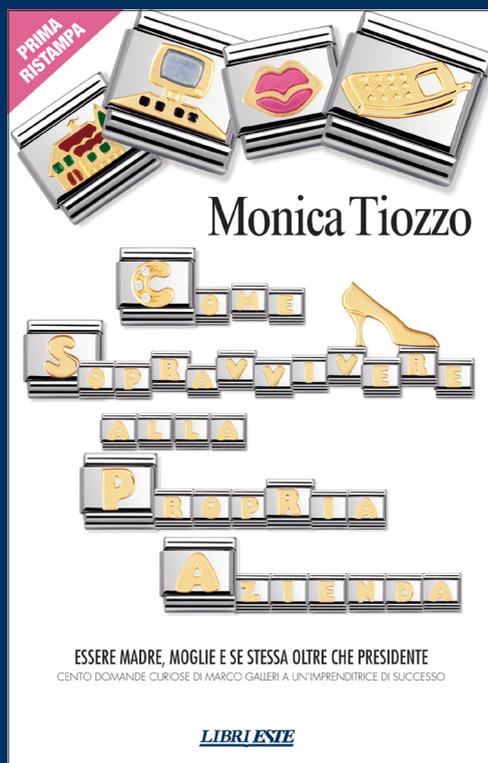


Monica Tiozzo

Come sopravvivere alla propria azienda



LIBRI ESTE

LIBRI ESTE

© 2010 Edizioni E.S.T.E. S.r.l

Via A. Vassallo, 31 – 20125 Milano

www.este.it – info@este.it

Prima edizione: giugno 2010

Prima ristampa: febbraio 2011

Copertina di Matteo Nobili

Realizzazione editoriale: Antonello Faccini

ISBN 978-88-904249-5-3

Senza regolare autorizzazione è vietata la riproduzione, anche parziale o a uso interno didattico, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia.

Monica Tiozzo

Come sopravvivere alla propria azienda

Essere madre, moglie e se stessa oltre che Presidente

Cento domande curiose di Marco Galleri a un'impreditrice di successo

LIBRI ESTE

INDICE

- 9 Prefazione
- 11 Introduzione alla prima ristampa

LA STORIA

- 15 Racconto di me
- 23 Viaggi e aneddoti
- 27 Una famiglia italiana
- 31 Intervista a mio marito

IMPRENDITORIA AL FEMMINILE

- 37 Condizione femminile
- 43 Bellezza e amore
- 53 Strategie di genere
- 61 Organizzazioni al femminile

BENESSERE E BUON LAVORO

- 81 La qualità del lavoro
- 85 La donna manager

SEI CONSIGLI PER UN'AZIENDA IN CRESCITA

- 95 1. Avere una missione
- 99 2. A ognuno il proprio ruolo
- 101 3. Essere se stessi
- 105 4. Onestà
- 107 5. Lungimiranza
- 109 6. Non avere paura del lavoro

COGITO ERGO DIRIGO

115 Dieci leggi semiserie

COME CONCILIARE LA FAMIGLIA CON IL LAVORO E NON RINUNCIARE “QUASI” A NIENTE

121 Una donna con marito e figli

123 La mia giornata tipo

127 Un esempio generalizzabile?

131 Come sopravvivere alla propria azienda

133 Conclusione

135 Postfazione

139 Ringraziamenti

141 Bibliografia

PREFAZIONE

A cura di Marco Galleri

Nel giugno del 2008 tenni un corso sulla comunicazione presso Nomination, un'azienda fiorentina alla cui direzione delle Risorse Umane c'era Monica Tiozzo. A settembre le regalai il mio ultimo libro, dopo poco lei mi scrisse: *Sono appena rientrata dalle splendide Dolomiti, dove ho iniziato a leggere il suo libro e, devo dire, lo trovo a tratti anche divertente e questo è molto importante, perché leggere cose tecniche stufandosi a morte è veramente complicato...*

Qualche mese dopo mi fece sapere che aveva comunque faticato a finirlo e che voleva lei stessa scrivere un libro sull'imprenditoria al femminile di facile lettura. Fu così che pensai a un'intervista che ci avrebbe permesso di lavorare agilmente e in via telematica.

Come base di partenza usammo la mia intervista analitica standard¹, i cui esiti si trovano alla fine di questo libro, ma poi fu parecchia la letteratura saccheggiata per trovare spunti originali. Certo mi ha favorito l'aver tenuto in passato alcuni corsi dedicati alle imprenditrici.

