Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Economia e gestione delle aziende

Tesi di Laurea

Imprenditorialità femminile nel vino

Evidenze empiriche dal Veneto

Relatrice
Ch.ma Prof.ssa Christine Mauracher

Laureanda
Alessia Frigo
Matricola 853176

Anno Accademico
2018 / 2019

Alla mia famiglia,
che mi ha insegnato a non smettere mai di sognare.

Indice

Introduzione

Struttura del lavoro e domande di ricerca

PRIMA PARTE 11

1. Il settore vitivinicolo: una visione d'insieme 12

1.1 Il contesto economico di riferimento 14

1.2 La normativa e la dimensione del settore 17

La struttura della filiera del vino 17

Europa: OCM Vino e Pac 18

Italia: tra produzione viticola e valorizzazione del territorio 20

Regione Veneto: il PSR e le leggi regionali 23

Le imprese vinicole in Veneto 24

1.3 Le certificazioni di qualità 27

2. Donne e impresa in agricoltura 33

2.1 Dati generali 35

2.2 La gestione d'impresa: caratteristiche ed indicatori economici 37

Focus: il settore vitivinicolo 50

2.3 Il supporto normativo ed istituzionale alla donna 51

SECONDA PARTE 55

3. Rassegna della letteratura in materia di imprenditoria femminile 56

3.1 Metodologia e descrizione dei cluster 56

Opportunità di business ed avanzamento di carriera 57

Business e social networks e accesso alle forme di capitale 58

Caratteristiche e tendenze di crescita delle imprese al femminile 58
Benchmarking e differenze di genere 59
Questioni sociali ed etiche 60
Maternità, famiglia e contesto domestico 60
Spunti di ricerca sull'imprenditorialità femminile 61
Generale: aspetti e caratteristiche dell'imprenditoria femminile 62
Altri settori: i principali settori economici studiati 63
Agricoltura: il focus sul il settore agricolo 64

3.2 Opportunità di business ed avanzamento di carriera 64
3.3 Business e social networks e accesso alle forme di capitale 71
3.4 Caratteristiche e tendenze di crescita delle imprese al femminile 79
3.5 Riassunto del capitolo 87

TERZA PARTE **89**

4. L'imprenditoria femminile nel settore vitivinicolo veneto: introduzione alla ricerca **90**

4.1 Indicazioni metodologiche 93
4.2 Obiettivo dell'indagine 99

5. I risultati dell'analisi **100**

Quota 101 – Silvia Gardina 101
Maeli – Elisa Dilavanzo 101
Il Melograno – Cristina Benato 102
Ornella Molon 102
Maculan – Maria Vittoria Maculan 103
Tenuta Belcorvo – Donata Dalle Crode 103
Bottega – Barbara Bottega 104
Bortolomiol – Elvira Bortolomiol 105
Iris Vigneti – Isabella Spagnolo 105
Le Vigne di Alice – Cinzia Canzian 106
Allegrini – Marilisa Allegrini e Vittorina Caceffo 107

5.1 L'approccio con l'azienda e con il settore vitivinicolo 101

5.2 Le fasi critiche nella vita dell'azienda 112
5.3 Le funzioni aziendali fondamentali 119
5.4 Caratteristiche femminili e stile gestionale delle imprenditrici 127

Conclusioni

Bibliografia

Sitografia

Indice delle figure e delle tabelle

Appendice

Introduzione

Energia, eleganza, grinta, condivisione, passione, curiosità.

Sono le parole che ho segnato tra i miei appunti nel corso delle ricerche e che guideranno questo lavoro, perché rappresentano l'essenza dei due protagonisti: il vino e la donna.

Energia.

"Il vino è la risposta della terra al sole" scriveva Margaret Fuller, scrittrice e giornalista statunitense vissuta nella prima metà dell'Ottocento. Questa citazione porta con sé un duplice significato, parlando sia del legame fisico tra il vino e la terra, fortificato da moltissimi fattori climatici ed ambientali, sia di una connessione immaginaria che entra insieme al vino nella bottiglia e che, in Italia, fa del vino una cultura oltre che un prodotto di ottima qualità. La donna avanza nella direzione aziendale in ambito vitivinicolo, e diffonde i propri tratti caratteriali e comportamentali portandoli all'interno della gestione d'impresa.

Eleganza.

Sostantivo femminile a tutti gli effetti, ma perfettamente accostabile al vino, simbolo di status sociale. Il termine non si riferisce soltanto a persone, ma anche al territorio da cui il vino deriva. L'eleganza si traduce in qualità grazie alle certificazioni di qualità D.O.C., D.O.C.G. ed I.G.T.: il Veneto vanta 20 certificazioni fra D.O.C. e D.O.C.G. e 6 I.G.T. che saranno citate nella Prima Parte del presente lavoro trattando il contesto di riferimento.

Grinta.

Le donne del vino approcciano il proprio lavoro con grinta e volontà facendosi promotrici del genere femminile, che vuole – e a volte deve – dimostrare le proprie capacità di leadership in "un mondo di maschilismo e meschina gelosia" che ha

complicato l'ascesa lavorativa di molte donne come Monica Larner, oggi revisore capo dei vini italiani per Robert Parker Wine Advocate.

Condivisione.

Questo è probabilmente il termine in cui il vino riesce ad identificarsi di più: "Mi piace lo spirito del ritrovarsi, la convivialità senza fronzoli, la presenza dei fiocchi di neve, quella delle mura spesse, tenendo in mano un bicchiere di vino per un paio d'ore di assoluta serenità" scriveva Virginia Woolf, importante figura letteraria britannica del XX secolo. I periodi storici rilevanti nella storia del vino a livello mondiale risalgono al Medioevo, alle esplorazioni geografiche del XV secolo, o, ancor prima, ai miti dell'Antica Grecia, nei quali il vino ha assunto diverse connotazioni e svariati significati simbolici, ma ha sempre rappresentato occasione di convivialità e compagnia. La condivisione contraddistingue le esperienze di molte imprenditrici del vino, che si fanno forti delle caratteristiche del territorio in cui lavorano e creano reti di conoscenze che favoriscono l'apprendimento dalle reciproche esperienze. Tale aspetto verrà trattato nella Seconda Parte della tesi, analizzando gli spunti bibliografici e gli studi che hanno approfondito diversi aspetti ricorrenti nell'operatività delle donne manager in tutto il mondo.

Passione.

Assieme alla dedizione, caratterizza la donna nel lavoro e nella vita. Ci sono, infatti, molti aspetti caratteriali che la donna sviluppa nella propria vita, anche grazie alla sensibilità e ad esperienze come la maternità che possono essere convertite in abilità ed accortezze in ambito lavorativo. Il vino ha un ciclo di produzione e di vita lungo, distribuito su diverse fasi che richiedono sia l'influenza dell'ambiente sia la costante attenzione umana.

Curiosità.

Il settore vitivinicolo è in costante evoluzione ed accoglie nuove tipologie di prodotto e, non di minore rilevanza, nuove figure professionali che le sostengono. Questi ruoli aziendali sono sempre più spesso ricoperti da donne: in California, ad esempio, la presenza femminile è consistente e in aumento nelle funzioni di staff di Risorse Umane e Marketing, mentre scarseggia nelle Vendite, nella Viticoltura, nell'IT e nella Produzione (Insel e Hoepfner, 2018).

Per comprendere come il settore primario italiano si muova nel tentativo di sanare la disparità di genere ancora presente nell'attività economica del Paese, verrà richiamato anche il concetto di sostenibilità sociale in azienda, tema oggi molto diffuso e fonte di dibattito.

Questo lavoro raccoglie le testimonianze di undici imprenditrici del settore vitivinicolo nella Regione Veneto, proponendosi di individuare i fattori che accomunano le esperienze delle donne intervistate. Si ricercano le conseguenze dell'influenza delle caratteristiche femminili sullo stile gestionale, su alcuni aspetti della performance aziendale e sui processi decisionali che guidano la crescita.

Struttura del lavoro e domande di ricerca

Il lavoro si focalizza sulle aziende vitivinicole venete condotte da donne. Si ricercano i fattori che distinguono lo spirito imprenditoriale femminile, con specifico riferimento al settore primario veneto, trascinato dalla tradizione e caratterizzato dalla prevalenza del sesso maschile. L'obiettivo è quello di individuare modalità operative o impostazioni strategiche tipiche nella direzione femminile, e testimoniarne l'evoluzione verso performance di successo attraverso l'analisi di undici casi studio.

Prima Parte: dimensione del settore vitivinicolo e presenza femminile in agricoltura

Questo lavoro si colloca concettualmente nell'ambito del settore vitivinicolo veneto, focalizzandosi precisamente sulla categoria dei conduttori d'impresa. Pertanto, è utile fornire un inquadramento del settore e della normativa che lo regola, non solo a livello regionale, ma anche italiano ed europeo. Tale contestualizzazione aiuterà a comprendere la dimensione del settore in termini economici ed occupazionali; chiarirà, inoltre, l'importanza delle Denominazioni d'Origine (DOC, DOCG, IGT) all'interno del settore vitivinicolo veneto. Il Capitolo 2 aprirà la strada alla ricerca delineando gli aspetti chiave dell'imprenditoria femminile nel settore dell'*agrifood*, termine che si riferisce all'insieme di attività economiche che compongono la filiera agroalimentare, dalla produzione alla distribuzione.

Seconda parte: rassegna della letteratura

La parte centrale del lavoro esamina le fonti bibliografiche esistenti, alcune delle quali riguardano la caratterizzazione aziendale delle attività del settore, mentre altre esplorano il contesto dell'imprenditorialità femminile sotto diverse luci. Il presente lavoro si colloca nel punto d'incontro dei suddetti due ambiti letterari; essendo tale intersezione alquanto ristretta, la rassegna letteraria ha il duplice obiettivo di delineare la materia ed affinare i temi di indagine.

Terza parte: analisi qualitativa

La terza parte, la più ampia ed elaborata, costituisce il cuore del lavoro. Un capitolo (Capitolo 4) definisce gli obiettivi dell'indagine e spiega quale metodologia è stata impiegata. Successivamente saranno esposti i risultati dell'indagine condotta presso le donne imprenditrici, definendo sia qualitativamente che quantitativamente il campione soggetto della ricerca.

Molte delle fonti bibliografiche alla base del lavoro espongono ricerche condotte nel campo dell'imprenditorialità femminile in generale (Jenning e Brush, 2013; Finotto e Atarah, 2018; Welter, 2004; Welter, 2005; Henry, Coleman, Orser e Foss, 2017; Brush, Edelman, Manolova e Welter, 2018); altre analizzano specifici aspetti della presenza femminile nelle imprese vitivinicole di diversi Paesi (Galbreath, 2016; Insel e Hoepfner, 2018; Galbreath, 2015; Santos, Marques e Ratten, 2017; Benedetto e Corinto, 2015; Boatto, Follador, Dal Bianco, Bianchin e Scaggiante, 2013), ma nessuno dei lavori esistenti si concentra sulle donne imprenditrici del vino in un contesto italiano. Questo lavoro si propone quindi di analizzare la presenza femminile tra gli imprenditori del settore ed i relativi fattori economici distintivi, limitando la ricerca alla Regione Veneto. Cogliendo anche le sfide lanciate da alcune delle fonti bibliografiche, questo lavoro sostiene l'imprenditoria femminile nel settore primario e mira a rispondere a due domande di ricerca al fine di indirizzare le donne imprenditrici ad alcuni aspetti del proprio modo fare impresa che possono rivelarsi funzionali al loro successo.

Domande di ricerca:

Quali motivazioni spingono la donna ad intraprendere una carriera nel settore vitivinicolo veneto?
Quali sono i fattori critici che guidano l'attività imprenditoriale femminile nel settore vitivinicolo?

PRIMA PARTE

DIMENSIONE DEL SETTORE VITIVINICOLO

E PRESENZA FEMMINILE IN AGRICOLTURA

CAPITOLO 1

1. Il settore vitivinicolo: una visione d'insieme

Il settore vitivinicolo può essere osservato da molteplici prospettive, ognuna delle quali collabora alla formazione di un quadro ricco di soggetti e di colori, su scenari che solo l'occhio critico di un osservatore informato ed appassionato può riconoscere, ma che a chiunque trasmette sensazioni di naturalezza e freschezza. Davanti a questo quadro, un produttore di vino vede la sua terra e ricorda il duro lavoro tra i vigneti nel corso della vendemmia; una persona esterna, magari uno studente universitario, si immagina seduto ad un tavolo sulla terrazza di un ristorante con vista panoramica sui colli, brindando con gli amici. Un sommelier, riconoscendo l'ambientazione del dipinto, sa quali sono le cantine che offrono le migliori degustazioni, e pensa a chi consigliarle.

Questa metafora non si allontana troppo dalla realtà: cambiano i punti di vista, cambiano le caratteristiche sociali degli osservatori, cambia la fonte del loro interesse per il vino e ciascuno di loro lo conosce a modo suo. Per tracciare un contesto generale del settore vitivinicolo, partiamo dal consumatore e dalle evoluzioni che le sue preferenze hanno manifestato negli ultimi anni. Come in molti altri settori (soprattutto in quelli collegati all'agroalimentare), anche nel vino hanno preso spazio l'attenzione ad aspetti salutistici e la preferenza per prodotti la cui filiera produttiva rispetti i canoni di sostenibilità ambientale. Il consumatore di oggi si sente parte attiva del proprio acquisto e si informa minuziosamente, coinvolgendo inevitabilmente gli operatori dell'offerta.

Il settore vitivinicolo evolve rapidamente sotto vari punti di vista: l'offerta varia in funzione dell'andamento del mercato internazionale e delle preferenze della domanda, e quest'ultima è a sua volta influenzata dalla crescente attenzione ad aspetti qualitativi e salutistici e dalle occasioni di consumo del prodotto. Nel quadro del mercato agroalimentare italiano, il vino si conferma il prodotto cardine del Made in Italy, registrando un valore complessivo di 5,8 miliardi di euro[1].

Il quadro produttivo italiano si sposta gradualmente verso pratiche produttive sostenibili a livello ambientale: si impongono sempre di più il biologico ed il biodinamico, tecniche produttive (certificate, nel caso del biologico) che riducono sensibilmente l'utilizzo di prodotti di sintesi chimica nella viticoltura e nella vinificazione, al fine di purificare il terreno di produzione e garantire l'elevata qualità del prodotto finale. Queste tecniche produttive vengono adottate a scelta del produttore; comportano costi generali di lavorazione maggiori della produzione 'classica' e – in genere – output quantitativamente inferiore. L'adozione di valori ambientali da parte dei produttori rappresenta anche un elemento chiave per i vinificatori e per l'industria del vino, perché permettono di riparare (o parzialmente controbilanciare) l'impatto della filiera del vino sull'ambiente (Castellani et al., 2017).

Il filone di cambiamento appena delineato, insieme all'ampliamento del business che ruota attorno al vino ed al largo seguito che il settore ha conquistato a livello internazionale, hanno ampliato anche gli ambiti di ricerca sviluppata in materia. Sono sempre di più gli economisti che studiano il settore: in particolare – per il legame con il presente lavoro – l'imprenditorialità nell'industria del vino ha dimostrato di meritare l'attenzione degli studi, rivelandosi un'attività che apporta valore economico consistente ai bilanci nazionali di anno in anno. Queste correnti di studio hanno preso varie direzioni, indagando tutti gli aspetti

[1] Questi dati emergono dall'analisi Ismea su dati Istat, e sono stati esposti in occasione dell'apertura della 53ª edizione di Vinitaly (2019).

legati alla sostenibilità ambientale, economica e sociale oggi prediletti dagli operatori dell'offerta e che catturano l'attenzione della domanda.

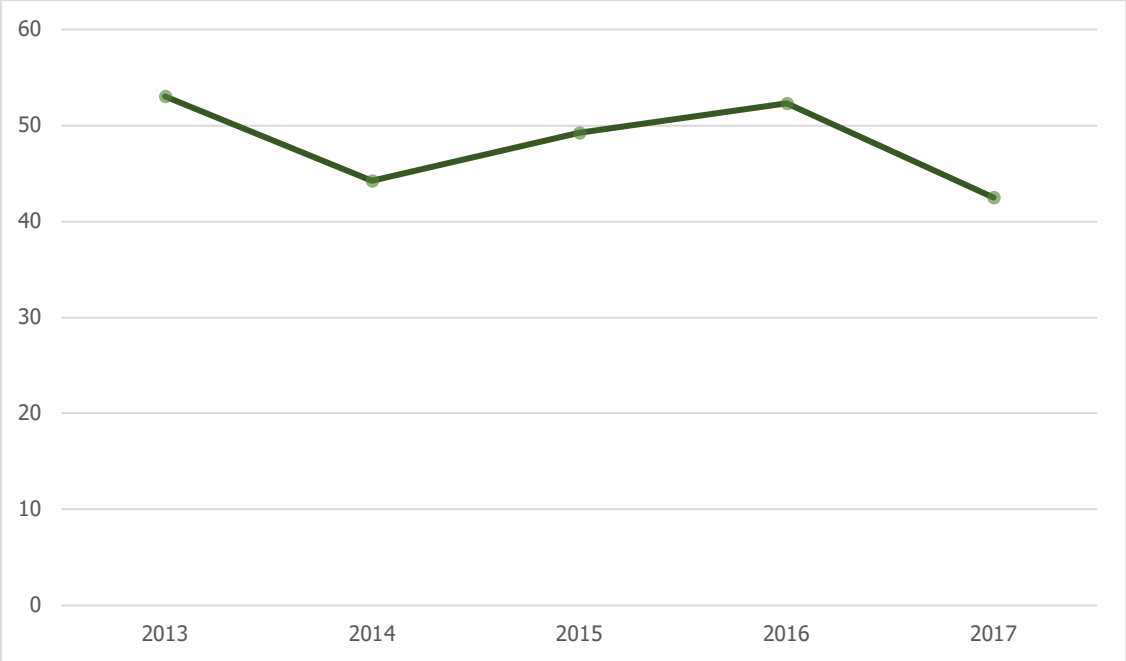
1.1 Il contesto economico di riferimento

Mediobanca realizza ogni anno un'indagine di carattere prevalentemente economico-finanziario sull'andamento del settore vinicolo, sia a livello italiano, sia con una visione più ampia sui mercati internazionali. La prima delle due parti in cui è suddivisa l'*Indagine sul settore vinicolo*, pubblicata da Mediobanca nel mese di aprile 2018, riguarda le 155 società di capitali italiane operanti nel settore vinicolo che nel 2016 hanno realizzato un fatturato superiore a 25 milioni di euro. In questo contesto, la valutazione dell'OIV[2] della produzione veniva posta a confronto con la previsione produttiva per il 2017 (oltre 39 milioni di ettolitri).

Questo dato è stato confermato dalle statistiche diffuse da *Unione italiana vini* (Il Corriere Vinicolo, aprile 2019): la produzione totale di vino e mosti in Italia si attesta a 42,5 milioni di ettolitri, confermandosi nuovamente al primo posto in quantità tra i produttori di tutto il mondo. Ciononostante, il trend produttivo (sia a livello mondiale che italiano) continua a scendere, mentre la qualità delle produzioni tende a salire coerentemente con l'evoluzione delle richieste dei consumatori.

