

# Largo alle TRENTENNI

In un'Italia gerontocratica e maschilista, non solo in politica, ma pure nella business community, alcune giovani imprenditrici e manager sono riuscite ad affermarsi. Cosa emerge dalle storie di una ventina di queste ragazze vincenti

di Marialuisa Astesani, Luciano Fumagalli, Enrica Governi, Chiara Osnago Gadda e Nestar Tosini



**PUR SENZA  
 PRETESA  
 DI ESAUSTIVITÀ,  
 UN CAMPIONE  
 DA CUI TRARRE  
 INSEGNAMENTI**

I ritratti di queste pagine sono dedicati a donne sui 30 anni. Possono essere top manager, o imprenditrici di prima generazione, oppure possono lavorare nell'azienda di famiglia. Tutte si sono comunque imposte nel lavoro.

**E**rano appena nate o bambine quando l'onda femminista attraversava il nostro Paese, il divorzio diveniva conquista stabile con il referendum del 1974, il nuovo diritto di famiglia (1975) dava maggiori tutele alle coniugate e sanciva la parità fra sessi, Margaret Thatcher prendeva in mano le redini della Gran Bretagna (1979, prima donna a ricoprire l'incarico di premier in Europa), cambiando per sempre la politica e l'economia in tutto il mondo.

Le donne nate negli anni '70 rappresentano, insomma, la prima generazione cresciuta in una società che riconosceva, con la forza delle leggi, i diritti femminili, e dava esempi concreti di come una signora fosse capace di "fare quello che fanno gli uomini, e forse farlo meglio", come scrive di sé Marisa Bellisario nella sua autobiografia. Attraente, aggressiva, vestiti di Armani, capelli che potevano essere biondi alle 10 e blu alle 21, Bellisario, superando l'ostracismo maschile, divenne nel 1981 amministratore delegato della Italtel. Salvò

l'azienda dal fallimento, divenne la donna manager più famosa d'Italia. E, dopo la scomparsa a 53 anni nel 1988, la sua figura rappresentò una specie di icona del successo al femminile, ispirando la nascita di una fondazione che porta il suo nome e che dal 1989 premia le imprenditrici e le manager che si sono distinte per professionalità o innovazione.

Ma la generazione degli anni '70 ha tratto vantaggio dalla maggior parità tra uomo e donna? Le imprenditrici e le top manager under 40 sono più numerose oggi di quanto non fosse 20 o 30 anni



figura neppure una donna; nei cda delle 200 più importanti società, su 527 componenti totali, 33 sono donne, vale a dire il 6,3%. Percentuale che varia poco se si considera il primo livello di top management: su 693 persone che ricoprono incarichi di vertice 43 sono donne, ovvero il 6,2%».

Una ricerca di Federmanager conferma queste cifre. Secondo l'indagine, su 82mila dirigenti d'industria, solo il 5% è donna; le manager guadagnano meno degli uomini: rispetto a una retribuzione media maschile di 95 mila euro lordi all'anno, le colleghe mediamente ricevono il 16% in meno e tra queste le single hanno una retribuzione maggiore delle coniugate (92mila contro 81mila). «I problemi di discriminazione restano», commenta Bombelli, «anche se i numeri non recepiscono la consapevolezza diffusa che l'esclusione delle donne dai posti di comando è un problema per lo sviluppo del Paese. Una volta si parlava di diritti individuali, ora si è capito che la disuguaglianza è un fattore di freno per lo sviluppo. A questo riguardo, un grande cambiamento è il fatto che nelle aziende familiari oggi entrano anche le donne. Fino a non molto tempo fa, le figlie venivano liquidate, oppure diventavano sì azioniste, ma erano tenute fuori dalla fabbrica, dalla gestione dell'azienda familiare».



fa? Oppure - al di là delle affermazioni di principio, delle discussioni sulle quote rosa, delle norme per favorire l'imprenditoria femminile - le cose sono rimaste come prima e l'altra metà del cielo è sempre discriminata?

«I dati sono sconcertanti», dice Cristina Bombelli, professore allo Sda Bocconi, ideatrice e guida di Laboratorio Armonia, che conduce studi e analisi sul *diversity management*, «abbiamo realizzato il primo Wpm, *women power map*, ricerca che verrà ripetuta ogni 2 anni per descrivere i trend delle differenze di genere. I risultati sono questi: nel 63,1% dei consigli di amministrazione delle imprese italiane quotate in Borsa non

management come nell'imprenditoria e nel mondo del lavoro tout court. Ma bisogna guardare avanti. Se ci volgiamo al passato, possiamo dire di esser certo soddisfatte, ma se guardiamo al futuro, se ci confrontiamo non solo con Paesi come gli Usa, ma con nostri colleghi europei, l'Italia resta fanalino di

**LE 3 RAGAZZE COPERTINA**

*Espansione* ha scelto di mettere in copertina 3 giovani signore, tutte di successo nelle rispettive attività, ma che hanno seguito strade diverse. A pagine 16, Flora Giudici, imprenditrice di prima generazione, che con il marito Luca ha fondato la società di barter Giudici service. Qui a fianco, in alto, Vivia Ferragamo che, seguendo la vocazione di famiglia, ha creato un'azienda di moda, Vivia. Sotto, Laura Burdese, donna manager, amministratore delegato di Swatch group Italia.

**VINCENTI, MA NON ANCORA MEDIATIZZATE**

Le imprenditrici e manager "raccontate" in questo servizio sono ancora poco mediatizzate. Nel box qui sotto, le storie di 3 trentenni già balzate - anche per il loro cognome - agli onori della cronaca. Qui a destra, Beatrice Trussardi. A pagina 19, Lavinia Biagiotti Cigna.

coda in materia di pari opportunità. E purtroppo la formula ormai abusata d'un saldo tetto di cristallo è un'incontestabile verità. Se da una parte l'occupazione femminile si ferma al 45,3%, ben lontano dall'obiettivo di Lisbona - che per il 2010 prevedeva il 60%, - dall'altra la leadership femminile italiana stenta a conquistare spazi più ampi».

Esistono ancora troppe discriminazioni? «In occasione del nostro convegno annuale "Donna Economia & Potere", abbiamo chiesto a 300 leader uomini perché in Italia così poche donne siedono sul ponte di comando», risponde Golfo, «bene: il 76% degli intervistati pensa che il sesso sia un fattore di discriminazione nell'accesso ad alti incarichi e il 31% ritiene che a tenere le donne lontano dalla gestione del potere siano resistenze e pregiudizi culturali maschili. Dunque, non sono le donne a pensarlo, ma gli uomini ad ammettere che

resistenze culturali e pregiudiziali esistono. Se in Italia i ruoli dirigenziali e di comando fossero assegnati solo in base a criteri meritocratici, avremmo già ampiamente raggiunto una presenza pari al 50%, senza bisogno di quote e leggi ad hoc».

**Poco più di una azienda italiana su 5 è guidata da una donna**, un divario significativo. Determinato da un maschilismo duro a morire. Ma non solo. «Il mondo produttivo è stato plasmato da secoli di dominio dell'uomo. Gli orari, l'organizzazione non sono stati pensati per la famiglia, per la cura dei figli. Se a questo aggiungiamo la carenza

endemica di servizi che possano aiutare le donne nel loro doppio lavoro, non è difficile capire i motivi per cui molte donne alla fine decidono di lasciar perdere la carriera per dedicarsi ai bimbi e alla casa», osserva Bombelli.

Una sorta di autoesclusione, che vale pure per le giovani, per la generazione anni '70? «Non me la sento di fare un discorso generale, ma mi sembra che le 35enni, perlomeno quelle



**Sono già famose**

Ci sono donne ancora molto giovani ma già straordinariamente note, inquisite troppo spesso dalla stampa e dal gossip per il fatto di portare un cognome famoso. In realtà si tratta di donne che stanno apportando un determinante contributo personale di innovazione alle rispettive aziende di famiglia. Ecco le storie di 3 di loro.

**Orientata al marketing: Lavinia Biagiotti Cigna.** Si potrebbe dire che in Biagiotti group, l'innovazione si chiama Lavinia: è lei infatti il trait d'union con i vertici di Procter & Gamble per la produzione delle fragranze e a declinare l'approccio marketing oriented col lusso del made in Italy. È sempre lei infatti che, nel 2001, ha lanciato la seconda linea, Laura Biagiotti Roma, ispirata a un prêt-à-porter giovane, un casual chic con forte attenzione allo sportswear e alla maglieria e che, nel 2003, ha introdotto sul mercato la linea di abbigliamento Laura Biagiotti Dolls, ispirata dal desiderio di condividere la moda con le più piccole. Ma nel '99 aveva già lanciato una linea di occhiali

e dall'anno successivo aveva cominciato a curare l'immagine delle campagne pubblicitarie.

