

---

# L'ALTRA METÀ DELL'ECONOMIA: IMPRENDITRICI CHE CRESCONO

*esperienze, prospettive e strategie al  
femminile nelle PMI e nelle imprese artigiane*

A cura del Centro Studi CNA

---

---

L'INDAGINE È STATA REALIZZATA DA EURES IN COLLABORAZIONE CON IL CENTRO STUDI CNA

**HANNO REDATTO IL LAVORO:**

**Per Eures**

Fabio Piacenti (Direzione Rapporto)

Valentina Piacentini

Matteo Valido

Viviana Vassura

**Per CNA**

Antonio Murzi (Centro Studi)

Barbara Gatto (Impresa Donna)

Contatti:

[www.eures.it](http://www.eures.it) ([eures@eures.it](mailto:eures@eures.it))

[www.cna.it](http://www.cna.it) ([centrostudi@cna.it](mailto:centrostudi@cna.it))

---

---

# Indice

Premessa	p. 6
Introduzione	p. 7
Sezione I – Caratteristiche e dimensioni dell’imprenditoria femminile in Italia	
1.1 – I numeri dell’imprenditoria femminile nel 2010	p. 9
1.2 – Le donne che complessivamente “fanno impresa” in Italia	p. 12
Sezione II – L’indagine qualitativa	
2.1 – Nota metodologica e guida alla lettura dei risultati	p. 18
2.2 – L’esperienza personale	p. 20
2.3 – Il ruolo dell’imprenditrice visto dall’esterno	p. 21
2.4 – I bisogni dell’imprenditrice	p. 22
2.5 – Consigli utili per avviare l’attività imprenditoriale	p. 24
2.6 – L’esperienza di CNA Impresa Donna	p. 24
Le interviste	p. 26
Sezione III – L’indagine campionaria	
3.1 – Il profilo delle imprenditrici e delle imprese femminili	p. 46
3.2 – La nascita del progetto imprenditoriale	p. 55
3.3 – L’impresa. Profilo e strategie	p. 64
3.4 – L’impresa e la crisi	p. 90
3.5 – Le norme, le Istituzioni e i servizi	p. 105

---

## Premessa

L'idea di realizzare questo studio è nata in funzione dell'organizzazione di un importante evento in occasione dei vent'anni dalla costituzione di CNA Impresa Donna.

Già da diversi mesi si sentiva l'esigenza di dare risposte nuove ai bisogni delle imprenditrici che rappresentiamo, tenuto conto del profondo cambiamento economico e sociale in atto.

Nella definizione del dossier abbiamo fin da subito visto due opportunità.

La prima, dotarci di uno strumento concreto che facesse emergere le caratteristiche delle imprenditrici della CNA, le strategie adottate, i bisogni, al fine di individuare e fornire, come CNA Impresa Donna, le risposte più adeguate alle esigenze delle nostre imprese proprio in funzione dei già citati cambiamenti.

La seconda, molto ambiziosa, quella di poter trasferire alle imprenditrici, soprattutto le più giovani o le donne che vorrebbero avviare un'attività d'impresa, le competenze acquisite dalle altre imprenditrici nel corso degli anni.

Per questo la Presidenza di CNA Impresa Donna ha voluto raccontare e mettere in rete le proprie esperienze professionali, con un'ottica di trasferimento delle proprie capacità al mondo dell'imprenditoria femminile. In questo percorso si ha la convinzione che l'esperienza all'interno dell'Associazione possa rappresentare un valore aggiunto ed un bagaglio di conoscenze da poter mettere a sistema per creare un modello da trasferire alle donne che fanno impresa.

Speriamo di aver concretizzato, con questa pubblicazione, un importante strumento che possa supportare il lavoro che la CNA tutti i giorni porta avanti per sostenere le imprenditrici nel loro percorso di crescita e sviluppo, a beneficio dell'intero sistema economico.

*Paola Sansoni*  
*Presidente*  
*CNA Impresa Donna*

---

## Introduzione

L'imprenditoria femminile costituisce una componente ormai strutturale dei sistemi produttivi Occidentali. In particolare, in Italia, nel 2009 sono oltre 2,5 milioni le donne imprenditrici (titolari, socie e amministratrici), rappresentando oltre un quarto (il 26,8%) delle forze imprenditoriali del Paese.

L'incidenza femminile tra gli imprenditori è inoltre destinata a crescere ulteriormente, considerando che tra le oltre 53 mila imprese nate nel 2009 in Italia, una su tre è guidata da una donna.

Gli studi dedicati ai percorsi al femminile dell'attività di impresa sono sempre più frequenti e numerosi e analizzano in particolare i bisogni di genere espressi, la rete dei servizi necessaria a favorire l'emergere e il consolidamento di questa realtà (in particolare per quanto riguarda la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro), i percorsi di accesso all'auto-imprenditorialità e, non ultimo, le specificità ovvero gli elementi di differenziazione emersi nei diversi contesti della vita d'impresa (selezione e gestione delle risorse umane, politiche contrattuali, rapporti e impatto sul mercato, relazioni con le altre imprese, con le Istituzioni e con le banche, ecc.).

Inoltre assume sempre maggiore interesse l'analisi del *modus operandi* delle imprenditrici e la loro gestione dell'impresa rispetto ai loro colleghi uomini considerando la maggiore 'tenuta' delle imprese guidate dalle donne in relazione alle *performance* di quelle con a capo un uomo.

Se nel 2009, infatti, il numero dei piccoli imprenditori individuali si è complessivamente ridotto in media dello 0,91%, le donne hanno limitato le perdite allo 0,84%, mentre gli uomini hanno ceduto lo 0,94% (Indagine Unioncamere, 2009). Nel biennio 2007-2008 le titolari donne di ditte individuali sono inoltre rimaste stabili, evidenziando potenziali peculiarità dell'imprenditrice non soltanto derivanti dal confronto di genere e legate alla lettura del quadro normativo e dell'offerta dei servizi per la conciliazione della vita lavorativa con gli impegni di quella familiare, quanto piuttosto dalle capacità strategiche e gestionali delle imprenditrici, dagli strumenti utilizzati e dalle soluzioni da loro adottate per sostenere la crescita e l'accesso al mercato.

---

---

In questo contesto si inserisce la presente ricerca, volta ad analizzare le caratteristiche, le dinamiche e le prospettive dell'universo della piccola imprenditoria femminile in Italia, rilevando i bisogni espressi dalle imprenditrici, i servizi a disposizione delle donne che intraprendono una attività "in proprio" e le criticità rilevate.

---

## Sezione I

# Caratteristiche e dimensioni dell'imprenditoria femminile in Italia

Una valutazione del ruolo e della presenza delle donne all'interno del sistema imprenditoriale nazionale, non può prescindere dalle analisi contenute in "Impresa *in* Genere", il rapporto nazionale sull'imprenditoria femminile che, realizzato da Unioncamere con la collaborazione del Ministero dello Sviluppo Economico e del Dipartimento per le pari Opportunità, è giunto quest'anno alla seconda edizione.

Secondo questa fonte al 30 giugno 2010 le imprese femminili presenti in Italia erano 1.421.085 e rappresentavano il 23,3% dell'intero sistema imprenditoriale nazionale.

I dati presentati in "Impresa *in* Genere", commentati nel primo paragrafo del presente capitolo, si riferiscono a tutte quelle realtà imprenditoriali dove a) la titolarità dell'impresa può essere attribuita a una donna (questo nel caso delle imprese individuali) e b) la presenza femminile, valutata in termini di compagine societaria e numero di amministratori, appare preponderante. Si tratta dunque di un criterio che in qualche misura va a sottostimare l'impegno complessivo delle donne che si impegnano nelle imprese italiane. Per questo motivo, nel secondo paragrafo viene quantificato il numero delle donne che a diverso titolo (titolari di imprese individuali, socie, amministratrici e altro) ricoprono cariche nelle imprese. Scopriamo così che esse, al 30 settembre 2010 erano più di tre milioni, un dato che segna un aumento di quasi cinque punti percentuali rispetto al dato del 2005.

### 1.1 I numeri dell'imprenditoria femminile nel 2010

Le principali cifre che meglio di altre fanno emergere l'importanza numerica delle imprese femminili in Italia sono elencate nei punti che seguono. Per una più ampia disamina dei dati commentati si rinvia alle tavole da 1 a 3 in appendice.

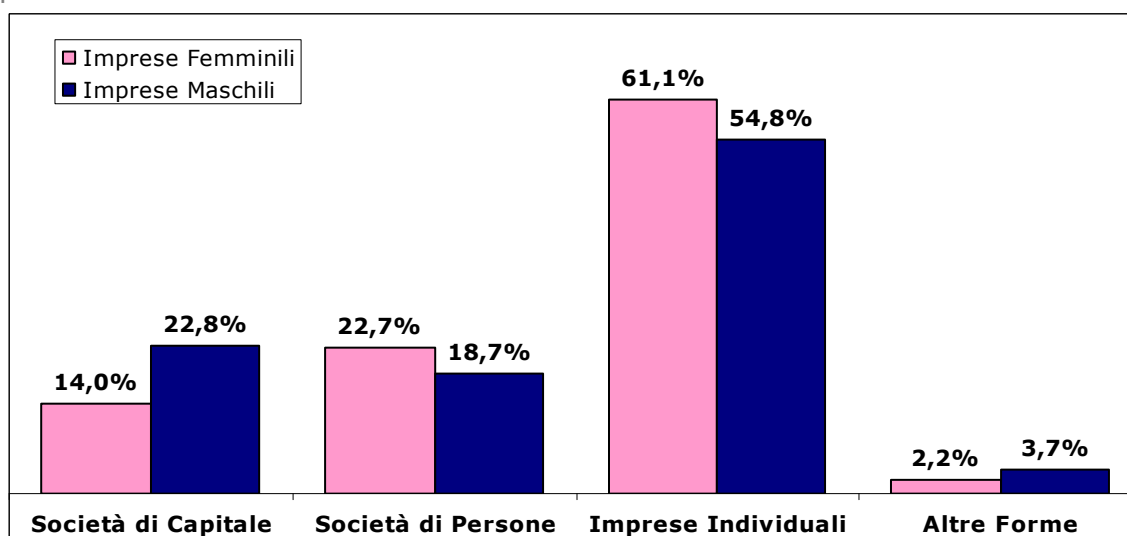
- 
1. Al 30 giugno 2010 le imprese femminili risultavano essere complessivamente 1.421.085 con un peso sul totale delle imprese (il così detto tasso di femminilizzazione ) del 23,3%.
  2. L'analisi della distribuzione geografica delle imprese "rosa" evidenzia una forte correlazione della loro presenza nelle regioni con una maggiore densità imprenditoriale. Circoscrivendo l'attenzione alle prime tre realtà regionali per numero complessivo di imprese, emerge così che Lombardia, Campania e Lazio sono anche le regioni che presentano il maggior numero di imprese femminili. In particolare le tre regioni considerate ospitano quasi il 30 per cento delle imprese rosa (10,5% la Campania, il 9,9% il Lazio, l'8,2% la Sicilia).
  3. Se si considera il fenomeno dell'imprenditoria femminile non più in termini di cifre assolute ma in termini di incidenza sul totale (in questo caso si parla di "tasso di femminilizzazione") emerge un quadro sostanzialmente diverso nel quale *a*) il peso relativo delle imprese femminili sul totale varia da un minimo del 20% in Lombardia a un massimo del 30,2% in Molise; *b*) i tassi di femminilizzazione più elevati si riscontrano nel Meridione e nell'Italia Insulare.
  4. Anche a livello settoriale l'utilizzo dei due indicatori, la numerosità assoluta di iniziative imprenditoriali e il tasso di femminilizzazione, restituisce due quadri di insieme con alcune differenze. In termini puramente numerici (e quindi di composizione dello stock delle imprese femminili) la presenza imprenditoriale delle donne appare fortemente concentrata nel settore del commercio, dove opera quasi il 30% delle imprese femminili, seguita dall'agricoltura (18,8%) e, più da lontano, dalla manifattura (8,3%) e dalle altre attività di servizi (7,3%). L'adozione del tasso di femminilizzazione, che in qualche maniera coglie maggiormente la specializzazione produttiva della componente femminile, colloca invece ai primi posti della graduatoria le attività dei servizi (in primis le altre attività di servizi, la sanità e l'assistenza sociale, l'istruzione, l'attività dei servizi di alloggio e ristorazione e il commercio) ma restituisce un maggior peso ai comparti della manifattura. È interessante scoprire, infatti, che quasi il 19% delle imprese manifatturiere presenti nel nostro paese è "rosa". Infine nelle costruzioni, altro settore



importante per la nostra economia, la presenza di imprese femminili appare minore a prescindere dall'indicatore utilizzato.

- Infine, un ultimo dato che contribuisce a delineare l'identikit della struttura delle imprese femminili nel nostro paese riguarda le forme giuridiche. Sotto questo profilo, la dimensione micro, che pure caratterizza il nostro sistema produttivo nel suo complesso, emerge in modo più evidente tra le imprese femminili che tra quelle maschili. Se infatti quasi l'84% dell'imprenditoria femminile è composta da imprese individuali (61% circa) e in società di persone (quasi il 23%), la corrispondente quota riferita all'imprenditoria maschile si attesta intorno al 73%. Queste differenze si riflettono nel diverso peso delle altre forme giuridiche e, in particolare, in quello delle società di capitale, forma giuridica in cui sono organizzate il 14% delle imprese femminili e circa il 23% delle imprese maschili.

**Grafico 1** - Imprese registrate femminili e maschili per forma giuridica - Composizioni percentuali. Anno 2008



Fonte: elaborazioni Centro Studi CNA su dati Unioncamere)

---

## 1.2 Le donne che complessivamente “fanno impresa” in Italia

I dati contenuti nel rapporto “Impresa *in* Genere” e, in particolar modo, la quantificazione del numero di imprese femminili, poggiano sui criteri di individuazione del genere ben definiti. In particolare, secondo l'Osservatorio dell'Imprenditoria Femminile, l'assegnazione dell'attributo di genere prevede il verificarsi delle seguenti condizioni per le diverse forme giuridiche:

- società di capitale, se la media[ % del capitale sociale + % amministratori] è riferibile almeno per il 50% a donne;
- Società di persone e cooperative, se almeno la metà dei soci sono donne;
- Ditte individuali, se la titolarità è di una donna;
- Altre forme giuridiche; almeno la metà degli amministratori sono donne.

Questi criteri, ancorché soggettivi<sup>1</sup>; appaiono di indubbia utilità nel circoscrivere il fenomeno imprenditoriale in un'ottica di genere.

Resta da chiedersi quante sono le donne che, a diverso titolo (titolari di imprese individuali, socie, amministratrici, altre cariche), partecipano alla vita delle imprese e che non sono ricomprese nei criteri sopra elencati (si tratta delle donne presenti in imprese in cui la maggioranza dei soci e/o degli amministratori sia maschile). La tavola 4 in appendice e il grafico 2 forniscono una risposta a questa domanda.

Al 31 settembre 2010 le donne che, a diverso titolo, risultavano inserite in realtà imprenditoriali 3.036.397.

Si tratta di un dato di tutto rilievo che getta nuova luce sulla propensione delle donne di partecipare alla vita delle imprese: esso segna infatti un incremento di quasi cinque punti rispetto allo stock rilevato nel 2005 e dell'1,2% rispetto al 2009.

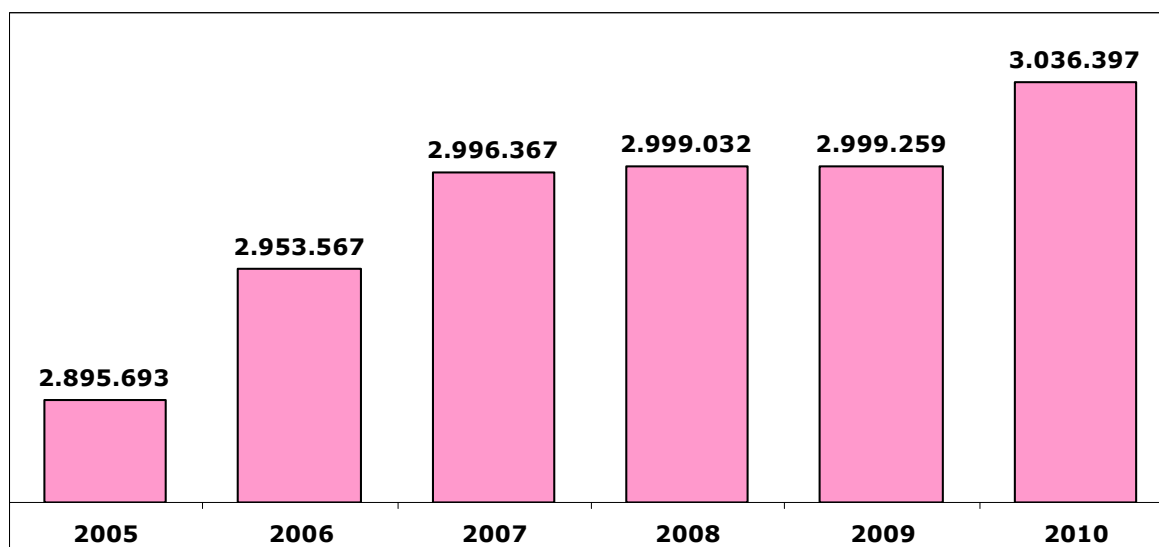
<sup>1</sup> essi sono stati infatti introdotti nel 2009; in precedenza l'attribuzione dell'attributo di genere avveniva se a) la quota di proprietà femminile e la quota di cariche femminili superava il 50% e b) in assenza di informazioni sull'elenco dei soci, era sufficiente che la quota di cariche femminili superasse il 50%

---

Meno dinamica appare la crescita del numero di donne che a diverso titolo si impegnano nelle imprese artigiane: il dato 2010 segna infatti un incremento dell'1,8% rispetto al 2005 mentre rispetto al 2009 la variazione annuale risulta pari zero. Il grafico 2 mette poi in evidenza altri due dati significativi:

- 1) l'imprenditoria femminile, considerata nell'accezione più ampia di numero di donne che in un modo o in un altro fanno impresa, ha saputo resistere alla crisi del biennio 2008-2009. Il grafico 2 mette infatti in evidenza una sostanziale stabilità della presenza femminile complessivamente considerata in quel periodo;
- 2) superata la crisi, il numero di donne che svolgono un ruolo nelle imprese italiane torna a crescere (come si è detto +1,2% rispetto al 2009) e, per la prima volta supera la soglia dei tre milioni di unità.

**Grafico 2** - Numero complessivo delle donne che "fanno impresa" in Italia (titolari di impresa, amministratrici e socie fonte elaborazioni ). Anni 2005-2010 - Valori assoluti



Fonte: elaborazioni Centro Studi CNA dati Unioncamere

**Tabella 1** – Imprese femminili, maschili e totali per regione e ripartizione geografica  
I semestre 2010 – Valori assoluti e composizione percentuale dello stock

Regione e ripartizioni geografiche	Imprese femminili		Imprese maschili		Totale imprese		Tasso di femminilizzazione
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%	
Piemonte	111.705	7,9	358.632	7,7	470.337	7,7	23,7
Valle d'Aosta	3.428	0,2	10.657	0,2	14.085	0,2	24,3
Lombardia	191.944	13,5	767.844	16,4	959.788	15,7	20,0
Liguria	41.269	2,9	125.410	2,7	166.679	2,7	24,8
Trentino-Alto Adige	22.592	1,6	87.217	1,9	109.809	1,8	20,6
Veneto	108.656	7,6	397.666	8,5	506.322	8,3	21,5
Friuli-Venezia Giulia	26.033	1,8	83.691	1,8	109.724	1,8	23,7
Emilia-Romagna	97.107	6,8	377.872	8,1	474.979	7,8	20,4
Toscana	98.660	6,9	317.270	6,8	415.930	6,8	23,7
Umbria	24.662	1,7	71.168	1,5	95.830	1,6	25,7
Marche	42.184	3,0	134.273	2,9	176.457	2,9	23,9
Lazio	140.225	9,9	455.161	9,7	595.386	9,8	23,6
Campania	148.803	10,5	402.216	8,6	551.019	9,0	27,0
Abruzzo	41.522	2,9	108.505	2,3	150.027	2,5	27,7
Molise	10.784	0,8	24.968	0,5	35.752	0,6	30,2
Puglia	92.533	6,5	292.228	6,2	384.761	6,3	24,0
Basilicata	17.427	1,2	45.050	1,0	62.477	1,0	27,9
Calabria	44.685	3,1	134.910	2,9	179.595	2,9	24,9
Sicilia	116.303	8,2	355.099	7,6	471.402	7,7	24,7
Sardegna	40.563	2,9	128.877	2,8	169.440	2,8	23,9
<i>Italia Nord-Occidentale</i>	<i>348.346</i>	<i>24,5</i>	<i>1.262.543</i>	<i>27,0</i>	<i>1.610.889</i>	<i>26,4</i>	<i>21,6</i>
<i>Italia Nord-Orientale</i>	<i>254.388</i>	<i>17,9</i>	<i>946.446</i>	<i>20,2</i>	<i>1.200.834</i>	<i>19,7</i>	<i>21,2</i>
<i>Italia Centrale</i>	<i>305.731</i>	<i>21,5</i>	<i>977.872</i>	<i>20,9</i>	<i>1.283.603</i>	<i>21,0</i>	<i>23,8</i>
<i>Italia Meridionale</i>	<i>355.754</i>	<i>25,0</i>	<i>1.007.877</i>	<i>21,5</i>	<i>1.363.631</i>	<i>22,4</i>	<i>26,1</i>
<i>Italia Insulare</i>	<i>156.866</i>	<i>11,0</i>	<i>483.976</i>	<i>10,3</i>	<i>640.842</i>	<i>10,5</i>	<i>24,5</i>
<b>Italia</b>	<b>1.421.085</b>	<b>100,0</b>	<b>4.678.714</b>	<b>100,0</b>	<b>6.099.799</b>	<b>100,0</b>	<b>23,3</b>

Fonte: Unioncamere, Osservatorio sull'Imprenditoria Femminile

**Tabella 2 – Distribuzione delle imprese registrate femminili e totali per settori di attività economica**

Valori assoluti, tasso di femminilizzazione, composizione % dello stock delle imprese femminili al 30 giugno 2010, saldi e var. % rispetto al 30 giugno 2009

Settori di attività economica	Imprese femminili registrate al 30 giugno 2010	Imprese totali	Tasso di femminilizzazione	composizione % dello stock imprese femminili	Saldo dello stock imp. femm. giugno 2010 – giugno 2009	var. % dello stock imp. femm. giugno 2010/ giugno 2009
A Agricoltura, silvicoltura pesca	253.214	865.810	29,2	18,81	-6.442	-2,48
B Estrazione di minerali da cave e miniere	528	5.079	10,4	0,04	14	2,72
C Attività manifatturiere	117.352	629.399	18,6	8,26	1.682	1,45
D Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condiz...	322	4.375	7,4	0,02	72	28,80
E Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione d...	1.372	10.548	13,0	0,10	42	3,16
F Costruzioni	63.915	903.197	7,1	4,28	4.016	6,70
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di aut...	414.426	1.548.461	26,8	29,53	4.129	1,01
H Trasporto e magazzinaggio	19.421	181.950	10,7	1,34	729	3,90
I Attività dei servizi alloggio e ristorazione	122.692	378.132	32,4	8,48	4.346	3,67
J Servizi di informazione e comunicazione	27.289	122.551	22,3	1,87	1.194	4,58
K Attività finanziarie e assicurative	26.324	116.580	22,6	1,86	300	1,15
L Attività immobiliari	64.504	277.430	23,3	4,38	2.897	4,70
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	40.524	185.973	21,8	2,79	1.566	4,02
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle im...	45.529	150.334	30,3	3,15	1.742	3,98
O Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale	24	171	14,0	0,00	2	9,09
P Istruzione	7.685	24.311	31,6	0,53	374	5,12
Q Sanità e assistenza sociale	13.070	31.779	41,1	0,88	882	7,24
R Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e diver...	16.400	63.449	25,8	1,09	703	4,48
S Altre attività di servizi	107.726	227.339	47,4	7,23	2.663	2,53
T Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro p...	2	13	15,4	0,00	0	0,00
X Imprese non classificate	78.766	372.909	21,1	5,08	8.129	11,51
<b>Totale</b>	<b>1.421.085</b>	<b>6.099.799</b>	<b>23,3</b>	<b>100,00</b>	<b>29.040</b>	<b>2,09</b>

Fonte: Unioncamere, Osservatorio sull'Imprenditoria Femminile

**Tabella 3 – Imprese femminili per regioni, ripartizioni geografiche e forme giuridiche**

Valori assoluti e composizione % dello stock al 30 giugno 2010

Regioni e ripartizioni geografiche	Società di capitale		Società di persone		Imprese individuali		Cooperative		Consorzi		Altre forme		TOTALE IMPRESE	
	Val. ass.	Comp.%	Val. ass.	Comp.%	Val. ass.	Comp.%	Val. ass.	Comp.%	Val. ass.	Comp.%	Val. ass.	Comp.%	Val. ass.	Comp.%
Piemonte	9.448	8,5	31.341	28,1	69.315	62,1	1.260	1,1	86	0,1	255	0,2	111.705	100,0
Valle d'Aosta	237	6,9	1.019	29,7	2.102	61,3	54	1,6	5	0,1	11	0,3	3.428	100,0
Lombardia	38.644	20,1	56.555	29,5	93.046	48,5	2.905	1,5	100	0,1	694	0,4	191.944	100,0
Liguria	4.036	9,8	11.798	28,6	24.830	60,2	471	1,1	68	0,2	66	0,2	41.269	100,0
Trentino-Alto Adige	1.435	6,4	7.220	32,0	13.674	60,5	176	0,8	10	0,0	77	0,3	22.592	100,0
Veneto	14.261	13,1	31.413	28,9	61.809	56,9	962	0,9	40	0,0	171	0,2	108.656	100,0
Friuli-Venezia Giulia	2.865	11,0	5.223	20,1	17.630	67,7	243	0,9	12	0,0	60	0,2	26.033	100,0
Emilia-Romagna	13.938	14,4	22.705	23,4	58.947	60,7	1.188	1,2	88	0,1	241	0,2	97.107	100,0
Toscana	14.282	14,5	25.122	25,5	57.751	58,5	1.195	1,2	76	0,1	234	0,2	98.660	100,0
Umbria	2.815	11,4	5.937	24,1	15.522	62,9	336	1,4	22	0,1	30	0,1	24.662	100,0
Marche	4.997	11,8	8.997	21,3	27.553	65,3	568	1,3	22	0,1	47	0,1	42.184	100,0
Lazio	36.828	26,3	24.730	17,6	73.726	52,6	4.253	3,0	186	0,1	502	0,4	140.225	100,0
Campania	19.213	12,9	37.080	24,9	88.961	59,8	2.997	2,0	100	0,1	452	0,3	148.803	100,0
Abruzzo	4.496	10,8	7.599	18,3	28.613	68,9	714	1,7	31	0,1	69	0,2	41.522	100,0
Molise	787	7,3	1.130	10,5	8.651	80,2	190	1,8	9	0,1	17	0,2	10.784	100,0
Puglia	10.766	11,6	13.178	14,2	65.674	71,0	2.637	2,8	75	0,1	203	0,2	92.533	100,0
Basilicata	1.185	6,8	1.691	9,7	13.904	79,8	586	3,4	11	0,1	50	0,3	17.427	100,0
Calabria	3.854	8,6	6.928	15,5	32.633	73,0	1.106	2,5	27	0,1	137	0,3	44.685	100,0
Sicilia	12.151	10,4	16.213	13,9	81.741	70,3	5.405	4,6	88	0,1	705	0,6	116.303	100,0
Sardegna	4.596	11,3	8.291	20,4	26.237	64,7	1.301	3,2	43	0,1	95	0,2	40.563	100,0
<i>Italia Nord-Occidentale</i>	<i>52.365</i>	<i>15,0</i>	<i>100.713</i>	<i>28,9</i>	<i>189.293</i>	<i>54,3</i>	<i>4.690</i>	<i>1,3</i>	<i>259</i>	<i>0,1</i>	<i>1.026</i>	<i>0,3</i>	<i>348.346</i>	<i>100,0</i>
<i>Italia Nord-Orientale</i>	<i>32.499</i>	<i>12,8</i>	<i>66.561</i>	<i>26,2</i>	<i>152.060</i>	<i>59,8</i>	<i>2.569</i>	<i>1,0</i>	<i>150</i>	<i>0,1</i>	<i>549</i>	<i>0,2</i>	<i>254.388</i>	<i>100,0</i>
<i>Italia Centrale</i>	<i>58.922</i>	<i>19,3</i>	<i>64.786</i>	<i>21,2</i>	<i>174.552</i>	<i>57,1</i>	<i>6.352</i>	<i>2,1</i>	<i>306</i>	<i>0,1</i>	<i>813</i>	<i>0,3</i>	<i>305.731</i>	<i>100,0</i>
<i>Italia Meridionale</i>	<i>40.301</i>	<i>11,3</i>	<i>67.606</i>	<i>19,0</i>	<i>238.436</i>	<i>67,0</i>	<i>8.230</i>	<i>2,3</i>	<i>253</i>	<i>0,1</i>	<i>928</i>	<i>0,3</i>	<i>355.754</i>	<i>100,0</i>
<i>Italia Insulare</i>	<i>16.747</i>	<i>10,7</i>	<i>24.504</i>	<i>15,6</i>	<i>107.978</i>	<i>68,8</i>	<i>6.706</i>	<i>4,3</i>	<i>131</i>	<i>0,1</i>	<i>800</i>	<i>0,5</i>	<i>156.866</i>	<i>100,0</i>
<b>Italia</b>	<b>200.834</b>	<b>14,1</b>	<b>324.170</b>	<b>22,8</b>	<b>862.319</b>	<b>60,7</b>	<b>28.547</b>	<b>2,0</b>	<b>1.099</b>	<b>0,1</b>	<b>4.116</b>	<b>0,3</b>	<b>1.421.085</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Unioncamere, Osservatorio sull'Imprenditoria Femminile

**Tabella 4** - Donne che complessivamente “fanno impresa” (titolari, amministratrici, socie e altre cariche). Serie storiche degli stock a settembre di ogni anno

	<b>Totale</b>	<b>Artigianato</b>	<b>Incidenza % artigiano</b>
2005	2.895.693	476.236	16,4
2006	2.953.567	480.120	16,3
2007	2.996.367	486.484	16,2
2008	2.999.032	486.948	16,2
2009	2.999.259	484.821	16,2
2010	3.036.397	484.977	16,0

*Fonte Elaborazione Centro Studi CNA su dati Unioncamere*

---

---

## Sezione II

### L'indagine qualitativa

#### 2.1. Nota metodologica e guida alla lettura dei risultati

L'analisi qualitativa, realizzata attraverso interviste alle imprenditrici della Presidenza Nazionale di CNA Impresa Donna, ha permesso di approfondire le diverse problematiche relative alla costituzione e alla gestione d'impresa come questioni essenzialmente legate alle caratteristiche, alle competenze e alla capacità di lavoro delle donne imprenditrici. Soltanto secondariamente è stata adottata la prospettiva di genere, comunque necessaria per evidenziare gli elementi di differenziazione con l'universo maschile e per mettere a punto un piano di proposte necessario a colmare i deficit ancora esistenti sul piano degli impegni, della normativa e dei servizi.

Il contributo delle intervistate ha inoltre consentito di raccogliere suggerimenti e proposte per ricalibrare e ottimizzare l'attività e le iniziative attivate da CNA Impresa Donna, anche in considerazione del ruolo ricoperto all'interno dell'Associazione, allo scopo di raggiungere una maggiore sinergia a livello locale e nazionale capace di sostenere le imprenditrici quali soggetti centrali nei processi decisionali dell'Organizzazione e quali interlocutori indispensabili nel confronto con i decisori politico-istituzionali.

All'interno delle interviste qualitative è stata dedicata un'attenzione particolare all'esperienza professionale e personale delle intervistate; obiettivo di questa impostazione è stato quello di voler trasferire e mettere in rete le esperienze acquisite nel corso degli anni, anche grazie all'impegno in CNA, dalle imprenditrici della Presidenza.

Le interviste hanno inoltre consentito una migliore definizione delle aree e degli items del questionario utilizzato per l'indagine campionaria (riportata nella sezione successiva del presente volume), costituendo al tempo stesso un valido strumento di lettura e di approfondimento per l'interpretazione dei risultati emersi in quella sede.



