimoli sensoriali attivati nel consumatore al momento della sua decisione; ne consegue la necessità per l'azienda di trasmettere gli stimoli sensoriali più adatti a convincere il cliente circa l'irrinunciabilità e l'insostituibilità del prodotto. Di questo, appunto, si occupa il cosiddetto marketing sensoriale, che propone tecniche di vendita e di comunicazione basate sulla sollecitazione di tutti e cinque i sensi del consumatore. Compito della comunicazione sensoriale sarà allora quello di estendere i propri contenuti e le proprie capacità espressive oltre il visivo e l'uditivo, ottenendo così due vantaggi, ossia dotare il prodotto di un'identità forte, e coinvolgere maggiormente il consumatore sia sul piano cognitivo che su quello passionale.

Linguaggi sinestetici

La comunicazione sensoriale attorno al prodotto può innanzitutto avvalersi di linguaggi di tipo **sinestetico**. Com'è noto, la sinestesia è una figura retorica basata sulla messa in relazione di due o più sistemi sensoriali (l'espressione "vino vellutato", ad esempio, assegna una qualità tattile ad un oggetto percepibile invece attraverso il gusto).

Per quanto riguarda l'utilizzo della sinestesia a fini persuasivi, può essere interessante fare riferimento ad alcuni studi, e in particolar modo ad un saggio di G. Ceriani intitolato *Dal sincretico al sinestesico: le metafore del sensibile*. L'autrice osserva come al giorno d'oggi il sincretico (N.B., un *testo sincretico* è un testo che utilizza più codici espressivi – lo spot pubblicitario, ad esempio, è un tipico caso di testo sincretico in quanto utilizza due codici, visivo e sonoro) si apra sempre più al sinestesico. Secondo Ceriani, infatti, mediante l'utilizzo di sinestesie, ovvero mediante l'enfaticizzazione delle contaminazioni e delle corrispondenze sul piano del sensibile, la pubblicità riesce a creare una relazione più prossima col ricevente e ad attivare il suo consenso, sia abbassando la soglia cognitiva responsabile del giudizio in favore di quella affettiva/sensoriale, sia moltiplicando i percorsi cognitivi, relativi ai sensi chiamati in causa.

In un certo senso, si potrebbe parlare di una pratica al limite del subliminale: "con l'evocazione delle sensazioni si sollecitano direttamente i desideri psico-fisici dell'individuo (la fame, il desiderio di freddo o di caldo, la sete, la voglia di contatti piacevoli ed eventualmente seducenti come quelli attesi, ad esempio, da una stoffa di seta) e si convoca una manipolazione potente ancorché indiretta".

Stimolazioni sensoriali

Si può anche pensare di puntare a stimolazioni sensoriali più "concrete", ad esempio con l'immissione di determinati profumi o musiche nel punto vendita.

Gli odori sono dei potenti media grazie alla loro capacità di imprimersi a lungo nella memoria. La loro elaborazione pertiene alla parte emozionale del cervello, ed essi vengono quindi registrati sotto forma di emozioni, strettamente legate alle situazioni in cui sono stati percepiti per la prima volta. Per tale motivo, l'utilizzo degli odori a fini commerciali è un trend che si va sempre più affermando. Un esempio: entrate in un negozio e sentite un **profumo** buonissimo che si spande tra le quattro mura, ma non siete in profumeria. Magari si tratta di un negozio di



articoli per la casa e l'odore ha a che fare con un profumo inaspettatamente femminile e travolgente, tanto da farvi sentire *femmes fatales* nel momento in cui esaminate un mestolo da cucina. Oppure, un agente immobiliare vi porta a visitare un appartamento e appena entrate percepite uno strano ma piacevole profumo di caffè o di torta appena sfornata. Ancora, al supermercato un odore di campi ed erba tagliata induce a rallentare il ritmo concedendo più tempo per gli acquisti: si tratta sempre di sfruttamento del potere evocativo degli odori.

Anche la musica è fortemente interrelata alle emozioni e la sua utilità a fini commerciali è ben nota da tempo. Un fenomeno cui si assiste sempre più di frequente è l'utilizzo in pubblicità di canzoni già famose: il passaggio dall'ambito culturale a quello promozionale comporta infatti due notevoli vantaggi, ossia lo "sfruttamento" di emozioni, perlopiù positive, già esistenti (legate alle situazioni in cui la canzone è stata udita precedentemente) e un surplus di popolarità per il prodotto pubblicizzato.

Se come consumatori e acquirenti – che mettono mano al proprio portafoglio – pensavate di essere liberi, slegati e razionalmente consapevoli della scelta... brutte notizie! Siete, siete stati o sarete schiavi del Marketing Sensoriale, che però è anche un potente strumento per l'operatore commerciale.

Il **marketing sensoriale**, in sostanza, accosta il prodotto da vendere a tecniche che permettono un coinvolgimento psicofisico sul soggetto compratore tale da indurlo a collegare (involontariamente) quel prodotto con percezioni piacevoli e durature nel tempo, derivanti dall'utilizzo di tecniche evocative. Immaginatevi per esempio i saloni delle automobili. Credete che tutte le belle ragazze (una per macchina!) siano lì solo per ravvivare l'ambiente dei motori? Certo che no! Alla radio musiche di successo, accanto alle auto una donna oggettivamente desiderabile... insomma, vi dice qualcosa? Certo! Compra questa macchina e sarai un uomo di successo!

La crisi economica sta peggiorando sensibilmente la situazione dei piccoli negozi, già da anni alle prese con la forte concorrenza della grande distribuzione organizzata e dei centri commerciali. Per sottrarsi ad un destino quasi certo, quello della chiusura definitiva, questi esercizi devono reinventare il proprio rapporto con il cliente. Alcune tecniche di marketing sensoriale ben applicate possono rivelarsi utili per queste realtà. Occorre però pensare, meglio se assistiti da esperti, ad un restyling completo del punto vendita sfruttando in modo competitivo l'approccio emotivo con la clientela che la GDO e le grandi catene proprio per loro natura faticano ad instaurare. Le vecchie "botteghe" potrebbero sfruttare a loro vantaggio la storia antica e la professionalità che le persone associano ai



mestieri di una volta, mentre i negozi di alimentari dovrebbero creare un vero e proprio incontro dei sensi con la natura.

Questo cambiamento sarebbe infine più facile da affrontare per le piccole attività che potrebbero quindi battere sul tempo i loro concorrenti più organizzati.

Non bisogna però credere che l'applicazione di queste tecniche di marketing moderne possa valere tout court per qualsiasi tipologia commerciale. Ad esempio nei negozi di fotografia di una volta, si andava a comprare la macchina fotografica, la pellicola, il flash, poi il tele o il grandangolo ma non solo. Si chiedevano consigli al venditore esperto che spesso era il titolare o un suo parente o un bravo impiegato e spesso si stabiliva un rapporto di fedeltà grazie a un servizio di consulenza. Lo stesso poteva accadere dal ferramenta, nel piccolo rivenditore di computer o di accessori per l'idraulica o il giardinaggio. Oggi questi negozi non reggono più la concorrenza delle grandi catene che possono praticare prezzi più bassi grazie ai grandi volumi di rifornimenti e di vendite. Ma provate a chiedere a un impiegato spiegazioni o consigli su una macchina fotografica o un frigo o un televisore o rubinetto. La maggior parte “sfugge” il cliente e se non può fornisce consigli generici con scarsa competenza specifica. Il “rapporto” tra il tempo trascorso dal cliente in attesa di rivolgere la domanda e quello per fornire la risposta è quasi sempre sbilanciato a sfavore del cliente.

Recuperare professionalità dunque, valorizzare le competenze, offrire servizi aggiuntivi a quello dell'intermediazione e della vendita, potrebbero essere elementi utili a far diminuire l'impatto del maggior prezzo praticato rispetto alla grande distribuzione.

Appunti : il budgeting

Il budget rappresenta uno dei più importanti strumenti nelle tecniche di “direzione scientifica” aziendali. Negli ultimi decenni la complessità di gestione e l'aumento di variabili da prevedere e considerare nello svolgimento di determinati processi aziendali hanno fatto sì che il fallimento o il successo degli stessi sia, in buona parte legati ad un efficiente svolgimento delle operazioni di programmazione, coordinamento e controllo dinamico di cui il budget si compone.

Oggi tutto si misura in termini di profitti. Una direzione degna di essere chiamata moderna, al fine di contrastare la concorrenza, deve, in anticipo indicare la “rotta” con l'impiego di efficienti tecniche per assicurare il controllo ed il coordinamento degli sforzi aziendali durante il processo operativo. Quello di cui ci si prefigge di parlare è di uno strumento di contabilità che la dirigenza aziendale si trova a disporre per attuare e risolvere i problemi di una corretta, precisa e puntuale attività di programmazione e controllo dell'attività d'impresa. Non a caso **il termine *budgeting* si rivolge all'intero processo programmazione, di preparazione, di controllo di rapporti, d'impiego e di procedure connesse al budget.**

Il budgeting

Il budgeting permette alla dirigenza aziendale di essere, non solo informata in tempo utile sull'andamento delle **performances d'azienda**, ma consente altresì ai managers di **prevedere anzitempo le conseguenze delle propri decisioni sulle disponibilità finanziarie**, sui **profitti** d'impresa nonché sulla **produzione e le vendite**.

In tal modo si ha la possibilità di porre in essere tutte le scelte documentate e gli accorgimenti necessari, in corso d'opera che consentano di massimizzare i risultati di un impiego coordinato dei mezzi e delle risorse tutte, uomini compresi, di cui si dispone in azienda.

Possiamo così constatare come, la tecnica del budgeting rappresenti un ottimo strumento a disposizione delle direzioni aziendali per esercitare un controllo accurato a priori e a posteriori dei costi e degli impieghi dei diversi fattori produttivi con la conseguente possibilità di eliminare i possibili sprechi creando una vera e propria “coscienza dei costi” nella direzione d'azienda.

Le funzioni del budget all'interno dell'azienda

Il successo dell'azienda è di fatto legato alla ricerca continua e allo studio sistematico di nuovi prodotti e nuove linee d'azione nonché tecniche di gestione sempre più all'avanguardia il cui obiettivo unico è l'incremento del tasso redditività.



Programmazione - la programmazione strategica aggrega attività eterogenee e collegate allo stesso tempo: fase operativa, fase organizzativa e individuazione degli obiettivi aziendali. La programmazione si divide in due periodi: quella di breve e quella di lungo periodo.

Esecuzione - trattasi, all'interno della funzione direzionale della fase operativa ossia dell'azione.

Controllo - il controllo presuppone la fissazione degli obiettivi, dei programmi, e delle politiche e di questi garantirne il conseguimento ed il rispetto.

Valutazione dei processi di programmazione, esecuzione e controllo per migliorare l'azione futura - elementi fondamentali del processo di miglioramento sono: il ritorno delle informazioni ed una continua ed attenta ricerca del miglioramento.

Il budget delle vendite

In ogni tipo d'azienda, a prescindere dalle difficoltà, pratiche e di carattere tecnico nella formulazione delle previsioni delle quantità dei prodotti destinati alla vendita e quindi dei ricavi di vendita, il budget di vendita assume un ruolo fondamentale.

In regime di concorrenza, **il piano di previsione delle vendite** deve necessariamente essere costruito sulla base del complesso d'attività ed operazioni che ci si può ragionevolmente aspettare di realizzare nel periodo di riferimento preso in considerazione nel piano stesso.

Affinché un programma di budget delle vendite sia realistico è necessaria un'accurata ed esatta e seria previsione delle vendite. Sono proprio questi gli elementi da cui dipendono il successo o il fallimento del programma medesimo.

E' bene tenere presente che l'esattezza delle previsioni di vendita risulta dalla combinazione di due fattori fondamentali: 1) **la cura con la quale le previsioni vengono da vendita sono effettuate**; 2) il serio sforzo durante tutto il periodo di budget per consentire il **conseguimento degli obiettivi espressi nelle previsioni**. Quest'ultimo fattore è molto significativo, ammesso che le previsioni sono state effettivamente realistiche.

Il budget delle vendite costituisce **la sezione ricavi del piano dei profitti comprendendo tanto le quantità che i ricavi di vendita**. La formulazione delle previsioni deve essere realizzata sia per lunghi sia per brevi periodi: la maggior parte delle aziende fa seri sforzi per proiettare le tendenze di vendita a cinque, dieci o più anni in avanti. Naturalmente queste previsioni a lungo termine non sono che dei tentativi e perciò vanno rivisti di volta in volta.

Nondimeno è essenziale che l'azienda abbia alcuni **obiettivi di lungo termine**, e che siano d'incentivo nella determinazione della posizione che l'azienda desidera occupare nei mercati di cui intende diventare parte integrante. Gli obiettivi aziendali a lungo termine devono, inoltre, comprendere: considerazioni sui nuovi prodotti, sul reddito, sugli investimenti, sulle ricerche e sullo sviluppo geografico. Ovviamente **le previsioni di vendita costituiscono la componente chiave della programmazione a lungo termine** invece le previsioni di breve periodo, generalmente riguardanti un solo anno, mettono "a fuoco" la parte corrente delle previsioni di vendita di lungo termine.

Importante è sottolineare che la formazione del budget delle vendite non è costituita dagli sforzi rivolti a stimare e congetturare la quantità di prodotti che saranno effettivamente venduti, ma piuttosto dallo sviluppo di un piano con degli obiettivi chiaramente definiti verso i quali devono essere rivolti tutti gli sforzi in modo da raggiungere o superare detti obiettivi.

1. **Un adeguato e completo budget delle vendite deve tuttavia indicare, in aggiunta alle quantità e ai ricavi annuali, anche le:**

- vendite mensile / trimestrali;
- vendite per prodotto;
- vendite per zona.

Nel determinare il budget delle vendite, la direzione deve decidere se formulare le previsioni in termini di quantità e valore o solo in termini di valore. Lo sviluppo delle previsioni di vendita comporta nell'azienda, la considerazione dei seguenti fattori fondamentali:

1. Fattori interni: esperienza di vendita passata, la politica dei prezzi, i costi e le condizioni finanziarie.
2. La situazione economica nazionale, l'estensione geografica delle operazioni, il settore industriale e l'azienda stessa.
3. Le attitudini e le caratteristiche dei clienti potenziali.
4. La natura e la portata della concorrenza.
5. La situazione nazionale ed internazionale ed i suoi effetti sul mercato.
6. La promozione degli sforzi programmati.
7. I costi di distribuzione relativi
8. La tendenza del controllo governativo e la legislazione relativa.

La responsabilità del budget delle vendite varia naturalmente da azienda ad azienda per diversi fattori come le dimensioni dell'azienda, la sua organizzazione, il tipo d'attività, la complessità delle situazioni, i problemi tecnici e i metodi di previsione impiegati.

Sviluppare nuovi prodotti e servizi: istruzioni per l'uso

L'Area Marketing svolge un ruolo chiave partecipando ad ogni stadio dello sviluppo dei nuovi prodotti. Lo sviluppo deve essere in linea con gli obiettivi e le risorse dell'azienda. L'Alta Direzione, sviluppa la strategia di crescita dell'azienda definendo:

- 1. Area di mercato**
- 2. Categorie di prodotti in cui operare**

Inoltre, l'Alta Direzione ha la responsabilità ultima di approvare la qualità del processo e di definire il budget di spesa. Lo sviluppo può avvenire in due modi: per **via interna** se l'area di Ricerca e Sviluppo (R&S) è interna all'azienda ed essa dispone di forti capitali; per **via contrattuale** attraverso acquisizioni, fusione del marchio, brevetti o licenze, il settore tecnologico è molto più improntato su questo tipo di sviluppo.

Il fattore chiave dello sviluppo dei nuovi prodotti è la definizione di una valida struttura organizzativa, che è composta dal responsabile di prodotto (Product Manager), i responsabili nuovi prodotti (team specializzati) e i comitati nuovi prodotti (rappresentanti del marketing, produzione e amministrazione).

• I motivi che spingono le aziende a sviluppare nuovi prodotti sono:

1. Nuova offerta sul mercato
2. Nuove linee di prodotto
3. Integrazione linee esistenti
4. Miglioramenti e Revisioni



5. Riduzione costi
6. Riposizionamento

Le fasi che precedono lo sviluppo dei nuovi prodotti sono:

1. Segmentazione del mercato
2. Definizione dei gruppi clienti obiettivo, ovvero il target di riferimento
3. Posizionamento sul mercato, tenendo presente che **la strategia per assumere un vantaggio competitivo è posizionarsi sul mercato differenziandosi dalla concorrenza.**

Quali sono i maggiori rischi che s'incontrano nello sviluppo dei nuovi prodotti?

Lo sviluppo e l'introduzione di nuovi prodotti è tipicamente un'attività a elevati costi e rischi: per esempio, per le imprese statunitensi il costo annuale degli insuccessi nel lancio di nuovi prodotti può raggiungere i 100 miliardi di dollari.

Per alcune categorie di prodotti il tasso di insuccesso può raggiungere l'80 per cento. Tuttavia, è altrettanto rischioso per le imprese non introdurre nuovi prodotti: infatti, bisogna sottolineare che con il passare del tempo i clienti tendono a perdere interesse per prodotti anche popolari, mentre la concorrenza può nel frattempo introdurre nuovi prodotti maggiormente attrattivi.

Chi innova deve essere a conoscenza del mercato, dei vincoli sociali e pubblici, ma non solo. Altri rischi legati allo sviluppo dei nuovi prodotti sono la loro introduzione in un mercato frammentato, la possibilità di fare *flop* in un determinato segmento è molto più elevata; la scarsità di innovazioni realmente importanti in alcuni settori e la scarsità di capitali a disposizione.

I punti che seguono riassumono il processo di sviluppo di un nuovo prodotto

1. GENERAZIONE DELLE IDEE
(Brainstorming)
2. SELEZIONE DELLE IDEE GENERATE
(Screening)
3. TEST DEL CONCETTO DI PRODOTTO
(Ricerca di mercato sui potenziali acquirenti)

4. ANALISI ECONOMICA

(Il prodotto soddisfa gli obiettivi di redditività?)

5. SVILUPPO DEL PROTOTIPO

(Test funzionali e di mercato)

6. DEFINIZIONE DEL PRODOTTO

(Marca, Packaging)

7. COMMERCIALIZZAZIONE

(Dove? Quando? Definizione delle strategie e delle attività a supporto per la commercializzazione)

Appunti : Migliorare il servizio alla clientela con il Customer Service via Web

Quando importanti innovazioni organizzative vengono introdotte nelle imprese, spesso sull'onda dell'entusiasmo si corre il rischio di confondere i veri obiettivi del cambiamento con i mezzi necessari per raggiungerlo.

Negli ultimi vent'anni ciò è avvenuto diverse volte in occasione dell'avvento delle grandi rivoluzioni organizzative, quali ad esempio lo sviluppo dell'informatizzazione individuale oppure, in tempi più recenti, con l'introduzione nelle aziende dei concetti della qualità e della certificazione. In queste circostanze, migliaia di imprese si sono spesso trovate nella condizione di dover rincorrere il cambiamento senza averne compreso pienamente il perché.

Con l'arrivo dei nuovi strumenti dell'E-Business, si è ripetuto lo stesso fenomeno e nell'onda dell'entusiasmo per lo sviluppo di Internet e dell'economia virtuale, molte aziende hanno effettuato investimenti rilevanti prima ancora di avere inquadrato i veri obiettivi da conseguire.

Soprattutto, molte aziende sono state indotte a considerare Internet un fine dell'impresa, mentre, in realtà, si tratta soltanto di un mezzo, certamente molto evoluto, ma fondamentalmente uno strumento di lavoro.

Pertanto, superata la prima fase di emotività, oggi si guarda con maggiore razionalità ai veri motivi che dovrebbero spingere, nei prossimi anni, migliaia di aziende ad utilizzare sempre di più la Rete come strumento di comunicazione interazione con i propri clienti.

Alla ricerca dei vantaggi

Quali sono i vantaggi che dovrebbero indurre un'azienda a modificare le proprie abitudini di lavoro con il proprio fornitore cominciando ad adottare strumenti messi a sua disposizione su Internet in alternativa ai tradizionali telefono e fax?

Vediamo come si svolge il processo oggi nel mondo delle piccole e medie imprese (le grandi aziende hanno già a disposizione altri strumenti, quali l'EDI o l'E-Procurement, ecc. e pertanto non le prenderemo in considerazione in questa sede).

Il cliente esegue una ricerca del prodotto attraverso un catalogo cartaceo, individua l'articolo di suo interesse e , a seconda delle circostanze, scrive ed



invia un fax o un e-mail di richiesta d'offerta, accompagnato o meno da una telefonata, oppure scrive ed invia via fax o e-mail un ordine, in base a condizioni commerciali già stabilite. In entrambe le situazioni viene prodotto un documento cartaceo o digitale che deve essere prima scritto e poi archiviato.

La risposta perverrà al cliente in base all'impostazione organizzativa del fornitore in tempi più o meno lunghi, in base alle verifiche relative alla disponibilità dei prodotti e alle condizioni commerciali del richiedente.

Cosa cambia con gli strumenti di E-Business?

Fondamentalmente gli strumenti interattivi della rete portano ad una razionalizzazione ed un miglioramento dell'efficienza dei processi commerciali ed offrono diversi vantaggi all'acquirente abituale di un'azienda.