Nata a Roma nel '78 (lo stesso giorno di nonna Delia, fondatrice dell'azienda), ha sgambettato nei back stage delle sfilate ed è cresciuta respirando la moda. Avrebbe preferito studiare medicina, ma la prematura scomparsa del padre l'ha portata ad affiancare la madre: il suo debutto avviene nel '97, in occasione di una sfilata al Cairo dove Laura, per motivi di protocollo, deve stare in platea e lei deve occuparsi di tutta l'organizzazione dietro le quinte. Da allora non si è mai fermata: nel 2004 è diventata la più giovane consigliere della Camera nazionale della moda italiana e, nel 2005, vice presidente del gruppo. Lo scorso anno ha ricevuto a Taormina la Kore, l'Oscar della moda come "miglior

giovane stilista". Lavinia crede molto nelle donne che, dice, «sanno coniugare determinazione e umanità. Lo sviluppo non è fatto solo di fatturato, è importante anche il ruolo sociale dell'impresa e le donne ce l'hanno dentro».

**L'inventrice di "Leggo": Azzurra Caltagirone.** La descrivono come una donna dal look "acqua e sapone", perché predilige il vestire casual, al più con sobri completi pantalone. Ma forse non tutti sanno che è a lei che si deve l'ideazione di *Leggo*, il quotidiano distribuito gratuitamente agli ingressi delle metropolitane, nei centri commerciali, in prossimità di ministeri, ospedali, università, insomma luoghi di grandi flussi, di 15 città italiane: dalla prima edizione su Roma nel marzo 2001, oggi conta oltre 2 milioni di lettori da Torino a Bari. L'ha voluto con tutte le sue forze e ne è l'amministratore delegato. Classe 1973, Azzurra è entrata giovanissima nel consiglio di amministrazione del gruppo editoriale del padre Francesco Gaetano - 5 quotidiani, *Il Messaggero*, *Il Mattino di Napoli*, *Il Gazzettino di Venezia*, *il Corriere Adria-*

smart, siano più determinate, indipendenti, meno o per nulla "angeli del ciclostile", risponde Bombelli. «E allo stesso tempo non hanno alle spalle la pesante lotta per emergere che hanno fatto le generazioni precedenti, le 50enni. Incontrano, naturalmente, difficoltà per emergere, ma quelle che ci riescono mi sembrano più leggere».

Vuol dire che anche in azienda applicano uno stile di comando femminile, diverso da quello dei top manager e dei capi d'azienda uomini? «No, lo dicevo in linea generale, come atteggiamento delle giovani nei confronti del lavoro», sostiene Bombelli. «La managerialità femminile che cerca il consenso, ha maggiori capacità di lavoro in gruppo e di tenere uniti i collaboratori effettivamente esiste e si contrappone allo stile maschile concentrato sulla velocità e sulla leadership. Ma non sempre le donne al comando adottano questi metodi. Talvolta risulta meno difficile copiare i maschi».

Queste le opinioni di 2 addette ai lavori. Ma come sono, davvero, le donne nate negli anni '70 arrivate alle posizioni di comando? In che modo ce l'hanno fatta? Cosa di nuovo hanno portato nelle loro aziende? *Espansione* ha raccolto storie, a loro modo esemplari, di giovani manager e imprenditrici.

**FLORA GIUDICI**

Il rischio? «È l'ultimo pensiero prima di addormentarmi e il primo la mattina al risveglio. Per fortuna siamo molto molto prudenti. Prima di un investimento, di un qualsiasi cambiamento ci pensiamo mille e una volta. E mai facciamo il passo più lungo della gamba, anzi...». Ma per gli investimenti ci sono le banche... «Per carità, niente banche. Per fortuna, ci siamo sempre autofinanziati...».

In qualsiasi altro Paese discorsi del genere sembrerebbero stravaganti. In Italia, invece, no. E Flora Giudici, 36 anni, è una imprenditrice tipicamente italiana. Nel senso che ha avuto una idea, ci ha creduto e l'ha portata avanti contando solo sulle proprie forze, perché il sistema burocratico-amministrativo-finanziario del Bel Paese non aiuta chi ha voglia di intraprendere. Eppure l'idea di Flora si è dimostrata vincente, ed è pure semplice da capire. L'idea si chiama *barter*, che significa baratto, e vuol dire scambiare merci senza pagamenti in denaro: si cede quello che si produce (e che quindi si ha a disposizione al prezzo di costo industriale) e si prendono altri beni o servizi di cui si ha bisogno. Negli States sono 480 mila le

...dono altri beni o servizi di cui si ha bisogno. Negli States sono 480 mila le

*tico delle Marche e il Nuovo quotidiano di Puglia* - fondato nel dicembre del 1999 e quotato in Borsa da luglio del 2000. Da pochi mesi, Azzurra è stata confermata vicepresidente della Fieg, la Federazione degli editori dei giornali (*ndr* Stranota, infine, la sua storia con Pierferdinando Casini).

**Evoluzione continua: Beatrice Trussardi.**

Nel 2005 è stata designata, dal World Economic Forum, prima donna italiana, come membro del gruppo dei 237 *young global leader* selezionati in 69 diversi Paesi, giovani under 40, leader in campo politico, imprenditoriale, economico, sociale, intellettuale, artistico e culturale, chiamati a realizzare il progetto internazionale "Iniziativa 2020", che si propone di elaborare le strategie globali per costruire un futuro migliore. Ma al suo attivo ha già numerosi riconoscimenti per l'attività imprenditoriale: dal premio Bellisario al prestigioso Niaf, della National Italian American Foundation, per meriti internazionali nell'imprenditoria. Del resto, il suo è un curriculum ricco. Nata nel 1971, ha conseguito la laurea in Storia dell'arte moderna e contemporanea e un master in Art business & administration



alla New York University e ha collaborato con alcuni tra i principali musei: il Guggenheim, il Metropolitan e il mitico Moma, il Museum of modern art. Dal '99, quando è mancato il padre, dirige la Fondazione Trussardi mentre, in azienda, assume il ruolo di responsabile per l'immagine, il prodotto e la comunicazione. Dal 2002 è presidente e ad del gruppo, consapevole che al vertice solo una perso-

na di famiglia può interpretare i valori del marchio, ma anche, senza presunzioni, che una persona giovane possa portare spinte innovative «perché le nuove generazioni hanno avuto modo di viaggiare e studiare in tutto il mondo e hanno una concezione dell'impresa aperta a competenze e creatività diverse». Accanto a lei ci sono manager storici e giovani talenti, capaci di captare le dinamiche emergenti: «Il capitalismo familiare», sostiene, «è un valore quando riesce ad aprirsi all'esterno, quando i membri della famiglia entrano in base alle loro capacità e non perché fanno parte della dinastia». Nel suo ruolo ha avviato un profondo processo di razionalizzazione della struttura di governance e di controllo del gruppo e ha semplificato la struttura societaria, riorganizzando le attività produttive e distributive per migliorare la capacità di proposta a un mercato sempre più repentino nei suoi cambiamenti e sempre più globale. Il gruppo Trussardi, infatti, è impegnato sugli scenari emergenti e ad alto potenziale di crescita dalla Russia alla Cina. Come dice Beatrice, «occorre essere un marchio globale e conservare un'identità precisa di unicità, fatta di valori in continua evoluzione».

**UNA DOVEROSA ECCEZIONE**

Le donne manager di questo servizio fanno tutte già parte del top management (da direttore generale in su). Fa eccezione Frida Giannini, che è direttore creativo di Gucci. Una carica che la porta a essere l'anima stilistica della maison. Il che le dà in un'azienda come Gucci un ruolo comunque fondamentale.

società che utilizzano questa forma di business, che negli ultimi 3 anni è cresciuta dell'8% con un fatturato annuo di 600 miliardi di dollari. E il 65% delle aziende quotate a Wall Street si serve del corporate barter per ampliare la propria attività.

Flora si è specializzata in un tipo particolare di barter: nella gestione dei contratti di pubblicità in cambio merce e nel successivo ritiro e commercializzazione dei prodotti. In altre parole, l'azienda di mobili "x" compra una pagina pubblicitaria, invece di euro offre una serie di salotti, che Flora, o meglio la sua azienda, la Giudici Service, ritira, mette in vendita in appositi negozi, per pagare la pagina pubblicitaria. «Affianchiamo le aziende e i loro centri media nella gestione e nell'acquisizione di spazi relativi a campagne pubblicitarie sui giornali più idonei, suggerendo la tipologia ottimale dei prodotti da proporre in pagamento, garantendone l'acquisto e il corretto collocamento sul mercato nazionale», spiega Flora, «la possibilità di acquistare prodotti di alto livello qualitativo a prezzi davvero vantaggiosi è riservata esclusivamente ai dipendenti delle aziende convenzionate con gli spacci Giudici Service. Perché non vogliamo interferire con la normale distribuzione dei prodotti».