Come d'abitudine stesi subito una relazione dell'intervista. Poi le bozze si sono spesso incagliate tra i molti reciproci impegni e c'è voluto un anno per giungere al testo definitivo. Ho così potuto conoscere meglio Monica e oggi credo che le mie prime valutazioni fossero piuttosto corrette. Ho cercato di porre non solo domande classiche e ho ricevuto risposte sempre fresche e sincere. E, naturalmente, discutibili. Ecco perciò che si trovano alcune mie provocazioni cui Monica, mi pare, abbia saputo reagire molto bene.

Al solito giudicheranno i lettori, anzi le lettrici, perché questo libro è espressamente orientato al loro punto di vista. E solo gli dèi sanno

¹ È descritta in Marco Galleri, *Come selezionare un venditore di successo*, Franco Angeli, Milano, 2007.

quanto bisogno ci sia oggi di una sana ed equilibrata femminilità nella letteratura aziendale, nel mondo delle imprese e non solo...

Il titolo è di Monica e mi pare attraente; in un periodo in cui gli imprenditori stanno affrontando una crisi epocale, strutturale e temono per la sopravvivenza delle proprie aziende, Monica pensa a come sopravvivere agli impegni e alle difficoltà contingenti: "Essere moglie, madre e se stessa, oltre che Presidente".

Viva il pensiero divergente!

Basta con i paragoni insostenibili: viva le meravigliose differenze tra i generi!

Gennaio 2010

INTRODUZIONE ALLA PRIMA RISTAMPA

Sono trascorsi solo otto mesi dall'uscita del mio libro *Come sopravvivere alla propria azienda*: non immaginavo che sarei riuscita a vivere scenari fino a poco tempo fa inaspettati.

Ho incontrato tante donne che mi hanno contattato anche solo per comunicarmi che il libro è in grado di trasmettere "energia positiva": è una grande soddisfazione per me, perché dal confronto continuo con colleghe e nuove conoscenti ho compreso che la mia esperienza può sostenere il percorso di molte imprenditrici.

Credo che il mio libro sia riuscito a suscitare un discreto interesse e sono fiera di poterlo ristampare, dopo aver pubblicato anche una versione in inglese. Vorrei che fossero molte di più le donne che scelgono di raccontarsi e di confrontarsi, e soprattutto desidererei che se ne parlasse al posto di quelle "signore" che, invece, hanno scelto di emergere grazie ad altre "doti". Ancora oggi i media continuano a offrire modelli sbagliati, descrivendo la donna come oggetto del desiderio; eppure le statistiche indicano che il numero di ragazze iscritte all'Università è sempre più rilevante rispetto a quello dei ragazzi (almeno nelle facoltà umanistiche). Questo significa che ci sono tante donne in grado di costruirsi il futuro sulla propria professionalità e sono certa che – nonostante i tanti ostacoli da superare – sapranno raggiungere l'obiettivo che si sono preposte. E la mia esperienza dimostra che, con sacrifici e ingegno, è possibile concretizzare un sogno.

Con *Come sopravvivere alla propria azienda* cerco di trasmettere – anche alle nuove generazioni – che “fare impresa” non significa diventare “manager di successo”: l'imprenditore è colui che da un'idea costruisce un progetto per realizzarlo e che non equivale a scorrazzare in giro con auto di lusso o a fare la bella vita. Come associata dei Giovani Industriali di Confindustria di Firenze sto curando un percorso dedicato agli studenti delle scuole medie per comunicare loro che cosa significa essere un imprenditore, perché, purtroppo, nell'immaginario il manager è solo – ad esempio – Flavio Briatore. E il panettiere sotto casa non è forse un imprenditore?

Scrivere questo libro non è stato facile e, anche a distanza di mesi, ricordo le difficoltà affrontate, ma per fortuna superate. Nella prima parte offro una descrizione della mia vita: dal paese in cui sono nata (Moena) fino al mio trasferimento a Sesto Fiorentino con mio marito Antonio. Nella seconda, invece, sono guidata da Marco Galleri che mi propone cento domande: si tratta di un lungo viaggio introspettivo che mi ha permesso di comprendere i miei limiti, ma anche le mie capacità.

