

## CASE STUDY

### MARIA TONI – TOMA SRL<sup>1</sup>: CREAZIONE E SVILUPPO D'IMPRESA AL FEMMINILE

di *Annalisa Sentuti*

#### **Premessa**

Maria Toni è la fondatrice della Toma srl, azienda marchigiana che nasce come produttrice di abiti da lavoro e che oggi realizza capi di abbigliamento professionale per il settore della ristorazione e per le strutture alberghiere, destinati al mercato di alta gamma italiano ed internazionale.

Incontro la signora Toni nella sua azienda, ad Appignano. Di lei mi colpiscono subito i suoi modi affabili, il fulgore dei suoi occhi celesti, l'espressione solare del suo viso, come da ragazzina, quasi che gli anni si fossero fermati a quando, poco più che ventenne, girava le campagne maceratesi alla guida della Balilla del padre, per consegnare macchine da cucire alle donne che confezionavano il corredo alle figlie. Durante l'intervista, dalla sua esile figura, semplice e sofisticata, si sprigiona ben presto quello che in realtà è il suo carattere, decisamente tenace e fortemente determinato.

La sua non è soltanto la storia di una donna che ha creato un'impresa, ma l'avventura di una pioniera dell'imprenditorialità femminile nelle Marche e non solo, che negli anni '60 ha sfidato difficoltà e pregiudizi per realizzare un sogno: assecondare il suo desiderio di indipendenza e seguire il suo spirito creativo.

È la prima imprenditrice premiata – nel 1989 – con il premio Mela d'oro dedicato a Marisa Bellisario, per aver fondato – negli Anni '60 – un'attività che ha sempre gestito in prima persona; nel 1997 le viene conferita la laurea honoris causa in Economia e Commercio per la sua attività imprenditoriale; è l'ideatrice della laurea triennale in "Design e discipline della moda" presso l'Università degli Studi di Urbino; per oltre vent'anni è l'unica donna nel consiglio direttivo di Assindustria Macerata; al suo attivo ha clienti come Ferrari, Tod's, Campari, iGuzzini, Magneti Marelli, Fiat, Iveco, Sara-

---

<sup>1</sup> Si desidera ringraziare la signora Maria Toni, che con la sua disponibilità ha reso possibile la realizzazione di questo lavoro.

toga, Barilla, PIERALISI, Poltrona Frau, Fiorucci Salumi, Della Valle, solo per citarne alcuni.

Oggi è considerata una figura senza eguali nella storia dell'imprenditorialità femminile locale, che con la sua esemplare vicenda fornisce interessanti spunti di riflessione circa le motivazioni, le peculiarità e le difficoltà che possono contraddistinguere il "fare impresa" al femminile.

## **Gli anni dell'inquietudine imprenditoriale**

Maria Toni nasce ad Appignano, un paesino di tremila anime in provincia di Macerata. Siamo negli Anni '50 quando, appena adolescente, inizia a manifestare la sua innata e indomita voglia di fare: "Allora le donne non andavano a lavorare in azienda, soprattutto in paesini come questo le donne stavano a casa. Ma io ero una ragazzina che voleva emergere, sono sempre stata così".

I suoi primi tentativi imprenditoriali sono vittima dell'ingenuità e dell'inesperienza, del suo desiderio di mettersi alla prova, in prima linea, senza pensare troppo al come. Giovanissima, comincia col vendere prodotti artigianali per conto di un avvocato che, per hobby, lavora il rame smaltato, ma smette poco più tardi. A 16-17 anni crea una sala da ballo in un garage, che però dovrà chiudere dopo pochi mesi per problemi con la Siae. Non si arrende e, a distanza di qualche mese, senza neanche informarsi sulla necessità di avere la licenza, apre un negozio di calzature, che negli anni sarà poi gestito dalla mamma e dalle due sorelle, ma anche stavolta deve abbandonare.

Intanto Maria sente nascere in lei un crescente interesse per la moda, che diventerà la vera passione della sua vita, e dunque decide di frequentare l'Istituto Professionale, dove segue i corsi da stilista. Ma, abituata da sempre a fare 3-4 cose insieme, nel frattempo insegna stilismo ad altre ragazze.