Per esempio, tra i vantaggi per il cliente che già acquista e che può accedere ad un servizio di Customer Service via Web:

- trova subito a sua disposizione la versione più aggiornata del catalogo
 - può conoscere senza perdere tempo la disponibilità dei prodotti che cerca
 - può visualizzare in qualsiasi momento, senza chiedere, le proprie condizioni commerciali
 - non deve preparare documenti: la preparazione di una richiesta di offerta o di un ordine viene resa più rapida in quanto assistita dal software che si prende carico dell'emissione di ordini e richieste di offerta
 - non deve archiviare nulla, in quanto il programma di E-Business si prende carico di memorizzare e conservare per il cliente le richieste di offerta e gli ordini effettuati nel tempo

risparmia tempo nell'ipotesi del riordino di determinati prodotti in quanto il software consente ad ogni cliente di "salvare" i prodotti "preferiti" in un'area riservata dalla quale possono essere riemessi ordini o richieste d'offerta

Tutto questo si riassume per il cliente in termini di:

- maggiore aggiornamento delle informazioni sull'offerta del fornitore
- risparmio di tempo nella gestione degli acquisti e delle richieste di offerta
- maggiore tempestività nell'ottenere risposte grazie ai miglioramenti organizzativi che impone al fornitore



- comodità derivante dalla memorizzazione e archiviazione automatica delle informazioni circa le attività svolte con il fornitore
- risparmio di tempo e riduzione degli errori nel caso dell'effettuazione di attività ripetitive (es. riordino di prodotti già acquistati in precedenza).

Miglioramento del servizio alla clientela

I punti sopra esposti fanno emergere un aspetto dell'E-Business di grande rilevanza per le piccole e medie aziende che stanno valutando se e come proporre i nuovi strumenti ai propri clienti attivi.

Internet è uno strumento di lavoro più sofisticato rispetto alle tecnologie tradizionali (es. Fax) in quanto offre un maggior numero di vantaggi in termini di comodità, risparmio di tempo e migliore organizzazione.

In altri termini, esso oggi rappresenta un mezzo per migliorare il livello di servizio offerto ai clienti e quindi elevarne il grado di soddisfazione nel tempo.

Questo è un primo ed importante obiettivo al quale puntare introducendo nella propria azienda questa nuova tecnologia. Ed è anche un'ottica che ci aiuta a ricordare che qualsiasi innovazione aziendale ha un significato in un solo caso: se va nella direzione di difendere e sviluppare il patrimonio più importante di un'impresa: i propri clienti.



L'**acquisizione di nuovi clienti** ha lo scopo di aumentare il grado di copertura del business in cui si opera, attraverso l'individuazione di:

- **nuovi potenziali segmenti di mercato**, su cui indirizzare le iniziative commerciali;
- **nuove combinazioni di prodotti e servizi**, su cui agire per differenziare l'offerta aziendale.

Le tecniche utilizzate sono quelle della **segmentazione** (suddivisione del mercato in fasce o gruppi che condividano esigenze simili) e del **profiling**. Quest'ultima è una metodologia che consente di creare un profilo dell'utente, attraverso il monitoraggio del suo comportamento e dei suoi bisogni nel tempo.

L'applicazione di questi metodi permette di abbassare i costi dell'attività di acquisizione, grazie ai migliori risultati ottenibili attraverso una maggiore **focalizzazione** delle iniziative commerciali.

Inoltre, l'analisi più attenta delle caratteristiche dei clienti consente di individuare i clienti potenzialmente più interessanti: si tratta di quei clienti che, proprio a



causa delle loro caratteristiche, potranno generare i maggiori risultati economici per l'azienda.

L'importanza di questo aspetto è dimostrata da molti studi internazionali che indicano come, nei diversi settori, più della metà dei margini, in media, sono generati da una piccola quota dei clienti più importanti (il 20% circa).

Tali clienti sono quelli potenzialmente più interessanti, e conseguentemente quelli verso i quali verranno rivolti i maggiori sforzi commerciali.

Il raggiungimento degli obiettivi sarà favorito dallo sviluppo di offerte di vendita personalizzate, tali da generare il passaggio del cliente da potenziale a effettiva fonte di reddito per l'azienda.

Aumentare la redditività dei clienti acquisiti

L'incremento della redditività dei clienti acquisiti, ha come finalità quella di **ampliare e rafforzare il proprio ruolo di fornitore** presso ciascun cliente attivo.

Mentre per l'acquisizione di nuovi clienti l'attenzione si incentra sull'attrarre il cliente migliore, in questo caso si cerca invece di "migliorare" il cliente già acquisito, stimolandone la profittabilità attraverso un'offerta sempre più rispondente ai suoi bisogni e alle sue aspettative.

L'ideale sarebbe riuscire ad anticiparne le esigenze, o meglio ancora stimolarne la nascita, per poi poterle prontamente soddisfare.

A tale proposito l'approccio metodologico del Customer Relationship Management suggerisce di effettuare analisi sui dati relativi ai Clienti acquisiti (caratteristiche ed esigenze rilevate) e sui comportamenti d'acquisto (frequenza degli acquisti, importo degli ordini, prodotti acquistati, ecc.).

Grazie a queste valutazioni è possibile determinare la probabilità di utilizzo delle differenti combinazioni d'offerta e di risposta ad azioni di marketing e vendita alternative.

Un'azienda, pertanto, può mirare ad un incremento dei livelli di spesa del singolo segmento o singolo cliente, attraverso l'aumento del numero di combinazioni d'offerta acquisite o dei consumi dei prodotti già utilizzati.

Le tipiche tecniche adottate in questa fase sono quelle del “**cross-selling**” e dell’**up-selling**”.



Il “cross-selling” mira ad aumentare il numero dei prodotti/servizi venduti al cliente, attraverso l'offerta di un prodotto/servizio complementare a quello per il quale il cliente ha manifestato un'intenzione d'acquisto.

Quando invece si offre un prodotto di migliore qualità e costo, ma con il medesimo valore d'uso di quello scelto dal cliente, si parla di “up-selling”.

In entrambi i casi la riuscita non può che scaturire da una **perfetta conoscenza del cliente**, attraverso la quale l'impresa può capire quale è la giusta offerta, il giusto momento, il giusto canale.

Fidelizzare i clienti attivi

L'ultimo obiettivo strategico del CRM è lo sviluppo di iniziative per **rafforzare il rapporto cliente-impresa**, intervenendo in modo particolare a monte della fase in cui si manifestano le prime intenzioni d'abbandono.

Anche in questo caso i dati di ricerca indicano come il **servizio al cliente** (customer service) sia considerato un'attività critica nella costruzione della fedeltà.

Generalmente si ritiene che un cliente soddisfatto del livello di servizio ricevuto, abbia più alta probabilità di essere o divenire nel tempo un cliente fedele.

Nel caso in cui un buon tasso di fedeltà sia espressione di una soddisfazione da parte della clientela, l'analisi dei rapporti di causa-effetto fa emergere che il miglioramento dei livelli di servizio si riflette sulla redditività e sul valore creato dall'impresa.

I clienti fedeli permettono di conseguire margini di profitto più importanti perché:

- tendono a **incrementare i propri volumi di acquisto** rivolgendosi allo stesso fornitore anche per altri prodotti. Il consolidarsi della relazione permette all'impresa di essere sempre più efficace nella soddisfazione del cliente grazie al processo di apprendimento continuo delle sue aspettative;
- sono **disposti a sostenere una moderata differenza di prezzo** (premium price), pur di non incorrere nei necessari ed incerti costi di cambiamento che derivano dalla sostituzione di un fornitore;
- favoriscono la **diffusione di un'immagine positiva dell'azienda** e dei suoi prodotti permettendo di acquisire nuova clientela;
- favoriscono il risparmio dei costi, in quanto conservare un cliente fedele costa dalle quattro alle sette volte meno rispetto a quanto costa acquisirne



uno nuovo, a cause degli elevati costi pubblicitari, promozionali, di accreditamento, che comporta il "processo di fidelizzazione". L'impresa con una base di clienti fedele consegue **vantaggi di costo rilevanti** rispetto ai concorrenti con portafoglio di clienti più volatile.

Ma la fedeltà, si ottiene sempre?

Occorre precisare, che tra soddisfazione e fedeltà non esiste sempre e necessariamente un rapporto di consequenzialità. La fedeltà, infatti, non è legata ad una singola esperienza di "contatto" con l'azienda, ad una soddisfazione "istantanea".

Per avere un comportamento più probabilmente "fedele" è necessario che alla soddisfazione istantanea del cliente si affianchi una **sequenza di esperienze positive**, ossia la soddisfazione "cumulata", vero capitale intangibile che l'impresa costruisce e deposita nella mente dei propri clienti.

Allo stesso tempo non bisogna commettere l'errore di ritenere soddisfatto un cliente fedele.

Le motivazioni della sua fedeltà, che in questo caso si configura come inerzia al cambiamento, possono risiedere altrove e non essere direttamente governabili dall'impresa.

Ciò si verifica, ad esempio, in caso di monopolio formale o di fatto, quando le alternative disponibili sono percepite come sostanzialmente uguali, qualora l'insieme dei costi di passaggio risulti superiore alla differenza tra la soddisfazione attesa dalle alternative disponibili sul mercato e la soddisfazione attuale.

Indipendentemente da queste precisazioni il compito di un'impresa rimane quello di mettere in moto un circolo virtuoso, cogliendo le opportunità presenti lungo il ciclo di vita del cliente. Secondo la fase attraversata, vanno predisposte le azioni utili a migliorare la capacità aziendale di incrementare la redditività.

Quanto detto circa l'importanza di una clientela fedele, e la conseguente maggiore criticità delle azioni di sviluppo e mantenimento di tale target, non esclude che il compito delle risorse di marketing di una società sia anche quello di allargare la base dei clienti nonché, quando necessario, abbandonare parte di quest'ultima qualora non più considerata profittevole.



Acquisizione, sviluppo, mantenimento sono comunque attività tra loro correlate. Ciò che le lega è l'**orientamento e l'attenzione al cliente**, vero e rivoluzionario elemento che caratterizza lo sviluppo dei processi di CRM.



Il colloquio di lavoro

un “sommario” per prepararsi

riduzioni a cura di CFI

Il candidato e il selezionatore

- Il colloquio è un momento critico per entrambi: formulare un giudizio preciso sulla base delle informazioni date dal colloquio è un compito difficile. Sbagliare significa assumere la persona sbagliata con tutti i relativi problemi che questo comporta: perdita di tempo, denaro, produttività, ecc.

I quesiti principali

- Come si inserisce questo candidato nell'azienda e nel suo gruppo di lavoro? Ha doti di flessibilità, serietà, concretezza, impegno, apertura mentale, capacità di motivare gli altri e di sdrammatizzare i problemi? Legherà con i suoi colleghi e i suoi superiori?

E ancora

- È motivato per questo lavoro? Quanto sembra desiderarlo?
- Potrà portare nuovi stimoli, positività, dinamismo, intelligenza ed energia nell'ufficio (reparto, gruppo, settore) al quale verrebbe destinato?
- Manifesta un sincero interesse ed entusiasmo per l'azienda, per quello che facciamo e per quello che vogliamo fare in futuro?
- Gli possono piacere le sfide, anche impegnative, che l'azienda affronta per giungere ai risultati previsti?

Cosa si valuta

- Possiede la professionalità e le competenze per svolgere al meglio i compiti assegnati?
- È probabile che resti a lavorare per l'azienda o se ne andrà alla prima occasione? Desidera questo posto solo per denaro?
- Sa presentarsi con naturalezza?
- Possiamo permetterci di assumerlo ?

Le domande

- Per trovare risposta a questi dubbi, il selezionatore ti formulerà una serie più o meno ampia di domande a cui il candidato dovrà rispondere in modo chiaro, esauriente e preciso. Ricorda che gli **obiettivi del candidato nel colloquio** sono:
 - ✕ mostrare una motivazione genuina alla posizione offerta;
 - ✕ presentare la sua persona e la sua professionalità;
 - ✕ mettere in risalto i punti di forza che rendono adatto alla posizione;
 - ✕ suscitare l'interesse di chi ascolta

La preparazione

- La preparazione al colloquio, per il candidato, comincia diversi giorni prima e prevede:
- ✓ la **raccolta di quante più informazioni possibili** (attraverso la [ricerca informativa](#)) sulla società e sulla mansione. Più informato sarai più avrai modo di impressionare il datore: denota interesse, curiosità, competenza e spirito d'iniziativa;
- ✓ la **preparazione alle domande del selezionatore**. Quello che il datore chiede è prevedibile: riprendi la parte del [bilancio delle competenze](#), preparati le risposte e allenati ad esporle in modo chiaro e sintetico;

Anche il candidato fa domande

- Il colloquio è uno scambio di informazioni in cui anche il candidato ha il diritto e il dovere di porre domande sull'azienda, sul mercato e sulle caratteristiche del profilo da ricoprire.
- Valutate il **materiale**. Esempi di lavori eseguiti, curriculum, pubblicazioni, ecc.

Da tener presente

- **L'atteggiamento generale**

✓ ricordate che la persona è lì **per offrire qualcosa** (in cambio dello stipendio): è sorprendente sentire quotidianamente come imprenditori, direttori ecc. rimangono favorevolmente colpiti da un atteggiamento propositivo rispetto ad un atteggiamento del tipo *“qualsiasi cosa mi chiediate purché mi facciate lavorare”*.

✓ direttamente collegato alla precedente: **attenzione ai primi momenti del colloquio**. Questi danno il tono, il “colore” di tutto il colloquio successivo.

Gli atteggiamenti comunicativi

- Si parla sempre, relativamente al colloquio di lavoro, dell'atteggiamento non verbale, di come si gesticola, di come si incrociano le braccia, si accavallano le gambe. Di cose su questo argomento se ne sono scritte parecchie, e forse a sproposito. Sapere intervenire sul proprio comportamento non verbale richiede tempo ed enorme attenzione. Ricordiamo che gli atteggiamenti artefatti possono trarre in inganno, e che l'obiettivo comune è scoprire se le aspettative di entrambe le parti possono incontrarsi.

Domande tipiche del colloquio di lavoro

Chi fa il colloquio ha l'obiettivo di scoprire che tipo di persona e di lavoratore è un candidato, in un breve lasso di tempo. Le domande dovrebbero aiutare il selezionatore o il datore di lavoro a capire se quel soggetto è la persona “giusta” per ricoprire il profilo. Molte domande che un datore di lavoro può fare cercano di raccogliere lo stesso tipo di informazioni. (conoscenze, capacità, qualità personali). Di seguito alcune domande tipiche del colloquio.

Domande personali

- ✕ mi parli di Lei
- ✕ quali sono i Suoi obiettivi professionali?
- ✕ ci dica quali sono i Suoi principali difetti e le principali qualità?
- ✕ qual è stato il Suo più grande fallimento e il Suo maggior successo?
- ✕ da quanto tempo cerca lavoro? come mai da così tanto?
- ✕ quale è il Suo lavoro ideale?
- ✕ quali sono le occasioni in cui litiga con le persone, e perché?
- ✕ come prende una decisione importante?
- ✕ di solito che cosa fa la sera? e nel fine settimana?
- ✕ quali programmi TV guarda e perché?
- ✕ quali libri legge?
- ✕ che hobby ha?

Esperienze professionali e formazione

- ✕ riassuma brevemente il Suo curriculum.
- ✕ come ha scelto il corso di studi?
- ✕ come mai è stato bocciato?
- ✕ come mai non ha terminato l'università?
- ✕ che materie di studio ha preferito?
- ✕ se ricominciasse, quale corso di studi sceglierebbe?
- ✕ perché sta cercando un altro lavoro?
- ✕ perché ha accettato l'ultimo lavoro?
- ✕ cosa pensa del Suo attuale datore di lavoro?
- ✕ che cosa pensa dei Suoi colleghi?
- ✕ che cosa Le piaceva di più e cosa di meno nel Suo impiego precedente? e in quello attuale?
- ✕ mi parli del Suo peggiore e del Suo migliore datore di lavoro?

Lavoro proposto

- ✕ che cosa pensa di questo lavoro?
- ✕ perché si è candidato?
- ✕ cosa conosce della nostra azienda?
- ✕ quale è l'immagine pubblica della nostra azienda?
- ✕ mi spieghi le ragioni per le quali dovremmo assumerla.
- ✕ che cosa pensa di avere in più degli altri candidati?
- ✕ non Le sembra di essere carente di esperienza?
- ✕ quanto vuole guadagnare? quanto guadagna ora?

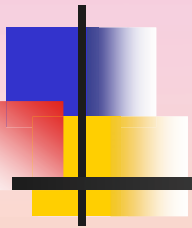


L.IN.F.A.
Laboratorio d'**IN**novazione
Femminile **A**ziendale

Presentazioni



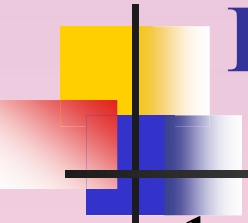
Le imprese femminili in tempo di crisi



Prof. Loris Nadotti

Università degli Studi di Perugia





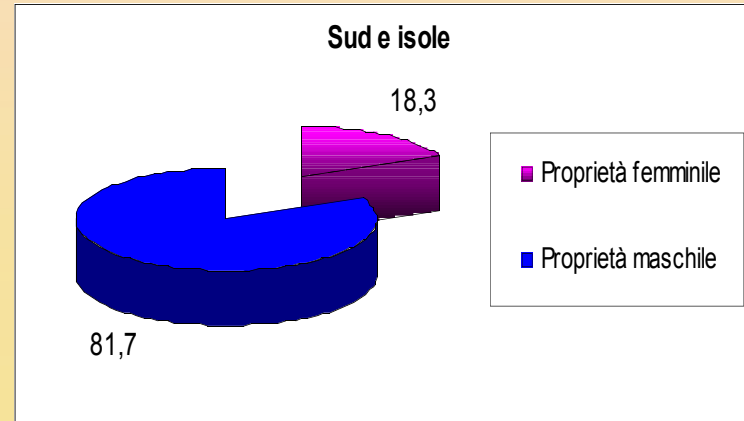
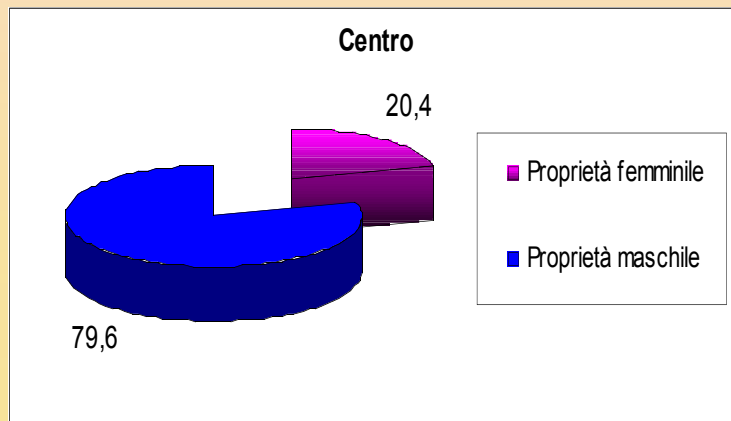
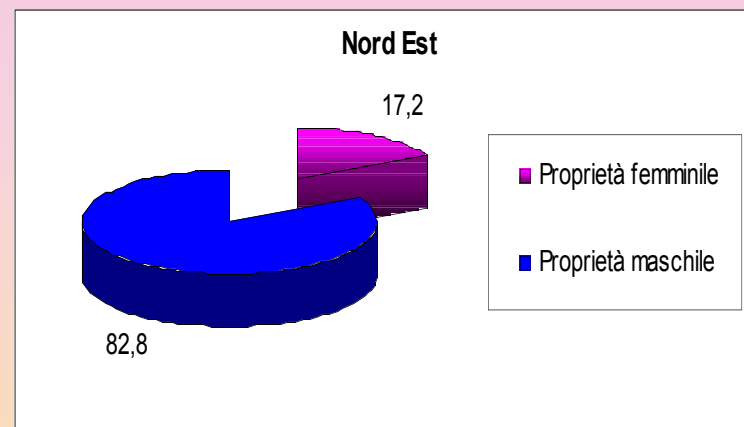
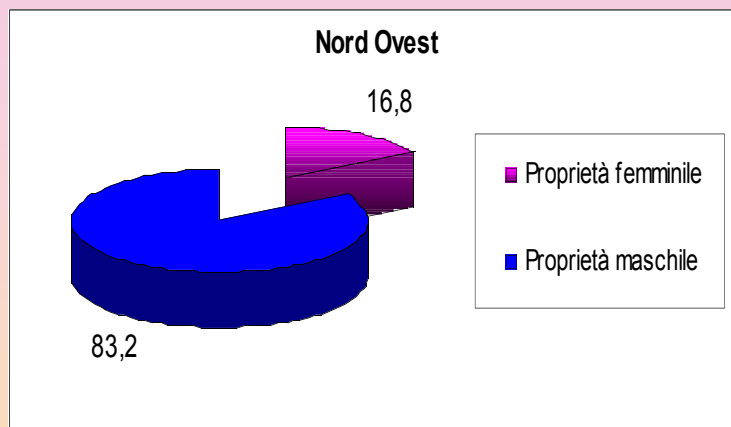
L'imprenditoria femminile in Italia

- 1.243.824 imprese femminili attive.
- Oltre il 25% di piccole imprese è guidato da donne.
- Il fido bancario in conto corrente è una delle forme di credito più diffuse per questa categoria.