---

Le interviste guidate sono state realizzate attraverso l'ausilio di una traccia aperta articolata in più punti, utili per rilevare le valutazioni e le esperienze emerse in relazione a diversi aspetti della vita e dell'attività imprenditoriale nelle diverse fasi, ovvero dalla costituzione allo sviluppo, alla maturità delle imprese.

La scelta delle diverse aree tematiche, che corrispondono agli obiettivi principali dell'indagine, è stata orientata in primo luogo all'analisi delle esperienze personali delle imprenditrici intervistate, al fine di evidenziare i diversi percorsi intrapresi, le dotazioni e le competenze iniziali, le soddisfazioni e i risultati ottenuti e le criticità incontrate.

Successivamente, particolare attenzione è stata rivolta alla visione del ruolo svolto da parte della rete familiare e sociale e alle condizioni interne ed esterne che hanno favorito o ostacolato l'affermazione dell'impresa.

La terza area tematica ha riguardato l'analisi dell'esperienza imprenditoriale femminile e le eventuali differenze riscontrate nella gestione d'impresa nel confronto con l'universo imprenditoriale maschile sia in termini di responsabilità e di riconoscimento di ruolo, sia in termini normativi, di servizi e di rete sociale di riferimento.

La quarta area tematica raccoglie i consigli utili da trasmettere alle donne che pensano di avviare un'attività imprenditoriale, al fine di definire gli elementi per un "*vademecum*" che indirizzi le neo-imprenditrici sulla strada da seguire e sugli errori da non commettere. Infine, l'ultima area dell'intervista ha riguardato l'esperienza, le attività e le iniziative realizzate da CNA Impresa Donna a sostegno dell'imprenditoria femminile e la loro effettiva ricaduta sulle intervistate.

Per quanto riguarda la distribuzione territoriale, le imprenditrici della Presidenza Nazionale di CNA Impresa Donna intervistate, possono essere considerate rappresentative delle diverse aree geografiche del Paese (operando in 3 casi al Nord, in 2 casi al Centro e in 2 casi al Sud), portando cioè il contributo e la testimonianza di un impegno dislocato nei differenti contesti territoriali.

---

---

*Il panel delle imprenditrici intervistate*

Intervistata	Impresa	Comune	Attività/settore
Cristina Bertini	GTE Impianti Elettrici	Firenze	Impianti elettrici
Anna Casale	Rocca Sedici	Torino	Consulenza
Susi Crispino	San Crispino Couture	Catania	Tessile
Rossana Musu	Vesticoop	Cagliari	Tessile
Paola Sansoni	Studio Immagine snc	Forlì	Comunicazione e promozione
Cesarina Vagnoni	Artericami	Ascoli Piceno	Tessile
Anna Zannino	Kaos SaS	Milano	Marketing e strategia

## 2.2 L'esperienza personale: il perché della scelta imprenditoriale, caratteristiche e difficoltà

La prima area tematica affrontata nell'analisi qualitativa riguarda la raccolta delle singole esperienze imprenditoriali delle intervistate, con particolare attenzione alle motivazioni che le hanno indotte ad avviare un'attività e alle caratteristiche delle diverse realtà esaminate.

Complessivamente emergono storie lavorative differenti, che spesso indicano la scelta dell'attività imprenditoriale in seguito ad una esperienza di lavoro dipendente, comunque considerata positivamente per le competenze acquisite rivelatesi utili anche nella gestione dell'impresa. Nella maggior parte dei casi, dietro la decisione di avviare una attività "in proprio" si rileva la volontà di "mettersi in gioco" e la convinzione di poter ottenere maggiori soddisfazioni in termini economici ma soprattutto personali. In un solo caso la nascita dell'azienda deriva da una situazione di "necessità" conseguente alla perdita del lavoro dipendente e al conseguente bisogno di "inventare" un'attività in grado di sostenere i bisogni economici dell'intervistata.

Filo conduttore di tutte le esperienze rilevate risulta l'esigenza da parte delle imprenditrici di *"affrontare il mercato del lavoro in maniera diversa"* e, soprattutto di *"gestire in maniera autonoma la propria vita professionale"* nonostante tutte le complicazioni che questo comporta (dai ritmi di vita frenetici alle difficoltà nel gestire la propria famiglia e i propri impegni privati).

---

Tale decisione ha comportato per tutte le imprenditrici intervistate una diversa concezione del proprio lavoro, caratterizzato principalmente da una forte soddisfazione personale legata all'attività svolta, ai risultati raggiunti e al percorso effettuato; soddisfazione ancora maggiore se rapportata alle forti difficoltà incontrate sia in termini economici sia per quanto riguarda la conciliazione famiglia-lavoro, tematica che verrà affrontata più avanti.

Le difficoltà più rilevanti sono individuate nella fase di avvio dell'attività, caratterizzata spesso da una forte incertezza (reperimento fondi di investimento, procedure burocratico-amministrative da seguire, ecc.); mentre la dimensione dell'“essere donna” viene indicata come una “difficoltà” soltanto da quelle imprenditrici che si “avventurano” in campi prettamente maschili, costrette quindi a vincere l'iniziale diffidenza da parte di un mondo abituato a confrontarsi con imprenditori uomini; tale indicazione risulta invece assente tra le imprenditrici impegnate in settori “abituati” alla presenza femminile (come quello tessile), le quali affermano *“di non avere mai riscontrato le problematiche legate al fatto di essere donna, di cui tanto si parla”*.

### **2.3 Il ruolo dell'imprenditrice visto dall'esterno**

La seconda area di riflessione è costituita dal ruolo svolto dal contesto relazionale e ambientale nel favorire o, al contrario, nell'ostacolare l'affermazione dell'impresa.

Dalle interviste realizzate è infatti emersa l'importanza rivestita dalla famiglia nell'offrire sostegno e aiuto concreto alla donna-imprenditrice, per la quale altrimenti sarebbe decisamente difficile raggiungere una piena affermazione professionale.

Un ruolo di assoluto rilievo è quindi riconosciuto in tale contesto alla famiglia di origine per le diverse funzioni di sostegno materiale e immateriale prestato: sono infatti generalmente i genitori delle imprenditrici a fornire un aiuto prezioso sia in termini economici (spesso finanziando il progetto in fase iniziale) sia per quanto riguarda la cura e la gestione quotidiana dei figli, per i quali la figura dei nonni costituisce una risorsa preziosa che consente alla donna di potersi dedicare e affermare nell'attività di impresa.

---

La figura del marito nella possibilità di successo della donna e della sua impresa è in chiaroscuro, fornendo sostegno e collaborazione pratica, ovvero condividendo e facilitando soltanto in alcuni dei casi analizzati il percorso della coniuge; in altri casi il partner si limita invece ad accettare, o meglio a “tollerare” lo status imprenditoriale della moglie, criticando tale scelta per il tempo che sottrae alla famiglia e sminuendolo *“nonostante i buoni guadagni”*, o comunque considerandolo *“di serie B rispetto al suo”*. In questi casi, le imprenditrici hanno sottolineato con forza l’esigenza di diffondere un modello culturale in cui ci sia una maggiore parità nei ruoli all’interno del contesto domestico e una maggiore condivisione nella gestione della casa e della famiglia.

L’ultima “figura sociale” che gioca un ruolo importante nella riuscita imprenditoriale della donna è quella della rete amicale, dove prevale generalmente il *“rispetto per gli impegni professionali dell’imprenditrice, anche se questo significa non poter partecipare alle iniziative sociali”*; soltanto in singoli casi le intervistate lamentano una difficoltà della rete amicale a comprendere le esigenze lavorative della donna-imprenditrice, che rischia così di essere marginalizzata dalla cerchia di amicizie cui non riesce a partecipare attivamente.

## **2.4 I bisogni dell’imprenditrice e le differenze con il mondo maschile**

Nell’analizzare le differenze tra l’esperienza imprenditoriale femminile e quella maschile emergono principalmente due aspetti, legati tra loro, ma in un certo senso contraddittori. Da un lato, infatti, la quasi totalità delle intervistate rileva la difficoltà di conciliare famiglia e lavoro, per un carico di impegni che spetta principalmente alla donna assolvere; dall’altro tale onere risulta tuttavia una “competenza” cui le donne difficilmente rinunciano.

Se infatti è ancora ampiamente diffusa la convinzione che sia compito delle donne occuparsi della “gestione” dei figli e della cura della casa anche in presenza di mamme lavoratrici, sono in numerosi casi le stesse donne a non riuscire ancora a delegare in misura significativa tali responsabilità, cercando piuttosto di farsi carico in prima persona di conciliare gli impegni della sfera familiare con quella lavorativa, esponendosi a grandi sacrifici.

Ciononostante, come affermato da un’intervistata, *“stiamo attualmente attraversando un cambiamento sociale per cui c’è un maggiore equilibrio tra uomo*

---

*e donna nella gestione dei compiti familiari; si tratta tuttavia di un processo molto lento che si scontra continuamente con la radicata opinione che siano le donne a doversi occupare dei figli. Tale convinzione è diffusa a livello nazionale anche se con delle peculiarità regionali e territoriali (con differenze tra grandi e piccoli centri) ancora molto evidenti.”*

In tale contesto risulta evidente, al fine di consentire un accesso più agevole all'imprenditoria da parte delle donne, la necessità di una maggiore diffusione e disponibilità di servizi di welfare, prioritari anche rispetto alle opportunità di credito agevolato; d'altra parte, rilancia un'altra imprenditrice intervistata, *“se mancano i servizi a favore di bambini e/o anziani, sono le donne a doversene far carico sia in termini economici sia di responsabilità; infatti tutti i servizi necessari a garantire una buona qualità della vita alle fasce più deboli, negati a livello sociale, diventano compito della famiglia e, in essa, in maniera specifica della donna.”*

Dalle interviste realizzate è emersa, tra i servizi richiesti dalle donne che lavorano, l'importanza prioritaria della diffusione del “tempo pieno” nelle scuole e di una maggiore concentrazione dei servizi burocratico-amministrativi in un unico ufficio, per evitare un eccessivo dispendio di tempo.

In tale contesto comincia ad emergere l'importanza rivestita da CNA Impresa Donna (che verrà approfondita in seguito) che deve ricoprire un ruolo fondamentale *“nell'attività di supporto e trasmissione di conoscenza tra le donne che lavorano e di espressione dei bisogni delle imprenditrici, nell'ottica di risolvere le principali criticità quali la scarsa diffusione dei servizi offerti dalla società alla donna che lavora”*.

Nonostante le difficoltà sopra citate, le differenze di genere comportano non solo maggiori difficoltà per le donne ma anche alcuni vantaggi. Le esperienze raccolte tra le intervistate, in tal senso, evidenziano come il senso pratico e la sensibilità tipicamente femminili possano costituire un valido supporto nella gestione e nello sviluppo della piccola impresa. In questo senso, spesso, nei periodi di crisi, le aziende gestite da donne riescono ad affrontare meglio le difficoltà incontrate; tale fenomeno non è imputabile a una diversità di attività, tanto più che nell'ultimo periodo si segnala la tendenza delle imprese femminili a rivolgersi a settori tradizionalmente maschili, quanto piuttosto al fatto che le imprese femminili seguano una logica gestionale diversa, meno tesa al rischio e molto più cauta negli investimenti.

---

## 2.5 Consigli utili per avviare l'attività imprenditoriale

Una sezione molto interessante del lavoro di ricerca è costituita dai consigli delle imprenditrici intervistate alle “nuove leve” che si affacciano al mondo imprenditoriale. I suggerimenti si concentrano principalmente su quattro aspetti: in primo luogo risulta fondamentale la presenza di un progetto aziendale delineato e in linea con i fondi economici a disposizione e le richieste del mercato di riferimento: *“avviare una attività imprenditoriale non può prescindere da un solido progetto iniziale anche in relazione al mercato di riferimento”*.

Avviare una attività non è possibile, inoltre, senza un carico di competenze adeguate e specifiche. Per questo il secondo elemento riconosciuto come particolarmente importante è quello, da un lato, di conseguire una buona formazione di base sulla gestione di impresa e, allo stesso tempo, di affidarsi a professionisti esperti di gestione contabile e amministrativa.

Un altro consiglio dispensato dalla quasi totalità delle imprenditrici intervistate è l'importanza, soprattutto nella fase di start-up, di affidarsi in larga misura a fondi di investimento propri, limitando quanto più possibile la richiesta di prestiti agli istituti bancari e del credito.

L'ultimo aspetto considerato prioritario per una gestione aziendale efficiente e funzionale è la partecipazione a reti e associazioni aziendali, fondamentali per il riconoscimento dei propri bisogni; come sostiene ancora un'imprenditrice, *“l'errore più frequente che le donne che scelgono di intraprendere una attività imprenditoriale dovrebbero maggiormente evitare è quello di credere di essere in grado di fare tutto da sole, isolandosi ed evitando l'associazionismo; bisogna evitare l'errata convinzione che riunioni e incontri costituiscano una perdita di tempo”* e, ancora, *“combattere la sindrome da wonder woman delle imprenditrici, perché occuparsi di tutto comporta eccessive rinunce a livello personale e, nel lungo termine, rallenta la crescita imprenditoriale; in tale contesto diventano fondamentali le strategie di rete tra le aziende, oggi rese possibili e facilitate anche attraverso canali telematici”*

## 2.6 L'esperienza di CNA Impresa Donna

Relativamente alla attività e alle iniziative realizzate da CNA Impresa Donna i giudizi espressi dalle imprenditrici coinvolte testimoniano un diffuso

---

apprezzamento soprattutto in termini di utilità e di supporto alla gestione aziendale nell'ottica fondamentale di *“esperienza di rete”*.

Vengono considerati estremamente utili dalle intervistate i servizi di consulenza offerti in materia contabile e amministrativa e il servizio di newsletter, attraverso il quale vengono comunicati in tempo reale gli aggiornamenti normativi e l'attività di diffusione delle singole iniziative a disposizione dell'imprenditoria femminile anche in termini di accesso al credito.

Tra i servizi a disposizione delle imprenditrici iscritte alla rete rivestono particolare importanza anche la formazione offerta, il sostegno nei casi di sostituzione di personale in maternità e i progetti di innovazione imprenditoriale avviati non solo a favore delle nuove aziende ma anche di quelle in corso di sviluppo.

Tra i principali obiettivi perseguiti da CNA Impresa Donna risultano particolarmente apprezzati i tentativi di far emergere le difficoltà che investono l'impresa femminile italiana e i bisogni espressi dalle operatrici del mercato. Inoltre, fondamentale è il supporto e la consulenza fornita relativamente a problematiche di genere, mentre costituisce una sfida ambiziosa l'obiettivo di reinventare la metodologia di incontro e associazione tra le imprese, nell'ottica di favorire la diffusione della conoscenza e degli scambi tra le stesse.

In tale positivo contesto, tuttavia non mancano le criticità legate a diverse “resistenze” opposte dalle imprenditrici stesse, da un lato verso l'appartenenza ad un'associazione di genere piuttosto che di settore, dall'altro verso l'opportunità di ricoprire ruoli di rappresentanza, che comunque richiedono un ulteriore dispendio di tempo ed energie, evidenziando una *“difficoltà insita nel riuscire a creare una collaborazione attiva tra donne imprenditrici soprattutto perché chiedere a loro, già oberate di impegni, di ricoprire un ruolo partecipativo all'interno di un'organizzazione di rappresentanza significa spesso pretendere un impegno troppo gravoso”*.

---

# Le interviste

**Cristina Bertini**

**Vicepresidente CNA Impresa Donna**

## **L'esperienza personale**

Possiedo da dieci anni una azienda che si occupa di impianti elettrici e, vista la peculiarità del settore, la difficoltà maggiore soprattutto in una fase iniziale è stata dover dimostrare che anche una donna potesse avere le competenze necessarie in questo campo tradizionalmente maschile; attualmente, invece, il problema maggiore che mi trovo a dover affrontare riguarda le possibilità di accesso al credito; di contro, la mia attività mi ha sempre dato una grande soddisfazione personale, anche se si tratta di un lavoro e di uno stile di vita estremamente frenetici che ti mettono in contatto soprattutto con persone che hanno ritmi di vita simili.

## **I bisogni dell'imprenditrice e le differenze con il mondo maschile**

Sarebbe auspicabile in primo luogo una maggiore diffusione di servizi pubblici per l'infanzia, senza dover fare necessariamente affidamento sui nonni in maniera esclusiva come spesso accade, gravandoli di un impegno che potrebbe diventare eccessivo; in questo senso credo che il tessuto sociale italiano non sia al passo con le reali esigenze di alcune fasce della popolazione.

La differenza maggiore tra uomini e donne nella gestione aziendale riguarda principalmente il fatto che le donne, oltre al lavoro, debbano occuparsi anche dei nonni, dei figli, del marito (e anche del cane e del gatto!) e di tutto il resto, con un conseguente carico di impegni cui a volte non si riesce a far fronte nella maniera più efficace possibile, mentre gli uomini molto più spesso sono occupati principalmente sul fronte professionale.



---

## **Consigli utili per avviare una attività imprenditoriale**

Gli elementi indispensabili per avviare una attività imprenditoriale sono senza dubbio la tenacia, l'intuito e una grande sicurezza nelle proprie scelte. Le imprese femminili, anche nell'ultimo periodo di crisi (come dimostrano dati relativi al periodo dal 2008 ad oggi) sono state quelle maggiormente in grado di affrontare situazioni difficili, ma ciò che manca alle donne in questo campo è la stima di se stesse che spesso le fa desistere alle prime difficoltà, nonostante invece siano in grado di realizzare scelte imprenditoriali molto difficili.

Inoltre è fondamentale, per un corretto avvio dell'impresa, conseguire una ferrea formazione sulla gestione di impresa e affidarsi ad una rete di sostegno e associazionismo aziendale che possa fungere da esempio e supporto.

## **CNA Impresa Donna e i prossimi obiettivi**

Il sistema CNA ha dato a me più di quanto io non abbia dato ad esso; è stato grazie all'esperienza di CNA Impresa Donna che la mia impresa è nata e cresciuta, e ciò riguarda molte realtà imprenditoriali femminili anche se l'attività e il supporto profuso da CNA non hanno abbastanza visibilità.

Favorire e sostenere le donne che vogliono intraprendere una attività imprenditoriale riveste un ruolo fondamentale anche a livello sociale, e a mio avviso sarebbe interessante realizzare di concerto con il Ministero dell'Interno una indagine sulla violenza domestica femminile e analizzare la correlazione con l'attività professionale della donna: la violenza domestica, seppure in contesti degradati o comunque problematici, può essere scatenata dalla frustrazione dell'uomo e dal peso eccessivo legato a doversi occupare da solo del sostentamento della famiglia, mentre al contrario la parità di impegno e di salario può avere come conseguenza una maggiore stima dell'uomo nei confronti della donna.

Relativamente agli obiettivi che CNA persegue attualmente, vanno ricordati: un accesso al credito equo per uomini e donne e l'affermazione della parità anche nel ricoprire ruoli di coordinamento all'interno del mondo dell'associazionismo imprenditoriale.

---

---

## Anna Casale

### Vicepresidente CNA Impresa Donna

#### **L'esperienza personale**

Attualmente lavoro nel settore della consulenza e i problemi con i quali mi devo confrontare sono quelli prettamente legati alla crisi, che determina l'esistenza di un mercato molto meno dinamico all'interno del quale le grandi aziende tendono a svolgere in proprio tutto il lavoro rinunciando a consulenze esterne.

Ho scelto di avviare una attività imprenditoriale perché ho preferito gestire in maniera autonoma la mia vita professionale. Questa scelta ha comportato ritmi estremamente frenetici, sacrifici e rischi ma è stata altresì fonte di grandi soddisfazioni.

#### **Il ruolo di imprenditrice visto dall'esterno**

In ambito familiare, io e mio marito siamo sempre stati molto autonomi senza mai interferire l'uno nelle scelte dell'altro. Bisogna però dire che è sempre accaduto che la responsabilità dell'organizzazione familiare sia sempre ricaduta sulle mie spalle e questo dimostra che in parte i pregiudizi nei confronti della donna lavoratrice non siano stati ancora superati.

Ho potuto dedicare maggior tempo ed energie alla mia attività soprattutto dopo la crescita di mio figlio perché questo, a mio parere, è un aspetto della vita familiare che è meglio non delegare .

#### **Consigli utili per avviare una attività imprenditoriale**

Nell'avvio di una impresa sono fondamentali, secondo la mia esperienza, quattro aspetti:

la scelta del settore di attività deve essere la più adatta alla propria personalità, formazione e inclinazioni.

E' importante, soprattutto in fase iniziale, non eccedere nelle richieste di credito alle Banche ma contare soprattutto sulle proprie disponibilità economiche. Quindi essere prudenti perché tante volte l'entusiasmo sfrenato fa fare passi azzardati

---

mentre c'è sempre tempo di lanciarsi quando si vede che l'attività ha preso il verso giusto.

Un altro elemento da non sottovalutare riguarda la consulenza di professionisti competenti cui affidare la gestione contabile e amministrativa dell'impresa.

Infine è importante avere il coraggio di cambiare idea e fare magari un passo indietro e correggere la linea d'azione prestabilita alla luce dei risultati degli obiettivi a breve e medio termine che è necessario porsi.

### **I bisogni dell'imprenditrice e le differenze con il mondo maschile**

I bisogni di una donna imprenditrice non sono diversi da quelli di un uomo e nemmeno gli adempimenti e le modalità con cui assolverli (da un punto di vista normativo, fiscale, contabile...).

Forse è un po' più problematica la gestione dei figli e della famiglia ma anche questo aspetto dipende dalle scelte personali di ognuno.

### **L'esperienza e il ruolo di CNA Impresa Donna**

Io credo che CNA debba essere in grado di fornire risposte legate alle tematiche di genere e penso che potrei contare sul suo sostegno e la sua consulenza qualora dovessi affrontare problematiche di questo tipo.

Trovo estremamente utile l'offerta di servizi in materia contabile e amministrativa e gli aggiornamenti normativi che vengono diffusi attraverso la newsletter.

### **Le prospettive future**

Nel medio-lungo termine è auspicabile da un lato l'affermazione di politiche di sostegno alle piccole e medie imprese (quelle che raggiungono un fatturato medio di 500 mila/un milione di euro l'anno e che sono caratterizzate da una significativa flessibilità) e dall'altro la promozione di una vera politica di rivalutazione del *made in Italy*.

---

---

## Susi Crispino

### Vicepresidente CNA Impresa Donna

#### **L'esperienza personale**

Ho lasciato senza rimpianti gli studi in giurisprudenza per l'Accademia di Moda e Costume, sola senza consenso familiare mi sono trasferita nella capitale. E' stata la mia passione e determinazione a convincere, ho venduto tutta la mia collezione al mio primo debutto e mi sono conquistata fiducia per il sostegno economico necessario ad avviare un'attività imprenditoriale.

Adoro la materia plasmata dalla lavorazione manuale, mi emoziono per un'opera d'arte come per un oggetto fatto a mano, e ho scelto di avere una produzione di moda artigianale e personalizzata. Soddisfare le personalità peculiari o adeguare a difetti fisici della singola persona è una continua sfida.

L'esperienza lavorativa mi ha sempre accreditata professionalmente, ho formato personale dipendente e sono stata la prima stilista in Sicilia a formare docenti ed alunni degli Istituti professionali con indirizzo Moda alla fine degli anni '80.

Spinta da nuovi stimoli creativi ho completato gli studi per Interior Design alla fine degli anni '90; arredare è come vestire , bisogna interpretare le esigenze e adattarle all'estetica, gli unici standard da tenere sono quelli qualitativi.

Nel frattempo...ho un marito, due splendidi figli, un atelier, uno studio di progettazione, mi occupo di amministrazione in un'altra società, e.....

#### **Il ruolo di imprenditrice visto dall'esterno**

Ho fatto molti sacrifici per conciliare lavoro e famiglia, e molte scelte in funzione di ciò, l'atelier ha una location vicino casa, al centro, in zona fornita di scuola, supermercato, farmacia, medico e ahimé tanto traffico.

Mi sono dovuta adeguare ad un aiuto esterno per i miei figli, e non è stato positivo. La famiglia resta spesso l'aiuto di fiducia e indispensabile. La passione è la molla che ti fa continuare, i risultati economici nel corso di questi anni non sono stati sempre pari all'impegno; quando una donna lavora incrementa altre attività di complemento, ad esempio la scelta della scuola privata per problemi di orario, ti

---

avvalsi di servizi per evitare le attese di pratiche burocratiche e tanto altro che qui al sud si struttura con notevole ritardo.

### **Consigli utili per avviare l'attività imprenditoriale**

Passione, determinazione, competenza, avere ben chiara l'idea e via...

Con l'esperienza acquisita oggi dico che è molto importante darsi dei tempi, gli investimenti devono essere ponderati da studi di fattibilità e devono ritornare nei tempi stabiliti, altrimenti diventa un gioco pericoloso. Bisogna essere elastici a diversificare quando i problemi persistono, innamorati sempre... ma con i piedi per terra! Il mondo lavorativo oggi è un continuo divenire.

Conoscere i problemi o i successi degli altri imprenditori negli svariati settori aiuta a capire. Noi donne imprenditrici abbiamo una marcia in più, siamo abituate al sacrificio, ad evitare gli sprechi, ad ottimizzare i tempi, ad osare nei casi disperati, ad inventarci ogni volta, a fare esperienza del passato ma a guardare avanti.

### **I bisogni dell'imprenditrice e le differenze con il mondo maschile**

Personalmente mi sono avvalsa quasi sempre di collaborazioni femminili nel campo della moda, ho scelto per competenze da un repertorio che mi si è presentato prevalentemente femminile e la fiducia si è coniugata alla sintonia. Nel campo dell'Interior Design invece prevale il repertorio maschile, e ogni volta è una conquista, devo dimostrare le mie competenze, sono cortese ma devo mantenere le distanze, in alcune direzioni lavori mi ricordo ancora il tremore alle gambe ed il freddo quando ho licenziato lavoratori, alti e grossi, per incompetenza.

### **L'esperienza e il ruolo di CNA Impresa Donna**

CNA Impresa Donna è stato ed è ancora un bel percorso, una conoscenza che si arricchisce ogni giorno, le donne impegnate in ruoli imprenditoriali sono tante e la nostra è l'associazione più strutturata a livello nazionale. Le esperienze delle colleghe nelle regioni più strutturate sono da esempio e da stimolo per le altre. Si creano spesso belle sinergie tra colleghe, e l'associazione è lo strumento per fare leva sui gap burocratici, finanziari, o fiscali che limitano lo sviluppo imprenditoriale femminile.

---

---

Ancora si parla di noi limitandosi ad alcuni settori lavorativi e le agevolazioni spesso sono limitate all'essere incinta o rispetto a problemi familiari.

Siamo Imprenditori e se sensibilizziamo problematiche di welfare è per ottimizzare la qualità della vita sociale a beneficio di tutti!

Nei ruoli dirigenziali pubblici e politici la presenza di donne è assai limitata e la strada è ancora lunga. I retaggi dei vecchi sistemi politici sono ancora radicati, per questo mi auspico più presenza di colleghe imprenditrici nel sistema associativo, noi siamo più libere e sicuramente meno viziate dal sistema, forse è per questo che non si fidano?

### **Le prospettive future**

Oggi mi sento pronta ad allargare l'orizzonte del mio mercato ma è un percorso che farei insieme ad altri. Mi piacerebbe affiancarmi a competenze commerciali e comunicative che condividono un mio nuovo progetto. Lo scenario economico non è confortevole e la cautela oggi è indispensabile, ma io non smetto mai di sognare o di pormi nuovi traguardi.

---

---

## Rosanna Musu

### Vicepresidente CNA Impresa Donna

#### **L'esperienza personale**

L'intrapresa della mia attività è frutto dell'incontro con altre 9 donne (all'epoca espulse per licenziamento dal comparto tessile) e delle opportunità di finanziamento in favore dell'imprenditoria giovanile e della riqualificazione del personale in ambito occupazionale allora messe a bando dalla Regione Autonoma della Sardegna. Il mio personale percorso formativo tecnico in sinergia con le competenze possedute dalle colleghe ci hanno permesso di trasformare un'idea progettuale originale in un'occasione imprenditoriale concreta, avviando, grazie ai contributi regionali, un'attività in un settore allora ancora inesplorato del tessile, ossia la produzione di abbigliamento specializzato per il settore sanitario e per comunità: nasce così, nel 1980, la società cooperativa Vesti Coop.

La penetrazione di un mercato sostanzialmente vergine ha permesso all'azienda di crescere per un lungo periodo e conquistare una posizione solida; negli anni 2000 la globalizzazione dei mercati, la concorrenza con competitors strutturati e la diffusione dell'e-commerce hanno via via portato all'erosione di fette di mercato e di guadagno, che non da più margini sufficienti per reinvestire in nuovi macchinari e ampliare gli ambiti d'impresa.

Restano comunque altissimi i profitti in termini di soddisfazione e gratificazione personale, legati alla fidelizzazione della clientela e ai riconoscimenti e alla stima dimostrati.

#### **Il ruolo di imprenditrice visto dall'esterno**

La mia scelta di intraprendere un'attività economica e il necessario temperamento con le esigenze della sfera familiare è stata sostenuta da mio marito e da una rete parentale molto presente, che mi ha supportato, spronato e permesso di conciliare in modo soddisfacente i ruoli di madre e di imprenditrice.

---

## **I bisogni dell'imprenditrice e le differenze con il mondo maschile**

Non ho riscontrato nel mio percorso professionale problematiche legate all'essere donna di cui molto si parla, probabilmente perché il settore in cui opero ha un'incidenza importante di imprenditorialità e lavoro femminile.

Tuttavia, al di là della mia personale esperienza, è innegabile che sussistano ancora differenziazioni di genere legate al retaggio socio-culturale, che attribuisce alla donna un ruolo centrale nella famiglia e nella casa e agli uomini nel lavoro e nel mercato. Queste generano un oggettivo pregiudizio alla partecipazione di noi donne nell'economia soprattutto in termini di segregazione orizzontale e di segregazione verticale. A ciò aggiungiamo che le politiche pubbliche e la legislazione non sono ancora sufficientemente attente a creare condizioni e a sviluppare servizi che alleggeriscano il peso della doppia responsabilità lavorativa e familiare che le donne lavoratrici sostengono, esponendosi a grandi sacrifici per riuscire a conciliare sfera produttiva e sfera affettiva della propria vita.

## **Consigli utili per avviare una attività imprenditoriale**

Credo che alla base di un progetto imprenditoriale siano essenziali ed indispensabili due condizioni: un'idea innovativa o elementi di originalità che caratterizzino l'attività sul mercato come davvero 'diversa' rispetto al panorama dei concorrenti già posizionati; avere capacità di investimento propria, che garantisca e favorisca il successivo accesso al credito bancario, spesso indispensabile per completare l'investimento iniziale.

È inoltre fondamentale una corretta e oculata gestione di impresa: no all'improvvisazione e alla centralizzazione di competenze in capo all'imprenditrice; sì alla programmazione e all'organizzazione del lavoro in azienda e alle consulenze di professionisti esterni quando necessarie.

## **I bisogni delle imprenditrici e CNA Impresa Donna**

Nonostante in questo momento viviamo una crisi della Rappresentanza, che mette in discussione il ruolo dei sistemi associativi e la loro configurazione, ritengo che la CNA Impresa Donna svolga un compito alto di espressione reale dei bisogni delle imprenditrici e di riconduzione di essi a proposte e politiche che riflettono sia



---

le problematiche che le qualità proprie delle donne che rappresenta. L'azione di trasmissione di conoscenza, di confronto, di messa in rete delle esperienze e dei contatti tra imprese è il vero valore d'insieme della CNA Impresa Donna, irrinunciabile per una crescita ricca e consapevole delle imprenditrici nel mercato e nella società.

### **Le prospettive future**

Tra gli obiettivi futuri e auspicabili per le piccole e medie imprese: un'effettiva ed efficace semplificazione burocratica; il costante sostegno all'accesso al credito per le pmi e, in particolare, condizioni di equità di accesso per le imprese femminili; il riequilibrio del costo del denaro da Nord a Sud; la consapevolezza e conseguente strutturazione, da parte di politica e istituzioni, di un'idea di sviluppo che ponga al centro la formazione qualificata dell'imprenditore come motore e sostegno dell'intrapresa.

Tra gli obiettivi di CNA impresa donna, auspicherei che ci si occupasse in modo sistematico del tema sulla prevenzione e salute delle donne lavoratrici, imprenditrici e dipendenti.