[2] Organisation Internationale de la Vigne et du Vin: organismo intergovernativo di tipo scientifico e tecnico, di competenza riconosciuta nell'ambito della vigna, del vino, delle bevande a base di vino, delle uve da tavola, e degli altri prodotti della vigna. Fonte: www.oiv.int

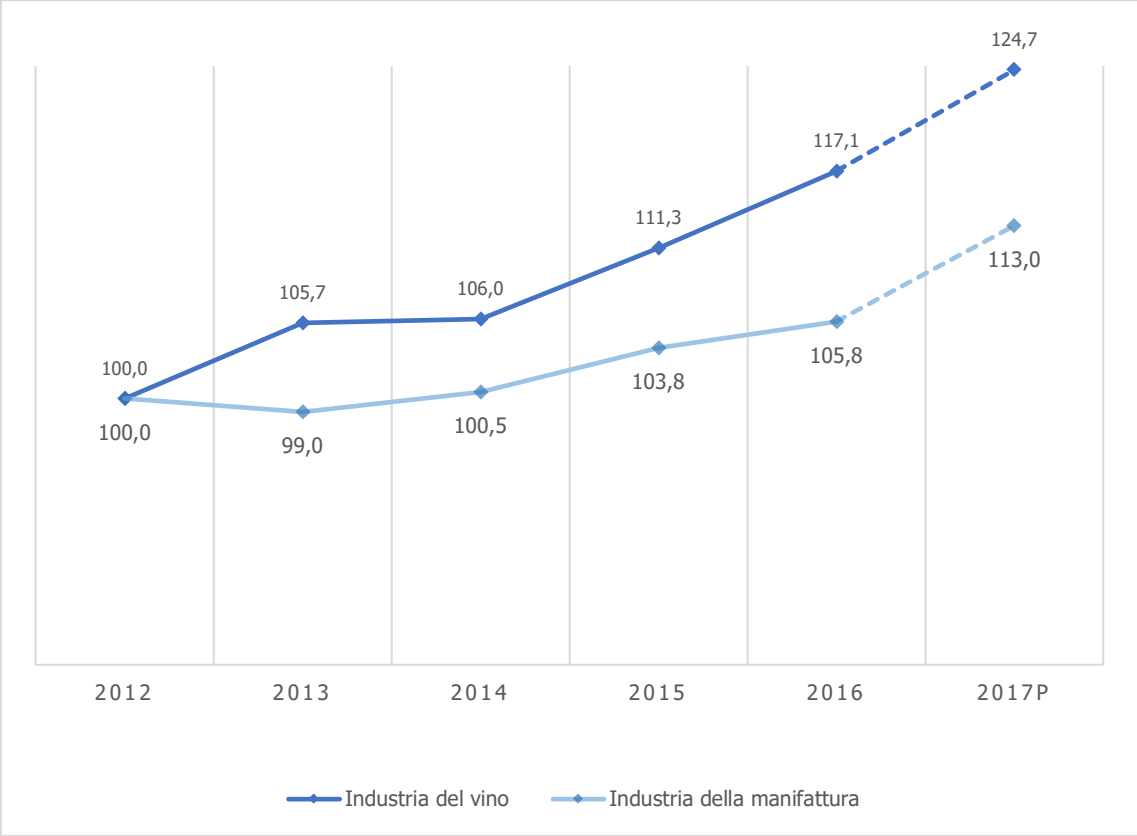
Figura 1: Produzione di vini e mosti in Italia (milioni di hl)
Dichiarazioni AGEA



Fonte: Il Corriere Vinicolo – Il Vino in Cifre (Aprile 2019)

A proposito di consumo di vino, merita di essere citata l'indagine *Mercato Italia – Gli italiani e il vino* realizzata per Vinitaly (giunto alla 53ª edizione nel 2019) dall'Osservatorio Nomisma Wine Monitor. Il volume dei consumi di vino in Italia si è ridotto del 26% rispetto a vent'anni fa, periodo nel quale è cambiata molto anche la composizione qualitativa della domanda, che si è spostata verso i vini di qualità (soprattutto se certificata) ed ha portato il mercato del vino ad un valore stimato superiore ai 14 miliardi di euro. Le previsioni degli andamenti del mercato del vino richiedono sempre molta prudenza, data l'incertezza del contesto, ma questo non sembra penalizzare la generazione di valore da parte di questo settore nell'economia del Paese: secondo l'indagine Mediobanca, la crescita del fatturato vinicolo dal 2012 continua a tassi sempre superiori a quelli della manifattura (Mediobanca 2018).

Figura 2: Numeri indice delle vendite del settore vinicolo e della manifattura (2012 - 2017P, 2012=100)



Fonte: Mediobanca

La prospettiva mondiale sul settore vitivinicolo è sempre più importante nella valutazione dell'andamento dei mercati dei singoli paesi, in relazione al crescente valore degli scambi commerciali. Il valore totale delle importazioni mondiali di vini e spumanti supera i 35 miliardi di US$ (Mediobanca 2018). Dell'export vinicolo totale in uscita dall'Italia (nel 2018 oltre il miliardo di litri, per un valore totale di circa 4.382.700.000 €; fonte Mediobanca), il 26% è destinato al mercato statunitense, dove alcuni produttori Italiani hanno instaurato propri distaccamenti; quote rilevanti dell'export italiano hanno come destinazioni la Germania e il Regno Unito (Il Corriere Vinicolo, aprile 2019).

Secondo lo studio condotto dall'Osservatorio di Nomisma Wine Monitor[3], il mercato che sta facendo il maggior balzo in avanti nel settore enologico è quello asiatico. Infatti, il Far East (Asia Orientale[4]) è l'area geografica che è cresciuta di più nell'ultimo decennio, raggiungendo nel 2018 un valore complessivo di 6,45 miliardi di euro. L'aumento del 30% della domanda di vino nel mercato orientale rappresenta oggi una vasta opportunità per l'export italiano, che dovrà competere con i valori già alti di quello francese verso il Far East.

1.2 La normativa e la dimensione del settore

La struttura della filiera del vino

La filiera vinicola italiana è molto articolata e frammentata: in Italia sono prevalgono le aziende produttrici di piccole dimensioni (poco più di 2 ha per azienda la superficie vitata media) che spesso non si occupano dell'imbottigliamento. Da un lato, le modeste dimensioni e la consistente presenza numerica di competitors – spesso vicinissimi, anche dal punto di vista geografico – impedisce il diretto contatto con il consumatore finale, dovendo quindi affidarsi ad operatori industriali (imbottigliatori) e commerciali esterni (rivenditori specializzati o GDO); dall'altro lato, la piccola impresa riesce a mantenere stretti legami con il territorio, caratteristica chiave nel mercato italiano del vino.

L'industria del vino fa da tramite tra le aziende produttrici (insieme all'import e alle cooperative) e i canali di vendita: tra vendita diretta e grossisti intermediari, sono gli ultimi i principali attori della distribuzione. Da questi, il consumatore finale acquista il vino tramite la distribuzione moderna, in larga misura

[3] Wine Monitor è l'Osservatorio di Nomisma sul mercato del vino che supporta le imprese vinicole italiane sia nei percorsi di internazionalizzazione che sul mercato interno.

[4] Asia Orientale (anche Far East): Cina, Giappone, Hong Kong, Corea del Sud, Vietnam, Singapore, Tailandia, Taiwan, Malesia, Indonesia, Filippine, Maldive, Cambogia, Mongolia, Laos, Macao, Timor Est, Corea del Nord, Brunei, Birmania.

identificata con la grande distribuzione, ed attraverso il dettaglio tradizionale. Questa breve panoramica permette di comprendere quanto sia ampio il numero di soggetti coinvolti nella filiera del vino e quanto, al giorno d'oggi, possa risultare articolata la competizione nel settore.

Al giorno d'oggi, la fase produttiva del vino – quella pratica, a contatto diretto con la terra e il vigneto – si allontana sempre di più, nell'immaginario comune, da quella burocratica e manageriale: il mondo enologico cresce in modo esponenziale e segue direzioni che risultano spesso scollegate dagli effettivi andamenti produttivi. Come in tutti i settori economici, anche in quello primario si vogliono abbattere tutte le barriere geografiche e culturali, per avvicinare i mercati di tutti i Paesi, già fortemente connessi da scambi commerciali di volumi sempre più rilevanti. È questa l'aria che si respira a Vinitaly, la più grande rassegna dedicata al vino, che si svolge ogni anno in Italia e che, nelle 53 edizioni realizzate dal 1967 ad oggi, è stata testimone di tutte le evoluzioni dell'universo enologico. Oltre 4.400 aziende da tutto il mondo presenziano alla manifestazione per rendersi visibili ed acquisire nuovi contatti commerciali; la fiera risponde alla cosiddetta *digital transformation* mettendo a disposizione strumenti digitali multilingua di facile utilizzo, al fine di semplificare l'incontro tra domanda ed offerta anche di diversi continenti.

Europa: OCM Vino e Pac

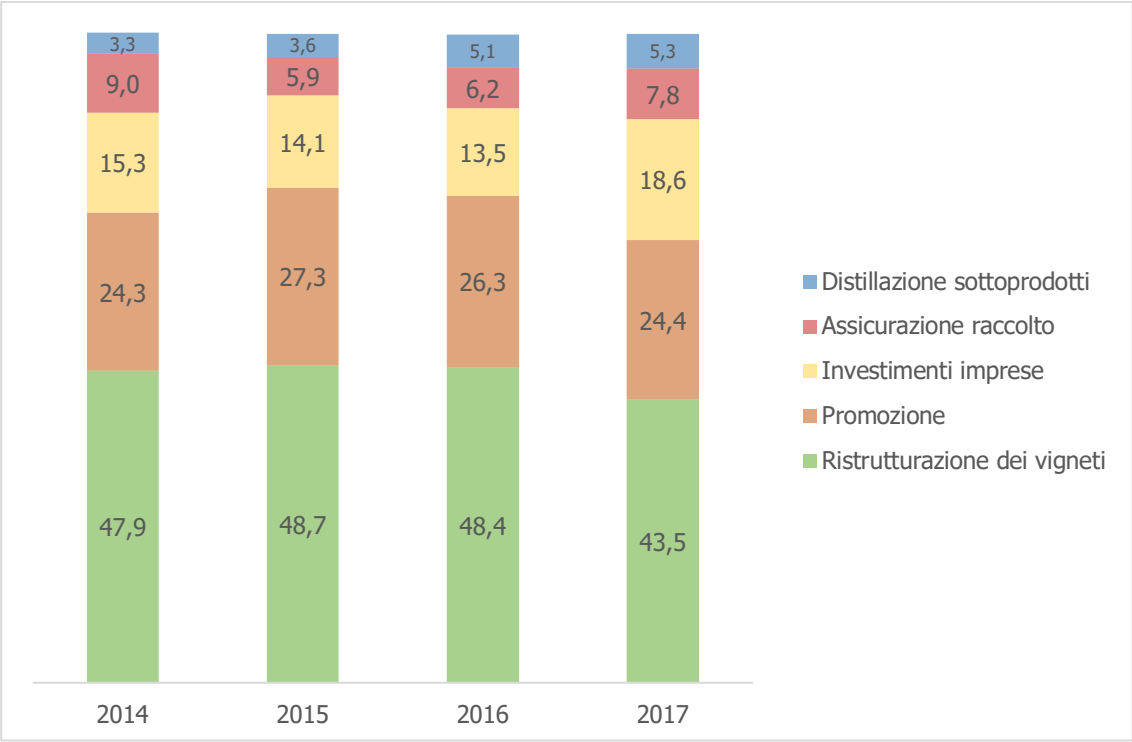
Restando a Vinitaly, i buyer provenienti da Paesi europei nell'edizione 2019 sono più di 20.300 ed il loro interesse a partecipare alla manifestazione è legato alla fama che il mercato italiano si è creato, nei secoli, nel settore vitivinicolo. "Il 45% circa del valore degli scambi di vini in bottiglia è fatto in Europa": secondo quanto riportato dal *Corriere Vinicolo* (Aprile 2019), il Vecchio Continente riesce a sostenere il proprio vantaggio nel commercio internazionale di vini nonostante il rallentamento di alcuni segmenti del settore. È quindi utile soffermarsi brevemente alla base normativa che, nel contesto europeo, regola il settore.

Il mercato europeo del vino – che vanta la presenza di Francia, Spagna ed Italia tra i primi quattro Paesi produttori di vino a livello mondiale – trova fondamento normativo nella **Politica Agricola Comune** (PAC) che rappresenta uno dei maggiori impegni politici europei sin dal 1962, anno in cui fu creata. La PAC è l'insieme di regole che impegna l'Unione Europea nel sostegno dell'equità e della stabilità dello sviluppo del comparto agricolo dei Paesi membri. La PAC è sorretta da due pilastri fondamentali: regime dei pagamenti diretti (a sostegno degli agricoltori) e misure di mercato; misure di sostegno allo sviluppo rurale. Con tale base, l'obiettivo fondamentale della Politica è garantire lo sviluppo e la stabilità del settore primario, mantenendo il passo del cambiamento del contesto economico e sociale dell'UE, ad esempio con specifici fondi dedicati alle attività di Ricerca e sviluppo e di Innovazione.

L'altro elemento normativo fondante nel settore vitivinicolo europeo è l'**Organizzazione Comune di Mercato del Vino** (OCM Vino). Strutturata nel 1970, l'OCM Vino stanzia risorse a sostegno dei produttori per l'impianto di nuovi vigneti, delle attività promozionali, del rispetto delle corrette pratiche enologiche (in ottica di sostenibilità ambientale) e degli scambi commerciali con i Paesi Terzi. La riforma più rilevante è quella che ha coinvolto l'OCM Vino nel 2008 (Regolamento CE 479/2008): la ridefinizione degli obiettivi in funzione dei cambiamenti avvenuti negli anni nel mercato internazionale ha ampliato l'ambito di intervento strutturale dalla sola viticoltura alle fasi a valle della filiera, cioè trasformazione e commercializzazione. La liberalizzazione degli impianti e i premi all'estirpazione di vecchi vigneti, insieme a nuove regole di etichettatura, hanno spostato il focus dell'offerta sulla qualità del prodotto, non più sulla quantità.

All'interno di un quadro normativo molto articolato e frammentato, il settore del vino è tutt'ora sostenuto economicamente dalle risorse stanziate dall'OCM Vino, la cui spesa – che in totale supera il miliardo di euro – è diretta in maggior misura alla ristrutturazione dei vigneti (oltre 146 milioni di euro in Italia), alle attività di promozione (più di 82 milioni di euro in Italia) e agli investimenti nelle imprese (quasi 63 milioni in Italia).

Figura 3: OCM Vino Italia - Ripartizione della spesa per misure (%)



Fonte: Il Vino in Cifre (Gennaio 2019)

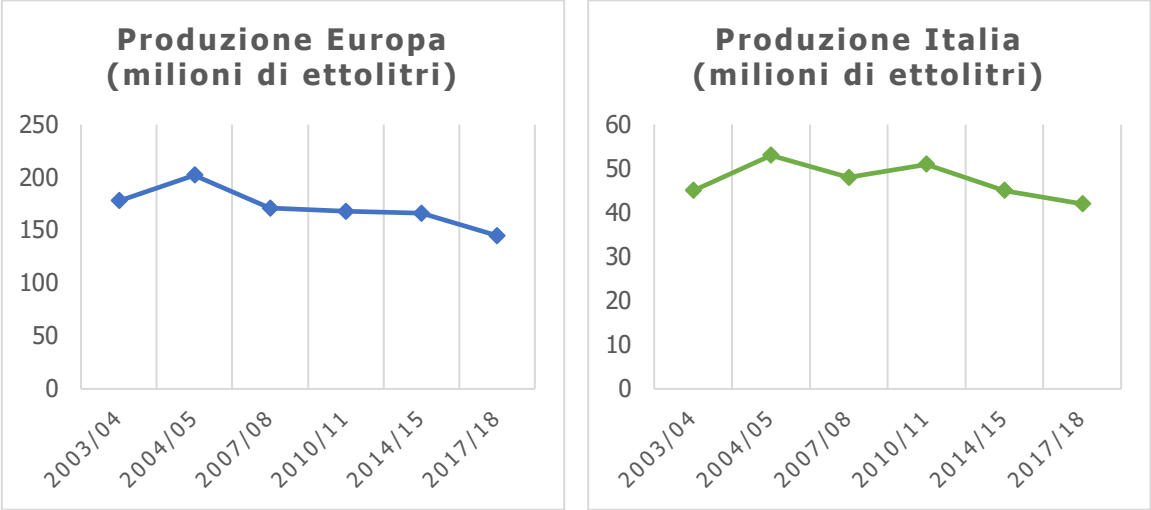
Italia: tra produzione viticola e valorizzazione del territorio

La performance del nostro Paese si inquadra in un contesto di generale debolezza del settore: oggi, l'export (non solo quello italiano, ma anche quello di gran parte dei Paesi europei) soffre l'andamento rallentato delle vendite dei vini fermi in bottiglia, surclassati dagli spumanti che attualmente dominano sui mercati. Dopo un passato in cui il prosecco è stato il vino bianco di punta per l'Italia (anche nell'export), il presente del settore vinicolo internazionale vede la categoria spumantistica primeggiare ed erodere il successo delle altre tipologie di vini; ma il boom dello spumante è un'arma a doppio taglio. L'Italia concentra l'offerta su pochi mercati (USA, UK e Germania, in particolare), e inizia ad instaurare un dialogo con le generazioni più giovani, le cui preferenze sono generalmente orientate alle bollicine ed ai bianchi. Se da un lato questo può permettere all'Italia di fare un balzo competitivo in avanti, dall'altro la concentrazione su pochi prodotti e l'abbandono parziale di altri possono sviare

l'immaginario comune, avvicinando il consumo dei vini italiani a quello di altre bevande ed impoverire l'immagine del Paese sui mercati.

In collegamento con la contestualizzazione del vino italiano nei mercati esteri, si noti che il trend produttivo italiano segue quello europeo, che, seppur con notevoli balzi in entrambe le direzioni, negli ultimi anni è in discesa.

Figura 4: Produzione di vino e mosti



Fonte: Il Vino in Cifre n.1 (Gennaio 2019)

A fronte della saturazione produttiva del mercato, oggi la competizione internazionale di settore si gioca sullo spostamento della linea di confine: affinché un blocco cresca, è necessario che gli altri decrescano. Se si unisce questo aspetto alla crescente presenza di altre bevande "high value" che si impongono sempre più di anno in anno (in particolare la birra), anche sull'onda di lievi variazioni della domanda (in particolare con l'influenza dei *millenials* e dell'attenzione rivolta ai prodotti biologici), l'Italia ha bisogno di crearsi spazio di manovra, possibilmente riunendo le forze su base territoriale o di prodotto. La struttura polverizzata dell'offerta italiana da un lato disincentiva tali forme di aggregazione, ma dall'altra rappresenta il punto di forza per la comunicazione

con i mercati esteri, i quali evolvono a loro volta (la rapida crescita dell'import dei paesi asiatici ne è un chiaro esempio).

Un vantaggio sostenibile per l'Italia del vino è sicuramente vincolato dall'indispensabile collegamento tra qualità del prodotto e territorio d'origine. In Italia, la valorizzazione del territorio si configura nelle Denominazioni d'origine dei vini (se ne parlerà in maggior dettaglio nei paragrafi successivi): nonostante il proliferare di denominazioni negli ultimi decenni, il mercato ha continuato e continua a premiare i vini DOCG che portano il nome del territorio di produzione, tipicamente ambiti geografici ben definiti che, oltre alla vocazione vinicola, veicolano cultura, storia, arte. Come testimonia Il Corriere Vinicolo (n.12, Aprile 2019), "su 470 Dop-Igp, solo 80 (il 17%) presentano tassi di imbottigliamento superiori all'80%, mentre all'opposto la maggioranza – 157, equivalenti a 1/3 – stanno sotto il 40%".

Mentre la superficie vitata in Italia presenta un incremento negli ultimi anni (dai 638 mila ettari del 2015 ad otre 652 mila nel 2017 – fonte Il Vino in Cifre, Aprile 2019), il volume della produzione in ettolitri è sensibilmente diminuito (-14% circa tra il 2015 e il 2017). Questa contrazione produttiva non ha inibito la forza commerciale dell'Italia sui mercati vinicoli internazionali: il nostro Paese è il secondo esportatore di vini confezionati al mondo, export che nel 2017 ha raggiunto il valore di 4.724 milioni di dollari. Le principali destinazioni dei vini italiani vedono, come in passato, gli Stati Uniti al primo posto (il 26% dell'export in uscita dall'Italia è diretto agli USA), seguiti dalla Germania (18%) e dal Regno Unito (9%); quest'ultimo è un mercato in forte movimento (prevalentemente in negativo) in quanto fortemente scosso dall'ancora indefinita situazione 'Brexit' e da un forte calo di produzione vitivinicola.

La legge italiana si collega alla regolamentazione europea attraverso il Testo Unico della vite e del vino (legge n.238 del 12/12/2016 "Disciplina organica della coltivazione della vite e della produzione e del commercio del vino"). Si tratta dell'unica fonte nella giurisprudenza italiana che aggiorna, razionalizza e raggruppa in 90 articoli tutta la normativa nazionale vigente nel settore.

Regione Veneto: il PSR e le leggi regionali

Nel quadro produttivo del Paese, il Veneto è tra le Regioni che trasportano e sostengono il settore vinicolo: i primi dati sulla produzione vinicola italiana del 2018, resi disponibili da AVEPA con lo Schedario Vinicolo Veneto, rivelano un aumento della superficie vitata regionale del 3,4% (oggi pari a 94.414 ettari) rispetto all'anno precedente. Istat, in più, evidenzia la crescita del +8,4% della superficie vitata già in produzione nel 2018, consistente in quasi 87 mila ettari. Oltre a Treviso e Verona, nel 2018 anche Padova, Vicenza e Venezia hanno contribuito in modo consistente alla crescita produttiva regionale, rispettivamente con percentuali di +12,8%, +14,2% e + 15%.

Dal 2005, a seguito dell'emanazione del Regolamento UE 1290/2005 relativo al finanziamento per la Politica Agricola Comune, l'Europa ha costituito due fondi (FEAGA – Fondo europeo agricolo di garanzia, e FEASR – Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale) "per conseguire gli obiettivi della politica comune (…) e provvedere al finanziamento delle varie misure contemplate da tale politica, comprese le misure di sviluppo rurale" (Reg. 1290/2005 UE).