La Borletti, storica azienda che produce macchine per cucire, nota questa ragazzina così intraprendente e la ingaggia per vendere i suoi prodotti. Poi, a distanza di poco tempo, Maria avvia una collaborazione con la Baby Brummel, azienda marchigiana che realizza abbigliamento per bambini. Questo rapporto di lavoro si protrae per circa tre anni: Maria prima si occupa del disegno di abitini da bambina e da bambino, poi realizza i primi campionari. L'azienda, riconoscendo le sue qualità, le propone di aprire un laboratorio e di lavorare stabilmente con lei, ma Maria non intende accettare ed è irremovibile. Al padre, preoccupato per il suo rifiuto ad un'offerta così allettante, spiega: "Papà, io non voglio lavorare sotto padrone. Voglio fare qualcosa per conto mio". "Non ci riuscirai mai, ci vogliono tanti soldi" la ammonisce il genitore, ma lei è più che convinta: "Io piano piano, piano piano, aspetto, ma ci voglio riuscire". Così continua a lavorare per la Baby

Brummel, ma sempre come collaboratrice autonoma.

Fino a quando, un giorno, arriva il primo vero ordinativo: l'Agip le commissiona una partita di pigiami e di biancheria intima per i bambini dei dipendenti che andavano in colonia: "Ho iniziato da lì. Mi arrivavano partite da 10-12.000 pezzi, non potevo farcela da sola. Allora io tagliavo le stoffe e poi le affidavo alle donne che cucivano a casa. Quasi tutto il paese lavorava per me. Poi l'Agip mi ha chiesto di fornirgli le tute, i camici, i pantaloni, i giubbetti. Così mi sono messa a fare gli abiti da lavoro". Maria capisce che quella è l'occasione che stava aspettando e, che finalmente, può aprire un'attività tutta sua.

### **Toma: i suoi primi quarant'anni ed oltre**

Maria Toni fonda la Toma nel 1965. Lo start up non è affatto semplice: Maria è giovanissima, senza capitali, senza esperienza, per di più donna e anche madre, di Giorgio, nato appena due anni prima, nel 1963. Nessuno sembra prendere sul serio la sua vocazione imprenditoriale, tantomeno le banche: "Non mi davano fiducia e allora mi faceva tanta rabbia. Ma oggi capisco che era normale, ero solo una ragazzina e non avevo niente". Nessuno crede in lei, tranne suo padre, che vedendo la sua passione per gli affari e riconoscendo la sua caparbia, decide di aiutarla: le presta il denaro necessario a realizzare i primi investimenti, la supporta, le dà i giusti consigli.

La determinazione dell'imprenditrice, unita all'aiuto economico e morale del padre, hanno la meglio. La Toma nasce con una "doppia anima": da un lato, risponde alla domanda del mercato producendo abiti da lavoro; dall'altro, appaga la passione di Maria per lo stilismo realizzando abiti da donna che, grazie alla sua solerzia ed ambizione, la portano anche a realizzare alcune sfilate al Pitti di Firenze. "Non conoscevo affatto il mondo dell'alta moda – riconosce – ma, lavorando nel settore dell'abbigliamento, non volevo essere da meno, volevo sfilare anch'io".

L'azienda viene localizzata negli spazi sottostanti l'abitazione dell'imprenditrice, così la vicinanza tra casa e lavoro aiuta Maria a conciliare le esigenze della famiglia con quelle dell'impresa. In azienda segue sempre tutto personalmente, in casa si fa aiutare da una collaboratrice domestica: "In quel periodo praticamente lavoravo per pagare lei, ma io non mi demoralizzavo, mio figlio crescerà, mi dicevo".

