

MANUALE PER GIOVANI IMPRENDITORI

DA DOVE COMINCIARE?



"Questo progetto è stato finanziato con il sostegno della Commissione europea. Questa pubblicazione riflette solo il punto di vista degli autori e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per l'uso che può essere fatto delle informazioni in essa contenute".

AUTORI (Romania):

Alina Aura Râpă

Alexandra Cornea

AUTORI (Italia):

Mariya Petrova Borisova

Antonella Bussotti

CONTRIBUTO:

Andrei R. Botez

Simona Dumitraș

Questo manuale è stato realizzato nell'ambito del progetto **EMPLOY MYSELF BY ENHANCING MY NATURAL TALENT [PROIECT NR.: 2021-2-RO01-KA210-YOU-000049006**

CONTENTS

CAPITOLO 1. INTRODUZIONE ALL'IMPRENDITORIALITA'	4
1.1. LA STRUTTURA DELL'ATTIVITA' IMPRENDITORIALE	7
1.2. CARATTERISTICHE DELL'ATTIVITA' IMPRENDITORIALE	7
1.3. DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI IMPRENDITORIALI	9
1.4. PRINCIPI ESSENZIALI DELL'ATTIVITA' IMPRENDITORIALE	10
1.5. DEFINIZIONE DEL CONCETTO DI IMPRENDITORE	10
1.6. QUALITA' NECESSARIE AGLI IMPRENDITORI	11
1.7. CARATTERISTICHE PERSONALI DEGLI IMPRENDITORI	21
1.8. FUNZIONI DELL'IMPRENDITORE	23
CAPITOLO 2. AVVIO DELL'ATTIVITA'	24
2.1. L'IDEA IMPRENDITORIALE	24
2.2. PIANIFICAZIONE AZIENDALE	24
2.3. IL PERCORSO DEGLI IMPRENDITORI	25
2.4. AVVIARE UN'ATTIVITA' COMMERCIALE	26
CAPITOLO 3. STRATEGIA DI SVILUPPO AZIENDALE	32
3.1. ORGANIZZAZIONE E GESTIONE	32
3.2. IDENTIFICARE LA STRATEGIA DELL'IMPRESA	32
3.3. STRATEGIE FUNZIONALI DELL'AZIENDA	34
3.4. ELEMENTI DI STRATEGIA E GESTIONE STRATEGICA	36
CAPITOLO 4. STRATEGIA DI MARKETING E PROMOZIONE	37
4.1. POLITICA DI MARKETING	37
4.2. AMBIENTE DI MARKETING	38
4.3. STRATEGIA DI MERCATO - NUCLEO DELLA POLITICA DI MARKETING	41
4.2. TIPI DI PUBBLICITÀ	43
4.5. TECNICHE E MEZZI PUBBLICITARI	44
4.6. POSIZIONAMENTO SUL MERCATO	47
4.7. COMUNICAZIONE DI MARKETING	48
CAPITOLO 5. IL PROCESSO DI NEGOZIAZIONE	50
CAPITOLO 6. SISTEMI INFORMATIVI E USO DELLE APPLICAZIONI INFORMATICHE	54
6.1. IL POSTO E IL RUOLO DEL SISTEMA INFORMATIVO NELL'AMBIENTE AZIENDALE	54
6.2. CONCETTI FONDAMENTALI DEI SISTEMI INFORMATIVI	54
6.3. TECNOLOGIA DEI SISTEMI INFORMATIVI	55
6.4. APPLICAZIONI DEI SISTEMI INFORMATIVI	56
6.5. STORIA E INFRASTRUTTURA DI INTERNET	57
6.6. SERVIZI DISPONIBILI SU INTERNET	57
6.7. VANTAGGI DI INTERNET E DEL WEB PER UN'AZIENDA	59
6.8. USO DEI SOCIAL MEDIA NELLA PROMOZIONE AZIENDALE	65

6.9. UTILIZZO DI SOFTWARE NELL'ATTIVITÀ IMPRENDITORIALE, PER PRATICARE TUTTI I MODULI AZIENDALI (ACQUISTI, VENDITE, INVENTARIO, CONTABILITÀ, FINANZA, PROGETTI, RISORSE UMANE, BUSTE PAGA, PORTALE DEI DIPENDENTI) - PLURIVA, ENTERPRISE RESOURCEPLANNING	66
CAPITOLO 7. GESTIONE FINANZIARIA DELL'AZIENDA	71
7.1. STIMA DEL FABBISOGNO FINANZIARIO	71
7.2. FONTI DI FINANZIAMENTO DELL'IMPRESA	74
CAPITOLO 8. GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	77
8.1. GESTIONE DEL PERSONALE	77
CAPITOLO 9. CONTROLLO INTERNO E GESTIONE DEL RISCHIO (COSO)	84
CAPITOLO 10. SVILUPPO SOSTENIBILE, EFFICIENZA DELLE RISORSE E PARI OPPORTUNITÀ	87
10.1. SVILUPPO SOSTENIBILE	87
10.2. USO EFFICIENTE DELLE RISORSE	90
10.3. PARI OPPORTUNITÀ	92

CAPITOLO 1. INTRODUZIONE ALL'IMPRENDITORIALITÀ

Richard Cantillon (1697-1734) introdusse il termine imprenditore, che per lui ruotava intorno all'assunzione di rischi. Egli descrive l'imprenditore come un non imprenditore che rischia il proprio capitale.

Da allora a oggi, l'attività imprenditoriale è stata associata all'assunzione di rischi. Un secondo autore interessato alle questioni imprenditoriali e che ha dato un contributo molto importante alla scuola di pensiero imprenditoriale è stato Jean Baptiste Say (1767-1832). Secondo Say, quindi, l'imprenditore dedica il suo tempo, il suo talento e le sue risorse alla produzione, alla distribuzione e al consumo di beni e servizi. La ricompensa dell'imprenditore, secondo Say, è il surplus di reddito dell'impresa.

Nel 1848 John Stuart Mill, nei suoi "Principi di economia politica", affrontò il tema dell'imprenditore, poi scomparso dalla letteratura economica verso la fine del XIX secolo. Il motivo, come dice Mark Carsson, è semplice. Gli economisti iniziarono a utilizzare, nei loro modelli matematici dell'attività e del comportamento economico, l'ipotesi che tutte le persone in un'economia avessero uguale accesso alle informazioni e alle risorse. Questo non lasciava spazio all'imprenditore.

Negli ultimi anni, gli economisti hanno abbandonato questo assunto. I progressi nel campo dell'imprenditorialità sono in gran parte dovuti all'economista Joseph A. Schumpeter e alla scuola austriaca.

Joseph Schumpeter nel 1934 disse: "Nell'imprenditorialità c'è una comprensione che facciamo di un certo tipo di comportamento che comprende: iniziativa, organizzazione e riorganizzazione dei meccanismi socio-economici, accettazione del rischio e del fallimento". Per Schumpeter l'imprenditore è una persona in grado di convertire una nuova idea in un'innovazione di successo, che realizza "nuove combinazioni", come l'introduzione di nuovi prodotti o processi, l'identificazione di nuovi mercati di esportazione o risorse o la creazione di nuovi tipi di organizzazioni. Ha creato una visione eroica dell'imprenditore come persona motivata dal "sogno e dal desiderio di fondare un regno privato", dal "desiderio di conquistare, dalla spinta a combattere, a dimostrarsi superiore agli altri" e dalla "gioia di creare".

La cultura imprenditoriale può essere definita come un insieme di idee che generano la volontà di cambiamento e che sono finalizzate a conferire a un'organizzazione un'personalità distintiva e, allo stesso tempo, a cambiare la mentalità degli individui e a sviluppare le capacità imprenditoriali.

L'imprenditorialità è un processo di creazione di valore attraverso un modo inventivo di gestire le risorse e sfruttare le opportunità. L'imprenditorialità è l'attività quotidiana dell'imprenditore e il concetto di base utilizzato in questo campo è quello di "imprenditore": una persona che riesce a trasformare un sogno (un'idea) in realtà (un'impresa).

L'attività imprenditoriale è un'attività indipendente svolta a proprio rischio e finalizzata a ottenere sistematicamente un profitto dall'utilizzo di beni, dalla vendita di beni, dall'esecuzione di opere o dalla prestazione di servizi da parte di persone ufficialmente registrate come tali secondo le modalità previste dalla legge. In letteratura esistono due diverse visioni dell'imprenditore: - secondo la prima visione, l'imprenditore è la persona che è responsabile dell'identificazione e dell'ottenimento delle risorse necessarie per la creazione di un'impresa e, allo stesso tempo, si assume il rischio di utilizzare le risorse assegnate; 4 - secondo la seconda visione, l'imprenditore è l'iniziatore di un'impresa che si concentra sull'innovazione, sullo sviluppo di nuovi prodotti e servizi e sulla creazione di un nuovo mercato e di un nuovo cliente.

L'imprenditorialità è un'attività che coinvolge diversi attori e non solo l'imprenditore. L'imprenditore non agisce in modo isolato, ma deve individuare i collaboratori, motivarli e coordinarli verso la realizzazione della propria visione dell'impresa che ha avviato. L'imprenditore deve creare valore per se stesso e per la società, altrimenti perde la motivazione per il suo lavoro, perde i suoi clienti e quindi perde la ragione per agire come imprenditore. L'attività imprenditoriale comporta l'innovazione nelle forme più diverse: come modo di mobilitare e utilizzare le risorse, come modo di servire i clienti, di ottenere prodotti, di identificare e soddisfare le esigenze del mercato.

Il processo imprenditoriale, come si evince dalla letteratura, comprende cinque fasi distinte. Queste fasi sono l'identificazione e la valutazione delle opportunità, il reperimento delle risorse necessarie, lo sviluppo del business plan, la creazione dell'impresa e la gestione. Le

fasi del processo imprenditoriale possono essere rappresentate graficamente, seguendo la struttura sviluppata da Hisrich e Peters.

Secondo la figura le fasi del processo imprenditoriale sono:

1. L'identificazione e la valutazione delle opportunità possono essere fatte in modo intuitivo o scientifico, ricercando i tipi di opportunità conosciute, alcune delle quali possono essere accessibili all'imprenditore che intraprende un processo intra-imprenditoriale o imprenditoriale.
2. Le risorse necessarie si ottengono combinando risorse proprie, attratte e prese in prestito, tenendo conto dei costi di ciascuna fonte.
3. La stesura di un business plan è uno degli strumenti imprenditoriali più utilizzati.
4. La costituzione dell'azienda dipende dai fattori che influenzano il ritmo di questo fenomeno (fluttuazioni macroeconomiche, caratteristiche dei settori dell'economia nazionale, costo della disoccupazione, ecc.)

Il management è la leadership imprenditoriale che è assolutamente necessaria in qualsiasi campo. La conoscenza delle pratiche imprenditoriali, anche di quelle più antiche, non è utilizzata solo dalle imprese che affrontano situazioni sempre più complesse, generando sempre più cambiamenti, ma anche nell'interesse della società (Neguț, 2010, p. 3).

IMPRESA

Il business è la scienza sociale della gestione delle persone in modo che si organizzino e mantengano la produttività collettiva per raggiungere obiettivi particolari creativi e produttivi che di solito generano profitto.

In generale, l'impresa è spesso intesa come lo sforzo organizzato di individui per produrre e vendere a scopo di lucro beni e servizi che soddisfano le esigenze della società.

Le imprese sono di due tipi:

- B2C (Business to Consumer), se i prodotti e i servizi offerti sono rivolti ai consumatori e
- B2B (Business to Business), se i prodotti e i servizi offerti sono destinati ad altre aziende, che li incorporano nei propri prodotti e servizi.

Un'azienda ha due scopi o obiettivi fondamentali:

- Sopravvivenza - sopravvivere sul mercato per un periodo di tempo indefinito.
- Profitto o guadagno - massimizzare i benefici per i proprietari dell'azienda - imprenditori, azionisti o proprietari.

PROFITTO

Il profitto è l'eccedenza guadagnata da un'azienda quando il reddito totale ottenuto da tutte le sue attività supera le spese necessarie per svolgerle.

L'utile lordo (utile imponibile) effettivamente realizzato da un'azienda viene calcolato sottraendo tutte le spese (sostenute entro i limiti consentiti) dal reddito totale conseguito dall'azienda.

1.1. LA STRUTTURA DELL'ATTIVITA' IMPRENDITORIALE

L'attività imprenditoriale è un processo che comprende 11 azioni distinte nella sua struttura:

1. Azioni Qualità
2. Individuazione di opportunità di business; fiuto / Intenzione
3. Concepire la visione dell'approccio imprenditoriale basato sulla rivalutazione della necessità di cambiamento; Immaginazione / Indipendenza / Passione.
4. Valutare le proprie prestazioni imprenditoriali e prendere decisioni sullo sviluppo dell'iniziativa imprenditoriale; Ragione / Prudenza
5. Attuazione della visione imprenditoriale attraverso l'organizzazione aziendale; capacità di essere / fermi / duri
6. Approvvigionamento di attrezzature; destrezza tecnica
7. Fornire una forza lavoro competente;
8. Approvvigionamento di materie prime; Differenziazione / Originalità
9. Marketing dell'azienda; previsione
10. Vendita di prodotti e servizi Flessibilità
11. Subappalto e attrazione di collaboratori esterni per attività per le quali non sono disponibili le competenze e i mezzi necessari. Comunicazione

DA RICORDARE!

L'imprenditorialità è la capacità di creare e gestire un'organizzazione

L'imprenditore identifica le opportunità di business e ha una visione per la loro realizzazione

L'imprenditore valuta le proprie capacità e prestazioni e prende decisioni sui cambiamenti da apportare per attuare la propria decisione.

1.2. CARATTERISTICHE DELL'ATTIVITA' IMPRENDITORIALE

L'insieme delle azioni imprenditoriali che compongono il processo sopra menzionato presenta diverse caratteristiche:

- È un atto di volontà umana;
- Si verifica a livello di impresa economica;
- Implica un cambiamento di stato (dell'azienda);
- È un sistema olistico (sistemico);
- È un processo dinamico;
- Si tratta di un processo unico;
- Comporta molte variabili;
- Il risultato imprenditoriale dipende da molti fattori.

Secondo altri autori, l'imprenditore può essere definito come:

J. B. Say (1860) "L'imprenditore toglie le risorse economiche da un campo di bassa produttività e le introduce in un campo di alta produttività e di rendimento superiore". In Germania - "Imprenditore" - una persona - proprietario e che si mette in affari (distinto dal manager professionista)

Negli U.S.A. - "Imprenditore" - chi avvia una propria piccola impresa (non tutte le nuove piccole imprese sono imprenditoriali o rappresentative di questo sistema)

I principali fattori che influenzano l'attività imprenditoriale sono fattori interni e fattori esterni.

I fattori interni dipendono dalle dimensioni dell'impresa, dal tipo e dalla specificità dell'attività, dalla personalità e dalla formazione dell'imprenditore e dal livello di formazione delle persone coinvolte e dalla cultura dell'azienda. Questi fattori hanno un impatto molto maggiore sulla performance dell'azienda.

I fattori esterni dipendono dalle caratteristiche e dalla funzionalità del sistema economico, dallo stato dell'economia nazionale e dal mercato in cui l'impresa opera. Questi fattori, per il loro contenuto favorevole o sfavorevole, possono avere un forte impatto sulle iniziative imprenditoriali.

Uno dei fattori importanti che incorpora fattori interni ed esterni è lo stakeholder. Gli stakeholder comprendono elementi interni (proprietari, manager, dipendenti, sindacati) ed esterni (banche, fornitori, clienti, pubblica amministrazione). Gli stakeholder hanno un impatto significativo sull'attività imprenditoriale, ma possiamo dire che il fattore più influente è l'imprenditore attraverso il suo spirito imprenditoriale. L'imprenditore è il fermento che innesca l'attività imprenditoriale, senza di lui tutti gli altri fattori sono inerti dal punto di vista imprenditoriale.

DA RICORDARE!

- L'attività imprenditoriale è guidata da fattori interni ed esterni all'organizzazione.
- I fattori interni dipendono dalle dimensioni dell'azienda, dal tipo e dalle specificità dell'attività, dalla personalità e dalla formazione dell'imprenditore, dal livello di formazione delle persone coinvolte e dalla cultura dell'azienda;
- I fattori esterni dipendono dalle caratteristiche e dalla funzionalità del sistema economico, dallo stato dell'economia nazionale e dal mercato in cui l'azienda opera.

1.3. DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI IMPRENDITORIALI

Gli obiettivi imprenditoriali possono essere raggruppati in tre gruppi:

OBIETTIVI DI NATURA PERSONALE, con cui l'imprenditore giustifica la propria attività imprenditoriale. Sono personali, costituiscono una spinta interiore alimentata dalle idee che danno vita all'attività imprenditoriale.

Questo gruppo comprende:

- obiettivi di sicurezza personale e di protezione;
- obiettivi di status sociale;
- obiettivi di garanzia della propria indipendenza;
- obiettivi di successo aziendale;
- obiettivi di auto-soddisfazione (obiettivi di auto-realizzazione).

OBIETTIVI AZIENDALI

Obiettivi generali, che comportano la fornitura di servizi utili alla società (produzione e commercializzazione di prodotti e servizi) e la realizzazione di profitti (remunerazione per l'assunzione del rischio di investire denaro in un'impresa). Sono inclusi anche gli obiettivi sociali, che implicano l'assunzione di responsabilità sociali (tutela degli interessi dei consumatori, soddisfazione degli interessi dei dipendenti e della comunità a cui l'azienda appartiene).

Per ogni area funzionale (produzione, commerciale, finanziaria-contabile, ricerca, personale) vengono fissati obiettivi sussidiari, interdipendenti tra loro.

Gli obiettivi misti sono quelli che rappresentano una correlazione tra il raggiungimento del profitto, la soddisfazione dei consumatori, la soddisfazione del datore di lavoro e la soddisfazione dei dipendenti. Questi obiettivi nascono quando gli obiettivi personali sono correlati e in linea con gli obiettivi aziendali.

NOTA!

- Gli obiettivi imprenditoriali possono essere:
- Obiettivi di natura personale, con cui l'imprenditore giustifica la propria attività imprenditoriale;
- Obiettivi aziendali - Obiettivi generali, che prevedono la fornitura di servizi utili alla società e la realizzazione di un profitto;
- Obiettivi secondari che vengono fissati per ogni area funzionale (produzione, commerciale, finanziaria-contabile, ricerca, personale).

1.4. PRINCIPI ESSENZIALI DELL'ATTIVITA' IMPRENDITORIALE

Nella fase di progettazione dell'impresa, quando si stabiliscono i bisogni, i valori, le dimensioni e i benefici dell'impresa, si deve prefigurare anche lo scopo dell'attività imprenditoriale. L'imprenditore deve conoscere, in questa fase, i principi che guideranno l'intera attività:

- Sviluppare obiettivi, strategie e piani d'azione chiari che saranno sistematicamente rivisti in base al contesto;
- Produrre e fornire beni e/o servizi che le persone desiderano;
- Attrarre e trattenere i clienti;
- Realizzare un profitto sufficiente per attrarre potenziali investitori e mantenere quelli esistenti;
- Fornire ricompense (materiali e morali), incentivi per coinvolgere le risorse umane.

I principi chiave dell'attività imprenditoriale sono lo sviluppo di obiettivi chiari, strategie e piani d'azione che saranno sistematicamente rivisti in base al contesto.

1.5. DEFINIZIONE DEL CONCETTO DI IMPRENDITORE

Un imprenditore è una persona dotata di iniziativa, spirito imprenditoriale, creatività, capacità di assumersi responsabilità e rischi, tenacia, intuizione e disponibilità al cambiamento. Essere un imprenditore richiede l'esercizio di competenze sviluppate fino a un certo livello in base alle proprie capacità native, oltre all'esperienza personale, all'apprendimento dalle esperienze altrui e alla formazione continua.

Sinonimi di imprenditore: imprenditore, capitalista, innovatore, proprietario, imprenditore. L'età in cui la maggior parte delle persone avvia la propria attività è compresa tra i 16 e i 25 anni. Secondo le statistiche, chi non ha il coraggio di avviare un'attività in questa fascia d'età non lo fa mai.

Nel secolo di oggi, in cui si può essere connessi da qualsiasi luogo e in qualsiasi momento, da qualsiasi angolo del mondo, l'imprenditorialità non conosce confini di spazio o barriere di comunicazione. La velocità con cui un imprenditore ha accesso alle informazioni è di enorme importanza, ma soprattutto il coraggio e la perseveranza.

Le qualità dell'imprenditore rimangono le stesse indipendentemente dal periodo e dal tipo di azienda.

Ci saranno sempre grandi imprenditori, che fanno affari ad alto livello, hanno contratti a lungo termine e consolidano il loro settore o la loro nicchia di mercato costruendo reti di aziende e

centri di profitto. All'altra estremità dello spettro, ci saranno sempre gli imprenditori seriali, che costruiscono aziende in tempi relativamente brevi e poi le vendono, e i piccoli imprenditori, che fanno della loro attività uno stile di vita, non interessati a far crescere e moltiplicare un modello di business, ma piuttosto a raccogliere capitali sufficienti per migliorare il loro stile di vita.

1.6. QUALITA' NECESSARIE AGLI IMPRENDITORI

L'imprenditore di oggi non deve solo avere una buona idea commerciale, ma anche la missione di costruire un'azienda, di allineare le persone alla sua visione aziendale. L'imprenditorialità oggi è più legata ai valori e all'allineamento della missione che al denaro e alle questioni operative, che di per sé non fanno più la differenza. Se 20 anni fa si trattava solo di negoziazione e di individuazione di opportunità, oggi si tratta di creatività, assertività, capacità di costruire organizzazioni funzionali, tempo dedicato in egual misura ai dipendenti e ai clienti. In qualche modo, l'impegno che l'imprenditore deve profondere oggi è infinitamente maggiore di quello che doveva essere profuso in passato.

Ogni tipo di imprenditore è unico e non esistono ricette o modelli per un imprenditore di successo. Molti tipi di personalità possono essere adattati all'imprenditoria.

Alcune caratteristiche, competenze e motivazioni sono considerate importanti:

- Alta autostima e fiducia in se stessi
- Conoscenza di sé (conoscere i propri punti di forza e di debolezza): autonomia, persistenza - pazienza, indipendenza, mobilità.
- Esercitare influenza sugli altri
- Pianificazione strategica
- Definizione e raggiungimento degli obiettivi strategici
- Selezione del personale adeguato
- Organizzazione e amministrazione
- Cooperazione
- Creatività - originalità
- Responsabilità
- Senso etico
- Coerenza
- Educazione
- Apertura alle idee
- Assumere rischi
- Ambizione
- Energia
- Abilità sociali
- Capacità di sostenere conversazioni

- Capacità di comunicazione (scritta e orale)
- Capacità di assunzione del rischio
- Capacità di relazione (costruzione)
- Capacità di persuasione
- Prendere iniziative e prendere decisioni

TIPOLOGIE DI IMPRENDITORI:

1) L'IMPRENDITORE OMBRA

All'opposto dell'imprenditore "star", investe in imprese poco conosciute dal pubblico o sceglie di non promuoversi in associazione ad esse. Con un team di soci e manager, diversifica la propria attività e il proprio profilo di investitore, sempre alla ricerca di opportunità per aumentare i profitti complessivi. Preferisce lo status di azionista a quello di manager, gestendo le società che crea da dietro le quinte. È il modello perfetto per i settori "sensibili" che comportano legami informali con il mondo politico, perché consente di promuovere gli interessi aziendali lontano dagli occhi del pubblico. Può anche essere il modello adottato da chi tiene alla privacy e non vuole esporsi direttamente all'opinione pubblica.

Punti di forza: La discrezione lo qualifica per le attività delicate e ad alto tasso di profitto. Inoltre, può raccogliere informazioni e "fare i compiti" senza essere assillato da scadenze da una serie di condizioni applicabili a coloro con cui sceglie di lavorare.

Punti deboli: Leadership e capacità di ispirare le persone. Essendo un personaggio estremamente riservato, non usa i suoi successi come lezione per coloro che vengono dopo di lui. È una persona talmente riservata che è praticamente impossibile trovare sue foto. Non ci sono dichiarazioni ufficiali da parte sua, le interviste sono vistosamente assenti, ma i suoi affari prosperano.

2) L'IMPRENDITORE STELLARE

Potrebbe scrivere un intero libro sui progetti imprenditoriali che ha avviato e sulle difficoltà di partenza. È il volto della sua azienda, che ha costruito sulla base dei suoi valori personali. Di natura dinamica, è l'uomo che non solo si identifica con la sua attività, ma fonde anche la sua immagine personale con quella dell'azienda o delle aziende che gestisce. Le sue aziende sono state costruite a sua immagine e somiglianza. Si rende conto costantemente e consapevolmente del legame tra lui e la sua azienda, promuovendo efficacemente entrambi attraverso il potenziamento reciproco. A volte compare persino nelle pubblicità delle aziende, garantendo personalmente per la qualità dei

prodotti/servizi dell'azienda. Di conseguenza, è sempre attento alla sua immagine personale e ai valori che promuove all'interno e all'esterno dell'azienda.

Punti di forza: Sa comunicare molto bene, ispira e dà fiducia; essendo sempre sotto gli occhi di tutti, dosa il suo entusiasmo e le sue idee.

Punti deboli: Impara le cose nuove molto lentamente. Sembra sapere tutto e solo ciò che lo interessa è importante. Il più delle volte ha uno schema d'affari semplicistico che non gli dà grandi risultati.

3) L'IMPRENDITORE CALCOLATO

Anche se sembra una contraddizione in termini, la cautela può essere una caratteristica estremamente preziosa per un imprenditore. Questo tipo di imprenditore è uno che si assume rischi calcolati, è un buon stratega, considera attentamente le opportunità per la sua attività e agisce solo dopo aver predisposto un piano dettagliato. Spesso si tratta di un ex dipendente, che sa rispondere alla domanda "Cosa ci guadagno?" in modo molto accurato. Di solito non si impegna molto, preferendo giocare con i margini di profitto e aumentare i volumi. Spesso investe in un'opportunità che è stata testata e approvata da altri. Sebbene alcune delle sue decisioni siano viste dagli altri come rischiose, in genere sono il risultato di un'analisi approfondita dei vantaggi e degli svantaggi. Di tanto in tanto, tuttavia, si assumerà dei rischi per dimostrare il suo fiuto per gli affari. Spirito analitico e profondo, costruirà imprese solide che difficilmente potranno essere abbattute da qualsiasi condizione di mercato.

Punti di forza: Può diventare la spina dorsale della microeconomia, con la capacità di anticipare potenziali insidie e rischi inutili.

Punti di debolezza: Può perdere opportunità che considera troppo rischiose.