* I dati commentati in queste note sono tratti:

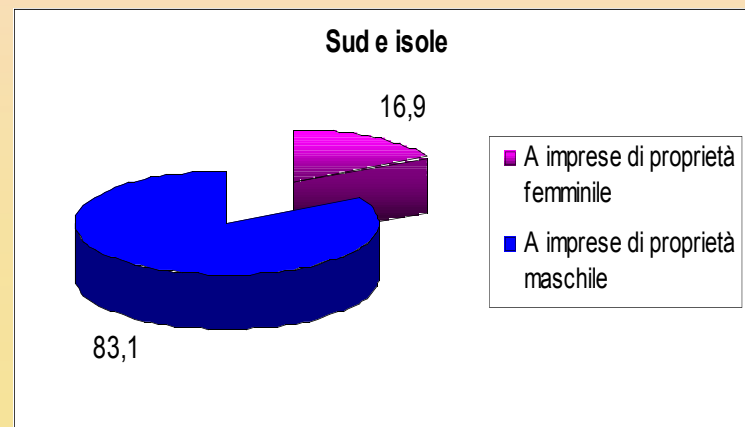
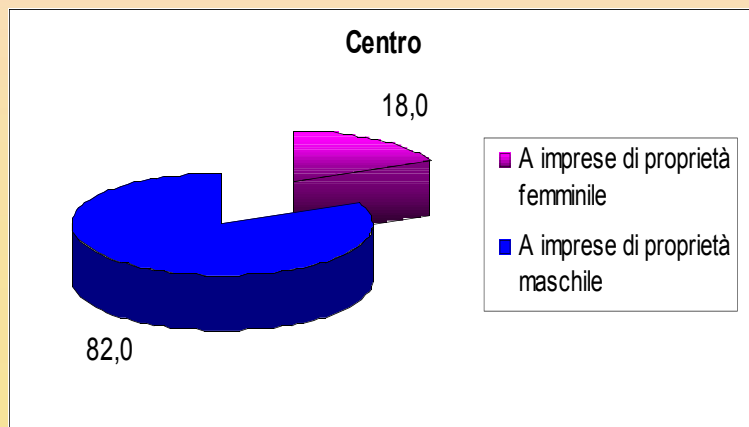
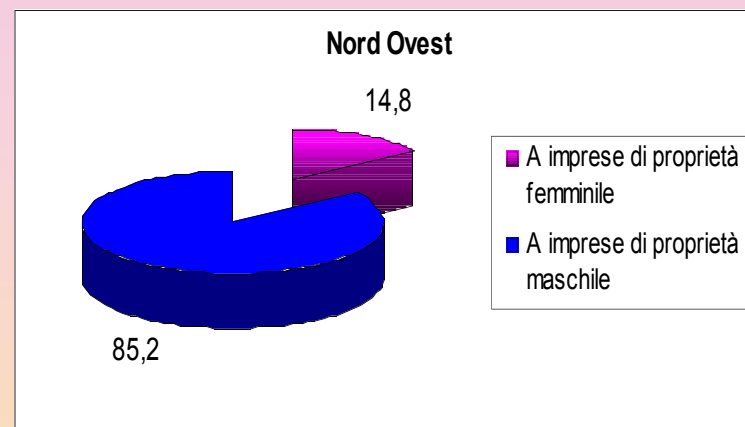
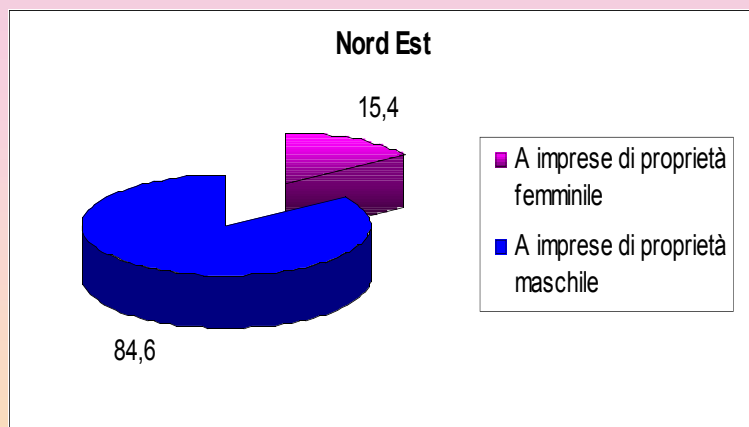
- dalla ricerca di Alesina A., Lotti F., Mistrulli P.E. (2008), *Do women pay more for credit? Evidence from Italy*, Harvard University e Banca d'Italia, condotta su un campione di 200 banche e 150.000 imprese per gli anni 2004, 2005 e 2006 ;
- Per i dati locali e più recenti dalla Base informativa pubblica della Banca d'Italia da noi rielaborata;

La distribuzione territoriale delle imprese



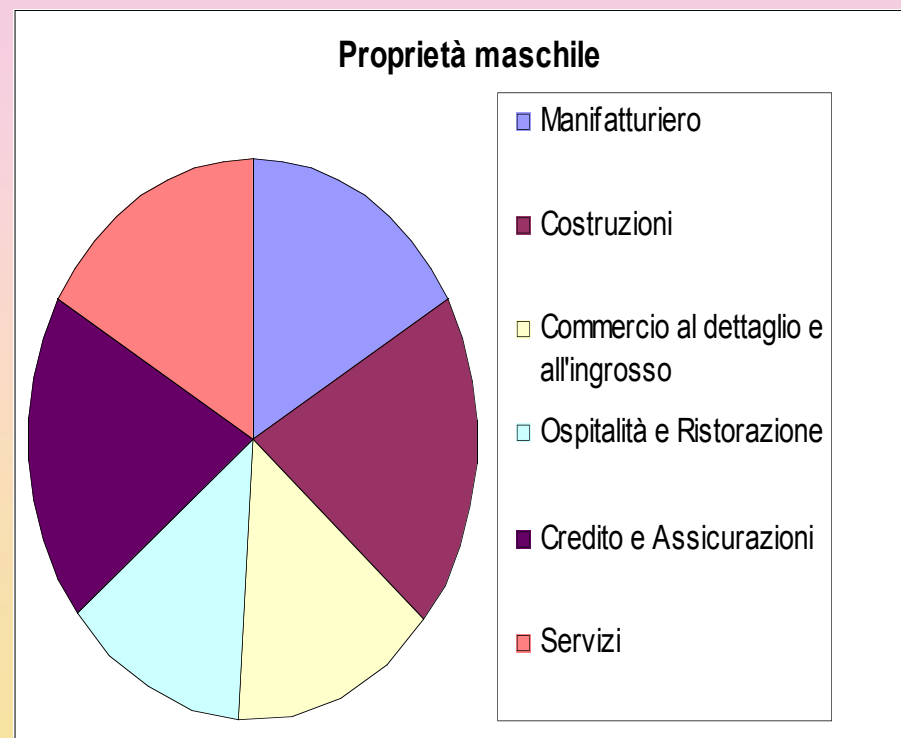
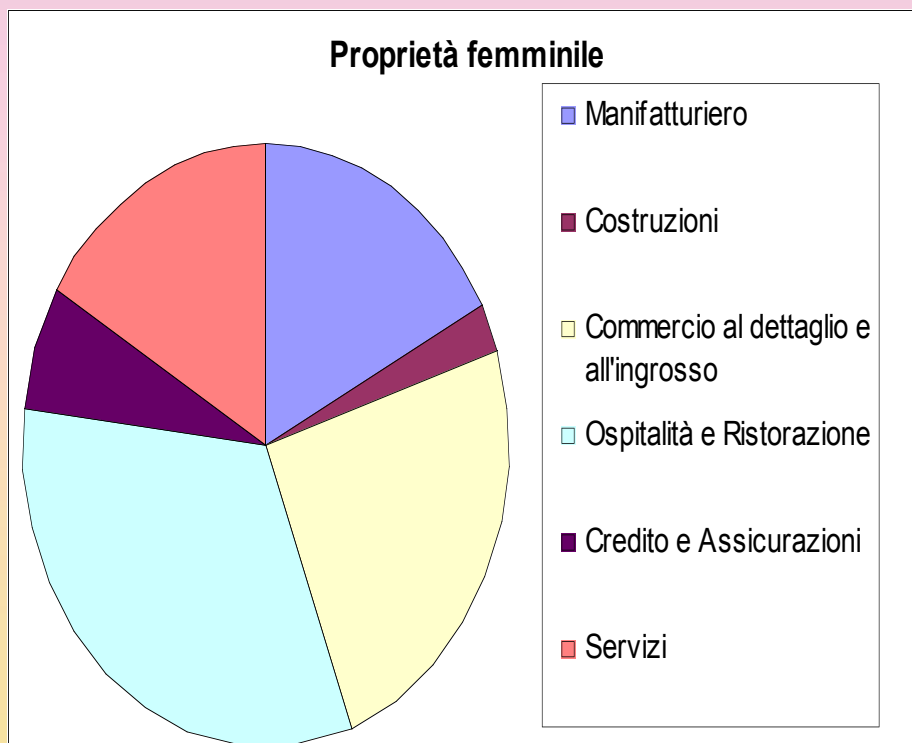
Valori percentuali (anni 2004, 2005 e 2006)

La distribuzione territoriale del credito alle imprese



Valori percentuali (anni 2004, 2005 e 2006)

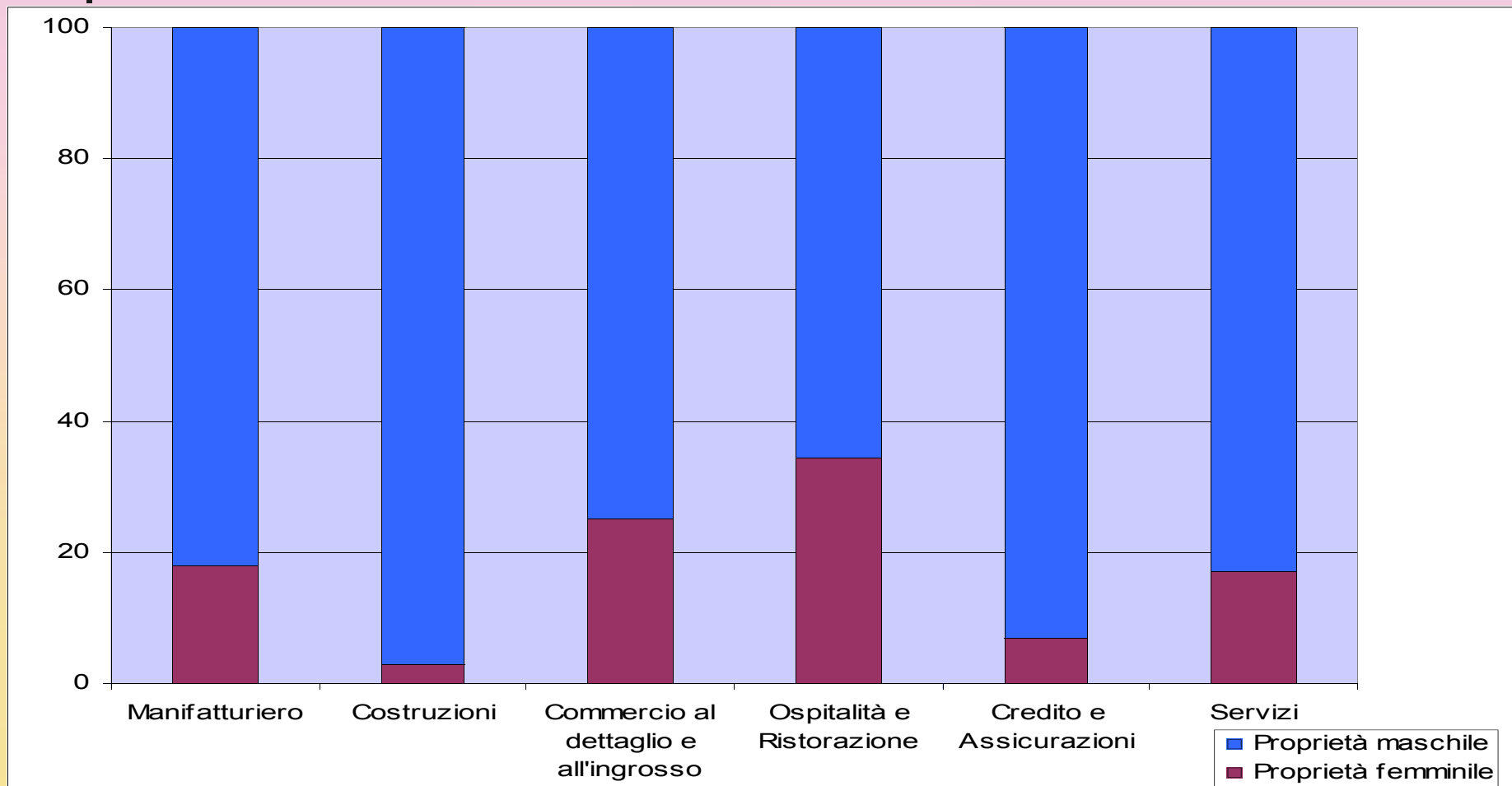
La distribuzione settoriale delle imprese



Valori percentuali (anni 2004, 2005 e 2006)

Le imprese a proprietà femminile operano principalmente nei settori: *Ospitalità e ristorazione, commercio al dettaglio e all'ingrosso, manifatturiero e dei servizi*

La distribuzione settoriale delle imprese: *proprietà femminile e proprietà maschile*



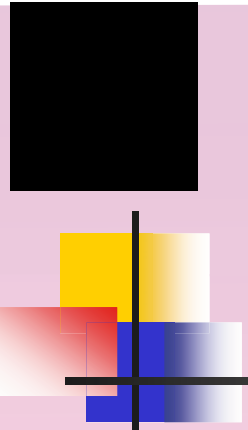
Valori percentuali (anni 2004, 2005 e 2006)

La distribuzione settoriale del credito alle imprese

	Impresa		Credito	
	Proprietà femminile	Proprietà maschile	A imprese di proprietà femminile	A imprese di proprietà maschile
<i>valori %</i>				
Manifatturiero	17,9	82,1	15,8	84,2
Costruzioni	2,8	97,1	2,5	97,5
Commercio al dettaglio e all'ingrosso	25,1	74,9	22,9	77,1
Ospitalità e Ristorazione	34,3	65,7	32,8	67,2
Credito e Assicurazioni	6,9	93,1	6,4	93,6
Servizi	17	83	14,3	85,7
Totale	17,3	82,7	15,8	84,2

Periodo di riferimento: anni 2004, 2005 e 2006

Il credito concesso alle imprese di proprietà femminile riflette la distribuzione per settori di attività delle imprese stesse



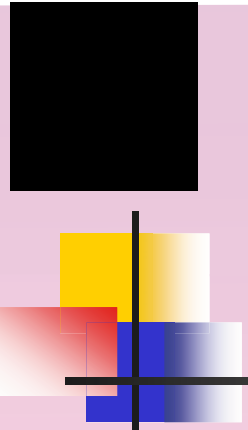
La dimensione del credito alle imprese

	Numero medio affidati per tipologia di credito concesso (€)		Utilizzo delle linee di credito (%)	
	Proprietà femminile	Proprietà maschile	Proprietà femminile	Proprietà maschile
<250.000 €	27.840	28.749	81,7	78,0
Tra 250.000€ e 2,5 milioni di €	59.757	59.886	70,5	71,9
Tra 2,5 e 10 milioni di €	177.526	219.884	70,0	72,1

Periodo di riferimento: anni 2004, 2005 e 2006

La metà delle imprese femminili, al momento dell'avvio dell'attività, ricorre in misura prevalente all'autofinanziamento; solo il 31,5% utilizza, in misura privilegiata, il finanziamento da parte di istituti bancari e/o enti pubblici (Camera di Commercio di Pistoia).

Superata la fase di *start up*, migliorano le possibilità per l'accesso al credito bancario da parte delle imprese femminili.

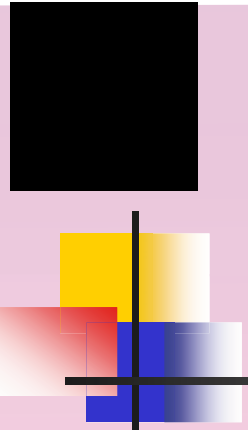


Imprese femminili e credito

- Il numero di fallimenti nel caso di imprese di proprietà femminile è inferiore a quello per imprese di proprietà maschile.
- Le donne hanno una *credit history* migliore rispetto a quella degli uomini.

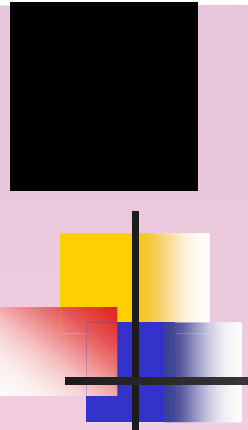
tuttavia

- Le imprese di proprietà femminile pagano tassi di interesse più elevati sui prestiti concessi dalle banche. La differenza tra i tassi applicati a donne e uomini è presente in tutto il Paese; la causa di ciò non è da ricercare nel fatto che le imprese femminili sono più diffuse in province in cui il mercato bancario è meno efficiente.
- L'accesso al credito per le imprese di proprietà femminile è agevolato dalla presenza di garanzie prestate da uomini. Nel caso il garante sia una donna, il costo del finanziamento aumenta significativamente.



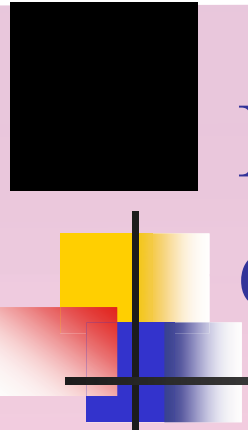
Imprese femminili e credito

- Ad oggi, Intesa Sanpaolo, UniCredit Banca di Roma, Ubi Banca e Bnl-Bnp Paribas sono gli istituti più attivi nell'offerta di prodotti *ad hoc* per la costituzione di "imprese rosa".
- I contratti offerti presentano mediamente condizioni agevolate, grazie alla garanzia in appoggio offerta da consorzi e fondi statali. Destinatari di questi pacchetti sono piccole imprese formate da donne tra i 18 ei 35 anni, ma anche società cooperative, società di persone e società di capitali neo-costituite, partecipate in misura non inferiore al 50% da donne.
- Tra i progetti innovativi, è da segnalare "*Servizi integrati per lo sviluppo dell'economia femminile*": un'iniziativa di UniCredit Banca di Roma, in *partnership* con la regione Lazio, per formazione e orientamento professionale a supporto dello sviluppo dell'imprenditorialità femminile. Il progetto include la creazione della nuova figura professionale denominata *Pogef* (Progettista delle opportunità di genere in ambito finanziario) e di tre strutture denominate *Ceiff* (Centri per l'inclusione finanziaria femminile), nell'ambito delle quali verranno erogati servizi specialistici per l'accesso al credito delle donne.



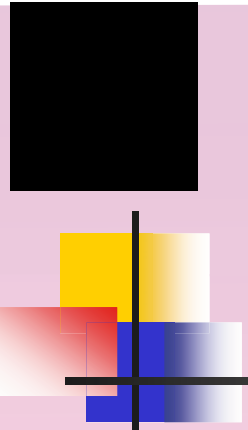
Imprese femminili e credito in Umbria

- La Provincia di Perugia ha aderito alla Convenzione per favorire l'accesso al credito agevolato delle imprese femminili, promossa dal Comitato per l'imprenditoria femminile della Camera di Commercio di Perugia e sottoscritta da Associazioni di categoria, Istituti di credito, Consorzi fidi.
- Con questa iniziativa, la Provincia di Perugia intende sostenere le imprese femminili aventi i requisiti soggettivi previsti dalla legge n. 215/92, migliorare i livelli occupazionali e creare occupazione stabile e duratura per le donne. La Convenzione consente di accedere a finanziamenti a tasso agevolato per investimenti produttivi, incrementi occupazionali e delle scorte.
- Lo scopo è quello di cambiare l'approccio delle banche nei confronti dell'impresa femminile, affinché nella valutazione degli investimenti non si faccia prevalere l'aspetto patrimoniale e delle garanzie rispetto alla validità e potenzialità degli stessi.



Le imprese femminili nel periodo di crisi

- Nel periodo giugno 2008 - giugno 2009, le imprese femminili sono aumentate dell'1,5% (Unioncamere).
- La regione che ha contribuito di più al bilancio positivo è la Lombardia, (28,5% del saldo), seguita da Lazio e Toscana. Dal bilancio positivo restano escluse soltanto cinque regioni su venti (Basilicata, Friuli Venezia-Giulia, Liguria, Molise e Valle D'Aosta).
- La forma societaria più adottata è stata quella della società di capitali.
- Significativo il contributo dell'imprenditoria immigrata al risultato positivo: quasi il 15% del saldo si deve alle imprese individuali aperte da donne giunte da paesi al di fuori dell'Unione europea.



Conclusioni

- La diffusione delle imprese femminili è in crescita, nonostante la crisi.
- Le imprese femminili stanno adottando in misura crescente la forma della società di capitali, a dimostrazione di una maggiore maturità manageriale.
- Gli istituti di credito hanno avviato la progettazione di prodotti *ad hoc* per sostenere le iniziative imprenditoriali “in rosa”.
- L'accesso al credito bancario risulta, tuttavia, ancora più difficile per le imprese a proprietà femminile rispetto a quelle di proprietà maschile, soprattutto in fase di *start up*.