Il Programma di sviluppo rurale (PSR) italiano si aggancia alla normativa ed ai fondi europei e stabilisce obiettivi funzionali allo sviluppo delle aree rurali delle Regioni, per un arco temporale di 7 anni al termine dei quali vengono riviste le priorità e le misure di intervento. Attualmente vige la Programmazione 2014-2020 che, coerentemente con la strategia Europa 2020, pone come *missione* il miglior equilibrio territoriale e l'innalzamento della qualità dell'ambiente e del clima, in una prospettiva sostenibile ed innovativa.

Nel corso degli anni, ed in particolare dalla riforma della Pac per il settennio 2014-2020, la politica europea per il settore primario ha accresciuto l'importanza dei piani di sviluppo rurale, includendoli in un quadro strategico unico per tutti i Paesi membri e coerente con gli obiettivi dell'Agenda Europa 2020 (L'Informatore Agrario). I PSR danno spazio ai progetti integrati e agli interventi collettivi in ambito europeo, particolarmente diretti alla diffusione

dell'innovazione ed al sostegno della competitività in ambito agricolo: tra le 6 priorità della politica di sviluppo rurale proposta dalla Commissione Europea i primi due punti riguardano, rispettivamente, la promozione ed il trasferimento di conoscenze e di innovazione (attraverso interventi di formazione e servizi di consulenza) e il potenziamento della competitività dell'agricoltura (con la ristrutturazione delle aziende agricole, la diversificazione delle loro attività e l'inserimento dei giovani).

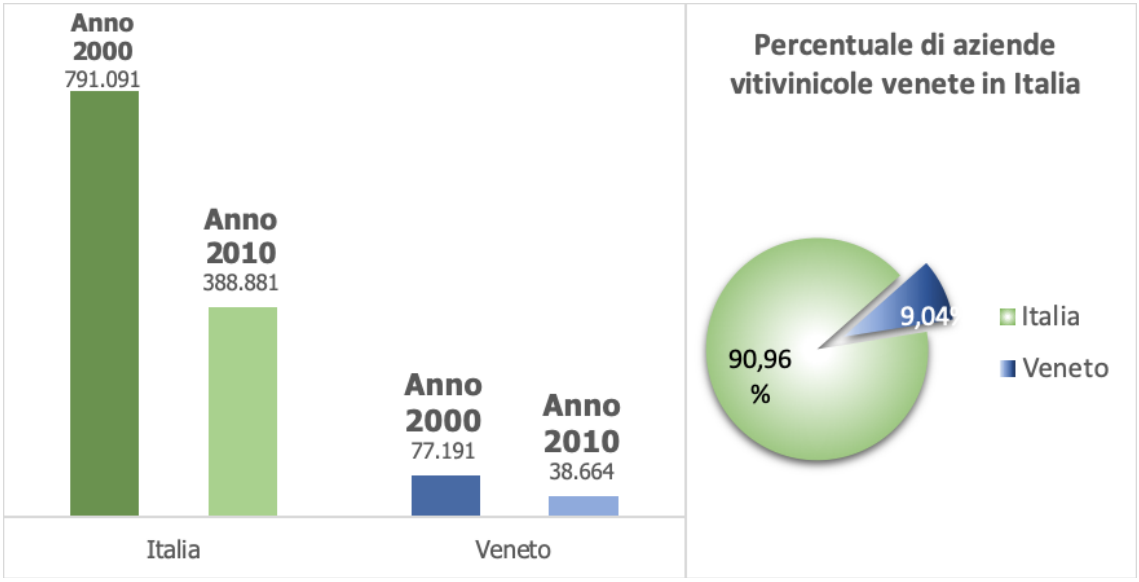
La Regione Veneto, attraverso leggi e regolamenti, si occupa di completare il quadro normativo del settore per gli aspetti di sua competenza. Tra questi, assume particolare rilievo la valorizzazione della produzione del vino veneto, strettamente legata al turismo enogastronomico della Regione. La realtà delle Strade del vino è la massima espressione della valorizzazione di tutte le risorse coinvolte dal turismo enogastronomico, che in Italia trova campo fertile nell'abbondanza e nella qualità dei prodotti dei settori agroalimentare ed enologico. La legge quadro n. 17/2000 della Regione Veneto definisce le Strade del Vino come "lo strumento attraverso il quale i territori a vocazione vinicola e le relative produzioni possono essere pubblicizzati e forniti sotto forma di offerta turistica". In una prospettiva più pratica, le Strade sono percorsi segnalati che collegano tra loro diverse categorie di esercizi (enoteche, cantine, ristoranti, alberghi, agriturismi, e anche negozi di prodotti tipici e musei), ognuno dei quali presenta collegamenti con il vino del territorio chiari all'ospite/cliente.

Le imprese vinicole in Veneto

Il Censimento dell'Agricoltura (Istat) del 2010 è il più completo quadro informativo sulla situazione delle aziende agricole in Italia, e dalla sua pubblicazione sono emersi alcuni andamenti delle imprese vitivinicole che hanno richiesto particolare attenzione. In complesso, il Paese ha assistito ad un aumento della dimensione media delle aziende, dovuto alla riduzione del numero delle stesse di circa il 50% dal 2000 al 2010. Il settore vitivinicolo veneto, in questi 10 anni, ha seguito lo stesso trend ma le aziende che si

occupano delle fasi a monte della filiera utilizzano ancora superfici nettamente inferiori alla media mondiale.

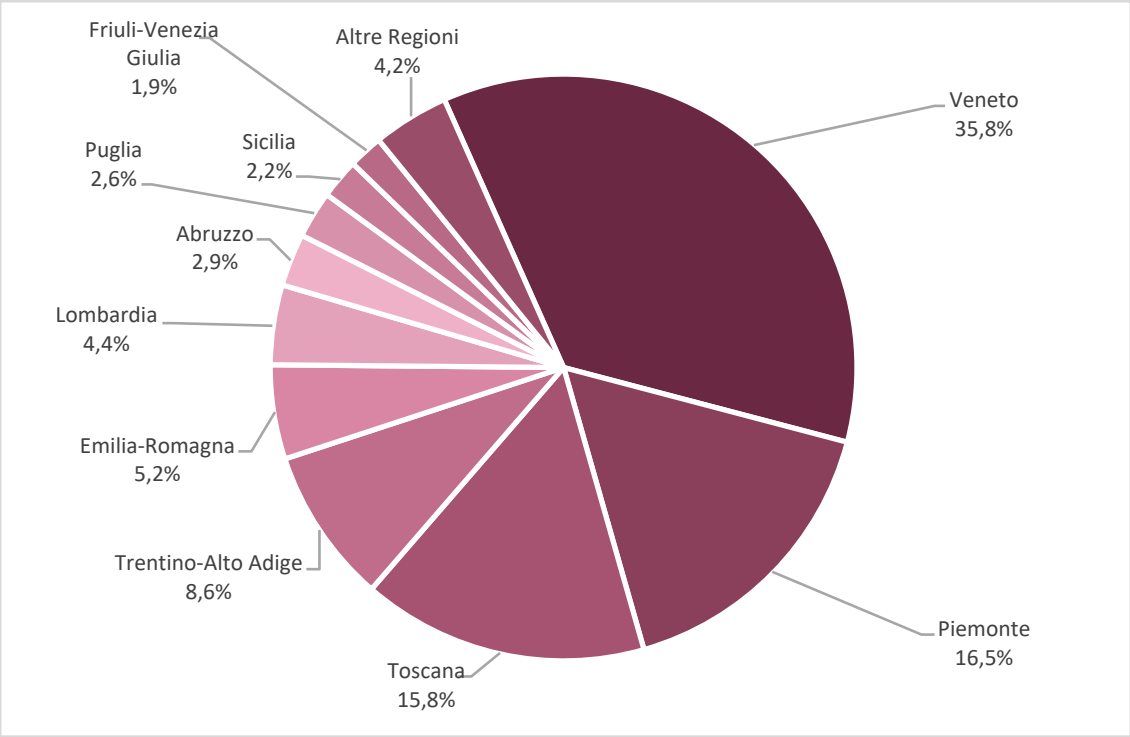
Figura 5: Numero di aziende con vite (2000-2010)



Fonte: elaborazione personale su dati Istat

Anche l'export del comparto vitivinicolo italiano è attualmente guidato dalla Regione Veneto che nel 2018 ha venduto i propri vini all'estero per un valore di 2,12 miliardi di euro (+6,4 rispetto all'anno 2017). Così, il vino veneto arriva a coprire più del 35% del totale dell'export enologico nazionale, il cui valore totale sfiora i 6 miliardi di euro(Il Corriere Vinicolo; WineMonitor).

Figura 6: Incidenza delle Regioni sull'export italiano



Fonte: WineMonitor su dati Istat

Nella seconda parte dell'indagine condotta Mediobanca sulle 155 maggiori società di capitali del settore vinicolo italiano viene presentata una classifica delle stesse secondo un punteggio (*z-score*) ottenuto dall'aggregazione di undici indicatori reddituali, patrimoniali e di efficienza rilevanti (Mediobanca, 2018). I primi 5 posti nella classifica sono occupati da cinque società Venete: Villa Sandi, Mionetto, Vinicola Serena, Botter, Masi Agricola. Il controllo familiare prevale nelle aziende vitivinicole venete, e lo stesso modello si ritrova anche tra le grandi società di capitali analizzate da Mediobanca. Il 54,8% del patrimonio netto del totale del campione[5] analizzato nell'indagine di settore è riconducibile all'assetto familiare, e raggiunge 75,5% se si aggiungono le cooperative; la restante parte è controllata da investitori finanziari (14,7%) o da società straniere (9,8%).

[5] La classifica basata sullo *z-score* conta 32 società di capitali italiane, 16 delle quali sono venete.

È utile anche un accenno alle diverse forme societarie che compaiono nel campione complessivo analizzato da Mediobanca. Le differenze in redditività e struttura finanziaria tra le Cooperative e le altre tipologie societarie (S.p.a. e s.r.l.) sono legate alle rispettive configurazioni operative: le cooperative non si occupano delle fasi produttive a monte della filiera, bensì riuniscono soci che conferiscono uve e vino e, a loro volta, vengono remunerati "implicitamente" con uve e prodotti. Inoltre, le cooperative sono avvantaggiate sotto il profilo finanziario da un minore costo del debito e un minor bisogno di ricorrere a prestiti. D'altro canto, S.p.a. ed s.r.l. vantano una maggiore presenza sui mercati esteri: nei Paesi UE queste società realizzano più del 60% delle proprie vendite estere, e negli ultimi anni hanno incrementato la loro presenza oltreconfine.

Ricordando che l'indagine Mediobanca si basa su un campione di 155 società di capitali, è bene tenere presente che la realtà veneta si caratterizza per estrema frammentazione (tante società di piccole dimensioni) e consistente presenza di società di persone, in particolare di imprese familiari, spesso microimprese (meno di 10 dipendenti e fatturato minore o uguale a 2 milioni di euro).

1.3 Le certificazioni di qualità

Sulla scia tematica della valorizzazione del territorio d'origine dei vini, è opportuno soffermarsi sulle denominazioni d'origine e sulle indicazioni geografiche, che convertono caratteristiche organolettiche legate a vitigni di qualità in marchi di garanzia. Il regolamento CE n.479/2008 ha aggiornato la regolamentazione OCM Vino[6] stabilendo tutele a livello comunitario per i vini a denominazione di origine protetta (DOP) e a quelli ad indicazione geografica protetta (IGP).

[6] A questo proposito, si veda il paragrafo 1.2 La normativa e la dimensione del settore nella sezione dedicata alla normativa europea

Sulla base del testo del Regolamento UE n.1151/2012 "sui regimi di qualità dei prodotti agricoli e alimentari", la prima distinzione da fare in materia è la seguente:

- La denominazione i origine protetta (DOP) è un marchio di tutela di tutela giuridica attribuito dall'Unione Europea non solo al vino, ma ad ogni prodotto alimentare originario di un determinato luogo, di una regione o di un paese , la cui qualità o le cui caratteristiche "la cui qualità o le cui caratteristiche sono dovute **essenzialmente o esclusivamente** ad un particolare ambiente geografico ed ai suoi intrinseci fattori naturali e umani"; tutte le fasi di produzione, lavorazione e trasformazione si svolgono nella stessa area geografica delimitata.

- L'indicazione geografica protetta (IGP) identifica prodotti alimentari originari di un luogo, di una regione o di un paese, "alla cui origine geografica sono **essenzialmente attribuibili** una data qualità; la reputazione o altre caratteristiche" (Regolamento UE n.1151/2012); almeno una delle fasi produttive deve essere svolta nell'area geografica delimitata.

A seguito delle integrazioni legislative introdotte in Italia in materia (Decreto legislativo 61/2010), "per denominazione di origine protetta dei vini si intende il nome geografico di una zona viticola particolarmente vocata utilizzato per designare un prodotto di qualità e rinomato, le cui caratteristiche sono connesse essenzialmente o esclusivamente all'ambiente naturale ed ai fattori umani" (d.lgs. Regione Veneto n.61 del 8 aprile 2010), e i vini DOP si classificano come:

- Denominazioni di origine controllata (DOC);

- Denominazioni di origine controllata e garantita (DOCG), che si può considerare di livello superiore in quanto evoluzione qualitativa delle DOC.

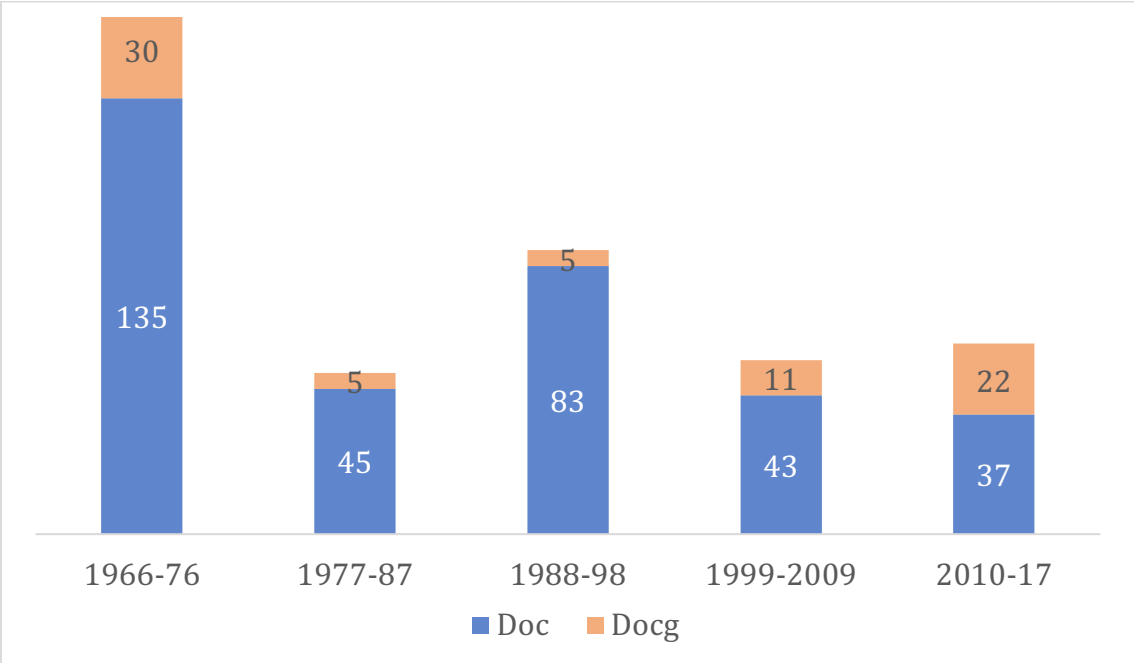
I vini DOP e IGP fanno riferimento a disciplinari di produzione specifici, guidati da precise indicazioni legislative incluse sempre nel decreto legislativo 61/2010

e il cui rispetto viene accertato attraverso controlli ed attività di vigilanza da parte del Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali.

Si è detto che il Veneto è ai primi posti a livello nazionale per qualità vinicola: infatti, anche il numero delle denominazioni d'origine ed indicazioni geografiche ne è la conferma. Oggi la Regione vanta 10 vini IGT, 28 DOC e 14 DOCG e la maggior parte delle denominazioni di origine controllata e garantita rappresenta il cuore della categoria per l'intero Paese.

Per delineare brevemente nella situazione attuale dei marchi di qualità in Italia, è necessario chiarire che negli ultimi anni l'innalzamento qualitativo e l'ampliamento della gamma di vini prodotta ed offerta si sono tradotti in un incremento notevole del numero delle certificazioni di qualità. Il numero di DOCG confrontato con le DOC dà spunti di ragionamento: a differenza di quanto accadeva nei primi anni dopo la legge istitutiva delle denominazioni di origine garantita (D.P.R. n.930/1963,), quando il passaggio da DOC a DOCG era lineare, oggi assistiamo sempre più al salto di qualità di 'parti' di denominazioni esistenti, cioè vari vini appartenenti in principio alla stessa DOC.

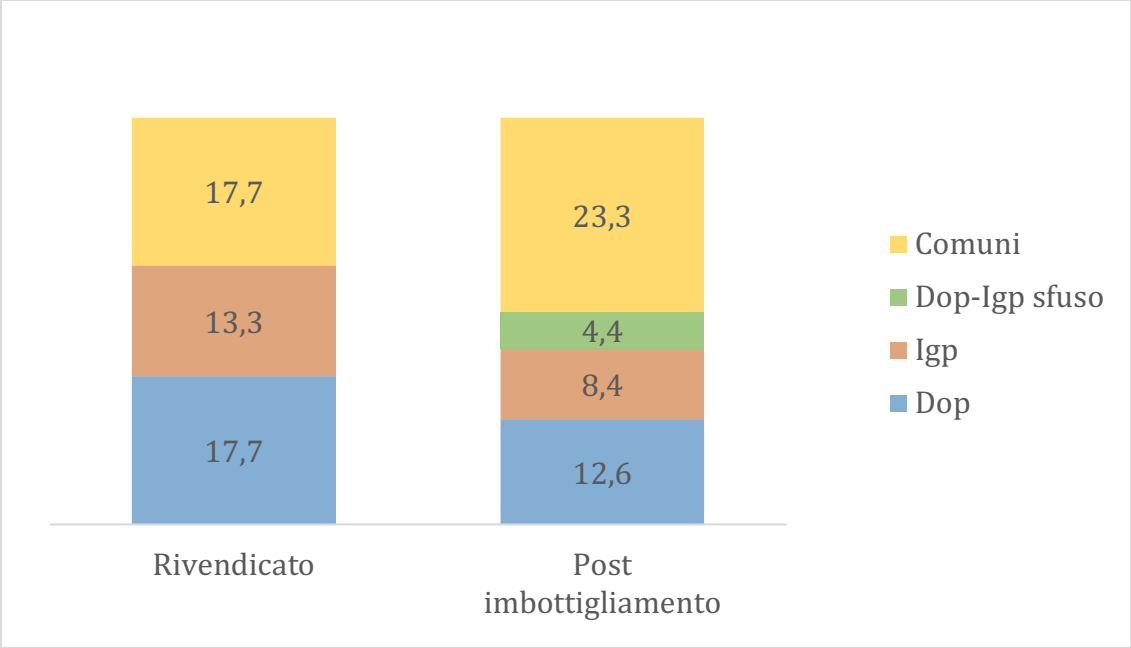
Figura 7: Evoluzione del numero di DOC e DOCG per decennio di nascita (Italia)



Fonte: Il Corriere Vinicolo (2019)

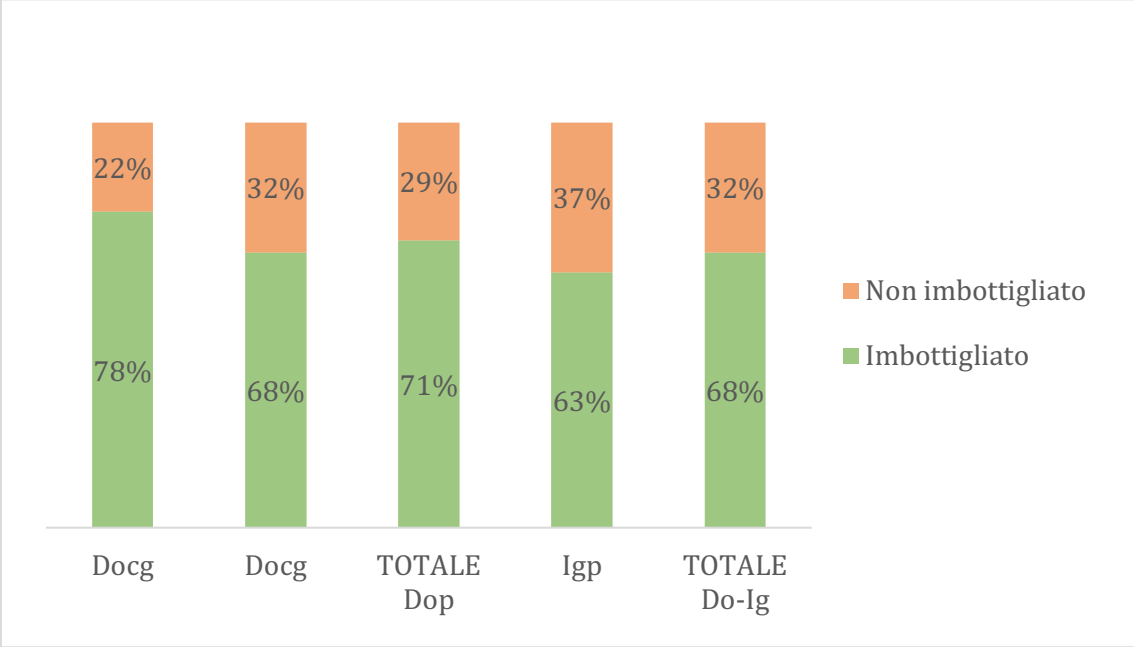
Questo *collage* è stato permesso da modifiche alla normativa intervenute a partire dagli anni Novanta per adattare la legge ai cambiamenti del settore, ma i risultati oggi sono facilmente sintetizzabili attraverso le differenze di performance dei vini a denominazione d'origine. Il rapporto imbottigliato/rivendicato esprime la quota di vino di qualità terminato in bottiglia (o comunque pronto per la vendita) sul totale dei vigneti rivendicati come appartenenti DOC o DOCG. Secondo l'indagine condotta dal Corriere Vinicolo, questo rapporto è sceso nei decenni, e dal 2010 ad oggi soltanto il 15% delle DOCG presenta buoni tassi di imbottigliamento (superiori all'80% del rivendicato). Con l'avanzamento degli anni, le DOCG (e anche le DOC, soltanto in modo meno evidente) nascenti si sono rivelate meno performanti sui mercati, e tra queste si è creata una sorta di concorrenza interna che rischia sia di penalizzare l'obiettivo primo delle Denominazioni – cioè la valorizzazione del connubio vino-territorio – sia di inibire la possibilità di sviluppi commerciali che avvantaggino tutti.