4) L'IMPRENDITORE CORAGGIOSO

Per lui lavoro e coraggio imprenditoriale vanno di pari passo. Per questo tipo di imprenditore, i rischi di sviluppare un'attività solida sono di gran lunga superiori alle risorse che può misurare. Ma non si arrende mai e spesso è in grado di ricorrere ad altri tipi di risorse per vincere la battaglia contro le condizioni avverse. È il tipo di imprenditore che presuppone il fallimento dell'impresa fin dall'inizio. Ma questo tipo di atteggiamento non è negativo per lui, anzi può aiutarlo. Il coraggio è una combinazione di intuizione e analisi; è impulso irrazionale e presupposto razionale. Se il coraggio negli affari è uno degli elementi costitutivi del successo imprenditoriale, è anche una delle principali cause di fallimento.

Punti di forza: In generale, ha un carattere forte, è in grado di sopportare qualsiasi prova e tribolazione a cui è sottoposto. Trova sempre le risorse per automotivarsi e risponde positivamente alla maggior parte delle iniziative che prevedono lo sviluppo di un fronte comune, sia con i partner che con gli associati.

Punti deboli: A volte può diventare irascibile e poco attento a se stesso. Può diventare una sorta di educatore negativo.

5) L'IMPRENDITORE VISIONARIO

Per lui il presente è solo un trampolino di lancio verso un futuro in cui la sua attività cambierà il mondo (o almeno il mercato in cui opera). È molto più avanti di tutti gli altri. Avvia attività apparentemente irrilevanti dal punto di vista commerciale, ma che nel tempo dimostrano il loro valore. Questo tipo di imprenditore apre nuove strade nel mondo degli affari ed è in grado, con la giusta motivazione a medio termine, di rimodellare interi mercati commerciali.

Punti di forza: Vede oltre l'ovvio, è in grado di pianificare le fasi intermedie per realizzare la sua visione ed è molto bravo a ispirare gli altri.

Punti deboli: Il contatto con il mercato e la realtà immediata è piuttosto fragile. Può diventare continuamente dipendente dagli strumenti e dalle tecnologie più recenti, che non utilizza necessariamente per lo sviluppo del business.

6) L'IMPRENDITORE ISPIRATO

È costantemente alla ricerca di opportunità, "volubile negli affari". L'ispirazione è il motore di tutti i progetti, che nel mondo degli affari è essenziale per avere successo, il che significa imprese di grande successo. Si dice che questo tipo di imprenditore abbia la capacità di "fiutare" le opportunità molto prima degli altri. Di solito agisce di conseguenza, muovendosi con relativa rapidità per coglierle. Un'attività sostenuta e uno spirito commerciale ben affinato sono due qualità che definiscono l'imprenditore ispirato. Ciò che è essenziale notare è che l'imprenditore ispirato ha la capacità di essere in prima linea nelle grandi imprese quando queste sono solo allo stadio di idee folli e, inoltre, riesce a svilupparle perché sente la direzione in cui devono andare.

Punti di forza: Sa sempre come trovare scorciatoie per risolvere qualsiasi problema. Sa intuire le possibilità di sviluppo del business che sono attualmente invisibili a tutti gli altri.

Punti deboli: Il più delle volte, l'imprenditore ispirato manca di rigore e non si sofferma sui dettagli. L'ispirazione nasce da nuovi approcci alle stesse idee o concetti, per cui possono rimanere a corto di risorse se non scelgono di imparare continuamente.

7) L'IMPRENDITORE TECNOCRATICO

È il tipo di persona che eccelle in un'area di attività e decide di avere successo in quel segmento. Ci riesce perché ha una perfetta padronanza di tutti i dettagli dell'attività che la sua azienda svolge e sa per esperienza che tipo di impegno comporta. In genere ha lavorato in multinazionali e si è formato in un ambiente altamente procedurale, governato da metodologie e regole. Ha imparato che regole semplici e ben applicate portano al successo in modo quasi naturale. Allo stesso tempo, può sempre offrire il proprio esempio agli altri in azienda, diventando un'ispirazione per le persone con cui lavora. Crede che un imprenditore sia appassionato di ciò che fa e che possa ottenere risultati solo identificandosi con la visione e la missione dell'organizzazione che ha fondato. Ritiene che l'impegno totale sia assolutamente necessario per chi gestisce un'azienda.

Punti di forza: Conosce molto bene le proprie capacità e può facilmente replicare le proprie abilità nel trattare con i clienti. Dà un senso di sicurezza in ogni contratto che gestisce, indipendentemente da quanto il cliente sia disordinato e impulsivo.

Punti deboli: Ha più difficoltà ad adattarsi alle rapide dinamiche del mercato quando esce dal suo modello di business. Tende a non sfruttare le relazioni a breve termine che possono portare liquidità sufficiente per investire nella crescita. Di solito controlla tutto in modo eccessivo.

CARATTERISTICHE DELL'IMPRENDITORE

Un imprenditore è una persona con un alto grado di indipendenza. Molti imprenditori trovano la strada del successo affrontando le "nicchie" dell'attività economica. In generale, le caratteristiche di un imprenditore sono:

- **Spirito indipendente** - è la qualità più importante che un imprenditore deve avere, quella di avere una spinta continua verso attività che gli diano libertà e realizzazione; un imprenditore non si sentirà mai realizzato in un ambiente in cui le sue iniziative non vengono apprezzate, in cui non gli viene permesso di mettere in pratica le sue idee; un imprenditore cerca continuamente di essere padrone di se stesso, di assumersi più rischi e responsabilità; spesso questa qualità non si acquisisce, ma ci si nasce.
- **Il coraggio** - insieme allo spirito di indipendenza - è una qualità essenziale di cui ogni imprenditore ha bisogno; il coraggio di mettere in pratica le proprie idee, di seguirle in modo ossessivo, di credere fino in fondo in ciò che gli altri non credono

possa avere una qualche finalità o traccia di successo; per moltissime persone le idee rimangono solo pensieri, non diventano realtà, per mancanza del coraggio di metterle in pratica e seguirle.

- **L'intuizione** - la capacità di vedere le opportunità, di scorgere potenziali fonti di business in cose apparentemente insignificanti - è una qualità degli imprenditori; essi devono avere l'intuizione anche una volta che hanno sviluppato le loro aziende ad un alto livello di stabilità, a causa dell'ambiente in costante cambiamento, per il quale devono trovare risposte prima degli altri ed essere pronti a reagire in tempo per mantenere e sviluppare la loro posizione sul mercato.
- **Professionalità** - la formazione nel settore deve essere completa, tenendo conto sia di una buona conoscenza dell'ambiente aziendale sia di una buona conoscenza della gestione delle risorse umane, del marketing, delle tecnologie informatiche, della raccolta fondi, ecc.
- **Adattabilità** - chi si mette a fare qualcosa e pensa che indosserà solo un abito e avrà un ufficio lussuoso in cui dettare e redigere i compiti si sbaglia; l'imprenditore può essere solo un uomo che è lo stesso in ogni situazione, sia che si trovi a un cocktail con personalità importanti o che lavori in una fabbrica o in qualsiasi altro luogo, e che mantiene la stessa serenità e adattabilità; l'adattabilità si riferisce anche alla capacità di reagire rapidamente in un ambiente aziendale in continua evoluzione, alle nuove opportunità, alle nuove richieste del mercato, alle nuove tecnologie e all'apertura a comprendere l'innovazione e il valore aggiunto.
- **Persistenza e perseveranza** - perché il successo non arrivi facilmente, insieme alla fiducia, è necessaria la perseveranza per raggiungere determinati obiettivi. Il fatto che alcuni si fermano a metà strada fa la differenza! Il successo può arrivare prima o dopo. Il grado di perseveranza e persistenza deve rimanere costante. L'illusione del successo può essere dannosa quanto la sua mancanza, entrambe intorpidiscono lo spirito e rinunciare sembra più pratico e conveniente.
- **Aumento della capacità lavorativa** - come la carità e l'imprenditoria non fanno una bella casa, se scegliete questa strada dell'imprenditoria, state certi che dimenticherete l'orario di lavoro di 8 ore, lavorerete tanto quanto serve per finire un lavoro iniziato; un buon imprenditore, si assume la responsabilità non solo del proprio destino, ma anche di quella della sua famiglia o di coloro con cui lavora a fianco; l'imprenditore deve quindi essere il primo a iniziare il lavoro e l'ultimo a finirlo; l'imprenditore deve essere in grado di accumulare nuove conoscenze, sia nella gestione che nel campo in cui lavora (innovazioni, nuovi mercati e prodotti, nuovi canali di vendita, ecc.).
- **Rispetto per i dipendenti** - una qualità estremamente importante è una buona conoscenza delle risorse umane; le persone sono la risorsa più importante in un'azienda, le macchine cambiano, i mercati, i prodotti, ecc, ciò che rimane costante è la risorsa umana; un imprenditore deve prima di tutto essere in grado di costruire intorno a sé un team forte, per quanto possibile stabile, a cui dare totale fiducia; naturalmente, nel tempo, il team cambierà, ma questi cambiamenti non devono modificare radicalmente il corso dell'attività o interrompere lo sviluppo dell'azienda; con un team forte, in cui tutti conoscono il proprio ruolo e si

sentono parte importante della squadra, il successo è garantito; il rispetto per i dipendenti deve essere applicato anche nelle relazioni esterne dell'azienda, un codice etico su cui si devono basare i principi dell'organizzazione, in modo che, nel tempo, diventi un'organizzazione rispettata con una buona reputazione nel mercato in cui opera.

- **Buona organizzazione** - l'organizzazione interna dell'azienda, per reparti, ma anche l'organizzazione dei cicli produttivi, delle scorte, delle vendite, ecc. Questi aspetti devono essere controllati dall'imprenditore o da persone competenti nei settori interessati.
- **Comunicazione** - l'imprenditore deve comunicare bene con i collaboratori, siano essi clienti, fornitori, colleghi dell'azienda, in modo che i messaggi trasmessi siano chiari, univoci, decisi ed efficaci.

Naturalmente, le caratteristiche sopra elencate non garantiscono il successo di un imprenditore, così come la mancanza di una di esse porta al fallimento, ma è preferibile che un imprenditore abbia il maggior numero possibile di queste caratteristiche. Alcune caratteristiche sono autoctone, altre possono essere acquisite, l'importante è che un imprenditore cerchi di educare il proprio spirito. In nessun caso si intende che un imprenditore debba essere debole, tollerante, comprensivo oltre i limiti della normalità e del buon senso. Qualsiasi debolezza sarà sfruttata e l'imprenditore ne soffrirà.

L'imprenditore deve essere calcolato e talvolta intransigente, fermo e deciso, ma allo stesso tempo equo.

BILANCIO PERSONALE

Come si fa a sapere che si può essere imprenditori?

Il successo della creazione e della redditività di un'impresa non dipende solo da fattori esterni.

Vincoli personali, incentivi e obiettivi, competenze, caratteristiche personali dell'individuo, esperienze e conoscenze sono elementi molto importanti che devono essere presi in seria considerazione.

Qualunque sia l'idea imprenditoriale di una persona, per darle le migliori possibilità di successo deve essere in linea con le caratteristiche personali del potenziale imprenditore. Questa fase viene spesso trascurata e quindi l'interessato si concentra esclusivamente sulla fattibilità commerciale, sullo status economico e giuridico della costituzione di una società. La maturazione di un'idea imprenditoriale dovrebbe porre maggiore enfasi sulle caratteristiche personali.

Il potenziale imprenditore è invitato a scegliere non solo il prodotto o il servizio da promuovere o fornire, ma anche un certo stile di vita che sia in linea con le esigenze imprenditoriali. Le contraddizioni che possono sorgere possono portare a problemi durante la creazione dell'azienda.

Limiti personali

Diventare imprenditore significa passare da uno stato personale a un altro. Dovrà quindi considerare le caratteristiche del suo stato quotidiano e verificarne la compatibilità con lo stato che si formerà con la creazione dell'azienda.

Per questo motivo, dovrà dedicare tempo sufficiente alla preparazione del progetto, in considerazione del suo stato attuale e dei timori che può nutrire nei confronti di tale progetto.

Se l'ambiente in cui vive accetta la sua scelta, e in particolare il suo partner/coniuge, può sostenerlo psicologicamente ed eventualmente finanziariamente o anche con parte del lavoro necessario. La sua famiglia è pronta a fare alcuni sacrifici nella fase di avvio dell'attività: possibile trasferimento, nuove condizioni difficili per la vita familiare (meno tempo libero), un tenore di vita inferiore. Se non condivide il progetto con le persone a lui vicine, si creeranno presto delle tensioni.

Questo problema è cruciale se non ci sono fonti di reddito fino all'aumento del reddito dell'azienda: il reddito del coniuge o il patrimonio del coniuge, ad esempio.

Se il sostegno finanziario del progetto sarà sostenuto esclusivamente dal proprio capitale o se necessita di finanziamenti aggiuntivi.

L'azienda può creare un reddito fin dall'inizio per poter far fronte ai propri obblighi; in caso contrario, dovrà occuparsi anche di questo aspetto, che è di vitale importanza. Se la loro salute è compatibile con i requisiti del progetto, soprattutto quando devono affrontare periodi di lavoro intenso.

L'avvio di un'impresa è una situazione stressante e può generare intensi sintomi di stress.

Motivazioni e obiettivi personali

Un'azienda non viene creata senza un motivo. Le motivazioni non sono sempre espresse chiaramente e alcune di esse possono portare a delusioni. Pertanto, i membri del team devono porsi, in modo molto consapevole, la seguente domanda:

"Perché voglio avviare un'attività?" o "Cosa significa per me avviare un'attività?".

Spesso le motivazioni possono portare a valutazioni errate, ad esempio una delle motivazioni più comuni è l'"indipendenza" in certe attività, ma la continua pressione da parte dei clienti cambia molto il significato di indipendenza.

Un'altra forte motivazione è il reddito elevato, ma l'avvio di un'attività non porta immediatamente a un reddito elevato.

Individuare, stabilire e dare priorità ai valori/motivazioni è un capitolo di grande valore e utilità sia per l'educazione imprenditoriale che per altri tipi di educazione, poiché la motivazione è spesso un obiettivo personale dell'individuo e la forza trainante degli obiettivi perseguiti dall'individuo.

Un elemento importante da sottolineare è che una forte motivazione può anche costituire un obiettivo personale.

LE SODDISFAZIONI E LE INSODDISFAZIONI DELL'ATTIVITÀ IMPRENDITORIALE

L'imprenditore può avere sia soddisfazioni che insoddisfazioni dopo aver avviato un'impresa.

Tra le più importanti SODDISFAZIONI ci sono:

- **INDIPENDENZA (AUTONOMIA)** - si acquisisce, dopo aver avviato un'impresa, perché è lui a prendere le decisioni e a far sì che le cose abbiano una certa direzione stabilita da lui stesso. Per l'imprenditore, l'attività commerciale implica anche un alto grado di responsabilità. E in questa situazione, l'imprenditore vuole assumerla. La libertà di decisione e di azione che deriva dal possedere un'azienda gli appare come una necessità scontata.
- **AUTORIZZAZIONE** - l'imprenditore, possedendo la propria azienda, non è più ostacolato nella sua autorealizzazione, gli unici ostacoli sono quelli determinati dalla sua capacità e creatività.
- **POSSIBILITÀ DI UN guadagno illimitato** - la maggior parte degli imprenditori guadagna molto di più che se lavorasse per altri. L'imprenditore, se ha successo, può ottenere un profitto che copre gli interessi sul capitale preso in prestito e che potrebbe ricompensare il rischio assunto, lo sforzo profuso, il talento e la propria capacità imprenditoriale e manageriale.
- **SICUREZZA DEL LAVORO** - è un altro aspetto per l'imprenditore che ha la sicurezza di un lavoro e il vantaggio di poter lavorare finché è in grado di farlo senza essere costretto ad andare in pensione.
- **OCCUPAZIONE DEI FAMILIARI** - Se l'azienda va bene, l'imprenditore potrà assumere tutti i suoi familiari. Questo è un altro aspetto vantaggioso, in quanto l'azienda avrà una continuità grazie all'assunzione da parte dei figli. D'altra parte, il morale e la fiducia nell'azienda gestita dai membri della famiglia possono essere migliori.

- **USO INDIPENDENTE DEL CAPITALE ACCUMULATO** - l'imprenditore può investire il proprio capitale nella propria azienda, invece di investire in aziende di proprietà di altri che potrebbero essere rischiose o invece di tenere il proprio denaro in depositi bancari.
- **APPLICARE LE PROPRIE CONOSCENZE E COMPETENZE** - Per alcune persone, trovare un lavoro che corrisponda alle proprie competenze può essere un problema (a causa dell'eccedenza di manodopera nel settore). In questo modo un imprenditore può avviare un'attività in cui le proprie conoscenze e competenze costituiscono un vantaggio.
- **FUORI CORSA** - questo è un altro problema comune. Ci sono persone che sentono il bisogno di un cambiamento, che vogliono abbandonare un'attività monotona e di routine. Avviare un'attività imprenditoriale è un'opportunità per raggiungere questa soddisfazione personale.
- **POTERE E INFLUENZA** - per qualsiasi imprenditore, l'attività commerciale conferisce potere e influenza perché è lui a prendere le decisioni, a influenzare il corso dell'azione, a decidere le sorti dell'impresa, e tutti questi aspetti creano una particolare soddisfazione psicologica.

LE INSODDISFAZIONI DELL'ATTIVITÀ IMPRENDITORIALE possono essere:

- **INCERTEZZA DEL REDDITO** - a causa delle fluttuazioni nello sviluppo dell'attività, possono verificarsi fluttuazioni del reddito. In molti casi l'imprenditore sarà l'ultimo a essere pagato a causa dei numerosi pagamenti finanziari.
- **RISCHIO DI PERDITA DEL CAPITALE INVESTITO** - molti imprenditori conferiscono beni o ingenti somme di denaro. Queste possono andare perse in caso di fallimento dell'impresa.
- **ONERE DELLA RESPONSABILITÀ TOTALE** - in caso di fallimento o successo dell'impresa, l'imprenditore è l'unico responsabile. Con le dimensioni dell'azienda, le responsabilità aumentano. Se per alcuni il lavoro di gestione è attraente, per altri può essere un vero e proprio peso. Le decisioni prese non riguardano solo l'imprenditore e l'azienda, ma anche i clienti e i dipendenti. Per questo motivo molte persone preferiscono lavorare per altri, limitando la propria responsabilità ai compiti che rientrano nel proprio orario di lavoro.
- **PERICOLO DI CARRIERA** - In caso di fallimento, uno dei grandi problemi che incontrano alcune persone che vogliono diventare imprenditori è quello di non poter tornare al loro vecchio lavoro. Questo è un problema per chi ha un lavoro ben retribuito.
- **RICORRERE AGLI ESPERTI** - Poiché un imprenditore non può essere esperto in tutti i settori di attività, deve ricorrere agli esperti e ascoltare le loro raccomandazioni. Questa è una violazione dello spirito di interdipendenza.
- **FRUSTRAZIONE IN CASO DI SUCCESSO** - il numero di dipendenti dovrà essere aumentato e dovranno essere assegnati alcuni poteri in caso di sviluppo dell'attività, cosa che per alcuni imprenditori può sembrare frustrante. La decisione più spiacevole è quella di cedere parte del controllo sotto forma di società per azioni.

- **DEVIAZIONI ETICHE** - a volte è necessario allontanarsi dall'etica professionale. Se le pratiche sono in conflitto con l'etica dell'imprenditore, ciò può portare all'insoddisfazione.
- **PROGRAMMA DI LAVORO SOVRACCARICO** - l'imprenditore non ha un orario di lavoro fisso. È il primo ad arrivare e l'ultimo ad andarsene. Nelle prime fasi dell'attività, deve fare tutto 14 ore al giorno, 7 giorni su 7, senza ferie.
- **DETERIORAMENTO DEI RAPPORTI FAMILIARI** - a causa dei lunghi orari di lavoro e del consumo di energia e tempo, l'imprenditore ha poco tempo per la famiglia e gli affetti.
- **MALATTIE DI SALUTE** - lunghi orari di lavoro, stress prolungato, consumo nervoso ed energetico, mettono l'organismo in uno stato di esaurimento, che spesso porta a malattie.

1.7. CARATTERISTICHE PERSONALI DEGLI IMPRENDITORI

Una personalità i cui tratti principali rientrano tra quelli richiesti dall'attività imprenditoriale facilita la realizzazione del progetto e gli conferisce maggiori possibilità di successo.

CARATTERISTICHE PERSONALI DELL'IMPRENDITORE

- Disponibilità ad assumere rischi economici Il desiderio di essere padroni di sé stessi
- Guidare e non essere guidati
- Spirito innovativo
- Bisogno di successo (appagamento, realizzazione)
- Accettazione dell'incertezza
- Fiducia in sé stessi
- Perseveranza e determinazione Spirito di iniziativa
- Percepire le opportunità di business Alto potenziale energetico

TRATTI CHE NON CORRISPONDONO AL PROFILO DELL'IMPRENDITORE

- Avidità
- Disonestà
- Azioni precipitose
- Diffidenza verso le persone
- Mancanza di conoscenza del settore e ambiente aziendale può portare a fallimento

TRATTI IRRILEVANTI

- Età
- Genere

- Stato civile Livello di istruzione
- La religione
- Ciò che va sottolineato è che non c'è abbastanza materiale di ricerca che correli direttamente le caratteristiche personali con l'assunzione di iniziative imprenditoriali
- Capacità/Competenze
- Gli individui mostrano importanti differenze nelle abilità/competenze
- L'abilità/competenza può essere naturale
- Le competenze possono essere naturali o acquisite attraverso la formazione e l'istruzione
- Categoria Competenze imprenditoriali
- Competenze fondamentali
- Motivazione, visione e leadership
- Competenze psicologiche Innovazione, intelligenza emotiva
- Abilità sociali
- Comunicazione, persuasività, socievolezza, estroversione
- Capacità di gestione
- Gestione aziendale, marketing, capacità operative, competenze informatiche, conoscenza della legislazione e della fiscalità, capacità di individuare e mobilitare risorse, capacità di ottenere vantaggi finanziari, sociali o personali.

Ciò che va sottolineato è che il mondo del lavoro non rimane costante Emergono nuove forme di competenze (capacità di assumere rischi imprenditoriali, empatia, networking, ecc.) che non sono menzionate e non sono descritte nei classici libri di testo. Le abilità/competenze riguardano la gestione attiva dei progetti (tra cui, ma non solo, la capacità di pianificare, organizzare, amministrare, gestire e delegare, analizzare, comunicare, riferire, valutare e inventariare), la rappresentanza e la negoziazione efficaci la capacità di lavorare individualmente e in gruppo. È essenziale la capacità di valutare e identificare i punti di debolezza e di forza, di stimare e di assumersi i rischi quando si presentano.

Il bilancio personale è essenzialmente l'insieme delle informazioni raccolte da individui/individui su se stessi e sui fattori che compongono il loro profilo auto-percepito, tra cui l'istruzione e l'esperienza lavorativa, in modo da fornire ulteriore assistenza:

- Valutare i metodi per sviluppare le competenze che non si possiedono ma che sono necessarie per il progetto.
- Definizione dell'idea imprenditoriale
- Stabilire le condizioni di base per il successo del progetto
- Preparazione del progetto imprenditoriale
- Pianificare il cambiamento dei comportamenti.

1.8. FUNZIONI DELL'IMPRENDITORE

A. LA FUNZIONE DI AVVIARE E ORGANIZZARE LA PRODUZIONE

È colui che assicura l'uso ottimale e la combinazione delle risorse necessarie per svolgere il processo produttivo al fine di ottenere il massimo risultato. L'appaltatore svolge due grandi gruppi di compiti:

- compiti tecnici, che consistono nell'organizzazione del processo produttivo (creazione del sito, scelta dei macchinari e dei dipendenti, salari, approvvigionamento delle materie prime, ricerca del mercato)
- compiti economici, che consistono nel diagnosticare la situazione economica, scegliere la strategia, monitorare l'attuazione del piano, adattare i prodotti alle esigenze dei consumatori

B. FUNZIONE DI AUTORITÀ

L'imprenditore impone la sua visione e la sua concezione dell'azienda ed esercita la sua autorità come iniziatore dell'attività.

C. LA FUNZIONE DI ASSUNZIONE DEL RISCHIO

L'imprenditore si assume tutti i tipi di rischio specifico dell'azienda derivanti dalle sue azioni. Questi rischi possono essere finanziari, psicologici o sociali. Potremmo dire che l'imprenditore condivide il destino dell'impresa, cattivo o buono che sia. La sua funzione essenziale è quella di assumere il rischio economico.

D. FUNZIONE DI INNOVAZIONE

L'imprenditore cerca il cambiamento, vi risponde e lo sfrutta come opportunità; è un innovatore, che crea sempre nuove combinazioni di risorse.

CAPITOLO 2. AVVIO DELL'ATTIVITA'

2.1. L'IDEA IMPRENDITORIALE

L'avvio di un'impresa richiede, in una prima fase, l'esistenza di un'idea che risponda a un'esigenza del mercato. Inoltre, dopo aver avviato un'attività, per rimanere sul mercato e crescere, un'azienda dovrà cercare costantemente nuove opportunità di sviluppo offerte dal mercato, soprattutto al giorno d'oggi, quando i cambiamenti tecnologici sono molto rapidi e la globalizzazione crea una forte concorrenza.

In entrambe le situazioni, l'imprenditore o il manager deve rispondere a tre domande essenziali:

- L'idea imprenditoriale è chiara?
- L'idea è redditizia?
- È possibile trasformare l'opportunità in un'attività di successo?

Tutte le persone hanno idee. Idee grandi, interessanti, banali o corrette. Gli imprenditori e i dirigenti d'azienda devono avere idee redditizie e pratiche!

DA CONSERVARE!

Tutto inizia con un'idea! Le idee possono essere:

- Normale;
- Fattibile;
- Coraggioso;
- Creativo;

Gli imprenditori e i dirigenti d'azienda devono avere idee redditizie e pratiche!

2.2. PIANIFICAZIONE AZIENDALE

Prima di agire, l'imprenditore o il manager elabora il concetto di sviluppo dell'attività, soppesa i problemi da risolvere, valuta la sua redditività e verifica se è possibile trasformarlo in realtà.

Per trasformare un'opportunità in un'attività di successo, l'impresa deve soddisfare le seguenti condizioni:

- l'attività target deve essere richiesta dal mercato,
- deve presentare un rapporto rischio/rendimento adeguato,
- il profitto stimato deve giustificare sia il capitale che il tempo investito, al di sopra del costo opportunità.

Per trovare una risposta a queste domande, è necessaria un'analisi approfondita dell'idea imprenditoriale. Valutare un'idea significa innanzitutto ottenere il maggior numero di informazioni possibili su di essa. Poi, occorre verificare se le prospettive dell'idea sono in linea con la formazione e la capacità manageriale e tecnica personale e aziendale. Infine, si deve valutare la fattibilità della nuova attività, cioè se può essere realmente messa in pratica.

NOTA!

Per poter realizzare un'idea imprenditoriale, è necessario prendere in considerazione criteri ambientali generali, criteri di rischio d'impresa, criteri di accettabilità sul mercato del lavoro e sul mercato del prodotto target, criteri di analisi della domanda, criteri di concorrenza. In altre parole, dobbiamo redigere un business plan!