Ma ben presto le esigenze familiari aumentano fino a prendere il sopravvento. Nel 1968 nasce Gianni e Maria si rende conto di dover fare una scelta: "La moda mi portava lontano da casa, ma con due figli ho capito che non potevo stare continuamente fuori. Mi sono concentrata sugli abiti da lavoro, ho rinunciato alla moda ed ho scelto la famiglia. Ho preferito stare

di più con i miei figli, nonostante il lavoro mi divertisse molto. E non ho rimpianti”.

Il suo talento viene, quindi, indirizzato alla realizzazione degli abiti da lavoro, dove da subito Maria imprime il suo stile femminile: “l’eleganza anche nel mondo del lavoro” diventa il motto che contraddistingue da sempre le sue produzioni “perché un operaio che con la tuta entra in un bar per prendere un caffè non si deve vergognare”; e quando la presenza femminile inizia ad essere significativa nella compagine operaia delle aziende, insiste con i loro datori di lavoro affinché le donne abbiano tute diverse da quelle degli uomini, più adeguate alle loro caratteristiche.

Alla fine degli Anni '60, quando ancora non si parla di sicurezza negli ambienti di lavoro, Maria Toni idea ed organizza a Firenze la prima fiera italiana dedicata agli abiti da lavoro e alla sicurezza. Lo stilista Fiorucci, attratto dall'originalità del suo stand, in cui i manichini erano stati sostituiti dai tubi flessibili utilizzati nell'impiantistica e rivestiti con carta colorata, la invita a Milano per realizzare una mostra permanente sugli abiti da lavoro al Castello Sforzesco.

Il successo crescente, tuttavia, non le risparmia di doversi confrontare – da donna – con un contesto ancora fortemente maschile e con chiari pregiudizi verso il suo ruolo imprenditoriale. Nei primi anni non è facile misurarsi con i fornitori, e con alcuni clienti la situazione finisce per assumere risvolti persino paradossali: “Capitava che tanti clienti telefonassero e chiedessero di parlare col titolare. Quando gli rispondevo che la titolare ero io sentivo che restavano gelati: “ma che è una donna?!” mi dicevano. Poi inventavano una scusa e non mi richiamava più nessuno. E io restavo lì, a chiedermi perché”. Dopo un breve momento di sconcerto, Maria comprende che deve fare di necessità virtù, così: “Una mattina mi è venuta la bella idea: quando mi chiedevano del titolare, rispondevo che era fuori e che potevano dire a me, perché ero la segretaria. E loro mi dettavano l'ordine. Funzionava così bene che l'ho fatto quasi per tredici anni, coinvolgendo anche i collaboratori e i rappresentanti affinché nessuno mi tradisse”.

L'intraprendenza di Maria porta ad una crescita esponenziale dell'azienda, che nei primi Anni '70 è conosciuta in tutta Italia, occupa stabilmente 65 dipendenti (quasi tutte giovani donne), produce mediamente 1.200 capi al giorno e vanta clienti di massimo prestigio. L'imprenditrice non riesce più a presidiare direttamente tutte le attività gestionali, così decide di far leva sulla collaborazione delle dipendenti, con le quali instaura un rapporto basato sulla condivisione delle responsabilità e sulla comunicazione: “Dopo qualche anno che avevo avviato l'attività qui dentro c'erano 65 persone e non riuscivo più a gestire tutto da sola. Allora, per ogni reparto, ho scelto una responsabile: loro si sono sentite gratificate e per me è stato un sistema di lavoro efficace, che adottiamo tuttora. Parlavamo, facevamo riunioni periodiche, mettevo al corrente tutti i collaboratori sull'andamento del

fatturato, sull'eventuale acquisizione di nuovi clienti e, più in generale, su come andava l'azienda".