Figura 8: Ripartizione della produzione per marchio di qualità (milioni di hl)



Fonte: Il Corriere Vinicolo

Figura 9: Percentuali di imbottigliamento per marchio di qualità (anno 2018)



Fonte: Il Corriere Vinicolo

In conclusione, il Veneto riesce a creare un contrasto positivo anche in questo contesto: dei 12 milioni di ettolitri di vino prodotto risultanti dai primi dati della vendemmia 2018 (Veneto Agricoltura su dati Avepa), quasi il 73% riporta il marchio della Denominazione d'origine (DOC o DOCG).

CAPITOLO 2

2. Donne e impresa in agricoltura

Le imprenditrici del vino si collocano nel più ampio campo dell'imprenditoria femminile in Italia, studiato e analizzato dall'Osservatorio Imprenditoria Femminile di Unioncamere – Infocamere, strumento istituzionale dedicato alla raccolta dei dati sulle imprese disaggregati per genere.

La ricerca sull'imprenditoria femminile interessa sempre più soggetti in tutto il mondo: le motivazioni di questo focus sono molteplici, e portano la ricerca a spaziare dallo studio delle caratteristiche sociodemografiche delle imprenditrici alle questioni sociali o politiche che influiscono sull'attività lavorativa delle donne. La base comune dei lavori in materia è la crescente rilevanza dell'impatto di questo fenomeno in tutto il mondo e del contributo del genere femminile alla crescita ed al benessere delle società di riferimento, fattore economicamente più rilevante. Questi due aspetti rappresentano un filo conduttore per il lavoro del Global Entrepreneurship Monitor, un progetto di ricerca descritto come "*the world foremost study of entrepreneurship*[7]". Attraverso due strumenti di analisi statistica (APS – Adult Population Survey e NES – National Expert Survey), il GEM si occupa di raccogliere e divulgare informazioni riguardanti ogni aspetto del fenomeno imprenditoriale il più di 100 economie nel mondo, adottando due chiavi di lettura generale: comportamenti ed attitudini imprenditoriali degli

[7] "Il principale studio sull'imprenditorialità" (GEM)

individui, e la relazione tra queste carriere e i contesti nazionali in cui si innestano.

Ogni due anni il monitor elabora un testo intitolato *Women Entrepreneurship 2016/2017 Report* (GEM), che fornisce un fondamento empirico-statistico alla ricerca, alle decisioni politiche e all'ideazione di iniziative e programmi a supporto delle condizioni e delle aspirazioni lavorative delle donne. Il lavoro del GEM struttura il macro-contesto 'imprenditorialità femminile a livello mondiale' seguendo una logica di analisi che organizza l'insieme di soggetti, fasi di sviluppo, attitudini, caratteristiche e fattori critici che influiscono sulla carriera imprenditoriale delle donne. Nel paragrafo successivo verrà approfondito il contenuto della sezione della pubblicazione che tratta i fattori che impattano la carriera imprenditoriale, creando così una base informativa e definitoria di alcuni elementi che possono influenzare/hanno influenzato la carriera autonoma delle donne in specifici contesti nazionali.

Passando all'Unione Europea, va detto che il sostegno all'imprenditoria femminile nei Paesi membri si concretizza in pochi riferimenti normativi che saranno ripresi alla fine del Capitolo. L'UE unifica, in questo senso, la base legislativa e regolamentare sulla quale gli Stati Membri sviluppano tipologie di sostegno o incentivo all'imprenditorialità femminile in base alle specifiche condizioni socioeconomiche nazionali e dei diversi settori economici.

L'Italia delega alle Regioni la regolamentazione in materia: i principali corpi istituzionali che divulgano la conoscenza sull'imprenditoria femminile sono Unioncamere e il sistema camerale, i quali "*sono impegnati da anni per promuovere l'imprenditoria femminile, quale componente fondamentale del sistema imprenditoriale e per promuovere la cultura imprenditoriale presso le donne*" (Osservatorio Imprenditoria Femminile, Unioncamere). Ciascuna Regione italiana, presso le Camere di Commercio, istituisce Comitati per l'imprenditoria femminile nei quali siedono imprenditrici impegnate nella promozione dell'attività lavorativa delle quali, in questi contesti, sono pioniere.

2.1 Dati generali

Dai censimenti dell'agricoltura ISTAT (anni 2000 e 2010) emerge che il 43% delle persone che ruotano attorno all'azienda agricola è costituito da donne in ruoli differenti; all'interno della classe 'donne in agricoltura', le conduttrici d'azienda (con responsabilità giuridica) sono il 39%, mentre i capi azienda donna il 36%. Dal censimento ISTAT del 2000 a quello del 2010 il peso delle aziende agricole al femminile è passato dal 30% al 33%, coinvolgendo circa 500 mila aziende.

La partecipazione femminile al mondo imprenditoriale viene studiata (sia a livello internazionale che nazionale) facendo ricorso al alcune misure che rendono i dati confrontabili tra settori e tra Paesi.

- **Total Early-stage Entrepreneurial Activity (TEA)**: questo indicatore definisce la percentuale di popolazione attiva, comprendendo sia i cosiddetti *nascent entrepreneurs* (soggetti che si accingono ad avviare un'attività in proprio), sia gli imprenditori la cui attività è ancora nella fase iniziale della propria vita (primi 3 anni di attività);

- **Tasso di femminilizzazione**[8]: rapporto tra imprese femminili e imprese totali registrate.

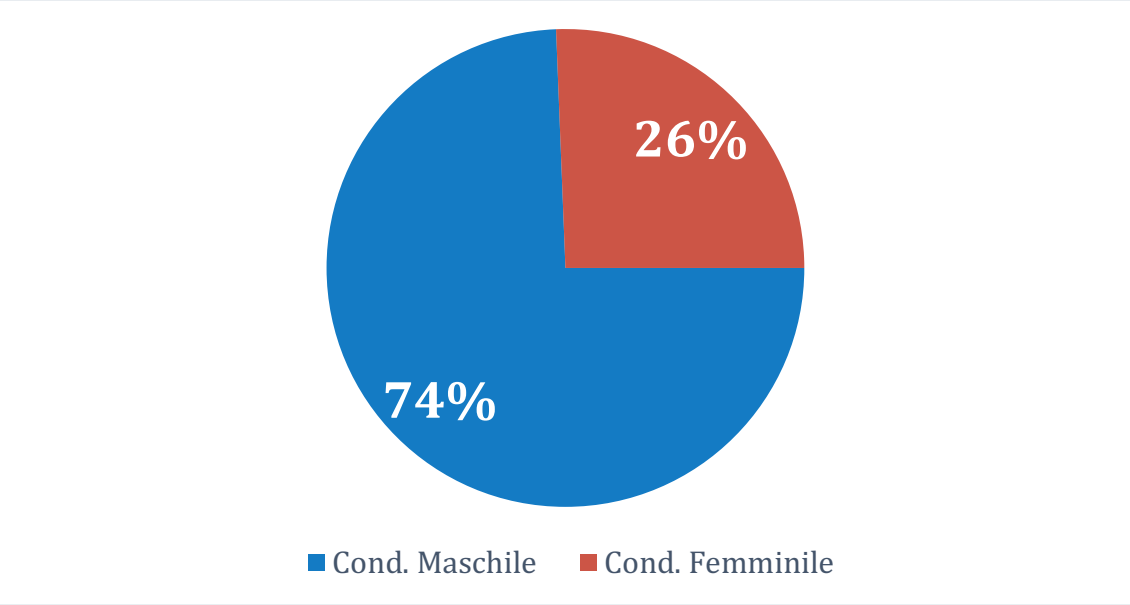
Secondo i dati di Unioncamere relativi all'anno 2017, in Italia le imprese femminili registrate sono più di 1.337.000 su un totale di 6,1 milioni di imprese (21,93%). Di queste, le imprese femminili afferenti al settore agricolo sono 214.052 (quasi il 29% del totale di settore). Dal punto di vista della forma giuridica, tra le imprese in rosa prevalgono nettamente le imprese individuali, che sono quasi 850 mila. Tale proporzione risulta coerente con la prevalenza delle imprese italiane di natura individuale rispetto alle altre forme giuridiche:

[8] Questo tasso può essere applicato a qualunque livello territoriale; i dati dell'Osservatorio Imprenditoria Femminile Unioncamere – Infocamere riportano il tasso di femminilizzazione sia per Regione, che per settore.

infatti, il numero di aziende ad imprenditore unico in Italia supera di 2 milioni sia le società di capitali che le società di persone.

L'anno più rilevante per il lavoro femminile in agricoltura fu il 2015: il settore accolse, quell'anno, un incremento del 76% delle ragazze sotto i 34 anni di età che sceglievano la carriera imprenditoriale, triplicando l'incremento delle carriere agricole maschili avviate nello stesso anno. Il 50% delle neo-imprenditrici possedeva già un titolo di laurea; il 57% introduceva innovazioni nel settore (Coldiretti). In tempi più recenti (2017), l'Osservatorio di Unioncamere sull'Imprenditoria Femminile evidenzia un tasso di femminilizzazione delle imprese giovanili in Italia del 28,64%, con forte concentrazione delle neonate imprenditrici in agricoltura. Nel 2018, le imprese (di qualsiasi natura giuridica) gestite da donne di età inferiore ai 30 anni nel settore agricolo sono 11.685.

Figura 10: Imprese giovanili in agricoltura per genere del conduttore (2018)



Fonte: Infocamere

Il settore Agricoltura, silvicoltura e pesca è il secondo in Italia per numero di imprese condotte da donne, dopo quello del commercio: i due settori insieme

contano 574.483 imprese femminili (il 43% delle imprese rosa nel Paese). Il tasso di femminilizzazione è un indicatore più esplicativo rispetto al numero di imprese considerato in valore assoluto. Questo tasso indica la quota di imprese a conduzione femminile sul totale delle attività dello stesso settore: l'agricoltura presenta femminilizzazione del 28,54%, un tasso che rientra nel livello medio tra i settori economici italiani, se si considera che il tasso di femminilizzazione calcolato sul numero totale di imprese italiane è del 21,93% (Osservatorio Imprenditoria Femminile, Unioncamere).

Zoomando la visuale sulla Regione Veneto, ambito specifico di questa ricerca, i trend appena evidenziati trovano riscontro sia nella prospettiva della natura giuridica che secondo la visione di genere, sempre secondo i dati del 2015 di Unioncamere. Le imprese femminili nella Regione in totale sono 97.046 (più del 7% del totale italiano, e in lieve aumento dal 2017 al 2018); le donne in Veneto sono titolari del 20% delle 487 mila imprese registrate.

2.2 La gestione d'impresa: caratteristiche ed indicatori economici

Facciamo riferimento al lavoro Women's Entrepreneurship 2016/2017 Report dell'istituto di ricerca GEM, del quale si è parlato in precedenza, per delineare le aree di interesse nello studio dell'imprenditoria femminile e della generazione di valore delle imprese condotte da donne all'interno delle rispettive economie. Con questa finalità, ogni due anni il GEM conduce un'analisi specifica sulle imprenditrici femminili in tutto il mondo: nell'ultima edizione del report (2016/17) ha analizzato 74 diversi contesti economici, raggruppati in 6 regioni geografiche: Asia (Est e Sud) e Pacifico; Europa e Asia Centrale; America Latina e Caraibi; Medio Oriente e Nord dell'Africa; Nord America; Africa Sub-Sahariana.

In prima analisi si nota che l'area europea è tra le zone geografiche a più basse percentuali di Female TEA (*Female Total Entrepreneurial Activity*) nel mondo: ciò significa che, rispetto ad altre aree, le donne europee che intraprendono le

carriere imprenditoriale, rapportate al totale della popolazione femminile (tra i 18 e i 64 anni di età), in Europa raggiungono un tasso mediamente più basso del resto del mondo. L'Italia, considerata tra le "*Innovation-Driven Economies*", è il Paese con tasso imprenditoriale (sia maschile che femminile) minore.

Ma l'aspetto più rilevante del report GEM, ai fini di questo lavoro, è l'assunzione di sei macro-argomenti come schema per l'analisi di fattori fasi rilevanti nell'esperienza imprenditoriale, a prescindere dal genere. Gli ambiti di interesse sono i seguenti:

- Motivazione a diventare imprenditori;
- Aspetti demografici;
- Fasi del processo imprenditoriale;
- Fattori che interagiscono con le carriere imprenditoriali;
- Comportamento;
- Finanziatori.

Le motivazioni della scelta di una donna di intraprendere la carriera imprenditoriale sono molteplici: focalizzando l'analisi sul settore agricolo si vedrà che queste sono spesso legate alla tradizione familiare, fattore che in altri settori ha incidenza marginale. Il GEM concentra l'attenzione sulle imprenditrici che, in tutti i settori, sono motivate ad iniziare la carriera da necessità (*necessity-driven entrepreneurship*). In Europa, i bassi tassi di attività imprenditoriale sono accompagnati da un'alta influenza di questo tipo di motivazioni, contro la tipica tendenza del fenomeno.

Tralasciando per ora gli aspetti demografici dell'imprenditoria femminile, che verranno analizzati più avanti nel lavoro in relazione allo specifico settore analizzato, vale la pena soffermarsi sulle fasi e sui fattori rilevanti del processo imprenditoriale. La fase iniziale dell'attività imprenditoriale ha origine dall'intenzione: come numerosi studi di marketing testimoniano[9], l'intenzione comportamentale è frutto dell'interazione di comportamento, norme sociali e

[9] Alla base vi è la teoria del comportamento pianificato. (Ajzen I.,1985).

'controllo comportamentale percepito'; questa teoria viene applicata alla scelta dell'individuo di intraprendere la carriera imprenditoriale. Secondo il report GEM le donne presentano maggiore '*entrepreneurial intention*' rispetto agli uomini; ma la traduzione dell'intenzione in azione non è sistematica, ed il risultato è che le donne sono meno propense degli uomini ad avviare attività imprenditoriali. Nella successiva fase di stabilità del *business*, i dati GEM evidenziano che, all'aumentare del livello di sviluppo economico del contesto di riferimento, l'attività femminile in questa seconda fase tende a diminuire, mentre aumenta il *gender gap*.

L'ultima fase di impresa studiata dal *Monitor* è la cessazione dell'attività: gli imprenditori escono dagli affari per svariati motivi – ad esempio: profitto scarso o entrate non sufficienti a coprire i costi, mancanza di finanziamenti, l'insorgere di nuove opportunità, o motivi personali – che possono essere sia positivi che negativi. La cessazione dell'impresa, quindi, non è da considerarsi come avvenimento distruttivo di valore, né come fallimento; va invece considerata come evoluzione del rischio che l'imprenditore è disposto ad assumere sin dall'inizio (GEM, 2017). Nelle economie mosse dall'innovazione (tra le quali vi è l'Italia) poco più di due donne imprenditrici su dieci cessano la propria attività nella fase iniziale dei loro business. Dato che la propensione all'imprenditoria è minore nelle donne che negli uomini, nonostante un minore numero di imprese, quelle femminili contano più cessazioni in proporzione a quelle maschili.

Tra i fattori che influenzano l'attività imprenditoriale femminile o ne caratterizzano l'impatto sull'economia troviamo: il lavoro autonomo contestualizzato nell'ambiente sociale di riferimento; le aspettative di crescita con cui la donna si avvicina all'attività autonoma e i cambiamenti che queste aspettative vivono nel corso delle evoluzioni dell'impresa; l'innovazione, che può essere un fattore intrinseco dell'impresa o uno stimolo esterno; l'internazionalizzazione; il settore economico in cui l'attività di colloca. Tutti questi aspetti, validi per l'imprenditoria in generale, saranno ripresi nell'ambito dell'analisi empirica.

Il comportamento delle imprenditrici fa riferimento alla percezione delle opportunità e delle *capabilities*, e ai modi di capitalizzarle nell'impresa. I finanziamenti, infine, comprendono sia le modalità di investimento iniziale che il sostegno istituzionale all'imprenditoria femminile e/o giovanile, che varia per Paese.

Rendendo più specifica l'analisi dei fattori rilevanti nello studio dell'imprenditoria femminile, si fa riferimento al Terzo Rapporto Nazionale sulle Imprese Femminili di Unioncamere. Il Rapporto Unioncamere è fonte di informazioni qualitative e quantitative sulla struttura e sulle caratteristiche delle imprese femminili in Italia. In primo luogo, la motivazione principale che spinge le donne verso la carriera imprenditoriale è la tradizione familiare, che fa passare al secondo posto l'imprenditoria *necessity-driven*, che a sua volta si lega a necessità specifiche dell'universo femminile: la maternità, il desiderio di indipendenza economica, il bisogno di flessibilità per conciliare la vita lavorativa con quella familiare. Se poi si guarda lo specifico settore agricolo, la tradizione familiare e la vocazione territoriale assumono peso maggiore degli altri settori. Nel mondo dell'imprenditoria femminile, la motivazione iniziale è correlata al livello di soddisfazione dell'esperienza, e tale relazione presenta connotazione positiva in particolare tra le imprenditrici coinvolte dalla tradizione familiare e/o dalla vocazione territoriale. Le dinamiche di questo collegamento sono diverse nelle imprese non femminili (Unioncamere, 2004).

In agricoltura, accade molto spesso che la motivazione iniziale sia di tipo ereditario, laddove i figli del precedente imprenditore si trovino a proseguire una lunga storia familiare legata all'azienda agricola che prendono in gestione. Questo spiega il motivo per cui, tra gli imprenditori nascenti, risulta difficile isolare le imprese create 'da zero' dall'insieme delle attività che negli ultimi anni sono nate come imprese giovanili. Oggi, anche la volontà di valorizzare le proprie competenze ed ottenere successo personale spinge i giovani a fare impresa. Questo fenomeno nel 2015 vedeva prevalere le giovani donne: più di 6 imprese su 100 erano guidate da donne under 29, a fronte dei circa 5 giovani imprenditori di sesso maschile della stessa fascia di età su 100. I dati di

Infocamere del primo trimestre 2019 confermano che la percentuale di imprese giovanili è più alta tra quelle femminili (5,7%) che tra le non femminili (4,9%), anche se entrambi i valori sono calcolati rispetto alle precedenti stime[10] (Infocamere).

Nell'ottica della strategia Europea (*Action Plan 2020*), il mantenimento e il rafforzamento del capitale rappresentato dall'entrata dei giovani nell'imprenditoria posano su tre pilastri individuati dalla Commissione Europea: la formazione imprenditoriale (che deve comprendere anche esperienze pratiche sul campo); la semplificazione dell'accesso a diverse forme di finanziamento; l'avvicinamento di donne e giovani ad un contesto di impresa dinamico, promuovendo la valenza sociale (oltre che economica) dell'imprenditorialità (Unioncamere, 2004).

Come si nota dalla Tabella 1, la quota di imprese giovanili è maggiore nel mondo imprenditoriale femminile che in quello maschile, e questo è fattore comune a molti settori economici. Il grafico che segue mostra che i settori con alta percentuale di imprese condotte da giovani donne spaziano dalla ristorazione e l'alloggio ai servizi finanziari; dalle costruzioni alla sanità. Su 100 donne titolari di attività di alloggio e ristorazione, 8 sono giovani (età inferiore a 30 anni); lo stesso tipo di rapporto applicato al settore finanziario ed assicurativo vede la presenza di oltre 7 giovani su 100. La media dell'economia è di quasi 6 giovani su 100 imprenditrici. La Figura 11 illustra le quote di imprese giovanili nell'insieme delle imprese a conduzione femminile, in ordine decrescente, per settore di attività.