2.3. IL PERCORSO DEGLI IMPRENDITORI

Il business plan è la presentazione scritta di ciò che si vuole ottenere con la propria attività e di come si intende utilizzare le risorse per raggiungere i propri obiettivi.

Un buon business plan è un piano d'azione logicamente costruito. Si tratta di una riflessione lungimirante sulla vostra attività e, partendo dagli obiettivi che avete stabilito, include tutte le fasi e le risorse necessarie per raggiungerli entro un determinato periodo di tempo.

Il business plan identificherà come creere o fornire i vostri prodotti o servizi, le competenze necessarie, i canali commerciali che utilizzerete e altre questioni tecniche come i costi, l'amministrazione, il finanziamento e le questioni normative.

Di seguito vengono presentate alcune argomentazioni a sostegno della necessità di un business plan:

1. Per avere una visione d'insieme dell'intera azienda e non concentrarsi solo su singoli aspetti. Ogni azienda presenta alcuni fattori critici che non devono essere persi di vista.
2. Valutare una nuova idea imprenditoriale o le possibilità di successo dell'attività in corso. Se ben scritto, il business plan è il vostro studio di fattibilità.
3. Per gestire meglio la vostra attività. Avere un piano qualsiasi è infinitamente meglio che non averlo affatto.
4. Per comunicare le vostre idee imprenditoriali a persone esterne se avete bisogno di ottenere finanziamenti.

Banchieri, investitori, potenziali partner vorranno saperlo:

- quanto denaro vi serve;
- quando avrete bisogno di denaro;
- per cosa lo userete;
- se e quando sarete in grado di restituirlo.

Il vostro piano dovrà rispondere a queste domande.

Le imprese gestite in base a un piano e non in base alla reazione agli eventi hanno maggiori probabilità di successo. Quando si è sopraffatti dai dettagli dell'avvio o della gestione di un'impresa, un piano consente di mantenere la rotta e di concentrare le energie sul raggiungimento dell'obiettivo.

2.4. AVVIARE UN'ATTIVITA' COMMERCIALE

L'avvio di un'impresa è la fase più difficile. La decisione di avviare un'impresa può essere influenzata da una serie di fattori quali:

- Maggiore influenza sull'imprenditorialità del livello di istruzione e degli studi di base, della famiglia, dell'età, dell'esperienza lavorativa, ecc.
- Le condizioni organizzative dell'azienda in termini di ubicazione, settore di mercato, competenze richieste per il settore di attività selezionato, ecc.
- Fattori dell'ambiente imprenditoriale: economia, fonti di finanziamento, assistenza di consulenza, personale di supporto, ecc.

L'avvio di un'attività comporta quattro fasi:

1. Definizione degli obiettivi

Domande chiave:

- Cosa volete ottenere?
- Quali risultati volete ottenere?

- Qual è l'attività?
 - Quale sarà la domanda?
 - Quale reddito (profitto) si può ottenere?
2. Identificazione delle risorse Domande chiave:
 - Quali sono le vostre possibilità, lo sforzo necessario per avviare un'attività?
 - Quali risorse sono necessarie per produrre questo tipo di merce?
 - Quali sforzi saranno necessari o quali azioni dovranno essere intraprese all'inizio?
 - Corrispondono alle possibilità del mercato (domanda)?
 3. Mettere in relazione le opportunità e le risorse reali con i possibili benefici
 4. Anche la scelta del prodotto o del servizio da commercializzare è un dilemma nel lavoro dell'imprenditore. Le fasi del processo di scelta sono:
 - Analisi delle proprie qualifiche, esperienze, qualità personali, tendenze attuali del settore in base al criterio della loro compatibilità.
 - Avere il necessario per avviare l'attività desiderata.
 - Comprensione corretta dei punti di forza e di debolezza di un determinato business.
 5. Determinare come organizzare l'attività. La scelta di come organizzare l'attività dipende sia dal livello di investimento effettuato per avviare l'attività, sia dal livello di esperienza e di qualificazione nel settore. La scelta di come avviare un'attività richiede un'attenta considerazione di tutti gli elementi in gioco.

Esistono quindi tre modi principali per avviare un'impresa:

a) CREARE UNA NUOVA IMPRESA.

Spesso l'avvio di una nuova impresa si rivela la soluzione migliore. È il caso, ad esempio, dello sviluppo di un nuovo prodotto (quando non esistono praticamente alternative) o di un mercato in crescita (dove esistono già diverse aziende concorrenti, ma che di solito possono essere acquisite con grande difficoltà).

I vantaggi di questo modo di organizzare l'attività sono:

- Massima libertà d'azione per l'imprenditore, che può attuare i suoi piani come desidera. Può decidere liberamente come organizzare la propria attività in base al ritmo di sviluppo dell'azienda e creare un'immagine favorevole per se stesso, a seconda dell'idea che ha della propria azienda.
- PRESTIGIO SOCIALE. L'avvio di una nuova impresa è un grande sforzo e richiede grandi capacità da parte dell'imprenditore. Anche se probabilmente avrà bisogno di diversi collaboratori esperti, sarà l'imprenditore a ricevere il riconoscimento per il successo dell'impresa e gli effetti positivi sulla comunità.
- MANCANZA DI "MACINE". L'imprenditore non è obbligato a correggere gli errori commessi dai suoi predecessori nell'impresa.
- INVESTIMENTO FINANZIARIO INIZIALE PIÙ BASSO rispetto all'acquisto di un'azienda funzionante, il cui prezzo comprende elementi quali il posizionamento

sul mercato, l'immagine, la funzionalità attuale.

Questa opzione presenta anche diversi svantaggi:

- TEMPI LUNGI DI COMMERCIALIZZAZIONE
- RISCHIO PIÙ ELEVATO RISPETTO ALL'ACQUISTO DI UN'AZIENDA. Le decisioni complesse e variegata che devono essere prese durante il processo di avvio della nuova attività sono anche occasione di errore.
- MINORE CREDIBILITÀ AGLI OCCHI DEI PARTNER
- DIFFICOLTÀ NELL'ATTRARRE FINANZIAMENTI INIZIALI.
- LE ABITUDINI DI CONSUMO DEI POTENZIALI CLIENTI. Nel caso di ingresso in un mercato consolidato, ci sarà un periodo di riluttanza da parte degli acquirenti, che eviteranno il nuovo prodotto offerto a favore di prodotti che conoscono da più tempo e di produttori noti. Questo è uno degli ostacoli più importanti che la nuova impresa deve superare all'inizio della sua attività.
- LA REAZIONE DELLA CONCORRENZA.
- LA SOTTOVALUTAZIONE DELLE RISORSE E DEGLI SFORZI NECESSARI. Per l'imprenditore, l'avvio di un'impresa richiede un grande sforzo personale e di solito un periodo di diversi anni.

b) RILEVAMENTO DI UN'IMPRESA

L'acquisto di un'attività esistente è il secondo modo di avviare un'impresa. Come per l'avvio di un'attività da zero, prima di decidere di acquistare è necessaria un'analisi dettagliata dei vantaggi e degli svantaggi che il nuovo proprietario otterrà.

Vantaggi dell'acquisto di un'azienda:

- Il tempo di avviamento è relativamente più breve perché un'azienda esistente dispone dei macchinari necessari, di personale qualificato e di rapporti consolidati con fornitori e clienti.
- Reddito immediato, poiché non si parte da zero.
- Posizione favorevole, difficile da ottenere se si parte da zero.
- Utilizzo dell'esperienza e delle connessioni del venditore, in quanto l'azienda ha un nome noto sul mercato, ha rapporti consolidati con i fornitori di materie prime e materiali.
- Esistenza di personale qualificato, quindi non sarà necessario assumere e selezionare personale.
- Riduzione del rischio, perché rispetto alle start-up dispone di un mercato e di un'esperienza nel settore.

Svantaggi dell'acquisto di un'azienda:

- Possibilità di acquistare un'attività non redditizia.
- Esistenza di personale non qualificato, per la cui formazione è necessario un dispendio di tempo e denaro.

- La mancata disponibilità del personale qualificato a lavorare per il nuovo proprietario.
- Eredità di una reputazione dubbia. Anche se c'è un cambio di proprietà, ci vuole tempo per cambiare l'opinione di clienti, fornitori, ecc. sull'azienda.
- Esistenza di immobilizzazioni inadeguate, ad esempio attrezzature usurate dal punto di vista fisico e morale, locali che richiedono elevati costi di riparazione e manutenzione.
- Posizione sfavorevole.
- Difficoltà ad apportare modifiche, a causa dei costi elevati e/o della resistenza del personale, ecc.

c) ACQUISTO DI UNA FRANCHIGIA

L'acquisto di un franchising è un modo per creare una piccola e media impresa (PMI) ed è un accordo tra due parti in base al quale una parte (l'affiliato) acquisisce il diritto di gestire un'attività come proprietario, ma è tenuta a operare secondo i metodi e le condizioni imposte dall'altra parte (il franchisor). Il valore potenziale del contratto di franchising dipende dai diritti e dagli obblighi stipulati nel contratto. L'essenza di questo contratto di franchising è la creazione di un'impresa in cui il proprietario assume personale ed è responsabile dell'intera attività.

Le forme principali sono:

1. Il franchising della distribuzione dei prodotti assume tre forme:
 - a) Tra il produttore e il grossista, dove al grossista viene offerta la possibilità di svolgere attività di confezionamento e distribuzione dei prodotti.
 - b) Tra il grossista e il commerciante, al quale può essere offerta l'esclusiva per determinati prodotti in un determinato territorio.
 - c) Tra il produttore e il rivenditore, in cui al rivenditore viene offerto il diritto di vendere un prodotto in esclusiva, ma con un limite di superficie e di quantità.
2. Il franchising con marchio conferisce all'affiliato il diritto di identificarsi con il marchio o i servizi dell'azienda e di produrre e/o vendere con tale nome.
3. Franchising commerciale completo, che oltre al diritto di identificarsi con il marchio o il nome dell'azienda concede anche gli altri diritti (di distribuzione e del marchio):
 - una strategia specifica per la conduzione dell'attività;
 - un piano di marketing; - standard di controllo del prodotto;
 - piani di formazione per dirigenti e dipendenti;
 - sistemi di gestione efficaci.

Elementi caratteristici del franchising :

- dà il diritto di utilizzare un marchio noto sul mercato;
- offre una serie di vantaggi derivanti dalla pubblicità del franchisor;
- impone restrizioni finalizzate all'espansione e allo sviluppo dell'attività o dell'areadi vendita;

- facilita l'ottenimento delle risorse finanziarie necessarie per avviare l'attività o per raccogliere capitali;
- l'affiliante può imporre le attrezzature tecniche, le apparecchiature necessarie e i fornitori che l'affiliato deve utilizzare;
- fornisce un sostegno finanziario e una serie di vantaggi gestionali e di marketing per l'affiliato;
- fornisce formazione sul campo, sia tecnica che manageriale, per dipendenti ed dirigenti;
- può prevedere la formazione continua dei dipendenti attraverso programmi di riqualificazione, nonché la presentazione di metodi e tecniche nel campo dell'inventario e della contabilità come forma di formazione iniziale.

I principali svantaggi sono:

- perdita di assoluta indipendenza da parte dell'affiliato;
- restrizioni all'espansione e allo sviluppo delle imprese;
- alcuni costi dovuti al contratto di franchising;
- un costo iniziale che consiste nel pagamento del privilegio di operare con il nome dell'affiliante, a cui si può aggiungere il costo delle attrezzature tecniche.

Come si identifica un'idea imprenditoriale di successo?

Il business inizia con un'idea! Per arrivare all'idea migliore, seguite i passaggi seguenti:

Caratteristiche della fase

Esplorazione Inizia nel momento in cui emerge l'idea e consiste nel ricercare le fonti di informazione disponibili sull'opportunità dell'idea e sulle possibilità di sviluppo/implementazione.

Incubazione - È la fase di analisi, sedimentazione e interpretazione delle informazioni ottenute nella fase precedente.

Generazione, rimuginazione - Si tratta dell'analisi delle opzioni in preparazione della fase decisionale.

Processo decisionale - Adottare la decisione di avviare l'attività.

Avvio dell'azione - il processo di lancio.

Valutazione dell'idea imprenditoriale.

Una volta scelta l'idea imprenditoriale, è necessario valutarla per determinarne l'adeguatezza.

A supporto del processo di valutazione si considerano i seguenti principi:

1. La redditività dell'azienda dipende da:

- Clienti e concorrenti;
- Strategia di marketing;
- Redditività dell'azienda.

Le risorse sono importanti: sia quelle umane che quelle finanziarie necessarie per avviare l'attività. Particolare attenzione verrà prestata alla durata e al rimborso dell'investimento.

La credibilità richiede prove e accumulo di esperienza e consiste in:

- Incompetenza nel lanciare efficacemente il prodotto o il servizio;
- l'eccessiva fiducia in una singola persona o in un evento precedentemente previsto;
- mancanza di comprensione delle esigenze di capitale dell'azienda in crescita;
- Tempistica di spesa inadeguata a causa di una pianificazione inadeguata;
- prendere decisioni affrettate.

Per valutare l'idea imprenditoriale, il potenziale imprenditore determinerà:

- Cosa gli piace fare;
- Qual è il grado di rischio accettabile;
- Quale sarà il ruolo della famiglia nell'azienda?
- Quanto duramente e persistentemente intende lavorare;
- Quali condizioni preferirebbero sul posto di lavoro;
- Quali sono i vostri obiettivi principali e personali?

Anche le considerazioni finanziarie sono molto importanti:

- Quanto denaro avete attualmente?
- Quanto volete guadagnare?
- Di quanto denaro avete bisogno per raggiungere i vostri obiettivi personali?
- Quanto potete investire attualmente?

Le cause che portano al fallimento dell'impresa:

- Pianificazione aziendale inadeguata;
- Capitale iniziale insufficiente per il periodo di avvio e le fasi successive;
- Stima errata della domanda di mercato per il prodotto o il servizio;
- Mancanza di competenze manageriali;
- Mancata selezione e applicazione di una consulenza adeguata da parte di consulenti professionisti.

CAPITOLO 3. STRATEGIA DI SVILUPPO AZIENDALE

3.1. ORGANIZZAZIONE E GESTIONE

La gestione strategica è:

- Un processo di pianificazione completo e continuo, finalizzato alla formulazione e all'attuazione di strategie attraverso le quali l'azienda può affrontare con successo la concorrenza.
- La strategia è "un modello particolare in una catena di decisioni".
- Strategico è qualsiasi aspetto di importanza generale, permanente o vitale per una particolare organizzazione (azienda).
- La gestione strategica cerca di rispondere alla domanda: "In quale direzione deve muoversi l'azienda per aumentare o mantenere il suo livello di competitività?".

Il generale Clausewitz definisce la strategia come "l'arte di combattere solo da una posizione di superiorità".

Il dizionario Larousse definisce la strategia come "l'arte di dirigere i mezzi verso la vittoria" e M. Porter come "l'arte di costruire vantaggi competitivi che possono essere difesi per un lungo periodo di tempo". In sintesi, definiamo la STRATEGIA DELL'IMPRESA come le modalità e i mezzi che consentono all'impresa di progredire verso i suoi obiettivi essenziali in condizioni migliori, vale a dire: uno sviluppo armonioso e un legame più stretto con l'ambiente presente e futuro.

3.2. IDENTIFICARE LA STRATEGIA DELL'IMPRESA

Nel processo di sviluppo di una strategia aziendale, si compiono i seguenti passi: Formulazione della missione dell'azienda.

- Specificazione degli obiettivi fondamentali (strategici).
Definizione di modalità strategiche (opzioni).
- Dimensionare le risorse necessarie.
- Fissare le scadenze iniziali e finali per il raggiungimento degli obiettivi. Stabilire il vantaggio competitivo.
- Articolare la strategia generale.
- Definizione di strategie per aree (strategie)

parziali). Formulazione di politiche aziendali generali e parziali.

Formulazione della missione aziendale

Il punto di partenza per l'elaborazione della strategia di un'azienda dovrebbe essere la definizione il più precisa possibile della sua missione, concentrandosi su una spiegazione dettagliata delle relazioni tra management, dipendenti e contesto.

La missione di un'azienda mira a garantire il consenso sugli obiettivi prefissati, nel contesto della progettazione e della promozione di adeguate politiche di utilizzo delle risorse.

Specificazione degli obiettivi fondamentali (strategici).

Gli obiettivi strategici sono espressioni quantitative o qualitative dello scopo per cui l'azienda è stata istituita e opera.

Gli obiettivi principali devono avere alcune caratteristiche distintive:

- essere realistici;
- mobilitarsi;
- essere comprensibile.

Stabilire le modalità strategiche (opzioni).

Modalità o opzioni di realizzazione: privatizzazione, ristrutturazione, riprogettazione dei sistemi di gestione, specializzazione della produzione, cooperazione nella produzione, diversificazione della produzione, informatizzazione.

Dimensionamento delle risorse necessarie.

Nel determinare l'entità e il tipo di risorse da impegnare, assume particolare importanza l'entità dei fondi di investimento e del capitale circolante, utilizzando specifici indicatori quantitativi e qualitativi. Allo stesso tempo, vengono specificate le fonti di finanziamento e i fornitori di materie prime e attrezzature, nonché le condizioni di assicurazione: quantitative, qualitative e temporali.

Vengono fissate scadenze iniziali e finali per il raggiungimento degli obiettivi.

In questo contesto è importante specificare sia le scadenze intermedie, per le scadenze finali, nell'ambito di intervalli strategici specifici, a seconda della natura della strategia, la complessità e la difficoltà degli obiettivi, la natura e la complessità delle opzioni e il volume e le modalità di garanzia delle risorse impegnate.

Stabilire il vantaggio competitivo.

Il valore pragmatico di una strategia consiste, in sostanza, nel prevedere realisticamente il raggiungimento di un vantaggio competitivo. Il vantaggio competitivo può consistere sia nel raggiungimento di un costo inferiore dei prodotti o dei servizi, sia nella loro differenziazione

in uno o più modi rispetto ai prodotti della concorrenza. Si ottiene agendo su tutti gli elementi che compongono il prezzo.

La massimizzazione della produzione, al fine di ottenere economie nella produzione di massa o in grande serie, l'accesso preferenziale a determinate materie prime, importanti innovazioni tecniche, porta a riduzioni dei costi di produzione, ecc.

Articolare la strategia generale.

La combinazione di queste componenti permette di specificare la configurazione complessiva della strategia globale per l'impresa nel suo insieme.

Definizione di strategie per area (strategie parziali).

La strategia globale costituisce la base per le strategie parziali in aree specifiche (finanziaria, commerciale, produttiva, personale, gestionale, ecc.) in cui gli obiettivi, le opzioni strategiche e le risorse da impiegare sono minori.

Formulazione della politica generale e delle politiche parziali dell'azienda.

La formulazione di politiche globali e parziali si basa sulle strategie dell'azienda - globali e parziali e si svolge secondo uno scenario strutturato nelle seguenti fasi principali :

- specificazione degli obiettivi a medio termine;
- determinare il volume e la struttura delle risorse necessarie per raggiungere gli obiettivi;
- la specificazione delle azioni, i mezzi per raggiungere gli obiettivi, dettagliando le componenti strategiche e consultando i responsabili delle principali suddivisioni organizzative;
- priorità delle azioni stabilite sulla base delle esigenze dell'azienda e degli effettivi dettagli di implementazione;
- finalizzazione e approvazione della politica sotto forma di piano o programma da parte degli organi di gestione partecipativa dell'azienda;
- assegnare le azioni alle persone e informarle oralmente e per iscritto dei compiti, i loro poteri e le loro responsabilità.

3.3. STRATEGIE FUNZIONALI DELL'AZIENDA

Possiamo identificare quattro tipi generici di strategie imprenditoriali:

1. INVESTIRE TUTTE LE RISORSE DISPONIBILI

E' una strategia molto rischiosa; spesso fallisce ma, se azzeccata, i vantaggi per l'azienda sono notevoli. Questa strategia deve colpire direttamente l'obiettivo (altrimenti tutto è compromesso).

2. COLPIRE DOVE NON C'È NESSUNO

Questa strategia ha due varianti: l'imitazione creativa e il "judo imprenditoriale". L'imitazione creativa è un termine coniato dal professor Levitt di Harvard e implica che l'imprenditore fa ciò che qualcun altro ha già fatto - imita - ma allo stesso tempo crea, perché capisce che l'innovazione è migliore di ciò che ha mostrato finora. Il judo imprenditoriale è una strategia che prevede, in primo luogo, l'occupazione di una "testa di ponte" in un particolare mercato, seguita - dopo aver raggiunto un flusso di entrate sufficiente - dall'occupazione del "ponte" e poi dell'intera area.

3. UTILIZZARE LE BARRIERE DI NICCHIA/RADEMARKET

La "strategia della barriera" consiste nell'occupare una posizione con un prodotto o un servizio indispensabile per un altro prodotto/servizio o processo tecnologico, ma che ha un prezzo troppo basso o un mercato troppo piccolo per poter competere; la "strategia della quantificazione specialistica" consiste nel concentrarsi su un prodotto particolare e perfezionarlo fino a un livello tale da sfidare la concorrenza, consentendo al contempo la creazione di partnership durature;

4. MODIFICARE I VALORI E LE CARATTERISTICHE ECONOMICHE DI UN PRODOTTO, DI UN MERCATO O DI UN SETTORE.

Le cose che la leadership imprenditoriale NON dovrebbe fare:

- non mescolare mai reparti manageriali e imprenditoriali;
- non introdurre mai l'imprenditorialità nella componente manageriale esistente;
- non è consigliabile che un'azienda cerchi di diventare imprenditoriale senza cambiare la sua strategia e le sue pratiche di base;
- gli sforzi innovativi che portano l'azienda fuori dal suo campo hanno raramente successo; l'innovazione non dovrebbe essere una diversificazione (qualunque siano i benefici della diversificazione, essa ha poco a che fare con l'imprenditorialità e l'innovazione);
- è inutile cercare di evitare di trasformare un'azienda consacrata in un'azienda imprenditoriale acquistando piccole aziende imprenditoriali;
- acquisizioni di questo tipo hanno successo solo se l'acquirente è disposto e in grado di trovare una leadership imprenditoriale per ciò che ha acquistato; - le leadership che arrivano con le aziende acquisite non rimangono a lungo (a meno che non abbiano grandi opportunità di fare qualcosa!).

3.4. ELEMENTI DI STRATEGIA E GESTIONE STRATEGICA

Il processo di formulazione della strategia prevede le seguenti fasi: intenzione, valutazione e scelta. Gli elementi della gestione strategica (secondo Macmillan, Tampoe, 2000).

Attenzione!

- Nessun manager è l'unico responsabile della gestione strategica.
- coniuga la pianificazione strategica con la necessità di sviluppare capacità e competenze interne che garantiscano la flessibilità dell'azienda

La gestione strategica comporta:

- un approccio olistico all'impresa, vista come un sistema aperto, composto da diversi sottosistemi in costante interazione,
- l'atteggiamento proattivo e propositivo dei manager nel definire obiettivi e mezzi,
- dando priorità alle decisioni a lungo termine e alla loro rapida attuazione.

Caratteristiche delle strategie:

- formulazione di linee guida generali, che consentano all'azienda di migliorare la propria posizione;
- serve all'ideazione di progetti attraverso un processo di esplorazione;
- diventa inutile se il processo di esplorazione è già orientato verso i settori preferiti;
- momento della formulazione della strategia è impossibile elencare tutte le possibilità che verranno scoperte;
- quando l'esplorazione fa emergere alternative particolari e meno generali, si può dubitare della solidità della strategia originale;
- strategia e obiettivi sono intercambiabili nel tempo e a livelli gerarchici.

CAPITOLO 4. STRATEGIA DI MARKETING E PROMOZIONE

4.1 POLITICA DI MARKETING

Il marketing consiste nello "svolgimento delle attività economiche che dirigono il flusso di beni e servizi dal produttore al consumatore o all'utente".

Il marketing si riferisce a un complesso di attività economiche; riguarda sia i beni che i servizi; mira a dirigere il flusso di beni e servizi dai produttori ai portatori di domanda; riguarda sia i destinatari dei beni di consumo che i beni di consumo intermedi.

"Il marketing è un processo sociale e manageriale attraverso il quale gli individui e i gruppi di individui ottengono ciò di cui hanno bisogno e che desiderano creando, offrendo e scambiando prodotti di valore" – Kotler

"Il marketing è essenzialmente un modo di agire per vincere" – Baker

Nello spazio del marketing, la vittoria è ottenuta solo da quelle aziende che sono determinate a impegnarsi in una vera e propria guerra per vincere un premio essenziale: i cuori e le menti dei consumatori.

TRATTI DI MARKETING:

Reazione alle richieste della società e del mercato

- Conoscenza rigorosa e persino anticipazione di questi requisiti;
- Elevata flessibilità, ovvero la capacità di adattare l'azienda alle mutevoli esigenze dei consumatori;
- Inventiva, spirito creativo, costante attenzione all'innovazione e alla modernizzazione; Una visione ampia e unitaria di tutte le attività che compongono il ciclo economico di beni e servizi, la massima efficienza, come risultato dell'effettivo orientamento dell'attività verso i bisogni dei consumatori, verso le esigenze del mercato.

Funzioni del marketing

Funzione di premessa: Indagine sul mercato e sulle esigenze dei consumatori. Le ricerche di mercato sono chiamate a fornire la base per tutte le decisioni di marketing. Questa funzione rende necessario per qualsiasi impresa ottenere informazioni sui mercati attuali e potenziali,

su tutti i bisogni dei consumatori (risolvibili o irrisolvibili), sulle loro motivazioni, sul comportamento dei consumatori, ecc.

Questa funzione mira a "indagare l'ambiente in cui l'azienda opera, tutti i fattori che sfuggono al suo controllo" e che "influenzano il suo rapporto con gli acquirenti target".

Funzione intermedia: il collegamento dinamico tra l'impresa e l'ambiente economico e sociale. Secondo questa funzione, l'intera attività dell'impresa deve essere costantemente adattata ai requisiti dell'ambiente in evoluzione. La sopravvivenza e la prosperità delle imprese dipendono dalle esigenze dell'ambiente.

Funzione obiettivo 1: soddisfare i bisogni dei consumatori a condizioni superiori. Secondo Kotler, "i clienti sono attratti dalle promesse e mantenuti dalla soddisfazione. Il marketing definisce la promessa e ne assicura il mantenimento". Gli imprenditori devono "cercare di massimizzare la soddisfazione dei consumatori come mezzo per massimizzare i profitti".

Funzione obiettivo 2: massimizzare l'efficienza economica (profitto). Questo è lo scopo dell'attività imprenditoriale in un'economia di mercato.

4.2. AMBIENTE DI MARKETING

"Ambiente di marketing = opportunità e insidie" (Kotler)

In altre parole: i risultati del lavoro di un'organizzazione dipenderanno dalla sua conoscenza della fisionomia e del funzionamento dell'ambiente e dalla sua capacità di sfruttare le opportunità e di affrontare i pericoli che l'ambiente di marketing offre.