---

---

## Paola Sansoni

### Presidente CNA Impresa Donna

#### **L'esperienza personale**

La mia esperienza imprenditoriale è iniziata nel 1993, quando ho avviato un'attività in proprio, insieme ad un socio, nel settore della comunicazione e dei servizi promozionali per le imprese, in quegli anni in fase di spiccato sviluppo nella mia provincia.

Dopo 18 anni di lavoro dipendente, iniziato da neo-diplomata e concluso con il ruolo di direttrice commerciale, di responsabile alla riorganizzazione meccanografica dell'azienda e componente del consiglio di amministrazione della società, avverto l'esigenza di costituire una mia impresa ed affrontare il mercato diversamente, dando libero sfogo a molte idee innovative da dover concordare solo con il mio socio e non con un CdA molto radicato in un fare troppo convenzionale e poco propenso al nuovo.

Da questa esperienza ho però tratto tutte le competenze in termini di gestione di impresa che ho potuto utilizzare e trasferire per un'attenta e corretta conduzione di attività in proprio.

Nonostante la buona formazione avvenuta sul campo, ho continuato a partecipare a corsi per sviluppare e migliorare sia le mie attitudini personali che per cercare nuove e mantenere così vive le relazioni con il mondo "impresa" e il mondo "formazione".

L'economia in costante evoluzione mi ha poi portato ad intraprendere un ulteriore percorso aziendale costituendo nel 2010 una seconda società che ha come oggetto la gestione a 360° dei servizi per il mercato virtuale personalizzato per le aziende.

#### **L'imprenditoria femminile**

Le difficoltà legate al fare impresa esistono anzitutto sia per le donne che per gli uomini, difficoltà legate troppo spesso alla poca esperienza imprenditoriale in generale, che si possono superare con una adeguata formazione, se non si ha un solido "bagaglio" di competenze.

---

Sono diversi gli aspetti peculiari che ritroviamo nell'imprenditoria femminile, dalla capacità nel cogliere il senso pratico ed organizzativo, ad una sensibilità rivolta internamente verso le risorse umane, verso il mondo ed il territorio che la circonda, fattori che risultano estremamente utili nella gestione e nello sviluppo della piccola e piccolissima impresa, costituendone il valore aggiunto fornito dalla donna in campo imprenditoriale.

Così pure quell'attenta e poca propensione al rischio che l'ha condotta a riuscire a stare sul mercato in questo periodo, pur non senza difficoltà ma con tenacia e determinazione cercando anche una nuova proiezione e sviluppo del proprio prodotto e della propria attività.

### **I bisogni dell'imprenditrice ...**

L'aspetto più complesso per una donna che gestisce una impresa consiste nel conciliare gli impegni professionali e quelli legati alle gestione della famiglia e della casa. L'imprenditrice sicuramente riesce a trovare i mezzi per giungere ai risultati che si propone, ma è spesso costretta a sottrarre del tempo all'impresa per via del carico familiare, della cura dei figli, degli anziani ecc. Certo è che adeguati servizi rispondenti alle reali necessità dell'impegno dell'imprenditrice sarebbero la condizione per poter dedicarsi alla propria attività con maggiore serenità e meno "sensi di colpa".

Stiamo attraversando un pur piccolo cambiamento sociale per cui c'è un maggiore equilibrio tra uomo e donna nella gestione dei compiti familiari e questo lo ritroviamo maggiormente nelle nuove generazioni; si tratta tuttavia di un processo molto lento che continua a scontrarsi con la radicata opinione che siano le donne a doversi occupare dei figli. Tale modo di pensare è diffuso a livello nazionale ma con delle peculiarità regionali ancora molto forti e si rilevano fra l'altro differenze anche tra chi gestisce una impresa nelle grandi città rispetto a coloro che lavorano nelle piccole realtà urbane.

### **... e le differenze con il mondo maschile**

Secondo la mia esperienza c'è una percentuale di aziende maschili che stanno attraversando una fase di crisi maggiore rispetto a quella di aziende gestite da donne, fenomeno imputabile non tanto ad una diversità di settori, quanto piuttosto

---

---

alle diverse logiche gestionali, meno tese al rischio e molto più caute negli investimenti. Un'altra differenza con il mondo imprenditoriale maschile si rileva osservando gli addetti, che nelle imprese gestite da donne sono principalmente al femminile.

Infine concentrando l'attenzione sui cambiamenti in atto all'interno dell'imprenditoria femminile, va segnalata la crescente tendenza delle imprese femminili a rivolgersi a settori storicamente maschili, come l'impiantistica e le costruzioni ecc.; anche rispetto alla formulazione giuridica delle società c'è un cambiamento pur mantenendo la preferenza verso la ditta individuale, in costante aumento il passaggio a SNC o SRL.

### **L'esperienza e il ruolo di CNA Impresa Donna**

Il ruolo di CNA Impresa Donna risulta centrale nell'esprimere e denunciare le problematiche imprenditoriali legate al genere, anche attraverso proposte ai Ministeri di riferimento: si lavora su vari fronti, cercando, anche con l'appoggio delle Istituzioni, soluzioni per le problematiche e i bisogni espressi dalle imprenditrici soprattutto in termini di conciliazione, e con gli Istituti Bancari al fine di riuscire finalmente ad ottenere l'accesso al credito allo stesso costo dei colleghi uomini. Altri obiettivi da raggiungere restano il diritto alla maternità che, se agevolato per le donne dipendenti, non lo è altrettanto per le imprenditrici e la defiscalizzazione nell'assunzione di donne per poter raggiungere l'obiettivo del trattato di Lisbona.

Relativamente ai servizi che CNA Impresa Donna offre alle iscritte rivestono una importanza fondamentale la formazione, il sostegno nei casi di sostituzione di personale in maternità, i progetti di innovazione imprenditoriale avviati non solo a favore delle nuove aziende ma anche di quelle in corso di sviluppo. Infine è significativo il ruolo svolto da CNA Impresa Donna per la promozione dell'imprenditoria femminile su tutto il territorio italiano e per mantenere una equa rappresentanza attiva delle imprenditrici ai vertici degli organi dirigenziali nazionali, regionali e provinciali.

---

## **Le prospettive future**

È auspicabile una rappresentanza di imprenditrici uniforme su tutto il territorio nazionale e, nonostante il ruolo centrale ricoperto finora, mi piace pensare in un domani senza CNA Impresa Donna perché superate le tematiche di genere nell'ottica di un paese che volge la massima attenzione alle necessità e alle competenze meritocratiche delle sue cittadine e cittadini.

---

---

## Cesarina Vagnoni

### Vicepresidente CNA Impresa Donna

#### **L'esperienza personale**

Ho iniziato la mia attività di ricamatrice direi quasi per gioco, creando capi d'abbigliamento e biancheria per la casa da regalare a conoscenti e amici.

Quando persi il lavoro pensai di cercare aziende con le quali collaborare, per fare in modo che a fine mese potessi avere un po' di denaro. Quando il passaparola tra colleghi, portò alla mia piccola realtà sempre più lavoro, l'azienda cominciò a progredire sia come opificio sia come unità lavorative fino a circa 30 dipendenti. La crescita dell'azienda è avvenuta grazie alla mia capacità di essere una buona artigiana, ma soprattutto per l'aiuto prezioso di mia madre senza la quale non sarei potuta essere un'impreditrice. Fondamentale è anche stato l'aiuto di mio marito che tra consensi e non alla fine ha scelto di lavorare con me, pur avendo precedentemente un altro lavoro.

#### **I bisogni dell'impreditrice e le differenze con il mondo maschile**

Essere un'impreditrice oggi è sempre più difficile anche perché secondo me una piccola azienda artigiana deve combattere con tantissime situazioni: ricerca del lavoro, l'impossibilità molto spesso di ricevere pagamenti regolari per le commesse di lavoro riconsegnate e per l'accesso al credito.

Il problema principale con cui le impreditrici sono costrette a confrontarsi è che la società non considera che la donna impreditrice abbia spesso anche una famiglia di cui occuparsi e non le offre sostegno in tale contesto.

Molto spesso gli impegni familiari non si conciliano con quelli professionali e non trovo giusto che una donna sia costretta a scegliere tra lavoro e famiglia, così come è auspicabile che non ci sia più una netta differenza tra uomo e donna nei ruoli familiari, anche se poi fondamentalmente non sono gli altri a "frenarci", ma noi stesse che preferiamo fare enormi sacrifici per riuscire personalmente ad occuparci di tutto e tutti.

---

## **Consigli utili per avviare una attività imprenditoriale**

Per una gestione aziendale efficace, secondo la mia personale esperienza, ritengo sia fondamentale affidare gli aspetti economici-amministrativi a dei professionisti in grado di operare delle scelte più obbiettive e funzionali.

## **L'esperienza e il ruolo di CNA Impresa Donna**

CNA Impresa Donna lavora attivamente per sostenere le donne che gestiscono un'impresa soprattutto nei momenti di difficoltà come quello attuale: l'occupazione femminile negli ultimi tre anni ha registrato un netto calo anche se ancora non ce ne rendiamo pienamente conto per via degli ammortizzatori sociali; ciononostante nel mio settore di riferimento, il manifatturiero, questo fenomeno è abbastanza tangibile.

Io penso che a livello sociale sia necessario che CNA si impegni a favorire il cambiamento del ruolo della donna in modo che riesca a raggiungere posizioni di rappresentanza a livello imprenditoriale e istituzionale.

Nonostante tali ambiziosi obiettivi restano attualmente alcune criticità con cui CNA deve confrontarsi, legate soprattutto alle difficoltà di attivare delle sinergie aziendali a livello regionale contrariamente a quanto si sta realizzando invece sul territorio nazionale.

## **Le prospettive future**

Mi auguro che una donna imprenditrice e una lavoratrice dipendente possano presto ottenere le stesse opportunità relativamente a congedi parentali ecc, contrariamente a quanto accade attualmente a scapito della donna imprenditrice; sarebbe inoltre auspicabile che il congedo parentale per l'uomo non fosse più una scelta ma un obbligo, dal momento che l'obbligatorietà comporterebbe una maggiore parità all'interno dei ruoli e degli impegni familiari.

---

---

## Anna Zannino

### Vicepresidente CNA Impresa Donna

#### L'esperienza personale

Ho scelto di avviare l'attività imprenditoriale dopo aver lavorato in qualità di dipendente, subito dopo la laurea. E' stata un'esperienza molto gratificante, ma avevo voglia di mettermi alla prova in una attività autonoma, indipendentemente dalla grande impresa in cui ero impiegata. All'inizio non è stato facile, perché lavorando in una grande azienda ed in una bella posizione avevo tutti i vantaggi e i *benefit* che ne conseguono. Gestire un'attività propria, soprattutto all'inizio quando nessuno ti conosce, significa dover affrontare contemporaneamente molteplici aree funzionali e confrontarsi con problematiche diversissime, dalla messa a punto dei prodotti-servizi aziendali al recupero crediti che per me, per esempio, è stata molto difficile.

In compenso da subito l'attività d'impresa è fonte di grandi soddisfazioni ogni volta che si acquisisce un nuovo cliente e/o una nuova commessa, all'interno di un mercato di riferimento, nel mio come penso in ogni settore competitivo in questi tempi, particolarmente turbolento e pieno di *competitors* di differenti tipologie... Ti consolidi, cominci a farti riconoscere ed apprezzare e l'avventura va avanti e non torneresti più indietro...

#### Il ruolo di imprenditrice visto dall'esterno

La mia famiglia ha sostenuto, quantomeno non ostacolato la mia scelta di intraprendere una attività imprenditoriale. La famiglia d'origine sicuramente non ha visto di buon occhio il mio abbandono di un "buon posto fisso", ma ha rispettato la mia scelta. Mio marito e mio figlio sono contenti della moglie/madre imprenditrice, ma questo duplice ruolo ha comportato indubbiamente una grande fatica dal punto di vista personale, non confrontabile rispetto a quella di mio marito (anch'egli imprenditore). Determinati ruoli all'interno dell'equilibrio familiare sono miei in quanto donna... anche perché per mia scelta non ho voluto rinunciarvi, soprattutto per ciò che riguarda la cura di nostro figlio (ad esempio ricordo che quando era piccolo, se ero in trasferta facevo di tutto per tornare a casa la sera e trascorrere con lui anche soltanto un'ora).



---

## **I bisogni dell'imprenditrice**

Secondo me l'aspetto più importante per consentire alle donne un accesso più agevole all'imprenditoria è indubbiamente la disponibilità e la diffusione di servizi di welfare, prioritari anche rispetto alle opportunità di credito agevolato. Se infatti mancano i servizi a favore di bambini e/o anziani, sono le donne a doversene far carico sia in termini economici che di responsabilità. Tutti i servizi negati a livello sociale per garantire una buona qualità della vita alle fasce più fragili diventano compito della famiglia e, all'interno di quella, in maniera specifica, della donna.

## **Consigli utili per avviare una attività imprenditoriale**

L'errore più frequente delle donne che scelgono di intraprendere una attività imprenditoriale è credere di essere in grado di fare tutto da sole, isolandosi ed evitando l'associazionismo, nella errata convinzione che riunioni ed incontri costituiscano una perdita di tempo. Un altro errore sta nel credere che non esistano differenze e/o specificità di genere, che ritengono quasi "sminuenti" e che le portano a ricalcare modelli di comportamento ritenuti vincenti che spesso le mortificano e snaturano. In sostanza bisognerebbe evitare la sindrome da "wonder woman" che spesso colpisce le imprenditrici, perché occuparsi di tutto e da sole (lavoro, famiglia, ecc) comporta eccessive rinunce a livello personale e, nel lungo termine, rallenta anche la crescita imprenditoriale. In tale contesto diventano fondamentali i servizi di supporto offerti dal mondo associativo e fondamentali le strategie di rete tra le aziende, di "mentoring" da parte di imprenditrici "madrine", anche sfruttando i vantaggi offerti dalla innovazione tecnologica (attraverso la possibilità di scambi, relazioni e servizi on line).

## **L'esperienza e il ruolo di CNA Impresa Donna**

Nell'ambito dell'associazionismo, CNA in generale e Impresa Donna in particolare costituiscono una grande sfida per l'obiettivo di reinventare la metodologia di incontro e associazione tra le imprese, nell'ottica di favorire la diffusione della conoscenza e degli scambi tra le stesse.

---

---

Per questo ambizioso traguardo non mancano le criticità legate in primo luogo alla resistenza delle imprenditrici a far parte di una rete di imprese incentrata sul genere, mentre si preferisce un associazionismo di settore, sottovalutando molto spesso l'importanza di confronto all'interno del genere, ma tra ruoli e figure diverse.

### **Le prospettive future**

Come già ribadito, risulta senza dubbio prioritaria l'identificazione dei fattori di sviluppo sociale al di fuori dell'azienda e di dinamiche aziendali interne maggiormente favorevoli alla crescita professionale delle donne, sia imprenditrici che dipendenti. Perseguire uno sviluppo sano e democraticamente rappresentativo dell'imprenditoria femminile vuol dire, per dirlo con le parole del premio nobel per l'economia Amartya Sen, lavorare per un mondo in cui tutti stanno meglio...

---

## Sezione III

### L'indagine campionaria

L'analisi dell'esperienza, delle prospettive e delle strategie attuate dalle imprenditrici donne per progettare, avviare e consolidare le proprie attività e, nell'ultimo biennio, per resistere alla crisi economico-finanziaria, è stata realizzata attraverso un'indagine campionaria effettuata nel corso di novembre 2010 su un campione ragionato di 101 imprenditrici iscritte alla CNA.

Il campione, cui è stato somministrato un questionario semistrutturato da parte di rilevatori esperti, ha cercato di rappresentare le diverse realtà imprenditoriali in base al peso effettivo nel territorio nazionale ed ai principali settori economico—produttivi di appartenenza (o meglio, alle Unioni di riferimento all'interno della CNA).

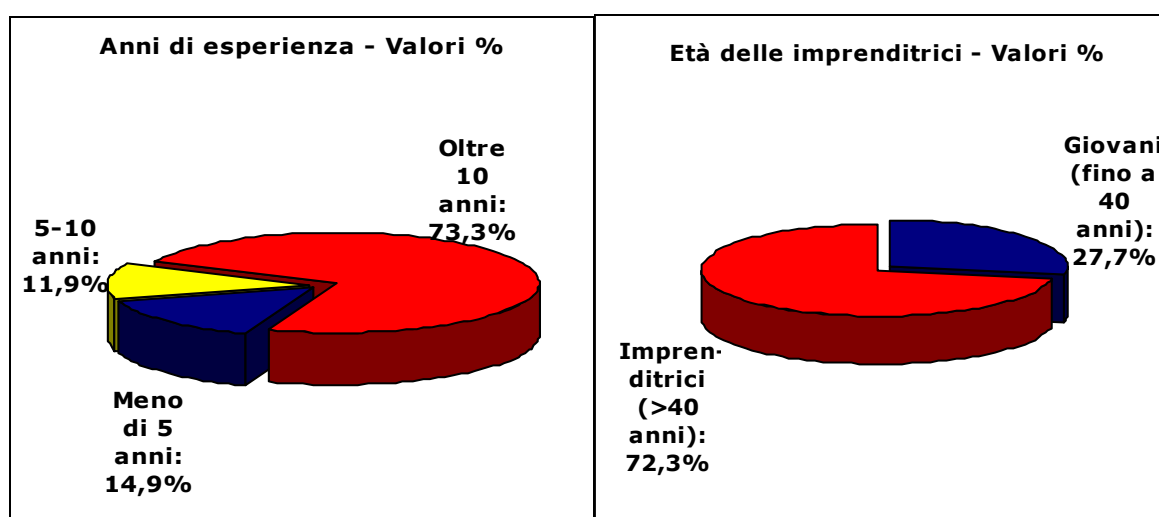
Il campione, oltre a tener conto dei criteri di rappresentatività territoriale e settoriale, è stato estratto principalmente tra le imprese femminili solide, ovvero da imprese che, tra le iscritte alla CNA e nei diversi segmenti produttivi di riferimento, presentavano dimensioni significative e/o dinamiche positive in termini di fatturato e di bacino occupazionale, al fine di evidenziare come l'attuazione di buone prassi e di adeguate strategie di mercato abbiano consentito alle imprese femminili di raggiungere risultati positivi, anche in una congiuntura non favorevole.

Coerentemente ai criteri di selezione adottati, le imprenditrici intervistate, come sarà più avanti approfondito, hanno evidenziato una generale e diffusa capacità di affrontare gli effetti della crisi e di adeguarsi positivamente alle trasformazioni dei mercati, dei sistemi e dei settori produttivi.

### 3.1 Il profilo delle imprenditrici

Passando dunque all'analisi delle caratteristiche del campione relativamente al profilo delle imprenditrici e delle imprese, oltre il 70% delle imprenditrici intervistate ha un'età superiore ai 40 anni, a fronte del 27,7% costituito da "giovani imprenditrici", ovvero con un'età inferiore. Tale articolazione rappresenta un risultato di ricerca coerente con una impostazione metodologica che ha individuato nel subcampione delle neo-imprenditrici un importante segmento di confronto in termini progettuali, culturali e strategici.

Coerentemente a tale distribuzione, il 14,9% delle intervistate dichiara di svolgere la propria attività da meno di 5 anni, mentre l'11,9% risulta imprenditrice da 5-10 anni e il 73,3% vanta un'esperienza di più lunga durata.



**Tabella 1a** - Fascia di età delle intervistate  
*Valori assoluti e percentuali*

Fascia di età delle imprenditrici		
	Valori assoluti	Valori %
Giovani imprenditrici (fino a 40 anni)	28	27,7
Imprenditrici con oltre 40 anni	73	72,3
Totale	101	100,0

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

**Tabella 1b** – Anni di esperienza imprenditoriale delle intervistate  
*Valori assoluti e percentuali*

Anni di attività imprenditoriale delle intervistate		
	Valori assoluti	Valori %
Da meno di 5 anni	15	14,9
Da 5 a 10 anni	12	11,9
Da oltre 10 anni	74	73,3
Totale	101	100,0

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Per quanto riguarda il titolo di studio il campione risulta per un'ampia maggioranza di casi diplomato (il 56,4%), mentre il restante 45,6% si distribuisce uniformemente tra le imprenditrici laureate (21,8%) e quelle con una scolarità non superiore alla licenza media (21,8%).

**Tabella 2** – Titolo di studio delle imprenditrici  
*Valori assoluti e percentuali*

	Valori assoluti	Valori %
Fino alla licenza media	22	21,8
Diploma	57	56,4
Laurea	22	21,8
Totale	101	100,0

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Una quota significativa di intervistate (pari al 28,7%) svolge inoltre la propria attività imprenditoriale in più di un'azienda, anche se in circa i due terzi dei casi (il 71,3%) l'impegno delle imprenditrici si concentra su una sola azienda.

La maggioranza assoluta delle intervistate (il 53,5%) risulta titolare della propria azienda e il 20,8% amministratrice unica; nella complessa articolazione delle cariche occupate si affiancano quella di socia (37,6%) e quella di membro del Consiglio di Amministrazione (5,9%), Amministratore Delegato (5%) o Presidente del CDA (3%); condizioni, queste ultime, che si verificano in particolare quando le intervistate operano in più di una azienda e per le aziende di maggiori dimensioni.

**Tabella 3** – Numero di imprese in cui lavora l'imprenditrice e funzioni svolte  
*Valori assoluti e percentuali*

Numero di imprese per cui lavora l'imprenditrice		
	Valori assoluti	Valori %
1 sola impresa	72	71,3
Più di una impresa	29	28,7
Totale	101	100,0
Funzioni svolte nell'azienda in cui l'imprenditrice occupa posizioni imprenditoriali		
	Valori assoluti	Valori %*
Titolare	54	53,5
Socio	38	37,6
Amministratore unico	21	20,8
Membro del CDA	6	5,9
Amministratore delegato	5	5,0
Presidente del CDA	3	3,0

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

\*Il totale è superiore a 100 poiché erano possibili più risposte

Coerentemente alla maggiore presenza di imprese femminili iscritte alla CNA nell'Italia Settentrionale, e più in generale alla più alta vocazione imprenditoriale femminile nelle regioni del Nord, oltre la metà delle intervistate (il 51,5%), opera in un'impresa localizzata in questa macro-area, a fronte del 48,5% collocata nel Centro-Sud Italia.

**Tabella 4** – Area geografica dell'impresa in cui opera l'impresa  
*Valori assoluti e percentuali*

	Valori assoluti	Valori %
Nord	52	51,5
Centro-Sud	49	48,5
Totale	101	100,0

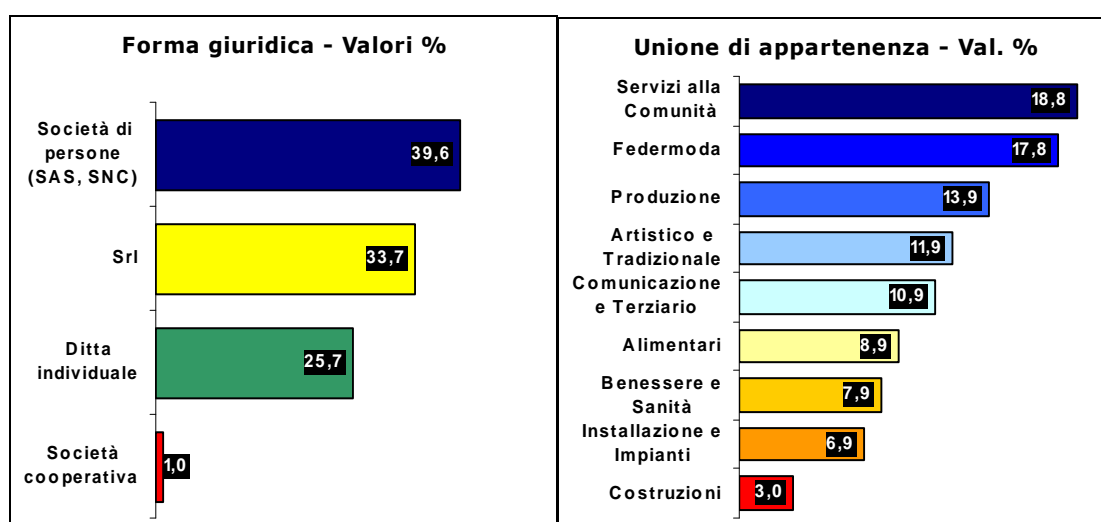
Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Per quanto riguarda l'unione di appartenenza alla CNA, le più rappresentate, coerentemente con la distribuzione reale delle imprese iscritte e con il valore economico da queste prodotto, risultano essere quella dei servizi alla comunità (18,8%), Federmoda (17,8%) e Produzione (13,9%), cui seguono le imprese che operano nell'ambito artistico e tradizionale (11,9%) e nella comunicazione e terziario avanzato (10,9%).

Quote inferiori al 10% del campione afferiscono inoltre al settore degli alimentari (8,9%), del benessere e sanità (7,9%), dell'istallazione e impianti (6,9%) e soltanto 3 intervistate risultano imprenditrici nell'ambito delle costruzioni.

Tale articolazione, che data la numerosità del campione non consente un approfondimento delle specifiche dinamiche settoriali, offre tuttavia una fotografia complessiva coerente con il sistema delle imprese femminili, adeguata a identificarne le più significative dinamiche.

Per quanto riguarda la forma giuridica dell'impresa, si tratta nel 39,6% dei casi di società di persone, nel 33,7% dei casi di Srl, nel 25,7% dei casi di ditte individuali e soltanto in un caso di società cooperative.



**Tabella 5a** – Unione di appartenenza CNA e forma giuridica dell'impresa  
*Valori assoluti e percentuali*

Unione di appartenenza CNA		
	Valori assoluti	Valori %
Servizi alla Comunità	19	18,8
Federmoda	18	17,8
Produzione	14	13,9
Artistico e Tradizionale	12	11,9
Comunicazione e Terziario Avanzato	11	10,9
Alimentari	9	8,9
Benessere e Sanità	8	7,9
Installazione e Impianti	7	6,9
Costruzioni	3	3,0
<b>Totale</b>	<b>101</b>	<b>100,0</b>

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

**Tabella 5b** – Unione di appartenenza CNA e forma giuridica dell'impresa  
*Valori assoluti e percentuali*

<b>Forma giuridica dell'impresa</b>		
	<b>Valori assoluti</b>	<b>Valori %</b>
Società di persone (SAS, SNC)	40	39,6
Srl	34	33,7
Ditta individuale	26	25,7
Società cooperativa	1	1,0
<b>Totale</b>	<b>101</b>	<b>100,0</b>

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Per quanto riguarda il mercato di riferimento delle aziende intervistate, un'ampia maggioranza (il 62,4%) lavora prevalentemente in ambito locale o regionale, a fronte del 27,7% che presenta un mercato su scala nazionale e di un marginale 2% che lavora principalmente con l'estero, mentre il restante 7,9% non indica alcun mercato prevalente. Tale risultato, ricordando che le imprese intervistate appartengono all'universo delle PMI e delle Imprese Artigiane, ne evidenzia comunque una positiva proiezione nazionale e internazionale, anche se ancora riferibile ad un nucleo ristretto e più avanzato del campione.

**Tabella 6** – Principale mercato di riferimento  
*Valori assoluti e percentuali*

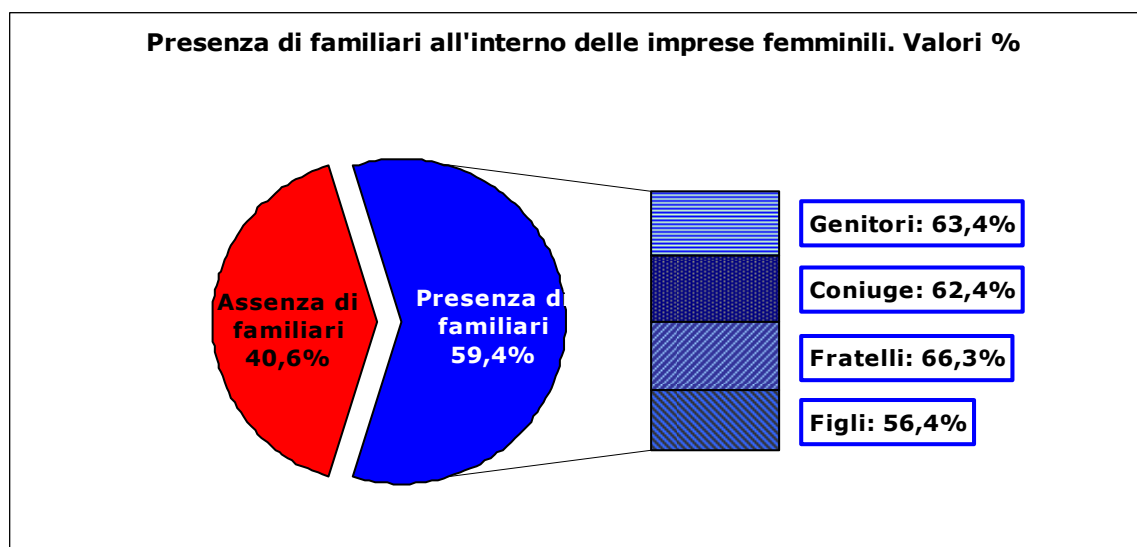
	<b>Valori assoluti</b>	<b>Valori %</b>
Locale/regionale	63	62,4
Nazionale	28	27,7
Eestero	2	2,0
Nessun mercato prevalente	8	7,9
<b>Totale</b>	<b>101</b>	<b>100,0</b>

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Un'indicazione particolarmente interessante riguarda la presenza di familiari occupati all'interno delle imprese gestite da donne, che evidenzia chiaramente un forte radicamento o comunque un forte coinvolgimento della sfera parentale nell'esperienza imprenditoriale femminile. Analizzando i dati emerge infatti in 6 casi su 10 tale condizione (59,4%), a fronte del 40,6% che ne registra l'assenza all'interno dell'azienda.



Tra le intervistate che impiegano uno o più familiari all'interno delle proprie aziende, sono i fratelli le figure più ricorrentemente citate (66,3% dei casi), seguiti dai genitori (63,4%), dal coniuge (62,4%) e dai figli (56,4%). È quindi il nucleo più ristretto a partecipare della vita e del sostegno dell'impresa, sottolineando indirettamente il ruolo significativo dell'impresa familiare nella tradizione della produzione artigiana.



**Tabella 7** – La presenza dei familiari nelle imprese femminili  
*Valori percentuali*

	Valori %
Presenza di familiari all'interno dell'impresa	59,4
<i>Di cui: Genitori</i>	<i>63,4</i>
<i>Coniuge</i>	<i>62,4</i>
<i>Fratelli</i>	<i>66,3</i>
<i>Figli</i>	<i>56,4</i>
Nessun familiare presente nell'impresa	40,6

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

La presenza di altri familiari all'interno dell'azienda incide notevolmente sull'organizzazione interna e sugli aspetti decisionali e operativi dell'impresa, determinando tale presenza un'articolazione talvolta asimmetrica del rapporto tra ruoli formali, processi decisionali e piano delle responsabilità.

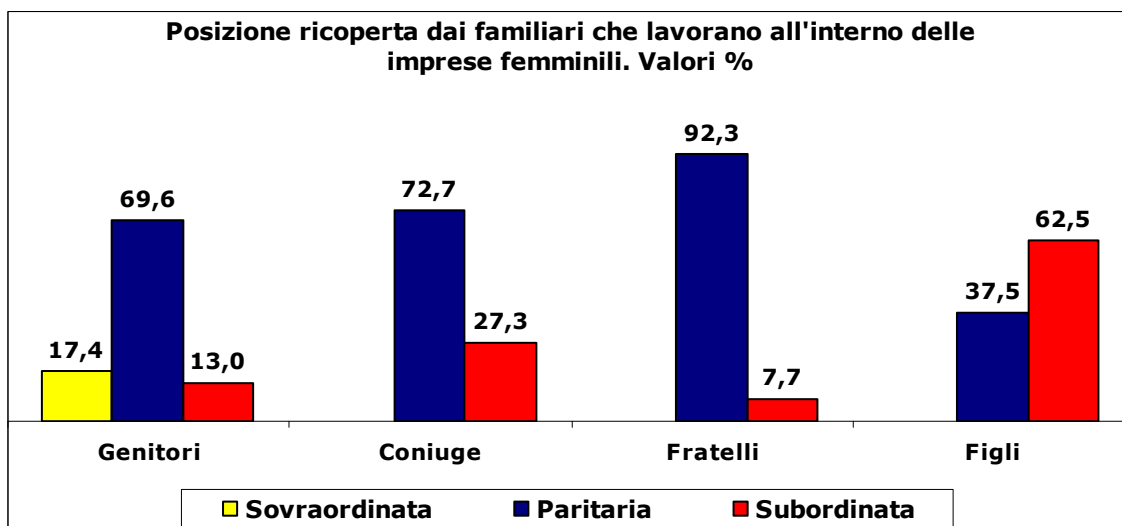
In generale, infatti, la presenza di altri familiari in azienda, a prescindere dal ruolo formale da essi occupato (fattore non contemplato dall'indagine), significa co-

---

gestione e co-determinazione, ovvero parità di potere decisionale. Secondariamente è l'imprenditrice stessa a determinare le scelte, l'organizzazione e le strategie dell'impresa. Soltanto minoritari risultano i casi in cui l'intervistata detiene un ruolo subordinato in azienda rispetto ai familiari coinvolti, sempre rilevabili in presenza di figure genitoriali.