A metà degli Anni '70, però, arriva una significativa battuta d'arresto: è il periodo della crisi, le aziende iniziano a delocalizzare i processi produttivi e a cercare fornitori all'estero. Di fronte al progressivo ed inesorabile crollo delle vendite, l'imprenditrice è costretta a ridimensionare fortemente l'organico e capisce che "si deve inventare qualcosa" per non andare incontro alla chiusura totale dell'attività. Maria intuisce le possibilità di sviluppo del settore turistico in Italia e sposta il business dagli abiti da lavoro per le aziende manifatturiere a quello delle divise alberghiere: individua così un nuovo mercato e parallelamente migliora la qualità del prodotto. Di conseguenza, cambia l'impostazione delle vendite perché "non potevo andare albergo per albergo": passa dagli agenti di vendita ai grossisti, dal contatto diretto con il cliente alla grande distribuzione. Infine, ripensa l'organizzazione aziendale: esternalizza la fase di cucitura a macchina presso laboratori localizzati sempre ad Appignano e gestiti dalle sue ex dipendenti, cercando, in questo modo, di trovare un compromesso tra l'effettivo calo della produzione e il desiderio di continuare a garantire lavoro almeno alla gran parte delle sue collaboratrici.

Maria, nel frattempo, cerca di consolidare la sua naturale vocazione imprenditoriale sviluppando le competenze manageriali di cui ha bisogno. Si iscrive alle associazioni di categoria, frequenta convegni e corsi specifici dove spesso e per molti anni è l'unica donna tra tanti uomini: "All'inizio non era facile. Mi dicevano "quella". Ero una cosa molto rara, perché facevo un lavoro da uomo e gli uomini, spesso, erano terribili. Ma io ho impostato tutti i rapporti basandomi sul rispetto e sulla serietà e dividendo nettamente il lavoro dalla mia vita privata" per limitare ogni illazione.

Intanto i figli crescono. Maria li coinvolge fin da piccoli: "Tutte le settimane dedicavo mezz'ora per informarli sull'azienda. Non so all'inizio quanto riuscissero a capire, ma io lo facevo. Sempre. Gli parlavo dell'azienda e li aggiornavo su quanto accadeva. Facevamo insieme anche i miei conti: luce, acqua, gas. Calcolavamo le entrate e le uscite, il totale di ogni mese e di fine anno, così li ho abituati a sapere quanto spendevamo".

Appena concluse le scuole superiori, Giorgio entra in azienda, ma si rende conto rapidamente che quella non è la sua strada e decide di realizzarsi al di fuori dell'impresa. Anche Gianni, che consegue il diploma pochi anni dopo, decide di non continuare gli studi e, a seguito di un anno e mezzo trascorso in Inghilterra ad imparare l'inglese su consiglio della madre, fa il suo ingresso in azienda. Il suo percorso di inserimento dura circa due anni e lo porta a sperimentare direttamente ogni attività aziendale: dal magazzino alla produzione, dalle vendite al marketing, dai sistemi informativi a quelli economico-finanziari. "Mia nonna – racconta la signora Toni – mi diceva sempre: per saper comandare devi saper fare! Mio figlio ha scaricato

i tessuti, stampato divise ed etichette, tagliato e cucito: erano tutte cose che doveva conoscere e capire come si fanno. Altrimenti come poteva valutare il lavoro degli operai o capire se stavano sbagliando? ”.

Alla fine Gianni decide di restare in azienda e si apre così la vera e propria fase di affiancamento generazionale tra madre e figlio: da un lato l'imprenditrice cerca di trasmettere la sua esperienza al giovane e di sollecitarlo a frequentare specifici corsi di formazione; dall'altro il figlio inizia a confrontarsi con le prime responsabilità, cercando di trovare un equilibrio tra i consigli materni e le proprie idee.

Col passare degli anni, l'imprenditrice capisce che è arrivato il momento di ufficializzare la posizione del figlio. La proprietà dell'azienda viene divisa in parti uguali tra i due eredi, ma Giorgio preferisce uscire dalla compagine sociale e non essere coinvolto nella gestione: “Io avrei preferito che tutti e due i figli lavorassero in azienda, ma uno ha un carattere, uno ha l'altro. Il maggiore ha preferito essere liquidato e abbiamo fatto così”. Questo passaggio è un momento delicato per la fondatrice, che tuttavia non dimentica che il vero obiettivo di questo cambiamento è garantire la sopravvivenza dell'impresa che ha creato: “Io sono innamorata della mia azienda, per me la Toma è un altro figlio e distaccarmene, anche solo un po', mi ha fatto male. Ma alla fine non più di tanto, visto che si trattava dei miei figli. Del resto, ho sempre detto che non l'avrei mai tenuta se questo avesse significato cessare l'attività o lasciarla fallire. L'avrei venduta, anche a poco magari, ma non l'avrei chiusa”.