Ma come è nata l'idea del barter? «Be', tutto è cominciato con Giudici Sport (ora Giudici Retail), società fondata nel 1991 da mio marito Luca Giudici, che importava giacche a vento prodotte in Cina», spiega Flora, «non è che le cose andassero male, ma c'era una quantità minima per le ordinazioni al di sotto della quale non si poteva andare. Così spesso si creavano rimanenze che cercavamo in tutti i modi di smaltire, di collocare. Queste eccedenze hanno cominciato ad aumentare. Mi ero accorta che anche le industrie avevano problemi di questo genere. E nel 2000 ho investito i miei risparmi, 3 milioni di lire, allora non c'era ancora l'euro, Luca e io abbiamo fondato Giudici Service, società di ricollocazione degli eccessi di produzione».

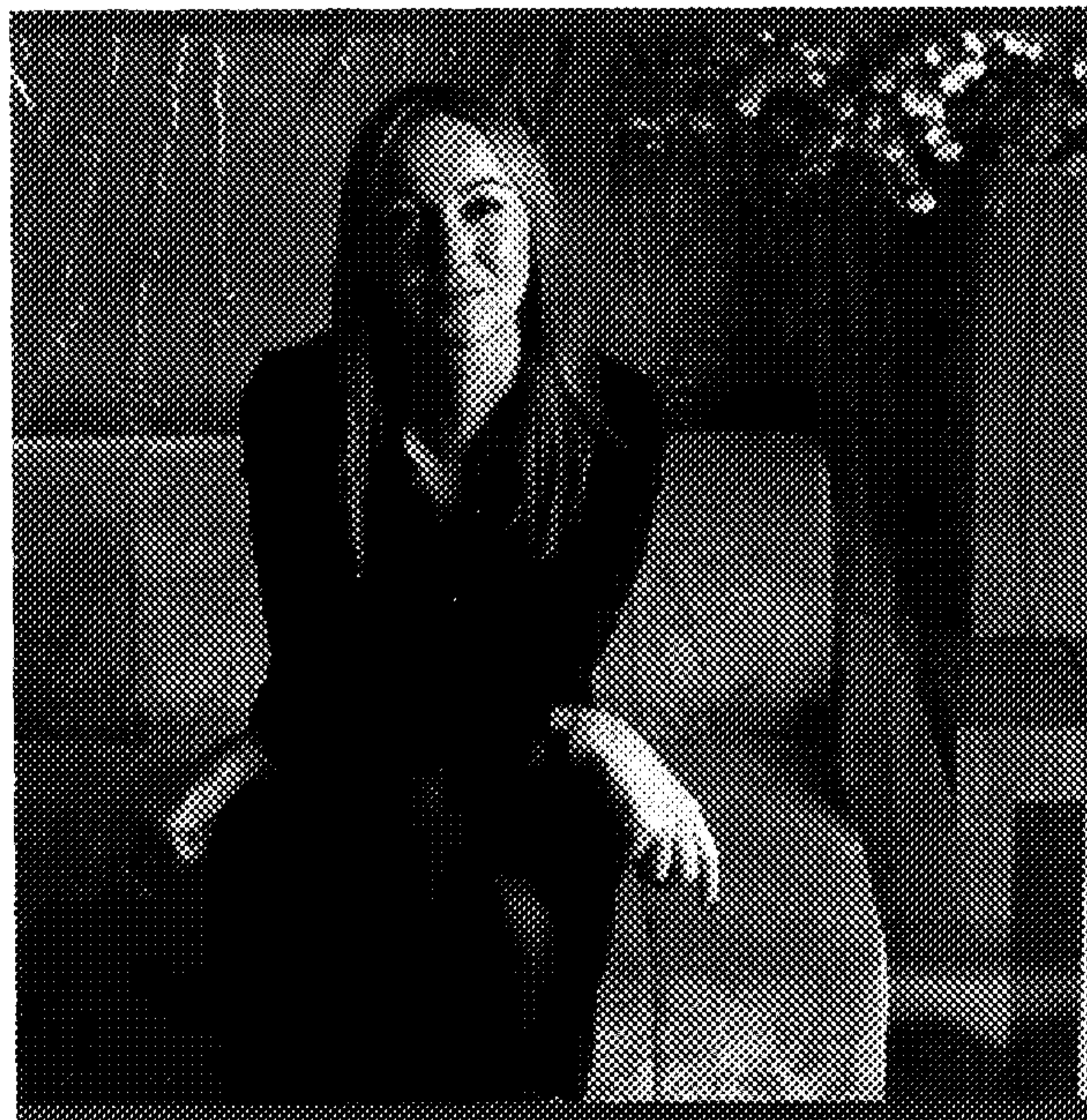
Ed è stato subito un successo? «Subito subito no. Il boom si è verificato un paio di anni fa, grazie all'euro. Si perché la moneta unica europea ha creato, come tutti sanno, difficoltà di spesa, ha generato insicurezze», spiega Flora, «e allora, la possibilità di pagare la pubblicità con un sistema vantaggioso e che non prevedeva esborso di liquidità sul versante aziende, e il vantaggio di poter acquistare oggetti di pregio di arredamento, di abbigliamento, di hi fi, a prezzi scontati sul versante consumatore hanno creato il cortocircuito che ha fatto esplodere il giro d'affari. Dal 2002 a oggi gli incrementi sono sempre

stati a 2 cifre. Oltre 200 aziende hanno chiesto i nostri servizi e la nostra consulenza e nei nostri negozi vendiamo grandi marche di diversi settori. Nel campo del turismo la richiesta era così alta che nel 2004 abbiamo costituito Gweb, che si occupa di acquisire in cambio merce e di rivendere esclusivamente viaggi e servizi. Il fatturato 2006 è di circa 8,5 milioni per Giudici Service, di 7 milioni per Giudici Retail e di 2 milioni per Gweb». Complessivamente il gruppo ha 22 dipendenti, 4 collaboratori esterni, 8 punti vendita a Milano e 2 in Liguria, i clienti tesserati (per acquistare occorre la Giudici Service card) sono oltre 100 mila. Le linee di sviluppo passano attraverso l'apertura di nuovi punti vendita e l'allargamento delle ditte clienti.

Con i clienti non ha mai avuto problemi per il fatto di essere una imprenditrice? «Certo che ne ho avuti», ci risponde, «c'è chi discute un contratto con me, poi non conclude e dice: per la firma torni con il titolare. Quand'ero ragazza neppure mi davano retta. Qualcosa, proprio qualcosina è cambiato nell'atteggiamento maschile, ma di base è rimasto il preconconcetto, una bassa considerazione della donna come imprenditrice e come manager».

**LAURA BURDESE**

A leggere il suo curriculum, la domanda su come sia arrivata al suo incarico diviene superflua. Già a 17 anni trascorre un anno del liceo scientifico a studiare in Canada con Intercultura e, nel periodo universitario, un anno in Spagna con il programma Erasmus - una passione, quella per i viaggi e le esperienze internazionali, che non l'abbandona-



nerà mai. Infatti, anche per la sua tesi sui sistemi comparati industriali, con laurea in Scienze internazionali e diplomatiche a indirizzo economico e internazionale conseguita con lode nel 1995, passa 6 mesi all'Unione europea. Al suo attivo ha pure un master in comunicazione e marketing e prestigiosi corsi internazionali. Parla correntemente 3 lingue straniere: inglese, spagnolo, francese.

**Laura Burdese, torinese, 35 anni, un figlio di 4**, ha vissuto il suo percorso professionale tutto nel marketing, cominciando dall'ultimo gradino: assistente del responsabile delle relazioni esterne alla direzione esteri, ufficio di rappresentanza di Bruxelles, di Enel. Nel '96 è a Milano, in Beiersdorf, come junior product manager di Nivea e in 2 anni copre le diverse tappe sino al livello senior. Nel '98 è a L'Oréal, come group product manager del marchio Helena Rubinstein e l'anno successivo approda, come marketing manager, in Swatch, per diventare poi dal 2001 al 2005 brand manager cK Calvin Klein watches & jewelry. Con lei, il marchio diventa leader nel segmento fashion grazie a un'attenta strategia di marketing, una distribuzione qualitativa e un eccellente portafoglio prodotti. Da marzo 2006 è la numero 1 di Swatch group Italia.