La comprensione e la messa in pratica del marketing richiedono la conoscenza dei concetti di ambiente esterno e ambiente interno:

1. *L'ambiente esterno:*

a) Il microambiente dell'impresa:

Le componenti dell'ambiente aziendale con cui un'impresa entra in relazione diretta, permanente e forte, dettata dalla necessità di raggiungere i propri obiettivi, costituiscono il microambiente dell'impresa.

I fornitori di beni (risorse materiali) sono rappresentati da varie aziende o privati che, sulla base di rapporti di compravendita, forniscono all'impresa le risorse necessarie di materie prime, materiali, attrezzature, macchinari, ecc.

Fornitori di servizi rappresentati da aziende o privati che forniscono un'ampia gamma di servizi necessari per il raggiungimento dell'obiettivo commerciale dell'impresa (agenzie pubblicitarie, aziende commerciali, trasporti, servizi bancari).

I fornitori di manodopera sono agenti ambientali che hanno una notevole influenza sull'attività dell'impresa grazie al ruolo del fattore umano nel processo lavorativo (ad esempio, istituti di istruzione, uffici del lavoro, società di reclutamento).

I clienti sono la cerchia di aziende, istituzioni e individui a cui si rivolgono i beni o i servizi dell'impresa. I clienti possono essere raggruppati come segue: consumatori, utenti industriali, società di distribuzione, agenzie governative.

I concorrenti sono imprese o privati che competono per la stessa categoria di clienti e, in molti casi, per gli stessi fornitori o prestatori di servizi.

Gli enti pubblici fanno parte del microambiente nella misura in cui possono influenzare in un modo o nell'altro il raggiungimento degli obiettivi dell'azienda. Kotler individua diverse categorie di tali organismi: associazioni di consumatori, associazioni professionali, media, cittadini. Un posto speciale spetta agli enti statali verso i quali l'azienda ha una serie di obblighi legali (organizzazioni finanziarie, dogane).

Il macroambiente è costituito da tutti i fattori che hanno un impatto a lungo termine, indiretto e meno intenso sulle attività dell'impresa.

Le componenti del macroambiente sono: l'ambiente demografico, economico, tecnologico, politico, istituzionale e naturale.

2. *L'ambiente interno*

È costituito da tutti gli elementi che garantiscono il raggiungimento dell'obiettivo della sua attività. In altre parole, l'ambiente interno è costituito da elementi che esprimono fisicamente le risorse a disposizione dell'impresa: materiali, finanziarie e umane.

Le risorse a disposizione dell'azienda in un determinato momento possono assumere diverse forme e possono essere strutturate secondo vari criteri.

La considerazione più comune è il contenuto delle risorse in base al quale si ottiene un raggruppamento classico: risorse materiali, risorse finanziarie, risorse umane.

Sebbene sia utile per l'analisi dell'ambiente interno, tale strutturazione è insufficiente. Deve essere approfondita evidenziando l'ambiente di esistenza fisica delle risorse. Da questo punto di vista distinguiamo:

- Dotazioni (edifici, attrezzature, tecnologie, infrastrutture, informazioni, ecc.);
- Terreno e altre risorse alla base dei processi di produzione e consegna;
- Cash (in contanti e in conto);
- Staff con le sue strutture (età, formazione, specializzazione, ecc.).

Mercato

Il mercato è il terreno per la valorizzazione dell'attività di una cerchia ampia ed eterogenea di organizzazioni. Ognuna di esse mira a occupare una certa posizione nel mercato nel suo complesso, che garantirà la realizzazione efficiente dei prodotti o dei servizi offerti in vendita.

Attraverso la sua attività, l'organizzazione cercherà di mantenere o addirittura migliorare la propria posizione sul mercato in un determinato momento. Il raggiungimento di tale obiettivo implica la definizione delle proprie coordinate all'interno del mercato, specificando il rapporto tra l'azienda e i suoi prodotti e gli altri partecipanti al mercato.

Il mercato rappresenta:

- La sfera in cui la produzione di beni e servizi avviene sotto forma di offerta di beni e le esigenze di consumo si manifestano sotto forma di domanda di beni;
- La sfera di manifestazione e confronto della domanda e dell'offerta, della loro realizzazione attraverso atti di vendita e acquisto.

Segmentazione del mercato

Consumatore - Qualsiasi persona interessata o potenzialmente interessata ad acquistare il prodotto dell'azienda. L'azienda deve studiare la composizione dei consumatori.

Il segmento di mercato è un gruppo di individui o organizzazioni che condividono determinate caratteristiche che li portano ad avere un comportamento comune nei confronti di un determinato prodotto/servizio.

Segmentazione del mercato - il processo di suddivisione del mercato in segmenti relativi a consumatori simili in termini di comportamento verso un particolare prodotto/servizio.

4.3. STRATEGIA DI MERCATO - NUCLEO DELLA POLITICA DI MARKETING

La strategia di mercato è una componente (spesso forse la più importante) della strategia di sviluppo complessiva di un'organizzazione. La formulazione della strategia di mercato è il punto focale della programmazione di marketing.

Il percorso dell'azienda verso il raggiungimento degli obiettivi, la sua traiettoria nel tempo, è caratterizzata da un insieme di elementi che definiscono la relazione tra i prodotti e i mercati attuali e futuri dell'azienda, che si compone di quattro componenti strategiche.

La prima componente è la gamma di prodotti e mercati (attuali e nuovi) verso i quali l'azienda si impegna a concentrare i propri sforzi.

La seconda componente, il vettore di crescita, è strettamente legata alla prima e indica la direzione in cui l'organizzazione si sta sviluppando rispetto allo stato attuale dei suoi prodotti e mercati. Schematicamente, la crescita dei volumi di vendita può essere ottenuta: con i prodotti attuali nei mercati attuali; con i nuovi prodotti nei nuovi mercati (nuovi segmenti di mercato).

La terza componente è il vantaggio competitivo differenziale, che identifica gli elementi dei mercati e dei prodotti dell'organizzazione che garantiranno una forte posizione competitiva. Un prerequisito per specificare il vantaggio competitivo dell'azienda è la definizione dei segmenti di mercato che offrono il maggior potenziale di crescita e dei requisiti per il successo in ciascuno di questi segmenti.

Ambito di prodotto e di mercato, vettore di crescita e vantaggio competitivo costituiscono il tritico con cui si può caratterizzare il percorso dell'azienda verso l'ambiente per raggiungere gli obiettivi prefissati. Ma l'efficienza con cui l'azienda affronta i vari mercati dipende anche dalla sua capacità di mobilitare le risorse e renderle compatibili con le esigenze ambientali.

La quarta componente, la sinergia dell'organizzazione, è il processo di azione concentrato di più fattori, un processo che genera un effetto totale superiore alla somma dei singoli effetti di ogni fattore considerato indipendentemente. Il marketing è un campo in cui gli effetti sinergici sono di particolare entità, in cui l'effetto di qualsiasi variabile controllabile dipende molto da come è integrata con le altre componenti attraverso cui l'azienda agisce sull'ambiente.

IL MARKETING MIX

Il marketing mix è l'insieme degli strumenti di marketing che l'azienda utilizza per raggiungere i propri obiettivi di marketing nel mercato di riferimento.

Nel progettare il proprio mix, l'azienda punterà a offrire un prodotto che gli acquirenti target percepiscano come superiore a quello offerto dai concorrenti.

Il marketing può essere suddiviso in 4 segmenti di attività (le 4 P):

1. P1-Prodotto - si riferisce alle specifiche, alle qualità del prodotto, al modo in cui soddisfa le esigenze e i desideri del consumatore finale.

Considera:

- Qualità
- Caratteristiche
- Varietà
- Design
- Dimensioni
- Imballaggio
- Marchio
- Servizi offerti
- Garanzie

- 2 P2- prezzo - si riferisce alle strategie di prezzo.

Tengono conto di:

- Uso dei prezzi di catalogo
- Sconti commerciali che possono essere concessi
- Termini di pagamento
- credito

3. P3- collocazione o distribuzione - determina il modo in cui il prodotto raggiunge il cliente:

- Canali di distribuzione
- Il segmento di mercato target
- insiemi
- località (luogo di vendita)
- scorte disponibili -trasporto

4. P4-Promozione - si riferisce alle modalità di promozione dei prodotti:

- Pubblicità
- Azioni promozionali
- Pubblicità

- Vendita personale o promozione diretta
- Relazioni pubbliche

4.2. *TIPI DI PUBBLICITÀ*

Struttura dell'attività promozionale

Le attività promozionali sono attualmente molto varie in termini di contenuto, ruolo, forma di erogazione, ecc. Ciò rende difficile una classificazione rigorosa, che ha portato all'utilizzo di diversi schemi di raggruppamento e delimitazione in letteratura. Più frequentemente, la natura e il ruolo delle attività promozionali nel sistema di comunicazione di un'azienda sono utilizzati come criteri essenziali per la delimitazione; in base a questi criteri, le attività promozionali possono essere strutturate come segue:

- Pubblicità;
- Promozione delle vendite;
- Relazioni pubbliche;
- Uso dei marchi;
- Eventi promozionali;
- Forze di vendita.

A sua volta, ciascuna di queste componenti beneficia di procedure, tecniche e mezzi d'azione specifici.

La pubblicità è uno dei mezzi più utilizzati nelle attività di marketing. È uno dei mezzi con cui l'azienda si impegna e si relaziona con gli sviluppi del mercato, abbracciando un'intergamma di tecniche, specifiche di diverse discipline (sociologia, psicologia, grafica, ecc.).

La pubblicità comprende tutte le azioni volte alla presentazione indiretta (non personale) - orale o visiva - di un messaggio su un prodotto, un servizio, un marchio o un'azienda da parte di qualsiasi sostenitore (pagante identificato).

In altre parole, attraverso le azioni pubblicitarie l'azienda mira a fornire al pubblico informazioni esaurienti sulla propria attività, sui propri prodotti e servizi, sui marchi con cui vengono presentati sul mercato, per convincerli e indurli a effettuare un acquisto.

L'obiettivo, a lungo termine, è quello di modificare il comportamento delle varie categorie di consumatori e di fidelizzarli ai prodotti offerti.

4.5. TECNICHE E MEZZI PUBBLICITARI

Il messaggio pubblicitario da diffondere si esprime in forme estremamente varie, a seconda del tipo di prodotto o servizio, della psicologia del pubblico di riferimento, ecc.; è il "frutto" di attività creative, immaginative e di altro tipo, che garantiscono un'efficace combinazione di una serie di fattori psicologici, sociologici ed economici.

I principali mezzi di trasmissione dei messaggi pubblicitari sono: la stampa, la radio, la televisione, il cinema, la pubblicità esterna e interna, compreso l'uso di manifesti, cartelloni e insegne luminose a scopo pubblicitario, la pubblicità diretta, la pubblicità gratuita.

La pubblicità diretta ha lo scopo di informare e attirare i potenziali clienti verso un prodotto o un luogo di vendita utilizzando il mezzo della comunicazione:

- inviare una lettera personale,
- invio di opuscoli o volantini presso la sede o il domicilio del potenziale cliente,
- contatti telefonici, distribuzione di opuscoli presso i punti vendita, ecc.

La pubblicità diretta si caratterizza per il fatto che il messaggio veicolato è personalizzato in base alle esigenze specifiche di ogni potenziale cliente o di una categoria ristretta di clienti.

Il catalogo è un mezzo pubblicitario di dimensioni variabili, a contenuto generale o speciale, utilizzato come strumento di presentazione dell'attività di un'impresa, di uno studio, di un grande stabilimento commerciale, ecc. A seconda delle sue caratteristiche essenziali, il catalogo si presenta in tre versioni: di prospezione, di lavoro, di prestigio.

Depliant, brochure e opuscoli hanno lo scopo di veicolare il contenuto informativo-promozionale del messaggio pubblicitario, ma attraverso gli elementi specifici della pubblicità - illustrazione, testo e slogan - riprodotti con mezzi tipografici specifici e originali, mirano a stimolare l'interesse del lettore a leggere l'intero catalogo e a spingerlo all'acquisto.

La pubblicità diretta per corrispondenza è utilizzata soprattutto dalle piccole e medie imprese con budget promozionali limitati e senza un marchio forte e riconoscibile. Una campagna di direct marketing ben eseguita porta vantaggi significativi, poiché il messaggio trasmesso non è complicato o nascosto dietro complesse tecniche di branding.

Per pubblicità gratuita si intende qualsiasi forma di novità con un significato commerciale in relazione a un prodotto, un servizio, un'impresa o uno stabilimento commerciale o un fornitore di servizi, ecc. Ad esempio, l'intervista da parte della stampa, della radio o della televisione ai responsabili dell'impresa o l'inclusione di elementi di natura commerciale in articoli di stampa richiesti direttamente agli operatori economici o firmati da specialisti

esterni, pur non essendo finanziariamente vincolanti per tali stabilimenti, possono costituire importanti mezzi promozionali.

Promozione delle vendite

Per promozione delle vendite si intende il più delle volte l'uso di mezzi e tecniche per simulare, stimolare e aumentare le vendite dei beni e dei servizi che compongono l'offerta commerciale. In sostanza, la promozione delle vendite è un insieme di tecniche volte ad "arricchire" l'offerta aggiungendo valore al prodotto, al prezzo e alla distribuzione per un periodo di tempo limitato, tenendo conto degli obiettivi commerciali dell'azienda e con lo scopo di ottenere un vantaggio temporaneo sulla concorrenza.

Le azioni di promozione delle vendite devono rispondere a obiettivi precisi, organicamente integrati nella politica promozionale. Sono finalizzate a incrementare le vendite in determinati mercati, in determinati momenti, in situazioni eccezionali, ecc. e a tal fine combinano il processo di vendita con una serie di strutture rivolte direttamente ai potenziali acquirenti.

La gamma di tecniche promozionali utilizzate nella pratica è considerevole.

Le riduzioni di prezzo possono essere prese in considerazione in diverse situazioni:

- eliminare i vincoli all'acquisto per alcune categorie di consumatori per i quali il prezzo è considerato troppo alto;
- riduzione significativa o addirittura la liquidazione delle scorte di prodotti a bassa rotazione o difficili da vendere;
- mantenere le vendite a un livello di efficienza normale durante i periodi di calo della domanda;
- liquidare le scorte di prodotti per sostituirli con altri nuovi;
- contrastare le azioni della concorrenza sfruttando le opportunità offerte da determinate congiunture di mercato.

I concorsi promozionali sono un modo offensivo per divulgare l'offerta di alcuni produttori aziende commerciali (presenti come sponsor), creando un'atmosfera di interesse tra il pubblico che favorisce il processo di vendita. A seconda del loro contenuto e del modo in cui sono organizzati, i concorsi possono avere i seguenti obiettivi:

- aumentare i consumi,
- per mitigare le vendite stagionali,
- lanciare nuovi modelli di prodotto,
- distributori stimolanti,
- contrastare l'azione promozionale dei concorrenti che organizzano concorsi,
- trovare nuovi indirizzi per la pubblicità diretta,

- scoprire argomenti specifici che possono essere utilizzati nelle azioni promozionali.

La pubblicità nel punto vendita comprende tutte le tecniche di segnalazione utilizzate per attrarre, orientare e indirizzare l'interesse del cliente verso un reparto, un prodotto o un'offerta specifica, utilizzando sia mezzi uditivi (sonori) per ridurre la memoria dei potenziali acquirenti verso un marchio, un prodotto o un servizio, sia per annunciare un'offerta promozionale.

Il merchandising si riferisce alla presentazione dei prodotti e dei servizi offerti al mercato nelle migliori condizioni possibili (materiali e psicologiche).

Eventi promozionali

La partecipazione alle fiere si realizza attraverso l'organizzazione di padiglioni o stand propri a fiere, mostre ed esposizioni (locali, regionali, nazionali o internazionali), l'organizzazione di mostre itineranti, la partecipazione a "giornate tecniche", ecc.

Sponsorizzazione

Un altro metodo relativamente recente utilizzato da grandi e potenti imprese è il sostegno finanziario a eventi pubblici per far conoscere i propri marchi e servizi al grande pubblico. Inizialmente sviluppate nel campo dello sport (anni '70), le attività di sponsorizzazione si sono poi estese (anni '80) alla sfera culturale e, più recentemente, alle attività sociali e politiche.

Strategie promozionali

L'elaborazione di una politica promozionale è un processo complesso, che rappresenta una grande responsabilità per gli organi decisionali, poiché un'azienda non può essere indifferente all'impiego di fondi (spesso ingenti) senza considerare anche l'efficacia di questo sforzo. L'ottimizzazione del rapporto tra sforzi e risultati in questo senso richiede un approccio strategico a tutte le attività promozionali, strettamente legato alla strategia complessiva dell'azienda.

Lo sviluppo della strategia promozionale complessiva e delle opzioni strategiche che ne derivano è un processo complesso, difficile ma del tutto fattibile. Comporta una conoscenza dettagliata di:

- l'ambiente economico e sociale,
- contesto competitivo del mercato e i suoi meccanismi,
- comportamento del consumatore,
- le modalità di funzionamento delle aziende partner e concorrenti
- le specificità e gli effetti dell'utilizzo di diversi strumenti promozionali.

4.6. POSIZIONAMENTO SUL MERCATO

Il posizionamento sul mercato comporta le seguenti fasi:

- Determinazione del mercato del prodotto
- Identificare la concorrenza (marche di prodotti simili presenti sul mercato)
- Ricerca del mercato del prodotto, che comporta la raccolta di informazioni sulla percezione dei consumatori e l'identificazione degli attributi che influenzano tale percezione.
- Analisi delle informazioni per identificare 2 o più attributi che influenzano la percezione.

Concorrenza

In termini di marketing, la concorrenza è un insieme di relazioni tra agenti economici che lottano per assicurarsi le risorse di approvvigionamento, da un lato, e per garantire la vendita dei prodotti, dall'altro.

La concorrenza coinvolge due o più aziende che operano in un mercato e porta gli operatori economici a rivolgersi ai consumatori, cercando di soddisfarli al meglio offrendo prodotti o servizi diversi da quelli dei concorrenti.

Poiché la concorrenza si verifica sia a livello nazionale che internazionale, è stata definita e regolamentata dall'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE), un organismo internazionale che si adopera per creare un clima economico e commerciale ottimale per i Paesi membri, come segue: "la concorrenza esprime la situazione di un mercato in cui le imprese o i venditori competono in modo indipendente per conquistare i clienti degli acquirenti al fine di raggiungere un obiettivo economico, ad esempio i profitti, le vendite e/o la ripartizione del mercato". In questo contesto, la concorrenza è spesso equiparata alla rivalità. Questa rivalità può riguardare il prezzo, la qualità, il servizio o combinazioni di questi o altri fattori che i clienti apprezzano".

La concorrenza è un mezzo efficace per eliminare i profitti in eccesso realizzati da alcuni agenti economici, per destinare le risorse a determinati usi necessari alla società, per indurre le imprese a produrre beni di qualità a basso costo e nelle quantità desiderate dai consumatori e per stimolare l'introduzione di innovazioni tecnologiche. La concorrenza deve quindi essere vista come un processo dinamico con effetti benefici sull'economia nel suo complesso.

Le funzioni della concorrenza sono le seguenti:

- stimolare l'interesse degli agenti economici ad aumentare la diversificazione
- migliorare la qualità dell'offerta;

- stimolare il progresso tecnico, contribuendo a eliminare i concorrenti deboli;
- l'allocazione razionale delle risorse utilizzate nell'attività economica e la distribuzione oculata dei profitti;
- regolazione della domanda e dell'offerta;
- ridurre il prezzo di vendita dei prodotti riducendo i costi;
- stimolare la creatività degli agenti economici interessati a soddisfare i consumatori nelle migliori condizioni possibili.

Posizionamento rispetto alla concorrenza

Il mercato di concorrenza perfetta è una situazione teorica, virtuale, che presuppone l'esistenza di alcune condizioni:

- Atomicità degli agenti economici: i venditori e gli acquirenti devono essere sufficientemente numerosi, ciascuno dei quali rappresenta una piccola frazione della domanda e dell'offerta totali del mercato, in modo da non poter influenzare il prezzo con il proprio comportamento individuale. In condizioni di domanda perfettamente elastica, ogni impresa vende tutta la sua produzione al prezzo di mercato e non è quindi interessata a ridurre il prezzo. La decisione del produttore di ottenere un profitto totale più elevato abbassando il prezzo e aumentando le vendite è inutile; l'impresa può vendere qualsiasi quantità di prodotti al prezzo di mercato.
- Omogeneità del prodotto: i beni economici destinati a soddisfare un determinato bisogno devono essere di qualità identica, in modo che gli acquirenti non abbiano criteri di selezione reali o immaginari (introdotti artificialmente dalla pubblicità o dalla politica di marca). Pertanto, la decisione di un produttore di massimizzare il profitto aumentando il prezzo non ha senso perché si esaurisce il numero di acquirenti.
- Perfetta mobilità dei fattori di produzione e dei beni di consumo: richiede l'assenza di ostacoli tecnici e finanziari, cioè la libera circolazione di risorse naturali, lavoro, capitali, imprese e il movimento senza problemi di un prodotto da un mercato all'altro. Richiede l'assenza di restrizioni all'ingresso in un'area di attività e di sussidi statali che mantengano sul mercato imprese inefficienti.

Tali circostanze, unite all'atomicità, consentono di ottenere senza difficoltà il capitale necessario per costruire un'attività in un settore redditizio e di trasferire parte del capitale in funzione da un ambito all'altro. Entrare nell'industria come produttore, così come entrare nel mercato come semplice fornitore di beni, non è un problema.

4.7. COMUNICAZIONE DI MARKETING

La comunicazione di marketing è un concetto nuovo, che si è evoluto principalmente negli ultimi due decenni del XX secolo. In quanto componente centrale dell'attività di marketing, la comunicazione di marketing è diventata sempre più importante nel lavoro delle

organizzazioni. È il ponte tra l'organizzazione e i suoi dipendenti, clienti, fornitori, distributori e altri pubblici. Oltre alla comunicazione manageriale, la comunicazione di marketing consente a un'organizzazione di relazionarsi con il suo ambiente (interno ed esterno). Esiste una relazione tra promozione e comunicazione di marketing.

La comunicazione di marketing si realizza sia attraverso tecniche di comunicazione promozionale, che prevedono azioni di natura temporanea, realizzate nell'ambito di campagne, sia attraverso tecniche di comunicazione continua, che comprendono sforzi per garantire una comunicazione ininterrotta con il pubblico di riferimento.

Mentre agli albori del marketing la comunicazione commerciale veniva realizzata principalmente attraverso tecniche di comunicazione promozionale, la comunicazione aziendale ha gradualmente guadagnato terreno. Ciò consente a un'organizzazione di assicurarsi una posizione solida nella comunità in cui opera e di acquisire un'immagine positiva a lungo termine. Con l'emergere della dimensione aziendale, i messaggi diffusi dall'organizzazione sono diventati sempre più vari. Il pubblico di riferimento è diventato più eterogeneo e, di conseguenza, è nata l'esigenza di collegare le azioni specifiche dei numerosi filoni di comunicazione.

Operando in un ambiente sempre più competitivo, un marchio può affermarsi solo se l'intero sforzo di comunicazione è ben coordinato. Da questa constatazione è emerso un nuovo concetto, quello di comunicazione integrata di marketing, che mira a garantire la coerenza degli sforzi di comunicazione dell'inserzionista, ottenendo un elevato effetto sinergico.

In una visione moderna del marketing, le aziende che vogliono condurre un'attività redditizia a lungo termine non possono permettersi di ignorare il consumatore. Soddisfare i bisogni e le esigenze dei consumatori è una priorità e, insieme alla massimizzazione dei profitti, è diventato uno degli obiettivi politici generali dell'organizzazione.

La comunicazione di marketing è uno dei vettori che consentono a un'organizzazione di agire per raggiungere i propri obiettivi. La politica di prodotto, la politica di prezzo e la politica di distribuzione influenzano e sono influenzate dalla politica di comunicazione.

Mentre la comunicazione commerciale è stata tradizionalmente di competenza del reparto marketing, la comunicazione aziendale è considerata dalla maggior parte degli specialisti come una responsabilità della direzione generale, anche se continuano le controversie su come le due dimensioni della comunicazione di marketing debbano essere trattate insieme. In molte aziende, alla comunicazione aziendale è stato assegnato un posto a parte nell'organigramma, con la creazione di un nuovo dipartimento - il dipartimento di comunicazione - che spesso riporta direttamente alla direzione generale.

CAPITOLO 5. IL PROCESSO DI NEGOZIAZIONE

In senso lato, la negoziazione appare come una forma concentrata e interattiva di comunicazione interpersonale in cui due o più parti in disaccordo cercano di raggiungere un accordo che risolva un problema comune o raggiunga un obiettivo comune. L'intesa delle parti può essere un semplice accordo verbale, rafforzato da una stretta di mano, può essere un tacito consenso, una lettera di intenti o un protocollo, può essere una convenzione o un contratto (redatto secondo le procedure e le consuetudini comuni), ma può anche significare una tregua, un patto o un trattato internazionale (redatto secondo le procedure e le consuetudini speciali).

A seconda dell'area di interesse in cui si svolge la negoziazione, si possono distinguere diverse forme specifiche di negoziazione. La più comune è la negoziazione d'affari o commerciale, che assume la forma di contratti, atti e contratti commerciali come compravendita, partnership, leasing, concessione, franchising, ecc. In questo ambito, un posto speciale è riservato alle tecniche di vendita.

I negoziati politici occupano un posto importante. Possono essere negoziati interni, quando vengono condotti tra partiti e organizzazioni a livello nazionale, ma anche esterni, quando vengono condotti tra governi e organizzazioni internazionali. I negoziati politici esterni costituiscono la sfera della diplomazia. Infine, possono esserci trattative sindacali (datore di lavoro-sindacato), trattative sui salari e sui contratti di lavoro e sulle controversie, trattative su questioni di welfare e protezione sociale, trattative parlamentari, trattative legali, ecc.

La negoziazione è una forma di confronto non armato in cui due o più parti con interessi e posizioni contrastanti ma complementari cercano di raggiungere un accordo reciproco i cui termini non sono noti fin dall'inizio.

In questo confronto, in modo corretto ed equo, si portano avanti argomenti e prove, si avanzano rivendicazioni e obiezioni, si fanno concessioni e compromessi per evitare sia la rottura delle relazioni che il conflitto aperto. La negoziazione consente di creare, mantenere o sviluppare una relazione interpersonale o sociale in generale, così come una relazione commerciale, lavorativa o diplomatica in particolare.

La negoziazione è inseparabile dalla comunicazione interpersonale e si basa inevitabilmente sul dialogo. Negoziare significa comunicare nella speranza di raggiungere un accordo.

La negoziazione commerciale è una forma particolare di negoziazione, incentrata sull'esistenza di un prodotto o servizio da un lato e di un bisogno da soddisfare dall'altro.