LA STORIA

Racconto di me

Le campane sono un ricordo molto chiaro della mia infanzia. Suonavano in un modo molto melodioso. Il campanile era a poche decine di metri in linea d'aria da casa mia e qualche volta le ho anche suonate! C'era un giovane prete (don Benedetto), che veniva dalla città, ma era una persona molto dolce e non ci incuteva un'austera riverenza, come accadeva con il suo predecessore che era sempre molto serio e spesso anche monotono. Era mia abitudine e di mia cugina Giovanna leggere durante la funzione della domenica. Era il momento in cui indossavamo i nostri abiti migliori e ci sentivamo piene di responsabilità ad aver questo compito. Un giorno dopo la messa, chiesi a don Benedetto perché a noi bambine non era permesso fare le chierichette. Sul momento non mi venne data nessuna risposta o forse non era in grado di darmi una spiegazione che non mi ferisse. Ma io che volevo capire ho insistito... La situazione non mi andava giù per niente! Volevo proprio provare quell'emozione di vestirmi con le tonache bianche, e spesso gli facevo questa richiesta. Perché io che mi comportavo bene, leggevo sul pulpito, aiutavo il sacrestano, non potevo fare quello che facevano i miei amici maschi?

Alla fine credo di averlo esasperato e una domenica ci concesse di fare le chierichette! Fu uno "scandalo" nella piccola frazione di Someda, ed è probabile che il gentile prete fosse stato anche richiamato dal suo superiore. Ora che abito in

Toscana e vedo qualche volta le bambine affiancare i sacerdoti penso sempre dentro di me: “Giustizia è fatta!”

Questo è uno degli aneddoti della mia bella infanzia, della quale qualche volta ho nostalgia. Ora sono la mamma di due splendidi bambini di 4 e 10 anni e sono anche la Presidente di Nomination.

Come sono arrivata a ricoprire questa carica? Se siete curiosi di saperlo, soprattutto se vi piacciono le storie che parlano delle famiglie, potrò svelarvi questa e altre interessanti avventure.

Il libro che avete tra le mani racconta di me e del mio lavoro, di quello che ero, che sono e che vorrei essere.

Sono nata in Trentino il 14 maggio 1972, quarta figlia di una famiglia matriarcale. Sono sempre stata una bimba molto responsabile e giudiziosa, non credo di aver mai fatto cose avventate: della mia infanzia ricordo fortemente la libertà di movimento che ci era concessa (al contrario dei bambini di oggi che non scendono mai di casa senza nonni o tate al seguito) e la splendida natura delle mie Dolomiti. La mia casa natia è, tuttora, la penultima di un paesino arroccato; sul retro ci sono solo dei prati verdi e poi il bosco. Amo il bosco, mi rimette in pace con me stessa. Ancora oggi, quando passeggiando alla ricerca di funghi in quegli splendidi spazi verdi, dono della natura, respiro l'aria pura che profuma di mele selvatiche, nettare e resina, mi fermo a contemplare le colonne altissime dei pini e mi sento in armonia con il mondo.

Mi piacciono le cose semplici della vita: un buon piatto di spaghetti al pomodoro con un bicchiere di vino, un gelato artigianale passeggiando d'estate, un buon libro la sera prima di addormentarmi e avere un po' di tempo per me stessa e per i miei bimbi.

Ricordo che andavo a scuola a piedi a Moena: 15 minuti

per andare e qualcuno in più per tornare visto che Sameda, il paese dove abitavo con i miei genitori, è alle pendici di una montagna.

Mio padre e mia madre non mi hanno mai fatto mancare niente e, anche se nulla abbondava, posso dire di essere cresciuta in un clima familiare abbastanza sereno, con dei sani principi. Ammiro i miei genitori che, con il poco che hanno avuto dalla vita, hanno saputo darci tanto.

Oggi siamo sempre una famiglia unita; anche se ci separano 400 chilometri so che posso contare sulle mie sorelle e sui miei genitori. Mio padre è sempre stato un lavoratore instancabile e un esempio per noi; mia madre, da quando si è sposata, si è sempre dedicata a noi bambine e a gestire la contabilità di casa. Ci ha cresciuto con una certa rigidità, dettata dalla sua formazione cattolica e facendoci sbrigare le faccende di casa.

Da piccola in classe eravamo tre Moniche: quella bassa, quella alta e quella grassa. L'ultima ero io, ma in realtà non sono mai stata grassa... ero robusta e i bambini si sa come possono essere cattivi, a volte! Ora, obiettivamente, ho qualche chilo di troppo, purtroppo sono pigra e buongustaia. Questo connubio e le due gravidanze hanno contribuito a lasciarmi addosso due taglie in più rispetto a quando ero ragazza.