«Come si arriva al mio incarico», dice, «è la domanda che mi viene posta più spesso. E io rispondo: con molto studio, con molta preparazione, con il massimo impegno e grande determinazione».

Non sembra aver incontrato particolari ostacoli rispetto a un universo maschile, forse anche per i

settori che l'hanno vista protagonista: la bellezza prima, il lusso poi. «Sono stata fortunata: lavorare nelle multinazionali significa operare in un ambito nel quale il *diversity management* è avanzato e dove viene premiato il merito. Non ho mai percepito un trattamento diverso o preclusioni. Anzi, ho avuto capi donna che mi hanno molto aiutata. Conta comunque non scoraggiarsi, impegnarsi con serietà e serenità». Quanto ai settori aggiunge: «Sino a qualche anno fa, l'orologeria era un mondo tipicamente maschile; da qualche tempo si è aperto anche al femminile, tanto che, in diversi Paesi del mondo, ai vertici delle filiali Swatch c'è proprio una donna».

Esiste una visione "in rosa" del management? «Non amo generalizzare», dice, «perché s'incontrano donne che si muovono come maschi e uomini con caratteristiche spiccate di sensibilità. Se proprio dovessi astrarre, direi che le donne hanno una managerialità più fatta di istinto, di creatività, assai attenta al fattore umano. Ma se parliamo di gestione del conto economico, non ci sono differenze».

Ha un sogno: che in futuro non si parli più di managerialità al femminile, perché ciò significherebbe che le donne avranno conquistato i medesimi spazi degli uomini. Ha anche un rammarico: «In Italia lo Stato sociale spesso non aiuta, con servizi adeguati, le donne che lavorano e questo porta a un'autoclausura di molte potenzialità. In molti casi, rinunciare alla carriera diventa una scelta obbligata, perché una donna deve gestire una maggiore complessità nella vita personale, anche se ormai si hanno mariti e compagni molto collaborativi».

## Frida Giannini, oggi lo stile Gucci è lei

**D**i lei dicono che abbia un non comune senso degli affari e un talento particolare nel capire come muoversi e cosa fare per ottenere i risultati più spettacolari. Per la Maison, è una donna che incarna appieno lo stile italiano.

Giudizio confermato dalla sua escalation professionale. Nata nel 1972 a Roma, dove ha studiato stilismo presso l'Accademia del costume e della moda e dove ha mosso i primi passi in una piccola azienda di abbigliamento, nel 1997 viene chiamata da Fendi: per 3 stagioni consecutive disegna la linea di abbigliamento donna, poi viene promossa a responsabile della pelletteria.

È meno di 5 anni fa, a settembre 2002, che fa

il suo ingresso in Gucci, come responsabile stilistico della borsetteria. Nel 2004 viene nominata, con una posizione creata ad hoc per lei, direttore creativo di tutti gli accessori: borse, scarpe, valigie, piccola pelletteria, seta, gioielleria, articoli da regalo, cravatte, foulard, orologi e occhiali. Dicono che abbia affrontato il nuovo incarico con l'abituale determinazione e sicurezza, infondendo nel marchio il suo punto di vista, reinterpretando gli elementi iconici Gucci del passato - come la stampa Flora e i motivi equestri - e portando nella ricca eredità del marchio nuova energia e un sex appeal moderno. Tanto che, a marzo 2005, al suo ruolo aggiunge quello di direttore creativo dell'ab-

bigliamento donna e, a gennaio 2006, assume anche la responsabilità creativa per l'abbigliamento uomo, diventando così l'unico direttore creativo del marchio. Ormai viene accolta a braccia aperte dal jet set hollywoodiano e spesso veste star internazionali per le occasioni più mondane.

**Il segreto del successo di questa donna che, come il marchio che rappresenta, ha deciso di basare a Firenze la sua vita professionale e personale?** Affrontare il lavoro con la stessa passione con cui affronta la vita: con ironia, con intelligenza e con un istinto estetico evidenti in tutto ciò che disegna.

**VIVIA FERRAGAMO**

Se è vero che avere un cognome altisonante, e per di più essere figlie d'arte, può essere di aiuto, è anche vero che successo e gratificazioni, nella vita, te le devi guadagnare e sudare sul campo. E Vivia Ferragamo - figlia di Ferruccio, presidente della Maison Ferragamo, e, non di meno, nipote di quel famoso Salvatore Ferragamo che tanti anni fa, negli Stati Uniti, divenne noto per le sue bellissime calzature, commissionate e acquistate da attrici, celebrity, mogli di importanti uomini d'affari, e non solo - ce la sta mettendo davvero tutta.

Vivia, 32 anni, ha fondato la sua azienda circa 4 anni fa, in un momento come dice lei "terribile"... L'esperienza se l'era fatta sul campo, lavorando prima da Ungaro, dai 25 ai 29 anni, e quindi da Saks, a New York, come assistant-buyers, per acquisire conoscenze commerciali e capire le logiche del mercato. Poi, si prende un anno sabbatico, con i 2 fratelli gemelli, James e Salvatore, in giro per il mondo, dall'Australia alla Cina, dall'Asia all'Europa, India compresa. Fino ad approdare alla decisione di aprire un'azienda, "Vivia", e fare quello che l'ha sempre appassionata fin da piccola, la stilista.

«Faccio 2 collezioni l'anno», ci racconta, «le mie collezioni sono *timeless*, cioè senza tempo, perché viviamo in una realtà ormai quasi priva di stagioni. Nelle mie linee si possono trovare maglioni, abiti da sera, da giorno, kaftani, capi spalla, ma anche costumi da bagno, copricostume. È un look completo. Ma ciò che determina lo stile, nelle mie collezioni, sono soprattutto gli accessori, i più svariati: si va dalle scarpe col tacco altissimo alle ballerine, agli stivali, alle borse d'ogni dimensione, per una donna che può trovarsi a suo agio a una festa a Saint Tropez, come in una giornata in barca a Saint Barth».

**In un'Italia gerontocratica e declinata al maschile, non solo nella politica, ma pure nel business, come ha fatto ad avviare la sua attività?**  
 «Con gran coraggio e determinazione, e forse anche un po' d'incoscienza, in un momento in cui i mercati erano impossibili. Per di più con l'avvento della Cina, e quindi con una concorrenza a dir poco folle. Ma io sono qua carica di ottimismo e romanticismo per quello che faccio, perché se non ci fosse il mio cuore e la passione per questo mio lavoro, sarebbe spesso un incubo e, non lo nego, qualche volta lo è. Ma io vado avanti».

**In Italia molte famiglie sono portate a escludere di fatto le femmine dal business. Come si è comportata la sua famiglia in questo?** «Mi ha incoraggiato

sempre, mi ha affiancato con tanta energia positiva, ho riscontrato l'orgoglio, la forza della famiglia. Indubbiamente il mio è un prodotto totalmente separato rispetto alla Ferragamo, la mia azienda è un'altra cosa. Ho un appoggio incondizionato non solo da parte di mio padre, ma anche delle mie zie, e di mia nonna che ha un occhio incredibile, e questo è di grande conforto per me. Certo, il fatturato a oggi è ancora piccolo, appena 600 mila euro. Sto crescendo pian piano, senza grandi sbalzi, ma comunque tengo duro».

**Essere donna condiziona il tuo lavoro?** «Sì, ma in maniera positiva, perché la mia cliente è di fatto una donna come me. A mio parere le donne sono strappositive nel mondo del lavoro, capaci, determinate, molte volte più degli uomini». **Ma esiste uno stile di leadership al femminile?** «Non cambia il livello di capacità imprenditoriale di una persona in meglio o peggio, a seconda che si sia uomo o donna. Si tratta di un bagaglio completo di sfaccettature, sensibilità, capacità che si hanno o no. Negli Stati Uniti ci sono tante figure femminili di rilievo, e, in fondo, le donne stanno crescendo anche in Italia».



**DOPPIA VESTE**

La splendente Laura Zolla (a destra), oltre a ricoprire un ruolo importante in Seltis, ed essere per questo inserita nel nostro servizio, proprio per il suo lavoro di selezionatrice conosce bene le tematiche della carriera al femminile.

**LAURA ZOLLA**

Laura Zolla, 37 anni, direttore operativo di Seltis - società specializzata nella ricerca e selezione di personale nell'ambito del middle management, nel cui azionariato sono presenti Unicredit, Generali, Gruppo Pam, Etnoteam, fatturato intorno a 2 milioni di euro - trova che la sua carriera si sia svolta in assoluta coerenza. Certo, si è laureata allo Iulm in comunicazione, poi però come impegni lavorativi è sempre stata in società di lavoro temporaneo, di head hunting, finché è entrata in Seltis fin dalla sua fondazione, nel 2003.