Anche dopo il trasferimento della proprietà, l'imprenditrice resta al fianco del figlio nell'attività aziendale e la convivenza tra i due continua ad essere produttiva per entrambi e ancor più per l'impresa, alla quale Gianni dà un forte orientamento all'internazionalizzazione, con un progressivo ampliamento del mercato estero.

Da attività imprenditoriale, la Toma diventa una vera e propria family business che vede Gianni, oramai da 23 anni in azienda insieme alla madre, responsabile dell'impresa. Oggi l'attività conta 15 dipendenti stabili, alcuni interinali, un indotto di oltre un centinaio di persone occupate nei 14 laboratori che lavorano per lei, più di 600 mila capi prodotti ogni anno ed oltre 5 milioni di euro di fatturato. All'interno vengono presidiate le attività di acquisto, controllo qualità, stiratura, packaging, spedizioni, mentre all'esterno si svolgono le fasi di taglio e di cucitura. I suoi prodotti sono destinati al mercato nazionale ed internazionale. L'azienda esporta, infatti, i suoi capi in tutta Europa (Grecia, Spagna, Francia, Germania, in primis), ma anche in Russia e a Dubai. Nel frattempo, pur mantenendo la localizzazione ad Appignano, ha cambiato ed ampliato la sua sede, grazie ai finanziamenti delle banche che, superato un lungo iniziale periodo di scetticismo, durato almeno dieci anni, hanno via via riconosciuto la solidità dell'azienda: “Da quando l'attività è cresciuta ho iniziato a vendicarmi

– scherza, ma non troppo, l'imprenditrice – e ora o mi danno quello che voglio o chiudo il conto”.

La signora Maria, pur essendo uscita dalla compagine proprietaria, ha mantenuto un ruolo di primaria importanza in azienda, affiancando il figlio in tutte le principali attività gestionali, curando il prodotto in prima persona e restando un punto di riferimento per tutto il personale. Si tratta ancora di quasi tutte donne, alcune delle quali sono collaboratrici di vecchia data, che hanno affiancato l'imprenditrice in molte delle sue vicissitudini, ed altre sono giovani neo-laureate, apportatrici di competenze innovative. Maria Toni ha voluto mantenere con i propri dipendenti un rapporto colloquiale, basato sulla condivisione e sulla comunicazione: “Facciamo i programmi insieme e poi vanno avanti in autonomia. Ho delle persone che lavorano con me da 41 anni, loro mi chiamano “signora”. Le altre no, tutte Maria. Una volta l'anno facciamo una cena qui, in azienda, ognuna di loro porta qualcosa da mangiare, poi si inizia a raccontare degli anni passati, ti ricordi questo, ti ricordi quello. A mio figlio dicono “Tu dovevi vedere tua madre a 30 anni, quando era giovane, che tipa che era!” Mi piace molto questo rapporto così... confidenziale”.

Il passaggio dagli abiti da lavoro a quelli per il settore alberghiero e la ristorazione, di fatto dettato da una situazione di crisi, ha in realtà offerto all'imprenditrice l'opportunità di tornare ad esprimere la sua creatività di stilista. È lei la madrina delle “novità fashion” del settore: dieci anni fa ha proposto la prima giacca classica da cuoco in colore nero; più recentemente, è uscita sul mercato con la giacca da cuoco “sushi”. Non si stanca di creare e da molti viene definita e riconosciuta come “la regina dell'innovazione” nel campo dell'abbigliamento professionale per la ristorazione.

Tra conquiste e rinunce, aspirazioni e compromessi, Maria Toni ha saputo reinventare continuamente anche se stessa, il suo ruolo imprenditoriale e la sua azienda pur di coniugare i suoi due grandi amori: i figli e la moda. Oggi, dopo una vita dedicata alla sua impresa e alla sua famiglia, può dire di esserci riuscita.