Prof. Luca Ferrucci
Facoltà di Economia
ferrucci@unipg.it

LE IMPRESE FEMMINILI IN TEMPO DI CRISI

LA STRUTTURA COMPLESSIVA DELL'INTERVENTO

- ✖ 1. Il profilo demografico;
- ✖ 2. Il profilo dell'istruzione scientifica universitaria;
- ✖ 3. Il profilo del mercato del lavoro;
- ✖ 4. Il profilo delle professioni qualificate e dell'imprenditorialità femminile;
- ✖ 5. Uno sguardo all'Italia
- ✖ 6. Conclusioni

1. IL PROFILO DEMOGRAFICO

- ✗ Dal 1980 al 2050, si stima che:
 - + A livello OECD, il tasso di crescita delle donne sia pari a 38% e quello degli uomini pari al 37%;
 - + A livello italiano, il medesimo tasso è pari a circa il -7% sia per le donne che per gli uomini
- ✗ La popolazione, sia OECD che quella italiana, è a prevalenza femminile
- ✗ Fondamentalmente, la popolazione femminile prevale, in senso relativo, su quella maschile a partire dal sessantesimo anno di età (per l'OECD) e dal settantesimo anno di età (per l'Italia)
- ✗ Quali implicazioni?
 - + I regimi previdenziali e la sostenibilità finanziaria indotta dal tasso di partecipazione al mercato del lavoro da parte delle donne e l'allungamento della vita media

LA CONSISTENZA DEMOGRAFICA A LIVELLO OECD (CON STIME AL 2050)

Population by age group and gender, in 1980 2000 and 2050

In percentage of total population in each group							In persons in each group					
1980	2000	2050	1980	2000	2050		1980	2000	2050	1980	2000	2050
OECD-total												
MEN			WOMEN				MEN			WOMEN		
85+	0,4	0,8	3,8	1,0	2,0	6,5	2.081.880	4.621.218	25.045.988	5.009.868	11.430.180	44.491.621
80 - 84	0,8	1,1	3,5	1,5	2,0	4,5	3.944.613	6.275.008	22.624.006	7.574.952	11.254.133	30.497.851
75 - 79	1,7	2,2	4,5	2,5	3,2	5,2	7.855.383	12.019.078	29.327.751	12.511.937	18.341.979	35.700.436
70 - 74	2,6	3,1	5,2	3,5	3,8	5,6	12.195.332	17.029.137	33.666.560	17.099.419	21.784.069	37.888.028
65 - 69	3,3	3,7	5,7	4,1	4,2	5,9	15.824.587	20.780.530	37.422.436	20.313.995	23.911.697	40.024.944
60 - 64	3,4	4,4	6,1	4,0	4,6	6,0	16.287.034	24.205.384	39.517.888	19.629.829	26.327.425	40.795.974
55 - 59	4,6	5,0	6,2	5,1	5,0	6,0	21.998.935	27.648.807	40.653.736	25.333.179	28.910.514	41.065.972
50 - 54	5,3	6,2	6,2	5,4	6,1	5,9	24.926.438	34.548.899	40.107.166	26.381.796	35.226.996	40.072.839
45 - 49	5,6	6,7	6,2	5,4	6,5	5,9	26.312.083	37.088.460	40.678.892	26.696.131	37.615.660	40.344.109
40 - 44	5,9	7,3	6,3	5,7	7,1	5,9	27.948.595	40.497.328	40.919.662	28.124.549	40.623.027	40.311.847
35 - 39	6,4	7,7	6,2	6,1	7,4	5,8	30.243.849	42.945.257	40.729.950	30.130.317	42.722.422	39.877.948
30 - 34	7,7	7,7	6,1	7,3	7,3	5,7	36.298.792	42.649.664	39.802.729	35.748.210	42.237.949	38.801.503
25 - 29	8,0	7,7	5,9	7,6	7,3	5,5	38.079.580	42.591.346	38.677.831	37.477.102	41.981.925	37.529.343
20 - 24	8,6	7,5	5,8	8,1	7,0	5,3	40.831.353	41.392.916	37.601.447	39.813.744	40.106.918	36.107.551
15 - 19	9,2	7,5	5,7	8,5	6,9	5,2	43.435.193	41.469.409	36.980.886	41.666.282	39.664.135	35.241.009
10 - 14	9,0	7,4	5,6	8,3	6,8	5,1	42.731.216	40.789.903	36.506.018	40.770.743	38.845.946	34.784.258
5 - 9	8,9	7,2	5,5	8,2	6,6	5,0	42.224.155	39.961.429	36.092.926	40.248.194	37.993.216	34.401.100
0 - 4	8,5	6,8	5,5	7,8	6,3	5,0	40.363.528	37.981.943	35.688.505	38.444.072	36.149.721	34.005.718
Total	100	100	100	100	100	100	473.582.485	554.494.723	652.044.381	492.974.256	575.123.740	681.942.248

LA CONSISTENZA DEMOGRAFICA ITALIANA E LE STIME AL 2050

Population by age group and gender, in 1980 2000 and 2050

In percentage of total population in each group

1980 2000 2050 1980 2000 2050

In persons in each group

1980 2000 2050 1980 2000 2050

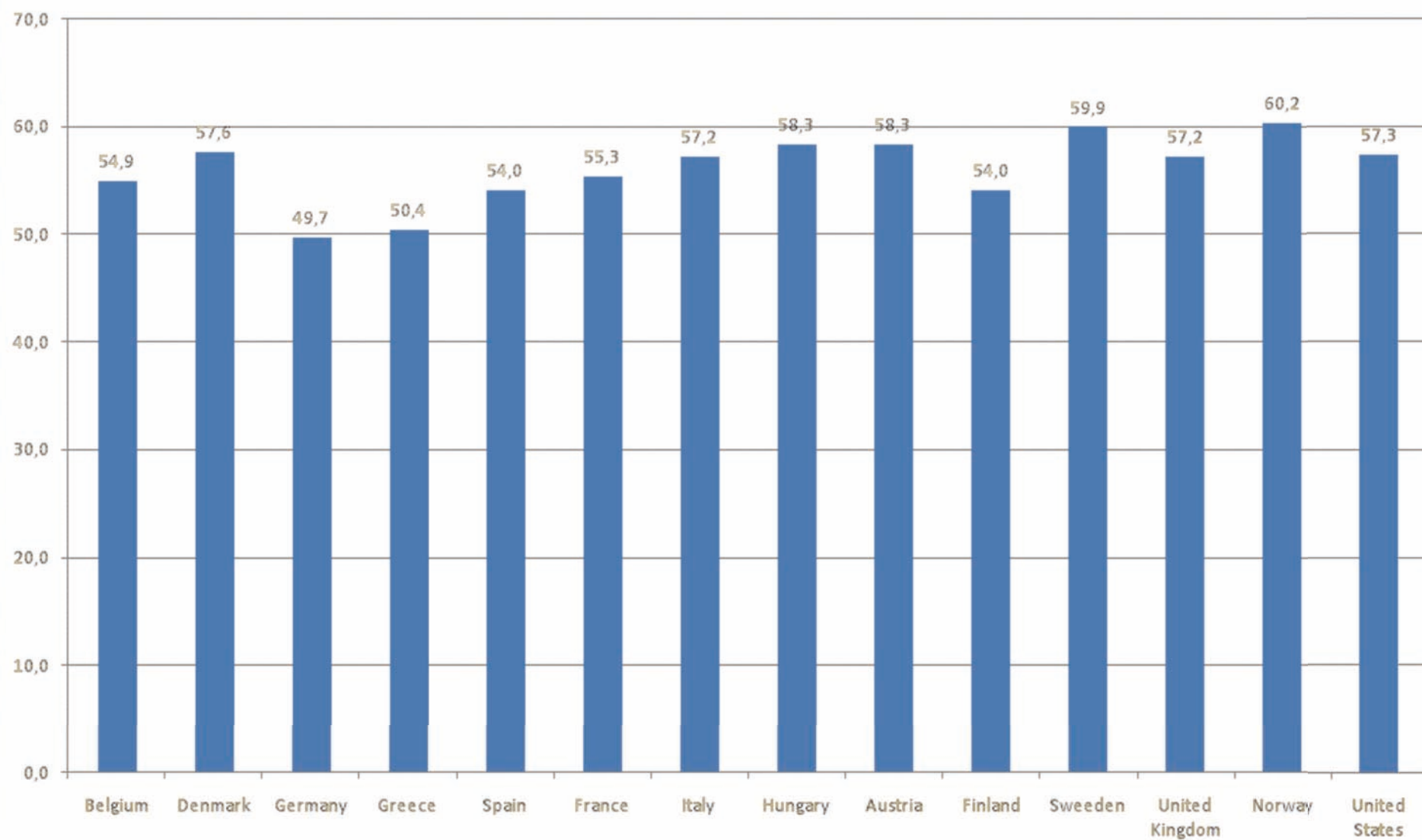
ITALY

	MEN			WOMEN			MEN			WOMEN		
85+	0,5	1,3	5,7	1,1	2,9	9,6	136.128	364.756	1.465.917	329.830	847.320	2.588.728
80 - 84	0,9	1,4	6,0	1,6	2,4	7,2	259.961	389.518	1.536.368	472.631	696.056	1.924.057
75 - 79	2,0	3,2	7,2	2,9	4,6	7,8	542.475	891.668	1.861.181	851.117	1.359.619	2.098.155
70 - 74	3,3	4,3	7,0	4,2	5,3	7,1	903.213	1.199.039	1.805.293	1.216.053	1.553.159	1.907.295
65 - 69	4,4	5,2	6,5	5,2	5,7	6,3	1.216.543	1.431.931	1.667.743	1.491.836	1.671.416	1.691.010
60 - 64	3,6	5,9	6,3	4,1	6,1	5,9	992.928	1.634.337	1.609.007	1.176.397	1.784.963	1.586.817
55 - 59	5,8	5,8	6,3	6,3	5,8	5,9	1.600.129	1.605.773	1.613.713	1.813.274	1.700.138	1.575.471
50 - 54	6,3	6,9	6,1	6,3	6,7	5,7	1.731.933	1.900.317	1.579.442	1.834.855	1.953.647	1.531.929
45 - 49	6,4	6,7	6,3	6,4	6,4	5,8	1.771.821	1.836.024	1.618.533	1.839.879	1.877.527	1.567.371
40 - 44	6,8	7,2	6,2	6,6	6,8	5,7	1.855.720	1.976.909	1.585.107	1.904.629	1.991.709	1.524.963
35 - 39	6,3	8,2	5,7	6,1	7,7	5,2	1.739.110	2.254.240	1.462.996	1.763.490	2.254.394	1.406.010
30 - 34	7,3	8,4	5,2	6,9	7,8	4,8	2.008.880	2.317.809	1.333.651	2.008.685	2.290.310	1.280.454
25 - 29	6,9	8,0	4,8	6,5	7,4	4,4	1.901.445	2.203.435	1.233.020	1.889.060	2.168.148	1.179.703
20 - 24	7,4	6,7	4,5	6,9	6,1	4,1	2.044.373	1.835.472	1.162.522	1.998.148	1.782.758	1.098.209
15 - 19	8,5	5,6	4,4	7,7	5,1	3,9	2.327.433	1.555.591	1.121.997	2.242.037	1.485.441	1.051.438
10 - 14	8,6	5,2	4,2	7,8	4,6	3,8	2.356.797	1.426.041	1.078.412	2.257.467	1.353.480	1.013.314
5 - 9	8,1	5,1	3,9	7,3	4,5	3,5	2.225.616	1.400.793	1.013.581	2.113.369	1.327.860	953.171
0 - 4	6,8	4,9	3,7	6,1	4,3	3,3	1.857.691	1.349.624	938.277	1.758.923	1.277.381	883.381
Total	100	100	100	100	100	100	27.472.196	27.572.391	25.686.760	28.961.680	29.371.096	26.861.476

2. IL PROFILO DELL'ISTRUZIONE SCIENTIFICA UNIVERSITARIA

- ✗ La popolazione studentesca universitaria femminile si orienta, non solo come da tradizione verso studi umanistici, ma anche verso quelli scientifici;
- ✗ In Italia, il valore è tra i più alti a livello OECD;
- ✗ Quali implicazioni?
 - + L'investimento in capitale umano qualificato da parte delle donne in vista di professioni specializzate e retribuzioni “meritocratiche”!

Share of women among tertiary students in science, math and computing (% of total students)



**Tertiary education
women as a % of students***

	Total		Engineering		Business & administration		Teacher training and education science	
	1998	2006	1998	2006	1998	2006	1998	2006
EU27	52.5	55.3	15.6	17.4	50.5	55.2	75.3	75.3
Belgium	:	54.7	:	11.0	:	45.5	:	73.3
Bulgaria	60.9	53.5	38.2	28.4	65.2	59.7	79.7	68.0
Czech Republic	47.5	53.8	13.4	14.1	55.1	63.7	71.2	75.3
Denmark	55.5	57.4	33.0	26.5	37.0	47.3	69.3	70.9
Germany	46.5	49.7	6.4	10.3	35.3	44.4	73.5	68.5
Estonia	56.8	61.6	12.5	18.2	59.9	63.2	82.4	90.3
Ireland	52.7	55.1	15.8	11.9	55.4	52.8	75.7	77.9
Greece	:	50.9	:	17.1	:	:	:	:
Spain	53.0	53.9	20.3	22.2	55.9	58.1	75.5	78.2
France	:	55.3	:	15.1	:	57.4	:	75.5
Italy	54.7	56.9	15.3	17.4	46.5	49.0	81.3	87.3
Cyprus**	56.0	50.9	17.8	7.5	60.4	42.6	91.3	87.8
Latvia	58.9	63.3	23.8	14.1	59.4	65.4	80.0	85.3
Lithuania	60.3	59.9	20.1	14.1	70.7	68.5	81.9	77.8
Luxembourg	33.5	:	0.8	:	34.9	:	70.6	:
Hungary	54.0	58.5	14.7	8.8	59.4	65.8	77.5	72.5
Malta**	51.5	57.0	15.0	19.9	45.0	52.7	67.0	78.0
Netherlands	48.6	51.3	5.4	7.4	39.1	35.9	69.5	74.1
Austria**	47.3	53.8	7.9	12.5	42.6	49.4	75.4	74.6
Poland	56.8	57.4	15.2	17.2	61.4	62.2	78.1	72.9
Portugal	56.0	55.2	22.2	17.4	55.6	54.8	78.4	82.2
Romania	49.9	55.4	24.6	28.7	56.4	62.1	51.4	74.8
Slovenia	55.2	58.4	12.1	7.1	58.0	64.4	80.7	80.1
Slovakia	51.0	57.7	23.4	22.9	55.8	63.7	74.6	75.3
Finland	53.5	53.9	11.6	15.9	60.0	60.9	79.0	80.6
Sweden	56.2	59.6	24.9	24.4	50.2	55.8	75.3	75.8
United Kingdom**	52.7	57.3	11.6	13.0	46.9	48.3	70.6	74.1

: Data not available

* Cyprus, Luxembourg: Most tertiary students study abroad and are not included.

** Total and Teacher training and education science: Cyprus, Malta: 1999 instead of 1998
Engineering: Cyprus, Malta, Austria, the United Kingdom: 1999 data instead of 1998
Business administration: Cyprus, Malta, Austria: 1999 data instead of 1998

3. IL PROFILO DEL MERCATO DEL LAVORO

- ✗ A livello OECD, il tasso di partecipazione femminile nel mercato del lavoro presenta una rilevante differenza (dall'80% dell'Islanda al 26% della Turchia). L'Italia ha un valore tendenzialmente basso pari al 46% circa, purtroppo con elevati divari regionali (dal 62% al 28%);
- ✗ Il tasso di disoccupazione femminile, in Italia, è superiore alla media OECD, di un paio di punti percentuali. Nella crisi economica attuale, il divario, a livello UE27, del tasso di disoccupazione per genere tende a ridursi. In Italia, oggi, è di quasi tre punti percentuali;
- ✗ Quali implicazioni per il nostro Paese?
 - + Il tasso di partecipazione nel mercato del lavoro è strutturalmente basso, perfino nelle regioni “migliori”. C'è una “debolezza” strutturale delle donne nell'inserirsi nel mercato del lavoro (quali interventi di supporto nelle politiche per la famiglia, nelle politiche sociali, nelle politiche per il lavoro e nelle politiche per la previdenza?);
Il tasso di disoccupazione femminile è peggiore rispetto all'OECD e all'Unione Europea: quali interventi “redistributivi”?
 - + La crisi “livella” i problemi strutturali di genere: quali interventi di opportunità?

IL TASSO DI PARTECIPAZIONE FEMMINILE AL LAVORO E I DIVARI REGIONALI INTERNI AI SINGOLI PAESI

Regional difference in the employment rate of women
Percentage, 2006 or latest available year

	Maximum	Minimum	Country average	
Iceland	80,2	79,8	79,8	79,9
Switzerland	83,0	71,7	75,3	75,3
Norway	76,2	70,4	73,7	73,7
Sweden	74,2	68,1	71,3	71,3
Canada	73,9	57,6	69,3	69,3
Netherlands	68,8	66,1	68,0	68,0
Finland	78,6	62,2	67,9	67,9
Australia	74,3	63,6	65,8	65,8
United Kingdom	71,1	59,5	65,5	65,5
Portugal	75,1	49,1	65,2	65,2
Austria	65,5	59,6	63,8	63,8
Ireland	61,9	57,5	60,8	60,8
Germany	64,2	54,2	60,5	60,5
Japan	68,5	55,5	59,8	59,8
France	71,5	38,3	57,3	57,3
Czech Republic	66,7	52,3	56,5	56,5
Belgium	58,8	47,1	54,5	54,5
Spain	61,3	33,3	53,4	53,4
Slovak Republic	65,2	45,5	51,8	51,8
Hungary	57,1	44,1	50,9	50,9
Poland	58,4	38,2	47,5	47,5
Greece	48,4	45,1	46,6	46,6
Italy	61,9	28,6	46,6	46,6
Korea	83,1	37,4	46,2	46,2
Mexico	53,9	31,9	45,7	45,7
Turkey	61,8	13,2	26,0	26,0

IL TASSO DI DISOCCUPAZIONE FEMMINILE

Unemployment rates: women
As a percentage of female civilian labour force

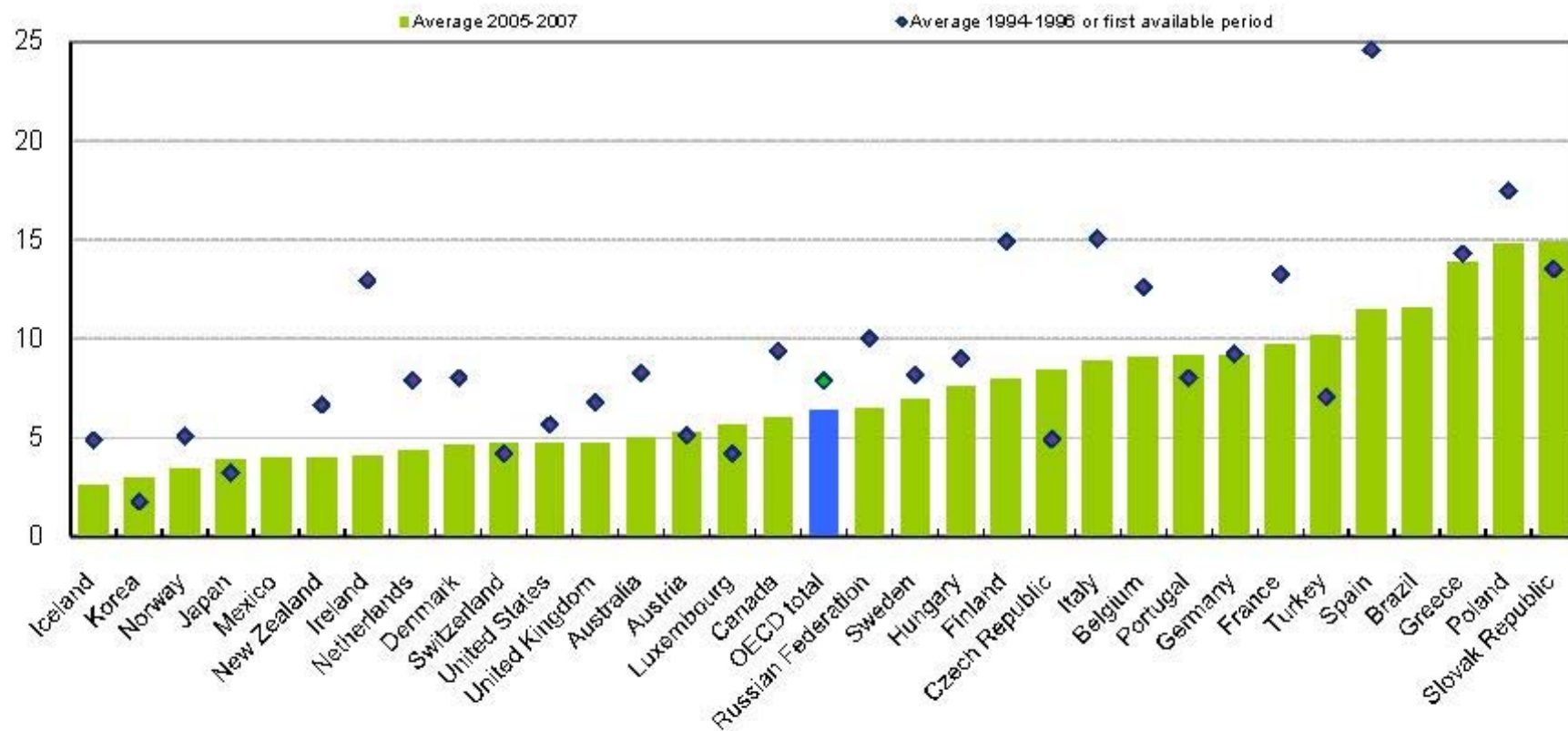
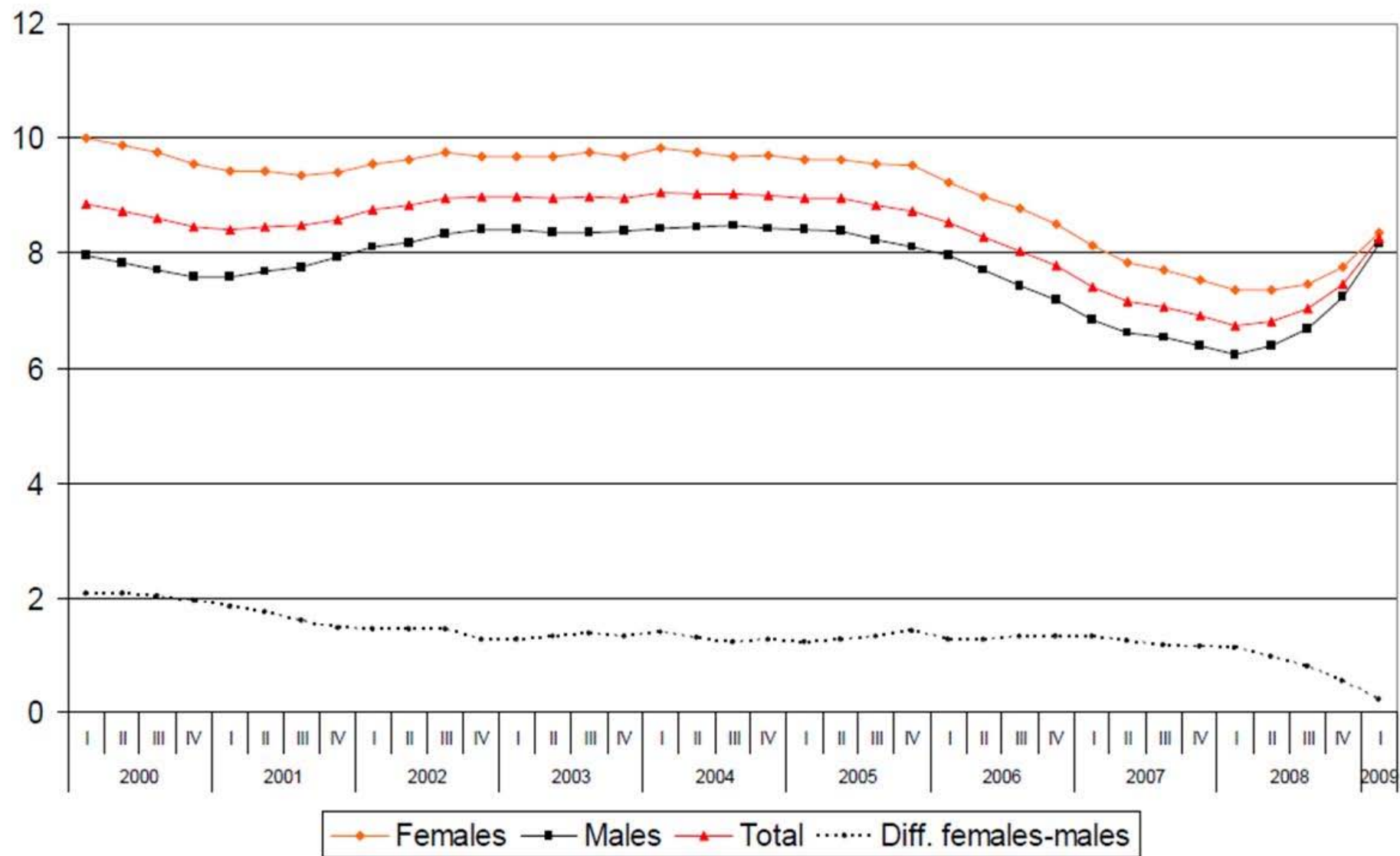