«Ma non c'è contraddizione», dice Laura, «si tratta sempre di entrare in rapporto con gli altri...». Ma un conto è comunicare, un conto è selezionare, scegliere una persona e scartarne un'altra. «No, guardi, nella selezione del personale non si scarta nessuno. Non diamo giudizi sulla professionalità o sulla personalità. Cerchiamo solo un manager che si adatti a un ruolo. Chi non va bene per un posto, può andare benissimo in un altro. La nostra abilità sta nell'analizzare e valutare il contesto aziendale dal punto di vista organizzativo, ambientale e culturale al fine d'interpretare al meglio gli obiettivi e le finalità dell'azienda. E abbiamo l'obiettivo d'inserire l'uomo giusto nel posto giusto monitorando costantemente la soddisfazione del cliente e del candidato durante le fasi iniziali di presentazione, di negoziazione e durante i primi mesi di lavoro». Ci vogliono particolari abilità per riuscire in questo campo? «Si dice ed è vero che la selezione del personale è un mix di arte e pazienza, nel senso che bisogna esserci un po' portati e accumulare tanta, tanta esperienza», risponde Laura.

**Esperienza che l'ha portata a incontrare tante altre donne che si affacciano al mondo del lavoro o che vogliono migliorare la propria posizione.** «Nel mio ambito lavorativo è normale che ci siano molte donne, le giovani forse hanno qualche difficoltà in più, il capello grigio paga in certi ambiti», sostiene Laura, «ho riscontrato, però, da parte delle aziende una prevalenza di richieste di figure maschili, anche se ormai perfino nelle posizioni molto tecniche ci sono numerose ragazze con addirittura una preparazione superiore a quella dei loro colleghi maschi. Ed è un peccato che si preferiscano gli uomini e si paghino di meno le donne, perché, a mio parere, le manager possono dare all'azienda un enorme valore aggiunto, perché sanno tenere unito il gruppo e hanno una

grande capacità di organizzazione». Quindi esiste uno stile di gestione femminile diverso da quello maschile? «No, non c'è differenza, un manager è bravo o meno in virtù delle sue abilità, non per il genere. Volevo solo dire che le donne, forse perché da secoli abituate a fare secondi e tripli lavori, hanno innate capacità di organizzazione».

**ILARIA TAFFELLI**

È stata premiata nel 2004 e 2005 da Bill Gates, fondatore e presidente di Microsoft, per avere realizzato i migliori televisori Lcd ultrapiatti che integrano Windows XP Media Center, e più recentemente Luca Montezemolo le ha consegnato l'attestato di selezione al Confindustria Awards for Excellence assegnato all'impresa che ha mostrato la migliore capacità nello sviluppo e nella valorizzazione dell'innovazione, intesa come capacità di investire in ricerca e innovazione, capitale umano e tecnologico.

Normale, quindi, che quando parla di Hantarex, l'azienda fondata dal padre Giacomo, dove si occupa soprattutto di marketing e comunicazione, Ilaria Taffelli, 36 anni, lo fa con grande entusiasmo e passione. E non ha tutti i torti. Abituati a importare l'elettronica e le ultime diavolerie tecnologiche dall'Estremo Oriente o, al massimo, dagli Usa, sembra strano che a Biassono, nella Brianza milanese, esista una industria leader nell'innovazione che ha prodotto il primo televisore al plasma in Europa e che è all'avanguardia nella produzione di monitor Lcd professionali e di avanzatissimi televisori per l'intrattenimento domestico. Eppure è proprio così. Hantarex vende i suoi prodotti anche a Singapore e in Cina, da dove ci arriva tutta l'elettronica di consumo. «E non abbiamo delocalizzato», dice Ilaria Taffelli, «produciamo tutto noi, nel nostro stabilimento. Abbiamo 150 collaboratori, una trentina dei quali impegnati nella

**BIPREMIATA DA BILL GATES**

Ilaria Taffelli, a capo di Hantarex, l'azienda fondata dal padre Giacomo, è stata premiata 2 volte da Bill Gates, il fondatore di Microsoft, per avere realizzato i migliori televisori Lcd ultrapiatti che integrano Windows XP Media Center.



ricerca, per la quale spendiamo il 15% circa del fatturato che si aggira sui 35 milioni di euro». Il fattore prezzo non è determinante, dunque? «Noi puntiamo soprattutto sulla qualità», risponde Ilaria, «curiamo molto il design e cerchiamo sempre di bilanciare costi e ricavi per offrire prezzi accessibili. E abbiamo anche un brand per i grandi distributori di elettronica». Studi di architettura, Ilaria è entrata in Hantarex subito dopo la laurea, ha seguito diversi master in business administration e news business development. Ma confessa di avere imparato soprattutto dall'esperienza sul campo. «Sì, ho avuto una preparazione tecnica da autodidatta, guardando e ascoltando i colleghi più anziani», dice. E le piace quello che fa? «Sì, tantissimo», risponde, «l'imprenditorialità, a mio avviso, si basa su due piloni: il rischio, con il quale bisogna abituarsi a convivere, ma che ti dà anche la piena padronanza della tua vita - rischi per realizzare un tuo progetto non per eseguirne uno deciso da altri - e la visione del futuro, capire che cosa sta succedendo, in che direzione si muovono le mode e i consumi».

In un settore in perenne, rapido mutamento come l'elettronica, sarà faticoso star dietro alle innovazioni. «Forse, ma è una sfida interessante». Incontra molte donne contitolari come lei di aziende hi-tech? «Pochissime. Quando mi ha premiato Bill Gates ero l'unica donna presente», risponde Ilaria, «il settore è quasi esclusivamente maschile, ma devo dire che non ho notato diffidenze nei miei confronti in Italia o in Europa. Nel Far East, invece, è diverso: coreani e cinesi

sono piuttosto diffidenti all'inizio, poi capiscono con chi hanno a che fare».

**GIOVANNA VITELLI**

Torinese, 31 anni, dopo la laurea in giurisprudenza lavora per 5 anni in un affermato studio legale milanese, esperienza formativa, questa, che le consente di gestire oggi in autonomia tutto l'aspetto contrattuale con i clienti, senza avvalersi di legali.

Il soggetto in questione è Giovanna Vitelli, responsabile di "Marina di Varazze", il nuovo porto turistico della Riviera di Ponente che si sviluppa su un'area di circa 232.000 metri quadrati, di cui 144.000 di specchio acqueo, e che vanta oltre 800 posti barca per imbarcazioni di lunghezza fino a 35 metri, disponendo pure di prestigiosi appartamenti, 900 posti auto, ristoranti, bar e negozi nell'elegante shopping Arcade. Società appartenente al Gruppo Azimut-Benetti (il cui presidente è Paolo Vitelli, padre di Giovanna) leader nella costruzione di yacht di lusso, che ha deciso di mettere la propria esperienza a servizio dello sviluppo dei porti, Marina di Varazze supera il concetto di porto turistico tradizionale per offrire servizi esclusivi in un contesto raffinato.

«Per la realizzazione di questa struttura», afferma Giovanna Vitelli, «sono passati ben 25 anni di iter amministrativo. Ogni volta che infatti cambiava la giunta locale, il progetto del porto veniva messo in discussione. È solo nel 1997, grazie alla legge Burlando, che tutto si sblocca: essa, infatti, prevede un momento decisionale congiunto dei vari enti. Otteniamo quindi la concessione demaniale e, in soli tre anni, il porto viene realizzato. Ed è proprio in questo momento che, a 29 anni, entro in Azimut-Benetti, l'azienda di famiglia, che possiede una divisione "Marina & Real Estate", dedicata ai progetti relativi alla portualità. Nella fase costruttiva, svolgo essenzialmente il ruolo del "tuttofare": dalla scelta degli arredi dei bagni a quella dei corpi illuminanti, fino alla collocazione dei fiori in un orto botanico. Il porto diventa operativo a marzo del 2006 e, da allora, divento responsabile

**L'AVVOCATO CHE GESTISCE UN PORTO**

Giovanna Vitelli, figlia di Paolo Vitelli, patron di Azimut Benetti, dopo la laurea in legge ed esperienze in uno studio legale, ha seguito la famiglia e ora dirige Marina di Varazze, il nuovo porto turistico della Riviera di Ponente.



commerciale, gestendo tutto l'aspetto delle vendite: dai posti barca, ai negozi, alle residenze, ai capannoni artigianali, agli esercizi commerciali, occupandomi anche dell'attività di marketing, dalla pianificazione delle campagne pubblicitarie all'organizzazione di eventi sul porto, sulla falsariga dei porti francesi».