L'accordo è di natura commerciale e può assumere la forma di un atto di commercio, di un accordo, di un ordine, di un contratto di vendita, di una partnership, di un contratto di locazione, ecc. o semplicemente di una modifica dei termini, dei livelli di prezzo, della qualità o delle condizioni di consegna, del trasporto, ecc.

La negoziazione commerciale diventa necessaria e possibile quando si verificano tre semplici condizioni in un mercato più o meno libero:

1. L'esistenza di interessi complementari tra due o più parti tra le quali sono state fatte e accettate in linea di principio offerte e richieste di offerte. La richiesta o l'offerta fatta da una delle parti non corrisponde completamente all'offerta o alla richiesta fatta dalle altre parti; c'è disaccordo, ma non di sostanza;
2. L'esistenza di un desiderio e di un interesse delle parti a raggiungere un accordo per il quale sono disposte a fare concessioni reciproche;
3. L'assenza di regole e procedure prestabilite e vincolanti o l'assenza di un'autorità al di sopra delle parti in disaccordo che imponga l'accordo sulla loro volontà. Pertanto, le parti devono cercare e creare, congiuntamente, le condizioni per raggiungere un accordo.

Finché la negoziazione è condotta con la partecipazione consapevole e deliberata delle parti, che cercano insieme una soluzione a un problema comune, il suo approccio implica una certa etica e un certo principio.

BENEFICIO MUTUO

In linea di principio, durante i negoziati, ogni parte aggiusta le proprie pretese e rivede i propri obiettivi originari. In questo modo, in uno o più round successivi, si costruisce un accordo finale che rappresenta un "compromesso soddisfacente" per tutte le parti. Il negoziato si basa quindi sul principio del mutuo vantaggio. Secondo questo principio, l'accordo è buono quando tutte le parti negoziali hanno qualcosa da guadagnare e niente da perdere. Tutti possono ottenere la vittoria senza che nessuno perda. Quando tutte le parti vincono, tutte sostengono la soluzione scelta e rispettano l'accordo raggiunto.

Il principio del WIN-WIN, tuttavia, non esclude la possibilità che una parte ottenga più o meno vantaggi rispetto all'altra o alle altre parti della trattativa. Nelle trattative commerciali, come in qualsiasi altra forma di contrattazione, ciascuna parte cerca di ottenere vantaggi che siano prevalentemente per sé. Questo non deve essere né dimenticato né condannato dalle parti negoziali.

Nella psicologia della comunicazione esiste la cosiddetta Legge psicologica della reciprocità, secondo la quale se uno dà o prende qualcosa, l'interlocutore sentirà automaticamente il desiderio di dare o prendere qualcos'altro in cambio (anche se non si dà effettivamente qualcosa in cambio, l'altro negoziatore rimane comunque con la sensazione di dover qualcosa, di dover dare qualcosa).

Seguendo l'azione sottile di questa legge psicologica, qualsiasi forma di negoziazione è governata dal principio dell'azione di compensazione. La conseguenza è la reciprocità di concessioni, obiezioni, minacce, rappresaglie, ecc.

Il negoziato mette di fronte due avversari con interessi opposti e diventa una resa dei conti in cui una delle due parti deve vincere.

Ogni concessione è un segno di debolezza. Ogni attacco riuscito è visto come un segno di forza. L'obiettivo della negoziazione sarà un accordo che ignora gli interessi del partner e che è tanto migliore quanto più duramente colpisce la controparte.

In una simile negoziazione, l'esito sarà determinato in modo decisivo dall'equilibrio di potere tra i partner, ossia dal potere contrattuale delle parti.

Innanzitutto, la negoziazione commerciale è un processo organizzato, che consiste in una serie di iniziative, scambi di messaggi, contatti e confronti tra partner commerciali, secondo regole e consuetudini consolidate in un determinato ambiente giuridico, culturale, politico ed economico. Le trattative sono condotte in un quadro più o meno formale, sulla base di principi, procedure e usi più o meno consolidati, da negoziatori più o meno qualificati che hanno la capacità giuridica di impegnare le imprese che rappresentano. Le parti sono tenute a rispettare i requisiti procedurali ed etici sanciti dal codice commerciale e dal contesto economico.

In secondo luogo, il negoziato è un processo competitivo in cui, sulla base di interessi comuni, le parti cercano di raggiungere un accordo che, pur soddisfacendo gli interessi comuni, garantisca i propri vantaggi principali. In sostanza, però, la negoziazione deve portare al consenso e non alla vittoria di una parte.

Nella negoziazione, nonostante l'aspetto competitivo che sorge spontaneamente, ci sono partner piuttosto che avversari.

In terzo luogo, la negoziazione è un processo di interazione, aggiustamento e armonizzazione dei distinti interessi delle parti in modo che, al di là della natura competitiva della relazione tra le parti, l'accordo di volontà diventi reciprocamente vantaggioso. La negoziazione commerciale non deve essere affrontata come un gioco a somma zero in cui ciò che una parte vince, l'altra perde. Tutte le parti negoziali possono guadagnare e nessuna può perdere.

In quarto luogo, la negoziazione è un processo orientato verso un fine preciso, espresso nella conclusione di un accordo concreto. Il successo si misura in riferimento al fine, che si esprime in un contratto più o meno vantaggioso. Ciò che conta alla fine è l'esito della negoziazione.

Se affrontiamo il concetto di negoziazione in senso lato, considerandolo sia come un processo di comunicazione sia come un insieme di fattori di influenza e di condizioni generali per la conduzione dei negoziati, che hanno un impatto sui risultati finali, si possono individuare tre grandi categorie di elementi e le relazioni tra di essi:

- Fattori di influenza generale, che preesistono al processo negoziale. Questi riguardano la cultura di provenienza dei partner, la personalità dei negoziatori e il potere negoziale delle parti.
- Le condizioni della negoziazione, che riguardano l'ambiente esterno e tutti gli antecedenti che precedono la negoziazione stessa, nonché tutto ciò che accade e viene deciso nel corso della negoziazione.

Le condizioni della negoziazione riguardano: l'oggetto della negoziazione, il tempo a disposizione e l'ordine del giorno, il mandato negoziale, lo spazio e la sede, il team e il numero di partecipanti, il numero di parti negoziali, il pubblico, il microclima, la disposizione mentale, la posizione al tavolo negoziale, ecc.

Il processo di negoziazione in sé, che prevede cicli successivi di contatti, scambi di messaggi, argomentazioni, persuasione, concessioni e accordi, nonché le strategie e le tattiche negoziali utilizzate dai negoziatori.

L'ampio processo di negoziazione prevede una serie di fasi successive:

- Pre-negoziazione - la prima discussione o comunicazione in cui entrambe le parti fanno sapere di essere interessate ad affrontare una questione.
- Negoziazione vera e propria - il punto di partenza è la dichiarazione formale dell'interesse delle parti a una soluzione congiunta di un problema, per raggiungere determinati obiettivi, che sfocia in un accordo, solitamente scritto, contenente le disposizioni e le misure da adottare per raggiungere l'obiettivo comune.
- Post-negoziazione - inizia quando l'accordo viene adottato e comprende tutti gli obiettivi finalizzati all'attuazione delle sue disposizioni.
- Pro-negoziazione - consiste nello svolgere, parallelamente al negoziato, un'attività sostenuta e permanente di armonizzazione tacita degli interessi e dei punti di vista. Si manifesta con atti unilaterali che possono essere interpretati dai partner come segnali di incoraggiamento o scoraggiamento.

CAPITOLO 6. SISTEMI INFORMATIVI E USO DELLE APPLICAZIONI INFORMATICHE

6.1. IL POSTO E IL RUOLO DEL SISTEMA INFORMATIVO NELL'AMBIENTE AZIENDALE

I sistemi informativi, in quanto forma più ampia e completa, costituiscono un campo di studio essenziale nell'amministrazione e nella gestione aziendale, aree considerate principali nell'area economica. I sistemi informativi devono quindi affrontare le questioni relative alla gestione di hardware, software, dati e reti informatiche in modo strategico per il successo aziendale.

Oggi i sistemi informativi stanno diventando sempre più una componente vitale per il successo di un'organizzazione o di un imprenditore.

I manager o gli utenti non hanno bisogno di conoscere le tecnologie complesse, i concetti astratti o le applicazioni specializzate nel campo dei sistemi informativi, ma devono avere un quadro concettuale definito in almeno cinque aree, vale a dire:

- I concetti fondamentali del sistema informativo;
- Tecnologia dei sistemi informativi;
- Applicazioni dei sistemi informativi;
- Sviluppo di sistemi informativi;
- Gestione dei sistemi informativi.

6.2. CONCETTI FONDAMENTALI DEI SISTEMI INFORMATIVI

I concetti di base del sistema informativo forniscono gli elementi tecnici e comportamentali che contribuiscono a sostenere le applicazioni aziendali, il processo decisionale e la costruzione del vantaggio strategico di un'azienda rispetto ai concorrenti. I concetti di sistema sono legati a:

- Reti di computer come elementi costitutivi dei sistemi di elaborazione delle informazioni;
- l'uso del computer nel mondo degli affari;
- tecnologie di gestione delle informazioni che svolgono un ruolo particolarmente

importante per la qualità, il valore aziendale, ecc.

Un sistema consiste in un gruppo di componenti tra i quali si stabiliscono relazioni e che lavorano insieme verso un obiettivo comune, accettando input e producendo output attraverso un processo (di trasformazione).

Un sistema informativo è un sistema in cui le informazioni passano attraverso un formato digitale - in altre parole, vengono elaborate, trasformate o espresse in forma digitale.

I sistemi informativi, come definiti in precedenza, sono nati con lo sviluppo dei sistemi informatici, cioè dei computer.

L'uso dei sistemi informativi nelle organizzazioni può portare a un aumento dei profitti, ma anche a un risparmio di materie prime, energia o altre risorse importanti a livello globale.

6.3. TECNOLOGIA DEI SISTEMI INFORMATIVI

La tecnologia dei sistemi informativi si riflette nello sviluppo della gestione delle tecnologie informatiche (hardware, software, reti, Internet, gestione di database o altre tecnologie di elaborazione delle informazioni).

Il modello di un sistema informativo esprime il quadro concettuale dei principali componenti e attività del sistema informativo. Il sistema informativo dipende da risorse umane, hardware e software per eseguire gli input del sistema, l'elaborazione, gli output del sistema e le attività di controllo che convertono i dati in prodotti informativi.

Elementi costitutivi di un sistema informatico:

- Risorse umane - comprendono sia gli utenti che gli specialisti;
- Hardware - comprende le attrezzature;
- Software - comprende programmi e procedure;
- Dati - vengono trasformati attraverso attività di elaborazione in un'ampia varietà di prodotti informativi per gli utenti.

Un altro aspetto importante è l'elaborazione delle informazioni. Si tratta di attività di input, elaborazione, output, archiviazione e controllo.

L'implementazione di sistemi informativi basati su computer in un'organizzazione comporta, da un punto di vista manageriale, importanti cambiamenti nei processi aziendali, nelle strutture organizzative e nei rapporti di lavoro.

Le attività principali del processo di implementazione sono:

1. Acquisto di software, hardware e servizi;
2. Sviluppo di software;
3. Formazione del personale;
4. Sviluppo della documentazione del sistema;
5. Sviluppo del sistema pilota.

L'approvvigionamento di software, hardware e servizi IT è un'attività particolarmente importante. Le fonti di approvvigionamento possono essere aziende più grandi o più piccole, con vantaggi o svantaggi per ciascuna di esse (generalmente prezzo e servizi).

I fornitori di servizi IT possono essere:

- Produttori di computer;
- Distributori di computer;
- Integratori di sistemi (che hanno la responsabilità dei sistemi IT di un'organizzazione, essendo una fonte esterna);
- Consulenti indipendenti (come singoli).

Valutazione di software, hardware e servizi

Per valutare e selezionare gli acquisti di software e hardware, occorre considerare quanto segue:

- per richiedere ai fornitori preventivi e proposte sulla base delle specifiche del sistema;
- per fornire i requisiti minimi di prestazione per tutti i prodotti acquistati;
- se ci sono offerte simili, verrà sviluppato un sistema di punteggio per determinare l'offerta migliore in base a determinati fattori di valutazione.

6.4. APPLICAZIONI DEI SISTEMI INFORMATIVI

L'uso dei sistemi informativi attraverso le sue applicazioni in ambito operativo e gestionale garantisce la creazione di un vantaggio competitivo per l'organizzazione, dallivello locale e interno (in collaborazione tra i reparti, tra i livelli gerarchici) alle forme di commercio elettronico, allo scambio di informazioni tramite Internet, ecc.

6.5. STORIA E INFRASTRUTTURA DI INTERNET

Internet è nato a metà degli anni Sessanta sotto forma di ARPAnet (Advanced Research Projects Agency Net), una rete tra diversi computer di alcune istituzioni americane che lavoravano per l'ARPA, un dipartimento di ricerca del Pentagono. L'ARPA era stata istituita in risposta al successo sovietico del lancio del satellite Sputnik nello spazio nel 1957.

Uno degli obiettivi di ARPAnet era creare una rete che non sarebbe stata distrutta da attacchi al sistema. Con la guerra fredda al suo apice, uno scenario disastroso era considerato il lancio di una bomba o un attacco nucleare.

Ai computer client della rete era richiesto solo un minimo di informazioni. Quando la trasmissione dei dati incontrava un intoppo, veniva trovato un altro percorso per raggiungere l'indirizzo desiderato.

Tutto questo era codificato in un protocollo che regolava la trasmissione dei dati su Internet. Nella sua forma definitiva, questo protocollo era il TCP/IP (Transmission Control Protocol/Internet Protocol), che è ancora oggi la base di Internet. Il TCP/IP permette a diversi modelli di computer, che utilizzano sistemi operativi diversi come UNIX, Windows, MacOS ecc. di "capirsi" tra loro.

Internet è un insieme globale di computer interconnessi, simile a una rete locale, ma su scala molto più ampia.

6.6. SERVIZI DISPONIBILI SU INTERNET

L'elemento principale di Internet è il World Wide Web (noto come Web o WWW). Il WWW è un mezzo di comunicazione per testi, grafica, animazioni e suoni. I documenti destinati al Web sono noti come pagine Web.

Le pagine Web sono memorizzate sul disco di un server specializzato e gestite da un software speciale, e vengono recuperate e visualizzate tramite i browser Web. I browser Web (come Internet Explorer, Opera, Mozilla Firefox o Google Chrome) visualizzano le pagine Web interpretando i segnalibri - definiti con un linguaggio speciale - utilizzati per codificare la pagina Web con le informazioni da visualizzare. I segnalibri hanno diversi significati. Ad esempio, specificano come verranno visualizzate le diverse parti della pagina o stabiliscono collegamenti tra documenti/file.

Un sito Web è definito come una raccolta coerente di informazioni presentate sotto forma di pagine Web, file multimediali, documenti e altri tipi, tra i quali sono presenti collegamenti. Le pagine Web e la raccolta di file collegati sono integrati da una pagina Web chiamata home

page. Questa pagina di solito contiene un indice o un sommario che rimanda ad altre pagine del sito. In un sito web ben progettato, tutte le altre pagine puntano a questa home page, anche se i browser moderni dispongono di appositi pulsanti.

I browser più diffusi sono Microsoft Internet Explorer, Mozilla Firefox, Google Chrome, Apple Safari e Opera.

- **Internet Explorer**, un browser web prodotto e sviluppato da Microsoft, è uno dei browser più diffusi al mondo, fornito con il sistema operativo Windows su PC e smartphone. La storia di Internet Explorer inizia nel 1995, con il rilascio di Windows 95. Ad oggi, Internet Explorer è stato sviluppato in 9 versioni principali.
- **Mozilla Firefox** è un browser web gratuito sviluppato dalla Mozilla Foundation. Firefox è il secondo browser più utilizzato. Firefox ha molte caratteristiche, come la navigazione a schede, un sistema anti-phishing e spyware, una funzione di gestione dei download e così via.
- **Opera** è stato sviluppato alla fine del 1995 da Opera Software a Oslo, in Norvegia. Il cuore del browser è il motore di visualizzazione Presto, che è stato concesso in licenza da partner commerciali come Adobe e integrato nella Adobe Creative Suite. È stato rapidamente riconosciuto dalla comunità di Internet per la sua interfaccia a documenti multipli (MDI), che facilita la navigazione tra più siti.
- **Safari** è un browser web prodotto da Apple per il sistema operativo Mac OS X, ma anche per Microsoft Windows. Safari è il quarto browser più diffuso. Safari si basa sulla navigazione a schede, con un'interfaccia simile a quella di Mozilla Firefox.
- **Google Chrome** è un browser web open source sviluppato da Google. Attualmente è il browser più utilizzato. Google Chrome aggiorna regolarmente i suoi database di protezione per due listene: una contro il phishing e una contro il malware, in modo che gli utenti vengano avvertiti quando tentano di visitare un sito dannoso.

Uno dei componenti più importanti di Internet è la posta elettronica. Milioni di persone sono connesse a Internet e possono inviare messaggi attraverso il servizio di posta elettronica.

Questo servizio consente agli utenti di comunicare in modo rapido, semplice ed efficiente con altri utenti connessi a Internet. La posta elettronica (e-mail) è uno strumento potente e complesso che consente a qualsiasi utente di inviare qualsiasi documento creato su un computer a chiunque abbia un indirizzo e-mail. I messaggi di posta elettronica possono contenere testo, grafica o altri allegati. Il sistema di posta elettronica può anche essere utilizzato per inviare lo stesso messaggio a più persone contemporaneamente.

Il sistema operativo Windows include un eccellente client di posta elettronica gratuito chiamato Outlook Express, che è in realtà un programma complementare a Internet Explorer.

Si tratta di un programma con molte funzioni, progettato per un'ampia gamma di utenti.

Outlook Express viene installato con il sistema Windows. Prima di poter inviare o ricevere messaggi di posta elettronica, è necessario creare un account di posta elettronica.

Un altro tipo di server di posta è HTTP (HyperText Transfer Protocol), come quelli offerti da Yahoo!, Hotmail, Gmail e altri. Un account di posta elettronica HPPT è utile per chi vuole viaggiare senza bagagli, poiché non è necessario un personal computer. L'accesso all'account HTTP tramite un browser web può essere effettuato da qualsiasi computer con accesso a Internet. Le uniche informazioni da fornire sono il nome utente e la password.

Gli account HTTP hanno il grande vantaggio di essere gratuiti, ma il grande svantaggio di avere uno spazio di archiviazione limitato sul server.

6.7. VANTAGGI DI INTERNET E DEL WEB PER UN'AZIENDA

La presenza sul web commerciale, oggi più che mai, è un elemento vitale per la sopravvivenza di un'azienda da un lato e per il suo sviluppo dall'altro. Oggi un'azienda che non è presente sul web praticamente non esiste. Per l'utente è molto più comodo ordinare a portata di click, piuttosto che doversi recare presso la sede del produttore o un punto vendita.

L'insieme degli elementi, delle strategie, delle tattiche e degli sforzi profusi da un'organizzazione nella vendita dei prodotti trova il suo punto di arrivo solo quando la vendita del prodotto è completata.

Va tenuto presente che l'enfasi varia a seconda della natura dei prodotti e del mercato in cui vengono venduti.

Nel caso di un produttore di mele, l'attenzione si concentra maggiormente sulla distribuzione, attraverso la presentazione e l'imballaggio dei prodotti, rispetto al caso di un produttore di automobili, dove di norma deve esserci anche un negozio fisico per presentare i prodotti.

Alcuni prodotti si prestano alla vendita online senza intervento umano: è molto semplice e comodo per l'acquirente ordinare una penna o un libro. Dopo aver compilato eventuali moduli ed effettuato il pagamento, il prodotto arriva a destinazione nel più breve tempo possibile.

Il sito web è uno strumento commerciale che può lavorare e guadagnare allo stesso tempo. Per un'azienda che non ha un proprio sito web, la fiducia dei clienti nei suoi servizi o prodotti è limitata.

Anche le funzioni di un sito web possono essere considerate come vantaggi per un'azienda che dispone di un proprio sito web. Ve ne sono tre:

1. funzione informativa

Il sito web mette a disposizione di un gran numero di persone, in qualsiasi momento della giornata e in qualsiasi zona, informazioni sull'azienda, sul settore di attività di cui si occupa e sui suoi prodotti. In questo modo il sito web offre la possibilità di scoprire una grande quantità di informazioni, in modo rapido e allo stesso tempo comodo per le persone interessate.

2. funzione di marketing

Poiché sul sito web dell'azienda vengono presentate le informazioni sull'azienda nel modo più dettagliato possibile, il sito web dell'azienda è uno strumento pubblicitario. È importante che le informazioni siano ben strutturate in modo da catturare e mantenere l'attenzione degli utenti. Il sito web farà pubblicità solo a chi è realmente interessato a ciò che viene proposto sul sito, a differenza della pubblicità in TV o dell'inserimento di banner pubblicitari in vari luoghi.

3. la funzione di promozione dell'immagine aziendale

Con l'uso di Internet da parte della maggior parte delle persone, possedere un sito web può essere paragonato ad avere un biglietto da visita. Ogni imprenditore che avvia un'attività dovrebbe prendere in considerazione la creazione di un sito web aziendale. L'obiettivo è quello di creare un sito web relativamente semplice ma che si distingue da quelli delle aziende partner, non deve essere il più colorato o sofisticato possibile. In questo modo, l'azienda crea un'immagine positiva e ha un vantaggio reale rispetto alle aziende che non sono presenti nell'ambiente virtuale.

Inoltre, con l'aiuto di Internet, più precisamente con l'aiuto di un motore di ricerca, sarete in grado di identificare se altri imprenditori stanno vendendo lo stesso prodotto su Internet, a quali condizioni e a quali prezzi. Le informazioni trovate su Internet possono essere inserite in un database utilizzando un programma di foglio elettronico. In questo modo è più facile valutare le dimensioni del mercato e strutturare le informazioni in base alla loro rilevanza per il vostro business plan.

Uno dei problemi più difficili da affrontare per i piccoli imprenditori è la mancanza di personale qualificato. Per ovviare a questo problema, è possibile utilizzare siti web specializzati nel reclutamento.

Non appena un imprenditore ha selezionato i suoi primi dipendenti, deve gestire bene le loro capacità e tutto ciò che riguarda i documenti di lavoro (descrizioni delle mansioni, contratti di lavoro individuali, buste paga, ecc.) Per questa parte si può utilizzare un programma di foglio elettronico, quando il numero di dipendenti è ridotto e non richiede molti documenti.

La gestione di un'azienda richiede competenze specifiche: gestione, comunicazione, contabilità finanziaria, ecc. Tuttavia, quanto più indiretto è il modo in cui gli imprenditori lavorano con le istituzioni statali, tanto più è difficile.

Ad esempio, i documenti finanziari da presentare all'Amministrazione finanziaria sono un calvario e richiedono inutili viaggi presso le filiali dell'ANAF per ottenere informazioni. Internet può offrire la possibilità di rendere più efficiente questo rapporto sia per gli imprenditori che per le istituzioni pubbliche e i loro dipendenti.

La soluzione sta nell'e-government, cioè nell'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione per facilitare l'accesso dei cittadini ai servizi offerti dalle istituzioni pubbliche e alle informazioni che li riguardano.

Ad esempio, i moduli online possono semplificare notevolmente il modo in cui le imprese, le ditte individuali e tutte le altre categorie di contribuenti dichiarano i propri risultati finanziari. Il pagamento online dei debiti verso le istituzioni pubbliche consente inoltre agli imprenditori di risparmiare molti viaggi in banca e poi presso le stesse istituzioni per presentare la prova di pagamento.

Gli esperti di marketing affermano che la migliore promozione di un prodotto o servizio consiste nell'associare un'immagine sufficientemente illustrativa a un'offerta. I prodotti e i servizi che non vengono promossi, che il mercato non conosce, che i potenziali clienti non hanno identificato in qualche modo, non esistono. Ecco perché un'immagine, sia essa in formato elettronico (sul vostro sito web, su un sito di annunci online o altrove) o stampata in una brochure o in un volantino, è molto più facile da convincere per un potenziale cliente. E una delle soluzioni che dovete proporre è quella di promuovere i vostri prodotti e servizi.

La pubblicità online si presenta in molte forme e con diversi gradi di efficacia.

Ad esempio, un singolo annuncio gratuito su un sito di annunci online è inefficace per attirare l'attenzione su un sito web che vende miele, e quindi per aumentare le vendite.

Al contrario, un banner pubblicitario che compare sul sito di una testata online con migliaia o decine di migliaia di visitatori unici al giorno porterà sicuramente (se si rispettano alcuni elementi descritti di seguito) a un aumento significativo del traffico verso il sito che vende miele d'api. D'altra parte, un banner inserito in un sito che vende prodotti apistici non porterebbe altrettanto traffico, perché la gamma di potenziali clienti è significativa: un numero molto inferiore di visitatori unici al giorno entra nel sito che vende prodotti apistici. Tuttavia, un sito web dedicato ai prodotti dell'apicoltura, che raccoglie molti produttori, che offre alcune agevolazioni ai clienti, può attirare un maggior numero di potenziali clienti per colui che utilizza il banner su quel sito web perché, a differenza dei visitatori della

pubblicazione online, i visitatori del sito web con i prodotti dell'apicoltura visitano quel sito web perché sono strettamente interessati a quei prodotti e, per la maggior parte, vogliono acquistare miele e prodotti derivati.

La decisione di utilizzare un servizio di pubblicità online o un altro non è quindi così semplice e richiede un'attenta riflessione:

- Il profilo del sito e i prodotti/servizi da promuovere;
- La dimensione del mercato di riferimento (per questo è importante che il business plan contenga anche informazioni sulle soluzioni di marketing per il prodotto o il servizio);
- la rapidità della necessità di promozione;
- E soprattutto quali sono le migliori misure promozionali.

Qualsiasi campagna promozionale deve attirare i clienti come una calamita. Ad esempio, se volete vendere del tè, dovete trovare i modi più interessanti per presentarlo. Nell'esempio qui sotto vedrete un modo unico per far conoscere il vostro marchio, un negozio di tè. I costi di una campagna promozionale di questo tipo sono molto bassi: il canale video sul portale è gratuito, il luogo in cui vengono presentati i prodotti è la sede del negozio e non ci sono costi aggiuntivi, e la persona che presenta i prodotti è l'imprenditore che ha avuto l'idea commerciale. L'unico costo da sostenere è l'elettricità consumata dalla telecamera e dalle lampadine utilizzate per illuminare lo spazio.

Da un altro punto di vista, le campagne promozionali non devono essere necessariamente esclusive, cioè solo su uno specifico canale di comunicazione: ad esempio, solo su Internet. I comunicati stampa online sul lancio di un nuovo prodotto o di una nuova offerta possono generare traffico verso il vostro sito web e quindi attirare potenziali clienti. Anche altri strumenti di comunicazione online, come blog, piattaforme sociali, portali aziendali, possono aiutare a promuovere prodotti o servizi.