Al contrario, quando all'interno dell'azienda lavorano i figli dell'imprenditrice, è nella maggior parte dei casi quest'ultima ad occupare una posizione sovraordinata (62,5% dei casi), mentre un processo anticipatorio di avvicendamento e di delega è rilevabile nel 37,5% dei casi. Prevale invece fortemente una condivisione di ruoli e di funzioni quando a lavorare nella stessa impresa sono i fratelli (in questo caso una posizione paritaria si registra nel 92,3% dei casi contro il 7,7% in cui l'imprenditrice svolge una funzione sovraordinata) e il coniuge, con il quale le intervistate condividono la responsabilità della gestione imprenditoriale nel 72,7% dei casi (salendo al 27,3% la quota delle intervistate che presentano una posizione sovraordinata rispetto al marito).

Infine, anche quando i genitori lavorano nella stessa impresa, al di là dei casi in cui le intervistate svolgono un ruolo nei fatti subalterno (17,4%), prevale la presenza di una gestione collaborativa e paritaria (69,6%), mentre soltanto nel 13% dei casi sono le figlie ad essere effettivamente al vertice della gerarchia aziendale.

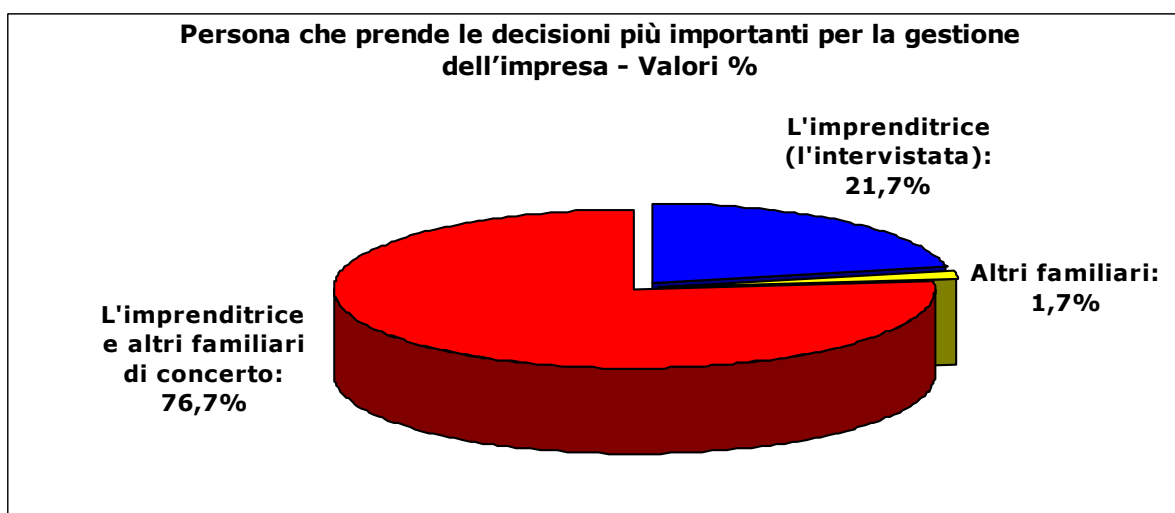


**Tabella 8** – Posizione che l'imprenditrice occupa nelle aziende in cui lavorano altri familiari.  
*Valori assoluti, percentuali e percentuali valide*

	Genitori			Coniuge			Fratelli			Figli		
	V.A.	%	% valide	V.A.	%	% valide	V.A.	%	% valide	V.A.	%	% valide
Sovraordinata	4	4,0	17,4	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0
Paritaria	16	15,8	69,6	16	15,8	72,7	24	23,8	92,3	6	5,9	37,5
Subordinata	3	3,0	13,0	6	5,9	27,3	2	2,0	7,7	10	9,9	62,5
Non presente	78	77,2	-	79	78,2	-	75	74,3	-	85	84,2	-
Totale	101	100,0	100,0	101	100,0	100,0	101	100,0	100,0	101	100,0	100,0

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

La presenza di una forte condivisione di ruoli e responsabilità nelle imprese in cui l'intervistata lavora con altri familiari si conferma anche a livello decisionale: a prendere le decisioni più importanti è infatti nel 76,6% dei casi l'imprenditrice di concerto con gli altri familiari, mentre minoritaria (pari al 21,7%) risulta la percentuale di intervistate che dichiara di prendere in maniera autonoma le decisioni più importanti. Del tutto marginali, infine, i casi in cui sono gli altri familiari a prendere le più importanti decisioni aziendali (1,7%).



**Tabella 9** – Persona che prende le decisioni più importanti per la gestione dell’impresa  
*Valori assoluti e percentuali*

	Valori assoluti	Valori %
L’imprenditrice (l’intervistata)	13	21,7
Altri familiari	1	1,7
L’imprenditrice e altri familiari di concerto	46	76,7
<b>Totale</b>	<b>60</b>	<b>100,0</b>

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Pur risultando le decisioni sull’azienda frutto della concertazione dei familiari nella grande maggioranza dei casi (l’80% tra le giovani imprenditrici e il 75,6% tra quelle di oltre 40 anni), l’influenza degli altri familiari risulta più forte tra le giovani imprenditrici, che soltanto nel 13,3% dei casi prendono autonomamente le decisioni più importanti, a fronte del 24,4% rilevato tra le intervistate con un’esperienza imprenditoriale superiore. Tra le imprenditrici under41, inoltre, un non trascurabile 6,7% lascia che le decisioni più importanti le prendano gli altri familiari, mentre tale situazione non si verifica mai tra le intervistate over 40.

**Tabella 10** – Persona che prende le decisioni più importanti per la gestione dell’impresa in base alla fascia di età dell’intervistata – *Valori percentuali*

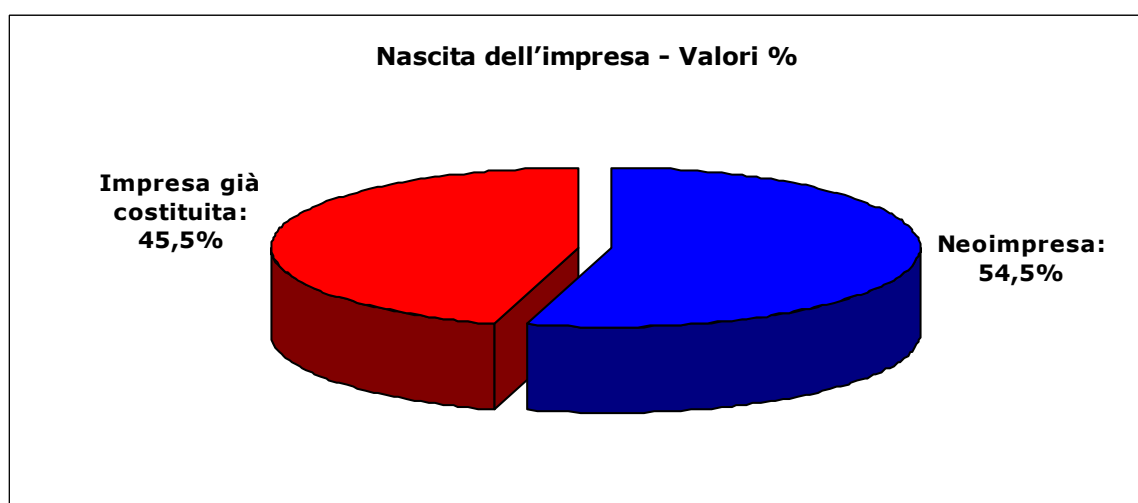
	Giovani imprenditrici	Imprenditrici fino a 40 anni	Totale
L’imprenditrice (l’intervistata)	13,3	24,4	21,7
Altri familiari	6,7	-	1,7
L’imprenditrice e altri familiari di concerto	80,0	75,6	76,7
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

### 3.2 La nascita del progetto imprenditoriale

Uno degli elementi di maggiore interesse all'interno dell'analisi del ruolo e delle prospettive delle imprenditrici nelle piccole e medie imprese riguarda la modalità di costituzione dell'impresa (se, cioè, questa sia stata costituita ex-novo oppure ereditata o ceduta da terzi).

Analizzando i dati emersi è possibile evidenziare un forte dinamismo e una prevalente propensione al rischio tra le imprenditrici intervistate, che nel 54,5% dei casi hanno realizzato ex-novo il progetto imprenditoriale, a fronte del 42,5% che ha invece ereditato l'impresa da un familiare e del 3% che dichiara di averla acquistata da terzi.



**Tabella 11** – Nascita dell'impresa  
*Valori assoluti e percentuali*

	Valori assoluti	Valori %
<i>Neoimpresa</i> (costituita ex novo dall'intervistata)	55	54,5
Acquistata da terzi (non familiari)	3	3,0
Ereditata/ceduta da un familiare	43	42,5
<i>Impresa già costituita</i>	46	45,5
<b>Totale</b>	<b>101</b>	<b>100,0</b>

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Sono prevedibilmente le imprenditrici con oltre 40 anni, più delle giovani imprenditrici, ad aver costituito ex novo la propria impresa, probabilmente grazie a

condizioni congiunturali più favorevoli ed alle maggiori opportunità di mercato per le neo imprese artigiane, aperte nei decenni passati dai processi di trasformazione del sistema industriale. Forse anche per questo il 60,3% delle imprenditrici over40 intervistate ha costituito ex novo la propria impresa, a fronte del 39,3% delle “giovani imprenditrici”. Coerentemente, tra queste ultime, il 60,7% ha ereditato o acquistato un’azienda già costituita, contro il 39,7% registrato tra le intervistate over40.

**Tabella 12** – Nascita dell’impresa in base alla fascia di età dell’intervistata  
*Valori percentuali*

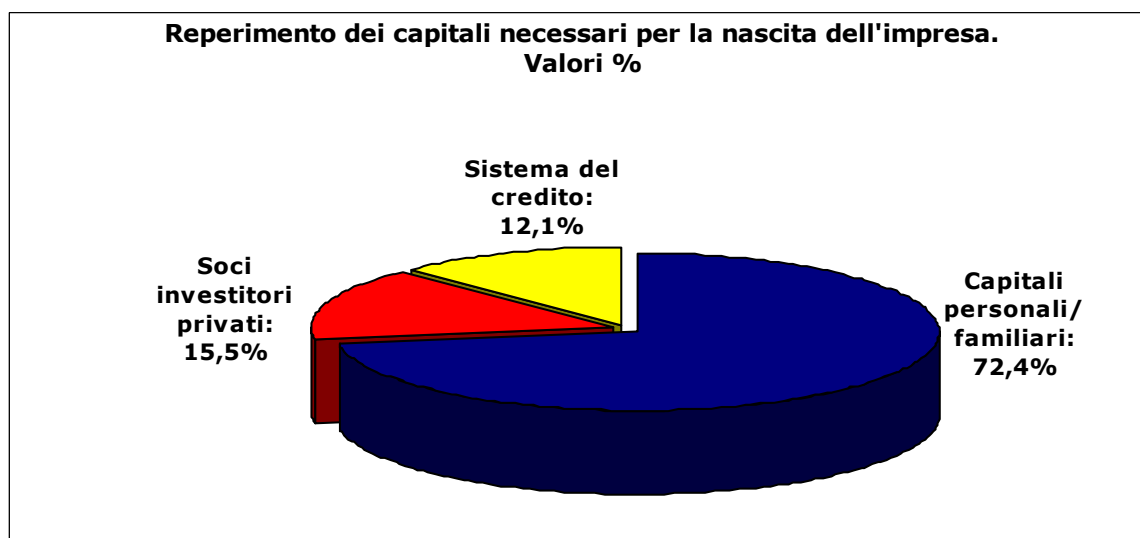
	Giovani imprenditrici	Imprenditrici (>40 anni)	Totale
Costituita ex novo dall’intervistata	39,3	60,3	54,5
Impresa già costituita	60,7	39,7	45,5
Totale	100,0	100,0	100,0

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Alle intervistate che hanno acquistato un’azienda da terzi o che l’hanno costituita ex-novo (pari complessivamente al 58%), è stato chiesto dove avessero reperito i capitali necessari.

Circa i due terzi del campione (il 72,4%) dichiara di aver attinto a capitali personali o familiari, evidenziando una capacità di autodeterminazione imprenditoriale condizionata dalla disponibilità propria o comunque familiare sotto il profilo finanziario; si evidenzia tuttavia anche una limitata partecipazione del sistema creditizio che, invece di rappresentare uno dei principali riferimenti strategici dei piccoli imprenditori, risulta l’ultimo e fortemente minoritario sostegno tra quelli considerati (soltanto il 12,1% delle intervistate ha infatti chiesto, e ottenuto, un prestito presso una banca per avviare l’impresa).

Una percentuale più elevata di intervistate (pari al 15,5%) ha preferito (o ha dovuto) rivolgersi infatti a soci o investitori privati.



**Tabella 13** – Dove ha reperito i capitali necessari (nel caso di impresa costituita ex novo o acquistata. Base: 58) – *Valori assoluti e percentuali*

	Valori assoluti	Valori %
Capitali personali/familiari	42	72,4
Da soci/investitori privati	9	15,5
Dal sistema del credito	7	12,1
<b>Totale</b>	<b>58</b>	<b>100,0</b>

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

La più bassa propensione a rivolgersi al sistema creditizio (o, più probabilmente, il minor sostegno ricevuto dal sistema bancario) si registra tra le “giovani imprenditrici”, che soltanto nell’8,3% dei casi hanno reperito i capitali necessari a costituire la propria impresa presso le Banche, ricorrendo invece generalmente a capitali personali o familiari (75%) o quelli di privati o altri soci (16,7%). Le imprenditrici di oltre 40 anni, pur attingendo a capitali personali in oltre il 70% dei casi (71,7%), registrano percentuali più elevate di ricorso al sistema del credito (13%), che resta tuttavia il soggetto finanziatore meno citato (il 15,2% delle imprenditrici over40 si è infatti rivolta a soci o investitori privati).

**Tabella 14** – Dove ha reperito i capitali necessari in base alla fascia di età dell'intervistata.  
*Valori percentuali*

	Giovani imprenditrici	Imprenditrici fino a 40 anni	Totale
Capitali personali/familiari	75,0	71,7	72,4
Da soci/investitori privati	16,7	15,2	15,5
Dal sistema del credito	8,3	13,0	12,1
Totale	100,0	100,0	100,0

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Particolarmente interessante risulta la disaggregazione delle risposte in base all'anno di costituzione dell'impresa: pur confermandosi la presenza di capitali privati o familiari la principale condizione per poter costituire un'impresa, sono le aziende con una storia più lunga, ovvero quelle costituite prima del 1990, ad essere ricorse più frequentemente (e con successo) al sistema del credito (nel 21,1% dei casi a fronte del 68,4% che ha attinto a capitali privati o familiari e del 10,5% a quelli di soci o investitori privati).

Progressivamente inferiore risulta il positivo contributo del sistema del credito tra le imprese più giovani: pari al 14,3% tra quelle costituite tra il 1990 e il 1999 e soltanto al 4% tra quelle costituite tra il 2000 e il 2010. In queste ultime il ricorso a capitali privati registra la percentuale di risposte più alta (80%) con scarti di oltre 10 punti percentuali sul resto del campione.

**Tabella 15** – Dove ha reperito i capitali necessari in base all'anno di costituzione dell'impresa – *Valori percentuali*

	Fino al 1990	Dal 1990 al 1999	Dal 2000 al 2010	Totale
Capitali personali/familiari	68,4	64,3	80,0	72,4
Da soci/investitori privati	10,5	21,4	16,0	15,5
Dal sistema del credito	21,1	14,3	4,0	12,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

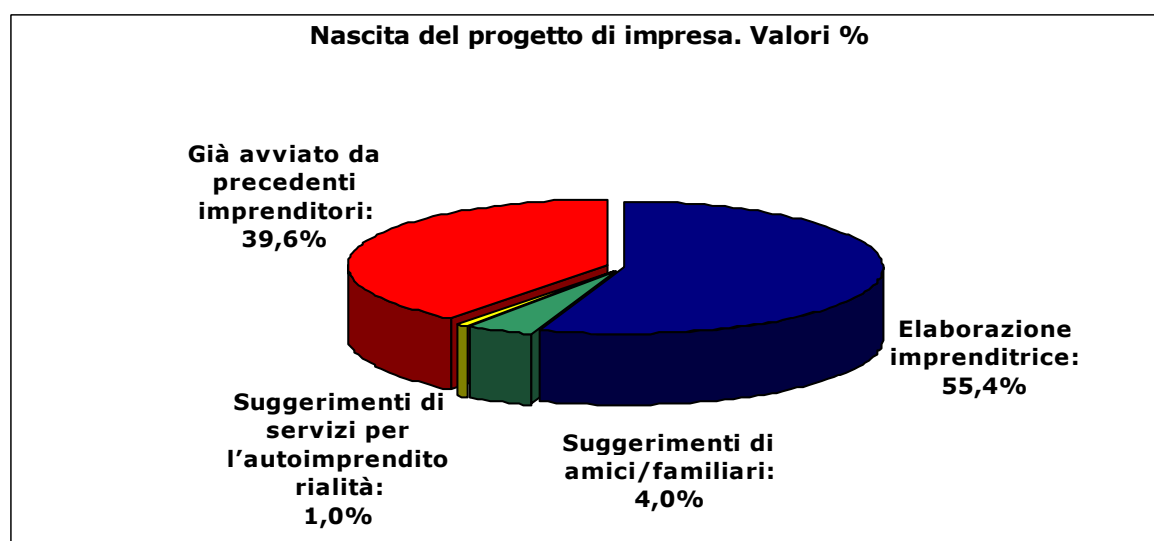
Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Coerentemente alla propensione imprenditoriale precedentemente sottolineata, analizzando la genesi del progetto di impresa emerge come in un'ampia maggioranza dei casi (il 55,4%) sia stata l'elaborazione formulata dall'imprenditrice a determinare la nascita dell'azienda; soltanto marginali sono infatti i riferimenti a



sollecitazioni esterne (di familiari, nel 4% dei casi, o di servizi per auto imprenditorialità, citati in un unico caso).

Allo stesso tempo risulta significativa la percentuale di intervistate che riconosce di essersi inserita in un progetto già avviato e impostato da altri (39,6%), ancora una volta riferendosi implicitamente al ruolo della tradizione familiare nel condizionare il percorso intrapreso.



**Tabella 16** – Nascita del progetto d'impresa  
*Valori assoluti e percentuali*

	V.A.	Valori %
Dall'elaborazione dell'imprenditrice	56	55,4
Da sollecitazioni/suggerimenti di amici/familiari	4	4,0
Da sollecitazioni/suggerimenti di servizi per l'autoimprenditorialità	1	1,0
Già avviato/impostato da precedenti imprenditori	40	39,6
Totale	101	100,0

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Sono prevedibilmente le imprenditrici che hanno costituito nuove imprese ad averne elaborato personalmente il progetto (nell'85,5% dei casi), rispondendo a sollecitazioni esterne nel 9,1% dei casi e accogliendo/rielaborando un progetto già avviato da altri soltanto nel 5,5% dei casi.

Al contrario l'80,4% delle imprenditrici che si sono inserite in una impresa già costituita (avendola ereditata o acquistata) riconosce di aver proseguito un

percorso progettuale già avviato, anche se il 19,6% rivendica un autonomo e significativo spazio creativo, progettuale e strategico.

**Tabella 17** – Nascita del progetto d’impresa in base all’impresa dell’intervistata  
*Valori percentuali*

	Neo-impresa	Impresa già costituita	Totale
Dall'elaborazione dell'imprenditrice	85,5	19,6	55,4
Da sollecitazioni/suggerimenti di amici/familiari	7,3	-	4,0
Da sollecitazioni/suggerimenti di servizi per l'autoimprendit.	1,8	-	1,0
Già avviato/impostato da precedenti imprenditori	5,5	80,4	39,6
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Sono inoltre soprattutto le imprenditrici di oltre 40 anni ad aver elaborato personalmente il progetto di impresa (nel 64,4% dei casi), mentre tale condizione diviene fortemente minoritaria tra le giovani imprenditrici (32,1%), che nel 60,7% dei casi hanno interpretato/rielaborato progetti già avviati da altri.

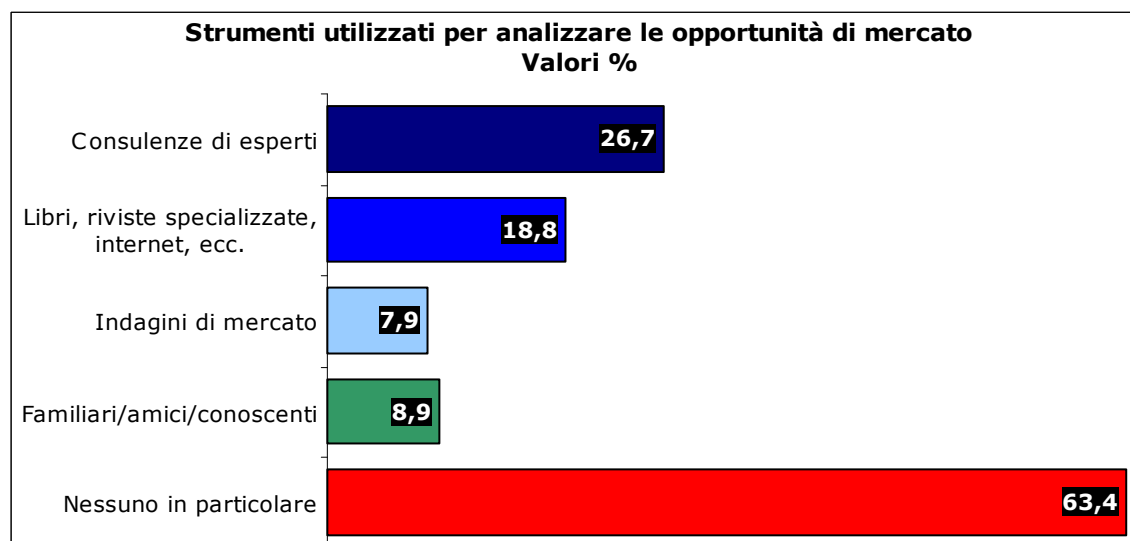
**Tabella 18** – Nascita del progetto d’impresa in base alla fascia di età dell’intervistata  
*Valori percentuali*

	Giovani imprenditrici	Imprenditrici (>40 anni)	Totale
Dall'elaborazione dell'imprenditrice	32,1	64,4	55,4
Da sollecitazioni/suggerimenti di amici/familiari	7,1	2,7	4,0
Da sollecitazioni/suggerimenti di servizi per l'autoimpr.	-	1,4	1,0
Già avviato/impostato da precedenti imprenditori	60,7	31,5	39,6
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Oltre 6 imprenditrici su 10 (il 63,4%) non hanno inoltre utilizzato alcuno strumento di analisi di mercato per avviare il proprio progetto imprenditoriale, affidandosi soltanto alle proprie capacità e/o intuizioni.

Tra le intervistate che invece hanno utilizzato strumenti di conoscenza esterni, una quota piuttosto significativa (pari al 26,7%) ha richiesto la consulenza di esperti; il 18,8% ha letto e si è informata attraverso libri, riviste specializzate o internet, l’8,9% ha ascoltato i suggerimenti di amici, conoscenti e familiari e soltanto il 7,9% ha svolto indagini di mercato.



**Tabella 19** – Strumenti utilizzati per analizzare le opportunità di mercato  
*Valori assoluti e percentuali*

	Valori assoluti	Valori %*
Nessuno in particolare	64	63,4
Consulenze di esperti	27	26,7
Libri, riviste specializzate, internet, ecc.	19	18,8
Indagini di mercato	8	7,9
Familiari/amici/conoscenti	9	8,9

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

\*Il totale è superiore a 100,0 in quanto erano possibili più risposte

La tendenza delle intervistate ad affidarsi soltanto alle proprie conoscenze e competenze per comprendere e analizzare le opportunità di mercato, senza rivolgersi alla consulenza e all’ausilio di soggetti e mezzi esterni risulta ampiamente prevalente sia tra le imprenditrici che hanno costituito ex novo un’impresa (60%), sia tra quelle che hanno ereditato o acquistato un’impresa già avviata (67,4%).

Le prime registrano tuttavia una maggiore propensione a sfruttare anche strumenti esterni di conoscenza, in particolare la consulenza di esperti (citata nel 27,3% dei casi contro il 26,1% rilevato tra le imprese già costituite), il supporto di libri, riviste specializzate e internet (20% contro il 17,4%), i consigli di amici, parenti e familiari (12,7% contro il 2,2%) e le indagini di mercato (12,7% contro il 4,3%).

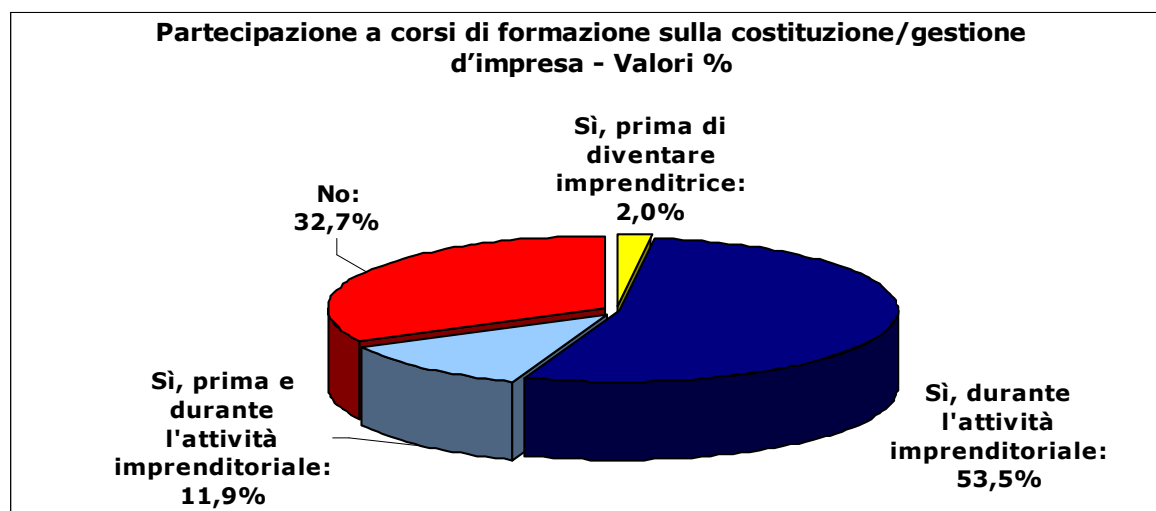
**Tabella 20** - Strumenti utilizzati per analizzare le opportunità di mercato in base all'impresa dell'intervistata - *Valori percentuali*

	Neoimpresa	Impresa già costituita	Totale*
Nessuno in particolare	60,0	67,4	63,4
Consulenze di esperti	27,3	26,1	26,7
Libri, riviste specializzate, internet, ecc.	20,0	17,4	18,8
Indagini di mercato	12,7	4,3	8,9
Familiari/amici/conoscenti	12,7	2,2	7,9

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

\*Il totale è superiore a 100,0 in quanto erano possibili più risposte

Diffusa e prevalente risulta invece la partecipazione a corsi di formazione sulla costituzione e gestione di impresa: meno di un terzo del campione (il 32,7%) dichiara infatti di non avervi mai partecipato, mentre la quota prevalente (il 53,5%) ha svolto corsi di formazione durante l'attività imprenditoriale, l'11,9% prima e durante l'attività imprenditoriale e il 2% prima di diventare imprenditrice.



**Tabella 21** - Partecipazione a corsi di formazione sulla costituzione/gestione d'impresa. *Valori assoluti e percentuali*

	Valori assoluti	Valori %
Sì, prima di diventare imprenditrice	2	2,0
Sì, durante l'attività imprenditoriale	54	53,5
Sì, prima e durante l'attività imprenditoriale	12	11,9
No	33	32,7
Totale	101	100,0

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Oltre un terzo delle intervistate che hanno costituito un'impresa ex-novo (il 36,4%) non ha mai seguito corsi di formazione sulla costituzione/gestione di impresa, a fronte del 28,3% rilevato tra le imprenditrici che si sono inserite in un'azienda già avviata. Queste ultime nel 65,2% dei casi hanno seguito corsi di formazione durante l'attività imprenditoriale (contro il 43,6% tra le "neoimprese") e nel 6,5% dei casi sia prima sia durante tale esperienza (tale quota sale al 16,4% tra le neoimprese).

**Tabella 22** – Partecipazione a corsi di formazione sulla costituzione/gestione d'impresa in base all'impresa dell'intervistata – *Valori percentuali*

	Neoimpresa	Impresa già costituita	Totale
Sì, prima di diventare imprenditrice	3,6	–	2,0
Sì, durante l'attività imprenditoriale	43,6	65,2	53,5
Sì, prima e durante l'attività imprenditoriale	16,4	6,5	11,9
No	36,4	28,3	32,7
Totale	100,0	100,0	100,0

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Il ricorso allo strumento della formazione (soprattutto prima di intraprendere l'attività imprenditoriale) sembra inoltre leggermente più diffuso tra le imprenditrici di oltre 40 anni, che registrano un'adesione del 68,5%, contro il 64,3% rilevato tra le giovani imprenditrici.

**Tabella 23** – Partecipazione a corsi di formazione sulla costituzione/gestione d'impresa in base alla fascia di età dell'intervistata – *Valori percentuali*

	Giovani imprenditrici	Imprenditrici (>40 anni)	Totale
Sì, prima di diventare imprenditrice	–	2,7	2,0
Sì, durante l'attività imprenditoriale	60,7	50,7	53,5
Sì, prima e durante l'attività imprenditoriale	3,6	15,1	11,9
No	35,7	31,5	32,7
Totale	100,0	100,0	100,0

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Coerentemente a quanto emerso, è tra le intervistate che svolgono un'attività imprenditoriale da meno di 5 anni e tra le aziende nate dopo il 2000 che il ricorso

allo strumento della formazione appare meno diffuso, risultando pari rispettivamente al 46,7% e al 45,2% la percentuale di intervistate che dichiara di non aver mai partecipato a corsi di formazione, a fronte del valore minimo tra le intervistate che svolgono attività imprenditoriale da 5-10 anni (16,7%) e tra le imprese nate tra il 1990 e il 1999 (21,4%).