[10] I dati sono stati filtrati per considerare le persone con carica di Titolare nell'impresa.

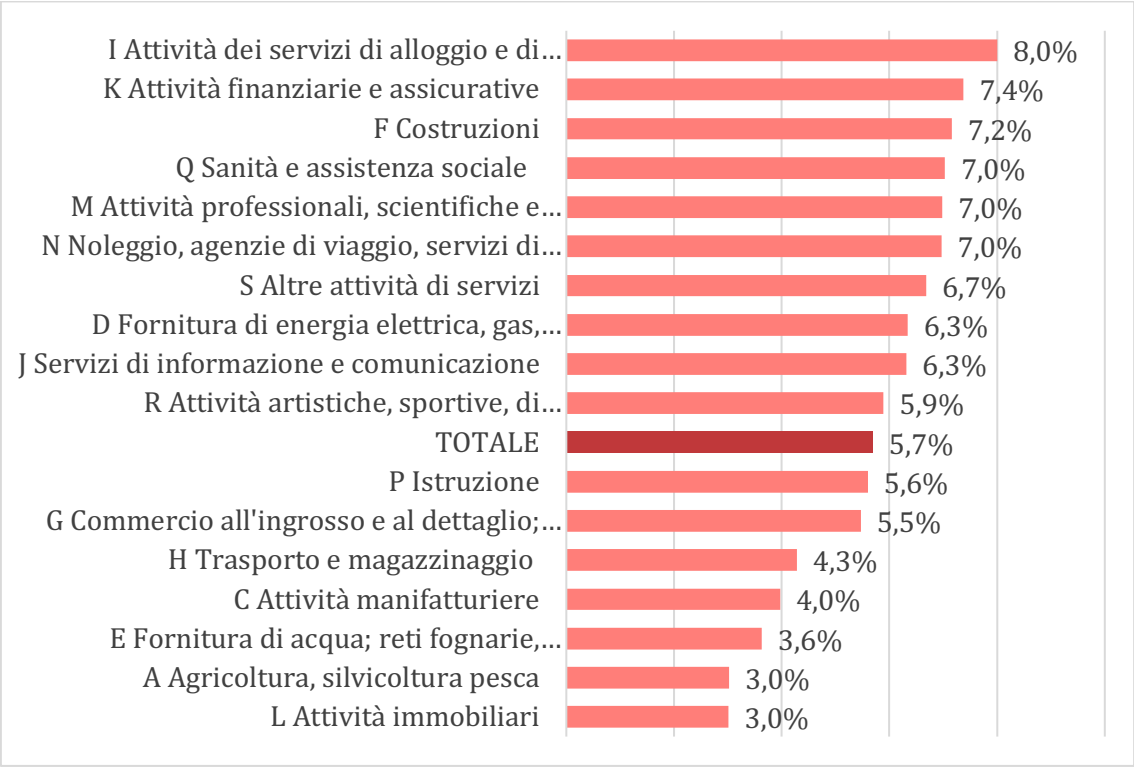
Tabella 1: Imprese giovanili per genere e settore di attività economica, 2019 (valori assoluti e %)

Settore	Imprese giovanili			
	Femminili	% su tot. Imprese femminili	Maschili	% su tot. Imprese maschili
A Agricoltura, silvicoltura pesca	5.937	3,0%	18.072	4,1%
B Estrazione di minerali da cave e miniere		-	5	0,9%
C Attività manifatturiere	1.976	4,0%	5.036	3,0%
D Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata [...]	31	6,3%	60	4,1%
E Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	11	3,6%	55	3,1%
F Costruzioni	1.097	7,2%	15.375	3,4%
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli	13.850	5,5%	33.769	5,0%
H Trasporto e magazzinaggio	275	4,3%	1.811	2,2%
I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	6.155	8,0%	9.829	8,4%
J Servizi di informazione e comunicazione	649	6,3%	2.103	7,0%
K Attività finanziarie e assicurative	1.606	7,4%	3.508	5,8%
L Attività immobiliari	310	3,0%	882	4,0%
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	1.215	7,0%	2.856	5,9%
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	2.169	7,0%	6.331	9,3%
P Istruzione	154	5,6%	149	3,8%
Q Sanità e assistenza sociale	209	7,0%	73	4,4%
R Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	484	5,9%	1.065	7,2%
S Altre attività di servizi	6.919	6,7%	4.283	5,3%
T Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico [...]		-	2	22,2%
X Imprese non classificate	4.335	17,4%	7.696	17,3%
TOTALE	47.382	5,7%	112.960	4,9%

Fonte: Infocamere[11].

[11] Per 'impresa giovanile' si intende l'impresa il cui Titolare ha meno di 30 anni di età; le lettere A-X si riferiscono ai codici ATECO dei settori.

Figura 11: Quota di imprese giovanili in % sul totale di imprese femminili per settore, 2019



Fonte: Infocamere.

Il settore dell'agricoltura (che incorpora, nei dati, anche la silvicoltura e la pesca) si trova agli ultimi per presenza di giovani nell'imprenditoria femminile, fenomeno di per sé ancora in sviluppo. Nel settore agricolo le titolari sotto i 30 anni di età sono 6520, il 3% delle imprenditrici del settore (totale in valore assoluto: 196.342), contro il 4,1% di maschi della stessa fascia di età (su un totale di 442.332 imprese maschili).

Guardando singolarmente la divisione settoriale *Coltivazioni agricole e produzione di prodotti animali*, le imprese con titolare donna sono il 31,2% del totale (622mila imprese nel settore); di queste, il 3% è rappresentato da imprese femminili giovanili. Tra gli altri settori coinvolti nell'Agrifood, la percentuale più elevata di presenze giovanili si riscontra nell'alloggio e ristorazione: questo settore è composto da due divisioni (Alloggio e Attività dei servizi di ristorazione) e complessivamente 8 imprenditrici su 100 sono giovani.

La stessa percentuale nelle industrie alimentari è del 5,6%, mentre l'industria delle bevande ha la percentuale più bassa (2,7%). La *Tabella 2* riporta, in valori assoluti, le presenze maschili e femminili nell'Agrifood.

Tabella 2: Imprese femminili e maschili nell'Agrifood (2019, valori assoluti per classe di età)

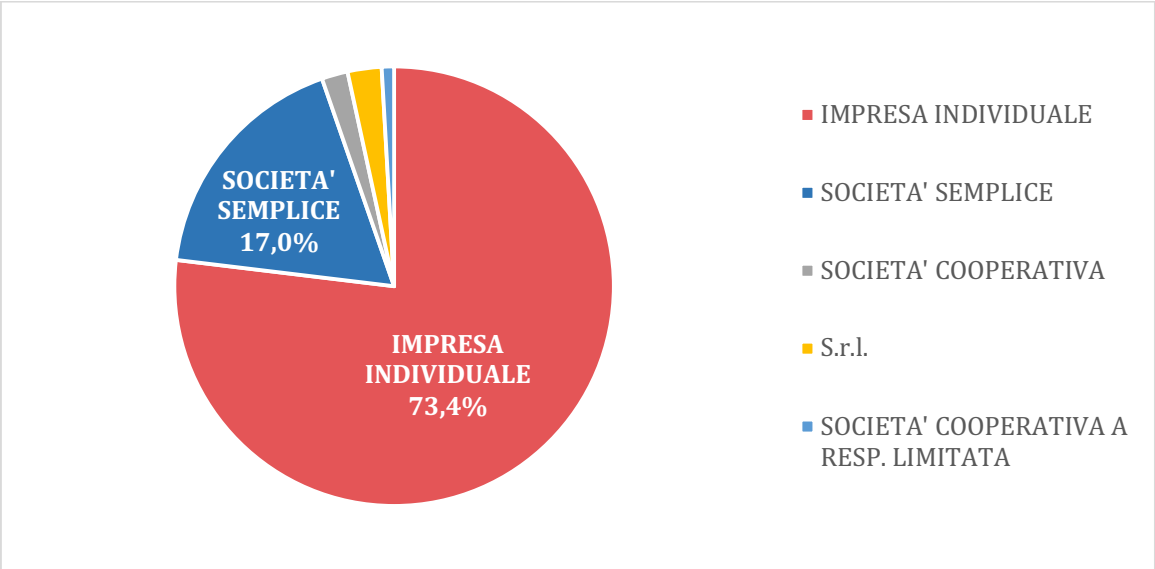
Settore	Classe di Età e Sesso												Totale
	* n.c.		< 29 anni		da 30 a 49 anni		da 50 a 69 anni		>= 70 anni				
	Imprese Femminili	Imprese Maschili	Imprese Femminili	Imprese Maschili	Imprese Femminili	Imprese Maschili	Imprese Femminili	Imprese Maschili	Imprese Femminili	Imprese Maschili			
Agricoltura, silvicoltura e pesca	**1**	**20**	**5937**	**18072**	**46.021**	**110.439**	**90.697**	**192.335**	**53.686**	**121.466**			**638.674**
Coltivazioni agricole; prodotti animali	-	19	5801	17074	45.120	104.979	89.651	186.019	53.383	119.954			**622.000**
Silvicoltura e pesca	1	1	136	998	901	5460	1046	6316	303	1512			**16674**
Attività manifatturiere	**18**	**107**	**1976**	**5036**	**21.475**	**61.282**	**22.668**	**86.849**	**3.661**	**15.231**			**218.303**
Industrie alimentari	4	19	474	848	3560	7.004	3.728	8.588	674	1.916			**26.815**
Industria delle bevande	-	8	4	27	58	224	68	208	18	108			**723**
Industria del tabacco	-	-	0	0	-	-	-	1	-	-			**1**
Industria tessile e dell'abbigliamento	12	14	799	691	10.693	9.484	10.979	9.634	1.818	2.379			**46.503**
Altre industrie	2	66	699	3470	7164	44570	7893	68418	1151	10828			144261
Commercio	**87**	**443**	**13850**	**33769**	**113.266**	**288.806**	**107.065**	**309.161**	**19.090**	**45.533**			**931.070**
Alloggio e di ristorazione	**7**	**33**	**6155**	**9829**	**36.773**	**56.264**	**28.649**	**43.856**	**5.347**	**7.129**			**194.042**
Alloggio	4	5	577	739	4246	4.131	4.406	4.181	1.552	1.480			**21.321**
Servizi di ristorazione	3	28	5578	9090	32.527	52.133	24.243	39.675	3.795	5.649			**172.721**
Totale	**113**	**603**	**27918**	**66706**	**217.535**	**516.791**	**249.079**	**632.201**	**81.784**	**189.359**			**1.982.089**

Fonte: Infocamere.

Altra prospettiva di rilievo è la forma giuridica delle imprese femminili nel settore agricolo. Partendo dal presupposto che, a prescindere dal genere del titolare, le imprese agricole italiane hanno dimensioni mediamente ridotte (sia per ampiezza dei terreni, che per numero di addetti e fatturato) rispetto ad altre parti del mondo, la forma giuridica adottata da più imprese è quella individuale (adottata dal 71% delle imprese).

Le imprese femminili seguono lo stesso modello: quasi il 31% delle individuali è costituito da imprese condotte da donne. Il 73,4% delle imprenditrici ha dato alla propria attività la forma giuridica di Impresa individuale; seconda forma giuridica tra le più adottate è la Società semplice; seguono, in percentuale, la forma Cooperativa, S.r.l e Cooperativa a responsabilità limitata. Le altre forme giuridiche (tra cui: S.n.c., S.a.s., Consorzio, Associazione, S.p.a) sono presenti, ma le percentuali di imprese che adottano forme diverse si restringe notevolmente rispetto alle prime cinque.

Figura 12: Forme giuridiche delle imprese femminili in agricoltura (2018 valori %)



Fonte: Infocamere

Altre caratteristiche rilevanti nel contesto della conduzione femminile in agricoltura riguardano il titolo di studio e le giornate di lavoro medie delle imprenditrici. La fascia di età che conta più giornate di lavoro (valore medio) è quella delle conduttrici di azienda di età compresa tra 25 e 29 anni (94 giornate); con uno sguardo più ampio, la media delle giornate di lavoro delle giovani (sotto i 29 anni di età) è 86, ben superiore alla media totale di 56. Al crescere dell'età delle conduttrici, infatti, la media delle giornate di lavoro scende. Al contrario, il numero delle aziende femminili pesa sempre di più, in percentuale, sul totale delle aziende agricole al crescere dell'età. Per quanto riguarda i titoli di studio delle conduttrici di aziende agricole, c'è netta prevalenza del titolo di Maturità (5 anni di scuola media superiore) rispetto alla Laurea[12]. Le conduttrici in possesso del titolo di livello inferiore tra i due, ovvero il diploma di scuola superiore, sono il 17% del totale; quelle laureate, invece, sono soltanto il 6,2%. Anche qui vale la pena soffermarsi sulla relazione tra età e titolo di studi: in generale, al crescere dell'età si abbassa la percentuale delle imprenditrici in possesso di uno dei due titoli. Ancora una volta è la fascia di età 25-29 anni a combinare alte percentuali di conduttrici in possesso sia un titolo di studio (Maturità 46,4%, superata solo da quelle di età inferiore ai 19; Laurea 23,2%). Le giovani imprenditrici (sotto i 29 anni di età) che possiedono il diploma di scuola media superiore più della metà del totale, mentre la percentuale delle laureate si attesta attorno al 20% (senza considerare la fascia di età minore di 19 anni).

[12] Maturità e Laurea in generale (studi in ambito agricolo o diversi).

Tabella 3: Caratteristiche delle aziende agricole femminili (2010, dati per classe di età del conduttore)

Classe di età	% aziende femminili	Giornate di lavoro medie aziendali	% conduttrici con titolo di studi: MATURITA'	% conduttrici con titolo di studi: LAUREA
fino a 19 anni	24,3%	76	48,4%	3,3%
20-24 anni	25,7%	89	65,3%	9,1%
25-29 anni	24,7%	94	46,4%	23,2%
30-34 anni	26,7%	91	41,8%	17,7%
35-39 anni	30,3%	87	36,5%	12,2%
40-44 anni	32,7%	82	30,8%	8,2%
45-49 anni	33,5%	74	27,2%	7,1%
50-54 anni	33,9%	67	23,4%	7,2%
55-59 anni	33,5%	62	17,3%	7,1%
60-64 anni	32,7%	52	12,1%	5,9%
65-69 anni	30,5%	45	8,9%	4,4%
70-74 anni	29,7%	37	6,6%	2,6%
75 anni e più	30,5%	25	5,0%	2,0%
totale	**31,6%**	**56**	**17,6%**	**6,2%**

Fonte: I.stat (2010)[13].

Infine, la presenza femminile nei vari comparti dell'agricoltura si accosta alla forte attenzione alla qualità dei prodotti e alla sostenibilità ambientale nelle pratiche produttive. Che si tratti di iniziativa dell'imprenditrice o di una risposta alle richieste del mercato, le produzioni biologiche nel settore agricolo ben si conciliano con la crescente sensibilità del consumatore finale agli aspetti salutistici del prodotto. Questo trend si traduce, nella pratica, nel concetto di

[13] I dati riguardano la categoria di 'Conduttore' dell'azienda; sono quindi escluse le altre categorie di capo azienda. La % di aziende femminili è calcolata sul totale, sempre considerando la sola categoria 'Conduttore'. Le giornate di lavoro medie aziendali sono calcolate rapportando il totale delle giornate di lavoro per fascia di età al numero di aziende femminili della stessa fascia.

tracciabilità[14] dei prodotti ed avvicina la realtà aziendale (e nello specifico le imprenditrici) al cliente o al consumatore finale.

Tabella 4: Biologico e attività connesse (valori %)

Attività	Tutte le aziende		Aziende Biologiche	
	Maschili	Femminili	Maschili	Femminili
Agriturismo	1,2%	1,3%	6,9%	9,0%
Trasformazione prodotti vegetali	0,5%	0,5%	3,4%	3,7%
Lavorazione conto terzi con mezzi dell'azienda	1,6%	0,5%	3,5%	1,2%
Prima lavorazione dei prodotti agricoli	0,6%	0,4%	2,5%	2,3%
Trasformazione prodotti animali	0,7%	0,4%	2,4%	1,9%
Fattorie didattiche	0,1%	0,2%	1,7%	2,0%
Attività ricreative sociali	0,1%	0,1%	1,0%	1,2%
Produzione energia rinnovabile	0,3%	0,1%	1,1%	0,9%
Lavorazione del legno	0,2%	0,1%	0,6%	0,4%
Artigianato	0,0%	0,0%	0,1%	0,2%

Fonte: Istat

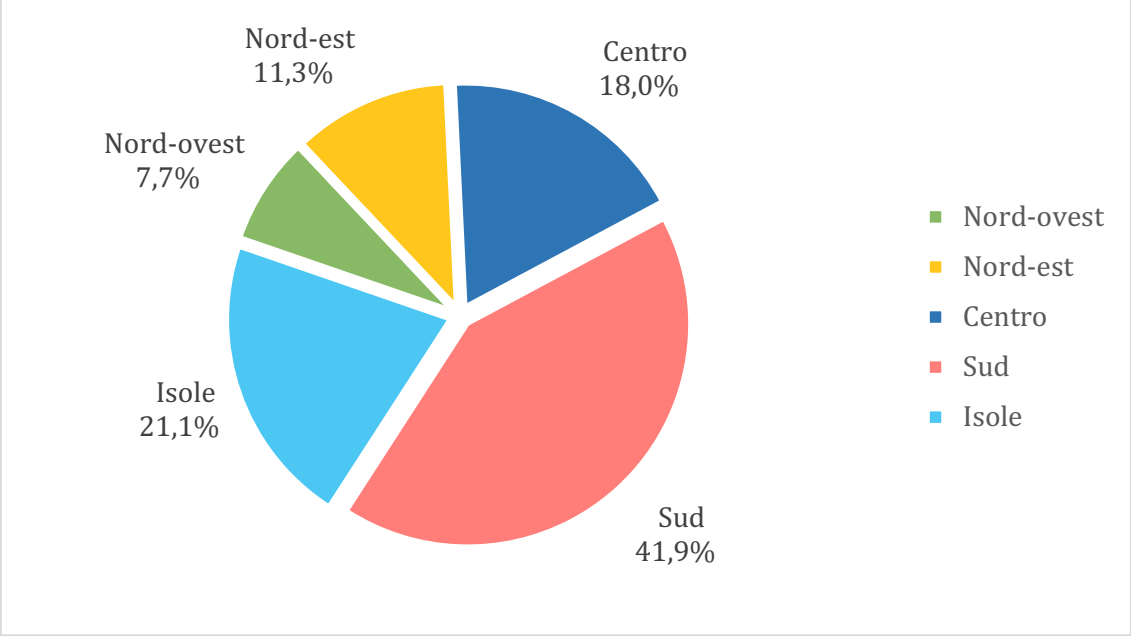
I dati riportati nella *Tabella 4* illustrano la dimensione dell'orientamento alla produzione eco-compatibile e alle attività connesse: la prima voce per rilevanza è l'Agriturismo, business che comprende attività di ristorazione e di ospitalità presso aziende agricole organizzate per l'accoglienza dei turisti. Il 9% delle attività agrituristiche è condotto da donne che adottano sistemi produttivi biologici in tutte le attività, dalla produzione agricola alla vendita dei prodotti, dalla progettazione delle strutture secondo i criteri della bioedilizia alla gestione dell'azienda nella logica della sostenibilità ambientale. L'agriturismo biologico veder prevalere la presenza delle donne, che superano di circa 3 punti

[14] "L'organizzazione deve provvedere a identificare lo stato del prodotto/servizio per quanto riguarda le attività di misurazione e verifica richieste e, ove necessario, deve identificare il prodotto e/o servizio nell'intero processo utilizzando i mezzi opportuni. Questo riguarda tutte le parti interessate al prodotto e/o servizio, la cui interazione influisca sulla conformità ai requisiti. Quando è prevista la tracciabilità, l'organizzazione deve controllare e registrare l'identità univoca del prodotto e/o servizio". International Standardisation Organisation (ISO 9000).

percentuali quella maschile. Lo stesso accade in altre attività tradizionalmente legate all'agricoltura, quali: la trasformazione di prodotti vegetali con metodi biologici, le fattorie didattiche, le attività ricreative sociali e l'artigianato.

Secondo il Censimento dell'Agricoltura 2010 (Istat), in Italia ci sono 42.757 aziende con superficie biologica e/o allevamenti certificati biologici. Il 30,9% di queste è condotto da donne (13.191 in valore assoluto); all'interno di questa porzione femminile del biologico, il 6% è costituito da imprese giovanili, dato che può verosimilmente considerarsi cresciuto negli ultimi anni. Le aziende agricole giovanili femminili rappresentano il 2% del totale contro il 4,3% di quelle maschili. Adottando la lente territoriale, la parte più grande dell'insieme delle aziende agricole biologiche in Italia si concentra nelle regioni del sud: qui, tra le quasi 18 mila aziende di questo tipo, il 32% è condotto da donne. La percentuale di presenze femminili nell'agricoltura biologica è superata soltanto dal Nord-Ovest della Penisola (35,5%), dove però si concentra solo il 7,7% delle aziende che adottano tecniche eco-compatibili.