Negli ultimi anni i siti web sono diventati lo strumento principale per presentare un'azienda. Il fatto che leggiamo la stampa online o che più del 50% delle nostre comunicazioni avvenga via Internet ha cambiato la nostra percezione generale dell'acquisto di prodotti o servizi su Internet. In primo luogo perché ci offre una gamma più ampia di opportunità. Se il prezzo richiesto da un produttore di borse uniche ci sembra troppo alto, visitiamo il sito di un altro produttore e così via finché non troviamo quello che fa per noi. Per questo motivo, è molto importante che la presentazione di un'azienda e dei suoi prodotti e/o servizi sia il più specifica possibile. Ciò significa non essere sintetici nel presentare la storia e l'offerta dell'azienda, ma presentare i prodotti o i servizi nel modo più attraente possibile per il destinatario.

Il sito web deve essere visto come l'immagine, l'identità dell'azienda, dei suoi prodotti e/o servizi. Per questo motivo, la prima percezione del visitatore è fondamentale. Se le informazioni presentate sul sito web sono accompagnate dal logo dell'azienda e da immagini dei prodotti o dei servizi offerti, le possibilità di una prima percezione favorevole sono molto

maggiori. Si dice che "un'immagine vale più di mille parole", e questo è ancora più vero su Internet che nel mondo reale.

La presentazione dell'offerta del beneficiario deve essere il più completa possibile, con tutti i prezzi indicati e l'indicazione dell'IVA inclusa o meno.

Un altro elemento importante di un sito web è il design. Non deve essere ingombrante ma, al contrario, il più possibile "arioso" e chiaro. Se mettete un link alla sezione contatti alla fine della pagina e non è visibile a meno che non si scorra la pagina, correte il rischio che molti visitatori non si soffermino sul sito che avete creato e quindi non otteniate abbastanza clienti.

Ma la presenza e la promozione online non possono essere fatte in ogni caso. Non si può semplicemente aggiungere qualche annuncio online senza avere un sito web e aspettarsi di aumentare il numero di clienti del 10%. Oppure si può avere un sito web ma non fare alcuno sforzo per promuoverlo. Il successo della vostra presenza e della vostra promozione sta nel fatto che in una semplice ricerca, con le parole chiave più pertinenti al vostro campo di attività, riuscite a far apparire la vostra offerta, il vostro sito web.

Un semplice sito web di presentazione non è sufficiente quando un imprenditore vuole aumentare il proprio volume di vendite. Dovete anche essere in grado di presentare una soluzione di negozio virtuale a tale imprenditore.

Nel caso di un negozio virtuale, ciò che conta è sia l'assortimento di prodotti che la facilità di navigazione, la facilità di ordinare un prodotto. Anche gli sconti e le offerte speciali giocano un ruolo molto importante. Molte persone che visitano i negozi virtuali lo fanno perché vogliono acquistare un bene a un prezzo inferiore rispetto a quello di un negozio (dove viene calcolato un ricarico per sostenere i costi di gestione del negozio).

Occorre inoltre tenere presente che l'immagine di un negozio virtuale deve essere coerente con i prodotti offerti. Ad esempio, se si intende creare un negozio online di prodotti artigianali, non si potrà utilizzare uno sfondo o un logo che non abbia nulla a che fare con l'artigianato.

I negozi virtuali hanno molti vantaggi. Il più importante è che consentono di scalare la produzione in base alla domanda. In altre parole, l'imprenditore non deve più creare il prodotto e poi conservarlo in attesa di un acquirente. Al contrario, le schede di presentazione dei prodotti esposte in un negozio virtuale funzionano come i prodotti di un negozio normale, solo che esistono solo sotto forma di immagini e testo. Quando viene effettuato un ordine per un prodotto, l'imprenditore riceve un messaggio dal modulo di ordinazione e può avviare la produzione. In questo modo, non vincola più le risorse - finanziarie e materiali - a un prodotto instock.

In secondo luogo, un negozio virtuale può fornire uno storico degli ordini effettuati o in corso di effettuazione. Questa modalità di "archivio" va sia a vantaggio del cliente, che sa in ogni momento quali prodotti ha acquistato e non deve più sforzarsi di ricordare il tipo di marmellata che ha ordinato tre mesi fa, sia a vantaggio del proprietario dell'e-shop, che può disporre in ogni momento di un registro preciso degli ordini, con i dati di contatto dei clienti. E questo è rilevante perché il nostro imprenditore, per fidelizzare la clientela, può inviare un messaggio ai clienti chiedendo la loro opinione sul prodotto acquistato.

Il pagamento online è un modo per rendere ancora più facile l'accesso del cliente ai prodotti dell'imprenditore. Questo sistema ha il vantaggio di non dover essere in un determinato luogo per acquistare quel prodotto o servizio.

Questo metodo di pagamento on-line è obbligatorio nel caso di un negozio virtuale e consigliabile quando c'è un sito web con una presentazione dettagliata dei prodotti o dei servizi offerti.

Esistono diversi metodi di pagamento etichettati come "pagamento elettronico", tra cui:

a) pagamento con carta bancaria (Card Payment)

Questo metodo di pagamento consiste nell'effettuare il pagamento da un conto bancario a cui è collegata una carta bancaria, inviando i dati tramite un apposito modulo all'azienda presso la quale viene acquistato il prodotto o il servizio. Una volta che il pagamento è stato confermato elettronicamente, il denaro viene trasferito automaticamente dal conto della carta al conto del beneficiario.

b) Vendita per corrispondenza

Nel caso della vendita per corrispondenza, l'ordine di un prodotto o di un servizio viene effettuato online e il pagamento viene effettuato separatamente dal processo di ordinazione del prodotto/servizio, direttamente in banca, in contrassegno o tramite il sistema di Internet Banking, ecc. In questo caso si tratta di due processi diversi: l'ordine e il pagamento. Per questo motivo, il pagamento arriva qualche giorno dopo l'inoltro dell'ordine, il che significa anche che l'imprenditore deve anticipare gli importi per il trasporto dei prodotti dal proprio conto.

c) PayPal

Questo sistema consente all'utente di ricaricare il proprio conto paypal con un determinato importo utilizzando una carta bancaria; il pagamento viene effettuato dal conto paypal e non direttamente dal conto bancario a cui è collegata la carta bancaria. In questo modo la sicurezza dei dati è molto più elevata. D'altra parte, poiché il trasferimento dal conto bancario al conto paypal è un trasferimento di denaro elettronico, non ci sono commissioni.

6.8. USO DEI SOCIAL MEDIA NELLA PROMOZIONE AZIENDALE

FACEBOOK

Facebook può essere paragonato a un museo virtuale con oggetti noti e sconosciuti esposti in luoghi diversi, come nell'area amici, nell'area "lobby", in attesa di essere inseriti nella galleria degli amici. Grazie a ciò, è diventato il social network più popolare al mondo, nonché il proprietario di una complessa dotazione di strumenti di marketing nei Social Media. Poiché più di 800.000 siti web hanno implementato Facebook Connect, il social network Facebook è diventato una vera e propria opportunità di business.

Uno dei metodi di promozione del business online è Facebook Ads. Per promuovere la vostra attività al massimo delle sue potenzialità attraverso Facebook Ads, è necessario seguire le seguenti regole:

- stabilire l'obiettivo e pianificare l'approccio; Creatività verso il pubblico di riferimento;
- scegliere testi e immagini che risaltino; Testare una varietà di annunci;
- controllare il traffico online.

Alcuni dei servizi offerti da **Facebook** sono i seguenti:

- offre la possibilità di definire l'immagine unica dell'azienda online;
- con l'opzione Page Insights, accessibile dalla pagina di amministrazione della pagina Facebook,
- è possibile vedere chi "segue l'azienda" e a che ora è stata visitata la pagina;
- con Build Audience è possibile inviare inviti agli amici di Facebook ed e-mail alle persone dell'appropriata lista di contatti;
- il numero di clienti è garantito in crescita e si può persino creare una comunità;
- I Promoted Post che promuovono qualsiasi pagina aumentano la visibilità dell'azienda, avvicinandola così al pubblico di riferimento;
- NewsFeed offre la possibilità di promuovere l'azienda online inserendo semplici annunci nel NewsFeed degli utenti interessati;
- offre plugin sociali che facilitano l'inserimento di pulsanti "Mi piace" sul sito web ufficiale o subblog dell'azienda;
- pubblicità su Internet diventa più efficace perché le statistiche delle pagine contengono informazioni che aiutano a determinare il pubblico di riferimento;
- è possibile organizzare concorsi e promozioni online.

LINKEDIN

LinkedIn può essere definito come la rete degli uomini d'affari ed è considerato il social network più professionale.

LinkedIn supporta anche la formazione di gruppi di interesse, i cui membri vanno da 1 a 744.662 persone. I gruppi più numerosi (numero di persone) sono legati al lavoro, dove la maggior parte delle questioni discusse sono di carattere professionale o di carriera.

Come Facebook, LinkedIn offre un'ampia gamma di possibilità di marketing e una soluzione di social media professionale. Rivolgendosi principalmente agli uomini d'affari, la probabilità che la pubblicità dell'azienda venga visualizzata da persone completamente disinteressate è molto bassa, quindi il messaggio viene rapidamente inviato a una comunità selezionata per età, settore, titolo di lavoro, ecc.

Tra i servizi offerti da **LinkedIn** vi sono i seguenti:

- si possono richiedere raccomandazioni per un'azienda alle reti di altre aziende (e-mail);
- è possibile raccontare la "storia" della propria azienda, attirando futuri dipendenti;
- i gruppi di LinkedIn offrono la possibilità di attrarre nuovi clienti e di promuovere l'azienda (business) nei gruppi di interesse;
- i progetti aziendali recenti possono essere pubblicati sul forum;
- poiché non sono necessari spostamenti fisici, è possibile trovare rapidamente clienti e partner comuni;
- LinkedIn offre suggerimenti di persone che operano nello stesso campo di attività o di aziende (possibili partnership), garantendo la costruzione di una reputazione online attraverso il marketing o la pubblicazione di vari materiali;
- si possono inviare o ricevere referenze da altre aziende o persone, aumentando così la fiducia dei clienti nell'azienda;
- la sezione Riepilogo facilita la pubblicazione di brochure, PDF, presentazioni, tutti scaricabili dagli utenti di LinkedIn.

6.9. UTILIZZO DI SOFTWARE NELL'ATTIVITÀ IMPRENDITORIALE, PER PRATICARE TUTTI I MODULI AZIENDALI (ACQUISTI, VENDITE, INVENTARIO, CONTABILITÀ, FINANZA, PROGETTI, RISORSE UMANE, BUSTE PAGA, PORTALE DEI DIPENDENTI) - PLURIVA, ENTERPRISE RESOURCE PLANNING

A) PLURIVA

Pluriva CRM (Customer Relationship Management) è un sistema software online utilizzato da aziende di servizi, distribuzione, produzione e vendita al dettaglio per il monitoraggio e

la comunicazione centralizzata dei clienti. Accedendo al sistema CRM online, utilizzando un computer portatile, un tablet o uno smartphone, gli utenti ottengono mobilità e controllo nelle relazioni con clienti, partner e fornitori. I vantaggi più comuni citati dai clienti sono: Aumento delle vendite, Fidelizzazione dei clienti, Aumento della professionalità e Miglioramento della comunicazione tra marketing e vendite.

BENEFICI:

- Fornisce un database unico dei clienti e delle attività svolte dagli agenti di vendita.
- Tutti i vostri responsabili delle relazioni con i clienti, i fornitori o i partner utilizzeranno un unico database, accessibile online da qualsiasi postazione all'interno dei diritti configurati. Il database include anche uno storico delle attività svolte e programmate dagli agenti di vendita. In questo modo si elimina il rischio di perdere informazioni o registrazioni.
- Controllo delle attività svolte e programmate

Ogni interazione con clienti, fornitori e partner, che si tratti di una riunione, di un'e-mail inviata dal CRM, di una visita allo stand, di una presentazione o di una conferenza online, viene registrata nel sistema CRM con tutte le informazioni rilevanti per l'attività di vendita: quando si è svolta, dove si è svolta, di cosa si è parlato e con chi. E, cosa molto importante, quale attività è prevista con quel cliente e quando.

- Tutte le attività vengono eseguite puntualmente dagli agenti, non ci sono ritardi o attività mancate.
Le attività programmate hanno due elementi chiave: una persona responsabile e una scadenza, entrambe impostate e monitorate nel sistema CRM. Per garantire che le scadenze siano sempre rispettate, gli agenti hanno a disposizione un calendario delle attività da svolgere, notifiche via e-mail e avvisi nel sistema quando le scadenze si avvicinano. Il sistema CRM è integrato con Outlook. È possibile suddividere e segmentare i clienti in portafogli in base alle esigenze del processo di vendita. Ogni consulente di vendita sa chi sono i suoi potenziali clienti e i clienti con cui tratta e comunica. I clienti sono suddivisi in portafogli ben definiti con un responsabile designato. In questo modo si evitano situazioni in cui due agenti parlano in parallelo con lo stesso cliente, senza conoscersi. La separazione dei portafogli può arrivare fino al punto in cui un agente di vendita non conosce nemmeno i nomi dei clienti presenti nei portafogli di altri agenti di vendita dell'azienda.
- L'attività di vendita può essere organizzata utilizzando il calendario delle attività programmate. Per una corretta pianificazione delle attività, i rappresentanti di vendita che utilizzano il sistema CRM hanno accesso al loro calendario personale delle attività per un determinato periodo: quali riunioni, telefonate ed e-mail devono fare. Esistono anche calendari centralizzati a livello di reparto, con il calendario di tutti i membri del team di vendita, comprese le e-mail inviate dal CRM.
- È possibile registrare l'origine di tutti i clienti nel database

Da dove provengono i clienti e i prospecti presenti nel database? Come sono venuti a conoscenza dei prodotti e dei servizi che offrite? Quali sono le principali fonti di vendita? La risposta a queste domande vi viene fornita dall'utilizzo del sistema CRM. Che si tratti di sito web, telefono, eventi, fiere o pubbliche relazioni, registrate nel sistema CRM la fonte da cui proviene ogni lead. E per i nuovi clienti che provengono da referenze, registrate non solo il nome dell'azienda referente, ma anche il nome della persona all'interno dell'azienda stessa.

- È possibile lanciare e monitorare campagne di marketing
Il sistema CRM è di grande utilità per i dipartimenti di marketing, che possono pianificare e monitorare i loro sforzi di marketing e promozione. Potrete così identificare con precisione i risultati che ogni campagna ha generato in termini di vendite, lead generati e notorietà presso il pubblico di riferimento.
- È possibile creare e lanciare campagne di email marketing
Con lo strumento di email marketing integrato nel sistema CRM, potete creare e inviare newsletter e altri messaggi ai gruppi target. Potrete poi beneficiare di report sulle aperture dei messaggi e sui click sulle newsletter.
- È possibile organizzare eventi e partecipare a fiere o mostre.
- Il sistema CRM vi aiuta a tenere traccia, per ogni evento che organizzate o a cui partecipate, del gruppo di persone e aziende invitate all'evento, di quelle che hanno confermato e poi dei partecipanti effettivi. Subito dopo l'evento, è possibile inviare loro un messaggio di follow-up via e-mail.
- Possibilità di creare offerte personalizzate
Il potente editor incluso nel sistema CRM vi permette di personalizzare a piacere le vostre offerte commerciali e tecniche, di generarle automaticamente in formato PDF o altro e di inviarle via e-mail.
- Potete sempre fatturare in modo corretto e puntuale
- Il sistema CRM include anche un modulo di fatturazione: fatturazione basata su contratto, fatturazione basata su abbonamento, fatturazione basata su notifica, fatturazione basata su proforma e fatturazione basata su ordine di vendita.
- Possibilità di calcolare le provvigioni degli agenti di vendita
- Per gli agenti di vendita che utilizzano il calendario dei preventivi e delle attività del sistema CRM, è possibile calcolare automaticamente un rapporto sul grado di raggiungimento dell'obiettivo di vendita e anche un prospetto delle provvigioni dovute a ciascuno.

B) PIANIFICAZIONE DELLE RISORSE AZIENDALI (ERP)

Gli attuali sistemi di ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (ERP) integrano tutte le funzioni gestionali di un'azienda, a partire da:

- La pianificazione;
- Lo stoccaggio delle materie prime e delle forniture; definizione delle tecnologie;
- Il coordinamento dei processi produttivi;
- La gestione finanziaria-contabile, delle risorse umane, delle scorte di prodotti finiti;

sviluppare e mantenere le relazioni con i clienti e i partner commerciali.

Un sistema di questo tipo consente ai decisori di effettuare un'analisi completa dell'attuazione del piano aziendale. Grazie alle opzioni di simulazione delle attività e alla natura flessibile e dinamica delle applicazioni è possibile ottenere:

- piani di previsione;
- valutazioni e previsioni delle tendenze evolutive del settore di appartenenza dell'azienda; analisi qualitative;
- integrazione con le nuove tecnologie di e-business; comunicazione online.

Analizzando i sistemi ERP sviluppati finora, si possono evidenziare alcune componenti:

- Elenchi (master file) di clienti, fornitori, personale sotto forma di file che raccolgono tutti i loro dati descrittivi e si interfacciano con qualsiasi modulo che faccia uso di questi dati.
- Contabilità generale o componente finanziario-contabile. Il componente fornisce la gestione contabile e finanziaria.
- Incassi e pagamenti. Questo componente può presentarsi come due moduli: Debitori e Creditori, che gestiscono e registrano i crediti e i debiti dell'azienda.
- Paghe. Componente spesso collegato al componente Risorse umane, che si occupa del calcolo e della registrazione degli stipendi. Il calcolo delle imposte, del bilancio statale e dei contributi previdenziali è automatizzato.
- Risorse umane. Componente che supporta la creazione di una politica del personale, supportando le attività di reclutamento e selezione;
- Immobilizzazioni. Gestisce le attività fisse, l'inventario e le attività immateriali. La gestione copre l'intero ciclo di vita del bene ed è possibile sapere in qualsiasi momento in che condizioni si trova e quali operazioni sono state effettuate su di esso (inserimento, ammodernamento, modifica, rivalutazione, dismissione, rottamazione). Offre diverse possibilità di calcolo e registrazione dell'ammortamento (lineare, a quote decrescenti, accelerato).
- Pianificazione della produzione. La pianificazione comprende il contraente, la scadenza, gli articoli da produrre, il costo previsto e i dettagli tecnici.
- Tracciabilità della produzione. Registra la ricezione delle bolle di consegna e dei rapporti di lavoro, analizza e confronta gli ordini rilasciati, fornisce rapporti di produzione cumulativi e dettagliati, per fase o per prodotto/lavoro, nonché rapporti sui costi.
- Gestione dei dati tecnici. Il componente memorizza le definizioni e le caratteristiche tecniche dei prodotti e delle tecnologie di produzione.
- Pianificazione del fabbisogno di materiali. Questo componente determina automaticamente le quantità di materiali necessari, sulla base dei dati relativi al processo di produzione e del piano di produzione approvato.
- Pianificazione e monitoraggio dei consumi e dei costi. Il componente elabora le ricevute di consumo e raccoglie i dati di consumo dai magazzini, centralizza questi dati per il calcolo dei costi, genera report dettagliati o centralizzati sui consumi pianificati e

realizzati.

- Gestione dei progetti. Questo componente si occupa di progetti di investimento, attività interne o lavori eseguiti da terzi: pianificazione (budgeting), finanziamento e monitoraggio dell' loro esecuzione.
- Scorte. Il componente consente la gestione quantitativa e qualitativa delle scorte e la generazione automatica di documenti contabili.
- Gestione dei magazzini Il componente definisce la struttura organizzativa delle unità di stoccaggio: tipi di inventario e sottoinventario, magazzini, depositi, ubicazioni, modalità di collocazione delle scorte.
- Approvvigionamento (Fornitori) Il componente va oltre le competenze di un' applicazione gestionale ed è uno strumento per ottimizzare l' approvvigionamento, con conseguenti risparmi. Vendite. Il componente gestisce le attività specifiche del processo di vendita.
- Manutenzione delle apparecchiature (manutenzione). Il componente si occupa della gestione tecnica e del monitoraggio dell' utilizzo delle attrezzature, consente la pianificazione delle risorse e dei costi del lavoro.
- Trasporti (Logistica). Questo componente consente la pianificazione e la gestione delle attività logistiche nei processi di vendita e distribuzione.
- Assistenza/Servizi. Questo componente tiene traccia delle garanzie e dei servizi post-vendita. Analisi (Business Intelligence). Il modulo preleva i dati dal database, esegue varie analisi e fornisce le informazioni nella forma desiderata dall' utente.
- Soluzioni specifiche per il settore
- Generatore di report. Questo strumento consente agli utenti di ottenere i report desiderati all' interno di ciascun modulo funzionale utilizzando i dati del database del sistema ERP.

VANTAGGI DELL'UTILIZZO DEI SISTEMI ERP

I principali vantaggi dell' utilizzo di un ERP all' interno di un' azienda sono:

- Le informazioni vengono inserite nel sistema una sola volta in un database molto complesso; obbliga a utilizzare le "best practice" del settore;
- Consente la personalizzazione;
- Funziona su una struttura di file affidabile;
- Fornisce funzionalità per l' interazione con altri moduli;
- Fornisce strumenti per query e report ad hoc.

I sistemi ERP forniscono informazioni gestionali e analisi alle organizzazioni. I cinque principali vantaggi dei sistemi ERP sono:

- informazioni online/in tempo reale per tutte le aree funzionali di un' organizzazione; standardizzazione e accuratezza dei dati in tutta l' azienda;
- le applicazioni includono le migliori pratiche del settore; l' efficienza raggiunta dall' azienda;
- analisi e report che possono essere utilizzati per la pianificazione a lungo termine.

CAPITOLO 7. GESTIONE FINANZIARIA DELL'AZIENDA

7.1. STIMA DEL FABBISOGNO FINANZIARIO

La stima del fabbisogno finanziario viene effettuata dopo che l'imprenditore ha deciso i prodotti/servizi da realizzare/venduti e la sede dell'azienda.

La stima del fabbisogno finanziario viene effettuata in base ai tipi di capitale necessari per avviare l'attività: capitale di preparazione all'attività e capitale di avviamento.

Il capitale di preparazione all'attività è l'investimento che viene effettuato prima dell'avvio dell'attività. Il fabbisogno di capitale varia in base alla natura dell'attività, alle dimensioni dell'impresa e alla sua ubicazione.

Per verificare la fattibilità dell'idea imprenditoriale, è necessario effettuare uno studio di fattibilità. Se l'azienda vuole introdurre un nuovo prodotto, è necessario sviluppare un prototipo.

Gran parte delle spese di preparazione dell'impresa sono destinate alla costruzione, alla ristrutturazione o all'affitto dell'edificio. Spesso l'imprenditore vuole modificare la struttura dell'edificio esistente per adattarla meglio alle sue idee e alla sua personalità.

L'acquisto di attrezzature e inventario è un'altra area in cui è necessario investire.

L'imprenditore ha bisogno di fregi, scrivanie, sedie, attrezzature per ufficio. A volte sono necessari macchinari e macchine complesse.

Un'altra categoria di spesa è l'acquisto di scorte prima dell'inizio dei lavori. Non tutti i fornitori concedono credito commerciale a una nuova impresa, quindi il pagamento viene spesso effettuato alla consegna.

Le spese per la preparazione dell'impresa comprendono il pagamento di vari consulenti, come avvocati, contabili, esperti tecnici nella valutazione di edifici e macchinari, ecc.

Inoltre, per alcune attività sono necessarie licenze speciali, che devono essere acquistate prima dell'avvio dell'attività.

Il capitale di avviamento rappresenta gli investimenti effettuati poco prima dell'inizio dell'attività, durante il lancio dell'attività e subito dopo l'inizio dell'attività. La nuova attività può attirare clienti fin dall'inizio, ma le vendite registrate spesso non coprono le ingenti spese che devono essere sostenute durante questo periodo. Molti potenziali clienti tratteranno la nuova attività con sospetto e cautela. Per questo motivo l'imprenditore deve considerare che all'inizio della sua esistenza l'azienda avrà un deficit finanziario.

La determinazione del capitale di avviamento è necessaria anche per garantire all'azienda una solida base per la crescita. L'imprenditore deve quindi individuare il costo delle scorte, della manodopera, delle utenze, delle assicurazioni, ecc. Questo gli darà un'idea delle dimensioni dell'azienda e dell'entità e della portata delle attività future.

La stima del fabbisogno di capitale necessario per la preparazione dell'attività viene effettuata esaminando i prezzi dei possibili fornitori o dei vari prestatori di servizi. La stima del capitale di avviamento è un po' diversa, poiché i ricavi possono compensare le spese. Di conseguenza, la stima non è una semplice indagine. La previsione delle vendite è difficile perché non esiste un track record evidente. Di norma, l'imprenditore stima le entrate dopo aver valutato il potenziale del mercato e aver previsto il volume delle vendite dei concorrenti.

Dopo aver previsto il volume delle vendite, verranno stimate le spese necessarie. Il metodo migliore è quello di stimarle allo stesso modo del capitale necessario per preparare l'attività. Questo approccio costringe l'imprenditore a prendere alcune decisioni critiche sulla natura dell'attività: determinare il numero di dipendenti e il salario che pagherà, il tipo di assicurazione necessaria, ecc. Un altro metodo per stimare le spese è quello di utilizzare le medie del settore.

La stima è tanto più accurata se l'imprenditore ha ragionevoli aspettative di entrate e costi.

Non di rado, tuttavia, alcuni imprenditori sono così entusiasti della propria attività da sovrastimare i ricavi e sottostimare i costi. In generale, è meglio fare una stima prudente dei ricavi e una stima prudente delle spese.

Una volta effettuate le proiezioni del capitale necessario e del contributo personale dell'imprenditore, quest'ultimo può avviare il processo di finanziamento.

Categorie di capitale per l'avvio di un'impresa

Il capitale è essenzialmente qualsiasi forma di ricchezza utilizzata per produrre maggiore ricchezza per l'impresa. In un'azienda è presente in diverse forme: contanti, scorte, macchinari e attrezzature. Ad esempio, in un'azienda che produce beni materiali, i macchinari e le attrezzature vengono utilizzati per realizzare i prodotti necessari a soddisfare determinati

requisiti. Le entrate derivanti dalle vendite saranno utilizzate per acquistare altre materie prime per un'eventuale espansione dell'attività o per acquistare ulteriori attrezzature. Il ciclo continua, con l'aumento della capacità dell'impresa (e, in ultima analisi, della redditività) fino al raggiungimento del punto di diminuzione dei rendimenti marginali. In questo modo, il capitale iniziale del proprietario ha contribuito ad aumentare la ricchezza dell'impresa e della società in generale.

I manager finanziari identificano in genere tre categorie principali di fabbisogno di capitale:

- capitale fisso
- capitale circolante
- capitale supplementare.