## **Maria Toni: una donna imprenditrice e la sua impresa**

Il caso di Maria Toni presenta interessanti spunti di riflessione circa lo studio dell'imprenditorialità femminile, sia dal punto di vista della donna imprenditrice, con particolare riguardo alle motivazioni che possono addurre all'avvio dell'impresa, che nella prospettiva dell'impresa al femminile, soprattutto rispetto ad alcune caratteristiche che possono contraddistinguere le aziende governate da donne. Sembra, inoltre, possibile trarre alcune considerazioni rispetto a come la figura imprenditoriale femminile viene vissuta dal contesto di riferimento, qui inteso come ambito aziendale (dipendenti e collaboratori), professionale (banche, fornitori, clienti, ecc.),

sociale (ambiente locale), familiare (genitori, parenti, figli).

Per molti anni si è pensato che la decisione di avviare un'attività imprenditoriale fosse una scelta obbligata per le donne, in quanto costrette a diventare imprenditrici per superare le difficoltà dettate da necessità economiche o familiari, oppure dai problemi legati all'inserimento o alla presenza sul mercato del lavoro. L'imprenditorialità femminile, quindi, veniva considerata l'esito di "fattori push": una donna diventa imprenditrice se "spinta" da una sostanziale situazione di insoddisfazione, di precarietà, di bisogno<sup>2</sup>. Più recentemente è stato evidenziato come la scelta imprenditoriale sia, in realtà, un mezzo di autorealizzazione per molte donne, soprattutto se propense all'autonomia e di indole creativa e decisionista. L'imprenditorialità femminile, pertanto, viene oggi sempre più spesso considerata l'esito di "fattori pull": una donna diventa imprenditrice perché "attratta" dall'opportunità di raggiungere i propri obiettivi di soddisfazione personale e professionale<sup>3</sup>.

Quello della signora Toni è un caso esemplare di come l'imprenditorialità possa essere una scelta fortemente voluta (e non subita) ed è ancor più emblematico se si pensa che la sua decisione è maturata negli Anni '50 e si è concretizzata nei primi Anni '60, in un contesto socio-economico ancora fortemente androcentrico, imperniato sulla famiglia patriarcale e sulla subordinazione femminile, in cui le donne erano sostanzialmente escluse dal mondo del lavoro o comunque fortemente soggette alla segregazione lavorativa, che le vedeva destinate alle mansioni considerate tipicamente "da donna" e mai con compiti gestionali o di controllo<sup>4</sup>. Eppure lei ha ambito fortemente ad emergere e ad affermarsi. Precisa subito e con orgoglio di non aver mai lavorato come dipendente e dimostra di aver caparbiamente perseguito la sua vocazione imprenditoriale, pur di soddisfare il proprio desiderio di indipendenza, di responsabilità, di potere decisionale.

Anche la volontà di conciliare il lavoro con le esigenze familiari ha avuto il suo peso, ma tale fattore è intervenuto in un secondo momento, determinando semmai una limitazione dell'attività imprenditoriale (non più anche la moda, ma solo gli abiti da lavoro) e non la spinta verso il self-employment.

---

<sup>2</sup>Una disamina di questi aspetti è fornita da L. Ruggerone (2000), in "Donne esploratrici. Percorsi nell'imprenditoria femminile", di M. Magatti, M. Monaci e L. Ruggerone, Guerrini e Associati, Milano.

<sup>3</sup>Un interessante contributo, in questo senso, è offerto da K. D. Hughes (2003), *Pushed or Pulled? Women's Entry into Self-Employment and Small Business Ownership Gender, Work and Organization*, Vol. 10, N. 4, August.

<sup>4</sup>Un'efficace analisi storica del lavoro femminile nell'economia marchigiana è realizzata da P. David (2006), *Il valore della differenza. La risorsa femminile nella creazione d'impresa*, Carocci Editore, Roma.