Ho avuto anche la fortuna, più unica che rara, di avere una marmotta domestica. Infatti il vicino di casa, che ha sempre avuto la passione per gli animali (mucche, conigli, galline, capre, cani e gatti, ecc.), un'estate è riuscito a catturare delle marmotte – cosa vietatissima e improbabile oggi! –: una aveva un carattere docile e si è fatta addomesticare. Girava indisturbata sui tre piani della palazzina, dormiva nel fienile adiacente e, durante il giorno, veniva a grattare alla porta di casa. La facevo entrare e, mentre mi accucciavo per

darle un biscottino, lei si arrampicava su di me e mangiava il dolcetto sulla mia testa.

In autunno le piaceva riscaldarsi al tepore della nostra stufa a legna e l'avevamo chiamata Ciciola...semplicemente Ciciolosa! Era talmente socievole con tutte le persone che passavano davanti a casa, che un bel giorno qualcuno l'ha portata via. Ma lei ha saputo ritrovare la strada di casa!

La seconda volta che è sparita credo purtroppo sia finita imbalsamata in qualche salotto. Ecco la mia gioventù, quello che sono stata: una bambina fortunata, cresciuta con semplicità, innamorata della vita e di tutto quello che ci può riservare.

Da ragazzina ho sempre lavorato durante il periodo estivo, perché questa è (o forse era) la consuetudine nei paesi turistici; in questo modo ho guadagnato i miei primi soldi, che ho sempre passato quasi interamente alla mamma e, successivamente, utilizzato per l'acquisto dei libri di scuola. Inizialmente lavoravo nella pensione di un cugino, facevo l'aiuto cuoco, la cameriera di camera e poi di sala e nelle ultime estati, quando ormai frequentavo ragioneria, ero impiegata in un negozio di souvenir e oggettistica.

Ho conosciuto mio marito nell'estate del 1989, proprio lavorando in albergo. Era agosto, avevo 17 anni, quando mi chiese se volessi uscire con lui. Così ci siamo fidanzati. *Fidanzamento*, un termine che oggi mi suona estremamente fuori moda – diciamo pure di altri tempi –, ma credo sia una cosa da rivalutare e soprattutto da vivere in tutte le sue sfumature.

Di Antonio mi sono sempre fidata, l'ho sempre ritenuto un ragazzo serio e affidabile, una persona dalla quale non ci si può che aspettare belle cose.

E così è stato: dopo alcuni anni di corrispondenza e di sporadici (ma neanche tanto) incontri, a settembre del 1991

– diplomata all’Istituto Tecnico per il Commercio con un modesto 42/60 – ho deciso di trasferirmi a Sesto Fiorentino. I miei genitori mi hanno lasciata andare senza opporre nessuna resistenza, tranquilli della scelta che avevo fatto.

Ho vissuto per due anni e mezzo a casa dei miei suoceri e anche insieme al piccolo Alessandro (fratello di Antonio). È stata una bella esperienza e sono stata trattata come una figlia.

Sempre nel 1991 ho costituito, in società (al 50%) con un ragioniere affetto da una grave infermità, un centro elaborazione dati che mi ha permesso di formarmi e di calarmi nella vita vera, quella delle responsabilità, fatta di cose positive e costruttive, ma anche di aspetti duri.

Non mi ha mai fatto paura il lavoro: nel periodo delle dichiarazioni dei redditi lavoravo anche sabato e domenica e, se necessario, andavo in ufficio alle sette di mattina.

Quell’esperienza mi ha dato delle solide basi amministrative e mi ha reso definitivamente autonoma. Ho provato sulla mia pelle le problematiche alle quali si può arrivare avendo una società, ma alla fine ne sono sempre uscita a testa alta e soprattutto ho sempre avuto Antonio vicino e questa è stata la cosa più importante.

Sono profondamente convinta che tutte le esperienze e gli incontri della nostra vita, alla fine, ci lascino sempre qualcosa che nel bene o nel male, ci arricchiscono e ci fanno diventare quegli esseri unici che siamo tutti.

Antonio, che si è sempre impegnato a fondo in tutte le cose che ha fatto, è stato capace di dare 10 esami universitari l’anno in cui ha fatto l’obiettore di coscienza e di gestire in maniera davvero efficiente il servizio di trasporto dei disabili della Asl, organizzando i turni e le disponibilità del personale.