Il capitale fisso è necessario per acquisire le attività fisse dell'impresa. Questi fondi sono destinati alla produzione di beni e alla fornitura di servizi, non alla vendita. Gli edifici, le attrezzature e i macchinari non vengono convertiti in denaro nel corso dell'attività, quindi il denaro investito in queste immobilizzazioni tende a essere "congelato" in quanto non viene utilizzato per altri scopi.

La quantità di denaro necessaria non è solo quella per affittare un negozio, acquistare le attrezzature e comprare le scorte iniziali. Ci sono molti altri costi che richiedono somme considerevoli.

La maggior parte delle imprese non sono immediatamente redditizie e gli imprenditori devono sostenerle fino a quando non producono entrate. Inoltre, devono finanziare i prestiti ai clienti fino a quando non si generano nuove entrate.

Il capitale di esercizio (working capital, capitale circolante) è il denaro temporaneo necessario per svolgere attività a breve termine. Può essere determinato come la differenza tra le attività correnti e le passività correnti. Il fabbisogno di capitale circolante è dovuto a flussi di cassa irregolari causati dalle normali fluttuazioni stagionali. Variazioni impreviste della domanda, vendite a credito e stagionalità sono cause comuni di variazione del flusso di cassa di una piccola impresa.

Il capitale circolante viene normalmente utilizzato per pagare le fatture, finanziare le vendite a credito, pagare gli stipendi e per alcuni imprevisti. I prestatori di capitale circolante sperano che il proprietario ottenga più liquidità per garantire il rimborso del prestito alla fine del ciclo di produzione/vendita.

Il capitale aggiuntivo è destinato all'espansione dell'attività o alla modifica dello scopo principale dell'impresa. I prestatori di capitale aggiuntivo concedono il prestito per le stesse ragioni di quelli di capitale fisso.

L'imprenditore deve identificare separatamente le tre categorie di capitale nella pianificazione finanziaria. Sebbene siano interdipendenti, ognuna di esse ha le sue fonti di finanziamento e i suoi effetti distinti sia sull'azienda che sulla sua crescita a lungo termine.

7.2. FONTI DI FINANZIAMENTO DELL'IMPRESA

Il capitale di avviamento si riferisce all'investimento che l'imprenditore deve effettuare prima di avviare l'attività, e il capitale richiesto varia a seconda della natura dell'attività, delle dimensioni dell'azienda e della sua ubicazione.

Questa categoria comprende i costi relativi a:

- studio di fattibilità dell'idea imprenditoriale
- sviluppo del prototipo se si lancia un nuovo prodotto
- costruzione, ristrutturazione o affitto dell'edificio
- acquisto di macchinari e attrezzature
- allestimento degli uffici
- costituzione di uno stock di materie prime
- pagare consulenti
- ottenere licenze, ecc.

Capitale necessario per avviare l'attività

Il capitale di avviamento si riferisce agli investimenti effettuati poco prima dell'inizio dell'attività, durante il lancio dell'attività e successivamente.

Stima

La stima è tanto più accurata quanto più l'imprenditore valuta correttamente sia i ricavi che i costi e sarà obbligato a indagare in merito (può utilizzare le medie del settore per stimare i costi).

Il capitale

Di solito, quando si cerca di trovare un sinonimo di capitale, si pensa al denaro, ma da un punto di vista economico il capitale è più complesso.

Quindi, per CAPITALE intendiamo sia il denaro contante o le banconote, ma anche le scorte di materie prime, i mezzi di trasporto, le licenze, i macchinari e le attrezzature, gli edifici, ecc. ma vengono utilizzati criteri di classificazione diversi.

Gli economisti individuano tre categorie principali di fabbisogno di capitale: il capitale fisso, il capitale circolante e il capitale supplementare.

- **CAPITALE FISSO**

Il capitale fisso rappresenta i fondi destinati alla produzione di beni e alla fornitura di servizi, ma non alla vendita, perché edifici, attrezzature, mezzi di trasporto, ecc. non vengono convertiti in denaro nel corso dell'attività e il denaro investito in essi tende a essere "congelato" perché non può essere utilizzato per altri scopi.

- **CAPITALE CIRCOLANTE**

Il capitale di esercizio o circolante rappresenta i fondi temporanei necessari per portare avanti le attività nel breve periodo. Di solito viene utilizzato per pagare le fatture, finanziare le vendite a credito, pagare salari e stipendi e per gli imprevisti.

- **CAPITALE AGGIUNTIVO**

Il capitale aggiuntivo è destinato all'espansione dell'attività o a un cambiamento dello scopo principale dell'impresa.

Le principali fonti di finanziamento per un'azienda

Un'azienda ha a disposizione diverse fonti di finanziamento, che si raggruppano fondamentalmente in due categorie principali: fonti interne/proprie e fonti esterne. Esempi di fonti di finanziamento proprie sono:

- autofinanziamento (fonti di autofinanziamento: risparmi propri, riduzione delle spese, gli utili non vengono distribuiti agli azionisti e vengono reinvestiti nell'azienda)
- disinvestimento (vendita di attività, vendita e leasing) o
- aumenti di capitale.

Esempi di fonti di finanziamento:

- prestiti a medio e lungo termine o leasing.
- quotazione in borsa
- Fondi di investimento
- Fondi europei

Ci sono diversi fattori che influenzano la decisione di optare per fonti proprie o esterne, come ad esempio:

- tassazione: un'elevata tassazione degli utili (imposta sul reddito delle società + imposta sui dividendi) può generare la tendenza ad autofinanziarsi e a raccogliere più capitale
- vincoli di accesso al mercato finanziario: le imprese non quotate in borsa non hanno accesso al mercato finanziario per la raccolta di fondi
- la politica creditizia adottata dalle banche, che può essere piuttosto restrittiva, il costo del credito,
- la redditività attuale dell'azienda e le sue intenzioni di crescita.

Fonti di finanziamento proprie:

A) Autofinanziamento

L'autofinanziamento, come vantaggio, è un mezzo di finanziamento sicuro, in quanto l'impresa non è soggetta o limitata da regole imposte da soggetti esterni e non vi sono obblighi aggiuntivi imposti dagli enti erogatori.

B) Disinvestimento (cessione di attività)

Una fonte interna di capitale aggiuntivo necessario per lo sviluppo attraverso la cessione di attività non assolutamente necessarie per l'impresa. Questo può essere il caso in cui un'impresa o un gruppo venda alcuni beni relativi ad attività non essenziali o ad alcuni impianti, filiali che sono meno redditizie nel caso di un gruppo. Se l'attività di una società è la commercializzazione di prodotti petroliferi, ma possiede anche terreni, edifici che non utilizza, 2 alberghi, può vendere questi beni perché non sono strettamente necessari per la sua attività principale.

C) Aumento di capitale

Viene effettuato sulla base della decisione dell'Assemblea generale quando sono necessari fondi aggiuntivi per coprire le perdite o per sviluppare l'attività e realizzare nuovi progetti.

Vantaggi: rispetto all'opzione di finanziamento a debito (prestito bancario), ha il vantaggio di non obbligare l'azienda a pagare importi fissi agli azionisti (ma solo quando l'azienda è redditizia e si decide di distribuire gli utili in dividendi). Al contrario, il finanziamento a debito comporta il pagamento di rate fisse e interessi indipendentemente dai risultati dell'azienda.

Svantaggi: la raccolta di capitale implica l'ingresso di nuovi azionisti o l'aumento dei diritti decisionali dell'azionista esistente che effettua il nuovo apporto di capitale, il che significa che bisogna essere pronti a tenere conto delle decisioni di questo azionista. Al contrario, il finanziamento del debito con una banca - la banca non sarà coinvolta in alcun modo nel processo decisionale dell'azienda.

Quando l'impresa si orienta verso l'opzione di un prestito deve considerare:

- il costo del prestito (interessi, commissioni, ecc.)
- le garanzie richieste
- i periodi in cui il prestito deve essere rimborsato
- le sanzioni in caso di mancato rispetto delle clausole contrattuali

Vantaggi:

- possibilità di ottenere fondi in tempi rapidi
- flessibilità: il credito può essere rinegoziato, modificato.

CAPITOLO 8. GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

8.1. GESTIONE DEL PERSONALE

La gestione del personale (PM) o delle risorse umane (HRM) comprende tutte le decisioni manageriali che influenzano direttamente o indirettamente il personale o le risorse umane coinvolte nel lavoro richiesto da un'organizzazione.

Le attività specifiche di HRM comprendono:

- Selezione del personale
- la formazione
- ricompensa del lavoro svolto.

Una volta conosciute le potenziali fonti di reclutamento dei dipendenti, il manager della piccola o media impresa deve passare al reclutamento vero e proprio del personale, che può avvenire in questo modo:

- tramite pubblicità su cartelloni, stampa o radio e TV;
- attraverso gli uffici di collocamento;
- attraverso le raccomandazioni degli attuali dipendenti ad amici o conoscenti, un modo che si è rivelato molto efficace per le piccole e medie imprese, in quanto i dipendenti sono nella posizione migliore per valutare i requisiti delle persone che dovranno svolgere determinate mansioni;
- attirando gli studenti a lavorare part-time in azienda grazie ad azioni di reclutamento presso le università.

L'obiettivo del processo di reclutamento e selezione è ottenere al minimo costo il fabbisogno di risorse umane (in termini di numero e qualità) dell'azienda interessata. Quando si pianifica il reclutamento di una persona per una nuova posizione nell'organizzazione, occorre prestare grande attenzione a tutti gli aspetti della questione.

Prima di avviare il processo di reclutamento, è necessario prendere in considerazione le possibili alternative:

- **Riorganizzazione:** È possibile che un team o un reparto esistente venga riorganizzato. Potrebbero esserci anche altri dipendenti che desiderano ulteriori responsabilità e che potrebbero assumersi tutte o parte delle responsabilità lavorative.
- **Esternalizzazione:** È possibile che il lavoro venga esternalizzato o affidato a un libero professionista. In presenza di posti vacanti e soprattutto se si tratta di posizioni non

important per la struttura dell'organizzazione, si dovrebbe prendere in considerazione l'alternativa dell'esternalizzazione.

- **Automazione:** Si dovrebbe prendere in considerazione la possibilità di automatizzare alcune attività nel prossimo futuro come alternativa all'assunzione di una persona per un posto.
- **Tipo di posto:** Se il posto è occupato da un dipendente a tempo pieno, si può prendere in considerazione anche la possibilità di assumere un dipendente a tempo parziale.

Le tre fasi del processo di reclutamento e selezione sono:

1. DEFINIZIONE DEI REQUISITI

Elaborazione delle descrizioni dei ruoli (mansioni) e dei relativi requisiti; definizione dei termini e delle condizioni di impiego;

Il numero e le categorie di persone richieste da un'organizzazione devono essere specificati nel programma di assunzione, che deriva dal piano delle risorse umane. I requisiti delle mansioni sono definiti nella descrizione del lavoro (ruolo) e nella specifica del lavoro (se presente). Questi due documenti forniscono le informazioni di base necessarie per avviare i processi di reclutamento e selezione.

Le descrizioni delle mansioni derivano dall'analisi delle mansioni e forniscono le informazioni di base su una mansione, raggruppate per categoria: titolo o mansione, rapporti di dipendenza, scopo e responsabilità generali e compiti e mansioni principali. L'analisi delle mansioni è il processo di raccolta, analisi e definizione delle informazioni sul contenuto delle mansioni, al fine di fornire una base per ogni descrizione delle mansioni e dati per l'assunzione, la formazione, la valutazione delle mansioni e la gestione delle prestazioni. L'analisi delle mansioni si concentra su ciò che il titolare di una mansione deve fare. L'analisi dei ruoli raccoglie informazioni sul lavoro svolto dalle persone, ma con un riferimento essenziale al ruolo che le persone svolgono nel lavoro, non alle mansioni associate al lavoro.

I termini "lavoro" e "ruolo" sono spesso utilizzati al posto l'uno dell'altro con lo stesso significato, ma esiste una distinzione importante:

- Un lavoro è costituito da un gruppo finito di compiti e mansioni che devono essere eseguiti per raggiungere un risultato finale.
- Un ruolo descrive lo "score" svolto dalle persone per raggiungere gli obiettivi, lavorando con competenza e flessibilità nel contesto dato dagli obiettivi, dalle strutture e dai processi dell'organizzazione.

L'analisi delle competenze riguarda un'analisi funzionale per determinare le competenze lavorative e un'analisi comportamentale per determinare le dimensioni comportamentali che influenzano le competenze che determinano le prestazioni lavorative.

Descrizione del lavoro/ruolo La descrizione del lavoro deve basarsi su un'analisi dettagliata del lavoro ed essere il più concisa e concreta possibile. Come regola

generale, la descrizione del lavoro dovrebbe includere le seguenti sezioni: titolo del lavoro a chi risponde il titolare del postochi riporta al titolare del posto scopo generale responsabilità o compiti principali

Il capitolato d'oneri, talvolta denominato anche specifica di assunzione o specificazioni di lavoro, definisce i requisiti di istruzione, formazione, qualifiche, esperienza e abilità/competenze personali che il titolare del posto deve soddisfare.

La specifica definisce quanto segue:

- qualifiche - le qualifiche professionali, tecniche o educative richieste o la formazione professionale che il candidato deve aver intrapreso;
- esperienza - categorie di lavoro o organizzazioni; tipi di risultati e attività che possono indicare la probabilità di successo professionale;
- capacità/abilità/competenze - ciò che l'individuo deve sapere ed essere in grado di fare per svolgere il ruolo, compresi i talenti e le attitudini naturali richiesti;
- requisiti specifici - ciò che ci si aspetta che il titolare del ruolo raggiunga nelle aree specificate; offerta aziendale - la misura in cui l'organizzazione è in grado di soddisfare le aspettative del candidato in termini di opportunità di carriera e formazione, sicurezza del lavoro, ecc.
- compatibilità con l'organizzazione - cultura aziendale (ad esempio, formale o informale) e necessità che i potenziali dipendenti siano in grado di lavorare all'interno di questa cultura.

Il pericolo maggiore da evitare in questa fase è quello di esagerare le competenze e le qualifiche richieste. Naturalmente si cercano le persone migliori, ma fissare un livello troppo alto rende più difficile attrarre i candidati e li rende insoddisfatti quando scoprono che le loro capacità non sono apprezzate. Il sottodimensionamento dei requisiti può essere altrettanto pericoloso, ma accade molto meno spesso. L'approccio migliore consiste nel distinguere tra requisiti essenziali e desiderabili, ma non obbligatori.

A) ATTRAZIONE DEI CANDIDATI - considerare e valutare fonti alternative di candidati, interne ed esterne all'azienda; fare pubblicità; utilizzare agenzie e consulenti.

Attrarre i candidati in modo efficace implica l'identificazione, la valutazione e l'utilizzo delle fonti di candidati più appropriate. Ciò richiede di tenere conto sia delle condizioni esterne dell'organizzazione sia dei punti di forza e di debolezza dell'azienda come datore di lavoro.

Reclutamento interno

I candidati interni devono essere presi in considerazione fin dall'inizio, anche se alcune organizzazioni insistono sul fatto che devono essere trattati alla pari con i candidati esterni. Tuttavia, è necessario considerare la possibilità di un trasferimento o di una promozione per

undipendente. Il posto vacante può essere pubblicizzato internamente mediante l'affissione in bacheca, l'invio di una newsletter, l'utilizzo di Intranet o l'invio di promemoria e circolari interne.

Il reclutamento interno non solo è efficace, ma è anche un importante fattore di motivazione per i dipendenti di un'azienda.

Reclutamento esterno

Se non ci sono persone disponibili all'interno dell'organizzazione, le principali fonti di reclutamento sono la pubblicità, Internet e l'esternalizzazione del reclutamento a consulenti o agenzie specializzate. Pubblicità Prima di fare pubblicità, è necessario esaminare le fonti di reclutamento alternative per verificare che non possano essere utilizzate con successo per questo scopo. La scelta finale viene fatta sulla base di tre criteri: costo, velocità e probabilità di ottenere candidati idonei. Sia nel reclutamento interno che in quello esterno, a un certo punto sarà necessario fare un annuncio.

Gli annunci, in termini di forma e contenuto, devono:

- attirare l'attenzione - catturare l'interesse dei potenziali candidati a scapito di altri datori di lavoro;
- creare e mantenere l'interesse comunicare informazioni sul posto di lavoro, sull'azienda, sui termini e sulle condizioni di impiego in modo attraente;
- stimolare - non solo attirare l'attenzione, ma anche stimolare i potenziali candidati a leggere l'annuncio fino in fondo e a inviare il proprio CV.

La risposta ottenuta da un annuncio di questo tipo dipende anche dalla scelta del mezzo di comunicazione, che influenzerà il tipo e il numero di candidature ricevute. Esistono diverse possibilità, ovvero: stampa locale o nazionale, radio, televisione.

Reclutamento su Internet

Questa modalità di reclutamento prevede l'utilizzo di Internet per pubblicizzare i posti vacanti, fornire informazioni sui posti vacanti e sul datore di lavoro e consentire la comunicazione via e-mail tra datori di lavoro e candidati.

Esternalizzazione del reclutamento

Questa alternativa prevede che agenti o consulenti si assumano il compito di svolgere, se non tutto il reclutamento, almeno la parte preliminare di presentazione dei candidati idonei o la stesura di una breve lista di candidati. Istituti di istruzione e formazione Anche i laureati degli istituti di istruzione possono essere utilizzati per coprire i posti di lavoro. Per alcune organizzazioni, le principali fonti di "reclutamento" sono le università e gli istituti di formazione professionale, nonché le scuole secondarie.

Fiere del lavoro/scambi di lavoro

Questo metodo di reclutamento può essere estremamente efficace in quanto consente di contattare e attrarre molti potenziali candidati di varie categorie.

Stage

Gli stage prevedono l'assunzione di studenti per posizioni a tempo parziale. A questi studenti viene offerta un'esperienza pratica attinente ai loro studi. Il vantaggio per il datore di lavoro è che ha l'opportunità di assumere la persona non appena si laurea (se è soddisfatto delle sue prestazioni).

Assunzione di neolaureati

Molte organizzazioni utilizzano questo metodo perché, nella stragrande maggioranza dei casi, i neolaureati sono intelligenti, capaci e desiderosi di imparare. Inoltre, possono essere formati molto più facilmente e adattarsi più rapidamente alle specificità dell'organizzazione che li assume.

B) SELEZIONE DEI CANDIDATI - Selezione dei CV, colloqui, valutazione dei candidati, offerte, referenze, contratti di lavoro.

C) SELEZIONE DEL PERSONALE

È il processo che consente di determinare se un candidato possiede le qualità personali necessarie per soddisfare le specifiche del lavoro. Non è mai possibile trovare un dipendente "perfetto" che abbia tutte le qualità richieste per il lavoro da svolgere. Per questo motivo, il manager di una piccola o media impresa deve trovare persone le cui competenze e qualifiche si integrino armoniosamente con quelle dei dipendenti attuali.

Nella selezione del personale, occorre tenere presente che i risultati ottenuti in passato dai candidati costituiscono una base per le loro prestazioni future. La quantità di informazioni da raccogliere su ciascun candidato dipende dalla natura degli incarichi. Il processo di selezione del personale può svolgersi nelle seguenti fasi:

- Compilazione da parte del candidato dei moduli di candidatura. Questo fornisce informazioni generali sul candidato riguardanti: dati anagrafici, formazione professionale, esperienza lavorativa (lavori svolti, posizioni ricoperte, motivi dell'abbandono dei lavori precedenti), persone che possono fornire raccomandazioni (relazioni) sul candidato.
- Colloquio preliminare del candidato, che offre al manager l'opportunità di farsi un'idea generale della sua formazione, della sua personalità e della sua conoscenza del lavoro da svolgere. Molti candidati vengono eliminati in questa fase perché non corrispondono alla formazione o all'esperienza del candidato.
- Il test verifica l'intelligenza, le competenze, la capacità di lavoro e le prestazioni del candidato per vedere se è in grado di adattarsi al nuovo lavoro.

- Consultazione di persone che possono fornire informazioni o raccomandazioni sui candidati.

L'efficacia del colloquio dipende dall'abilità dell'intervistatore.

Tuttavia, un manager può migliorare le proprie capacità di intervista tenendo conto delle seguenti raccomandazioni:

- le domande da porre dovrebbero essere stabilite (o almeno delineate) in anticipo;
- prestare la massima attenzione al candidato;
- l'atmosfera deve essere tranquilla
- il candidato deve essere ascoltato con attenzione, senza valutazioni verbali delle dichiarazioni del candidato;
- il livello della discussione deve essere adeguato al candidato;
- il modo di parlare, le maniere e l'abbigliamento del candidato devono essere osservati con attenzione, se sono importanti per il lavoro da svolgere.

Dopo aver deciso chi sarà il prossimo dipendente, il passo successivo è quello di negoziare i termini e le condizioni.

Offerta verbale

L'offerta verbale prevede una breve presentazione del lavoro, della retribuzione e di altri benefit. Questo tipo di offerta, oltre a far risparmiare tempo al datore di lavoro, dà al candidato la possibilità di fare domande su questi aspetti.

Redazione di un'offerta scritta

Un'offerta scritta deve contenere i seguenti elementi:

- Titolo del lavoro
- Descrizione del lavoro
- Posizione
- Posizione e nome del superiore
- Condizioni generali
- Stipendio - livello - data e frequenza della retribuzione - modalità di pagamento - ore di lavoro straordinario
- Numero di ore realisticamente previste - Pause - Congedi e permessi - Benefici aggiuntivi
- Altre condizioni di impiego (referenze soddisfacenti, stato di salute, titoli di studio)
- Dettagli del periodo di prova
- Data di inizio del posto di lavoro
- Data entro la quale l'offerta deve essere firmata, datata e restituita al datore di lavoro per indicare l'accettazione dell'offerta.

Rifiuto dei candidati

Ci sono situazioni in cui le organizzazioni non informano i candidati del rifiuto della loro candidatura. Questo dimostra una mancanza di professionalità e di eleganza, sia da parte dei responsabili del processo di reclutamento e selezione, sia da parte dell'organizzazione interessata.

La gestione delle prestazioni è definita come un approccio strategico e integrato per garantire un successo duraturo nel lavoro delle organizzazioni, migliorando le prestazioni delle persone che vi lavorano e sviluppando le capacità dei team e degli individui. Un sistema di gestione delle prestazioni consiste nell'insieme dei processi utilizzati per identificare, incoraggiare, misurare, valutare, migliorare e compensare le prestazioni dei dipendenti di un'organizzazione.

La misurazione delle prestazioni lavorative è uno degli aspetti centrali che ha contribuito ad affermare la psicologia industriale come disciplina profondamente scientifica. I dati oggettivi sulla produzione del lavoro sono naturalmente determinati durante l'azione di analisi del lavoro. I dati personali sono la seconda classe di criteri utilizzati nella valutazione delle prestazioni. I dati di apprezzamento o valutazione del lavoro sono un altro criterio importante nella valutazione delle prestazioni.

CAPITOLO 9. CONTROLLO INTERNO E GESTIONE DEL RISCHIO (COSO)

9.1. PROCESSO DI GESTIONE DEL RISCHIO

La gestione del rischio si riferisce alla traduzione di un problema aziendale in tutti gli scenari possibili. Si tratta di un atteggiamento lungimirante e della convinzione della possibilità che un rischio si concretizzi. Sulla base di questo atteggiamento, viene presa una decisione costruttiva per eliminare o mitigare il danno che potrebbe verificarsi a causa del rischio. La gestione del rischio diventa quindi un processo di identificazione, analisi e risposta ai rischi potenziali per un'organizzazione, un sistema informativo o un progetto. Ad esempio, quando l'attenzione è rivolta alla sicurezza delle informazioni, si parla di gestione del rischio di sicurezza. Quando l'area di analisi è lo sviluppo di prodotti software, si parla di gestione del rischio software.

Il ruolo della gestione del rischio in un'organizzazione - Lo scopo generale della gestione del rischio è quello di aiutare a comprendere i rischi a cui un'organizzazione è esposta, in modo da poterli gestire.

A seconda del momento in cui i rischi vengono analizzati, esistono obiettivi pre-evento (prima che il rischio si concretizzi), quando l'obiettivo è evitare che il rischio si verifichi, e obiettivi post-evento (il rischio si è già concretizzato), quando l'obiettivo è garantire la continuità dell'attività, la sopravvivenza dell'azienda.

Il principale vantaggio di un programma di gestione del rischio è l'efficienza economica: i manager sono consapevoli dei rischi a cui l'organizzazione è esposta e li gestiscono in modo adeguato affinché non si concretizzino.

La gestione del rischio è un obbligo per l'intero team di un'azienda. A ciò deve aggiungersi l'esistenza di un dipartimento di gestione del rischio o almeno di una persona con responsabilità di gestione del rischio.

In alcuni casi, può esistere un certo livello di rischio accettato in base alle specifiche di uno standard. Si tratta di una situazione comune nel settore finanziario-bancario o nelle grandi aziende che si avvalgono di una revisione contabile esterna. La conformità aggiunge valore all'immagine agli occhi dei clienti, dei partner commerciali, ecc.

Trasferimento del rischio: comporta la stipula di una polizza assicurativa o l'esternalizzazione di un servizio. Questa pratica di solito comporta altri rischi, sia dall'outsourcing che dai contratti assicurativi.

Il rischio d'impresa si traduce in una variabilità del risultato, che incide sul rendimento delle attività e di conseguenza sul rendimento del capitale investito. Questa variabilità può essere controllata meglio se l'azienda ha un maggior grado di flessibilità.

I rischi di impresa derivano principalmente dall'incapacità dell'azienda di adeguare continuamente i propri costi (nel senso di ridimensionarsi) e di adattarsi al contesto economico. Il rischio d'impresa può essere affrontato sia dal punto di vista dell'attività interna dell'azienda, sia dal punto di vista dell'ambiente esterno in cui opera.

Metodi di identificazione del rischio

Il metodo più comune per identificare un rischio è la lista di controllo, perché si basa su uno standard che prevede che un processo si comporti in un certo modo. Il risk manager controlla quindi in che misura la realtà corrisponde a ciò che lo standard (qualunque esso sia) dichiara essere nei limiti della normalità. Ma questo non è sufficiente, perché di solito gli standard sono o generali, non potendo cogliere tutti gli aspetti particolari di un'organizzazione, o particolari, mirati a un'area specifica.

Nelle fasi di identificazione del rischio, si devono analizzare anche i documenti disponibili nell'organizzazione, i dati storici dell'azienda e i casi di studio (esperienza propria o di altre organizzazioni), la consultazione di esperti interni ed esterni, le ispezioni nelle varie unità dell'organizzazione (quelle considerate a rischio), le tecniche di brainstorming o le interviste ai dipendenti.

Il quadro migliore per l'applicazione di questi strumenti è l'analisi dei valori - vulnerabilità - rischi. In particolare, essa evidenzia gli asset e i valori dell'organizzazione. Per ogni asset si effettua un'analisi della vulnerabilità, dove la vulnerabilità implica l'assenza di una misura di controllo per proteggere il valore. Vengono poi identificate le fonti di rischio interne o esterne all'organizzazione.