Figura 13: Distribuzione delle aziende biologiche per area territoriale (2010, Italia)



Fonte: Istat (2010)

Focus: il settore vitivinicolo

La filiera agroalimentare italiana crea valore aggiunto per 61 miliardi di euro, dà lavoro a 1,4 milioni di persone e le esportazioni delle imprese italiane coinvolte (oltre 1 milione) esportano prodotti che arrivano a 41 miliardi di euro di valore (Ismea, 2018). Nel quadro prosperoso del *Made in Italy* agroalimentare, l'imprenditoria femminile ricopre spazi vasti e con ampi margini di crescita evidenziati dalla crescita costante dei tassi di femminilizzazione dei settori coinvolti. Il settore vitivinicolo, anch'esso in continua espansione (sia in valore che in fama), presenta dinamiche in parte coerenti con il quadro generale, in parte a sé stanti, e vale la pena soffermarsi su alcune caratteristiche dell'imprenditoria femminile nel settore.

Nel contesto del consumo, è risaputo che il vino, oggi, rappresenta più di uno *status symbol*: è parte della cultura del Paese, e si associa ad abitudini di consumo sempre più diversificate, ma accomunate dai valori di amicizia e quotidianità. L'ampliamento della domanda è legato più alla soddisfazione dei sensi del consumatore che all'interesse ed alla conoscenza approfondita del prodotto. Tra gli intenditori sale la quota rosa: il 18% delle donne è composto da esperte di vino.

Anche sul lato dell'offerta la presenza femminile assume ogni anno maggiore rilievo. Secondo il 6° Censimento generale dell'agricoltura condotto dall'Istat nel 2010, le aziende con vite in Italia sono 388.881; sin dal 1895, l'Unione Italiana Vini è la più importante associazione di rappresentanza delle imprese del vino: riunisce 500 aziende e più di 150.000 viticoltori che tutela e rappresenta in sede nazionale ed europea. Tra le associazioni di categoria affiliate all'UIV troviamo Le Donne del Vino, associazione femminile mondiale del settore enologico nata a Firenze nel 1988. Sono più di 750 le associate, afferenti a svariate categorie: produttrici, ristoratrici, enotecarie, enologhe, enotecniche, sommelier e giornaliste. L'Associazione Nazionale Le Donne del Vino ha l'obiettivo di valorizzare il ruolo della donna imprenditrice nel settore enologico

promuovendone il ruolo, creando *network* funzionali per l'ideazione di iniziative condivise e per portare la voce femminile nelle organizzazioni e nelle istituzioni del vino in Italia e all'estero. Le leve di questa Associazione sono proprio i fattori e gli ambiti che, professionalmente, costituiscono punti di forza femminili: la promozione della conoscenza, il rispetto del consumatore, la ricerca della naturalità, il costante aggiornamento e la curiosità.

2.3 Il supporto normativo ed istituzionale alla donna

Il protagonismo femminile che sta cambiando l'attività agricola italiana è anche l'interesse di diversi enti e delle istituzioni, che elaborano, man mano, fonti legislative e forme di sostegno alle donne, spesso accostandole alla crescente presenza della categoria dei giovani nel settore primario. Riavvicinandosi allo specifico ambito di interesse del presente lavoro, questa parte del Capitolo illustra la struttura normativa e gli incentivi economici a supporto dell'imprenditoria femminile in Italia e, nello specifico, nella Regione Veneto.

Al giorno d'oggi la legislazione italiana tratta l'argomento del lavoro femminile solamente nell'ambito dello sforzo verso la riduzione del cosiddetto *gender gap* (disparità uomo-donna) ancora persistente in alcuni settori, tra cui l'agricoltura. Pertanto, la fonte legislativa che viene chiamata in causa in questo contesto è la Legge n.92/2012, che si occupa di normare la concessione di contributi ai soggetti disoccupati appartenenti ad alcune categorie sociali. Riguardo la donna, poi, l'articolo 4 (comma 10) della Legge rimanda al Regolamento CE n.800/2008 della Commissione Europea[15]: il Regolamento stabilisce le condizioni il limite massimo di 1 milione di euro per gli aiuti alle piccole imprese a partecipazione femminile, e rimanda, a sua volta, al Trattato Istitutivo della Comunità Europea[16] per la definizione della compatibilità delle imprese con tali aiuti concessi dagli Stati Membri.

[15] Regolamento CE n.800/2008 della Commissione Europea – Sezione 2: *Aiuti all'imprenditoria femminile*; Articolo 16: *Aiuti a piccole imprese di recente costituzione a partecipazione femminile*.
[16] Trattato istitutivo della Comunità Europea – Sezione 2: *Aiuti concessi dagli Stati*; Articolo 87.

Un altro contributo istituzionale alla condizione imprenditoriale femminile è rappresentato dal Decreto interministeriale del 28 novembre 2818: in tale contesto, sulla base dei dati ISTAT più recenti, vengono individuati i settori e le professioni caratterizzati da un tasso di disparità uomo-donna notevolmente superiore alla media[17]. La finalità del Decreto interministeriale è proprio l'applicazione degli incentivi e la concessione degli aiuti di cui alla Legge n.92/2012 (citata sopra). Di seguito è riportato l'Allegato A del Decreto, nel quale viene delineata la situazione della donna nei settori economici attraverso le percentuali di presenza femminile.

Tabella 5: Tasso di disparità uomo-donna per settore economico (dati 2017)

Allegato A

Settori caratterizzati da un tasso di disparità uomo-donna che supera almeno del 25 per cento la disparità media uomo-donna. Anno 2017*

SEZIONI ATECO 2007	Maschi	Femmine	Totale	% Maschi	% Femmine	Tasso di disparità
Agricoltura						
Agricoltura	338	118	457	74,1	25,9	48,1
Industria						
Costruzioni	784	71	854	91,7	8,3	83,5
Acqua e gestione rifiuti	192	27	219	87,7	12,3	75,4
Ind. estrattiva	25	6	31	80,2	19,8	60,5
Ind. energetica	87	27	114	76,2	23,8	52,4
Ind. manifatturiera	2.724	979	3.703	73,6	26,4	47,1
Servizi						
Trasporto e magazzinaggio	770	211	981	78,5	21,5	57,0
Informazione e comunicazione	306	145	451	67,8	32,2	35,6
Servizi generali della PA	822	429	1.251	65,7	34,3	31,4

Fonte: Istat, Rilevazione sulle forze di lavoro[18]

L'Agricoltura è un settore in cui il tasso di disparità uomo-donna (pari al 48,1%) supera la media nazionale, che in Italia nel 2017 si attesta al 9,2%. Il Tasso di disparità corrisponde alla differenza tra la percentuale delle presenze maschili

[17] Tasso di disparità uomo-donna che supera almeno del 25% il valore medio annuo

[18] La tabella è tratta dal testo del Decreto Interministeriale del 28 novembre 2018. I dati Istat sono quelli più aggiornati all'epoca del decreto. La tabella riporta solo i settori il cui tasso di disparità risulta superiore di almeno il 25% rispetto al valore medio nel Paese.

e quella delle presenze femminili nel settore – differenza che penalizza le donne. A questo proposito, uno degli scopi intrinseci della parte empirica del presente lavoro sarà comprendere i motivi dell'ancora bassa presenza femminile nel settore agricolo, focalizzando l'analisi all'ambito imprenditoriale.

Tra le politiche a supporto delle imprese, oggi, viene dedicata attenzione particolare all'iniziativa imprenditoriale femminile e giovanile: il Programma di Sviluppo Rurale 2014/2020, al quale l'Italia ha aderito, prevede la dotazione totale di 99,6 miliardi di euro (con l'aggiunta di ulteriori contributi degli Stati aderenti), di cui 10,4 miliardi affidati allo Stato italiano. Il programma viene adattato per ciascun Paese e declinato a livello regionale: il PSR della Regione Veneto, alla Misura 6, sostiene economicamente lo sviluppo delle aziende agricole e delle imprese, con particolare attenzione ai giovani che sviluppano "attività imprenditoriali competitive rispettose dell'ambiente e integrate nel territorio rurale" (PSR Veneto) e dedicando a questa categoria un finanziamento totale di quasi 130 milioni di euro. Questa Misura, sebbene non comprenda esplicitamente le donne, le riguarda da vicino visti i tassi di presenza giovanile tra le imprenditrici nel settore, come si è visto nei precedenti paragrafi. Inoltre, la Misura 6 del PSR Veneto è orientata all'ampliamento ed al rafforzamento delle attività extra-agricole connesse al settore: le attività turistiche (anche l'agriturismo ne fa parte), sociali, ambientali ed energetiche vedono crescere sempre di più la presenza delle donne.

Nel settore del vino, l'argomento è toccato anche da Veneto Agricoltura, l'Agenzia Veneta per l'Innovazione nel Settore primario che nel novembre 2013 ha pubblicato il Rapporto di settore per la valutazione degli impatti del PSR sul settore vitivinicolo veneto. Nell'analisi della presenza femminile (e in particolare delle donne giovani) in agricoltura, si riscontrava che il 24% delle aziende con vite registrate nello Schedario, percentuale che oggi, seguendo il trend dell'agricoltura, è cresciuta grazie anche all'ampliamento delle attività connesse alla produzione del vino.

SECONDA PARTE

RASSEGNA DELLA LETTERATURA

CAPITOLO 3

3. Rassegna della letteratura in materia di imprenditoria femminile

3.1 Metodologia e descrizione dei cluster

La letteratura presa in esame nella preparazione della ricerca esplora numerosi ambiti afferenti al tema delle carriere femminili, non soltanto in agricoltura. Successivamente alla raccolta ed alla selezione delle fonti bibliografiche in base ai criteri di seguito descritti, sono stati individuati sette cluster: ciascuno assume il nome del tema centrale in tutti gli articoli che raccoglie; ogni articolo esamina il tema attraverso lenti diverse, portando in evidenza risultati di varia natura e tipologia. I documenti sono stati analizzati attraverso il contenuto dell'*abstract*, approfondendo la lettura di quelli maggiormente coerenti con il tema della ricerca qualitativa successivamente condotta. Per ognuna delle fonti selezionate, sono state individuate alcune parole chiave ed una domanda di ricerca, determinandone la destinazione tra i 7 cluster.

La *review* analizza articoli pubblicati negli ultimi 20 anni, dal 2000 al 2019 (compresi). La data di inizio dell'analisi è stata definita arbitrariamente, sulla base del seguente assunto: il campo di ricerca, in questi 20 anni si è sviluppato rapidamente facendo tesoro delle ricerche condotte in precedenza. È stato costruito un database di 299 articoli in lingua inglese, estratti dal database Scopus, pubblicati sulle oltre 1300 riviste ritenute attendibili in base all'elenco stilato da *ABS Academic*

Journal Guide, che si occupa della selezione delle fonti in materia economica ed aziendale. Le parole chiave impiegate nella ricerca bibliografica su Scopus sono: 'female entrepreneurship*', 'wom* entrepreneur', 'wom* business owner', 'female business own*'[19]. Parte degli articoli originariamente presenti nella lista è stata rimossa perché considerati fuori tema.

Dopo la breve presentazione del contenuto di ciascun cluster e dei criteri utilizzati per raggruppare le fonti per area tematica, si individua una linea guida per lo studio degli articoli più rilevanti per il lavoro e coerenti con l'indagine. Lo studio si limita ad un ambito concettuale preciso – le imprenditrici del vino – e ad un'area geografica italiana limitata – il Veneto. Di conseguenza, si cerca di rendere l'analisi della letteratura aderente alle necessità, selezionando tre cluster il cui contenuto possa costruire una base solida e coerente su cui basare l'analisi empirica. I cluster selezionati sono: Opportunità di business ed avanzamento di carriera; Business e social networks e accesso alle forme di capitale; Caratteristiche e tendenze di crescita delle imprese al femminile.

Opportunità di business ed avanzamento di carriera

Questo cluster espone gli studi che hanno analizzato le prospettive di avanzamento di carriera delle donne e le occasioni che si presentano loro in ambito imprenditoriale. Si approfondisce questo aspetto in diversi contesti e settori: dall'agricoltura alla tecnologia. Non di rado, inoltre, si uniscono a questa prospettiva questioni etniche e/o sociali collegate alla situazione della donna in Paesi in cui norme politiche o culturali restringono lo spazio del genere femminile nella società. Si analizzano le opportunità e le modalità che permettono l'avanzamento delle carriere femminili (o lo sviluppo di specifiche categorie sociali) in diversi contesti economici, sociali, organizzativi. Vengono illustrate varie motivazioni che, a livello

[19] Nota a fini di precisione: al database realizzato con queste chiavi di ricerca, sono state aggiunte 19 fonti extra: parte di queste è stata estratta tramite ricerca specifica su Scopus; altri, invece, sono articoli estratti dalla Rivista di *Economia Agro-Alimentare / Food Economy* (SIEA).

globale e senza distinzioni tra settori economici, portano la donna ad avviare la carriera da imprenditrice.

Business e social networks e accesso alle forme di capitale

Gran parte degli studi orientati all'analisi delle differenze di genere studia l'eventualità che tali differenze si traducano in discriminazioni nell'accesso al capitale richiesto o impiegato dalle imprese condotte da donne, rispetto a quelle condotte da uomini. In particolare, Cetindamar et al. (2012) non riscontrano differenze di genere nell'impatto del capitale finanziario sulla possibilità di intraprendere la carriera imprenditoriale. Al contrario, le donne sembrano avere più sostegno degli uomini da parte del capitale umano (*business networks*) e della famiglia. Nello sviluppo del capitolo si prenderanno in considerazione i risultati di altri studi di questo cluster, che tratta anche di "*strategic networks*".

Caratteristiche e tendenze di crescita delle imprese al femminile

Questo cluster è uno dei più forniti, numericamente: comprende argomenti specifici ricorrenti (approcci strategici; avversione o propensione al rischio; sostegno normativo ed istituzionale; longevità delle imprese) così come include sfumature dell'attività imprenditoriale femminile. Il nome del cluster collega le caratteristiche di tale attività con le tendenze di crescita delle imprese condotte da donne, con lo scopo di evidenziare il legame causale che intercorre tra le due componenti ed influenza il successo o l'insuccesso dello sviluppo dell'impresa. Si ricorda che l'oggetto della ricerca del presente lavoro è il successo delle imprese (vitivinicole) femminili, e la ricerca dei fattori critici che determinano performance positive da parte delle stesse. Questo cluster si ritiene quindi un ottimo mezzo di struttura per il successivo lavoro di indagine, in quanto dà una visione ampia sugli studi già condotti in passato, sulle domande di ricerca che hanno prodotto i risultati, e sui fattori già individuati ed analizzati.

Benchmarking e differenze di genere

Numerose sono le fonti che hanno incentrato lo studio sulle differenze di genere nell'esperienza imprenditoriale: ciascuno dei lavori di questo cluster ha analizzato aspetti differenti (ad esempio: l'influenza degli stereotipi sull'attività imprenditoriale femminile; la percezione di validità del proprio lavoro; differenti tendenze di crescita imprenditoriale). Alcuni di questi studi hanno messo a confronto le performance delle aziende femminili con esperienze maschili nei medesimi ambiti, riscontrando differenze di genere a volte rilevanti, in altri casi trascurabili. Ad esempio, secondo Smith et al. (2016) non si individuano effetti diretti della differenza di genere sulle intenzioni imprenditoriali, mentre la creatività (come fattore positivamente influente sulle intenzioni imprenditoriali) ha maggiore spazio nell'attività professionale delle donne. Questo studio, in particolare, segnala conseguenze pratiche per i programmi istituzionali di rafforzamento dell'iniziativa imprenditoriale delle donne, che dovrebbero dedicare attenzione all'inclusione della creatività tra i fattori di spinta.

Più di un lavoro, inoltre, ricerca implicazioni di *policy* nei risultati interni a questo *cluster*: in particolare, Verheul et al. (2006) suggeriscono la differenziazione tra politiche atte all'aumento del numero di imprese femminili e quelle volte all'incremento della quota che queste rappresentano rispetto al totale: si intende incrementare il numero di imprese 'rosa' o la varietà di genere imprenditoriale?

Alcuni studi non si attengono al focus primario sulle differenze di genere, bensì su quelli che si rivelano fattori culturali/sociali critici nella creazione di una cultura imprenditoriale, che può essere più o meno preponderante passando da un Paese ad un altro. Dai risultati si evince che non ci sono diverse culture che spingano maggiormente l'attività imprenditoriale, ma si parla piuttosto di diverse culture imprenditoriali; diverse dimensioni della cultura nazionale producono diverse configurazioni che possono condurre ad intensa attività imprenditoriale; alti livelli di attività imprenditoriale si abbinano, a loro volta, a maggiori differenze tra generi rispetto ai contesti a bassa imprenditorialità.

Questioni sociali ed etiche

Esiste un filone di studio di tipo etico e sociale tra gli approfondimenti in materia di imprenditorialità femminile nel mondo. Questi lavori sono stati condotti in zone geografiche e ambienti sociali in cui la donna è inserita in contesti e/o situazioni ostili che ne limitano lo spazio d'azione in ambito lavorativo e, spesso, nella vita di tutti i giorni. Questo cluster raccoglie gli studi volti a ritagliare uno spazio alla donna, dedicando attenzione alle implicazioni sociali dell'emancipazione femminile attraverso l'imprenditoria.

A titolo di esempio, Alkhaled e Berglund, nel loro articolo *'And now I'm free': Women's empowerment and emancipation through entrepreneurship in Saudi Arabia and Sweden*, mettono a confronto i racconti di donne Arabe con quelli di donne Svizzere ed individuano la relazione tra responsabilizzazione ed emancipazione.

Il cluster contiene studi condotti in Paesi dalle diverse caratteristiche e situazioni economiche: ripetutamente si trovano studi condotti in cosiddette *transitional economies*, ovvero economie in precedenza sotto il controllo accentrato dello Stato dirette verso logiche di mercato. Ne è un esempio l'articolo di Manolova, Carter, Manev, Gyoshev, '*The differential effect of men and women entrepreneurs' human capital and networking on growth expectancies in Bulgaria*' (2007), che giunge alla seguente conclusione: le aspettative di crescita tra gli imprenditori (uomini) sono positivamente correlate con l'influenza dei consigli lavorativi provenienti dalle reti di conoscenze in cui questi si inseriscono; le donne imprenditrici, d'altro canto, hanno aspettative di crescita rafforzate dai benefici che loro stesse hanno riscontrato in precedenti esperienze.

Maternità, famiglia e contesto domestico

Nei lavori di questo cluster, l'aspetto più rilevante è il rapporto *family-business* (o *business-family*, nella prospettiva inversa) e l'arricchimento professionale che le donne traggono dalla propria attività nel contesto domestico. La maternità raffigura una parte della vita della donna e, in ambito professionale, va ben oltre il periodo

che la tiene lontana dal proprio posto di lavoro. Essere madre è un'esperienza che plasma il modo di essere della donna: questo concetto è dimostrato tanto in letteratura quanto dall'esperienza delle imprenditrici coinvolte nel presente lavoro. Vale la pena citare lo studio empirico *Female entrepreneurship and the management of business and domestic roles: Motivations, expectations and realities* (McGowan et al., 2012)[20] condotto in Irlanda del Nord nel 2012: secondo questo paper, esiste un'elevata quota di donne che scelgono la carriera da imprenditrici per lavorare con maggiore flessibilità, conciliando così gli impegni lavorativi con il ruolo in famiglia. L'argomento viene preso in analisi da molteplici prospettive; in bibliografia è ricorrente il tema degli stereotipi secondo cui l'attività imprenditoriale avrebbe connotazione maschile prevalente. Questo tema è unito a quello della maternità in uno studio di Greene, Han e Marlow (2013), *Like Mother, Like Daughter? Analyzing Maternal Influences Upon Women's Entrepreneurial Propensity*, che indagano le modalità e gli strumenti (la maternità è considerata uno di questi) con cui le imprenditrici combattono gli stereotipi che coinvolgono la professione. Il tema della maternità nell'ambito dell'imprenditoria è diffusamente studiato ed approfondito da molteplici punti di vista; si rimanda quindi alle due fonti citate sopra per una visione più ampia dell'argomento.