Figure 3: Unemployment rates (%) in the EU27 by gender, seasonally adjusted



Source: Eurostat ([une_rt_q](#))

IL TASSO DI DISOCCUPAZIONE NELLA CRISI ATTUALE NEI VARI PAESI EUROPEI

Table 3: Unemployment rate (%) by gender, 2009Q1, seasonally adjusted

Sorted by the difference between female and male unemployment rate

	Females	Males		Females	Males
LV	10.4	16.1	AT	4.3	4.2
IE	7.3	12.1	NL	3.0	2.9
LT	8.7	13.4	EU27	8.4	8.1
EE	8.9	13.3	EA16	9.2	8.5
RO	5.0	7.1	CY	4.9	4.1
UK	6.1	7.8	BE	8.2	7.3
DK	4.3	5.1	FR	9.3	8.4
DE	7.0	7.7	ES	17.1	16.0
FI	7.0	7.6	MT	7.5	6.1
BG	5.8	6.2	PT	9.6	8.1
HU	9.1	9.3	PL	8.6	7.0
SI	4.8	5.0	LU	6.9	5.2
SE	7.7	7.8	CZ	6.6	4.6
			SK	11.2	9.1
			IT	9.0	6.2
			EL	12.3	6.2

Source: Eurostat ([une_rt_q](#))

4. IL PROFILO DELLE PROFESSIONI QUALIFICATE E DELL'IMPRENDITORIALITÀ FEMMINILE

4A. IL PROFILO DELLE PROFESSIONI QUALIFICATE

- ✗ Nelle professioni qualificate, autonome o dipendenti, le donne hanno un peso significativamente ridotto rispetto agli uomini in tutta europa. Sembra che, nelle attività di minore qualificazione (retail, hotel, restaurant, ecc.) la discriminazione non si verifichi;
- ✗ L'Italia conferma questa forma di discriminazione del lavoro qualificato a svantaggio delle donne, con alcune tendenziali peculiarità:
 - + Nella pubblica amministrazione – rispetto al settore privato – questa discriminazione appare inferiore;
 - + Il differenziale salariale complessivo è inferiore rispetto a quello desumibile a livello europeo;
 - + In definitiva, le donne accedono agli studi qualificati ma non alle professioni qualificate (e, se proprio ci arrivano, con una paga inferiore)

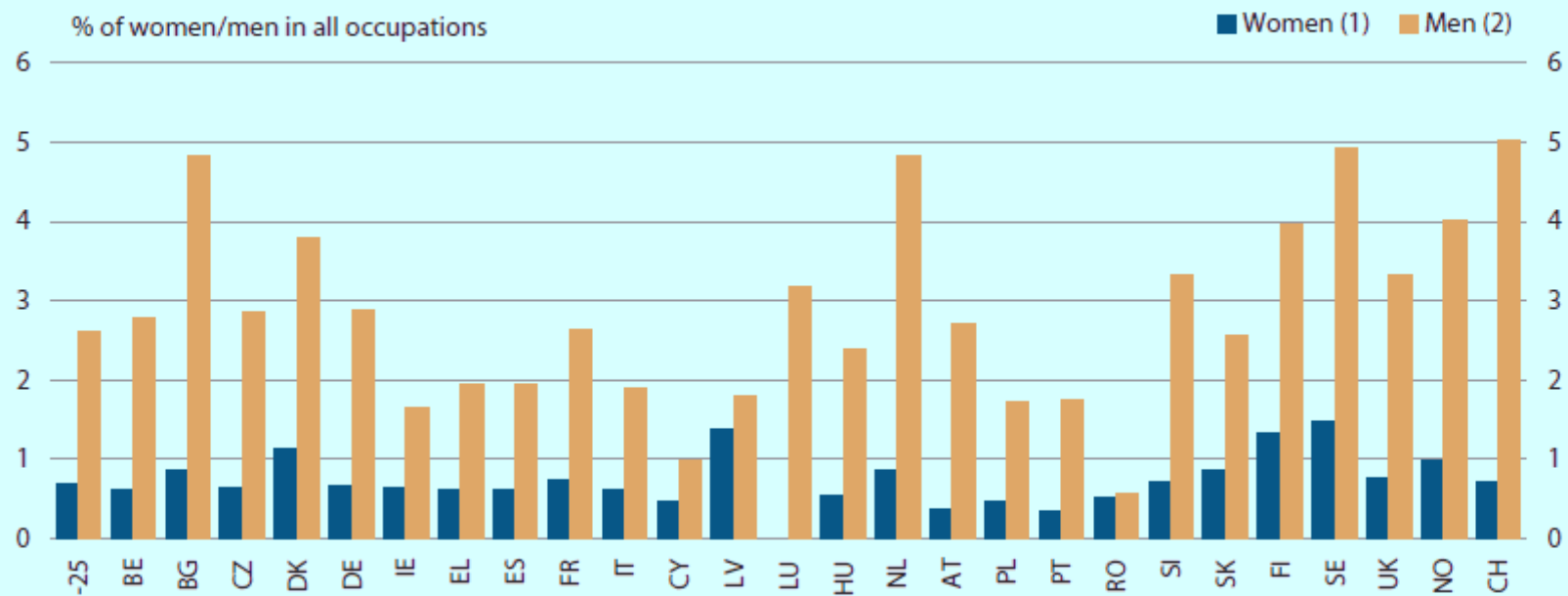
IL PESO RELATIVO DELL'OCCUPAZIONE NEI VARI SETTORI PER GENERE

Fig. 45 Concentration of women and men in employment by NACE 2-digit sector in the EU-25, 2005



IL SETTORE DEI COMPUTER

Fig. 51 Women and men employed in computing occupations, 2006



IS, CH: 2005;

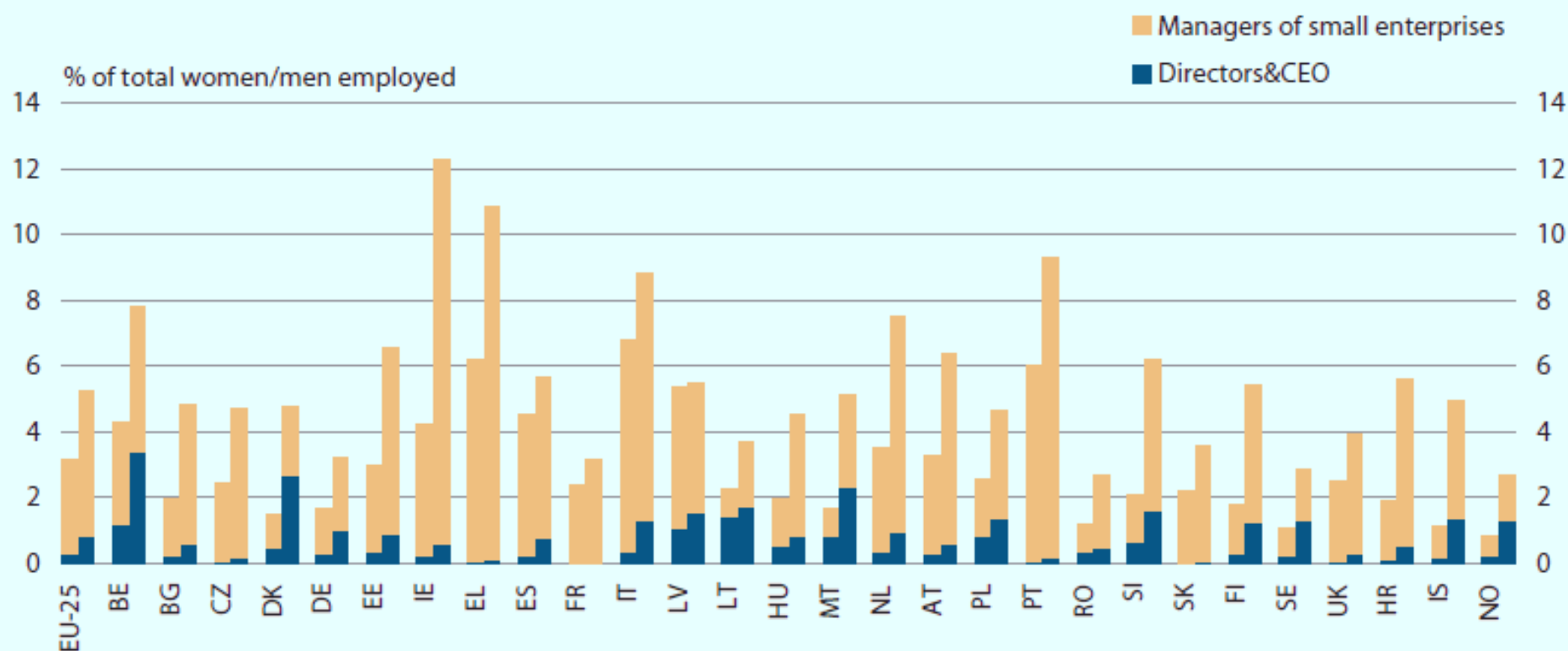
Source: Eurostat, LFS

(1) data too small to be published: EE, LT, LU, MT, HR; unreliable data: BG, CY, LV, AT, SI;

(2) data too small to be published: LT; unreliable data: EE, MT, HR

LA PROFESSIONE MANAGERIALE

Fig. 59 Women and men managing companies, 2005



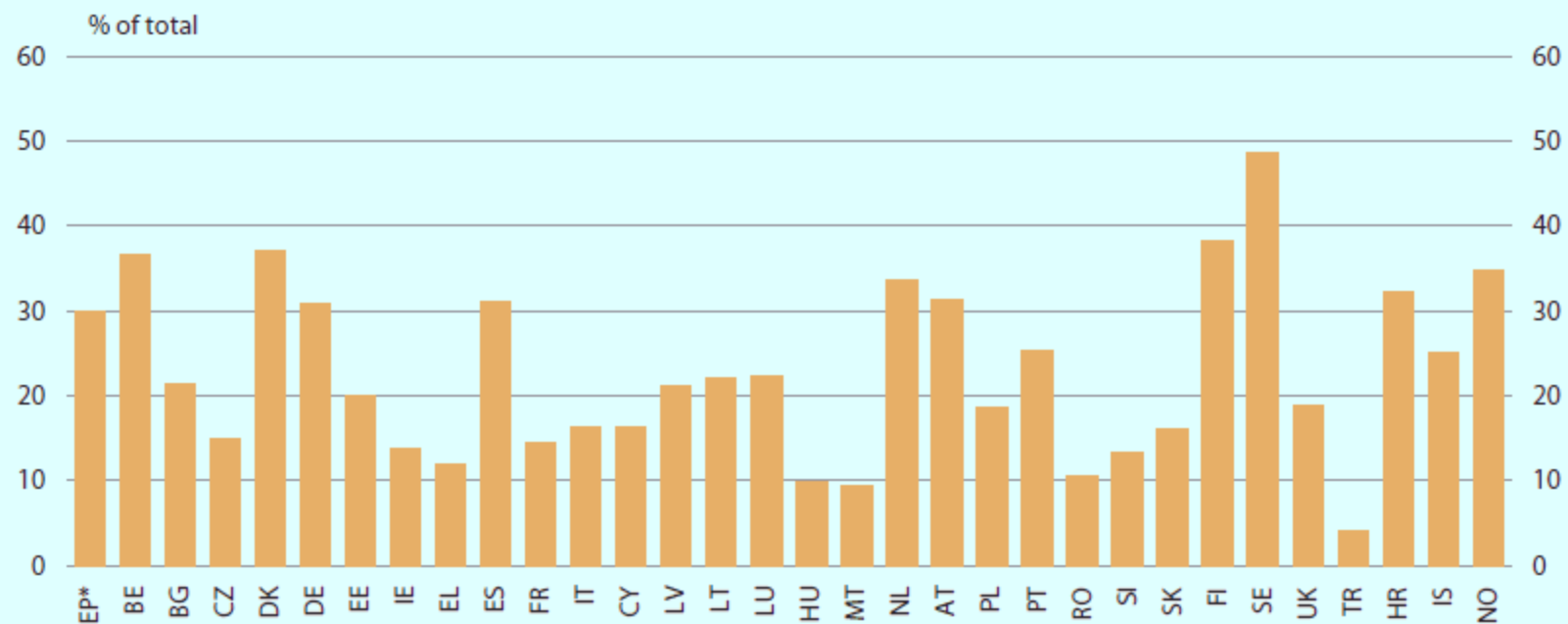
Left bar: women; right bar: men;

EU-25: estimate

Source: Eurostat, LFS

I MEMBRI DEL PARLAMENTO

Fig. 60 Women as a share of members of parliament, 2006

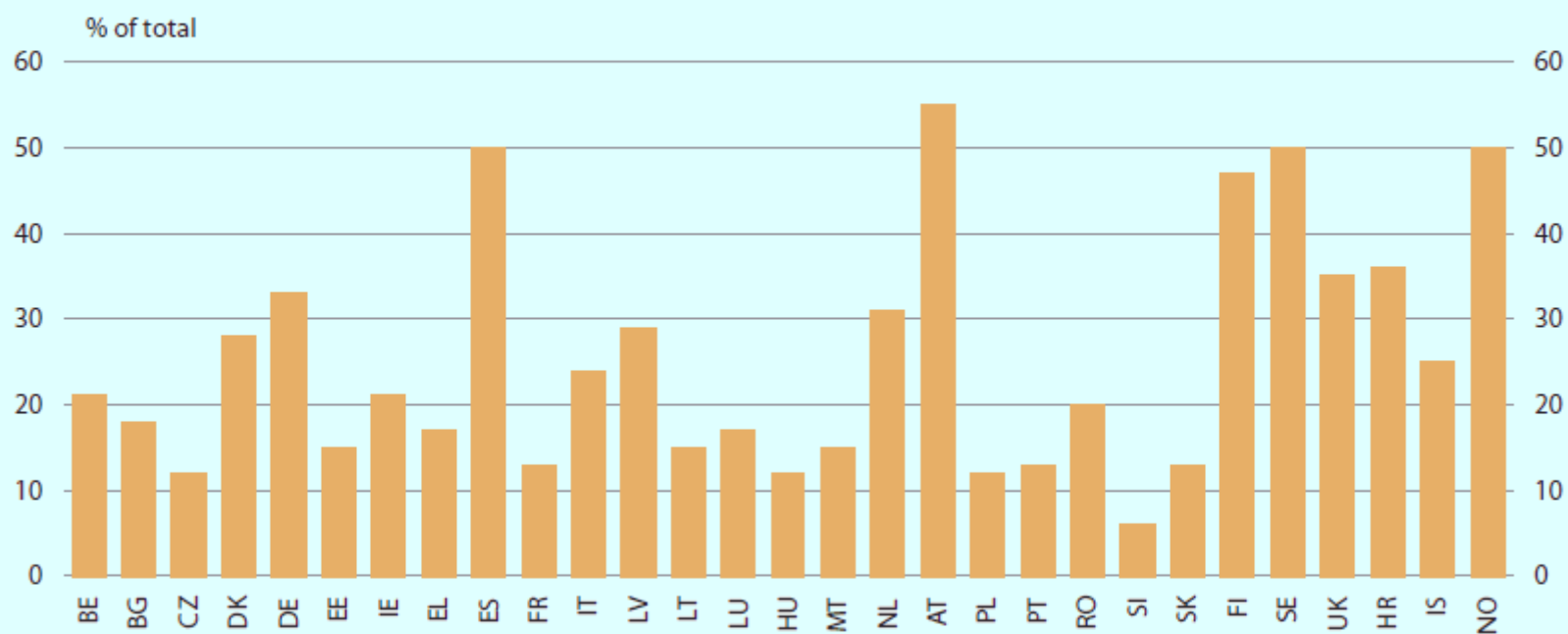


EP: European Parliament (members)