Il suo essere imprenditrice, peraltro, risulta talmente interconnesso con il suo ruolo di madre, che Maria Toni misura il proprio successo non con il raggiungimento di una posizione di prestigio economico e sociale, bensì con la capacità di essere riuscita a seguire i figli in prima persona e ad assicurare loro una posizione, nel rispetto della diversità caratteriale e delle differenti aspirazioni manifestate da ognuno dei due, oltre che con l'essere riuscita a creare un'attività sana ed un prodotto di qualità.

Attraverso la storia dell'imprenditrice è possibile, altresì, evidenziare quello che può essere considerato l'approccio femminile all'impresa. L'attività imprenditoriale è stata, innanzitutto, concepita come strumento di autorealizzazione e di gratificazione professionale e non come mezzo per realizzare un profitto. È, inoltre, interessante notare come ogni decisione riguardante l'impresa sia stata assunta cercando di conciliare le esigenze – spesso divergenti – dell'imprenditrice, dell'azienda e della famiglia. La stabilità nella piccola dimensione, in questo senso, può essere letta come esito di un sistema di valori che privilegia l'equilibrio tra la vita professionale e quella personale e familiare, anche se questo vuol dire raggiungere un compromesso tra aspirazioni e doveri.

E questa è una concezione del lavoro e dell'impresa che Maria Toni cerca di trasmettere anche al figlio attualmente alla guida dell'impresa: "La nostra è un'azienda con una redditività soddisfacente. Va bene così. Non ingrandire, dico a mio figlio, perché poi non hai più famiglia, non hai più figli, non hai più niente".

Riguardo lo stile di gestione dell'impresa, sembra possibile riscontrare nell'imprenditrice quello che in letteratura viene definito approccio "evolutivo" e che generalmente viene associato all'agire imprenditoriale femminile<sup>5</sup>. Tale approccio, che si caratterizza per la propensione a procedere in modo adattivo e seguendo le intuizioni personali, per la predilezione della piccola dimensione e delle relazioni, rispecchia, in effetti, quello adottato dall'imprenditrice nell'avviare e nel gestire la sua azienda. Ad esso si associa uno stile direttivo c.d. "trasformativo"<sup>6</sup>, basato sulla comunicazione e sulla condivisione, che incoraggia la partecipazione attiva dei dipendenti e mira alla qualità del risultato, tutti elementi che è possibile riscontrare nel racconto della signora Toni.

Questo approccio evolutivo e trasformativo si può riscontrare anche nella gestione del passaggio generazionale che ha più recentemente interessato l'azienda. Il coinvolgimento della generazione emergente, infatti, si è manifestato già nell'ambito educativo dei figli ed il loro inserimento in azienda è stato auspicato e favorito dall'imprenditrice, la quale

---

<sup>5</sup> Al contrario, gli uomini sembrerebbero caratterizzati da un approccio definito "strategico": sono più orientati alla razionalità, all'efficienza, alla standardizzazione delle procedure. Su questo tema, cfr. L. Ruggerone (2000), op. cit.

<sup>6</sup> Ad esso si contrappone lo stile di leadership "transazionale", generalmente più adottato dai maschi, che mira alla standardizzazione delle procedure e all'uso di ricompense basate sulle performance. Su questo tema, cfr. L. Ruggerone (2000), op. cit.

non ha comunque prevaricato le aspirazioni, le attitudini personali e le scelte dei figli. Quella tra Gianni e la madre in azienda è una convivenza costruttiva, non senza scontri, ma comunque finalizzata allo sviluppo congiunto dell'azienda, alla crescita professionale del figlio, al trasferimento delle conoscenze tacite frutto dell'esperienza decennale dell'imprenditrice e al mutuo adattamento dei ruoli tra generazione uscente e generazione emergente: "C'è voluta molta pazienza. Ho cercato di farlo imparare e di farli capire, di non imporgli nulla, di fargli fare anche delle esperienze negative, perché è giusto che sbagli, sempre nei limiti ovviamente. E non mi sono messa in competizione con lui".