Spunti di ricerca sull'imprenditorialità femminile

Buona parte degli studi raccolti non si concentra su uno specifico aspetto o su esperienze femminili nell'imprenditoria, bensì raccoglie, unisce e riassume le materie già approfondite dagli autori in passato, proponendo nuove direzioni alla ricerca sull'imprenditorialità di genere. Questo tipo di lavoro è lo stesso che viene svolto (in scala minore) in questo capitolo: pertanto, questo cluster è di fondamentale importanza per dare o correggere la direzione della ricerca. Infine, nell'ottica dell'intervista a cui verrà sottoposto il campione di studio, questo cluster

[20] Lo studio citato si basa sulla raccolta delle esperienze di 14 donne Irlandesi che hanno fondato e conducono imprese, bilanciando gli impegni lavorativi con le necessità familiari e domestiche.

contiene lavori che fungono da guida per la definizione degli argomenti da indagare presso le imprenditrici.

I *cluster* descritti sono paragonabili a contenitori all'interno dei quali vi sono studi condotti in diversi Paesi ed anni. Si cerca quindi, nel capitolo, di individuare un filo conduttore per avvicinare il contenuto di ciascun cluster allo specifico ambito di ricerca di questo lavoro, ovvero il settore vitivinicolo veneto.

Oltre alla ripartizione delle fonti bibliografiche in cluster, si è praticata un'ulteriore suddivisione delle stesse in base al settore economico di studio: "Generale"; "Altri settori"; "Agricoltura".
Il filo conduttore del capitolo è rappresentato dal settore in cui gli studi di ciascun cluster si focalizzano: in prima analisi, si ripercorrono gli spunti dati da studi "generici" sull'imprenditoria femminile, senza particolare riferimento ad un settore economico specifico. Successivamente si studiano i lavori che hanno un focus settoriale: Industria, commercio e tecnologia sono tre settori ricorrenti. Rientrano in "Altri settori" anche gli articoli concentrati su funzioni aziendali precise: marketing, risorse umane, ecc. L'ultimo *step* restringe l'attenzione ai lavori precisamente condotti in ambito agricolo, i quali rappresentano una percentuale esigua del totale delle fonti bibliografiche.
In questo modo si intende avvicinare gradualmente la visuale allo specifico ambito della ricerca sull'imprenditorialità femminile condotta nella successiva parte del lavoro, analizzando al contempo il materiale esistente.

Generale: aspetti e caratteristiche dell'imprenditoria femminile

Questa sezione riunisce le fonti bibliografiche che non focalizzano le rispettive analisi ad un settore economico preciso, ma piuttosto su qualche aspetto dell'imprenditoria femminile ricorrente in contesti sociali e soggetti tra loro differenti. La maggioranza dei lavori considerati rientra in questa classificazione: dal tema della maternità, alle caratteristiche della gestione femminile dell'azienda; dallo sviluppo della carriera, al mero confronto tra la conduzione maschile e quella

femminile. A titolo esemplificativo, rientra tra i lavori in ambito "Generale" quello di Friederike Welter (2004) intitolato *The environment for female entrepreneurship in Germany*: in questo testo, l'autrice analizza la bibliografia esistente e dati raccolti in precedenti studi sull'imprenditoria femminile in Germania, aggiungendo una visione sul supporto politico alle imprenditrici, anche attraverso interviste ad esperti in materia. Friederike Welter è amministratrice delegata dell'*Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn*, fondazione privata tedesca il cui obiettivo principale è analizzare lo stato, lo sviluppo ed i problemi delle piccole e medie imprese al fine di suggerire direzioni legislative e di diffondere i risultati al pubblico; inoltre Friederike Welter detiene una cattedra di *SME Management and Entrepreneurship* presso l'Università di Siegen. La sua attività di ricerca la porta ai primi posti nel mondo negli studi sull'impresa, specialmente nel contesto dell'imprenditoria femminile su cui si concentra. Anche nella bibliografia del presente lavoro ricorre il nome dell'autrice. I temi della ricerca di Friederike Welter sull'imprenditoria femminile si avvicinano al filone di studi in ambito legislativo: gran parte del suo contributo in materia, infatti, analizza il supporto istituzionale e politico che la donna ottiene nello sviluppo della propria carriera (in particolare in Germania, sua patria) e suggerisce vie percorribili nell'ottica dell'annullamento del gender gap in fatto di accesso alle risorse necessarie per avviare e sostenere un'impresa.

Molti dei lavori "Generali" analizzano il contesto dal quale parte l'iniziativa imprenditoriale della donna, sia che si tratti della natura familiare dell'impresa, sia che intervengano fattori sociali e/o etici rilevanti, come accade nei paesi economicamente arretrati (alcuni studi sono ambientati in Africa, ad esempio) o in quelli in cui la donna vive situazioni di estrema marginalità sociale, nonostante l'avanzamento economico (esempio sono alcuni lavori ambientati nei paesi arabi).

Altri settori: i principali settori economici studiati

La categoria "Altri settori" rimanda agli articoli che, oltre ad approfondire determinati aspetti dell'imprenditoria femminile, circoscrivono l'analisi a un settore

economico preciso; tra i più ricorrenti ci sono il settore bancario (in tema di finanziamento alle imprese) e quello del commercio. Questo insieme di fonti restringe il campo di indagine rispetto alla precedente, in quanto prende in considerazione caratteristiche e trend specifici di un settore, spesso proponendo confronti tra diversi Paesi. Un interessante esempio della categoria "Altri settori" rientra nel cluster *Business and social networks e accesso alle forme di calpitale*: Rosenthal e Strange, nel 2012 negli Stati Uniti d'America, conducono un esperimento i cui risultati confermano la tesi secondo cui le imprenditrici tenderebbero a scegliere localizzazioni (sia fisiche, che 'concettuali') lontane dalle comuni agglomerazioni, e questo inibirebbe i benefici derivanti dalla vicinanza con attività simili alle proprie.

Agricoltura: il focus sul il settore agricolo

Infine, sono davvero pochi gli articoli in bibliografia che si concentrano sul settore agricolo. Questo è anche un motivo per il quale l'analisi delle fonti esistenti risulta utile per comprendere la dimensione dell'interesse dimostrato, nel tempo, all'imprenditorialità delle donne. Il ristretto numero di lavori concentrati sul settore primario verrà analizzato attraverso i cluster di maggiore interesse in questo contesto, assieme ad altre fonti afferenti alle due categorie descritte pocanzi.

3.2 Opportunità di business ed avanzamento di carriera

Secondo i risultati di ricerche condotte in passato (Global Entrepreneurship and Development Institute – Dew, 2013), l'imprenditorialità femminile è veicolo di prosperità per la crescita economica dei Paesi: creando le condizioni per lo sviluppo di questa attività, gli Stati investono sul proprio benessere e si rendono più competitivi. A tal proposito, il report del Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2012; Xavier et al., 2012) stima che, tra i 67 Paesi compresi nel campione di ricerca, 126 milioni di donne sono in procinto di avviare un'impresa o ne stanno gestendo una. Tuttavia, solo 7 Paesi nel campione presentano un tasso di

imprenditorialità femminile superiore a quello maschile. Partendo da queste informazioni, Lewellyn e Muller-Kahle si interrogano su come l'interazione di diverse condizioni causali possa spiegare tali differenze nei tassi di attività imprenditoriale tra uomini e donne nel mondo. Per trovare una risposta, gli autori si concentrano su tre macro-categorie di antefatti che possono rivelarsi interdipendenti: condizioni cognitive e istituzionali di tipo formale o informale all'attività imprenditoriale.

Secondo Lewellyn e Muller-Kahle (2015), le condizioni cognitive alle quali si fa riferimento sono, da un lato, quelle che inducono a credere nelle proprie capacità e a confidare nel successo della propria carriera imprenditoriale (*entrepreneurial self-efficacy*) e, dall'altro lato, la capacità di riconoscere spunti imprenditoriali potenzialmente profittevoli (*entrepreneurial opportunity recognition*). Mentre il riconoscimento delle opportunità di business è ritenuto uno dei fattori di maggior influenza nella propensione all'imprenditoria sia negli uomini che nelle donne (Baughn et al. 2006; Langowitz e Minniti 2007), la fiducia in sé (*self-efficacy*) risulta minore nelle donne, che, secondo studi psicologici (Zhao et al. 2005) sono meno motivate all'attività imprenditoriale rispetto agli uomini, o la percepiscono come attività poco appagante a causa di vincoli istituzionali.

Rimandando ai successivi paragrafi delle condizioni istituzionali formali che limitano o spingono l'imprenditoria, a proposito degli aspetti informali gli studi si soffermano su i fattori sociali che risultano avere particolare peso. Il fattore pratico degno di nota è rappresentato dai *social networks*, che nel caso delle imprese femminili fungono da strumento semplificatore nell'accesso alle informazioni e alle risorse (se ne parlerà nella sezione seguente). La cultura del contesto nazionale di riferimento può poi risultare a favore o contro l'imprenditoria femminile: in questo ambito richiedono particolare attenzione i Paesi che, per motivazioni religiose o normative, vincolano lo spazio della donna nella società. Nei Paesi a forte equità tra i generi si crea una forza reciproca tra uguaglianza uomo-donna e tassi di attività imprenditoriale; nei Paesi in cui la parità tra i sessi è scarsa, le uniche motivazioni che possono creare alti tassi di imprenditoria femminile sono: la maggiore flessibilità della gestione di un'impresa, rispetto al lavoro dipendente in un settore

già consolidato, e la visione della carriera autonoma come mezzo per contrastare le differenze salariali tra i generi (Lerner et al. 1997).

Lewellyn e Muller-Kahle dimostrano che, per ciascuno dei tre gruppi di condizioni (cognitive, istituzionali formali e culturali), la presenza o l'assenza di un *set* singolo non è né necessario né sufficiente per determinare un livello elevato o basso del tasso di attività imprenditoriale. A conferma della prima delle due ipotesi del loro lavoro, sia gli uomini che le donne richiedono la presenza sia di meccanismi cognitivi individuali, sia di contesti istituzionali nazionali favorevoli. Inoltre, le evidenze dimostrano che i meccanismi causali dei tre gruppi di condizioni risultano, allo stesso tempo, sono complementari e reciprocamente sostitutivi attraverso diversi livelli di analisi. Ad esempio, l'assenza di *entrepreneurial self-efficacy* e *entrepreneurial opportunity perception* nelle donne non preclude alti tassi di attività imprenditoriale se il contesto istituzionale offre forti norme formali e supporto culturale all'imprenditoria femminile.

Nel contesto delle differenze di genere, Brush, Ali, Kelley e Greene (2017) dedicano particolare attenzione allo spazio della donna nella conduzione d'impresa, esplorando l'influenza del capitale umano e del contesto[21] sul confronto del tasso di imprenditorialità uomo-donna. I risultati rivelano una correlazione marginale, ma di segno negativo, tra il livello di istruzione e la parità di genere: spiegando meglio il concetto, le differenze nei tassi di imprenditorialità tra uomo e donna non sono riconducibili soltanto alle differenze nel livello di istruzione tra generi. Un ruolo più rilevante è giocato dalla parità in specifici contesti imprenditoriali, che sostiene la presenza femminile sia in diverse fasi imprenditoriali (non solo l'avvio dell'impresa) che in diversi tipi di processi aziendali. Inoltre, i risultati evidenziano che se la percezione delle proprie capacità (*entrepreneurial self-efficacy*) è equa tra uomo e

[21] Il 'capitale umano' (*human capital*) fa riferimento, secondo Brush, Ali, Kelley, Greene, all'istruzione, all'esperienza, alle attitudini, alle credenze e alle percezioni delle capacità (*capability perception*) come risorse che un imprenditore può apportare ad un'impresa emergente. Il 'contesto' determina il grado di partecipazione economica dei soggetti propensi all'attività imprenditoriale, e comprende l'ambiente sociale, spaziale, istituzionale e i riferimenti storici e temporali in cui l'imprenditrice/imprenditore si colloca.

donna, lo è anche la propensione ad avviare un'impresa motivata da opportunità (*opportunity-based entrepreneurship*).

Terjesen (2005), in uno studio riguardante l'avanzamento di carriera delle donne, offre un'interessante visione delle forme di capitale che i soggetti coltivano nel corso delle proprie carriere. L'autore pratica la distinzione di base tra capitale umano (*human capital*) e capitale 'sociale' (*social capital*): il primo (*human capital – "knowing how"*) concerne gli investimenti del singolo in istruzione, conoscenza, capacità e abilità e la successiva trasformazione in abilità cognitive delle caratteristiche acquisite tramite questi investimenti, che risultano quindi utili nell'accrescimento delle attività produttive; il *social capital*[22] ("*knowing whom*") esprime la posizione dell'individuo all'interno di reti di relazioni, e le risorse che queste reti comprendono, rendono disponibili o generano[23]. L'interessante apporto dei risultati del lavoro citato aiuta a comprendere, attraverso il racconto diretto delle esperienze di dieci imprenditrici inglesi, quali motivazioni le abbiano condotte alla carriera imprenditoriale, distaccandosi da ruoli in prima linea in imprese di successo, e come *human* e *social capital* accumulati le abbiano aiutate nel salto di carriera. Dalle testimonianze riportate da Terjesen emerge che le esperienze *corporate* hanno dato l'opportunità alle donne di capire il funzionamento di diversi modelli di business e di apprendere i modi idi operare in azienda, fornendo loro la conoscenza e le capacità per giungere alla creazione della propria impresa. In un'altra prospettiva interessante, Terjesen dice che solo quattro imprenditrici delle dieci intervistate hanno avviato le rispettive attività in solitaria: tre hanno coinvolto il proprio partner, una il fratello, due hanno collaborato con ex-colleghi. Quello che

[22] Non è del tutto adatta la traduzione di social capita in capitale sociale, data la coincidenza dell'espressione italiana con il vocabolario usato in contabilità. Il social capital è un concetto più ampio e complesso, come viene spiegato nel testo.

[23] Un'ulteriore distinzione (Terjesen, 2005) è quella tra "*embedded career capital*" e "*embodied career capital*". L'aggettivo *embedded* (integrato e diffuso nelle caratteristiche della persona) si riferisce al capitale complessivo che il soggetto acquisisce nel corso di una esperienza lavorativa, e che può essere impiegato, riconvertito, trasferito in nuovi ambienti imprenditoriali. L'aggettivo *embodied* (incorporato e codificato) descrive, invece, il capitale specifico che il soggetto accumula in un contesto lavorativo circoscritto, senza la possibilità di sfruttarlo in contesti diversi da quello da cui è nato. Questa distinzione assume rilievo nel passaggio del soggetto (in questo caso, della donna) da una posizione apicale in un'azienda alla carriera imprenditoriale autonoma, e spiega perché non tutte le competenze richieste nella gestione d'impresa possano generarsi direttamente dall'esperienza del manager.

accomuna tutte le partnership di partenza è il criterio di scelta: le competenze. Le motivazioni delle imprenditrici intervistate, al momento della scelta di cambiare direzione professionale, trovano ai primi posti la necessità di svincolarsi dai limiti imposti in azienda e il desiderio di avere maggior flessibilità.

Huges (2006) studia la connessione tra le motivazioni alla carriera imprenditoriale su un campione di 3840 imprenditori Canadesi, di cui 1232 donne. In prima analisi, l'autrice individua tre categorie imprenditoriali: gli imprenditori 'classici' (*pull entrepreneurs*), ovvero coloro i quali sono spinti da motivazioni comuni come indipendenza, sfida personale o prospettive di guadagno; gli imprenditori 'forzati' (*push entrepreneurs*), che sono stati spinti all'imprenditoria da necessità (di vario genere, spesso legate alla conclusione della carriera da dipendenti); gli imprenditori guidati da bisogni di flessibilità, in collegamento con la vita familiare (*work-family entrepreneurs*). Nei risultati dell'analisi della performance delle donne imprenditrici del campione, in relazione alle motivazioni, (Huges, 2006) spicca la categoria *classic entrepreneurs*, la cui distribuzione tra le fasce di reddito vede percentuali più elevate delle altre due categorie nei livelli di reddito medio-alti ($ 40mila – $ 60mila: 13,3% degli imprenditori classici, contro il 6,5 e il 7,7% dei *forced* e di quelli *work- family* rispettivamente; $ 60mila e oltre: 22,1%, contro 4,1 e 3,1% delle altre categorie). In conclusione, le motivazioni che spingono alla carriera imprenditoriale hanno effettivamente riscontro nelle performance e nel successo d'impresa.

In uno studio condotto nel contesto imprenditoriale portoghese, Fernandes e Mota-Ribeiro distinguono due tipologie di imprese condotte da donne: quelle familiari, "ereditate" dalla famiglia dell'imprenditrice, e quelle "create". Lavorando con *focus groups* suddivisi in base alle suddette tipologie di business condotti dalle donne coinvolte nello studio (12 in totale), Fernandes e Mota-Ribeiro hanno individuato alcuni tratti comuni tra le imprenditrici 'ereditarie' e tra le 'creatrici', e segnalano differenti modalità gestionali e caratteristiche di leadership tra le due categorie.

Le imprenditrici *family-business*[24], il primo tratto comune evidenziato è la necessità di imporsi sui collaboratori e/o sui familiari in azienda al fine di essere riconosciute come soggetti imprenditoriali e, in quanto tali, titolate all'assunzione di decisioni e imposizione di ordini che altri devono rispettare. Nell'altro focus group, denominato *start-up group*, la necessità di autodeterminazione per imporsi sui collaboratori si traduce, secondo gli autori, nella ricerca della neutralità di genere, conquistata dalle imprenditrici donne attraverso l'uso di linguaggio astratto e tecnico nei rapporti di lavoro, facendo riferimento ai concetti di rischio e successo. All'interno di quest'ultimo gruppo, inoltre, emerge tra le imprenditrici il discorso riguardante la discriminazione tra i generi e la prevalenza maschile nell'imprenditoria: le partecipanti segnalano l'esistenza di network a caratterizzazione maschile, sentendosi escluse dagli interessi che legano queste reti. In conclusione, il lavoro di Fernandes e Mota-Ribeiro rivela che tra le imprenditrici del gruppo *family-business* il principale obiettivo è guadagnare rispetto in un 'mondo maschile' (*gaining respect in a "men's world" – with former male managements*) per essere riconosciute nel loro ruolo dai familiari e dai dipendenti. Nel gruppo *start-up* emerge l'autodeterminazione della donna come principale caratteristica utile alle imprenditrici per emergere in un mondo ancora maschile in prevalenza; per riuscire nell'intento, secondo le imprenditrici di questo gruppo, è indispensabile rifiutare la vittimizzazione della donna e posizionarsi in base ed effettive competenze e capacità professionali.

L'acquisizione delle competenze imprenditoriali è alla base del lavoro di Botha, Nieman e Van Vuuren (2006) che testano i possibili esiti di un programma di formazione, chiamato Women Entrepreneurship Programme (WEP), atto a sviluppare le *skills* utili nella carriera imprenditoriale femminile. Blenker, Dreisler, e Nielsen (2003), nel loro studio sulla diffusione dell'imprenditoria tra le donne, sostengono che corsi di formazione specifici possano fornire gli strumenti per superare le barriere comportamentali che inibiscono la presenza femminile. I risultati di Botha, Nieman e Van Vuuren mettono in luce differenze statisticamente

[24] Coloro le quali hanno preso in gestione dell'impresa a seguito dell'uscita di familiari (solitamente, il padre o il fratello) dal business.

significative tra le misure delle competenze imprenditoriali delle 180 partecipanti *prima* e *dopo* l'esperimento: dopo aver partecipato al WEP le imprenditrici dimostrano di aver acquisito capacità (*skills*) imprenditoriali e conoscenza. Conseguenza concreta del Programma è la spinta alla creazione di nuove imprese da parte delle partecipanti (sia coloro che prima non ne gestivano una, sia business ulteriori a quelli già diretti).

Ultimo (ma non meno importante) aspetto da considerare in questa prospettiva di analisi è il supporto istituzionale all'imprenditoria femminile, che in letteratura (Botha, Nieman e Van Vuuren 2006) è spesso collegato alla promozione di programmi formativi in ottica imprenditoriale. Friederike Welter, già citata come studiosa di punta nell'ambito dell'imprenditoria femminile, analizza il contesto sotto il punto di vista del supporto istituzionale (Germania; 2004). I lavori dell'autrice hanno come filo conduttore il tema delle differenze esistenti tra imprenditori ed imprenditrici sotto due specifici aspetti: networking e accesso ai capitali. Nel seguente paragrafo verranno approfonditi studi concentrati proprio su questi temi. Welter, nell'articolo *The environment for female entrapreneurship in Germany* (2004) spiega l'influenza delle istituzioni sulla natura delle imprese condotte da donne e sul loro contributo allo sviluppo economico del Paese. Il primo fattore di competenza istituzionale che condiziona la carriera imprenditoriale femminile riguarda gli incentivi lavorativi connessi alla maternità (*childcare facilities*): questi assumono un ruolo positivo se correttamente gestiti e messi a disposizione delle donne e delle loro famiglie, ma divengono deleteri se non attraggono la dovuta attenzione delle autorità. Rilevanti sono anche le politiche sociali e di tassazione, direttamente collegate al livello di sicurezza sociale che la donna trae dall'attività imprenditoriale. Il collegamento dell'imprenditoria femminile con l'economia del Paese è poi determinato dall'accessibilità delle risorse – che deve risultare equa a prescindere dal genere del soggetto imprenditore – e dal valore che la società riconosce e attribuisce al lavoro delle donne. Nella maggior parte dei Paesi occidentali (Welter, 2004) alla figura imprenditoriale vengono attribuite caratteristiche maschili, e questa visione costituisce una sfida e uno spazio di manovra ancora ampio per l'intervento istituzionale.