Source: European Commission,
Women and men in decision-making database

I MINISTRI DEL GOVERNO

Fig. 61 Women as a share of senior government ministers, 2006

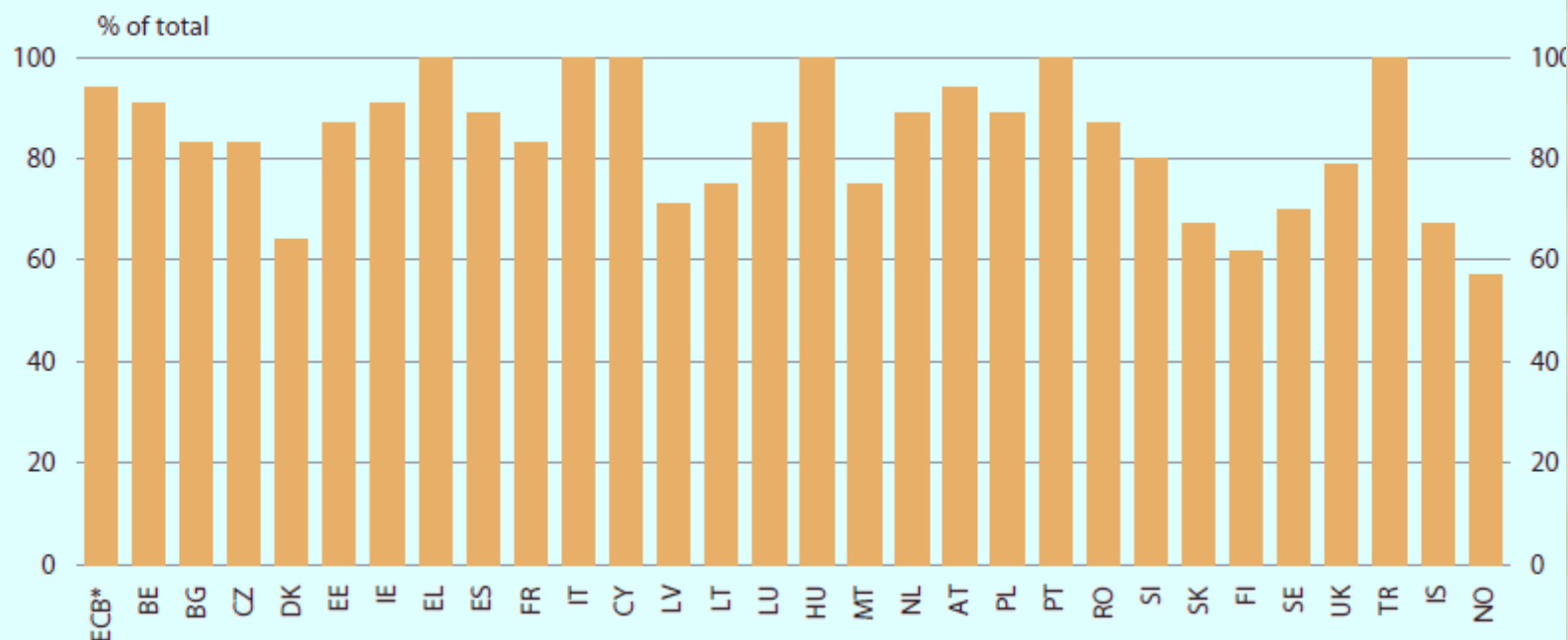


CY, TR: the share of women is zero

Source: European Commission,
Women and men in decision-making database

I MEMBRI DEL BOARD DELLA BANCA CENTRALE

Fig. 65 Share of men on central bank boards, 2006

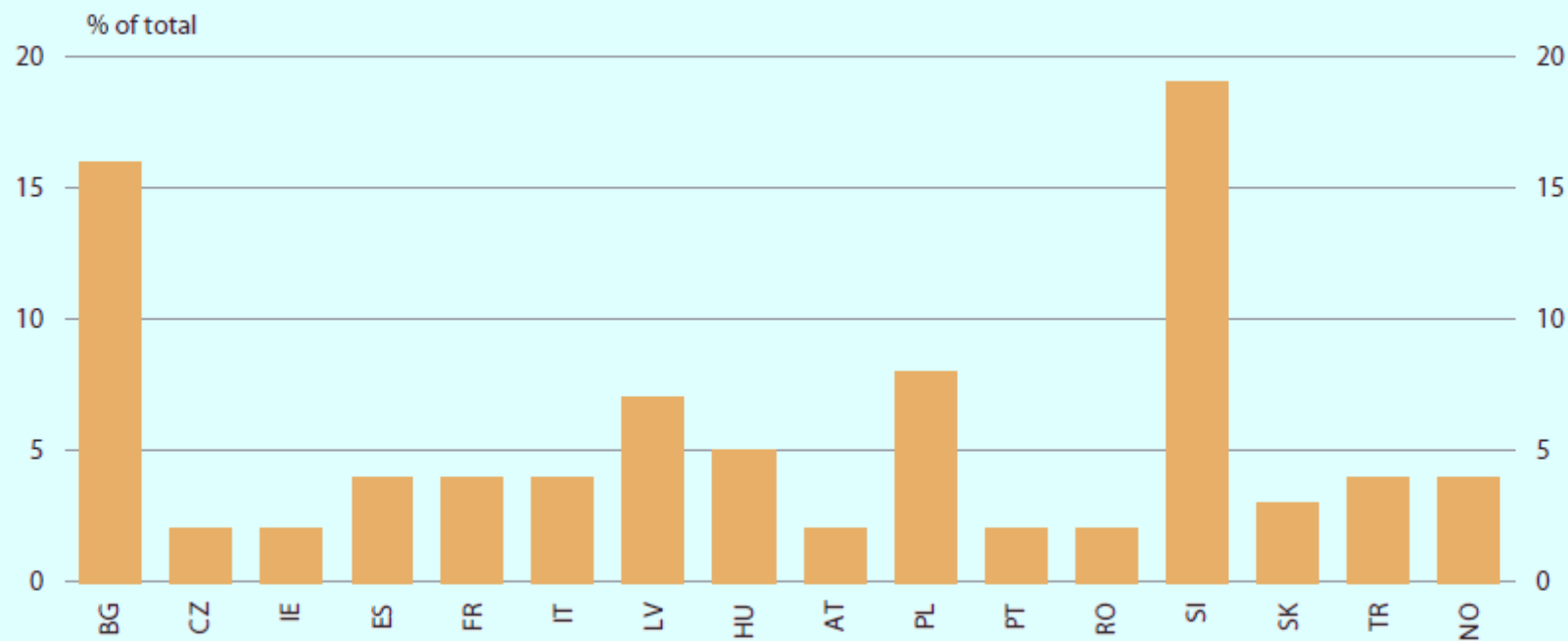


ECB: European Central Bank (decision-making body);
DE, LI: no data

Source: European Commission,
Women and men in decision-making database

I PRESIDENTI DELLE GRANDI IMPRESE NAZIONALI

Fig. 66 Women as a share of presidents or chairpersons of the largest 50 national enterprises, 2006

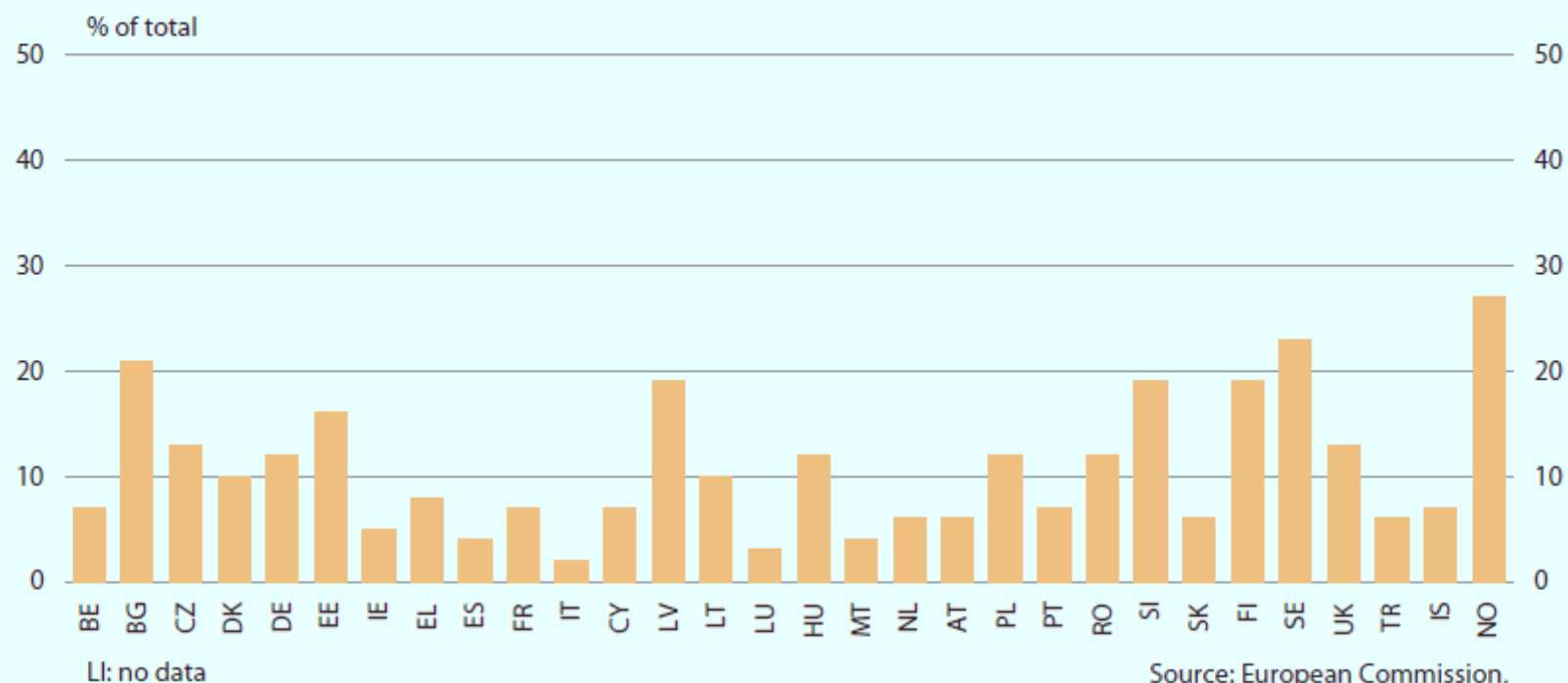


BE, DK, DE, EE, EL, CY, LT, LU, MT, NL, FI, SE, UK, IS: the share of women is zero; LI: no data

Source: European Commission, Women and men in decision-making database

I MEMBRI DEI CONSIGLI DI AMMINISTRAZIONE DELLE GRANDI IMPRESE NAZIONALI

Fig. 67 Women as a share of management board members of the largest 50 national enterprises, 2006



Source: European Commission,
Women and men in decision-making database

Fig. 68 Women, aged 25-64, employed as physical, mathematical and engineering science professionals, 2005

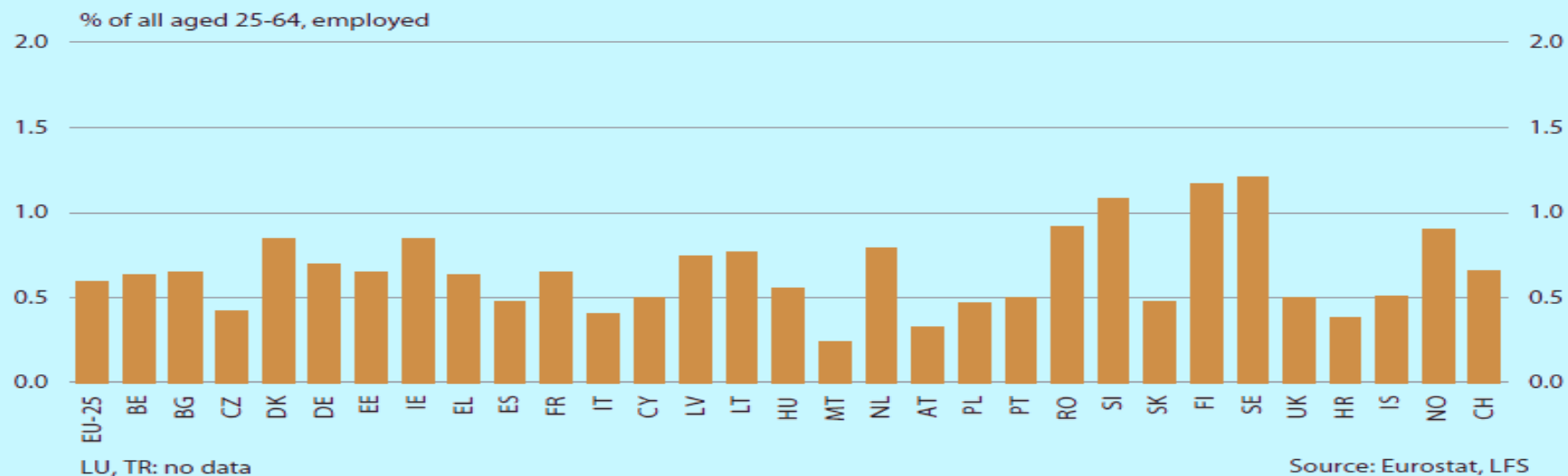


Fig. 69 Men, aged 25-64, employed as physical, mathematical and engineering science professionals, 2005

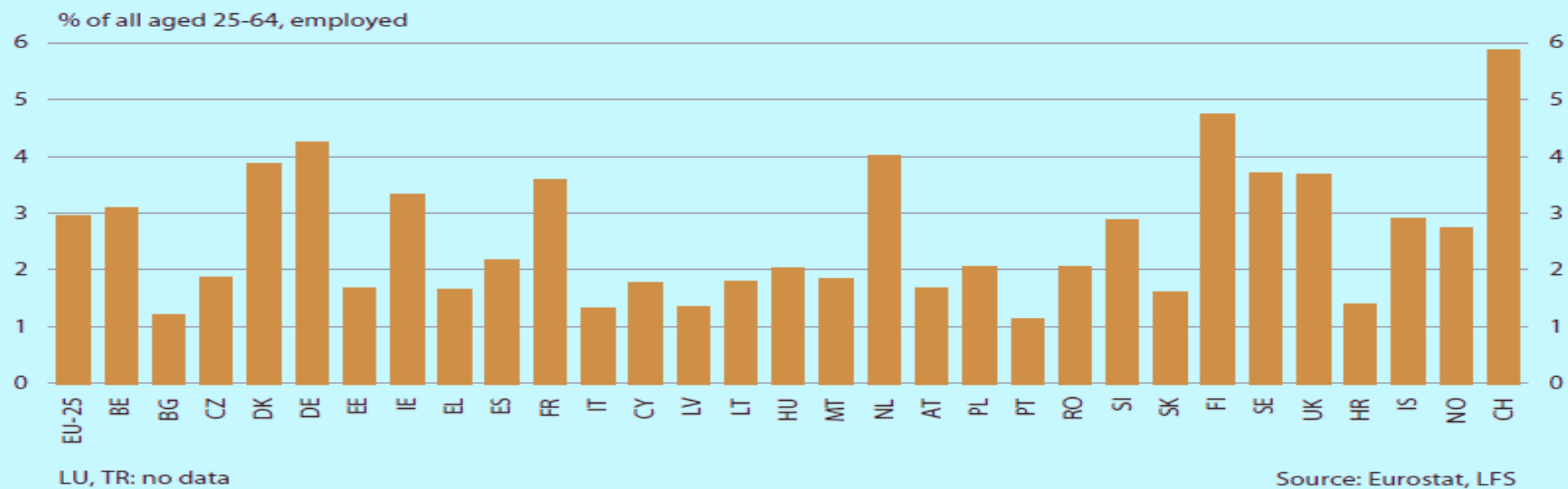


Fig. 70 Women, aged 25-64, employed in life science and health professions, 2005

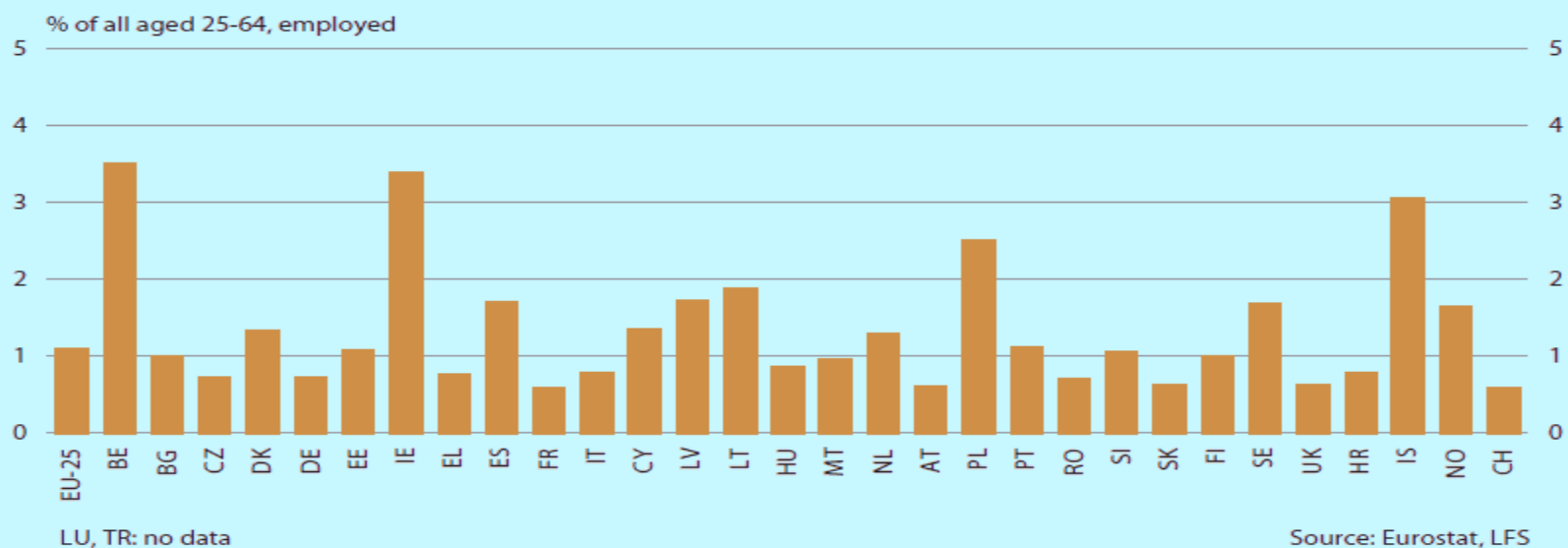
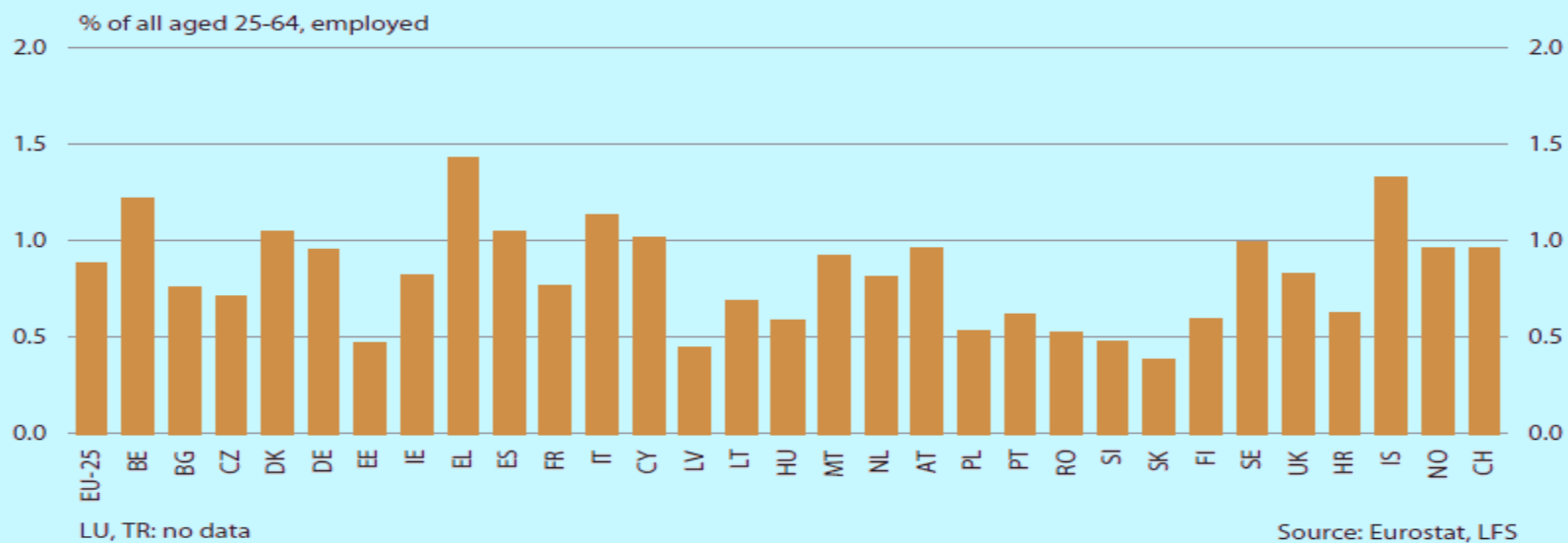