È stato lui a conoscere il ragioniere disabile e a pensare che

potesse essere un partner valido per lo studio. Ero fresca di ragioneria, mentre Antonio frequentava la Facoltà di Economia e Commercio a Firenze ed era da poco diventato socio dell'azienda costituita dal padre.

Antonio ha saputo vedere nel bilancio dell'azienda delle solide basi e cogliere l'attimo; la sua intraprendenza e passione per il commercio lo hanno poi portato a costruire un'azienda di tutto rispetto per la realtà locale.

Insomma, lavoravamo ognuno nel proprio ambiente, ma ci aiutavamo a vicenda. Lui mi ha fatto da consigliere e finanziava l'attività del centro elaborazione dati; io mi sono prestata volentieri a fare da hostess o venditrice alle varie fiere di settore alle quali Nomination cominciava a partecipare.

Vivevamo in simbiosi, in perfetta armonia e in completa fiducia. Ci siamo sposati un sabato di luglio del 1994 nella splendida cornice delle mie amate montagne. Il viaggio di nozze non lo abbiamo fatto, perché avevamo già viaggiato tanto e in quel momento non sentivamo il bisogno di isolarci dal mondo come tutte le giovani coppie! In un certo senso, siamo stati un po' anticonformisti!

Però mi sono goduta il mio abito da sposa tutto il giorno e poi la sera del matrimonio siamo partiti per il Lago di Garda – Sirmione esattamente – dove nell'albergo, che ci ha ospitato per la notte, siamo stati accolti con una marcia nuziale suonata al pianoforte e due coppe di spumante! Il giorno dopo visita sul Lago e rientro a Sesto Fiorentino. Lunedì eravamo nuovamente in ufficio: molti non si erano neanche accorti della nostra assenza! Da allora siamo andati a vivere da soli in un appartamento.

Antonio, che è sempre stato un appassionato della montagna e conosce meglio di me il comprensorio delle Dolomiti, decise di acquistare la casa sul fiume Avisio che mio padre aveva messo in vendita e la ristrutturò in modo da ricavarne

due appartamenti, piano terra per i suoi genitori e mansarda per noi.

Nel febbraio 1999 nacque nostra figlia, una bambina bellissima e molto intelligente; quell'anno comprammo anche un piccolo appartamento al mare, in Versilia.

Nel 2000 il mio lavoro presso il centro elaborazione dati era prevalentemente focalizzato sulla nuova azienda, Nomination, e ne diventai perciò parte attiva. Mi occupavo in prima persona della contabilità, selezionavo e assumevo il personale, ma riuscire a seguire i clienti dello studio e la crescita esponenziale di Nomination diventava sempre più difficile. Così assunsi il ruolo formale di controllo come Presidente.

Quando, alla fine del 2004, mi resi conto di essere nuovamente incinta decisi di lasciare l'attività dello studio: sarebbe stato impossibile riuscire a gestire due figli, l'azienda di famiglia e la mia attività professionale. L'ho fatto con un po' di dispiacere perché, dopo 13 anni, lo studio aveva un discreto fatturato e due dipendenti. Ma gli eventi imponevano una scelta.

Nel giugno del 2005 nacque mio figlio: un bimbo che mi farà letteralmente impazzire per un anno e mezzo; dormirà pochissimo e di conseguenza anch'io. Con lui ho dovuto reinventarmi completamente il percorso di mamma; tutto ciò che avevo imparato con la mia prima figlia mi è servito da base, ma con lui è stata ed è, ancora oggi, tutta un'altra avventura!

A questo punto della storia vi ho già raccontato 35 anni della mia vita.

Viaggi e aneddoti

Grazie all'azienda abbiamo viaggiato tanto: siamo stati molte volte a Londra e a Parigi, in Olanda, Danimarca, Svizzera, Spagna e Stati Uniti. Abbiamo visitato anche Canada, Sudafrica e Australia.

Con l'effettiva e reale necessità di andare a verificare l'operato dei nostri distributori e agenti, abbiamo potuto davvero aprire la nostra mente e abbiamo cominciato ad avere un approccio internazionale al nostro business.

Nel cuore mi è rimasta specialmente l'Australia: i suoi colori, i suoi profumi, l'affascinante e anche triste storia degli aborigeni. E poi Hong Kong, con la sua splendida baia e i suoi grandi grattacieli.