La maggior parte delle moderne teorie delle decisioni si basa sull'idea generale dell'avversione al rischio negli individui, indipendentemente dalla natura del loro lavoro, poiché gli esseri umani optano per la loro struttura per un certo risultato a scapito di un'opzione senza certezza che potrebbe portare allo stesso fine. Inoltre, la ricerca indica che l'atteggiamento verso i fattori di rischio è una caratteristica stabile di ogni individuo, legata allo sviluppo della personalità e alla cultura. Tuttavia, a causa della complessità del fenomeno

e della molteplicità delle teorie sul rischio, le opinioni dei ricercatori non sono sempre coerenti per quanto riguarda le varie caratteristiche coinvolte in questo processo. Così, mentre per alcuni aspetti, come la propensione al rischio, gli specialisti sono concordi nell'affermare che il più delle volte è associata a particolari tratti della personalità del singolo decisore, per quanto riguarda la differenziazione scientifica dei soggetti che assumono il rischio da altri membri della stessa cultura o professione, le opinioni degli studiosi in questo campo divergono. Tuttavia, queste discrepanze tra le teorie degli scienziati sono in gran parte infondate, perché mentre la propensione al rischio è considerata dagli specialisti un elemento stabile della personalità, l'atteggiamento verso il rischio e la percezione del rischio da parte degli individui dipendono da elementi variabili come i sentimenti, il modo in cui viene presentata la realtà, l'umorismo, ecc. Se queste caratteristiche sono riscontrabili a livello decisionale generale, di particolare rilievo è la situazione dei manager o delle persone coinvolte nella gestione di aziende, imprese, ecc.

A seconda del fatturato, del settore di attività e della complessità dell'azienda, questa può disporre o meno di un reparto di previsione specializzato nell'identificazione, nel monitoraggio e nella minimizzazione dei fattori di rischio, diretto da un risk manager. Il risk manager deve essere altamente qualificato nel settore e deve essere in costante contatto con gli ultimi sviluppi e scoperte scientifiche riguardanti le strategie per combattere e/o mitigare i rischi. Nelle aziende più piccole o in quelle che non dispongono di tali dipartimenti specializzati, le attività di gestione del rischio sono affidate al direttore generale dell'azienda, che è obbligato a includere questo tipo di attività nella sua agenda di lavoro. Tuttavia, a prescindere dal sistema di gestione del rischio utilizzato, la ricerca dimostra che anche la gestione del rischio è una necessità.

CAPITOLO 10. SVILUPPO SOSTENIBILE, EFFICIENZA DELLE RISORSE E PARI OPPORTUNITÀ

10.1. SVILUPPO SOSTENIBILE

Concetto, finalità, principi

Lo sviluppo sostenibile è un concetto molto complesso, che trae origine dalla preoccupazione per l'ambiente e si è arricchito nel tempo di una dimensione economica e sociale. Sebbene lo sviluppo sostenibile sia stato originariamente inteso come soluzione alla crisi ambientale causata dall'intenso sfruttamento industriale delle risorse e dal continuo degrado dell'ambiente, e cerchi principalmente di preservare la qualità dell'ambiente, il concetto si è ora esteso alla qualità della vita in tutta la sua complessità, sia economica che sociale.

Il concetto di sviluppo sostenibile si riferisce a tutte le forme e i metodi di sviluppo socio-economico, non solo a breve o medio termine, ma anche a lungo termine, la cui base è principalmente quella di garantire un equilibrio tra questi sistemi socio-economici e gli elementi del capitale naturale.

La definizione più nota di sviluppo sostenibile è certamente quella data dalla Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo (WCED) guidata da Gro Harlem Brundtland, primo ministro norvegese, nel 1987 nel rapporto "Our Common Future", noto anche come Rapporto Brundtland: "Lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che cerca di soddisfare i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri".

Il concetto era originariamente legato ai problemi ambientali e alla crisi delle risorse naturali, in particolare quelle energetiche, di 30 anni fa.

I PRINCIPI

Lo sviluppo sostenibile si svolge sullo sfondo di una serie di principi fondamentali:

- preoccupazione per l'equità e la giustizia tra i Paesi e tra le generazioni;
- una visione a lungo termine del processo di sviluppo;
- pensiero sistemico, l'interconnessione tra economia, società e ambiente.

A tal fine, sono stati individuati quattro obiettivi chiave:

1. Tutela dell'ambiente attraverso misure volte a dissociare la crescita economica dagli impatti ambientali negativi;

2. Equità e coesione sociale attraverso il rispetto dei diritti fondamentali, della diversità culturale, delle pari opportunità e della lotta contro ogni tipo di discriminazione;
3. prosperità economica attraverso la promozione della conoscenza, dell'innovazione e della competitività per garantire un elevato tenore di vita e posti di lavoro abbondanti e ben retribuiti;
4. Adempiere alle responsabilità internazionali dell'UE promuovendo istituzioni democratiche per la pace, la sicurezza e la libertà e principi e pratiche di sviluppo sostenibile in tutto il mondo.

Presentazione delle principali norme nazionali ed europee in materia di rispetto e protezione dell'ambiente, delle risorse naturali e della biodiversità

Adottata nel 2001, emendata nel 2005 e finalizzata nel 2006, la Strategia dell'UE per lo Sviluppo Sostenibile ha i seguenti obiettivi:

- limitare il cambiamento climatico e i suoi costi ed effetti negativi sulla società e sull'ambiente; garantire che il nostro sistema di trasporto soddisfi le esigenze economiche, sociali e ambientali della nostra società, riducendo al minimo gli impatti indesiderati sull'economia, sulla società e sull'ambiente;
- promuovere modelli di produzione e consumo sostenibili;
- migliorare la gestione ed evitare lo sfruttamento eccessivo delle risorse naturali, riconoscendo il valore dei servizi ecosistemici;
- promuovere una buona ed equa salute pubblica e migliorare la protezione contro le minacce alla salute;
- creare una società socialmente inclusiva, tenendo conto della solidarietà tra le generazioni e all'interno di esse, garantendo la sicurezza e aumentando la qualità della vita dei cittadini come presupposto per il mantenimento del benessere individuale;
- promuovere lo sviluppo sostenibile su larga scala; garantire che le politiche interne ed esterne dell'UE siano in linea con lo sviluppo sostenibile e con i suoi impegni internazionali.

GESTIONE DEI RIFIUTI - PARTE DELLA GESTIONE DELL'ORGANIZZAZIONE

La partnership tra la popolazione, le organizzazioni imprenditoriali e le autorità deve essere sostenuta nell'interesse comune di mantenere la qualità dei fattori ambientali entro i limiti imposti dalle normative, proteggere l'ambiente e la salute delle persone, migliorare lo stato economico della comunità locale.

A questo proposito, le organizzazioni hanno un ruolo cruciale nello sviluppo di prodotti e tecnologie di produzione che riducano al minimo la quantità di rifiuti generati. Il prodotto deve essere progettato in modo da ridurre al minimo l'impatto ambientale durante il suo ciclo di vita. I rifiuti sono definiti come rifiuti tecnologici, prodotti e materiali con periodi di garanzia superati, prodotti fisicamente usati e non più utilizzabili e rifiuti domestici.

I rifiuti possono essere classificati in base a diversi criteri. In generale, si parla delle seguenti categorie di rifiuti.

1. Rifiuti domestici, provenienti dal settore domestico o da settori simili, dalla piccola e grande industria, dal settore pubblico o amministrativo, dal commercio, ecc.
2. Rifiuti stradali, specifici delle strade pubbliche, provenienti dalle attività quotidiane della popolazione, dagli spazi verdi, dalla deposizione di sostanze solide nell'atmosfera.
3. Rifiuti ingombranti provenienti dalla demolizione o dalla costruzione di edifici industriali civili o da altre fonti che, a causa delle loro dimensioni, non possono essere raccolti dai normali sistemi di pre-raccolta o di raccolta, ma richiedono un trattamento separato.
4. Rifiuti industriali, che derivano da processi tecnologici e sono di diverso tipo, a seconda della natura specifica dell'unità industriale. Le maggiori quantità di rifiuti industriali provengono dalle attività estrattive.
5. Rifiuti agricoli provenienti da unità agricole e zootecniche sotto forma di letame, rifiuti animali, rifiuti animali provenienti da macelli e dall'industria della carne, rifiuti vegetali provenienti da zuccherifici e oleifici, ecc.
6. Rifiuti pericolosi come rifiuti tossici, infiammabili, esplosivi, radioattivi, infettivi, ospedalieri o altri rifiuti che direttamente o indirettamente rappresentano un pericolo per il mondo vivente.
7. I rifiuti non pericolosi sono quelli che non si decompongono in elementi pericolosi per la vita umana, ma che si accumulano in grandi quantità e che, in un modo o nell'altro, influiscono sull'ambiente.
8. Nel campo della gestione dei rifiuti esistono due tipi di gestione: la gestione strategica dei rifiuti e la gestione operativa dei rifiuti.

La gestione strategica dei rifiuti si basa su 3 importanti principi:

1. Prevenzione della produzione di rifiuti
2. Riciclaggio e riutilizzo
3. Miglioramento dello smaltimento finale e monitoraggio

Rispetto e tutela dell'ambiente, attraverso l'uso oculato delle risorse naturali e la protezione dell'ambiente, la conservazione e la tutela della biodiversità nelle attività che svolgeranno nella loro vita quotidiana e nelle imprese che avvieranno.

Gestione responsabile ed efficiente delle risorse

Tutti gli elementi che le persone utilizzano nelle loro attività per soddisfare i loro bisogni sono risorse, sulla base delle quali assicurano il loro consumo. A differenza dei bisogni, che sono illimitati, le risorse sono limitate. Che si tratti di risorse naturali o trasformate, di materie

prime, di energia o di risorse umane, le risorse sono limitate. Il fatto che siano limitate solleva la questione di come utilizzarle in modo razionale, affinché l'attività economica sia efficiente.

Le risorse naturali sono tutti gli elementi naturali dell'ambiente che possono essere utilizzati per le attività umane:

- risorse non rinnovabili (esauribili) - minerali e combustibili fossili (carbone, gas, petrolio);
- risorse rinnovabili - acqua, aria, suolo, flora, fauna selvatica;
- risorse permanenti - energia solare, eolica, geotermica e delle onde.

Il recupero e il riciclaggio sono uno dei modi più efficienti ed economici per risparmiare risorse non rinnovabili, in quanto consentono di risparmiare energia e materie prime¹⁰.

Identificare i fattori ambientali potenzialmente influenzati dall'attività.

Gli aspetti ambientali sono gli elementi delle attività, dei prodotti o dei servizi di un'organizzazione che possono interagire con l'ambiente (cfr. ISO 14001). Gli aspetti ambientali specifici dell'attività dell'organizzazione saranno identificati e classificati in base ai fattori ambientali:

- scarichi idrici
- emissioni nell'aria
- rumore
- perdite nel suolo e nelle acque sotterranee
- rifiuti
- consumo di utenze
- gestione di sostanze e preparati pericolosi

Gestione delle situazioni di rischio ambientale

Le questioni relative alla tutela ambientale hanno profonde implicazioni per tutte le organizzazioni, indipendentemente dalle loro dimensioni. Un atteggiamento positivo nei confronti della tutela ambientale è un fattore essenziale per lo sviluppo a lungo termine di ogni organizzazione.

Una gestione orientata all'ambiente si assume il compito costante di individuare il potenziale di inquinamento delle proprie attività, di adottare misure adeguate per limitare il livello di impatto generato e la possibilità di sviluppare una cultura organizzativa pro-ambiente.

10.2. USO EFFICIENTE DELLE RISORSE

La crescita dell'economia globale sta esercitando una pressione eccessiva sulle risorse della Terra. La situazione peggiorerà quando la popolazione mondiale si avvicinerà ai 9 miliardi di

persone. L'aumento della concorrenza per le risorse scarse porterà a un aumento dei prezzi e all'instabilità, tendenze globali che avranno un enorme impatto sull'economia europea.

Per questo motivo l'UE sta lavorando per un uso efficiente e sostenibile delle risorse. Materie prime come l'acqua, i minerali e il legno devono essere gestite in modo più efficiente lungo tutto il loro ciclo di vita, dall'estrazione allo smaltimento.

Ridurre la dipendenza da risorse scarse aiuterà l'Europa a diventare meno vulnerabile alle interruzioni dell'approvvigionamento e alla volatilità dei prezzi di mercato. Anche le tecnologie pulite e le energie rinnovabili, le industrie verdi e il riciclaggio possono contribuire. La situazione migliorerà per tutti. Se continuiamo a utilizzare le risorse al ritmo attuale, nel 2050 avremo bisogno di due pianeti.

Tre quarti del nostro impatto ambientale sono generati dal settore alimentare e delle bevande, dagli edifici e dai trasporti. Per questo abbiamo bisogno di un nuovo modo di produrre e consumare gli alimenti, di infrastrutture migliori e di sistemi di trasporto più puliti. La riprogettazione dei prodotti porterà benefici a noi e all'ambiente.

Per effettuare la transizione, dobbiamo mettere in atto i giusti segnali di prezzo. L'Europa ha bisogno di politiche chiare per consentire queste trasformazioni.

Nella visione dell'UE, abbiamo bisogno di un'economia che cresca rispettando i limiti planetari e i vincoli delle risorse. Per utilizzare le risorse in modo più efficiente, milioni di imprese e consumatori dovranno trasformare le loro pratiche di produzione e consumo. Tutte le parti interessate dovranno garantire che le politiche, i finanziamenti, gli investimenti, la ricerca e l'innovazione siano tutti orientati nella stessa direzione.

La crescita dell'economia mondiale e l'aumento della popolazione globale (9 miliardi entro il 2050) comportano un rapido consumo delle risorse naturali della Terra. Risorse come l'acqua, il suolo, l'aria pulita e i servizi ecosistemici sono fondamentali per la salute e la qualità della vita, ma sono disponibili solo in quantità limitate. L'aumento della concorrenza per alcune risorse porterà alla scarsità e all'aumento dei prezzi, con ripercussioni sull'economia europea. Le risorse devono essere gestite in modo più efficiente lungo tutto il loro ciclo di vita, dall'estrazione, al trasporto, alla lavorazione e al consumo fino allo smaltimento dei rifiuti. Per questo la Commissione insiste sull'"efficienza delle risorse". Efficienza delle risorse significa produrre più valore con meno risorse e cambiare le nostre abitudini di consumo. Questo limiterà il rischio di scarsità e manterrà l'impatto ambientale entro i limiti naturali del pianeta. È un principio generale che si applica a tutte le risorse naturali, dagli alimenti, il legno e la biodiversità all'energia, i metalli, il suolo, l'acqua, i minerali, l'atmosfera e la terra. L'aumento dell'efficienza delle risorse in Europa è un mezzo per raggiungere gli obiettivi economici, sociali e ambientali in modo più semplice, sicuro e a costi inferiori.

10.3. PARI OPPORTUNITÀ

Concetto, scopo, principi

L'uguaglianza tra donne e uomini è un diritto fondamentale, un valore condiviso dall'UE e una condizione necessaria per raggiungere gli obiettivi di crescita economica, occupazione e coesione sociale dell'UE. Sebbene le disuguaglianze esistano ancora, oggi l'UE ha compiuto progressi significativi negli ultimi decenni nel raggiungimento della parità di genere. Ciò è dovuto principalmente alla legislazione sulla parità di trattamento, all'integrazione della dimensione di genere e alle misure specifiche per la promozione delle donne; queste riguardano l'accesso all'occupazione, la parità di retribuzione, la tutela della maternità, i congedi parentali, sociali e professionali, la sicurezza sociale, l'onere della prova nei casi di discriminazione e il lavoro autonomo.

Le pari opportunità si basano sulla garanzia della piena partecipazione di ogni persona alla vita economica e sociale, a prescindere da origine etnica, sesso, religione, età, disabilità o orientamento sessuale. Per discriminazione si intende qualsiasi distinzione, esclusione, restrizione o preferenza sulla base di criteri stabiliti dalla legislazione in vigore.

L'uguaglianza di opportunità si basa sulla garanzia della piena partecipazione di ogni persona alla vita economica e sociale, a prescindere dai criteri di cui sopra. L'Unione Europea promuove i diritti fondamentali, la non discriminazione e le pari opportunità per tutti. Il Parlamento europeo e il Consiglio dell'Unione europea hanno dichiarato il 2007 Anno europeo delle pari opportunità per tutti, con l'obiettivo di garantire la piena partecipazione di tutti alla vita economica e sociale, a prescindere da origine etnica, sesso, religione, età, disabilità o orientamento sessuale.

Secondo il Regolamento 1083/2006 del Consiglio dell'Unione Europea, le pari opportunità sono uno dei principi di intervento dei Fondi strutturali. Per l'Anno europeo delle pari opportunità per tutti sono stati fissati quattro obiettivi, che vengono perseguiti attraverso le azioni e i programmi che verranno realizzati in questo quadro, ovvero: diritti (sensibilizzazione sul diritto all'uguaglianza e alla non discriminazione e sul problema della discriminazione multipla), rappresentatività (stimolare il dibattito sui modi per aumentare la partecipazione alla società dei gruppi vittime di discriminazione e la partecipazione equilibrata di donne e uomini), riconoscimento (facilitare e celebrare la diversità e l'uguaglianza) e rispetto (promuovere una società più coesa).

Definizioni

- **Pari opportunità** - il concetto che tutti gli esseri umani sono liberi di sviluppare le proprie capacità personali e di fare scelte senza le limitazioni imposte da ruoli rigidi; che i diversi comportamenti, aspirazioni e bisogni delle donne e degli uomini sono ugualmente considerati, valorizzati e promossi significa che le donne e gli uomini godono della stessa libertà di realizzare le proprie aspirazioni.
- **Rilevanza di genere** - la questione della rilevanza di una politica o di un'azione rispetto alle relazioni di genere, all'uguaglianza tra donne e uomini.
- **Mainstreaming di genere** - l'elemento chiave utilizzato nella definizione di mainstreaming di genere è l'attenzione ai processi decisionali. Il mainstreaming si riferisce alla (ri)organizzazione delle procedure e dei regolamenti abituali, alla (ri)organizzazione delle responsabilità e delle capacità al fine di integrare una prospettiva di genere in tutte queste procedure, regolamenti, responsabilità, capacità, ecc. Si riferisce anche all'uso di competenze di genere nello sviluppo e nella pianificazione delle politiche, all'uso dell'analisi dell'impatto di genere in questo processo, all'inclusione di consultazioni e alla partecipazione di gruppi e organizzazioni rilevanti. Solo quando tutte queste (pre)condizioni sono soddisfatte si può dire che il processo di mainstreaming è in corso.
- **Disabilità** - termine generale che indica perdite o deviazioni significative di funzioni o strutture corporee, difficoltà dell'individuo nello svolgimento di attività e problemi incontrati attraverso il coinvolgimento in situazioni di vita, secondo la Classificazione internazionale della disabilità del funzionamento e della salute;
- **Discriminazione** - differenziare o trattare in modo diverso due persone o due situazioni quando non vi è alcuna distinzione rilevante tra loro o trattare in modo identico situazioni che sono in realtà diverse. Le direttive UE contro la discriminazione vietano sia la discriminazione diretta che quella indiretta e danno la stessa definizione di discriminazione.

Approccio di mainstreaming

L'approccio di mainstreaming di solito comporta una riorganizzazione dei processi di definizione delle politiche e di pianificazione (programmi, progetti), perché le procedure esistenti spesso non tengono conto delle differenze di genere o contengono pregiudizi di genere. In generale, gli esperti di politiche nelle istituzioni/organismi che si occupano di politiche sostengono che il risultato del loro lavoro non avvantaggia/svantaggia nessuno dei due sessi (sono neutrali rispetto al genere) ma, contrariamente a questo assunto, è stato spesso dimostrato che le differenze di genere non sono riconosciute come tali e che le decisioni vengono prese tenendo conto di pregiudizi che favoriscono il perpetuarsi delle disuguaglianze di genere già esistenti.

Il mainstreaming come strategia mira a contrastare attivamente questa situazione e a utilizzare il ruolo dei decisori nel processo decisionale proprio per promuovere relazioni di genere eque.

Uguaglianza di genere

Nella società, donne e uomini non hanno gli stessi ruoli, risorse, bisogni e interessi. Non partecipano in egual misura al processo decisionale. I valori attribuiti al "lavoro femminile" e al "lavoro maschile" non sono gli stessi; queste differenze variano da società a società, da cultura a cultura e sono chiamate "differenze di genere". Il genere si riferisce alle differenze sociali tra donne e uomini che vengono apprese e cambiano nel tempo. Queste differenze variano ampiamente all'interno delle culture e tra di esse. Il genere è uno strumento concettuale con cui si analizzano i ruoli, le responsabilità, i vincoli, le opportunità e i bisogni di uomini e donne in qualsiasi contesto. I ruoli e i bisogni di genere sono influenzati dalla classe, dall'età, dalla razza e dall'etnia, dalla cultura e dalla religione, nonché dall'ambiente geografico, economico e politico. In qualsiasi contesto sociale, i ruoli di genere possono essere flessibili o rigidi, simili o diversi, complementari o in conflitto. Oltre alle differenze tra donne e uomini, possono esserci differenze anche all'interno della stessa categoria in termini di livello socio-economico, potere decisionale ed età. Il termine "genere" non sostituisce il termine "sesso", che si riferisce solo alle differenze biologiche (ad esempio, i dati statistici sono disaggregati per sesso).

Persone con disabilità

Per garantire il rispetto del principio di parità di trattamento nei confronti delle persone con disabilità, l'articolo 5 della Direttiva del Consiglio sui rapporti di lavoro 2000/78/CE stabilisce che, nei casi particolari in cui ciò sia richiesto, i datori di lavoro devono adottare le misure necessarie per consentire a una persona con disabilità di accedere, partecipare o avanzare nell'occupazione, o di seguire una formazione, a meno che tali misure non comportino uno sforzo sproporzionato da parte del datore di lavoro. Questo sforzo non sarà sproporzionato se è sufficientemente coperto dalle misure esistenti nell'ambito delle politiche sulla disabilità dello Stato interessato.

Ciò implica che, ogni qualvolta sia necessario, devono essere apportate adeguate sistemazioni alle persone con disabilità proprio per garantire la parità di trattamento, a meno che non si possa dimostrare che tali sistemazioni causerebbero indebiti disagi alla controparte. Un esempio potrebbe essere l'adattamento dell'orario di lavoro per le persone con disabilità.

A) DISCRIMINAZIONE DIRETTA

La discriminazione diretta è l'esclusione di una persona o di una categoria di persone dal godimento di un particolare diritto a causa di una caratteristica di quella persona o categoria di persone.

Esempi:

- I dipendenti di un ristorante o di un negozio rifiutano di servire una determinata persona perché appartiene a un gruppo etnico.
- L'annuncio per un determinato lavoro è rivolto solo a candidati maschi.
- Un ospedale rifiuta di ammettere un paziente o non gli fornisce le cure necessarie perché appartiene a un gruppo minoritario.

B) DISCRIMINAZIONE INDIRECTA

La discriminazione indiretta consiste nell'escludere una persona o una categoria di persone dal godimento di un particolare diritto utilizzando criteri apparentemente neutri.

Esempio: L'annuncio per il posto di addetta alle pulizie è subordinato alla presentazione di un diploma di maturità.

Si può sostenere che, con il pretesto di un criterio apparentemente oggettivo (il diploma di maturità), si voglia escludere alcune categorie di candidati, come le donne di origine rom o quelle provenienti da zone rurali che, secondo le statistiche, hanno minori probabilità di ottenere un diploma di maturità. Inoltre, il requisito del diploma di maturità non può essere oggettivamente giustificato con riferimento alla descrizione delle mansioni di una donna delle pulizie che deve svolgere un lavoro non qualificato.

C) MOLESTIE

Le molestie sono la creazione di un ambiente intimidatorio, ostile o degradante nei confronti di una persona o di un gruppo di persone a causa di una loro caratteristica. Le molestie presuppongono un comportamento ripetitivo da parte del discriminatore. Esempio: Un datore di lavoro assume un comportamento offensivo nei confronti di un dipendente proveniente da una certa zona del paese. Questo comportamento è ripetitivo, viene adottato collettivamente e assume la forma di commenti offensivi, battute o scherzi su alcune presunte caratteristiche o difetti degli abitanti di quella zona.

D) VITTIMAZIONE

La vittimizzazione è un trattamento sfavorevole in risposta all'iniziativa di una persona di far valere il proprio diritto legale a non essere discriminata. Esempio: Un detenuto presenta un reclamo contro il personale del carcere sostenendo di essere stato vittima di discriminazione. In seguito all'esito favorevole del reclamo, il personale del carcere lo sottopone a un trattamento ancora più severo come punizione per la sua iniziativa.

E) VIOLAZIONE DELLA DIGNITÀ PERSONALE

Costituisce discriminazione qualsiasi espressione pubblica che si traduca in un attacco alla dignità di una persona e che sia motivata dalla sua appartenenza a una particolare categoria.

Esempio: Durante la lezione, un insegnante si rivolge a uno studente con disabilità fisica chiamandolo "handicappato". Si può notare che in tutti gli esempi sopra riportati la discriminazione è caratterizzata dalla combinazione di due elementi:

- l'esistenza di un trattamento diverso in situazioni identiche o simili (o di un trattamento identico in situazioni diverse);
- l'assenza di una giustificazione oggettiva per tale trattamento. Va inoltre aggiunto che le misure che si basano sull'appartenenza di una persona o di una categoria di persone a una categoria, ma che mirano alla loro speciale protezione, non costituiscono discriminazione e non possono (e non devono) essere sanzionate. È la discriminazione positiva che è consentita e possibile. Esempio: Nell'ammissione all'istruzione secondaria o superiore, ai candidati appartenenti a una certa categoria sociale vengono assegnati posti speciali o condizioni più favorevoli.

**Cari giovani lettori,
speriamo che questo articolo vi abbia fornito il maggior numero
possibile di informazioni utili per avviare la vostra attività!
Abbiamo voluto fornirvi contenuti utili e ben organizzati, perché
la valanga di informazioni che si possono trovare su INTERNET o
sui social media a volte può confondere.
Vi consigliamo anche di guardare i video tutorial pubblicati su
<https://www.creativepro.ro> o <https://www.un-lab.it/progetti-europei-employment-2/>.**

**VI AUGURIAMO BUONA FORTUNA!
Con fiducia avrete successo!**

Team EMPLOY.M.E.N.T.

THANK YOU!

MULTŪMIM!

GRAZIE!

EMPLOY.M.E.N.T. – EMPLOY Myself Enhancing My Natural Talent

CREATIVE PROJECTS & EVENTS

Str. Dr. Ion Ghiulamila nr.1, sector 5, Bucuresti, ROMANIA

office_cpe@yahoo.com

UN-LAB S.N.C.

Via Orazio Tramontani 52, Perugia, Italy

info@un-lab.it