Ma come è riuscita a ricoprire la sua posizione professionale, in un comparto dove, spesso, si impongono figure manageriali maschili con professionalità già consolidate? «Sicuramente», risponde Giovanna Vitelli, «l'appartenenza familiare mi ha agevolata, ma la protezione non si sarebbe spinta oltre se mio padre non avesse valutato in me capacità effettive per ricoprire questo ruolo. Non bisogna inoltre dimenticare che come tutti i settori del lusso, anche questo si avvale del supporto di prerogative più tipicamente femminili, nella scelta ad esempio delle pubbliche relazioni, del marketing, nell'analisi del dettaglio, e così via».

Esiste quindi, a suo avviso, una leadership o managerialità al femminile, o non conosce distinzione fra sessi? «Ritengo che una leadership al femminile esista», risponde la manager, «e vada per questo incentivata, in quanto presenta caratteristiche peculiari, quali una maggiore ricerca del consenso dei propri collaboratori, rispetto a quelle più tipicamente maschili dell'accentramento autoritario. Inoltre, le donne, spesso e volentieri, riescono ad avere un approccio più affabile con il cliente, soprattutto nelle fasi di trattativa. Dal canto mio pertanto, essendo mamma di un bimbo di 18 mesi e conoscendo in prima persona le limitazioni alla carriera che purtroppo questo ruolo magnifico e naturale può arrecare, sto cercando di favorire politiche di sostegno alla maternità, quali ad esempio asili aziendali e abitazioni per i dipendenti vicini al luogo di lavoro».

**LARA SAGRIPANTI**

Maceratese, 37 anni, Lara Sagripanti, dopo gli studi tecnico-economici ha iniziato la sua attività presso l'azienda calzaturiera di famiglia, Manas Spa, che ha sede a Montecosaro Scalo e ha come brand di punta il marchio "Lea Foscati". Frequentando vari corsi di specializzazione in marketing, inizia con primi ruoli nei reparti produttivi fino a trascorrere diversi anni nell'ufficio amministrativo. Dal 2002 al 2004 è responsabile retail. Oggi è responsabile comunicazione e, dal 2005, amministratore.



**UN'AZIENDA CHE PENSA AL FEMMINILE**

«La nostra è un'azienda che pensa al femminile da sempre», dice Lara Sagripanti, alla guida di Manas, l'impresa calzaturiera di famiglia, «da questo punto di vista potrebbero essere gli uomini a essere discriminati».

«In Manas», afferma Lara, «coltiviamo da sempre il "valore" dell'innovazione: non solo qualità - la Manas è il primo calzaturificio italiano certificato - ma anche e soprattutto prodotti sempre alla moda, creati con materiali originali e con il gusto che contraddistingue la migliore tradizione del made in Italy. In questo modo, infatti, possiamo guardare al futuro insieme ai clienti, creando per loro valore, entrando nel loro business e mettendoci quindi nei loro panni».

Ma come è riuscita Lara Sagripanti a ricoprire la sua posizione professionale, in un comparto dove spesso si impongono figure manageriali maschili, con professionalità già consolidate? «La nostra è un'azienda che pensa al femminile da sempre», risponde la manager-imprenditrice, «da questo punto di vista potrebbero essere gli uomini a essere discriminati. Ma a noi quello che più interessa è coltivare il talento in ogni persona. E quando si parla di talenti il discorso è "unisex", perché contano merito e abilità personali. Per quanto riguarda quindi la mia esperienza personale, non ho avuto difficoltà a inserirmi in azienda né tanto meno a ricoprire ruoli di vertice, manageriali o da componente del consiglio d'amministrazione. Questo grazie anche all'affiancamento dei senior, fondamentale così come il metodo, per crescere: "imparare a fare facendo", indipendentemente dal sesso, età o formazione scolastica».

Esiste dunque, a suo avviso, uno stile di lea-

dership o managerialità al femminile, oppure è uguale sia per l'uomo che per la donna? «La leadership o managerialità», conclude Lara Sagripanti, «oggi la vedo più al maschile. Ma credo sia dovuta al percorso di vita che una donna affronta. Scelte di vita più forti, credo, percorsi/scelte più che naturali, ma dovute al tipo di "organizzazione familiare" della società di oggi. Piuttosto credo che la vera discriminazione oggi sia quella dell'età. Come prossima esponente della "generazione 40", noto che ci sono ancora molti ostacoli all'inserimento di giovani in politica, nell'economia, nell'Università e nel mondo della finanza».

co indispensabile per poter lavorare in fabbrica e per rivestire incarichi operativi».

Adesso Federica ha l'incarico di direttore dell'ufficio acquisti e della logistica. «Non ho mai incontrato, dopo il trauma iniziale, difficoltà nel lavoro e nei rapporti con fornitori e clienti per il fatto d'essere donna», dice, «ho anche avuto una educazione un po' maschile, mi è sempre piaciuto andare a caccia, e la scala dei valori che mi hanno insegnato in casa vede al primo posto la massima serietà, il massimo impegno nelle cose che si fanno. Valori che io condivido in pieno».

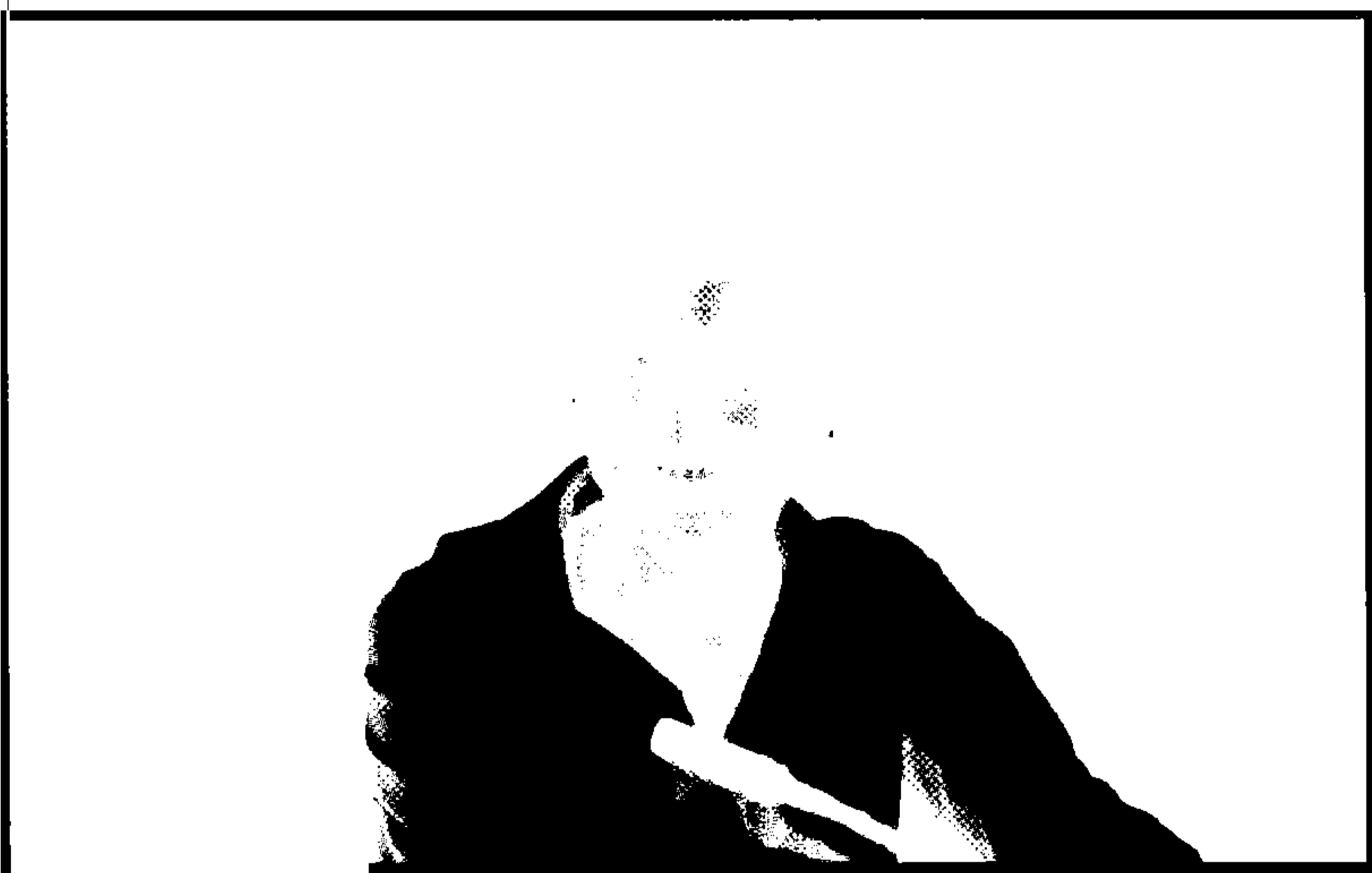
Appassionata di cani, fidanzata, desiderosa di farsi una famiglia quando la concentrazione massima sul lavoro si allenterà, Federica Guidi è anche vicepresidente dei Giovani imprenditori di Confindustria. E si batte perché la proclamata parità tra uomo e donna diventi effettiva.