**Tabella 24** – Partecipazione a corsi di formazione sulla costituzione/gestione d’impresa in base all’esperienza dell’intervistata e all’anno di costituzione dell’impresa – *Val. %*

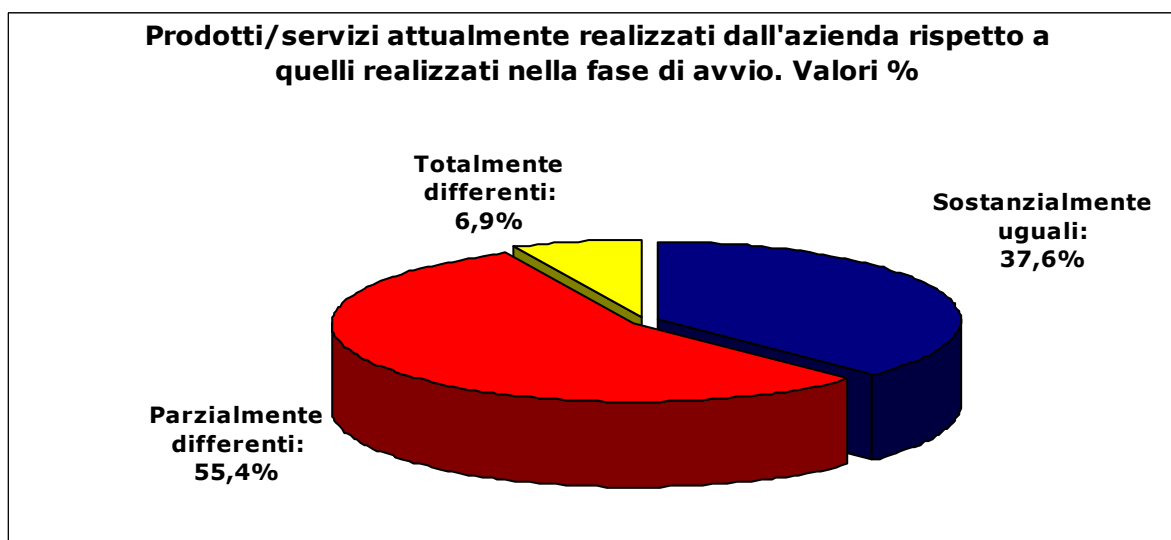
<b>Disaggregazione in base agli anni di esperienza dell’intervistata</b>				
	<b>&lt;5 anni</b>	<b>5-10 anni</b>	<b>Oltre 10 anni</b>	<b>Totale</b>
Si, prima di diventare imprenditrice	-	-	2,7	2,0
Si, durante l’attività imprenditoriale	46,7	58,3	54,1	53,5
Si, prima e durante l’attività imprenditoriale	6,7	25,0	10,8	11,9
No	46,7	16,7	32,4	32,7
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Disaggregazione in base all’anno di costituzione dell’impresa</b>				
	<b>Fino al 1990</b>	<b>Dal 1990 al 1999</b>	<b>Dal 2000 al 2010</b>	<b>Totale</b>
Si, prima di diventare imprenditrice	2,4	-	3,2	2,0
Si, durante l’attività imprenditoriale	59,5	67,9	32,3	53,5
Si, prima e durante l’attività imprenditoriale	7,1	10,7	19,4	11,9
No	31,0	21,4	45,2	32,7
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

### 3.3 L’impresa: profilo e strategie

Passando ad analizzare l’andamento e le caratteristiche dei prodotti e dei servizi forniti dalle aziende gestite dalle imprenditrici intervistate, si conferma la presenza di una componente innovativa prevalente sua scelta di continuità, rilevabile soprattutto nei settori più tradizionali (servizi alla comunità, attività sociali, ecc.) e nelle imprese di più recente costituzione: soltanto il 37,6% del campione registra infatti una sostanziale staticità nei prodotti realizzati dall’azienda nella sua fase di avvio rispetto a quelli attuali, mentre un’ampia maggioranza delle imprenditrici (il 55,4%) attesta un cambiamento “parziale” nei prodotti e servizi offerti e un non

marginale 6,9% afferma di realizzare prodotti “totalmente differenti” da quelli della fase di avvio dell’impresa.



**Tabella 25** – Prodotti/servizi realizzati dalla azienda  
*Valori assoluti e percentuali*

	Valori assoluti	Valori %
Sostanzialmente uguali a quelli realizzati in fase di avvio	38	37,6
Parzialmente differenti a quelli realizzati in fase di avvio	56	55,4
Totalmente differenti a quelli realizzati in fase di avvio	7	6,9
<b>Totale</b>	<b>101</b>	<b>100,0</b>

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Disaggregando le risposte in base all’età delle intervistate, agli anni di esperienza imprenditoriale e all’anno di costituzione dell’azienda si registrano prevedibilmente significativi scarti: sono infatti le imprenditrici più adulte, quelle con una maggiore esperienza e quelle che guidano aziende nate prima del 1999 a registrare i più forti cambiamenti nel tempo e a realizzare più frequentemente prodotti “parzialmente” o “totalmente” differenti rispetto a quelli della fase di avvio dell’attività: ciò avviene infatti nel 68,5% dei casi tra le imprenditrici di oltre 40 anni, nel 66,7% dei casi tra quelle con 5-10 anni di esperienza e nel 73% dei casi tra quelle con oltre 10 anni di esperienza; analogamente si registra un cambiamento dell’oggetto della produzione nel 76,2% delle imprese nate prima del 1990 e nel 75% di quelle nate tra il 1990 e il 1999.

Tale scelta/esigenza di cambiamento diventa invece minoritaria tra le imprenditrici con meno di 41 anni, che soltanto nel 46,4% dei casi riconoscono di realizzare prodotti “parzialmente” o “totalmente” differenti rispetto a quelli effettuali all’inizio dell’attività (il 53,6% realizza invece produzioni sostanzialmente analoghe); allo stesso modo risulta marginale la quota di imprenditrici con meno di 5 anni di esperienza che ha realizzato dei cambiamenti nella produzione (6,7%) e pari a meno di un terzo (32,3%) la percentuale di imprese sorte dopo il 2000 che realizza prodotti parzialmente o totalmente differenti da quelli della fase di avvio.

**Tabella 26a** – Prodotti/servizi realizzati dalla azienda in base alla fascia di età dell’intervistata, agli anni di esperienza e all’anno di nascita dell’impresa. *Val. %*

	Sostanzialmente uguali a quelli realizzati in fase di avvio	Parzialmente differenti a quelli realizzati in fase di avvio	Totalmente differenti a quelli realizzati in fase di avvio	Totale
<b>ETÀ IMPRENDITRICE</b>				
Giovani imprenditrici	53,6	42,9	3,6	100,0
Imprenditrici >40 anni	31,5	60,3	8,2	100,0
<i>Totale</i>	<i>37,6</i>	<i>55,4</i>	<i>6,9</i>	<i>100,0</i>
<b>ANNI DI ESPERIENZA DELL’IMPRENDITRICE</b>				
<5 anni	93,3	6,7	-	100,0
5-10 anni	33,3	66,7	-	100,0
Oltre 10 anni	27,0	63,5	9,5	100,0
<i>Totale</i>	<i>37,6</i>	<i>55,4</i>	<i>6,9</i>	<i>100,0</i>

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

**Tabella 26b** – Prodotti/servizi realizzati dalla azienda in base alla fascia di età dell’intervistata, agli anni di esperienza e all’anno di nascita dell’impresa. *Val. %*

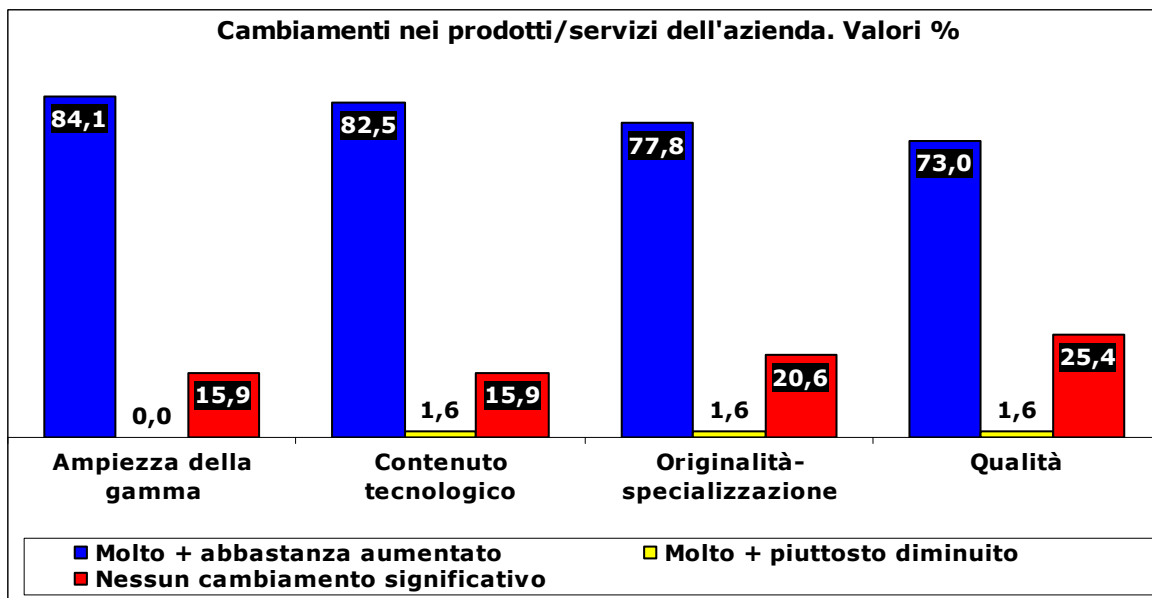
<b>ANNO DI NASCITA DELL’IMPRESA</b>				
Fino al 1990	23,8	61,9	14,3	100,0
Dal 1990 al 1999	25,0	71,4	3,6	100,0
Dal 2000 al 2010	67,7	32,3	-	100,0
<i>Totale</i>	<i>37,6</i>	<i>55,4</i>	<i>6,9</i>	<i>100,0</i>

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

La natura dei cambiamenti rilevati dalle intervistate, giudicati nella quasi totalità dei casi di natura positiva, interessa tutti gli aspetti della produzione: dalla qualità, alla gamma dei prodotti, al contenuto tecnologico, alla originalità e alla specializzazione.



In particolare l'84,1% delle intervistate segnala un aumento della gamma dei prodotti (a fronte del 15,9% che registra una situazione immutata); l'82,5% un aumento del contenuto tecnologico (a fronte di un marginale 1,6% che registra una riduzione e del 15,9% che non rileva alcun cambiamento in tal senso); il 77,8% rileva un aumento nell'originalità e nella specializzazione della produzione (mentre l'1,6% evidenzia una riduzione e il 20,6% nessun cambiamento) e il 73% un aumento della qualità (a fronte dell'1,6% che denuncia un peggioramento e di un significativo 25,4% che non registra un cambiamento qualitativo).



**Tabella 27-** Cambiamenti nei prodotti/servizi della azienda  
*Valori assoluti e percentuali*

	V.A.	%
<b>CAMBIAMENTI IN RELAZIONE ALLA QUALITA' DEI PRODOTTI/SERVIZI</b>		
Molto aumentata	27	42,8
Abbastanza aumentata	19	30,2
<i>Molto + abbastanza aumentata</i>	<i>46</i>	<i>73,0</i>
Piuttosto diminuita	1	1,6
Molto diminuita	-	-
<i>Piuttosto + molto diminuita</i>	<i>1</i>	<i>1,6</i>
Nessun cambiamento significativo	16	25,4
Totale	63	100,0
<b>CAMBIAMENTI IN RELAZIONE ALLA ORIGINALITA'/SPECIALIZZAZIONE DEI PRODOTTI/SERVIZI</b>		
Molto aumentata	29	46,0
Abbastanza aumentata	20	31,8
<i>Molto + abbastanza aumentata</i>	<i>49</i>	<i>77,8</i>
Piuttosto diminuita	1	1,6
Molto diminuita	-	-
<i>Piuttosto + molto diminuita</i>	<i>1</i>	<i>1,6</i>
Nessun cambiamento significativo	13	20,6
Totale	63	100,0
	V.A.	%
<b>CAMBIAMENTI IN RELAZIONE ALLA AMPIEZZA DELLA GAMMA DEI PRODOTTI/SERVIZI</b>		
Molto aumentata	40	63,5
Abbastanza aumentata	13	20,6
<i>Molto + abbastanza aumentata</i>	<i>53</i>	<i>84,1</i>
Piuttosto diminuita	-	-
Molto diminuita	-	-
<i>Piuttosto + molto diminuita</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Nessun cambiamento significativo	10	15,9
Totale	63	100,0
<b>CAMBIAMENTI IN RELAZIONE AL CONTENUTO TECNOLOGICO DEI PRODOTTI/SERVIZI</b>		
Molto aumentato	45	71,4
Abbastanza aumentato	7	11,1
<i>Molto + abbastanza aumentato</i>	<i>52</i>	<i>82,5</i>
Piuttosto diminuito	1	1,6
Molto diminuito	-	-
<i>Piuttosto + molto diminuito</i>	<i>1</i>	<i>1,6</i>
Nessun cambiamento significativo	10	15,9
Totale	63	100,0

Fonte: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Disaggregando le risposte in base agli anni di esperienza delle intervistate, pur confermandosi in tutto il campione un'ampia maggioranza di valutazioni favorevoli, è possibile rilevare tra le imprenditrici che svolgono tale attività da meno di 5 anni una lettura totalmente positiva dei cambiamenti realizzati nella produzione: la percezione di un aumento della qualità, della gamma dei prodotti, del contenuto tecnologico e della specializzazione della produzione risulta infatti unanimemente condivisa, mentre più critiche risultano le imprenditrici con oltre 10 anni di esperienza, le uniche a registrare, seppure in casi isolati (l'1,9%), un peggioramento della qualità, della specializzazione e del contenuto tecnologico della produzione.

**Tabella 28** - Cambiamenti nei prodotti/servizi della azienda in base all'esperienza dell'intervistata. *Valori percentuali*

	<5 anni	5-10 anni	Oltre 10 anni	Totale
<b>CAMBIAMENTI IN RELAZIONE ALLA QUALITA' DEI PRODOTTI/SERVIZI</b>				
Molto + abbastanza aumentata	100,0	87,5	70,4	73,0
Piuttosto + molto diminuita	-	-	1,9	1,6
Nessun cambiamento significativo	-	12,5	27,8	25,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>CAMBIAMENTI IN RELAZIONE ALLA ORIGINALITA'/SPECIALIZZAZIONE DEI PRODOTTI/SERVIZI</b>				
Molto + abbastanza aumentata	100,0	75,0	77,8	77,8
Piuttosto + molto diminuita	-	-	1,9	1,6
Nessun cambiamento significativo	-	25,0	20,4	20,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>CAMBIAMENTI IN RELAZIONE ALLA AMPIEZZA DELLA GAMMA DEI PRODOTTI/SERVIZI</b>				
Molto + abbastanza aumentata	100,0	75,0	85,2	84,1
Piuttosto + molto diminuita	-	-	-	-
Nessun cambiamento significativo	-	25,0	14,8	15,9
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>CAMBIAMENTI IN RELAZIONE AL CONTENUTO TECNOLOGICO DEI PRODOTTI/SERVIZI</b>				
Molto + abbastanza aumentata	100,0	100,0	79,6	82,5
Piuttosto + molto diminuita	-	-	1,9	1,6
Nessun cambiamento significativo	-	-	18,5	15,9
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

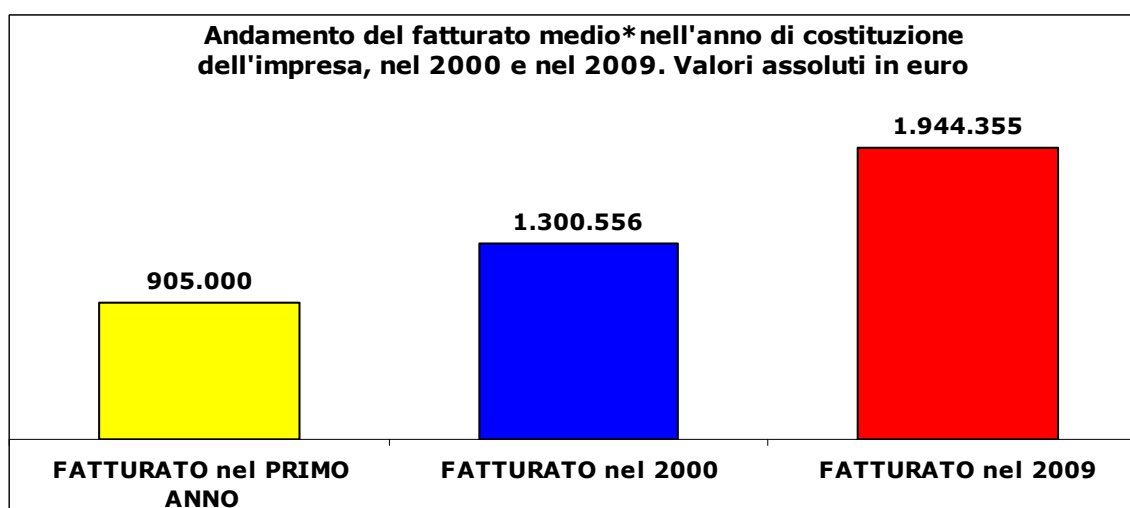
Fonte: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Passando ad analizzare l'andamento del fatturato delle imprese gestite da donne, un primo elemento da sottolineare riguarda l'elevata mortalità delle risposte: oltre il 40% delle intervistate non ha voluto o saputo fornire una indicazione relativa al

---

proprio fatturato, evidenziando, più che una mancata conoscenza e consapevolezza degli aspetti finanziari della propria impresa, una resistenza culturale a comunicare all'esterno alcune informazioni finanziarie in realtà già formalizzate nei bilanci depositati presso le Camere di Commercio.

Tenendo quindi conto di tale fattore, che naturalmente rende le informazioni disponibili maggiormente soggette a variazioni ed errori, è possibile comunque rilevare un significativo processo di consolidamento delle imprese gestite dalle donne, con il fatturato medio annuo per azienda che passa da 905 mila euro nel primo anno di costituzione dell'impresa, a 1,3 milioni nel 2000 fino alla soglia massima di 1,9 milioni nel 2009.

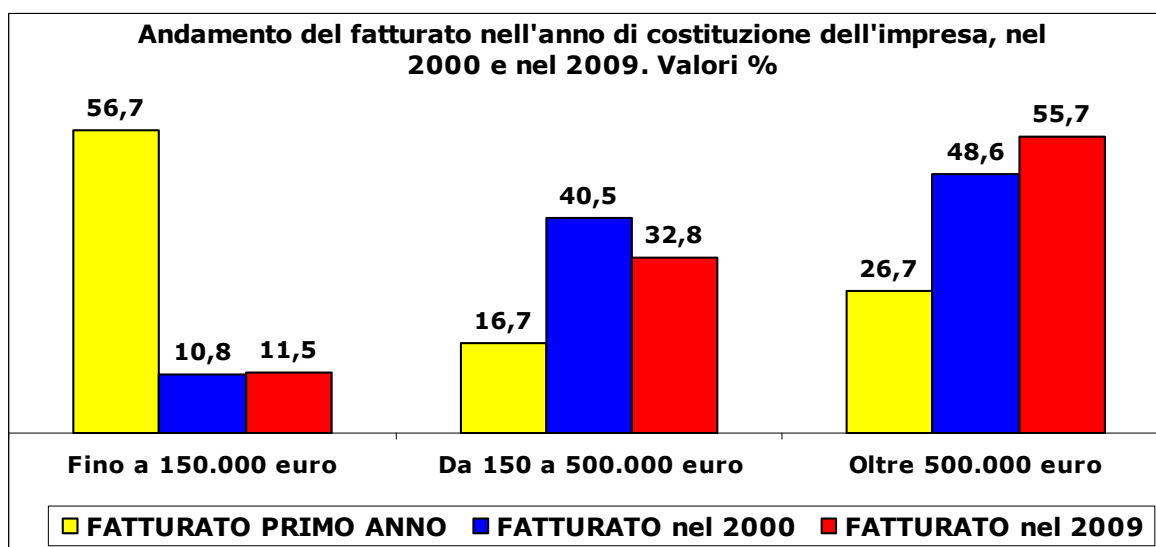


\*Media calcolata per il primo anno su 30 questionari, per il 2000 su 37 questionari e per il 2009 su 61 questionari

Analizzando più nel dettaglio l'andamento economico delle aziende gestite dalle donne, il processo di consolidamento precedentemente segnalato trova piena conferma nella distribuzione delle imprese per classe di fatturato: mentre infatti nel primo anno di vita il 56,7% registrava un fatturato inferiore ai 150 mila euro (a fronte del 16,7% che dichiarava un fatturato di 150-500 mila euro e del 26,7% che presentava un fatturato superiore a 500 mila euro), nel 2000 si registra una netta flessione delle imprese che fatturano meno di 150 mila euro (10,8%) e una forte crescita di quelle che fatturano 150-500 mila euro (40,5%) e oltre 500 mila euro (48,6%).

Il fatturato dichiarato nel 2009 conferma il processo di consolidamento delle imprese, ma sottolinea anche alcuni elementi di criticità: sale infatti leggermente

rispetto al 2000 la quota di aziende che dichiarano un fatturato inferiore ai 150 mila euro (pari all'11,5%) evidenziando una difficoltà da parte di alcune realtà imprenditoriali a migliorare la propria situazione finanziaria, mentre, contestualmente, è possibile osservare un processo di aumento delle distanze (economiche e di risultato) tra le imprese che hanno saputo interpretare le trasformazioni del mercato e quelle che, al contrario, le hanno subite: scendono infatti a meno di un terzo (32,8%) le imprese intervistate con un fatturato "medio" (da 150 a 500 mila euro), mentre crescono ulteriormente quelle con un fatturato superiore ai 500 mila, che arrivano a rappresentare il 55,7% di quelle complessivamente intervistate.



**Tabella 29** - Andamento del fatturato nel primo anno di vita dell'azienda, nel 2000 e nel 2009. *Valori assoluti, percentuali e percentuali valide*

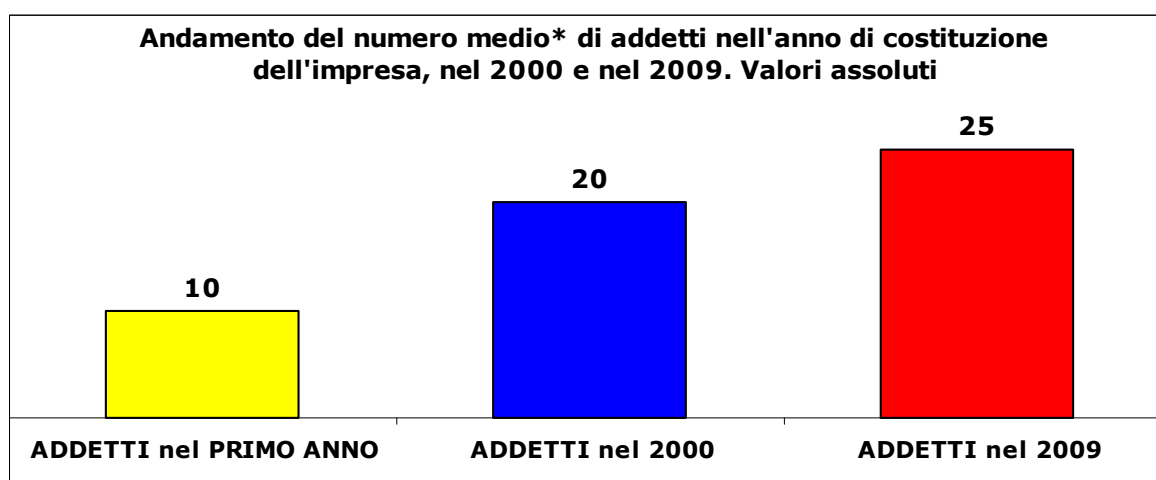
	Primo anno			2000			2009		
	V.A.	%	% valide	V.A.	%	% valide	V.A.	%	% valide
Fino a 150.000 euro	17	16,8	56,7	4	4	10,8	7	6,9	11,5
Da 150 a 500.000 euro	5	5	16,7	15	14,9	40,5	20	19,8	32,8
Oltre 500.000 euro	8	7,9	26,7	18	17,8	48,6	34	33,7	55,7
Non sa/non risponde	71	70,3	-	64	63,4	-	40	39,6	-
<b>Totale</b>	<b>101</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>101</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>101</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Per quanto riguarda gli addetti presenti nelle aziende, occorre in primo luogo sottolineare in questo caso un livello di mortalità nelle risposte significativamente

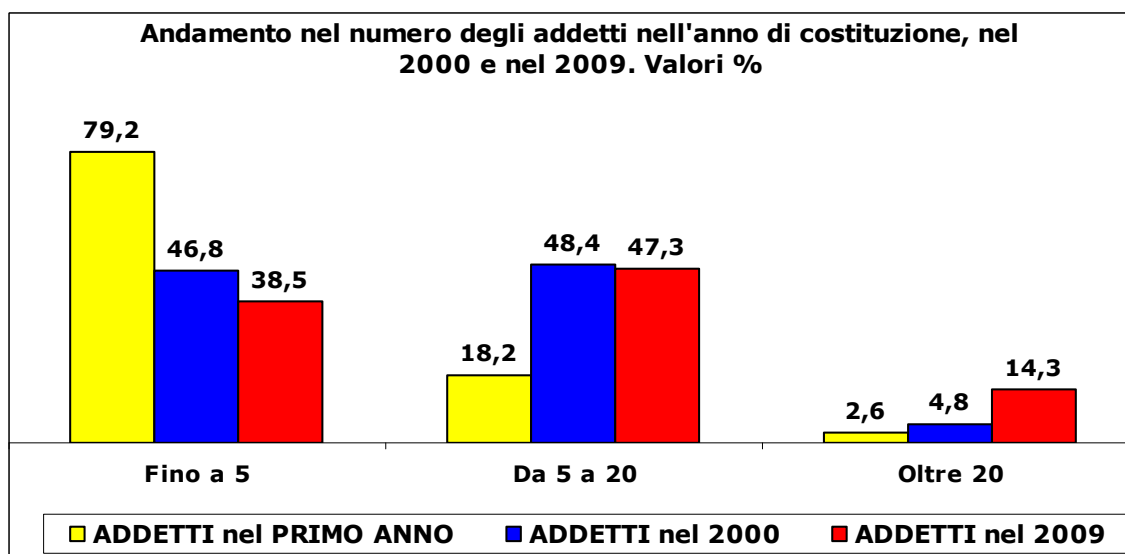
---

inferiore a quello rilevato per il fatturato (pari a circa il 10% per quanto riguarda il 2009) che certamente consente analisi più solide ed esatte. Osservando quindi il numero medio degli addetti nel primo anno di costituzione dell'impresa, nel 2000 e nel 2009 si rileva anche in questo caso una significativa crescita, che conferma il processo di consolidamento delle imprese evidenziato a livello finanziario: gli addetti (in unità equivalenti a tempo pieno) passano infatti da 10 nel primo anno, a 20 nel 2000 a 25 nel 2009.



\*Media calcolata per il primo anno su 77 questionari, per il 2000 su 62 questionari e per il 2009 su 91 questionari

Analizzando i dati per classe di ampiezza, si rileva che nel primo anno di costituzione il 79,2% delle imprese contava meno di 5 addetti (contro il 18,2% che registrava da 5 a 20 addetti e di un marginale 2,6% che ne rilevava oltre 20); nel 2000 scende la quota delle aziende con meno di 5 addetti (46,8%), mentre prevalgono le imprese con un numero di addetti compreso tra 5 e 20 (48,4%) e sale al 4,8% la percentuale di imprese con oltre 20 addetti; nel 2009, infine, si riduce ancora la percentuale delle aziende con meno di 5 addetti (38,5%), resta sostanzialmente stabile quella delle imprese con 5-20 dipendenti e sale significativamente (raggiungendo il 14,3%) la quota di imprese con oltre 20.

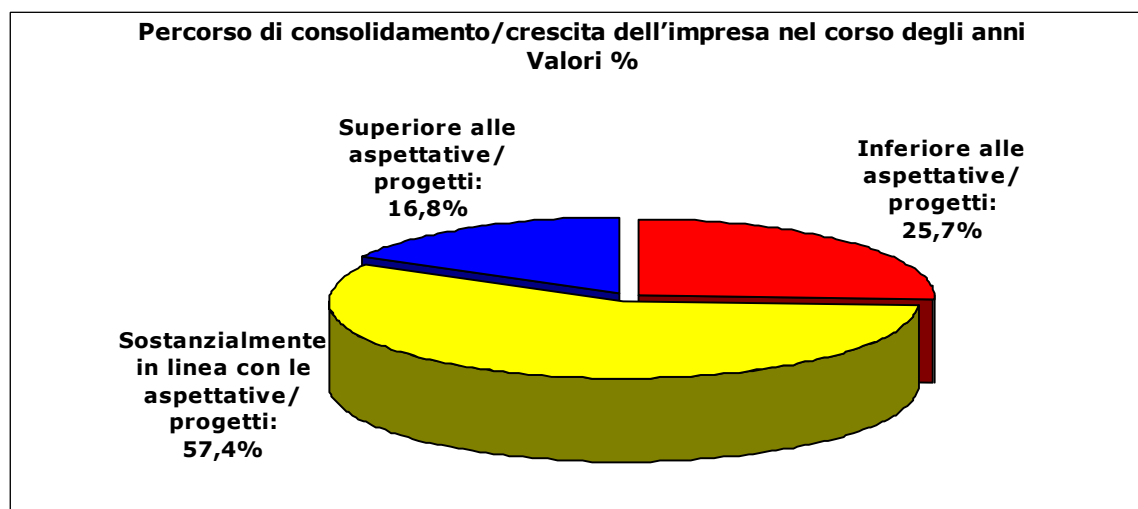


**Tabella 30** - Andamento del numero degli addetti nel primo anno di vita dell'azienda, nel 2000 e nel 2009. *Valori assoluti, percentuali e percentuali valide*

	Primo anno			2000			2009		
	V.A.	%	% valide	V.A.	%	% valide	V.A.	%	% valide
Fino a 5	61	60,4	79,2	29	28,7	46,8	35	34,7	38,5
Da 5 a 20	14	13,9	18,2	30	29,7	48,4	43	42,6	47,3
Oltre 20	2	2,0	2,6	3	3,0	4,8	13	12,9	14,2
Non sa/non risponde	24	23,8	-	39	38,6	-	10	9,9	-
Totale	101	100,0	100,0	101	100,0	100,0	101	100,0	100,0

Fonte: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Coerentemente con i dati di crescita precedentemente emersi sia sul fronte del fatturato sia su quello dell'occupazione, anche nella percezione delle intervistate il processo di consolidamento e crescita dell'impresa nel corso degli anni risulta complessivamente soddisfacente: un'ampia maggioranza del campione (il 57,4%) dichiara infatti che questo risulta sostanzialmente in linea con le proprie aspettative e progetti e un significativo 16,8% riconosce di aver conseguito risultati addirittura superiori alle proprie aspettative. Sul fronte opposto appare importante sottolineare che oltre un quarto delle intervistate (il 25,7%) esprime forti criticità sul percorso imprenditoriale intrapreso e sui risultati raggiunti, definendo il processo di consolidamento e crescita dell'impresa inferiore alle proprie aspettative.



**Tabella 31** – Percorso di consolidamento/crescita dell'impresa nel corso degli anni  
*Valori assoluti e percentuali*

	Valori assoluti	Valori %
Superiore alle aspettative/progetti	17	16,8
Sostanzialmente in linea con le aspettative/progetti	58	57,4
Inferiore alle aspettative/progetti	26	25,7
Totale	101	100,0

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Disaggregando i dati in base all'età delle imprenditrici, emerge un maggior livello di soddisfazione tra quelle di oltre 40 anni, che nel 20,5% dei casi dichiarano che il processo di consolidamento e crescita dell'impresa è stato superiore alle proprie aspettative, contro il 7,1% rilevato tra le giovani imprenditrici; queste ultime evidenziano invece una maggiore consapevolezza delle potenzialità del progetto avviato, affermando nel 71,4% dei casi come questo sia stato in linea con le proprie aspettative (contro il 52,1% delle over40) e registrando una percentuale inferiore di "insoddisfatte" (21,4% contro il 27,4%).



**Tabella 32** – Percorso di consolidamento/crescita dell’impresa nel corso degli anni in base alla fascia di età dell’intervistata – *Valori percentuali*

	Giovani imprenditori	Imprenditrici (>40 anni)	Totale
Superiore alle aspettative/progetti	7,1	20,5	16,8
Sostanzialmente in linea con le aspettative/progetti	71,4	52,1	57,4
Inferiore alle aspettative/progetti	21,4	27,4	25,7
Totale	100,0	100,0	100,0

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Sono in particolare le intervistate che gestiscono “neoimprese” a presentare aspettative superiori o inferiori rispetto al reale percorso di consolidamento e crescita dell’azienda: disponendo infatti di strumenti e di dati meno consolidati per prevederne l’andamento nel tempo (rispetto a quelli a disposizione delle imprenditrici che gestiscono imprese già costituite), attestano nel 20% dei casi un percorso di crescita dell’azienda superiore alle aspettative (contro il 13% tra le imprese già costituite) e nel 30,9% una dinamica inversa (ovvero una crescita inferiore alle aspettative), a fronte del 19,6% tra le imprese già costituite. Tra le imprenditrici che gestiscono imprese già costituite appare invece notevolmente più diffusa e ampiamente prevalente una valutazione della crescita dell’azienda in linea con quella prevista, affermata infatti nel 67,4% dei casi (a fronte del 49,1% per le neo-imprese).