Molto interessante, infine, è la verifica di come la figura imprenditoriale femminile venga vissuta dal contesto di riferimento. In ambito familiare, la giovane Maria è stata sostenuta ed aiutata dalla famiglia d'origine e, in particolare, dal padre che ha dimostrato concretamente di credere in lei. La famiglia allargata e l'ambito sociale locale, invece, si sono dimostrati meno pronti a comprendere le aspirazioni di una donna forse "troppo avanti" con le idee rispetto al tempo ma, anche se l'imprenditrice non ha dimenticato le battute e i commenti poco piacevoli di parenti e colleghi maschi, non si è fatta distogliere dal suo obiettivo ed il tempo le ha dato ragione. Almeno in ambito aziendale Maria Toni sembra essersi confrontata con un contesto che potremmo definire "privilegiato", in quanto formato prevalentemente da ragazze, nel quale l'essere donna non ha avuto particolari conseguenze se non quelle positive di rappresentare per molte un modello di riferimento che, in alcuni casi, ha portato alcune collaboratrici a diventare, a loro volta, piccole imprenditrici. In ambito professionale, infine, la signora Toni non ha avuto vita facile.

Il rapporto con le banche<sup>7</sup>, con i fornitori e con i clienti sono stati problematici per i primi anni di attività, ma lei ha saputo "aggirare" con fermezza e perspicacia le difficoltà.

L'imprenditrice, in ogni caso, è certa di aver tratto vantaggio dall'essere donna nel suo agire imprenditoriale, poiché proprio alcune caratteristiche tipiche dell'essere femminile le hanno consentito di gestire al meglio certi rapporti ed alcune situazioni, passaggio generazionale compreso. Oggi Maria Toni si definisce un'imprenditrice soddisfatta e una donna realizzata. Un'imprenditrice soddisfatta, perché ha saputo creare e sviluppare un'azienda all'avanguardia e di successo: "Ma precisiamo. Se per successo si intende la maestosità, no: la Toma non è un'azienda di successo. Però è un'azienda sana, molto conosciuta e molto stimata, apprezzata dai clienti per la qualità, dai fornitori e dalle banche per la precisione e la puntualità. Questo per me è importante, vale più questo che qualche milione. È per questi motivi che dico sì, per me la Toma è un'azienda di successo."

---

<sup>7</sup> Peralto, nonostante siano trascorsi oltre quaranta anni da quando la signora Toni ha avviato la sua attività imprenditoriale, poco sembra essere cambiato rispetto, in particolare, al binomio "banche-imprese femminili". Quando una donna imprenditrice deve interloquire con il sistema bancario per la raccolta di capitale, ad esempio, subisce ancora cospicue disparità di genere, così come dimostrato da recenti ricerche. Ad esempio, l'indagine condotta da A. F. Alesina, F.

E una donna realizzata perché “io non speravo di diventare una grande azienda, il mio sogno era quello di vivere bene con la mia famiglia e la mia missione era dare una posizione ai miei figli. Li ho seguiti sempre e non volevo far fare loro i sacrifici che ho fatto io quando ero ragazzina. Ci sono riuscita. A me piace vivere senza strafare ed ho raggiunto tutti i miei obiettivi. E sono contenta perché non ho chiesto niente a nessuno: io ho fatto tutto da sola”.

*Annalisa Sentuti  
Università degli Studi di Urbino “Carlo Bo”  
annalisa.sentuti@uniurb.it*

---

Lotti, P. E. Mistrulli (2008), “Do women pay more for credit? Evidence from Italy”, Working Paper, National Bureau of Economic Research, Cambridge, July, ha dimostrato come le donne imprenditrici italiane, a parità di rischio, paghino tassi di interesse più alti rispetto agli uomini e scontino “scepticism periods”, ovvero periodi di diffidenza iniziale e sostanzialmente immotivata da parte delle banche, lunghi almeno due anni, solo passati i quali il costo del capitale di credito concesso alle imprese femminili inizia lentamente ad eguagliare quello riconosciuto alle imprese maschili.