«Nella nostra azienda ce ne sono, di donne, anche ai livelli di responsabilità. Sono ragazze preparate, capaci, motivate. Ma, la differenza tra l'Italia ed altri Paesi è enorme», dice, «soprattutto se penso al Nord Europa, dove, per esperienza diretta, spessissimo i miei interlocutori sono donne. Il problema è che una operaia o una dirigente che lavorano dovrebbero avere una rete di supporto, un sostegno che consenta loro di essere anche psicologicamente tranquille nella vita professionale. Bisogna partire da qui. Ma c'è molto, molto da fare».

**GIOVANNA FRANCESCHETTI**

Sarà perché ha fatto un'esperienza triennale in Unilever - e nelle multinazionali anglo-olandesi si bada al sodo, al merito - sarà perché ha una laurea in relazioni pubbliche - e il contatto con gli altri rientra perfettamente nelle sue corde - ma Giovanna Franceschetti, 31 anni, bresciana, non crede poi molto alle discriminazioni di genere. «Le donne non dovrebbero mai rischiare di autolimitarsi per questioni di genere, sebbene spesso siano esse stesse a cadere nel tranello della discriminazione», dice, «è la qualità di una persona che conta, non certo il sesso. Anche se il dilemma "famiglia-carriera" per molte può essere difficile da bilanciare, perché il tempo è una risorsa limitata e tante le energie richieste dalla crescita di un figlio».

Giovanna oggi è investor relation manager e responsabile immagine e relazioni esterne della Gefran, fondata dal padre Ennio. L'azienda, fatturato di 109 milioni, 820 dipendenti, sede a Provaglio d'Iseo nel Bresciano, stabilimenti in



**UN CURSUS HONORUM CLASSICO**

Federica Guidi, vicepresidente dei Giovani imprenditori di Confindustria, ha seguito il cursus honorum classico di chi si prepara ad entrare nell'azienda di famiglia. Nella fattispecie, la Ducati energia fondata dal padre Guidalberto.

**FEDERICA GUIDI**

Figlia unica, Federica Guidi, 36 anni, ha percorso il *cursus honorum* classico dei figli destinati a succedere ai padri nell'azienda familiare: la laurea, in questo caso in giurisprudenza, il master in business administration in Profingest, un'esperienza in una merchant bank per impratichirsi in conti e bilanci.

Poi l'ingresso in fabbrica, a 25 anni. «Un impatto devastante», ricorda adesso Federica. Perché il padre Guidalberto, presidente e fondatore della Ducati energia, 100 milioni di fatturato, stabilimenti a Bologna, Romania e Croazia, che produce condensatori per l'elettrotecnica e strumenti elettronici di misura, la mette alla produzione. «Si trattava di componentistica elettromeccanica, cose turche per me», racconta Federica. «Ho sentito la necessità di inserirmi, di conoscere tutti i prodotti, dalla loro terminologia al loro ciclo di produzione. Una gavetta che è stata un'altra durissima università sul campo. Ma così sono riuscita ad acquisire il bagaglio tecni-



**PAOLA RICCIARDI**

Come ha cominciato la sua carriera? «Carriera? Non mi riconosco in questo termine, io lavoro. E non sono neppure competitiva, cerco di confrontarmi con gli altri», replica Paola Ricciardi, 34 anni, European coordinating manager di Reag che opera in Italia dal '92 e fa parte di American Appraisal, importante società internazionale di valutazioni e valorizzazione in campo immobiliare, ambientale assicurativo e industriale. Maturità classica al D'Azeglio, liceo storico della Torino bene, laurea in architettura (non ha scelto medicina perché c'era il numero chiuso) con una tesi in estimo, Paola ha iniziato a collaborare da esterna con Reag nella sua città d'origine, studiando sabato e domenica per coprire i buchi nella preparazione economica, nelle normative urbanistiche, nelle tecniche contabili. Nel '99 entra stabilmente in Reag a Milano, e, anno dopo anno, il suo range di azione spazia in tutta Europa.

Italia, Germania, Francia, Stati Uniti, Brasile e Cina, produce componenti per l'automazione e sistemi per il controllo dei processi industriali e azionamenti, ed è quotata alla Borsa di Milano nel segmento Star.

Entrare nella ditta di famiglia, dove ci sono anche la sorella Maria Chiara e il fratello Andrea, a Giovanna è costato. «In Unilever dove sono stata assunta subito dopo la laurea mi trovavo bene, c'erano prospettive di carriera all'estero e andare via da lì rinunciare a certe opportunità, lasciare Milano per Brescia, un po' mi è dispiaciuto», ricorda. Pentita? «No, no», risponde Giovanna, «fare l'imprenditrice è tutt'altra cosa: c'è la sfida di rischiare, il poter determinare scelte aziendali... Anche se il leader resta mio padre, è a lui che spetta da decisione finale».

L'ambiente di lavoro, quando è in fabbrica, ma anche quando va a presentare l'azienda alle comunità finanziarie di Londra, o segue una Fiera in India, è quasi esclusivamente maschile. «Pensi che tra i nostri 150 venditori solo due sono donne», dice Giovanna, «in genere non trovo un pregiudizio antifemminile, ma certo in un settore così tecnico siamo ancora delle mosche bianche. Io ritengo che le cose cambieranno. E non per le quote rosa: trovo limitante essere tutelate obbligatoriamente per legge, come se ci mancasse qualcosa per essere alla pari con gli uomini. Invece le donne hanno già dimostrato di avere capacità talvolta superiori a quelle del cosiddetto sesso forte».

«La consulenza è una professione faticosa: non ci sono orari, si dipende dal cliente che può chiamarti o volerti vedere anche dopo cena, i trasferimenti sono frequentissimi», dice Paola, «e una donna parte un po' svantaggiata. Ho visto colleghe in difficoltà a gestire lavoro e famiglia e che rinunciano al lavoro».

Lei come ce l'ha fatta? «Un po' dipende dal mio carattere, un po' dalla mia famiglia di provenienza che mi ha sempre spinto verso nuove esperienze professionali e un po' dal fatto che vivo con un compagno che fa il mio stesso mestiere e quindi riesce a capirmi, e certo riesco a organizzarmi...», risponde, «forse è tutto più semplice: il mio lavoro mi piace e accetto qualche sacrificio. Di tempo libero ne ho poco. E quando riesco a ritagliarmi un'ora per me mi sembra un miracolo. Ai viaggi nei mari caldi, però, non rinuncio».

Nessuno dei suoi interlocutori ha mai avuto diffidenze a discutere di operazioni milionarie con una donna? «In ambito internazionale non ho avuto problemi, anzi i presidenti e gli amministratori delegati che ho incontrato per affari non hanno remore nei confronti d'una consulente donna. In Italia, invece, un po' di reticenza, qualche sgar-

**MA NON SARÀ ANCHE UN PO' COLPA DELLE DONNE?**

Giovanna Franceschetti (a sinistra), investor relations manager e responsabile immagini e relazioni esterne di Gefran, l'azienda fondata dal padre Ennio, lancia una provocazione: «A volte non saranno le donne ad autolimitarsi e a prendere la disparità come scusa per nascondere altri problemi?». Sotto, Paola Ricciardi, European coordinating manager di Reag.



do perplesso l'ho incontrato», ricorda Paola, «ma ero molto giovane, l'età aiuta. Fortunatamente poi ho avuto la possibilità di avere una guida illuminata all'interno dell'azienda. Comunque, io ritengo si tratti piuttosto di un problema di spessore, di qualità. Nel tempo la disponibilità e le capacità professionali vengono riconosciute».

Ritiene che ci siano qualità manageriali tipicamente femminili? «Io trovo, in generale, che le donne abbiano straordinarie capacità di coordinare più attività contemporaneamente e di avere un'ampia visione degli scenari futuri. Quanto questo poi incida sulla gestione concreta, *day by day*, di un'azienda, proprio ritengo che a oggi i tempi non siano ancora del tutto maturi».