**Tabella 33** – Percorso di consolidamento/crescita dell’impresa nel corso degli anni in base all’impresa dell’intervistata – *Valori percentuali*

	Neoimpresa	Impresa già costituita	Totale
Superiore alle aspettative/progetti	20,0	13,0	16,8
Sostanzialmente in linea con le aspettative/progetti	49,1	67,4	57,4
Inferiore alle aspettative/progetti	30,9	19,6	25,7
Totale	100,0	100,0	100,0

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Una maggiore criticità si osserva infine tra le imprenditrici che gestiscono aziende nate dopo il 2000, che presentano un livello di insoddisfazione particolarmente diffuso, anche a fronte dello shock della recessione globale del 2008 che ha colpito con forza e trasversalmente i sistemi economico-produttivi, ed in misura particolarmente accentuata le PMI e le imprese artigiane. Il 29% di questa

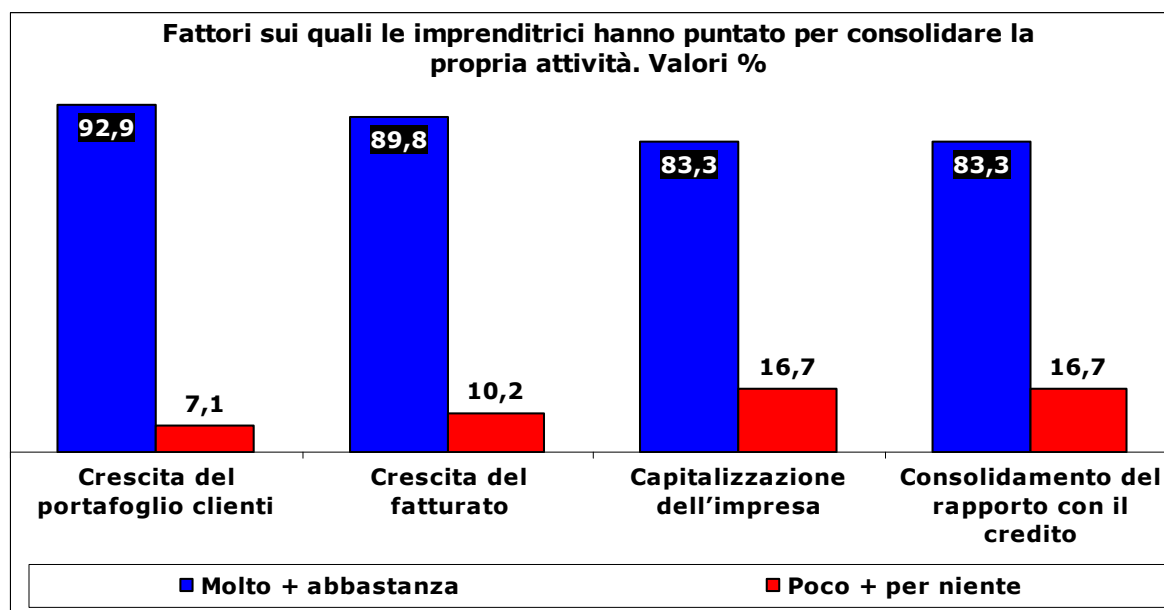
componente del campione rileva infatti per la propria azienda un percorso di crescita inferiore alle aspettative, a fronte del valore minimo di 21,4% tra le imprese nate prima del 1990 (in questi casi il 23,8% delle intervistate rileva una crescita superiore alle proprie aspettative, a fronte del 10,7% tra le aziende nate tra il 1990 e il 1999 e del 12,9% tra quelle nate dopo il 2000).

**Tabella 34** – Percorso di consolidamento/crescita dell’impresa nel corso degli anni in base all’anno di costituzione dell’impresa – *Valori percentuali*

	Fino al 1990	Dal 1990 al 1999	Dal 2000 al 2010	Totale
Superiore alle aspettative/progetti	23,8	10,7	12,9	16,8
Sostanzialmente in linea con le aspettative/progetti	54,8	60,7	58,1	57,4
Inferiore alle aspettative/progetti	21,4	28,6	29,0	25,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Per consolidare la propria attività imprenditoriale le intervistate hanno attivato strategie complesse e multidirezionali: la quasi totalità del campione ha infatti puntato (“molto” o “abbastanza”) sulla crescita del portafoglio clienti (nel 92,8% dei casi, contro il 7,2% che ha tralasciato tale fattore di crescita) e, conseguentemente, sulla crescita del fatturato (89,8%, a fronte del 10,2% che ha attuato una strategia che tenesse conto “poco” o “per niente” di tale aspetto); ma il processo di consolidamento delle aziende si è determinato anche attraverso la capitalizzazione dell’impresa e il consolidamento del rapporto con le banche (83,4% delle indicazioni in entrambi i casi, a fronte del 16,6% del campione che ha rivolto “poco” o “per niente” il proprio impegno in tali ambiti).



**Tabella 35a** – Fattori sui quali le imprenditrici hanno puntato per consolidare la propria attività – *Valori assoluti e percentuali*

	V.A.	%	% valide
<b>CRESCITA DEL PORTAFOGLIO CLIENTI</b>			
Molto	61	60,4	62,2
Abbastanza	30	29,7	30,6
<i>Molto + abbastanza</i>	<i>91</i>	<i>90,1</i>	<i>92,8</i>
Poco	7	6,9	7,1
Per niente	-	-	-
<i>Poco + per niente</i>	<i>7</i>	<i>6,9</i>	<i>7,1</i>
Non sa	3	3,0	-
Totale	101	100,0	100,0
<b>CRESCITA DEL FATTURATO</b>			
Molto	31	30,7	31,6
Abbastanza	57	56,4	58,2
<i>Molto + abbastanza</i>	<i>88</i>	<i>87,1</i>	<i>89,8</i>
Poco	10	9,9	10,2
Per niente	-	-	-
<i>Poco + per niente</i>	<i>10</i>	<i>9,9</i>	<i>10,2</i>
Non sa	3	3,0	-
Totale	101	100,0	100,0

Fonte: Eures Ricerche Economiche e Sociali

**Tabella 36b** – Fattori sui quali le imprenditrici hanno puntato per consolidare la propria attività – *Valori assoluti e percentuali*

	V.A.	%	% valide
<b>CAPITALIZZAZIONE DELL'IMPRESA</b>			
Molto	50	49,5	52,1
Abbastanza	30	29,7	31,3
<i>Molto + abbastanza</i>	<i>80</i>	<i>79,4</i>	<i>83,4</i>
Poco	14	13,9	14,5
Per niente	2	2,0	2,1
<i>Poco + per niente</i>	<i>16</i>	<i>15,9</i>	<i>16,6</i>
Non sa	5	5,0	–
Totale	101	100,0	100,0
<b>CONSOLIDAMENTO DEL RAPPORTO CON IL CREDITO</b>			
Molto	23	22,8	24,0
Abbastanza	57	56,4	59,4
<i>Molto + abbastanza</i>	<i>80</i>	<i>79,2</i>	<i>83,4</i>
Poco	14	13,9	14,5
Per niente	2	2,0	2,1
<i>Poco + per niente</i>	<i>16</i>	<i>15,9</i>	<i>16,6</i>
Non sa	5	5,0	–
Totale	101	100,0	100,0

Fonte: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Sono soprattutto le imprese “già costituite” a puntare maggiormente sulla capitalizzazione (nell’86% dei casi contro l’81% rilevato tra le neoimprese) e sul consolidamento dei rapporti con il credito (88,4% contro il 79,2%); le neoimprese sembrano invece attribuire un valore maggiore alla crescita del fatturato (indicato nel 92,5% dei casi a fronte dell’86,7% tra le imprese già costituite), mentre un analogo impegno è dedicato alla crescita del portafoglio clienti (rispettivamente nel 92,6% e nel 93,2% dei casi).

**Tabella 37** – Fattori sui quali le imprenditrici hanno puntato per consolidare la propria attività in base all’esperienza dell’intervistata – *Valori percentuali*

	Neoimpresa	Impresa già costituita	Totale
<b>CRESCITA DEL PORTAFOGLIO CLIENTI</b>			
<i>Molto + abbastanza</i>	92,6	93,2	92,9
<i>Poco + per niente</i>	7,4	6,8	7,1
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: Eures Ricerche Economiche e Sociali

**Tabella 38** – Fattori sui quali le imprenditrici hanno puntato per consolidare la propria attività in base all’esperienza dell’intervistata – *Valori percentuali*

	Neoimpresa	Impresa già costituita	Totale
<b>CRESCITA DEL FATTURATO</b>			
<i>Molto + abbastanza</i>	92,5	86,7	89,8
<i>Poco + per niente</i>	7,5	13,3	10,2
Totale	100,0	100,0	100,0
<b>CAPITALIZZAZIONE DELL’IMPRESA</b>			
<i>Molto + abbastanza</i>	81,1	86,0	83,3
<i>Poco + per niente</i>	18,9	14,0	16,7
Totale	100,0	100,0	100,0
<b>CONSOLIDAMENTO DEL RAPPORTO CON IL CREDITO</b>			
<i>Molto + abbastanza</i>	79,2	88,4	83,3
<i>Poco + per niente</i>	20,8	11,6	16,7
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Particolarmente interessante risulta anche analizzare le differenti strategie adottate dalle imprenditrici in base alla loro esperienza: tra quelle che infatti gestiscono un’azienda da meno di 5 anni l’obiettivo primario sembra essere quello di aumentare il portafoglio clienti (92,9% delle citazioni) e, secondariamente, di far crescere il fatturato (86,7%), mentre minore attenzione e impegno è dedicato alla capitalizzazione e al consolidamento dei rapporti con il credito (su cui il 38,5% delle imprenditrici punta “poco” o “per niente”). Su tali fattori puntano invece soprattutto le intervistate con una maggiore esperienza imprenditoriale, in particolare quelle che vantano 5–10 anni di esperienza, tra le quali la capitalizzazione e il consolidamento dei rapporti con le banche raccolgono il 91,7% delle citazioni.

**Tabella 39** – Fattori sui quali le imprenditrici hanno puntato per consolidare la propria attività in base all’esperienza dell’intervistata – *Valori percentuali*

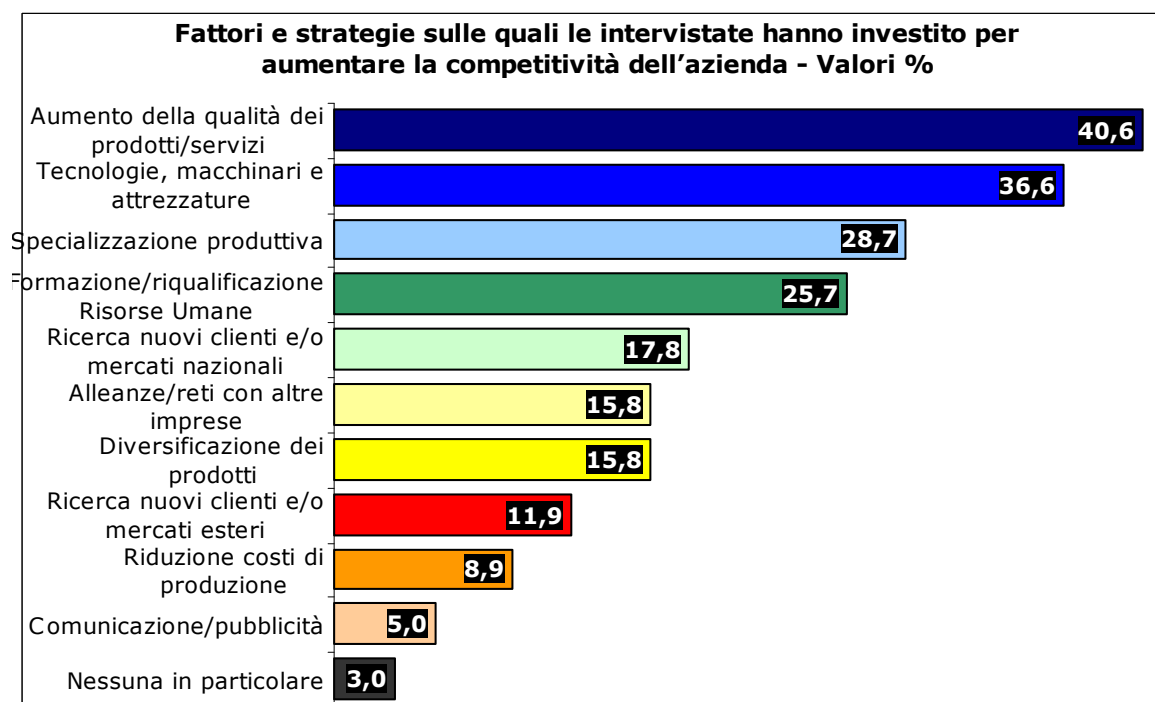
	<5 anni	5-10 anni	Oltre 10 anni	Totale
<b>CRESCITA DEL PORTAFOGLIO CLIENTI</b>				
<i>Molto + abbastanza</i>	92,9	100,0	91,7	92,9
<i>Poco + per niente</i>	7,1	-	8,3	7,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>CRESCITA DEL FATTURATO</b>				
<i>Molto + abbastanza</i>	86,7	91,7	90,1	89,8
<i>Poco + per niente</i>	13,3	8,3	9,9	10,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>CAPITALIZZAZIONE DELL'IMPRESA</b>				
<i>Molto + abbastanza</i>	61,5	91,7	85,9	83,3
<i>Poco + per niente</i>	38,5	8,3	14,1	16,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>CONSOLIDAMENTO DEL RAPPORTO CON IL CREDITO</b>				
<i>Molto + abbastanza</i>	61,5	91,7	85,9	83,3
<i>Poco + per niente</i>	38,5	8,3	14,1	16,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Eures Ricerche Economiche e Sociali

La convinzione che una maggiore qualità dei prodotti e dei servizi costituisca il fattore strategico su cui puntare per aumentare la competitività delle aziende appare largamente condivisa dalle intervistate, che proprio sulla qualità hanno investito nel 40,6% dei casi per migliorare il posizionamento della propria impresa sul mercato. Strettamente correlato a tale fattore risulta anche l’investimento nelle tecnologie, nei macchinari e nelle attrezzature (al secondo posto tra i fattori strategici indicati, con il 36,6% delle citazioni); una quota significativa del campione (pari al 28,7%) ritiene inoltre che la specializzazione produttiva possa costituire un fattore di crescita capace di contrastare la crescente competitività di imprese meno qualificate ma più concorrenziali sul piano economico, così come un aspetto particolarmente importante (cui si lega strettamente la qualità della produzione stessa) risulta essere la formazione e qualificazione delle risorse umane (citata nel 25,7% dei casi).

Minore centralità è invece riconosciuta alla ricerca di nuovi clienti (17,8%) e alle alleanze con altre imprese (15,8%), una pratica, quest’ultima, che si scontra con una resistenza ancora diffusa, in particolare tra le piccole imprese artigiane, ad aprirsi alla costruzioni di sistemi e di reti.

Sono poche infine le aziende che puntano sulla ricerca di nuovi mercati esteri (11,9%) o sulla riduzione dei costi di produzione (8,9%), un elemento, questo, che inevitabilmente incide negativamente sulla qualità dei prodotti e dei servizi offerti, mentre risulta piuttosto marginale la percentuale di imprese (pari al 5%) che si affida alla pubblicità e alla comunicazione per aumentare la propria competitività.



\*Il totale è superiore a 100,0 in quanto erano possibili 3 risposte

**Tabella 40** – Fattori e strategie sulle quali le intervistate hanno investito per aumentare la competitività dell'azienda. *Valori assoluti e percentuali*

	Valori assoluti	Valori %*
Aumento della qualità dei prodotti/servizi	41	40,6
Tecnologie, macchinari e attrezzature	37	36,6
Specializzazione produttiva	29	28,7
Formazione/riqualificazione Risorse Umane	26	25,7
Ricerca nuovi clienti e/o mercati nazionali	18	17,8
Alleanze/reti con altre imprese	16	15,8
Diversificazione dei prodotti	16	15,8
Ricerca nuovi clienti e/o mercati esteri	12	11,9
Riduzione costi di produzione	9	8,9
Comunicazione/pubblicità	5	5,0
Nessuna in particolare	3	3,0

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

\*Il totale è superiore a 100,0 in quanto erano possibili 3 risposte

A puntare sulle tecnologie, sui macchinari e sulle attrezzature sono soprattutto le giovani imprenditrici, che considerano strategico tale investimento nel 50% dei casi, a fronte del 31,5% rilevato tra le intervistate over40; queste ultime puntano invece maggiormente, oltre che sulla qualità (41,1% delle citazioni) sulla diversificazione dei prodotti (20,5%, a fronte del 3,6%) e sulla riduzione dei costi della produzione (12,3%), una strategia, questa, che non viene adottata dalle giovani imprenditrici.

**Tabella 41**– Fattori e strategie sulle quali le intervistate hanno investito per aumentare la competitività dell'azienda in base alla fascia di età dell'intervistata – *Valori %*

	Giovani imprenditrici	Imprenditrici >40 anni	Totale*
Aumento della qualità dei prodotti/servizi	39,3	41,1	40,6
Tecnologie, macchinari e attrezzature	50,0	31,5	36,6
Specializzazione produttiva	25,0	30,1	28,7
Formazione/riqualificazione Risorse Umane	25,0	26,0	25,7
Ricerca nuovi clienti e/o mercati nazionali	25,0	15,1	17,8
Alleanze/reti con altre imprese	14,3	16,4	15,8
Diversificazione dei prodotti	3,6	20,5	15,8
Ricerca nuovi clienti e/o mercati esteri	14,3	11,0	11,9
Riduzione costi di produzione	-	12,3	8,9
Comunicazione/pubblicità	3,6	5,5	5,0
Nessuna in particolare	10,7	-	3,0

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

\*Il totale è superiore a 100,0 in quanto erano possibili 3 risposte

Particolarmente interessante risulta la disaggregazione delle risposte in base all'anno di costituzione delle imprese; attraverso tale prospettiva è infatti possibile rilevare le differenti strategie competitive adottate: le aziende più "giovani" (costituite dopo il 2000) sembrano puntare maggiormente sulla specializzazione produttiva (citata nel 35,5% dei casi a fronte di valori decrescenti nelle imprese presenti da più anni sul mercato), sulla ricerca di nuovi mercati nazionali (19,4%) e sulla comunicazione e pubblicità (6,7%); tra le imprese sorte dopo il 1990 si rileva inoltre una più diffusa tendenza a stringere alleanze e reti con altre imprese, giudicato un fattore strategico per aumentare la competitività dal 28,6% delle imprese sorte tra il 1990 e il 1999 e dal 22,6% di quelle sorte dopo il 2000, a fronte di un marginale 2,4% rilevato tra le imprese nate prima del 1990.



Queste ultime, pur evidenziando un forte impegno per aumentare la qualità (nel 42,9% dei casi), puntano maggiormente sulla diversificazione dei prodotti (23,8% con scarti di oltre 10 punti percentuali sul resto del campione) e sulla riduzione dei costi di produzione (11,9%).

**Tabella 42** – Fattori e strategie sulle quali le intervistate hanno investito per aumentare la competitività dell’azienda in base all’anno di costituzione dell’impresa – *Valori %*

	Fino al 1990	Dal 1990 al 1999	Dal 2000 al 2010	Totale*
Aumento della qualità dei prodotti/servizi	42,9	39,3	38,7	40,6
Tecnologie, macchinari e attrezzature	28,6	57,1	29,0	36,6
Specializzazione produttiva	21,4	32,1	35,5	28,7
Formazione/riqualificazione Risorse Umane	28,6	21,4	25,8	25,7
Ricerca nuovi clienti e/o mercati nazionali	19,0	14,3	19,4	17,8
Alleanze/reti con altre imprese	2,4	28,6	22,6	15,8
Diversificazione dei prodotti	23,8	10,7	9,7	15,8
Ricerca nuovi clienti e/o mercati esteri	11,9	14,3	9,7	11,9
Riduzione costi di produzione	11,9	3,6	9,7	8,9
Comunicazione/pubblicità	4,8	3,6	6,5	5,0
Nessuna in particolare	4,8	-	3,2	3,0

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

\*Il totale è superiore a 100,0 in quanto erano possibili 3 risposte

Anche disaggregando i dati in base all’area geografica in cui opera l’impresa si osservano interessanti scarti nelle risposte, che rimandano a differenti contesti economici, imprenditoriali e produttivi; in particolare le aziende del Nord Italia mostrano un maggior impegno nell’investire in tecnologie, macchinari e attrezzature (48,1% contro il 24,5%), nell’aumentare la qualità dei prodotti e dei servizi offerti (nel 46,2% dei casi a fronte del 34,7% rilevato tra le aziende del Centro–Sud) e nell’incrementare la specializzazione produttiva (34,6% a fronte del 22,4%), risultando inoltre leggermente più diffusa la tendenza a creare reti e alleanze con altre imprese (nel 17,3% dei casi contro il 14,3%).

Tra le aziende del Centro–Sud, invece, al di là della qualità dei prodotti e servizi (che risulta il fattore strategico maggiormente citato), la ricerca di nuovi clienti nazionali (24,5% delle indicazioni) ed esteri (14,3%) sembra impegnare maggiormente le imprese nel percorso di consolidamento e crescita (a fronte di valori significativamente inferiori al Nord, pari all’11,5% e al 9,6%). La formazione

del personale, infine, rimane un asse portante della competitività, registrando al Nord come al Centro-Sud, una percentuale di citazioni superiore al 25%.

**Tabella 43** – Fattori e strategie sulle quali le intervistate hanno investito per aumentare la competitività dell'azienda in base all'area geografica dell'impresa – *Valori %*

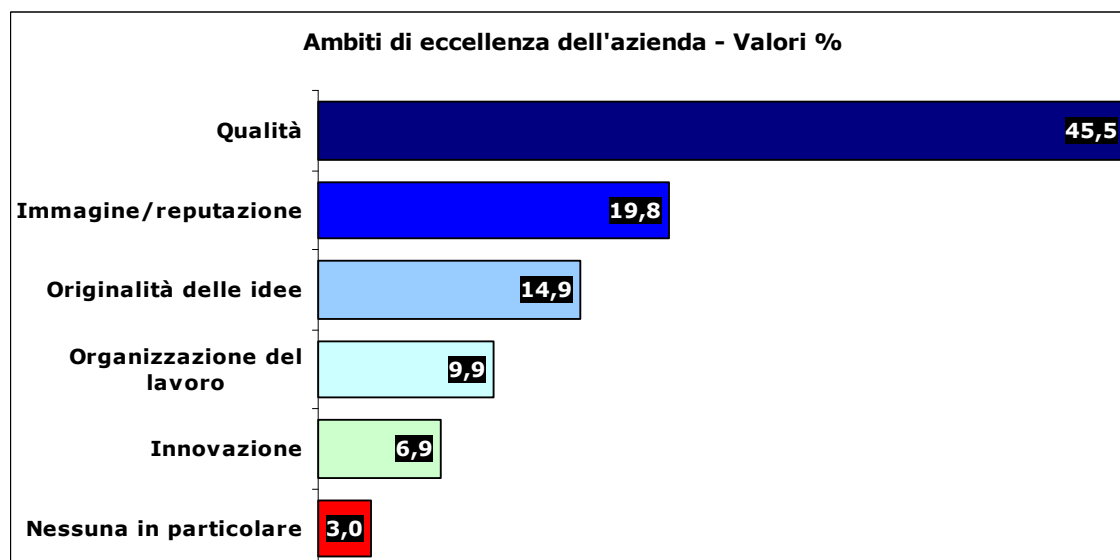
	<b>Nord</b>	<b>Centro-Sud</b>	<b>Totale*</b>
Aumento della qualità dei prodotti/servizi	46,2	34,7	40,6
Tecnologie, macchinari e attrezzature	48,1	24,5	36,6
Specializzazione produttiva	34,6	22,4	28,7
Formazione/riqualificazione Risorse Umane	25,0	26,5	25,7
Ricerca nuovi clienti e/o mercati nazionali	11,5	24,5	17,8
Alleanze/reti con altre imprese	17,3	14,3	15,8
Diversificazione dei prodotti	15,4	16,3	15,8
Ricerca nuovi clienti e/o mercati esteri	9,6	14,3	11,9
Riduzione costi di produzione	9,6	8,2	8,9
Comunicazione/pubblicità	3,8	6,1	5,0
Nessuna in particolare	1,9	4,1	3,0

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

\*Il totale è superiore a 100,0 in quanto erano possibili 3 risposte

Coerentemente a quanto emerso, è la qualità il principale ambito di eccellenza delle PMI e delle imprese artigiane al femminile intervistate: il 55,5% delle imprenditrici evidenzia infatti nella qualità dei prodotti e dei servizi offerti il vero marchio di riconoscimento della propria azienda; significativamente inferiori risultano le indicazioni che fanno riferimento agli altri ambiti di eccellenza, quali l'immagine e la reputazione (19,8%), l'originalità delle idee (14,9%), l'organizzazione del lavoro (9,9%), e la capacità innovativa (6,9%).

Soltanto il 3% delle intervistate non sa riconoscere infine alcuna specifica eccellenza alla propria azienda.



**Tabella 44** – Ambiti di eccellenza dell'azienda  
*Valori assoluti e percentuali*

	Valori assoluti	Valori %
Qualità	46	45,5
Immagine/reputazione	20	19,8
Originalità delle idee	15	14,9
Organizzazione del lavoro	10	9,9
Innovazione	7	6,9
Nessuno in particolare	3	3,0
<b>Totale</b>	<b>101</b>	<b>100,0</b>

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Disaggregando i dati in base all'età delle imprenditrici è possibile rilevare alcune interessanti differenze; pur risultando la qualità il prevalente ambito di eccellenza dell'impresa sia tra le giovani imprenditrici (39,3% delle citazioni) sia tra quelle con oltre 40 anni (47,9%), tra queste ultime risulta superiore la percentuale di indicazioni riferite all'immagine e reputazione (20,5% contro il 17,9%) e all'organizzazione del lavoro (12,3% contro il 3,6%).

Tra le giovani imprenditrici, invece, sono considerati più frequentemente ambiti di eccellenza l'originalità delle idee (nel 25% dei casi contro l'11% tra le over 40) e l'innovazione (10,7% a fronte del 5,5%).

**Tabella 45** – Eccellenza dell’azienda in base alla fascia di età dell’intervistata  
*Valori percentuali*

	Giovani imprenditori	Imprenditrici >40 anni	Totale
Qualità	39,3	47,9	45,5
Immagine/reputazione	17,9	20,5	19,8
Originalità delle idee	25,0	11,0	14,9
Organizzazione del lavoro	3,6	12,3	9,9
Innovazione	10,7	5,5	6,9
Nessuna in particolare	3,6	2,7	3,0
Totale	100,0	100,0	100,0

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Analogamente è sull’originalità delle idee (16,4%) e sull’innovazione (9,1%), oltre che sulla qualità (49,1% delle citazioni) che “puntano” le neoimprese, mentre un più diffuso riferimento all’immagine, alla reputazione (23,9%) e all’organizzazione del lavoro (15,2%) si registra tra le imprese già costituite.

**Tabella 46** – Eccellenza dell’azienda in base all’impresa dell’intervistata  
*Valori percentuali*

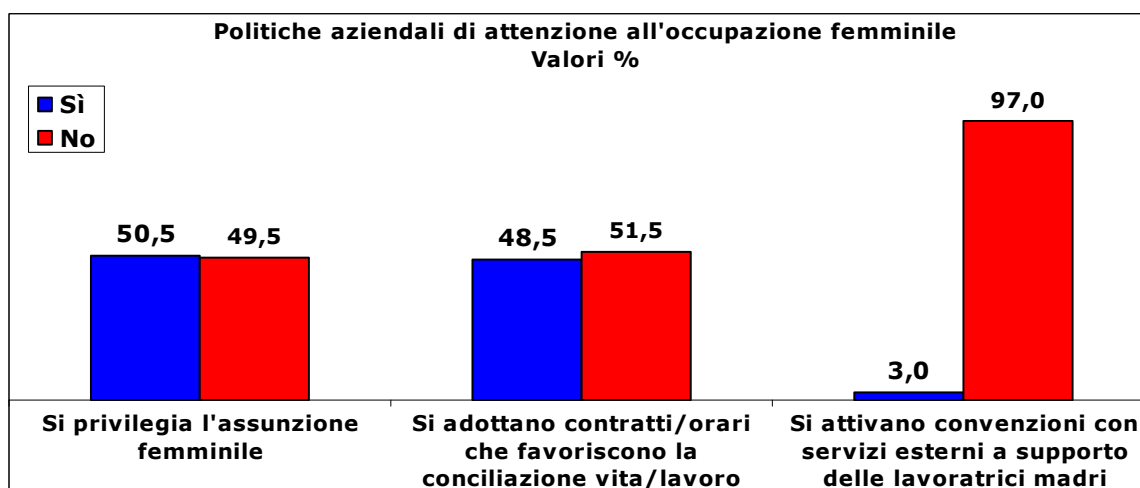
	Neoimpresa	Impresa già costituita	Totale
Qualità	49,1	41,3	45,5
Immagine/reputazione	16,4	23,9	19,8
Originalità delle idee	16,4	13,0	14,9
Organizzazione del lavoro	5,5	15,2	9,9
Innovazione	9,1	4,3	6,9
Nessuna in particolare	3,6	2,2	3,0
Totale	100,0	100,0	100,0

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Un aspetto di particolare interesse ha riguardato l’applicazione, tra le imprese gestite da donne, di politiche aziendali attente all’occupazione femminile. Analizzando i dati non sembra emergere chiaramente la presenza diffusa di una politica di genere orientata a sostenere i costi necessari per la conciliazione (tempi di vita e tempi di lavoro), ovvero per favorire la maggiore qualità del lavoro delle donne: soltanto per quanto riguarda l’assunzione di personale femminile una leggera prevalenza di imprese dichiara una preferenza per le dipendenti donne (il 50,5% delle imprese, a fronte del 49,5% che non registra alcuna preferenza), un

dato, questo, che tuttavia nella maggior parte dei casi si lega alla tipologia del lavoro e alle funzioni da svolgere piuttosto che ad una scelta di principio.

Il 48,5% di imprese femminili applica contratti o orari che favoriscano la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro delle donne, mentre solo il 3% ha attivato convenzioni per servizi a supporto della genitorialità.



**Tabella 47** - Politiche aziendali di attenzione all'occupazione femminile  
Valori assoluti e percentuali

	V.A.	%
<b>SI PRIVILEGIA L'ASSUNZIONE DI PERSONALE FEMMINILE</b>		
Sì	51	50,5
No	50	49,5
Totale	101	100,0
<b>SI ADOTTANO CONTRATTI/ORARI DI LAVORO CHE FAVORISCONO LA CONCILIAZIONE VITA/LAVORO DELLE DONNE</b>		
Sì	49	48,5
No	52	51,5
Totale	101	100,0
<b>SI ATTIVANO CONVENZIONI CON SERVIZI ESTERNI A SUPPORTO DELLE LAVORATRICI MADRI</b>		
Sì	3	3,0
No	98	97,0
Totale	101	100,0

Fonte: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Particolarmente interessante risulta la disaggregazione delle risposte in base all'età delle imprenditrici: attraverso questa prospettiva è infatti possibile evidenziare tra le intervistate con oltre 40 anni una maggiore solidarietà di genere

ed una maggiore consapevolezza delle difficoltà delle donne di inserirsi nel mercato del lavoro e di conciliare i tempi di vita con quelli professionali: soltanto tra le imprenditrici over 40 prevale infatti fortemente la tendenza ad assumere personale femminile (nel 58,9% dei casi) e ad adottare contratti e orari che favoriscano la conciliazione, registrando scarti di circa 30 punti percentuali sulle giovani imprenditrici, che soltanto nel 28,6% dei casi hanno adottato politiche aziendali attente all'occupazione femminile.

Risulta infine marginale in entrambe le componenti del campione la quota di intervistate che ha attivato convenzioni con servizi esterni a supporto delle lavoratrici madri (3,6% tra le giovani imprenditrici e 2,7% tra le over 40).

**Tabella 48** - Politiche aziendali di attenzione all'occupazione femminile in base all'esperienza dell'intervistata - *Valori percentuali*

	Giovani imprenditrici	Imprenditrici >40 anni	Totale
<b>SI PRIVILEGIA L'ASSUNZIONE DI PERSONALE FEMMINILE</b>			
Si	28,6	58,9	50,5
No	71,4	41,1	49,5
Totale	100,0	100,0	100,0
<b>SI ADOTTANO CONTRATTI/ORARI DI LAVORO CHE FAVORISCONO LA CONCILIAZIONE VITA/LAVORO DELLE DONNE</b>			
Si	28,6	56,2	48,5
No	71,4	43,8	51,5
Totale	100,0	100,0	100,0
<b>SI ATTIVANO CONVENZIONI CON SERVIZI ESTERNI A SUPPORTO DELLE LAVORATRICI MADRI</b>			
Si	3,6	2,7	3,0
No	96,4	97,3	97,0
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Una maggiore attenzione alle donne si registra invece tra le neoimprese, che nel 61,8% dei casi privilegiano l'assunzione di personale femminile (a fronte del 37% rilevato tra le imprese già costituite), nel 54,5% dei casi adottato contratti e orari che favoriscano la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro delle donne (contro il 41,3%), risultando le uniche ad aver attivato, nel 5,5% dei casi, convenzioni con servizi esterni.