Alla fine di questi viaggi, comunque, ci rimaneva sempre il piacere di tornare a casa e di sentirci ancora più legati alla nostra nazione, a questo piccolo lembo di terra che racchiude mille sfaccettature, dialetti, cibi, usanze diverse e una splendida (anche se martoriata) natura, per non parlare di tutta la storia e cultura che trabocca da ogni angolo.

Noi italiani siamo davvero fortunati: la stragrande maggioranza di noi va in giro per il mondo, ma non sa ancora di quanti tesori può bearsi a due passi da casa.

È piacevole raccontare la nostra storia, mi viene da sorridere se penso alle nostre prime vacanze in montagna. Normalmente ad agosto facevamo sempre tre settimane di ferie a Moena – parlo dei primi anni Novanta –, ma ormai il lavo-

ro stava prendendo una piega positiva. Le nostre “letterine componibili” erano richieste da molti punti vendita che nel periodo estivo sono aperti nelle zone turistiche. La nostra azienda basa il suo business proprio sul bracciale componibile che le ha dato il nome e che all’inizio era soprattutto costituito dalle lettere dell’alfabeto; solo più avanti abbiamo aggiunto una simbologia sempre più completa.

Ci eravamo organizzati in questo modo: la sera dopo cena andavamo in paese e, grazie alla cabina telefonica e a un telecomando, Antonio attivava la segreteria del telefono dell’ufficio, ascoltava i messaggi dei clienti e provvedeva a riportare gli ordini su un blocchetto, perché ancora non esisteva la tecnologia moderna che senz’altro ci avrebbe aiutato notevolmente, ma questa è l’arte dell’arrangiarsi!

Erano sicuramente ordini piccoli, ma era un grande servizio per la clientela, che non era obbligata a rifornirsi in anticipo. I clienti sapevano che Nomination era sempre presente e garantiva un servizio valido.

L’anno seguente ci siamo dotati di un cellulare e avevamo attivato il trasferimento di chiamata dalla sede. Molto spesso capitava di prendere gli ordini dei clienti mentre eravamo in gita in alta quota! In quel momento io diventavo un versatile tavolino e mio marito provvedeva a prendere gli ordini.

In pratica avevamo trasferito momentaneamente la sede aziendale, comunicandolo all’ufficio Iva di Firenze, e avevamo piazzato un computer nella legnaia della nostra casa di montagna. Da lì stampavamo i documenti di trasporto e provvedevamo a fare gli invii.

L’anno successivo le spedizioni vennero fatte addirittura col corriere che veniva tre volte a settimana a ritirare la merce! L’intera famiglia era impegnata a suddividere i cinturini in maglie da 13 pezzetti (le famose basi del *Composable*): le

mie sorelle montavano i braccialetti, mentre mia suocera provvedeva a saldare a mano, con un'apposita taglierina, le bustine di plastica che servivano per impacchettarli. Eravamo una catena di montaggio e, anche se pioveva, non c'era modo di annoiarsi! Nel frattempo la qualità del nostro servizio era il miglior passaparola tra la clientela.

Questo libro è dedicato alle **donne** manager,
ma non solo a loro.
Un'imprenditrice di successo risponde alle domande
di un noto consulente organizzativo
sulla condizione **femminile**,
sulle strategie di genere,
sul ruolo delle **donne** nella società
e sul loro benessere nelle organizzazioni.
Parla di sé, della propria famiglia e dell'azienda,
fornendo i sei consigli pratici
che ne hanno consentito la formidabile crescita.
Ma soprattutto **l'autrice** rivela la sua formula
per conciliare la famiglia con il lavoro e vivere felici.
Un testo che non può mancare nella libreria
delle **donne** che lavorano (anche) fuori casa,
degli uomini che gestiscono le Risorse Umane nelle PMI
o che vogliono comprendere meglio
le proprie **compagne** con ruoli di alta responsabilità.

Monica Tiozzo è Presidente di Nomination Srl, ricopre la funzione di Direttore Amministrativo e si occupa della gestione delle Risorse Umane dell'azienda celebre nel mondo per i suoi bracciali componibili (www.nomination.com). Questo è il suo primo libro.

Marco Galleri è uno dei migliori consulenti di direzione indipendenti italiani. Ha pubblicato quattro libri sugli strumenti manageriali e tenuto più di un centinaio di corsi per imprenditori e dirigenti (www.marcogalleri.it).