**FRANCESCA POLLI**

Ha cominciato giovanissima a seguire il padre Giuliano nei suoi incontri di lavoro. Gli argomenti in discussione riguardavano esclusivamente apparecchi di riscaldamento e di condizionamento, perché l'Air Tech, l'azienda fondata dal padre, installa e cura la manutenzione di queste apparecchiature. Si trattava di meeting rigorosamente maschili. Ricorda ancora adesso lo stupore e la sorpresa con cui la guardavano, tutti si chiedevano che cosa ci facesse lì una ragazza ventenne o quasi. Non passava loro per la testa che la figlia maggiore di Giuliano stava facendo pratica per entrare nell'azienda di famiglia.

«Oh, erano gentili, carini, nei confronti di una signorina, ma mi consideravano un simpatico marziano piovuto dal cielo... Trovavano bizzarra l'idea che io stessi dietro a mio padre in incontri dei quali, oggettivamente, capivo poco o nulla. Ma ero là per imparare», ricorda adesso Francesca Polli, 38 anni, trentina di Rovereto, «ed è stata una buona scuola: ho preso appunti, ascoltato, analizzato, ho capito che prima di aprire bocca bisogna riflettere per bene e sapere che cosa dire e come dirlo. Poi naturalmente, padroneggiando meglio la materia, sono diventata più disinvolta, facevo degli interventi che la platea maschile ascoltava con interesse, che dimostravano una certa dose di intelligenza... Adesso mi prendono sul serio», dice Francesca.

**Oltre a essere socia di Air Tech, in azienda si occupa di amministrazione e finanza.** Una scelta obbligata, quella di lavorare nella ditta paterna? «Proprio no», risponde, «mia sorella Giulia è ingegnere meccanico e mio padre l'ha lasciata andare da un'altra parte. L'imprenditoria però è un po' nel mio dna:

i miei zii, i miei cugini hanno tutti aziende loro, ne ho sentito parlare fin da bambina. Insomma, è stata quasi una scelta scontata...E che mi piace: Air Tech, poi, è una microazienda, con una decina di collaboratori, un ambiente quasi familiare».

Pur rappresentando una realtà imprenditoriale così piccola, Francesca è presidente dei Giovani di Confindustria del Trentino. «Pure prima di me, nella mia carica c'era un'imprenditrice», spiega Francesca, «in Trentino non ho riscontrato discriminazioni nei confronti delle donne, se all'inizio gli uomini sul lavoro non mi prendevano in considerazione era per la mia inesperienza. Nel nostro territorio non ci sono grandi industrie, i giovani che prendono in mano l'azienda di famiglia o che aprono una attività nuova s'assumono una grande responsabilità sociale, perché il futuro e lo sviluppo della nostra terra è nelle loro mani. Io voglio che tutti siano coscienti di questa responsabilità: gli imprenditori che devono perseguire l'obiettivo dell'utile con correttezza e saldi principi etici, i politici e gli amministratori devono sostenere chi fa impresa con misure efficaci e trasparenti, semplificando la burocrazia e aiutando i giovani che hanno

**EMILIA GANGEMI**

Ha fatto scienze politiche, perché allora le lingue, per lei indispensabili, erano obbligatorie, ed era una facoltà che poteva dare una visione a 360 gradi della realtà, ma non ha mai avuto dubbi su quello che avrebbe poi fatto: l'editrice nella im-



**UN RECORD PER SESSO ED ETÀ**

Emilia Gangemi, a destra, amministratore delegato dell'azienda omonima, divenne a 32 anni il presidente più giovane, e il primo di sesso femminile, dei Giovani imprenditori di Confindustria Roma.

presa fondata dal padre Giuseppe nel 1962, la Gangemi editore, specializzata nel settore scientifico delle pubblicazioni d'arte, architettura, urbanistica, ambiente e cataloghi di mostre.

Per svolgere al meglio il ruolo di imprenditrice non le bastava la laurea e l'amore per i libri che si respirava in casa. Così, mentre era già in azienda, ha seguito qualcosa come 10 master, primi tra tutti quelli in marketing e gestione aziendale della romana Luiss e del milanese Sda bocconiano.

**Oggi Emilia Gangemi, classe '71, romana, è amministratore delegato della Gangemi (suo fratello Fabio è direttore generale).** L'azienda, che ha in catalogo 5 mila titoli, pubblica 14 riviste tra cui *Luna*, diretto da Paolo Portoghesi, esporta il 40% della produzione (i libri sono stampati già in lingua, cinese incluso, o sono in italiano e inglese), è stata indicata come una delle 50 aziende protagoniste del recente boom della Capitale.

E questo un po' l'inorgoglisce. «È il riconoscimento che dopo l'intuizione di mio padre c'è stato il contributo che abbiamo introdotto noi figli: innovazione di prodotto, un mutamento delle strategie che ha portato l'azienda ad espandersi», dice Emilia. Quello che i giovani siano e debbano essere il motore dello sviluppo è una convinzione molto radicata in Emilia, che ne ha fatto il filo conduttore della sua presidenza dei Giovani imprenditori di Confindustria di Roma, carica alla quale è stata eletta a 32 anni, prima donna e la più giovane a ricoprire l'incarico.

«Solo il 7% dei titolari di un'impresa ha meno di 30 anni, mentre più di 4 su 10 sono ultra 50enni. È invece la popolazione fra 20 e 40 anni», sostiene Emilia, «quella a cui deve affidarsi il rinnovo della società: nella produzione di beni e di conoscenza, nella diffusione delle innovazioni. Perché in questa età la mobilità e la voglia di affrontare il rischio d'impresa sono di gran lunga maggiori». Superimpegnata nelle attività aziendali e confindustriali, unico hobby conosciuto il tennis che pratica al Regio circolo canottieri Tevere Remo (fondato nel 1872), Emilia non ha incontrato difficoltà riferibili al genere. «Io credo che il merito e le competenze alla fine paghino, indipendentemente dal sesso. Perché credo nella meritocrazia».

**CRISTINA BONETTI**

«Sono diventata imprenditrice per una naturale evoluzione del lavoro iniziato con alcuni colleghi. Mi era stata data la possibilità di ricevere una pic-

cola quota della società in cui lavoravo, l'ho presa, e questo per me è stato il primo gradino. Successivamente ho acquistato altre quote dell'impresa, con i colleghi-soci fondammo altre società e così via... Siamo cresciuti insieme. È stata la continuazione di un percorso lavorativo e personale».

**Cristina Bonetti, 35 anni, è senior partner e amministratore di Madruzzo&Associati, società di consulenza di direzione e organizzazione aziendale di Padova. Lo studio, clienti in Italia e all'estero, 20 collaboratori, fatturato sui 6,5 milioni, oltre alle normali attività di consulting ha la peculiarità di fare sistema, di mettere in rete persone, pubbliche amministrazioni, e professionisti.**

«Vede, nel contesto economico globale in cui viviamo, noi pensiamo che la differenza fra le aziende è data dalla loro capacità di sapersi connettere e sviluppare, creando insieme nuove idee e nuovi progetti», spiega Bonetti, «così abbiamo realizzato, ormai da molto tempo, alcune "società di rete" (per chiamarle in modo sintetico) in cui si connettono imprese con diverse competenze e diverse abilità relazionali, da queste nasce il nuovo business e soprattutto una nuova modalità di intervento operativo nello sviluppo dei territori e della loro economia, unendo, ad esempio, imprese private a imprese pubbliche».

Impegnata in diverse organizzazioni (è, pure, membro della Giunta nazionale di Confindustria in rappresentanza dei Giovani imprenditori), single, per motivi professionali e no, ha incontrato molte manager e imprenditrici. «Ormai diverse donne operano nelle imprese in ruoli elevati, ma non vuol dire che abbiano sempre il potere che prima apparteneva ai maschietti», dice, «ritengo indispensabile che la donna continui con l'affermazione delle proprie differenti capacità».

Le donne, oltre alle capacità, hanno anche uno stile di comando diverso da quello maschile? «Sì: portano in sé un archetipo differente da quello dell'uomo con capacità di coesione del gruppo, del consenso e non della leadership. Spesso nemmeno le imprenditrici e le manager hanno consapevolezza delle loro diverse capability e un primo traguardo per le donne stesse dovrebbe proprio essere l'assunzione di questa consapevolezza. Se così fosse, credo che avremmo un mondo, anche economico, ben diverso dall'attuale». E a lei non è mai capitato, negli affari, di non essere presa troppo sul serio in quanto donna? «Mi han sempre preso tutti sul serio, quando io facevo la seria...».