**Tabella 49** – Politiche aziendali di attenzione all’occupazione femminile in base all’esperienza dell’intervistata – *Valori percentuali*

	Neoimpresa	Impresa già costituita	Totale
<b>SI PRIVILEGIA L’ASSUNZIONE DI PERSONALE FEMMINILE</b>			
Si	61,8	37,0	50,5
No	38,2	63,0	49,5
Totale	100,0	100,0	100,0
<b>SI ADOTTANO CONTRATTI/ORARI DI LAVORO CHE FAVORISCONO LA CONCILIAZIONE VITA/LAVORO DELLE DONNE</b>			
Si	54,5	41,3	48,5
No	45,5	58,7	51,5
Totale	100,0	100,0	100,0
<b>SI ATTIVANO CONVENZIONI CON SERVIZI ESTERNI A SUPPORTO DELLE LAVORATRICI MADRI</b>			
Si	5,5	–	3,0
No	94,5	100,0	97,0
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Una maggiore attenzione alle politiche di genere sul fronte lavorativo si osserva infine tra le aziende del Nord Italia, tra le quali il 51,9% privilegia l’assunzione di personale femminile (a fronte del 49% tra le imprese del Centro-Sud), il 53,8% adotta contratti e orari che favoriscano la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro delle donne (contro il 42,9%) e il 3,8% ha attivato convenzioni con servizi esterni a supporto delle lavoratrici madri (contro il 2%).

**Tabella 50** – Politiche aziendali di attenzione all’occupazione femminile in base all’esperienza dell’intervistata – *Valori percentuali*

	Nord	Centro-Sud	Totale
<b>SI PRIVILEGIA L’ASSUNZIONE DI PERSONALE FEMMINILE</b>			
Si	51,9	49,0	50,5
No	48,1	51,0	49,5
Totale	100,0	100,0	100,0
<b>SI ADOTTANO CONTRATTI/ORARI DI LAVORO CHE FAVORISCONO LA CONCILIAZIONE VITA/LAVORO DELLE DONNE</b>			
Si	53,8	42,9	48,5
No	46,2	57,1	51,5
Totale	100,0	100,0	100,0
<b>SI ATTIVANO CONVENZIONI CON SERVIZI ESTERNI A SUPPORTO DELLE LAVORATRICI MADRI</b>			
Si	3,8	2,0	3,0
No	96,2	98,0	97,0
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: Eures Ricerche Economiche e Sociali

### 3.4 L'impresa e la crisi

Passando ad analizzare gli effetti della crisi nei settori in cui operano le imprese gestite dalle donne, la percezione più diffusa (condivisa dal 57,1% delle intervistate) è che la crisi abbia invertito un ciclo espansivo; significativa risulta tuttavia la convinzione (rilevata nel 30,6% del campione) che in realtà la crisi economica abbia soltanto aggravato le conseguenze di una dinamica già negativa, mentre una quota non trascurabile (pari al 7,1%) ritiene che la crisi abbia generato nuove opportunità professionali e lavorative, aprendo nuovi spazi di mercato alle imprese più capaci di coglierne le trasformazioni. Soltanto il 5,1% delle intervistate è infine convinto che non ci siano state ripercussioni significative.



**Tabella 51** – Effetti della crisi economico-finanziaria nel settore in cui opera l'azienda  
*Valori assoluti e percentuali*

	V.A.	%	% valide
Ha invertito un ciclo espansivo	56	55,4	57,1
Ha aggravato le conseguenze di una dinamica già negativa	7	6,9	30,6
Ha generato nuove opportunità	5	5,0	7,1
Non ha prodotto ripercussioni significative	30	29,7	5,1
Non sa/non indica	3	3,0	–
Totale	101	100,0	100,0

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali



Sono in particolare le imprese nate dopo il 2000, forse perché più preparate ad affrontare la crisi economica e finanziaria o perché nate proprio negli anni della recessione, a mostrare la più elevata “impermeabilità” alla crisi, dichiarando nel 51,7% dei casi che questa non ha prodotto ripercussioni significative (a fronte del 21,4% rilevato tra le imprese nate tra il 1990 e il 1999 e del 22% tra quelle nate prima del 1990) o che addirittura ha generato nuove opportunità (nel 10,3% dei casi, a fronte del 3,6% e del 2,4% tra le imprese più “mature”).

Un’ampia maggioranza delle imprese presenti da più anni sul mercato (quelle nate prima del 1990 o tra il 1990 e il 1999) considera invece la crisi economico-finanziaria responsabile di aver invertito un ciclo positivo (rispettivamente nel 68,3% e nel 67,9% dei casi, contro il 31% tra le imprese di più recenti costituzione).

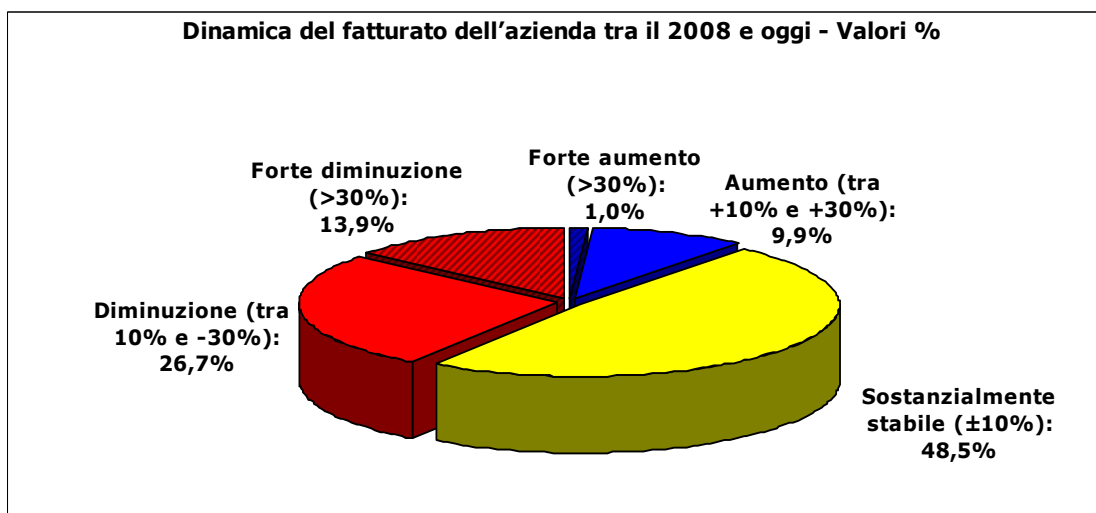
**Tabella 52** – Effetti della crisi economico-finanziaria nel settore in cui opera l’azienda in base all’anno di costituzione dell’impresa – *Valori percentuali*

	Fino al 1990	Dal 1990 al 1999	Dal 2000 al 2010	Totale
Ha invertito un ciclo espansivo	68,3	67,9	31,0	57,1
Ha aggravato le conseguenze di una dinamica negativa	7,3	7,1	6,9	7,1
Ha generato nuove opportunità	2,4	3,6	10,3	5,1
Non ha prodotto ripercussioni significative	22,0	21,4	51,7	30,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Analizzando più nel dettaglio l’andamento del fatturato delle aziende gestite dalle donne dal 2008 (anno che segna, con il fallimento della Banca Lehman Brother, l’inizio della crisi economico-finanziaria), la prevalenza delle imprese intervistate (il 48,5%) dichiara di non aver registrato significative variazioni, risultando il fatturato dell’impresa sostanzialmente stabile; tuttavia una quota leggermente inferiore (pari al 40,6%) riconosce che negli ultimi 2 anni il fatturato dell’azienda ha subito una flessione (per il 13,9% si è trattato di una forte diminuzione superiore al 30%, e per il 26,7% di una diminuzione compresa tra il 10 e il 30%).

Decisamente più contenuta (pari al 10,9%) risulta invece la percentuale di intervistate che ha registrato un incremento del proprio fatturato (per il 9,9% l’aumento è stato pari al 10-30%, mentre soltanto per l’1% superiore al 30%).



**Tabella 53** – Dinamica del fatturato dell'azienda tra il 2008 e oggi  
*Valori assoluti e percentuali*

	V.A.	%
Forte aumento (superiore al 30%)	1	1,0
Aumento (tra +10% e +30%)	10	9,9
Sostanzialmente stabile (+-10%)	49	48,5
Diminuzione (tra -10% e -30%)	27	26,7
Forte diminuzione (superiore al 30%)	14	13,9
<b>Totale</b>	<b>101</b>	<b>100,0</b>

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Sono le neoimprese ad aver reagito meglio alla recessione economica, registrando in un'ampia maggioranza dei casi (il 52,7%) una situazione sostanzialmente stabile (a fronte del 43,5% tra le imprese già costituite), nel 30,9% dei casi una flessione (che invece ha interessato ben il 52,2% delle imprese già costituite) e nel 16,3% dei casi addirittura un aumento del fatturato (a fronte di un marginale 4,3% tra le imprese già costituite).

**Tabella 54** – Dinamica del fatturato dell'azienda tra il 2008 e oggi in base all'impresa dell'intervistata – *Valori percentuali*

	<b>Neoimpresa</b>	<b>Impresa già costituita</b>	<b>Totale</b>
Forte aumento (superiore al 30%)	1,8	-	1,0
Aumento (tra +10% e +30%)	14,5	4,3	9,9
Sostanzialmente stabile (+-10%)	52,7	43,5	48,5
Diminuzione (tra -10% e -30%)	18,2	37,0	26,7
Forte diminuzione (superiore al 30%)	12,7	15,2	13,9
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Particolarmente interessante risulta la disaggregazione dei dati in base al fatturato dichiarato nel 2009: sono infatti le piccole imprese (con un fatturato inferiore ai 150 mila euro) ad aver maggiormente subito gli effetti della crisi, registrando nel 71,5% dei casi una diminuzione del fatturato (per il 42,9% compresa tra il -10 e il -30% e per il 28,6% superiore al -30%), risultando il fatturato stabile nel 28,6% dei casi e mai in crescita.

Molto differente risulta invece la situazione per le imprese economicamente più solide, in particolare per quelle "medie", con un fatturato compreso tra 150 e 500 mila euro: queste ultime hanno infatti registrato nel 15% dei casi addirittura un aumento degli introiti, una situazione stabile nel 60% dei casi e una riduzione nel restante 25%.

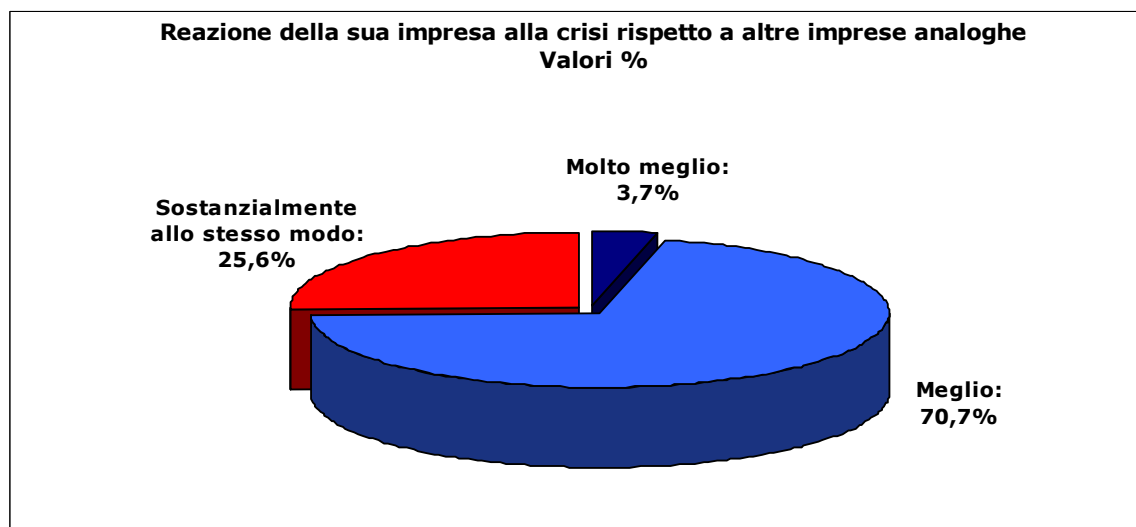
Più critica risulta infine la situazione delle grandi imprese (con un fatturato superiore ai 500 mila euro), che hanno visto una riduzione dei propri introiti nel 52,9% dei casi (nel 14,7% dei casi tale riduzione è stata superiore al 30%), registrando nel 35,8% dei casi una situazione stabile, ma presentandone nel 10,7% un incremento (nel 2,9% dei casi tale aumento è risultato superiore al 30%).

**Tabella 55** – Dinamica del fatturato dell’azienda tra il 2008 e oggi in base al fatturato dichiarato nel 2009 – *Valori percentuali*

	Fino a 150.000 euro	Da 150 a 500.000 euro	Oltre 500.000 euro	Totale
Forte aumento (superiore al 30%)	-	-	2,9	1,0
Aumento (tra +10% e +30%)	-	15,0	8,8	9,9
Sostanzialmente stabile (+-10%)	28,6	60,0	35,3	48,5
Diminuzione (tra -10% e -30%)	42,9	15,0	38,2	26,7
Forte diminuzione (superiore al 30%)	28,6	10,0	14,7	13,9
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

La buona performance delle aziende gestite dalle donne (precedentemente evidenziata) sembra essere confermata anche dalle stesse intervistate: nessuna imprenditrice ritiene infatti che la propria impresa abbia reagito alla crisi economico-finanziaria in maniera “peggiore” di analoghe realtà presenti sul territorio; al contrario il 74,4% giudica l’impatto della crisi sulla propria attività meno negativo di quello prodotto in altre aziende (il 70,7% dichiara infatti di aver reagito “meglio” e il 3,7% “molto meglio”), mentre per il 25,6% delle intervistate la risposta della propria impresa è stata sostanzialmente analoga a quella delle altre.



**Tabella 56** – Reazione della sua impresa alla crisi rispetto a altre imprese analoghe  
*Valori assoluti, percentuali e percentuali valide*

	V.A.	%	% valide
Molto meglio	3	3,0	3,7
Meglio	58	57,4	70,7
Sostanzialmente allo stesso modo	21	20,8	25,6
Non sa	19	18,8	-
Totale	101	100,0	100,0

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Sono le aziende nate tra il 1990 e il 1999 ad aver reagito “meglio” alla crisi, secondo la percezione dell’84,6% delle intervistate, a fronte del 69,4% rilevato tra le donne che gestiscono imprese nate prima del 1990 e del 70% tra quelle nate dopo il 2000. Coerentemente, tra queste ultime il 30% ritiene di aver avuto una reazione alla crisi analoga a quella vissuta dalle altre aziende.

**Tabella 57** – Reazione della sua impresa alla crisi rispetto a altre imprese analoghe in base all’anno di costituzione dell’impresa – *Valori percentuali*

	Fino al 1990	Dal 1990 al 1999	Dal 2000 al 2010	Totale
Molto meglio	-	7,7	5,0	3,7
Meglio	69,4	76,9	65,0	70,7
Sostanzialmente allo stesso modo	30,6	15,4	30,0	25,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Disaggregando i dati per area geografica è possibile osservare le criticità maggiori tra le aziende del Centro-Sud, tra le quali la percentuale di intervistate che ritiene di aver reagito “meglio” di altre aziende alla crisi economico-finanziaria, pur risultando ampiamente maggioritaria, si attesta su valori (pari al 65,9%) significativamente inferiori a quelli rilevati tra le aziende del Nord (82,9%).

**Tabella 58** – Reazione della sua impresa alla crisi rispetto a altre imprese analoghe in base all’area geografica dell’impresa – *Valori percentuali*

	Nord	Centro-Sud	Totale
Molto meglio	2,4	4,9	3,7
Meglio	80,5	61,0	70,7
Sostanzialmente allo stesso modo	17,1	34,1	25,6
Totale	100,0	100,0	100,0

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Coerentemente a quanto precedentemente rilevato in merito all’impatto della crisi sull’andamento finanziario delle imprese, sono le grandi aziende (quelle cioè con un fatturato superiore ai 500 mila euro) ad aver reagito meglio alla crisi nella quasi totalità dei casi (il 96,9%, di cui un significativo 6,3% considera la reazione della propria azienda “molto migliore”). Tale percezione scende al 70% tra le imprese con un fatturato di 150–500 mila euro e al valore minimo del 50% tra quelle con un fatturato inferiore a 150 mila euro. Tra queste ultime si confermano le maggiori criticità, con il 50% che ritiene di aver reagito alla crisi in maniera analoga alle altre aziende, a fronte del 30% tra le imprese con un fatturato di 150–500 mila euro e di un marginale 3,1% tra quelle con un fatturato superiore.

**Tabella 59**– Reazione della sua impresa alla crisi rispetto a altre imprese analoghe in base al fatturato dichiarato nel 2009 – *Valori percentuali*

	Fino a 150.000 euro	Da 150 a 500.000 euro	Oltre 500.000 euro	Totale
Molto meglio	-	-	6,3	3,7
Meglio	50,0	70,0	90,6	70,7
Sostanzialmente allo stesso modo	50,0	30,0	3,1	25,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

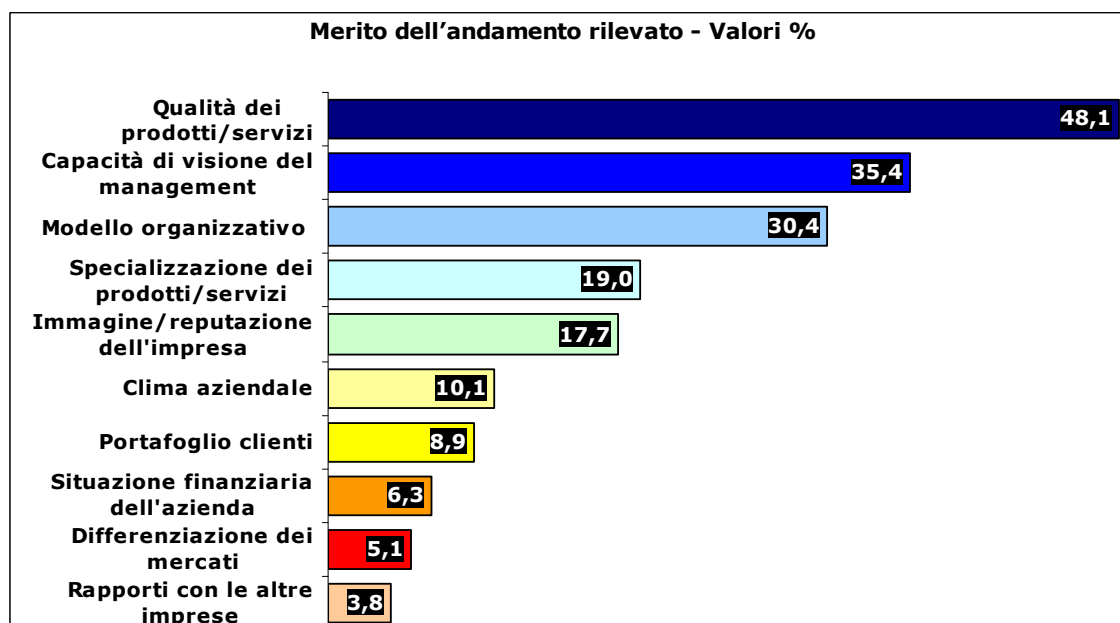
Il merito dell’andamento segnalato è da attribuirsi, secondo il 48,1% delle intervistate, alla qualità dei prodotti e dei servizi offerti, una qualità su cui le imprese hanno costantemente puntato e investito e che, a loro giudizio, si è rivelata vincente per contrastare gli effetti negativi della crisi.

Il secondo e il terzo fattore citati per motivare l’andamento segnalato fanno riferimento alla capacità di visione del management (35,4%) e al modello

organizzativo di impresa (30,4%), cioè alla capacità, in un momento di stagnazione del mercato e della produzione, di rendere flessibile l'azienda e, quindi, di creare le condizioni per sostenere anche i cicli economici negativi.

La specializzazione dei prodotti e dei servizi, su cui pure le imprese avevano sottolineato il proprio impegno, risulta un fattore strategico per un quinto delle imprese (il 19%), così come una quota significativa del campione attribuisce all'immagine e alla reputazione dell'azienda la buona tenuta economica segnalata (17,7%).

Un clima aziendale positivo ha inciso, per il 10,1% delle intervistate, sulla tenuta aziendale in misura più significativa rispetto alla presenza di un buon portafoglio clienti (8,9%); anche la situazione finanziaria dell'azienda registra una percentuale di citazioni piuttosto contenuta (6,3%), seguita dalla differenziazione dei mercati (5,1%) e dai rapporti con le altre imprese, che hanno costituito un elemento significativo nel determinare l'andamento segnalato soltanto per il 3,8% delle intervistate.



**Tabella 60** – Merito dell'andamento rilevato  
*Valori assoluti, percentuali e percentuali valide*

	V.A.	%	% valide*
Alla qualità dei prodotti/servizi	38	37,6	48,1
Alla capacità di visione del management	28	27,7	35,4
Al modello organizzativo dell'impresa	24	23,8	30,4
Alla specializzazione dei prodotti/servizi	15	14,9	19,0
All'immagine/reputazione dell'impresa	14	13,9	17,7
Al clima aziendale	8	7,9	10,1
Al portafoglio clienti	7	6,9	8,9
Alla situazione finanziaria dell'azienda	5	5,0	6,3
Alla differenziazione dei mercati	4	4,0	5,1
Ai rapporti con le altre imprese	3	3,0	3,8
Non sa	22	21,8	–

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

\*Il totale è superiore a 100,0 in quanto erano possibili 3 risposte

Disaggregando i dati in base alla tipologia di impresa, si conferma la prevalente attribuzione di merito alla qualità dei prodotti e dei servizi offerti sia tra le imprese già costituite (48,7%), sia tra le neoimprese (47,5%). Queste ultime hanno puntato maggiormente sulla capacità di visione del management (citata nel 42,5% dei casi, contro il 28,2%), mentre le imprese già costituite hanno attribuito un merito maggiore al modello organizzativo (43,6% delle citazioni a fronte del 17,5%). Le intervistate che gestiscono le neoimprese ritengono inoltre che siano stati l'immagine e la reputazione (22,5% delle citazioni a fronte del 12,8%), il portafoglio clienti (15% contro il 2,6%) e la differenziazione dei mercati (10% a fronte di nessuna citazione tra le imprese già costituite) ad aver determinato in molti casi l'andamento positivo segnalato. Tra le imprese già costituite, invece, un maggior merito è attribuito alla situazione finanziaria dell'azienda (10,3% contro il 2,5%) e ai rapporti con le altre imprese (7,7%, a fronte di nessuna citazione tra le neoimprese).



**Tabella 61** – Merito dell'andamento rilevato in base all'impresa dell'intervistata  
*Valori percentuali*

	Neoimpresa	Impresa già costituita	Totale*
Alla qualità dei prodotti/servizi	47,5	48,7	48,1
Alla capacità di visione del management	42,5	28,2	35,4
Al modello organizzativo dell'impresa	17,5	43,6	30,4
Alla specializzazione dei prodotti/servizi	20,0	17,9	19,0
All'immagine/reputazione dell'impresa	22,5	12,8	17,7
Al clima aziendale	10,0	10,3	10,1
Al portafoglio clienti	15,0	2,6	8,9
Alla situazione finanziaria dell'azienda	2,5	10,3	6,3
Alla differenziazione dei mercati	10,0	-	5,1
Ai rapporti con le altre imprese	-	7,7	3,8

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

\*Il totale è superiore a 100,0 in quanto erano possibili 3 risposte

Nonostante la generale “tenuta” delle imprese intervistate, meno di un terzo del campione (il 32,6%) era preparato ad affrontare la crisi economico-finanziaria; di questi soltanto il 4% aveva previsto la fase recessiva ed aveva quindi attivato strumenti e strategie “di contrasto”, dichiarandosi “molto preparato”.

I segnali della crisi non erano dunque evidenti per la grande maggioranza delle imprenditrici intervistate, che si sono trovate impreparate nel 67,4% dei casi (di cui il 19,8% era “totalmente impreparato”).



**Tabella 62** – Misura in cui l’azienda era preparata ad affrontare la crisi  
*Valori assoluti, percentuali e percentuali valide*

	V.A.	%	% valide
Molto	4	4,0	4,2
Abbastanza	27	26,7	28,4
<i>Molto + abbastanza</i>	<i>31</i>	<i>30,7</i>	<i>32,6</i>
Poco	44	43,6	46,3
Per niente	20	19,8	21,1
<i>Poco + per niente</i>	<i>64</i>	<i>63,4</i>	<i>67,4</i>
Non sa	6	5,9	-
Totale	101	100,0	100,0

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

L’unico fattore che sembra aver aiutato le imprenditrici a comprendere i segnali della crisi e quindi ad affrontarla in maniera più organizzata sembra essere l’esperienza personale e professionale: benché infatti la quota di intervistate che hanno riconosciuto di essere preparate ad affrontare la crisi si confermi ampiamente minoritaria, questa cresce significativamente all’aumentare degli anni di esperienza aziendale e dell’età delle imprenditrici, attestandosi al valore minimo del 20% tra le intervistate con meno di 5 anni di esperienza imprenditoriale, salendo al 33,3% tra quelle con 5–10 anni di esperienza e al valore massimo del 34,2% tra quelle con oltre 10 anni di esperienza. Analoga è la riflessione in relazione all’età delle imprenditrici, con una percentuale di “preparazione” significativamente inferiore tra le giovani imprenditrici (29,2%) a fronte del 33,8% rilevato tra le intervistate di oltre 40 anni.

**Tabella 63** – Misura in cui l’azienda era preparata ad affrontare la crisi in base all’esperienza dell’intervistata – *Valori percentuali*

	Anni di esperienza			Età delle imprenditrici		Totale
	<5 anni	5-10 anni	Oltre 10 anni	Giovani imprenditrici	Imprenditrici con oltre 40 anni	
Molto	-	8,3	4,1	-	5,6	4,2
Abbastanza	20,0	25,0	30,1	29,2	28,2	28,4
<i>Molto + abbastanza</i>	<i>20,0</i>	<i>33,3</i>	<i>34,2</i>	<i>29,2</i>	<i>33,8</i>	<i>32,6</i>
Poco	20,0	58,4	47,9	45,8	46,5	46,3
Per niente	60,0	8,3	17,9	25	19,7	21,1
<i>Poco + per niente</i>	<i>80,0</i>	<i>66,7</i>	<i>65,8</i>	<i>70,8</i>	<i>66,2</i>	<i>67,4</i>
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

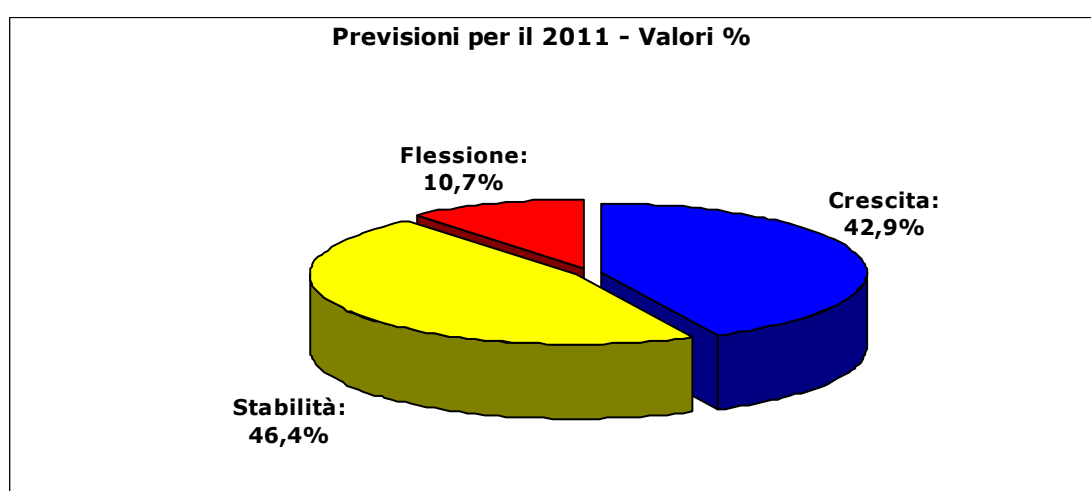
Particolarmente interessante risulta infine la disaggregazione in base all’area geografica in cui operano le imprese, che evidenzia un diverso grado di “preparazione” all’impatto della crisi tra le imprese del Nord e tra quelle del Centro-Sud: le prime hanno infatti saputo leggere meglio e con maggiore prontezza i segnali della recessione economica, attivando processi e strumenti preventivi e mostrandosi quindi meglio attrezzate ad affrontare il forte calo della domanda che ha riguardato la maggior parte dei settori economici a partire dal 2008, dichiarandosi “molto” o “abbastanza preparate” nel 43,8% dei casi, mentre molto più impreparate risultano le imprese del Centro-Sud, che soltanto nel 21,3% dei casi avevano preavvertito i segnali della crisi.

**Tabella 64** – Misura in cui l’azienda era preparata ad affrontare la crisi in base all’area geografica dell’impresa – *Valori percentuali*

	Nord	Centro-Sud	Totale
Molto	2,1	6,4	4,2
Abbastanza	41,7	14,9	28,4
<i>Molto + abbastanza</i>	<i>43,8</i>	<i>21,3</i>	<i>32,6</i>
Poco	43,7	48,9	46,3
Per niente	12,5	29,8	21,1
<i>Poco + per niente</i>	<i>56,2</i>	<i>78,7</i>	<i>67,4</i>
Totale	100,0	100,0	100,0

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Passando ad analizzare le prospettive future, una quota significativa delle intervistate sembra concordare con le previsioni di molti economisti che indicano il 2011 come un anno di, seppur parziale, ripresa economica: il 42,9% del campione prevede infatti una crescita del fatturato per la propria impresa, anche se la quota prevalente (pari al 46,4%) mostra un atteggiamento piuttosto cauto, prevedendo un anno di sostanziale stabilità. Oltre una azienda su 10 (il 10,7%) immagina invece scenari futuri negativi, ritenendo che il 2011 costituirà per la propria impresa un anno di crisi e di flessione.



**Tabella 65** – Previsioni per il 2011  
*Valori assoluti, percentuali e percentuali valide*

	V.A.	%	% valide
Crescita	36	35,6	42,9
Stabilità	39	38,6	46,4
Flessione	9	8,9	10,7
Non sa	17	16,8	–
<b>Totale</b>	<b>101</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Sono le imprenditrici con oltre 10 anni di esperienza a registrare l'atteggiamento più pessimistico, prevedendo nel 12,9% dei casi una flessione del fatturato della propria impresa; tale prospettiva negativa è condivisa dal 9,1% delle intervistate con 5–10 anni di esperienza, mentre non trova alcun riscontro nelle intervistate che svolgono attività imprenditoriale da meno di 5 anni. Tra queste ultime prevale fortemente un atteggiamento di "cautela", con il 72,7% che ritiene che il 2011 sarà

un anno di stabilità, mentre ad avere le prospettive più positive sono le imprenditrici con 5-10 anni di esperienza, che in un'ampia maggioranza dei casi (pari al 54,5%) prevedono una crescita per la propria azienda.

**Tabella 66** – Previsioni per il 2011 in base all'esperienza dell'intervistata  
*Valori percentuali*

	<5 anni	5-10 anni	Oltre 10 anni	Totale
Crescita	27,3	54,5	43,5	42,9
Stabilità	72,7	36,4	43,5	46,4
Flessione	-	9,1	12,9	10,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Anche in base all'anno di costituzione dell'azienda è possibile rilevare interessanti scarti nelle risposte: soltanto tra le imprese più "mature", presenti sul mercato prima del 1990, risulta maggioritario un atteggiamento di cautela, con il 52,8% che prevede un anno di sostanziale stabilità, mentre prevale l'ottimismo tra le imprese di più recente costituzione (nate dopo il 2000), che in un'ampia maggioranza dei casi (il 54,2%) prospettano per il 2011 un anno di crescita. Tale prospettiva prevale anche tra le aziende sorte tra il 1990 e il 1999 (45,8%, a fronte del 41,7% che prevede un anno di stabilità e del 12,5% uno di flessione).