Fig. 71 Men, aged 25-64, employed in life science and health professions, 2005



I RICERCATORI NELLE IMPRESE

Fig. 72 Women as a share of researchers in business enterprises, 2004

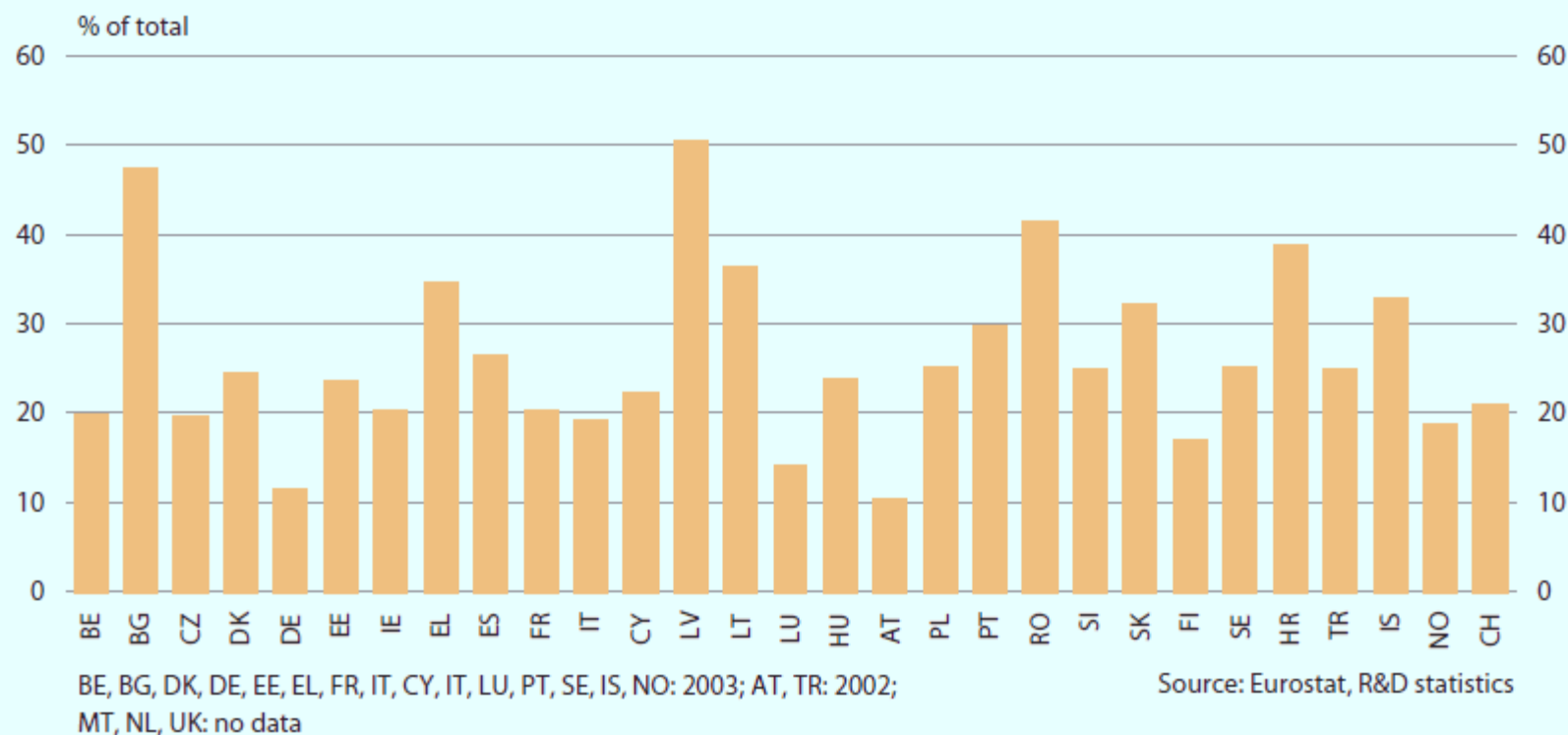


Fig. 74 Women as a share of researchers in higher education, 2004

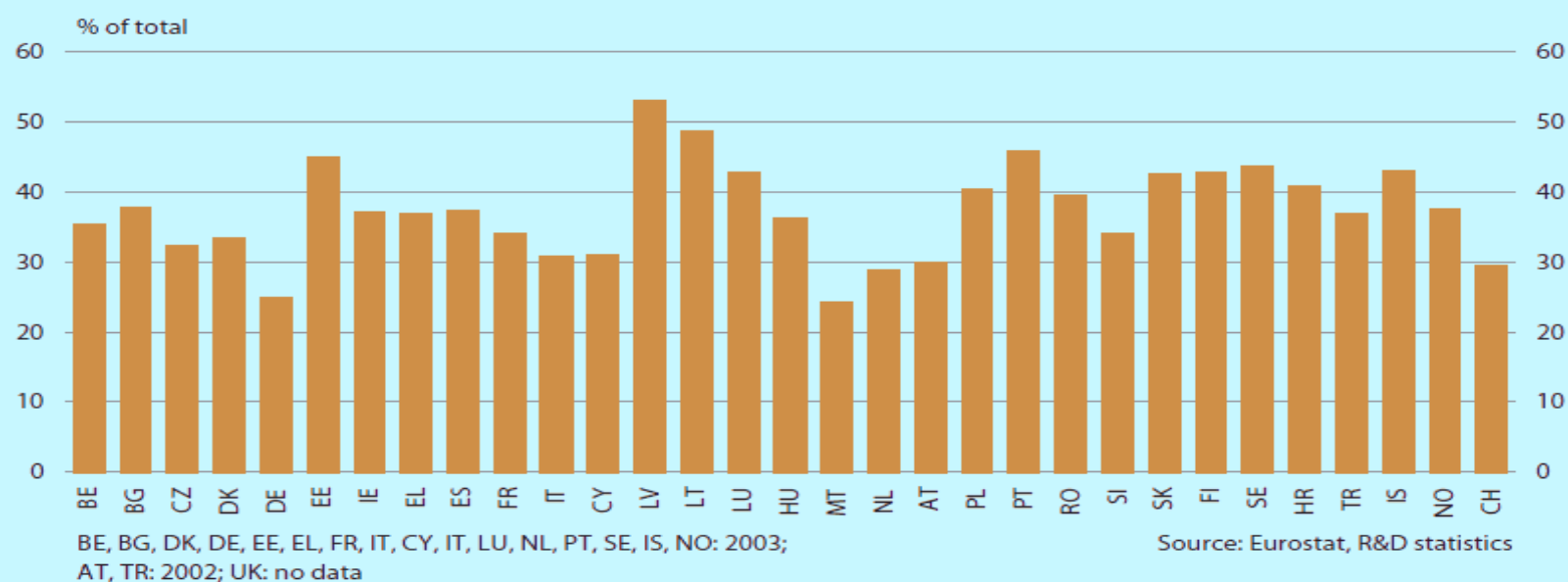
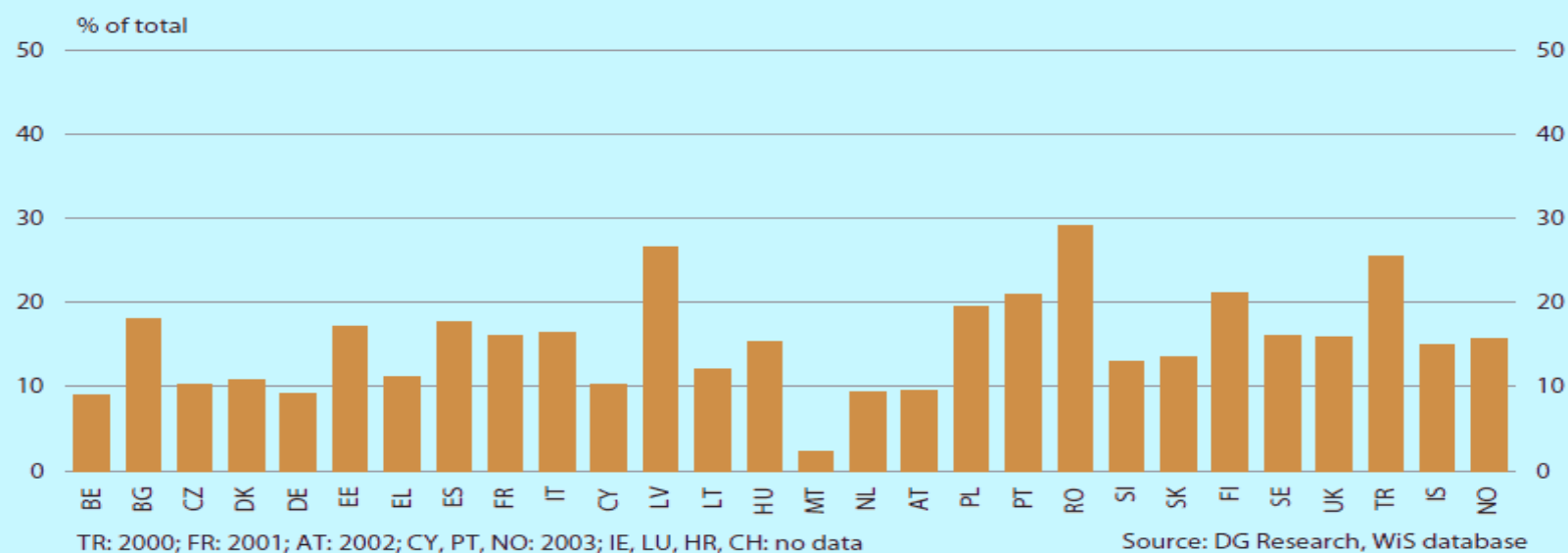
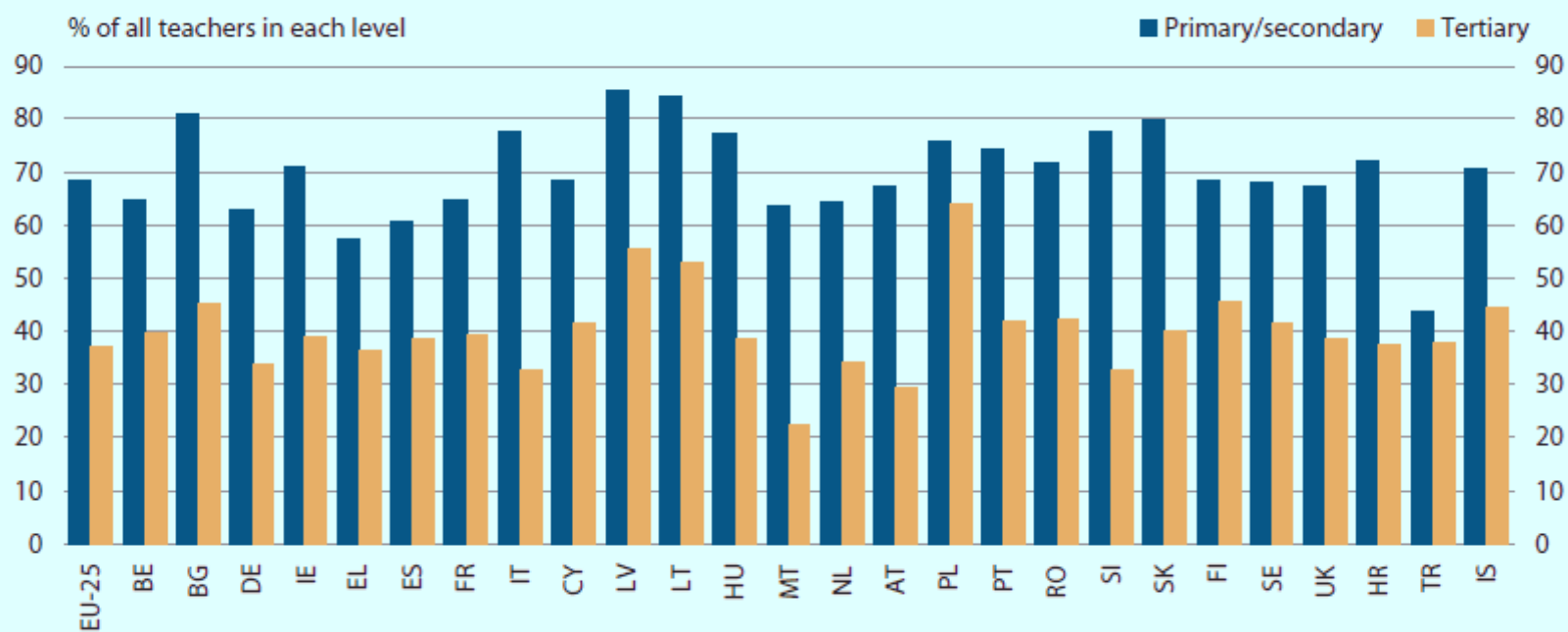


Fig. 75 Women in senior positions in academic institutions, 2004



L'INSEGNAMENTO NELLE SCUOLE

Fig. 31 Proportion of female teachers, 2004



CZ, DK, EE, LU: no data; AT, PL: 2003; EU-25: estimate

Source: Eurostat, UOE

IL DIFFERENZIALE RETRIBUTIVO

Fig. 99 Pay gap between men and women, 2005

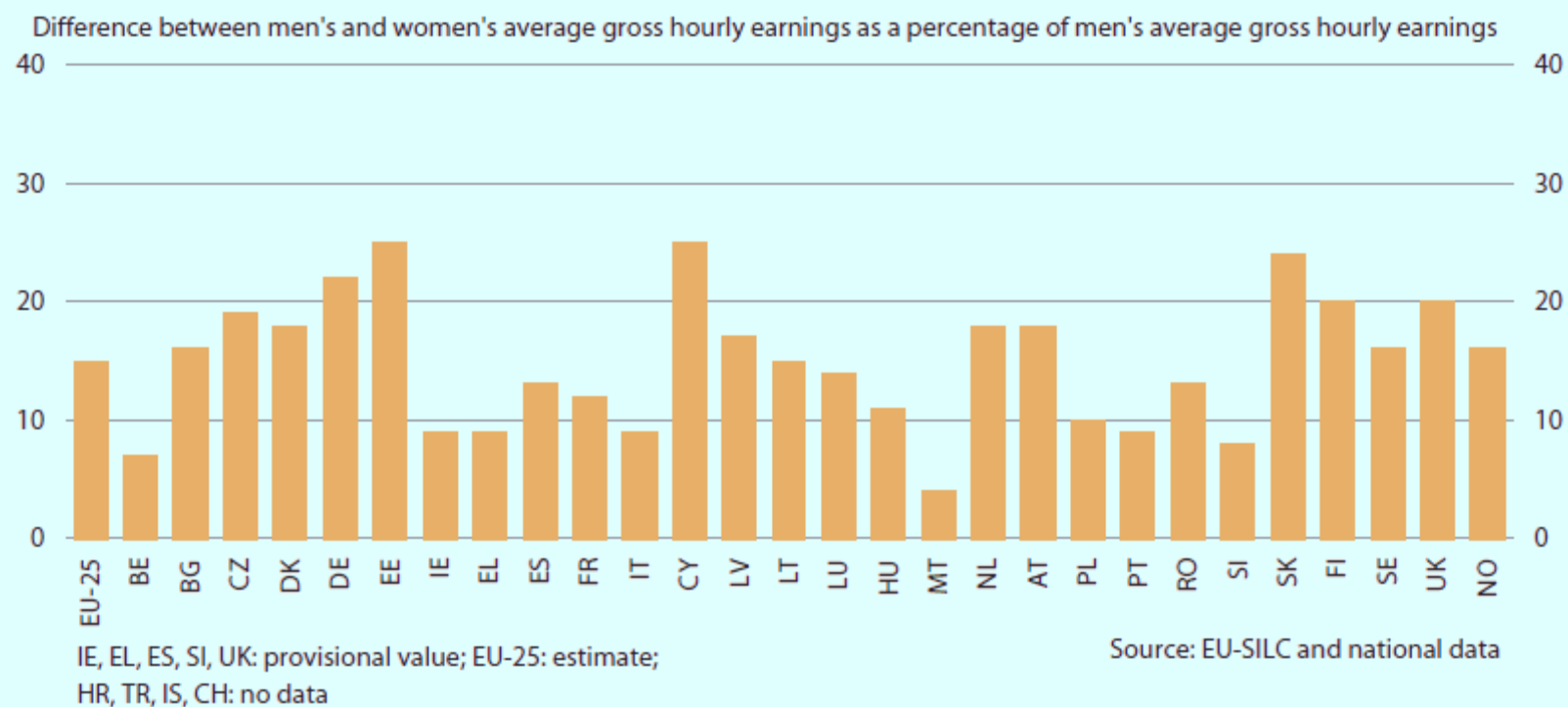
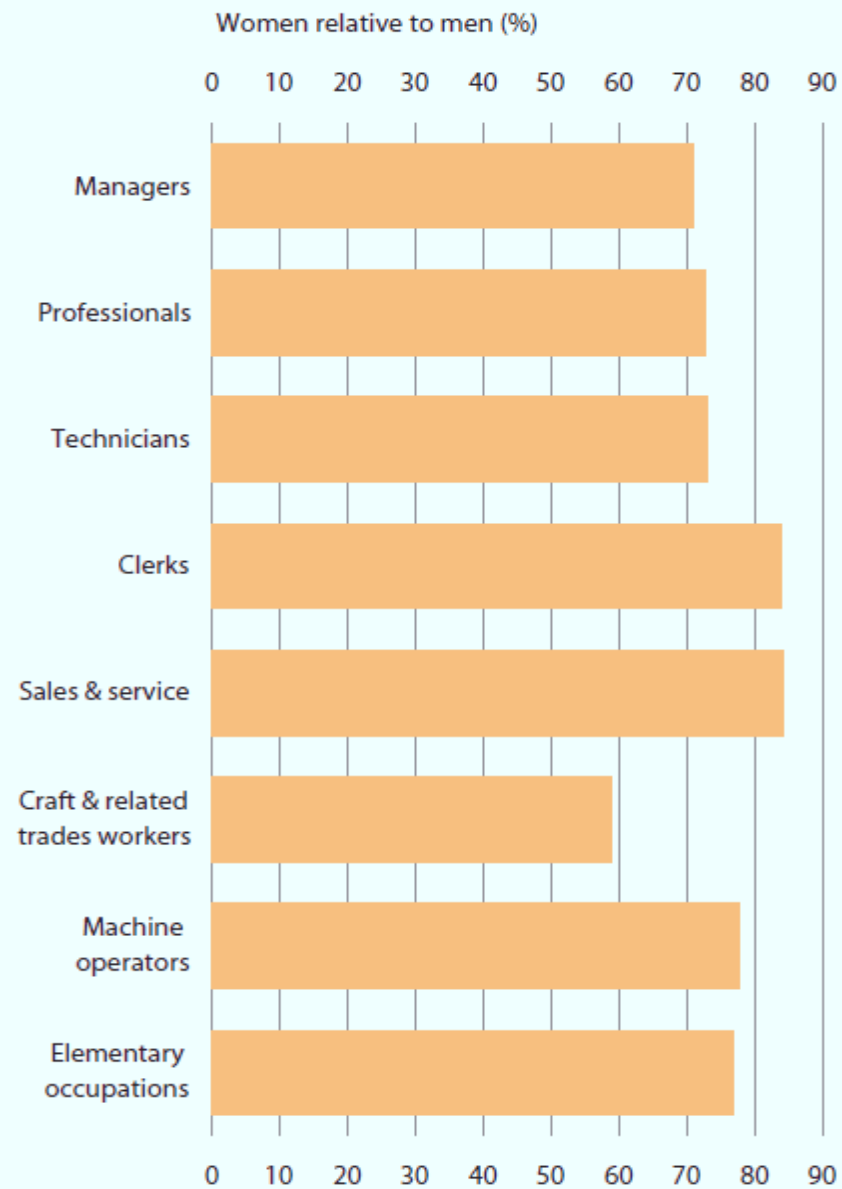


Fig. 102 Average hourly earnings of women relative to men's by occupation in the EU-25, 2002



Source: Structure of Earnings Survey

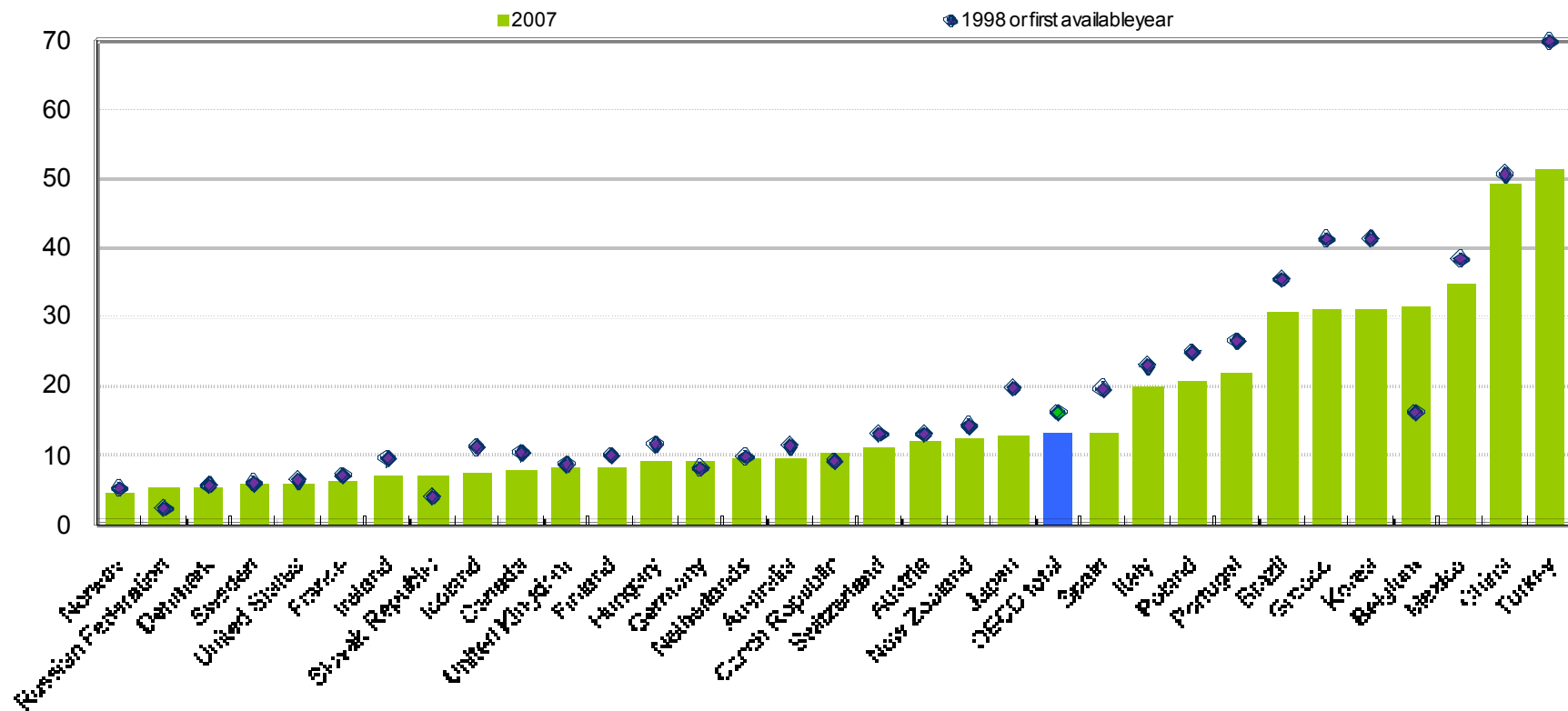
4B. IL PROFILO DELL'IMPRENDITORIALITA' FEMMINILE

- ✗ Esiste una diversa propensione all'imprenditorialità femminile, sia a livello OECD che a livello italiano (in Italia, ci sono quasi 8 punti percentuali di differenza)
 - + un valore superiore rispetto al tasso di partecipazione al mercato del lavoro. In altri termini, le donne sono “indotte” o “preferiscono” il lavoro dipendente a quello dell'imprenditore
 - + Quali policies per l'imprenditorialità femminile? Quali barriere personali, sociali, economiche a questa forma di imprenditorialità?
- ✗ Questo diverso tasso di imprenditorialità di genere è riscontrabile in tutti i settori, anche se nei servizi esso è minimo
 - + Quali policies per l'imprenditorialità femminile negli altri settori?