**Tabella 67** – Previsioni per il 2011 in base all'anno di costituzione dell'impresa  
*Valori percentuali*

	Fino al 1990	Dal 1990 al 1999	Dal 2000 al 2010	Totale
Crescita	33,3	45,8	54,2	42,9
Stabilità	52,8	41,7	41,7	46,4
Flessione	13,9	12,5	4,2	10,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

L'andamento del fatturato delle aziende dal 2008 ad oggi sembra condizionare fortemente le prospettive future rilevate: la totalità delle imprese che hanno registrato un forte aumento del proprio fatturato (superiore al 30%) prevede infatti una ulteriore crescita per il 2011; tale valore si attesta all'80% tra le imprese che

hanno registrato un incremento del fatturato pari al +10/+30%, mentre tale prospettiva ottimistica diviene minoritaria (pari al 44,7%) tra le imprese che hanno registrato una sostanziale stabilità del proprio fatturato, scendendo al 34,8% tra le imprese che hanno rilevato una flessione del -10/-30% e al valore minimo del 16,7% tra quante hanno presentato una riduzione del fatturato superiore al 30%. Tra queste ultime è pari ad un terzo (il 33,3%) la quota di imprese che prevede invece una ulteriore flessione, anche se prevale un atteggiamento di cautela (con il 50% che prefigura per il 2011 una situazione stabile).

**Tabella 68** – Previsioni per il 2011 in base alla dinamica del fatturato dal 2008 ad oggi  
*Valori percentuali*

	<b>Forte aumento (&gt;30%)</b>	<b>Aumento (+10/+30%)</b>	<b>Sostanzialmente stabile (±10%)</b>	<b>Diminuzione (-10%/-30%)</b>	<b>Forte diminuzione (&gt;30%)</b>	<b>Totale</b>
Crescita	100,0	80,0	44,7	34,8	16,7	42,9
Stabilità	-	20,0	44,7	60,9	50,0	46,4
Flessione	-	-	10,5	4,3	33,3	10,7
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Anche esaminando i dati nella prospettiva territoriale, le aziende che avevano espresso le più forti criticità nell'affrontare la crisi economico-finanziaria sono le stesse che registrano un atteggiamento di maggiore cautela per il futuro: un'ampia maggioranza delle imprese del Centro-Sud (il 52,3%) ritiene infatti che il 2011 sarà un anno di sostanziale stabilità (a fronte del 40% tra le imprese del Nord), rilevando una posizione più diffusamente pessimistica, con il 15,9% che prefigura una flessione, contro il 5% delle imprese del Nord. Queste ultime, invece, nel 55% dei casi prevedono una crescita del proprio fatturato, segnando uno scarto di oltre 20 punti percentuali sulle aziende del Sud (tra le quali tale prospettiva è condivisa soltanto dal 31,8%).

**Tabella 69** – Previsioni per il 2011 in base all'area geografica dell'impresa  
*Valori percentuali*

	<b>Nord</b>	<b>Centro-Sud</b>	<b>Totale</b>
Crescita	55,0	31,8	42,9
Stabilità	40,0	52,3	46,4
Flessione	5,0	15,9	10,7
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

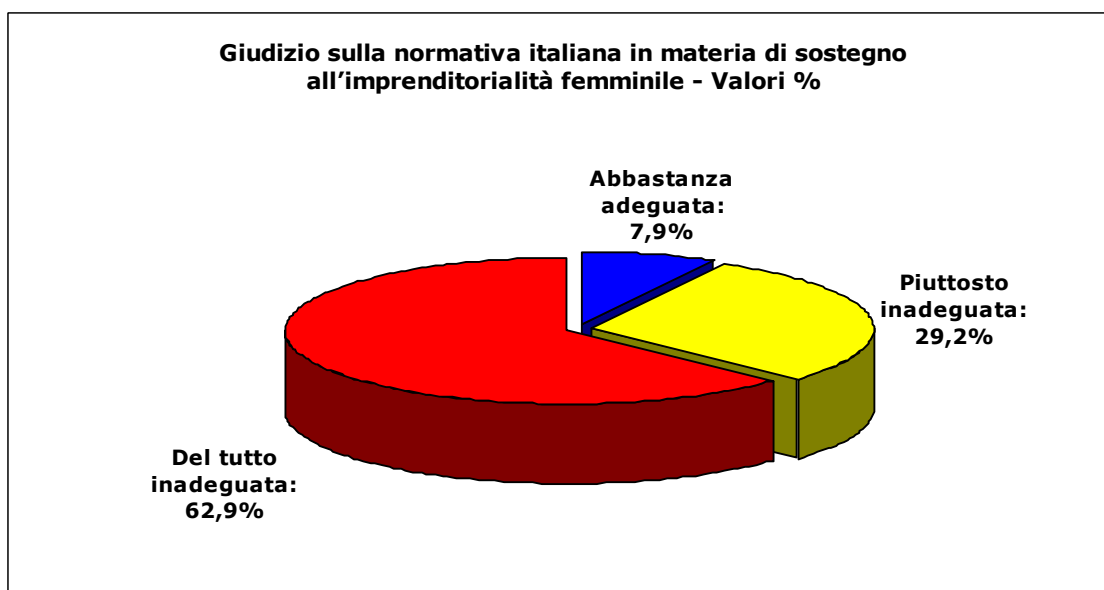
---

### 3.5 Le norme, le Istituzioni e i servizi

L'ultima sezione dell'indagine campionaria ha riguardato il giudizio delle intervistate in relazione alle norme e ai servizi a sostegno dell'imprenditorialità femminile, e il livello di soddisfazione espresso verso i diversi soggetti istituzionali e privati preposti o potenzialmente capaci di sostenere le PMI e le imprese artigiane femminili.

Analizzando quindi i dati emergono forti e diffuse criticità in relazione a tutti gli ambiti osservati e a tutti i soggetti sottoposti al giudizio delle imprenditrici.

In particolare per quanto riguarda la normativa italiana in materia di sostegno all'imprenditoria femminile, soltanto il 7,9% ne promuove i contenuti, definendola "abbastanza adeguata", mentre il 92,1% delle imprenditrici esprime una valutazione negativa: il 29,2% la giudica "piuttosto inadeguata" e il 62,9% "del tutto inadeguata".



**Tabella 70** – Giudizio sulla normativa italiana in materia di sostegno all'imprenditorialità femminile – *Valori assoluti, percentuali e percentuali valide*

	V.A.	%	% valide
Abbastanza adeguata	7	6,9	7,9
Piuttosto inadeguata	26	25,7	29,2
Del tutto inadeguata	56	55,4	62,9
Non sa	12	11,9	-
Totale	101	100,0	100,0

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Disaggregando i dati in base alle diverse caratteristiche del campione, emerge un giudizio maggiormente critico tra le titolari di neoimprese (che ritengono “abbastanza adeguata” la normativa soltanto nel 5,7% dei casi), tra le giovani imprenditrici (5%) e tra le intervistate con meno di 5 anni di esperienza imprenditoriale, tra le quali nessuna esprime una valutazione positiva.

Un giudizio favorevole più diffusamente condiviso (seppure ampiamente minoritario) si rileva soltanto tra le imprenditrici con 5-10 anni di esperienza, tra le quali il 27,3% “promuove” la normativa nazionale a sostegno dell'imprenditoria femminile.

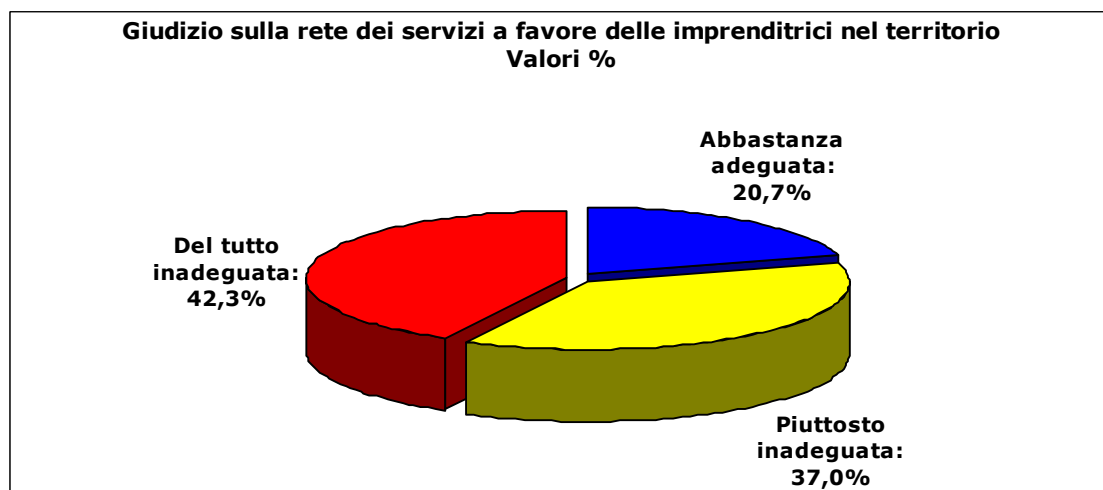
**Tabella 71** – Giudizio sulla normativa italiana in materia di sostegno all'imprenditorialità femminile in base alla tipologia di impresa, agli anni di esperienza e all'età dell'intervistata – *Valori percentuali*

	Abbastanza adeguata	Piuttosto inadeguata	Del tutto inadeguata	Totale
<b>Disaggregazione in base alla tipologia di impresa</b>				
Neoimpresa	5,7	26,4	67,9	100,0
Impresa già costituita	11,1	33,3	55,6	100,0
Totale	7,9	29,2	62,9	100,0
<b>Disaggregazione in base agli anni di esperienza imprenditoriale</b>				
<5 anni	-	53,8	46,2	100,0
5-10 anni	27,3	18,2	54,5	100,0
Oltre 10 anni	6,2	26,2	67,7	100,0
Totale	7,9	29,2	62,9	100,0
<b>Disaggregazione in base all'età dell'imprenditrice</b>				
Giovani imprenditrici	5,0	30,0	65,0	100,0
Imprenditrici >40 anni	8,7	29,0	62,3	100,0
Totale	7,9	29,2	62,9	100,0

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali



Leggermente più positiva risulta la valutazione espressa dalle intervistate sulla rete di servizi in favore delle imprenditrici, che comunque registra la “bocciatura” del 79,3% del campione (il 42,3% reputa la rete di servizi “del tutto inadeguata” e il 37% “piuttosto inadeguata”); soltanto una intervistata su 5 (il 20,7%) esprime una valutazione positiva giudicando la rete dei servizi in favore delle donne imprenditrici “abbastanza adeguata”.



**Tabella 72** - Giudizio sulla rete dei servizi a favore delle imprenditrici nel territorio  
*Valori assoluti, percentuali e percentuali valide*

	V.A.	%	% valide
Abbastanza adeguata	19	18,8	20,3
Piuttosto inadeguata	34	33,7	37,0
Del tutto inadeguata	39	38,6	42,4
Non sa	9	8,9	
Totale	101	100,0	100,0

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Il giudizio favorevole, pur risultando ampiamente minoritario in tutti i segmenti del campione, risulta significativamente più diffuso tra le giovani imprenditrici, tra le quali il 36% ritiene la rete dei servizi in favore delle imprenditrici “abbastanza adeguata”, a fronte di un ben più contenuto 14,9% rilevato tra le intervistate con oltre 40 anni, che nel 44,8% dei casi esprimono una bocciatura senza riserve (evidenziando la totale inadeguatezza della rete dei servizi) e nel 40,3% la definiscono “piuttosto inadeguata” (a fronte di valori inferiori tra le giovani imprenditrici, pari rispettivamente al 36% e al 28%).

**Tabella 73** – Giudizio sulla rete dei servizi a favore delle imprenditrici nel territorio in base alla fascia di età dell'intervistata – *Valori percentuali*

	Giovani imprenditrici	Imprenditrici >40 anni	Totale
Abbastanza adeguata	36,0	14,9	20,7
Piuttosto inadeguata	28,0	40,3	37,0
Del tutto inadeguata	36,0	44,8	42,4
Totale	100,0	100,0	100,0

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Anche la tipologia di impresa incide sul giudizio espresso e sulla percezione di adeguatezza dei servizi: le neoimprese, che certamente hanno espresso esigenze e necessità superiori, in particolare nella loro fase di costituzione, evidenziano le criticità maggiori, “promuovendo” i servizi destinati alle imprenditrici in meno di un caso su 10 (il 9,6%), a fronte del 35% tra le imprese già costituite; anche tra queste ultime prevale fortemente una valutazione negativa (pari complessivamente al 65%), che risulta tuttavia molto meno diffusa di quella rilevata tra le imprenditrici a capo di neoimprese (90,4%).

**Tabella 74** – Giudizio sulla rete dei servizi a favore delle imprenditrici nel territorio in base all'impresa dell'intervistata – *Valori percentuali*

	Neoimpresa	Impresa già costituita	Totale
Abbastanza adeguata	9,6	35,0	20,7
Piuttosto inadeguata	36,5	37,5	37,0
Del tutto inadeguata	53,9	27,5	42,3
Totale	100,0	100,0	100,0

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

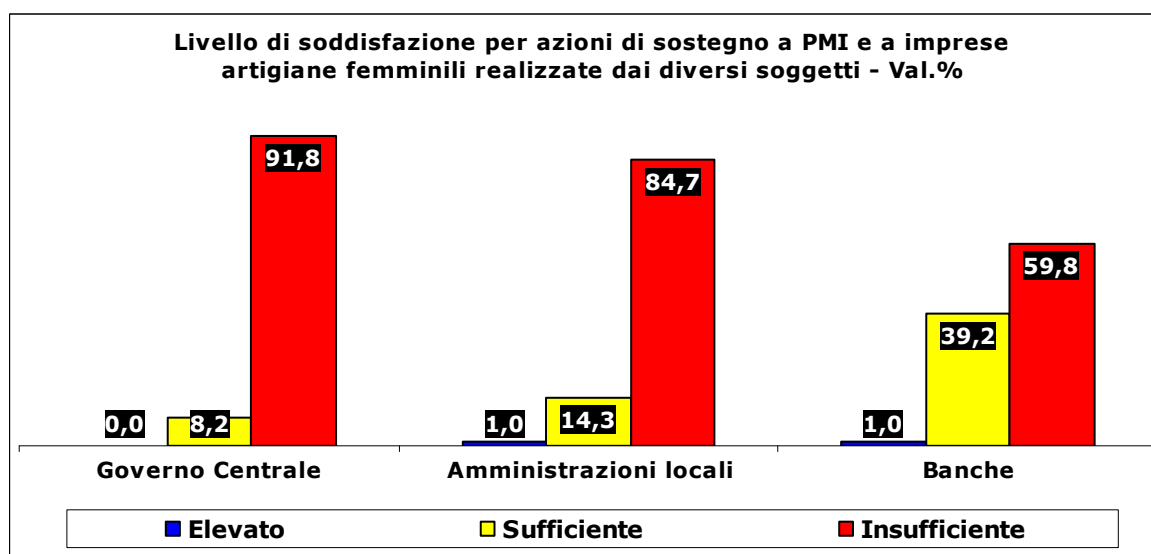
Non si rilevano invece significative differenze in base all'area geografica dove opera l'impresa, segno di una analoga carenza o scarsa efficacia della rete dei servizi per l'imprenditoria femminile su tutto il territorio nazionale: sia le imprese del Nord sia quelle del Sud esprimono infatti un giudizio fortemente negativo rispettivamente nel 76,4% e nell'82,2% dei casi (a fronte del 23,4% e del 17,8% che registra una valutazione favorevole).

**Tabella 75** – Giudizio sulla rete dei servizi a favore delle imprenditrici nel territorio in base all'area geografica dell'impresa – *Valori percentuali*

	Nord	Centro-Sud	Totale
Abbastanza adeguata	23,4	17,8	20,7
Piuttosto inadeguata	34,0	40,0	37,0
Del tutto inadeguata	42,6	42,2	42,4
Totale	100,0	100,0	100,0

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Anche il livello di soddisfazione per le azioni a sostegno alle PMI e alle imprese artigiane femminili realizzate dai diversi soggetti Istituzionali e privati si attesta su valori molto bassi, risultando fortemente critico il giudizio delle intervistate in particolare in relazione al Governo Centrale, le cui azioni sono reputate insufficienti dalla quasi totalità del campione (il 91,8%, a fronte dell'8,2% che esprime una valutazione di sufficienza). Una severa bocciatura riguarda anche l'operato delle Amministrazioni locali, giudicato insufficiente dall'84,7% del campione, a fronte del 14,3% che esprime una valutazione di sufficienza e di un marginale 1% che registra un elevato livello di soddisfazione. Più alto risulta invece il grado di soddisfazione per l'operato delle Banche, che soddisfa comunque una quota minoritaria del campione (pari al 40,2%), anche se soltanto l'1% ne reputa "elevata" l'efficacia dell'operato, che registra una prevalente bocciatura (nel 59,8% dei casi).



**Tabella 76** – Livello di soddisfazione per azioni di sostegno a PMI e a imprese artigiane femminili realizzate dai diversi soggetti – *Valori assoluti, percentuali e % valide*

	V.A.	%	% valide
<b>GOVERNO CENTRALE</b>			
Sufficiente	8	7,9	8,2
Insufficiente	90	89,1	91,8
Non sa	3	3,0	–
Totale	101	100,0	100,0
<b>AMMINISTRAZIONI LOCALI</b>			
Elevato	1	1,0	1,0
Sufficiente	14	13,9	14,3
Insufficiente	83	82,2	84,7
Non sa	3	3,0	–
Totale	101	100,0	100,0

Fonte: Eures Ricerche Economiche e Sociali

**Tabella 77** – Livello di soddisfazione per azioni di sostegno a PMI e a imprese artigiane femminili realizzate dai diversi soggetti – *Valori assoluti, percentuali e % valide*

	V.A.	%	% valide
<b>BANCHE/SOCIETA' FINANZIARIE</b>			
Elevato	1	1,0	1,0
Sufficiente	38	37,6	39,2
Insufficiente	58	57,4	59,8
Non sa	4	4,0	–
Totale	101	100,0	100,0

Fonte: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Particolarmente interessante risulta infine la disaggregazione dei dati in base all'età delle intervistate: attraverso tale prospettiva è infatti possibile rilevare tra le giovani imprenditrici una prevalente soddisfazione verso l'operato delle Banche, definito "sufficiente" dal 53,8% delle intervistate under41 (contro il 33,4% rilevato tra le imprenditrici di oltre 40 anni). Tra queste ultime prevale invece fortemente una considerazione negativa sull'efficacia dell'azione del sistema del credito, giudicandone nel 64,8% dei casi insufficiente il sostegno alle PMI e alle imprese artigiane femminili (contro il 46,2% delle under 41).

Un maggioritario e diffuso livello di insoddisfazione si registra per l'operato delle Amministrazioni locali ("promosso" soltanto dal 23,1% delle giovani imprenditrici e dal 12,5% delle over40) e soprattutto del Governo (la cui azione soddisfa quote marginali del campione, pari al 7,7% tra le giovani imprenditrici e all'8,3% tra le over 40).

**Tabella 78** - Livello di soddisfazione per azioni di sostegno a PMI e a imprese artigiane femminili realizzate dai diversi soggetti in base all'esperienza dell'intervistata - *Valori %*

	Giovani imprenditrici	Imprenditrici >40 anni	Totale
<b>GOVERNO CENTRALE</b>			
Sufficiente	7,7	8,3	8,2
Insufficiente	92,3	91,7	91,8
Totale	100,0	100,0	100,0
<b>AMMINISTRAZIONI LOCALI</b>			
Elevato	-	1,4	1,0
Sufficiente	23,1	11,1	14,3
Insufficiente	76,9	87,5	84,7
Totale	100,0	100,0	100,0
<b>BANCHE/SOCIETA' FINANZIARIE</b>			
Elevato	-	1,4	1,0
Sufficiente	53,8	33,8	39,2
Insufficiente	46,2	64,8	59,8
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Il livello di insoddisfazione espresso per le azioni di sostegno alle PMI e alle imprese artigiane femminili realizzate dai diversi soggetti istituzionali ed economici si conferma ampiamente prevalente anche disaggregando le risposte in base alla tipologia di impresa, con le criticità maggiori espresse nei confronti del Governo (con il 90,6% di valutazioni insufficienti tra le neo imprese e il 93,3% tra quelle già costituite) e delle Amministrazioni locali (rispettivamente con l'85,2% e l'84,1% di valutazioni negative) e un giudizio più positivo per l'operato delle Banche, espresso in particolare dalle imprese già costituite (che "promuovono" le Banche nel 48,8% dei casi, a fronte del 33,3% tra le neoimprese).

**Tabella 79** – Livello di soddisfazione per azioni di sostegno a PMI e a imprese artigiane femminili realizzate dai diversi soggetti in base all’esperienza dell’intervistata – *Valori %*

	Neoimpresa	Impresa già costituita	Totale
<b>GOVERNO CENTRALE</b>			
Sufficiente	9,4	6,7	8,2
Insufficiente	90,6	93,3	91,8
Totale	100,0	100,0	100,0
<b>AMMINISTRAZIONI LOCALI</b>			
Elevato	1,9	-	1,0
Sufficiente	13,0	15,9	14,3
Insufficiente	85,2	84,1	84,7
Totale	100,0	100,0	100,0
<b>BANCHE/SOCIETA' FINANZIARIE</b>			
Elevato	1,9	-	1,0
Sufficiente	31,4	48,8	39,2
Insufficiente	66,7	51,2	59,8
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Sono soltanto le grandi imprese con un fatturato superiore ai 500 mila euro a registrare una prevalente soddisfazione verso l’operato delle Banche, nel 62,5% dei casi, presentando scarti superiori a 30 punti percentuali sul resto del campione. I giudizi più critici si rilevano invece tra le società con un fatturato compreso tra 100 e 500 mila euro (che bocciano nell’85% dei casi l’operato delle Banche), seguite dalle società con meno di 150 mila euro di fatturato (71,4%). Tali differenze confermano quanto più volte lamentato dagli stessi imprenditori, che attribuiscono alle banche la responsabilità di favorire e concedere il credito in misura nettamente preferenziale a quelle società che, avendo elevate garanzie e patrimoni, possano offrire maggiori garanzie di solvibilità.

Per quanto riguarda invece i soggetti Istituzionali (nazionali o locali), si conferma in tutto il campione l’elevato e prevalente livello di insoddisfazione, con una valutazione più favorevole all’azione del Governo rilevata soltanto tra le imprese con un fatturato inferiore ai 150 mila euro, soddisfatte nel 42,9% dei casi (contro il 5,3% rilevato tra le imprese con un fatturato di 150–500 mila euro e il 9,1% tra quelle con un fatturato superiore ai 50 mila euro).

**Tabella 80** - Livello di soddisfazione per azioni di sostegno a PMI e a imprese artigiane femminili realizzate dai diversi soggetti in base all'esperienza dell'intervistata - *Valori %*

	Fino a 150.000 euro	Da 150 a 500.000 euro	Oltre 500.000 euro	Non indica	Totale
<b>GOVERNO CENTRALE</b>					
Sufficiente	42,9	5,3	9,1	2,6	8,2
Insufficiente	57,1	94,7	90,9	97,4	91,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>AMMINISTRAZIONI LOCALI</b>					
Elevato	-	-	-	2,6	1,0
Sufficiente	28,6	20,0	21,2	2,6	14,3
Insufficiente	71,4	80,0	78,8	94,7	84,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>BANCHE/SOCIETA' FINANZIARIE</b>					
Elevato	-	-	-	2,6	1,0
Sufficiente	28,6	15,0	62,5	34,2	39,2
Insufficiente	71,4	85,0	37,5	63,2	59,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Eures Ricerche Economiche e Sociali

Disaggregando infine i dati in base all'area geografica in cui opera l'impresa appare interessante rilevare tra le aziende del Nord una prevalente soddisfazione per l'operato delle Banche, nel 54% dei casi, che scende al 25,5% tra le aziende del Centro-Sud, tra le quali prevale invece fortemente un giudizio negativo (nel 74,5% dei casi, a fronte del 45%). Diffusamente negativa risulta invece la valutazione espressa per l'operato del Governo ("insufficiente" per il 92,3% delle imprese del Nord e per il 91,3% di quelle del centro-Sud) e per le Amministrazioni locali (lontane dai bisogni delle PMI e delle imprese artigiane femminili per l'80,4% del campione del Nord e per l'89,4% di quello del Centro-Sud).

**Tabella 81** - Livello di soddisfazione per azioni di sostegno a PMI e a imprese artigiane femminili realizzate dai diversi soggetti in base all'esperienza dell'intervistata - *Valori %*

	Nord	Centro-Sud	Totale
<b>GOVERNO CENTRALE</b>			
Sufficiente	7,7	8,7	8,2
Insufficiente	92,3	91,3	91,8
Totale	100,0	100,0	100,0
<b>AMMINISTRAZIONI LOCALI</b>			
Elevato	-	2,1	1,0
Sufficiente	19,6	8,5	14,3
Insufficiente	80,4	89,4	84,7
Totale	100,0	100,0	100,0
<b>BANCHE/SOCIETA' FINANZIARIE</b>			
Elevato	-	2,1	1,0
Sufficiente	54,0	23,4	39,2
Insufficiente	46,0	74,5	59,8
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: Eures Ricerche Economiche e Sociali

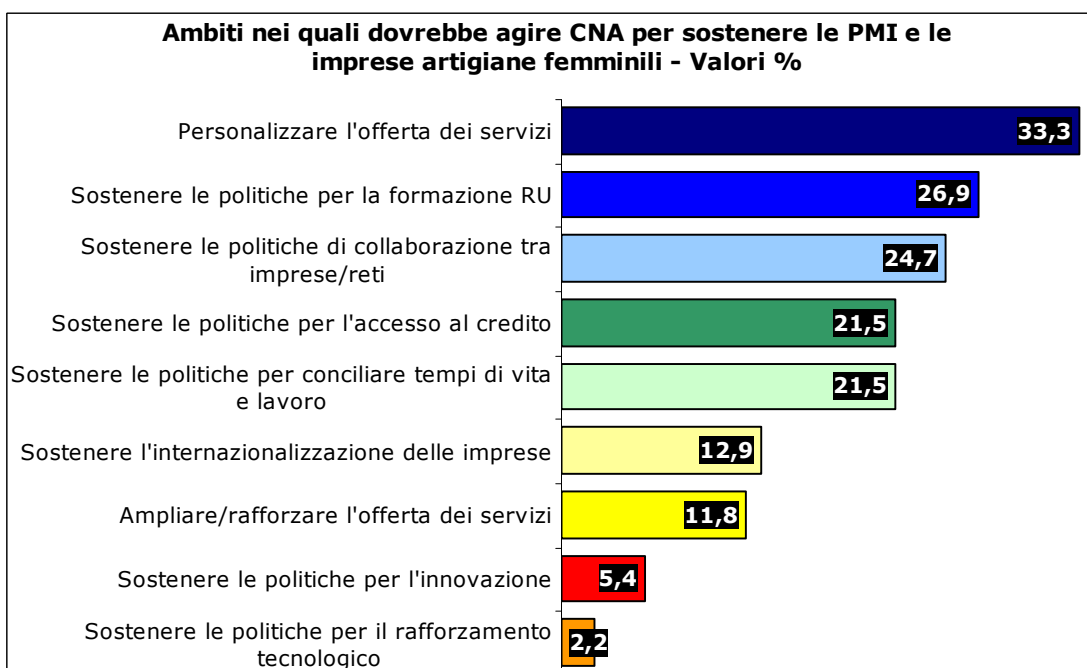
Passando infine ad osservare gli ambiti nei quali, a giudizio delle intervistate, la CNA dovrebbe agire in maniera più efficace per sostenere le PMI e le imprese artigiane femminili, una prima considerazione riguarda la pluralità delle richieste emerse, che evidenzia la compresenza di molteplici esigenze e bisogni da parte delle aziende e di una generale domanda di maggiore sostegno alla Confederazione Nazionale che, soprattutto in assenza di azioni efficaci da parte delle Istituzioni o delle Banche, assume un ruolo ancora più importante.

Passando quindi all'analisi dei dati, un terzo delle intervistate (il 33,3%) vorrebbe che la CNA personalizzasse l'offerta dei servizi, essendo quindi in grado di rispondere in maniera più efficace agli specifici bisogni espressi dalle imprese; anche un maggiore sostegno alle politiche per la formazione delle risorse umane risulta un ambito sul quale la CNA dovrebbe impegnarsi maggiormente, secondo il 26,9% delle intervistate, mentre una percentuale leggermente inferiore (pari 24,7%) vorrebbe un maggiore sostegno per la creazione di collaborazioni e reti tra le imprese.

Coerentemente con le criticità rilevate in merito al rapporto con le Banche, il 21,5% delle intervistate vorrebbe essere maggiormente supportata anche da un punto di vista finanziario, attraverso politiche per l'accesso al credito. Tale ambito registra la stessa percentuale di richieste espressa per le politiche di conciliazione dei



tempi di vita e di lavoro (21,5%), mentre quote più contenute del campione vorrebbero un maggiore impegno da parte della CNA nel sostenere l'internazionalizzazione delle imprese (12,9%), nell'ampliare e rafforzare l'offerta dei servizi (11,8%), nel sostenere le politiche per l'innovazione (5,4%) e le politiche per il rafforzamento tecnologico (2,2%).



\*Il totale è superiore a 100,0 in quanto erano possibili 2 risposte

**Tabella 82** - Ambiti nei quali dovrebbe agire CNA per sostenere le PMI e le imprese artigiane femminili - *Valori assoluti, percentuali e percentuali valide*

	V.A.	%	% valide*
Personalizzare l'offerta dei servizi	31	30,7	33,3
Sostenere le politiche per la formazione/riqualificazione RU	25	24,8	26,9
Sostenere le politiche di collaborazione tra imprese/reti	23	22,8	24,7
Sostenere le politiche per l'accesso al credito	20	19,8	21,5
Sostenere le politiche per conciliare tempi di vita e lavoro	20	19,8	21,5
Sostenere l'internazionalizzazione delle imprese	12	11,9	12,9
Ampliare/rafforzare l'offerta dei servizi	11	10,9	11,8
Sostenere le politiche per l'innovazione	5	5,0	5,4
Sostenere le politiche per il rafforzamento tecnologico	2	2,0	2,2
Non sa	8	7,9	-

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

\*Il totale è superiore a 100,0 in quanto erano possibili 2 risposte

La graduatoria delle richieste si modifica disaggregando le risposte in base all'area geografica in cui operano le imprese: mentre infatti le aziende del Nord vorrebbero una maggiore personalizzazione dell'offerta (28% delle citazioni), un maggior sostegno per la creazione di collaborazioni e reti tra le imprese (32%, che scende al 16,3% tra le aziende del Sud) e un maggiore sostegno alle politiche per l'accesso al credito (24%).

Nella graduatoria delle priorità espresse dalle aziende del Sud, ad occupare il primo posto è invece la richiesta di un sostegno nelle politiche di formazione e di riqualificazione delle risorse umane (34,9%), cui segue, con il 27,9% di citazioni, la domanda di personalizzare l'offerta di servizi e, con il 20,9%, quella di sostenere la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro.

Più diffusa, infine, nel campione del Nord, l'esigenza di disporre di una maggiore offerta di servizi (14% a fronte del 9,3%), mentre nel campione del Centro-Sud quella di avere un maggiore sostegno per l'internazionalizzazione (7% a fronte del 4%).

**Tabella 83** – Ambiti nei quali dovrebbe agire CNA per sostenere le PMI e le imprese artigiane femminili. *Valori percentuali*

	Nord	Centro-Sud	Totale*
Personalizzare l'offerta dei servizi	38,0	27,9	33,3
Sostenere le politiche per la formazione/riqualificazione RU	20,0	34,9	26,9
Sostenere le politiche di collaborazione tra imprese/reti	32,0	16,3	24,7
Sostenere le politiche per l'accesso al credito	24,0	18,6	21,5
Sostenere le politiche per conciliare tempi di vita e lavoro	22,0	20,9	21,5
Sostenere l'internazionalizzazione delle imprese	12,0	14,0	12,9
Ampliare/rafforzare l'offerta dei servizi	14,0	9,3	11,8
Sostenere le politiche per l'innovazione	4,0	7,0	5,4
Sostenere le politiche per il rafforzamento tecnologico	2,0	2,3	2,2

Elaborazioni: Eures Ricerche Economiche e Sociali

\*Il totale è superiore a 100,0 in quanto erano possibili 2 risposte