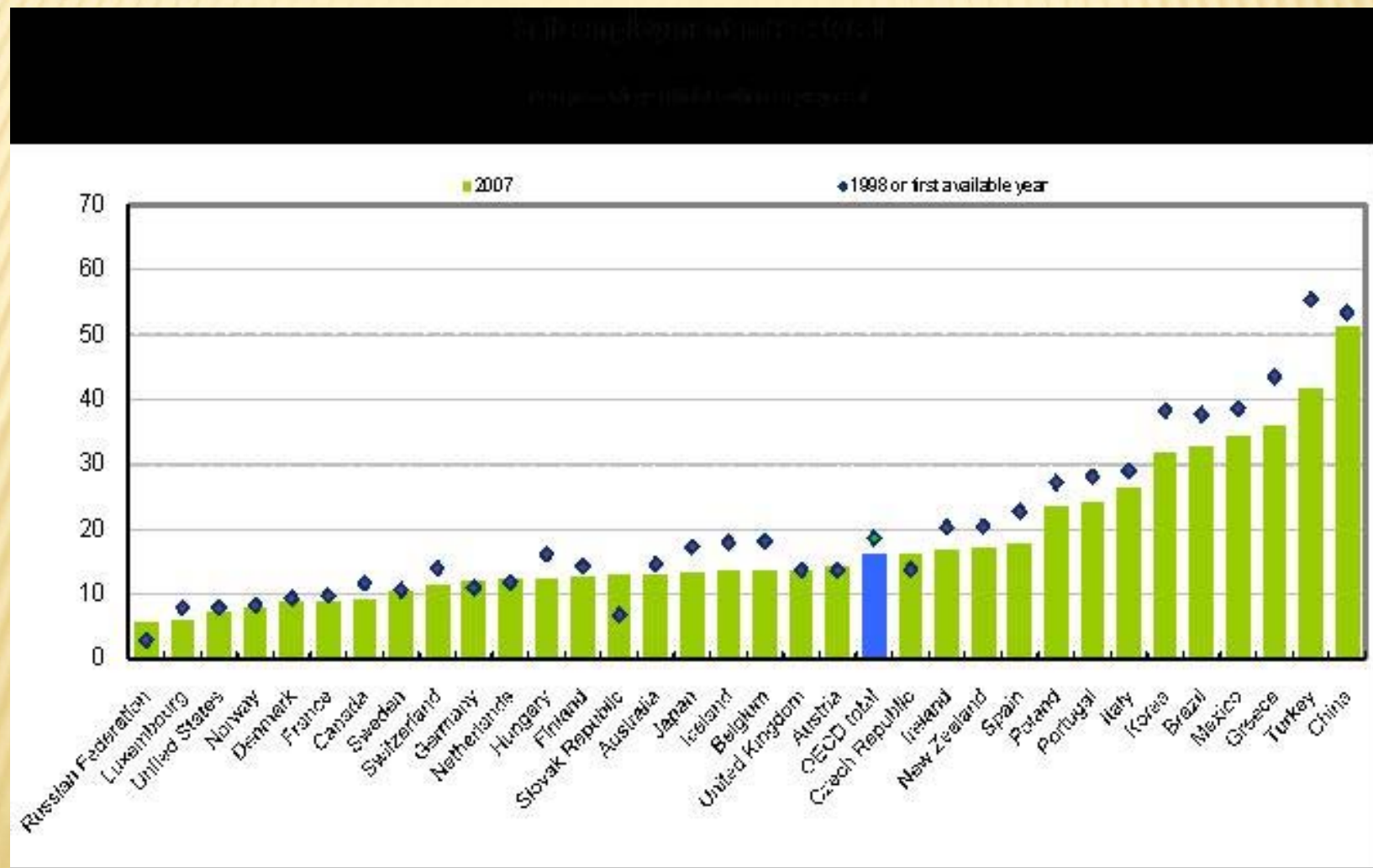
IL TASSO DI IMPRENDITORIALITA' FEMMINILE

Self-employment rates: women

As a percentage of total female civilian employment

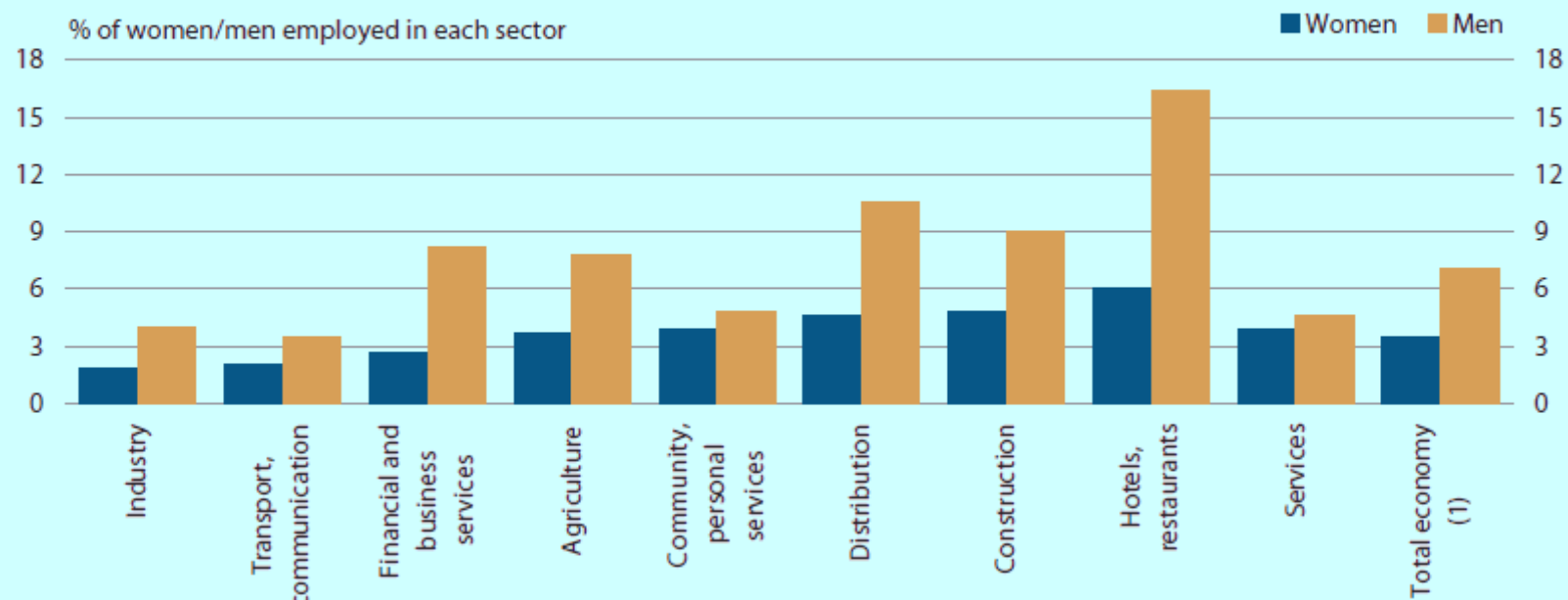


IL TASSO DI IMPRENDITORIALITA' COMPLESSIVO



I SETTORI DELL'IMPRENDITORIALITA' FEMMINILE

Fig. 58 Women and men self-employed with employees by sector in the EU-25, 2005



EU-25: estimate;

(1) excluding public administration, education, health, and extra-territorial organisations

Source: Eurostat, LFS

UNO SGUARDO IN ITALIA

- ✗ In Italia, l'imprenditorialità femminile non è “maggioranza” in nessun settore;
- ✗ Valori relativamente elevati di imprenditorialità femminile nel commercio, nella sanità, nell'istruzione e in altri servizi sociali e assistenziali
 - + Una peculiarità femminile nei settori labour intensive e fondati sull'interazione con il cliente
 - + L'imprenditrice ha una maggiore capacità di ascolto dell'utenza, di sensibilità e cordialità, di progettare un servizio insieme al cliente, ecc..?
- ✗ L'imprenditorialità femminile è relativamente maggiore nelle regioni del sud
 - + Un'imprenditorialità “necessaria” per sfuggire alla disoccupazione (ovverosia, una “disoccupazione mascherata”)
- ✗ L'imprenditorialità femminile delle immigrate sta crescendo, in modo maggiore, rispetto a quella strettamente italiana
 - + Un'imprenditorialità “necessaria” per sfuggire alla disoccupazione

L'OSSERVATORIO IMPRENDITORIA FEMMINILE DI UNIONCAMERE NAZIONALE

Tab. 3 – Totale imprese registrate e totale imprese femminili per settori al 30 giugno 2009

Tasso di femminilizzazione del totale imprese; composizione % dello stock, saldo rispetto al 30 giugno 2008 e variazione % delle imprese femminili attive nel periodo considerato

Settore	Totale imprese registrate	di cui femminili	Tasso di femminilizz.n e delle imprese*	Comp. % imprese femminili**	Saldo giugno 2009 - giugno 2008	Var. % giugno 2009/ giugno 2008
Agricoltura	889.566	260.031	29,23%	18%	-4.483	-1,69%
Pesca	12.383	1.637	13,22%	0%	89	5,75%
Estrazione di minerali	5.246	630	12,01%	0%	43	7,33%
Attività manifatturiere	722.527	145.558	20,15%	10%	2.266	1,58%
Energia	4.756	448	9,42%	0%	108	31,76%
Costruzioni	876.405	61.334	7,00%	4%	5.971	10,79%
Commercio	1.573.170	423.879	26,94%	29%	4.126	0,98%
Alberghi e ristoranti	318.723	104.654	32,84%	7%	4.849	4,86%
Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	206.162	27.432	13,31%	2%	1.369	5,25%
Intermediazione monetaria e finanziaria	116.199	26.707	22,98%	2%	602	2,31%
Att. immobiliari, noleggio, informatica,	690.162	173.388	25,12%	12%	14.988	9,46%
Istruzione	22.093	7.063	31,97%	0%	401	6,02%
Sanità e altri servizi sociali	30.830	12.757	41,38%	1%	1.103	9,46%
Altri servizi pubblici, sociali e personali	259.140	120.262	46,41%	8%	4.322	3,73%
Imprese non classificate	360.469	80.763	22,40%	6%	-14.412	-15,14%
TOTALE	6.087.831	1.446.543	23,76%	100%	21.342	1,50%

* Il tasso di femminilizzazione è il rapporto tra le imprese femminili e il totale delle imprese

** La composizione % delle imprese femminili è data dal rapporto delle imprese femminili del singolo settore sul totale delle imprese femminili

Fonte: Osservatorio dell'imprenditoria femminile, Unioncamere-InfoCamere

IL DIFFERENZIALE REGIONALE IN ITALIA

Tab. 1 – Totale imprese* e imprese femminili per regioni e area geografica al 30 giugno 2009

Valori assoluti e variazioni % rispetto al 30 giugno 2008

Regione	Imprese registrate al 30 giugno 2009			Saldo giugno 2009 – giugno 2008		Var. % giugno 2009/ giugno 2008	
	totale imprese 2009	di cui imprese femminili	% impr. Femminili su totale	Totale	di cui imprese femminili	Totale imprese	Imprese femminili
PIEMONTE	468.058	111.872	23,90%	-1.029	475	-0,22%	0,43%
VALLE D'AOSTA	14.278	3.580	25,07%	-315	-108	-2,16%	-2,93%
LOMBARDIA	956.686	200.899	21,00%	306	6.085	0,03%	3,12%
TRENTINO-ALTO ADIGE	109.856	22.568	20,54%	-446	243	-0,40%	1,09%
VENETO	506.337	109.383	21,60%	-3.563	1.550	-0,70%	1,44%
FRIULI-VENEZIA GIULIA	110.347	26.424	23,95%	-2.161	-123	-1,92%	-0,46%
LIGURIA	166.003	41.733	25,14%	-1.226	-144	-0,73%	-0,34%
EMILIA-ROMAGNA	474.577	97.922	20,63%	-3.867	1.956	-0,81%	2,04%
TOSCANA	414.607	99.316	23,95%	-302	2.242	-0,07%	2,31%
UMBRIA	95.160	24.684	25,94%	276	403	0,29%	1,66%
MARCHE	177.734	42.913	24,14%	-524	681	-0,29%	1,61%
LAZIO	587.070	144.151	24,55%	5.838	4.747	1,00%	3,41%
ABRUZZO	149.414	41.854	28,01%	9	470	0,01%	1,14%
MOLISE	35.741	10.967	30,68%	-258	-69	-0,72%	-0,63%
CAMPANIA	546.414	150.998	27,63%	86	1.411	0,02%	0,94%
PUGLIA	386.604	94.236	24,38%	-3.658	132	-0,94%	0,14%
BASILICATA	62.085	17.485	28,16%	-335	-34	-0,54%	-0,19%
CALABRIA	179.966	45.026	25,02%	-383	435	-0,21%	0,98%
SICILIA	475.269	118.946	25,03%	-578	799	-0,12%	0,68%
SARDEGNA	171.625	41.586	24,23%	-1.149	191	-0,67%	0,46%
NORD-OVEST	1.605.025	358.084	22,31%	-2.264	6.308	-0,14%	1,79%
NORD-EST	1.201.117	256.297	21,34%	-10.037	3.626	-0,83%	1,44%
CENTRO	1.274.571	311.064	24,41%	5.288	8.073	0,42%	2,66%
SUD E ISOLE	2.007.118	521.098	25,96%	-6.266	3.335	-0,31%	0,64%
ITALIA	6.087.831	1.446.543	23,76%	-13.279	21.342	-0,22%	1,50%

Fonte: Osservatorio dell'imprenditoria femminile, Unioncamere-InfoCamere

*I saldi e le variazioni % si riferiscono al confronto tra gli stock delle imprese registrate a fine periodo ed includono le imprese cancellate d'ufficio dalle Camere di commercio nel periodo considerato.

L'IMMIGRAZIONE E L'IMPRENDITORIALITA' FEMMINILE

Tab. 5 – Imprese individuali con titolare donna di nazionalità extracomunitaria per regione
Valori assoluti e var. % rispetto al 30 giugno 2008

REGIONE	Imprese registrate al 30 giugno 2009	Imprese registrate al 30 giugno 2008	Saldo giugno 2009 - giugno 2008	Var. % giugno 2009/ giugno 2008
PIEMONTE	3.605	3.366	239	7,10%
VALLE D'AOSTA	60	59	1	1,69%
LOMBARDIA	7.738	7.041	697	9,90%
TRENTINO-ALTO ADIGE	396	363	33	9,09%
VENETO	4.065	3.729	336	9,01%
FRIULI-VENEZIA GIULIA	1.269	1.240	29	2,34%
LIGURIA	1.345	1.289	56	4,34%
EMILIA-ROMAGNA	3.792	3.582	210	5,86%
TOSCANA	5.323	4.895	428	8,74%
UMBRIA	643	604	39	6,46%
MARCHE	1.651	1.538	113	7,35%
LAZIO	4.669	4.437	232	5,23%
ABRUZZO	1.733	1.651	82	4,97%
MOLISE	318	304	14	4,61%
CAMPANIA	4.037	3.879	158	4,07%
PUGLIA	1.931	1.798	133	7,40%
BASILICATA	318	304	14	4,61%
CALABRIA	1.551	1.492	59	3,95%
SICILIA	3.039	2.798	241	8,61%
SARDEGNA	813	754	59	7,82%
TOTALE	48.296	45.123	3.173	7,03%

Fonte: Osservatorio dell'imprenditoria femminile, Unioncamere-InfoCamere

CONCLUSIONI

- ✖ Nel nostro Paese, è necessario – per lo sviluppo economico complessivo – garantire maggiore eguaglianza di genere in termini di:
 - + Accesso all'istruzione superiore e universitaria (ma molto è stato fatto, anche se la crisi economica può far “tornare indietro”): le donne si sono “costruite” un bagaglio di conoscenze, competenze, abilità, ossia uno stock di capitale umano comparabile, se non superiore, a quello dell'uomo in molti settori;
 - + Accesso alle professioni qualificate senza particolari gap retributivi (anche se, su questo ultimo punto, siamo “migliorati”);
 - + Accesso all'imprenditorialità (e, su questo punto, siamo particolarmente “indietro”: poche imprenditrici per necessità e non per opportunità!);
- ✖ Oltre gli stereotipi sociali: “la donna è ritenuta inaffidabile nel mercato del lavoro”; “se la famiglia funziona male è colpa della donna che si occupa della sua carriera; se la famiglia funziona bene, la donna non si dedica al lavoro”;
- ✖ Politiche familiari, politiche sociali, politiche dell'istruzione e formazione, politiche del lavoro e politiche previdenziali vanno insieme
 - + L'esperienza storica degli anni Settanta nei distretti industriali del nostro Paese
 - + Oltre quell'esperienza per una nuova cultura riformista
 - + La crisi come opportunità per esplorare nuovi percorsi: una esigenza rafforzata di riconciliazione di genere affinché sulla donna non cadano gli oneri e i rischi della famiglia e del lavoro

CONCLUSIONI

- ✖ Un aneddoto popolare dice che “dietro un grande uomo c’è sempre una grande donna”. Forse, questo è un tributo importante alla donna. Ma domani sarebbe auspicabile poter dire che “dietro una grande donna non c’è stato bisogno di un grande uomo”!
- ✖ La donna ce la fatta da sola, in passato, ad emanciparsi... forse ce la può fare anche ad “affermare” le proprie possibilità e capacità, in una auspicabile società meritocratica!

LA FORMAZIONE ON LINE

CERCA QUI LE INFORMAZIONI

NOME WLG:	CENTRO DI FORMAZIONE IMPRENDITORIALE SCARL
NOME REFERENTE:	TIZIANA MUZI
CONTATTI REFERENTE:	t.muzi@centroformazione.it telefono: 075-5999119

TUTOR	ELISABETTA MONALDI tutors@centroformazione.it 075-5997234
-------	---

CORSI CONSIGLIATI

TITOLO	N	CODICE
Reti informatiche: Utilizzo di Internet (Modulo 7 ECDL)	1.	0122-TRL-W
Problem-Solving e lavoro di gruppo	2.	0128-TRL-W
Project e Process Management. Introduzione al Project Management	3.	0159-TRL-W
Agricoltura biologica: linee guida per produttori e consumatori	4.	0186-TRL-W
Le certificazioni di prodotto (DoP, IGP...)	5.	0187-TRL-W
Marketing e promozione turistica: settore incoming	6.	0193-TRL-W
Principi di bioedilizia	7.	0195-TRL-W
Evoluzione della manutenzione e principi di TPM	8.	0207-TRL-W
Il Manager del terzo settore	9.	0227-TRL-W
La normativa europea e nazionale del Terzo Settore	10.	0228-TRL-W
Principi di Fund Raising	11.	0229-TRL-W
I fidi bancari	12.	0232-GDT-W
Esperto in progettazione e gestione di itinerari turistici	13.	0452-TRL-W
Autocontrollo e sistema HACCP nella produzione e vendita degli alimenti	14.	0453-TRL-W
Infanzianet - Il nido e il sistema integrato dei servizi per l'infanzia	15.	0475-AFE-W

Inglese per il commercio. Module 8 - Moving the Merchandise	16.	0549-TRL-W
Inglese per il commercio. Module 9 - Discussing the Latest Figures	17.	0550-TRL-W
Inglese per il commercio. Module 10 - Keeping your Business Competitive	18.	0551-TRL-W
Strutture per lo svago e la didattica ambientale degli ospiti	19.	0565-TRL-W
La didattica ambientale e la fattoria didattica	20.	0568-TRL-W
Metodi e strumenti per un sistema di rintracciabilità in campo alimentare	21.	0569-TRL-W
Il change management nelle PMI	22.	0587-TRL-W
La gestione dei rapporti con i fornitori	23.	0589-TRL-W
La formula imprenditoriale: introduzione	24.	0604-TRL-W
L'organizzazione della distribuzione sui mercati interni ed esteri	25.	0619-TRL-W
La contrattualistica per il commercio internazionale.	26.	0621-TRL-W
Addetto al ricevimento (front-office). Metodi di comunicazione efficace	27.	0650-TRL-W
Organizzazione di attività ricreative e culturali per giovani, anziani, scuole	28.	0651-TRL-W
Tecniche di aggregazione e socializzazione nell'area turistica ...	29.	0652-TRL-W
La programmazione di un pacchetto turistico	30.	0660-TRL-W
La comunicazione per gli addetti alle vendite	31.	0670-TRL-W
Tecniche di vendita. Prodotti alimentari tipici e locali	32.	0671-TRL-W
La tracciabilità nella filiera vitivinicola	33.	0689-TRL-W
Telemarketing & Teleselling	34.	0745-TRL-W
Tecniche di selezione del personale – I metodi	35.	0746-TRL-W
Organizzazione e gestione delle riunioni di lavoro - Concetti di base	36.	0750-TRL-W
Aspetti giuridici del mercato del lavoro: le nuove forme	37.	0854-TRL-W
La redazione del bilancio preventivo: il fabbisogno finanziario	38.	0855-TRL-W
Le scelte di finanziamento e la chiusura del bilancio preventivo	39.	0856-TRL-W
La gestione del punto vendita	40.	0858-TRL-W

La gestione degli eventi fieristici	41.	0864-TRL-W
Il sistema H.A.C.C.P. (Hazard Analysis and Critical Control Point)	42.	0970-TRL-W
Family Business	43.	1096-TRL-W
Strumenti per la pianificazione finanziaria delle PMI	44.	1116-TRL-W
Merito creditizio e gestione dei rapporti banca-impresa	45.	1117-TRL-W
Nuovi modelli di Business	46.	1222-AFE-W
Tecniche di vendita in Internet	47.	1223-AFE-W
Il rendiconto finanziario: obiettivi, strutture e finalità	48.	1535-TRL-W
Comunicare per sviluppare le relazioni	49.	1536-TRL-W
Gestione strategica - Analisi e scelta	50.	1544-TRL-W
Pianificazione di marketing e delle vendite	51.	1551-TRL-W
Come redigere un piano di marketing	52.	1552-TRL-W
Come realizzare una campagna di marketing	53.	1554-TRL-W
Pianificazione strategica. Processo di pianificazione e controllo	54.	1560-TRL-W
Logistica - Modulo avanzato	55.	1570-TRL-W
Logistica - Modulo base	56.	1571-TRL-W
Definire la strategia: quando il vincolo è il mercato	57.	1577-TRL-W
Realizzazione e manutenzione di opere per la fruizione turistica	58.	0558-TRL-W
Psicologia del turismo.	59.	0658-TRL-W
Le strutture ricettive e i vettori	60.	0659-TRL-W
La comunicazione con il cliente I	61.	0964-TRL-W
Elementi di marketing strategico	62.	1549-TRL-W
Come redigere un piano di marketing	63.	1552-TRL-W

ALTRI CORSI PRESENTI NEL CATALOGO POTRANNO ESSERE ATTIVATI SU RICHIESTA !

PER INFORMAZIONI CIRCA LE MODALITA' DI ISCRIZIONE E CERTIFICAZIONE:

CENTRO DI FORMAZIONE IMPRENDITORIALE SCARL

VIA CATANELLI 72 PERUGIA PONTE SAN GIOVANNI

TEL. 075-5997234



centro di formazione
imprenditoriale