3.3 Business e social networks e accesso alle forme di capitale

Un altro tema ripetutamente analizzato in letteratura è l'acquisizione di risorse finanziarie, umane, sociali e la mobilizzazione delle stesse, aspetto che per le donne si rivela spesso critico. A tal proposito, ancora Friederike Welter, nell'introduzione del lavoro citato sopra, sostiene la tesi di McManus (2001) secondo cui le differenze tra uomo e donna nell'acquisizione delle forme di capitale è almeno in parte responsabile dei bassi tassi di imprenditoria femminile. Rispetto al capitale sociale sotto forma di *network*, Welter riporta i risultati di studi che individuano il supporto dei legami familiare come fattore fondamentale per il successo delle imprese femminili (Bruederl e Preisendoerfer, 1998).

Per quanto concerne le modalità e le necessità di finanziamento delle imprenditrici, in letteratura non esiste una linea di pensiero condivisa dalla maggior parte degli autori. Mentre Kim e Gaskill (1995) non individuano differenze significative tra uomo e donna, altri autori (Smallbone et al. 2000) sostengono che le imprese femminili incontrino più problemi ed ostacoli delle piccole imprese in generale, in termini di accesso ai fondi. La questione attrae maggiore attenzione in contesti in cui lo spazio della donna nel contesto economico è limitata da restrizioni socioculturali. È il caso, ad esempio, del Marocco (Welsh, Kaciak e Minialai, 2015), dove i finanziamenti formali sono particolarmente rilevanti per le donne imprenditrici. È consuetudine marocchina mantenere separati i patrimoni dei componenti delle famiglie, e la credenza comunemente condivisa nel Paese individua l'uomo come detentore di tutte le risorse economiche della famiglia. Di conseguenza, l'indipendenza della donna e la possibilità di autofinanziare l'avvio di un'impresa sono sensibilmente limitate, e i prestiti esterni divengono fondamentali.

Da una prospettiva più ampia, Welsh, Kaciak e Minialai (2015) si interrogano sull'influenza che hanno le percezioni riguardo le capacità dirigenziali del soggetto e riguardo le discriminazioni di genere nell'accesso ai finanziamenti sul successo imprenditoriale. Questa fonte fornisce uno spunto interessante creando tre relazioni da analizzare. La prima di queste sostiene che le donne che si accingono ad

avviare una carriera imprenditoriale lo facciano coinvolgendo uno o più familiari nella propria impresa qualora siano spinte da una forte confidenza nelle proprie capacità manageriali (*entrepreneurial self-efficacy*; ipotesi 1). Il secondo fattore determinante è, poi, la percezione di discriminazioni o di trattamenti *unfair* verso se stesse (in quanto donne) al momento della richiesta di fondi per la propria attività: questo elemento le condurrà a proseguire da sole nella creazione d'impresa, o ad appoggiarsi a soggetti esterni alla famiglia (*nonrelatives*; ipotesi 2). La terza ipotesi sostiene che l'effetto della percezione di forti discriminazioni (ipotesi 2) prevalga sull'effetto della confidenza nelle proprie capacità (ipotesi 1), conducendo comunque le imprenditrici ad avanzare da sole o a cercare supporto all'esterno della famiglia.[25]. Le ipotesi 1 e 3 trovano forte supporto nei risultati dello studio citato, mentre la terza è verificata solo in parte. Si ricorda che la ricerca di Welsh, Kaciak e Minialai è focalizzata sulle imprenditrici marocchine, perciò non è possibile estendere la veridicità dei risultati a livello generale[26]. Gli autori confermano la tesi di altri studi esistenti in letteratura secondo i quali la confidenza delle donne nelle proprie capacità le avvicina all'imprenditoria, con la prospettiva di influire positivamente sui tassi di presenza femminile: è proprio questa conferma a rendere il lavoro interessante per qualunque studioso interessato all'imprenditoria femminile.

Dalla letteratura si può dedurre che esistano effettive differenze tra uomo e donna nel modo di finanziare la nascita di un *business*. Verheul e Thurik (2001) partono dalla domanda "*What is the impact of gender on financial capital?*" (qual è l'impatto del genere sul finanziamento?) ed analizzano le caratteristiche della figura dell'imprenditore attraverso numerose ipotesi, raggruppabili in quelli che gli autori individuano come possibili punti di distacco[27]. Viene dedicata attenzione anche

[25] "[…]women who indicate that they might have been treated unfairly compared to men in the same position while applying for funding the start-up of their business may typically be more risk-averse and, as a consequence, have a greater fear of failure in general and embarrassment, perhaps even shame." (Welsh, Kaciak e Minialai, 2015).

[26] Welsh, Kaciak e Minialai espongono i limiti della loro ricerca e propongono possibili sviluppi futuri alla stessa.

[27] Financial management experience and financial capital; Part-time entrepreneurship and financial capital; Networking and financial capital; Sector and financial capital; Size and financial capital; Risk attitude and financial capital.

all'effetto diretto della differenza di sesso sulle caratteristiche imprenditoriali[28]. In questo contesto, ci si focalizza prevalentemente sulle ipotesi riguardanti "*networking*": Verheul e Thurik che le donne imprenditrici passino meno tempo degli uomini a 'fare rete' (cioè a tessere relazioni sociali e professionali che comportano flussi di informazioni rilevanti in ambito lavorativo) e che il *networking* sia un fattore la cui crescita a maggiore capitale di finanziamento, in particolare di prestiti bancari. L'effetto indiretto della differenza di genere è rappresentato dal modo in cui le donne si distinguono dagli uomini in termini di settore in cui operano e esperienza manageriale. Innanzitutto, si verifica l'ipotesi che sostiene che minore attenzione al *networking* sia correlato a minore capitale di finanziamento; inoltre, si rivela che la creazione di contatti con altri imprenditori è una delle condizioni che si collegano a proporzioni di capitale di rischio più rilevanti sul totale dei finanziamenti (quindi: peso minore al debito). L'ipotesi principale è supportata dai risultati dell'analisi: le donne dedicano meno tempo degli uomini alla creazione di reti 'imprenditoriali'.

Roos (2019) approfondisce la relazione tra *network* e le cosiddette 'strutture di genere' (*gender structures*); queste ultime si possono descrivere come insiemi di caratteristiche e modi di operare in ambito imprenditoriale, differenziati tra i generi. Di fatto, secondo Roos, le reti imprenditoriali possono rinforzare o mettere in discussione tali strutture, e possono farlo tramite la capacità dei *networks* di generare tre categorie di processi: '*making proper entrepreneurs*', processo focalizzato sullo sviluppo delle capacità della donna imprenditrice; '*building relationships*', che riguarda le relazioni sociali che permettono ai *business* di maturare e svilupparsi; '*engaging in change*', che porta allo sviluppo congiunto di *business* e contesto circostante visti attraverso una lente femminile. Il risultato della ricerca di Roos, basata su un *network* imprenditoriale femminile composto da circa

[28] "Female entrepreneurs may have less confidence in their entrepreneurial capabilities than male entrepreneurs, leading to the start-up of smaller enterprises. Moreover, it is possible that female entrepreneurs have other ambitions than male entrepreneurs or set more value on "quality" instead of "quantity". […] Female entrepreneurs may have less personal financial resources than male entrepreneurs. […] Finally, female entrepreneurs may experience difficulties acquiring bank loans for instance due to discrimination based on images of women not being adequately equipped for entrepreneurship."

30 donne, rivela che i tre processi indicati sopra influiscono sull'affermazione delle strutture differenziate per genere in diverse direzioni. '*Making proper entrepreneurs*' e, in parte, '*building relationships*' consolidano la 'mascolinità' della carriera imprenditoriale; il secondo di questi processi, tuttavia, unisce le donne nella condivisione delle esperienze imprenditoriali, e ciò rema contro la standardizzazione dell'imprenditoria femminile; inoltre, il concetto di struttura imprenditoriale femminile viene messo in gioco dal processo chiamato '*engaging in change*': le donne sfruttano le risorse disponibili attorno a loro (contesto locale) creando una piattaforma che permette alle imprenditrici coinvolte di sostenersi vicenda. Infine, quando le reti tra donne imprenditrici vengono ancorate al contesto locale in cui sono costituite la piattaforma di supporto permette loro di approfondire il confronto a questioni strutturali[29].

Greene, Brush, Hart e Saparito (2001)[30] raccolgono le evidenze che, in letteratura, dimostrano i seguenti assunti: le imprenditrici della **vendita al dettaglio** e dei **servizi**, nonché quelle che prendono in carico la gestione dalla propria **famiglia** sono beneficiarie di finanziamenti più spesso delle altre[31]; le donne tendono ad avviare l'impresa con minore capitale iniziale e a fare meno ricorso a finanziamenti bancari rispetto alle stesse pratiche attuate dagli imprenditori[32]. Gli autori citati, nell'articolo intitolato *Patterns of venture capital funding: Is gender a factor?*, indagano i legami tra la partecipazione delle donne a *networks* imprenditoriali e l'esistenza di *gap* tra generi nell'accesso alle forme di capitale. Per riuscire nell'intento, si collegano alla *social network theory*, che sostiene che l'esistenza di

[29] "When the women start working in the network on a more local level, with themselves and the community at the core of the conversation, they discuss structural issues of women entrepreneurs. […] As the women become more embedded in their local context, they build a platform for themselves to discuss more structural issues. There seems to be a relationship within the entrepreneurship process that is mutually constitutive: the embeddedness process shapes the gender process and the gender process shapes the embeddedness process." (Roos, 2019)

[30] L'introduzione a questo articolo comprende una parte molto interessante (*Women-owned firms*) in cui sono delineati i trend di sviluppo in materia di finanziamenti alle imprese femminili.

[31] "A study commissioned by the French Ministry of Industry which compared women's access to financing in France to that of the UK, Germany, Spain and Italy found that women in all countries who start venture in retailing, services, or who take over a family business are more likely to receive financing (Mahot 1998) […]" (Greene et al., 2001).

[32] "[…] Studies carried out in the Netherlands, Germany and the UK show that women start ventures with smaller loans than men, and that they have less recourse to bank finance, often relying on their own financing (Fourth Annual Report 1996)." (Greene et al., 2001)

legami sociali (la partecipazione ad associazioni ne è esempio) giochi un ruolo fondamentale nel perseguimento del successo d'impresa. Le donne tendono a preferire la partecipazione femminile alle proprie reti di conoscenze (Aldrich, 1989), a tessere legami personali più stretti, e ad essere escluse dalle reti formali in virtù della loro posizione lavorativa, che spesso non consente il loro coinvolgimento (Buttner, Moore 1997). La parte empirica del lavoro di Greene, Brush, Hart e Saparito ambientato negli USA, analizza il volume e gli ambiti degli investimenti in imprese condotte da donne (*proportion, size and scope of venture capital investments in women-led businesses*). Nonostante la partecipazione consistente delle donne all'economia statunitense, la proporzione di investimenti in capitale di rischio verso imprese 'femminili' è ancora estremamente piccola rispetto alle imprese 'maschili'. Secondo l'opinione degli autori che sostengono che le barriere all'attività femminile nell'imprenditoria siano ormai quasi nulle (Coleman, 2000), questa disparità emersa da altri studi assume rilevanza critica, data l'importanza del capitale di rischio nelle prospettive dell'innovazione, dell'occupazione e della crescita economica. Un altro risultato interessante riguarda la **fase di sviluppo** dell'impresa che accoglie finanziamenti: coerentemente con la crescita del numero di imprese femminili negli Stati Uniti nell'ultima decade, risulta che le imprese femminili vengano finanziate nello stadio iniziale di attività; a tal proposito, va notato che il livello di rischio è più alto per un investitore che sceglie di finanziare l'impresa in fase iniziale, quando l'impresa non ha ancora superato le barriere del mercato e spesso riscontra perdite economiche (fase *start-up*). In sintesi, dalla letteratura emerge che le imprese condotte da donne ottengono meno investimenti in capitale di rischio rispetto a quelle condotte da uomini, ma le ragioni di tale differenza sono ambigue. Risulta quindi fondamentale individuare spiegazioni alla minore partecipazione alle imprese femminili: se il motivo è che meno donne ne fanno richiesta, allora va studiata la percezione delle imprenditrici riguardo l'importanza del *venture capital*; se le imprenditrici si dicono 'scoraggiate', allora va indagata la natura delle richiedenti e dei fornitori di capitale, nonché l'entità delle norme rilevanti; se si individuano ragioni di discriminazione, vanno presi in causa approcci legali e formali alla materia.

Il capitale di natura finanziaria è solo una delle forme di capitale di cui l'impresa necessita e su cui la ricerca si è concentrata. Il capitale umano ed il capitale 'sociale' (inteso come *social capital*, ben distinto dalla concezione contabile del termine) assumono sempre più rilevanza, parallelamente all'impiego da parte delle imprese dei fattori e delle risorse cosiddette *intangible*. Il **capitale sociale** è definito delle connessioni e dalle relazioni esistenti tra l'individuo ed i suoi contatti con la rete in cui è inserito, in combinazione con la fiducia, la reciprocità, l'informazione e la cooperazione generate dal soggetto e dai gruppi sociali di riferimento (McGowan et al., 2015). Questo vasto elemento permette all'impresa di avere accesso a risorse valorizzabili di tipo umano e finanziario. McGowan, Cooper, Durkin e O'Kane (2015) analizzano le testimonianze di 18 giovani imprenditrici al fine di individuare un insieme di fattori la cui presenza (o modalità di utilizzo) risulta critica per il successo d'impresa. I fattori critici di carattere sociale sono tre: *formal networks*, che permettono di avvicinarsi ad altri imprenditori e di attingere dalla loro esperienza; *support from family and friends*, elemento considerato critico perché è solo parzialmente prevedibile, ma può avere grande influenza sulla determinazione dell'imprenditrice; *mentors*, la cui assenza è associata da alcune imprenditrici ad un ostacolo nell'assunzione di decisioni, almeno nella fase iniziale di impresa. L'ultima forma di capitale da approfondire è il **capitale umano**: l'accezione generale di questa espressione comprende le caratteristiche socio-demografiche delle persone; il capitale umano specifico è invece rappresentato da fattori intellettuali. La conoscenza specifica delle persone è il risultato di investimenti in educazione e formazione, uniti alle esperienze pregresse (McGowan et al., 2015). Più è specifico[33] il capitale umano posseduto dal leader imprenditoriale, più è verosimile il raggiungimento degli obiettivi dell'impresa (McGowan et al., 2015). Da queste evidenze si può dedurre che il capitale umano collabori alla costruzione della legittimazione della donna ad entrare in ambienti lavorativi ostili. Accanto al background di formazione, alle esperienze lavorative precedenti ed all'età, uno dei fattori umani fondamentali è il genere: secondo quattro delle intervistate, essere donna rappresenta una sfida aggiuntiva. Spesso le donne si sentono penalizzate in

[33] Per 'specifico' si intende aderente all'ambito e al settore in cui l'impresa si colloca.

fatto di **credibilità** o attendibilità, o vengono etichettate dalle controparti maschili secondo stereotipi. Le esperienze dirette delle imprenditrici continuano a portare l'attenzione sulle difficoltà di questo tipo[34], nonostante le barriere all'agire della donna in ambito economico siano pressoché azzerate nei Paesi economicamente sviluppati, dove è fondamentale il contributo delle imprenditrici allo sviluppo di benessere sociale oltre che economico.

È interessante considerare il concetto di *entrepreneurial network* da un'ulteriore prospettiva: quella della motivazione che spinge la donna a diventare imprenditrice. Le imprenditrici tendono ad unirsi a **reti** (formali e non) che supportano le proprie scelte strategiche nei rispettivi contesti. Queste reti sono la manifestazione di assunzioni fatte dalle imprenditrici relative alle opportunità che il contesto propone e che, nel proprio ruolo, possono 'scoprire' oppure 'creare'. Questa visione viene assunta da Upson, Damaraju, Anderson e Barney (2017), che sostengono due tesi di fondo: nell'ambito *discovery opportunities* (ricerca di opportunità offerte dal contesto in cui l'impresa opera) gli imprenditori tendono a formare reti sociali composte da individui con background simile al proprio; quando si tratta di *creation opportunities* la situazione si ribalta, e gli individui inclusi nel network attorno all'imprenditore presentano generalmente background diversi. Due studi condotti su dataset separati[35] confermano queste due ipotesi di partenza, dando prova della maggiore eterogeneità nei network strategici basati sulla *creazione* di opportunità, rispetto a quelli focalizzati sulla ricerca delle stesse. Il concetto di base, non nuovo in letteratura, è che il *network* sia un forte catalizzatore delle energie verso il successo; ciò che Upson, Damaraju, Anderson e Barney aggiungono è che il tipo di *network* a cui l'imprenditore si affida dipende dall'insieme di opportunità su cui lavora: essendo i contesti diversi tra loro, non tutte le reti sociali influiranno allo stesso modo sull'operatività delle imprese. Nonostante questo studio si riferisca

[34] "Four interviewees believed that, along with their youth, their gender presented them with an additional challenge in pursuing business ownership. For example, F15 believed she was not taken seriously in the highly competitive licensed trade based on a combination of age and gender bias, as her capacity to lead her venture was devalued by those around her: '[…] *this guy was really patronising* […] *Well I'm a woman and I'm really young, the two mixed don't work at all. He just thought I was this crazy little farmer's daughter* […] *who decided she was going to make her own cider and he just thought I was away with the fairies*'."

[35] Il lavoro è ambientato in India e i dataset sono composti da imprenditori indiani.

all'*imprenditore* in generale, questa prospettiva può essere unita alle lenti utilizzate in precedenza in questo capitolo per guardare l'imprenditoria femminile.

In visione del tema sul quale il presente lavoro si focalizzerà nel corso dei capitoli successivi, vale la pena considerare il lavoro di Santos, Marques, Ratten (2018), incentrato sulla creazione di *networks* tra le imprenditrici del settore vitivinicolo portoghese. Appurato che le partecipanti al *network* analizzato[36] gestiscono cantine importanti nel Paese e condividono lo stesso status sociale, gli autori si chiedono quali motivazioni abbiano spinto la rete a formarsi e quali siano gli obiettivi condivisi. Il lavoro in questione aggiunge un altro termine che sia affianca alla definizione di social network: *coopetition*, che indica l'unione di *cooperation* e *competition*, ovvero cooperazione tra competitors diretti sul mercato. Questo fattore stimola lo sviluppo di nuovi prodotti e li lancia sul mercato (Santos, Marques, Ratten, 2018). Dai risultati dello studio sul *network* vitivinicolo portoghese emerge che le motivazioni che spingono alla creazione di questa rete tra imprenditrici sono la fiducia reciproca e la vicinanza, con l'obiettivo di costituire, unendosi, un corpo più rilevante all'interno di un mercato – quello del vino – sempre più competitivo e tortuoso; inoltre queste donne del vino vogliono riuscire a comunicare il proprio prodotto in modo differente, includendo in esso la loro passione.

Il percorso delineato tra le innumerevoli fonti bibliografiche a tema 'network e accesso alle forme di capitale' si è rivelato molto articolato. L'aspetto più concreto, in termini economici, è quello dell'effetto delle reti imprenditoriali sulla performance economica dell'impresa. Questo tema necessiterebbe di un'analisi concentrata su aspetti prettamente contabili dell'imprenditoria femminile; ma questo non è il focus di questo lavoro. Pertanto, si è scelto di espandere l'analisi ai macro-temi studiati da altri Autori, guardandoli attraverso la prospettiva femminile sull'imprenditoria. Ad ogni modo, molte delle fonti citate nel corso del capitolo fanno riferimento a Brown e Butler[37] (1995) che indagano le relazioni tra i gruppi di *stakeholders* e di *competitors* in cui l'impresa si inserisce e la profittabilità e lo

[36] D'UVA – Portugal Wine Girls network (Santos et al., 2018).
[37] Questo lavoro focalizza l'analisi sul settore del vino statunitense, ma esprime concetti ed espone risultati di rilievo generale.

sviluppo delle vendite. Di fatto, non sussistono collegamenti diretti tra la partecipazione degli imprenditori a reti sociali e il livello di profitto che le imprese producono; sul versante del volume di vendita, i *network* influiscono in maniera positiva e forte sulla crescita delle vendite.

3.4 Caratteristiche e tendenze di crescita delle imprese al femminile

L'ultimo cluster preso in analisi è il più ampio, perché coinvolge più o meno direttamente anche tutti gli altri. Le caratteristiche delle imprese condotte da donne verranno analizzate per fasi di vita delle imprese stesse: infatti, già l'entrata nel mondo imprenditoriale da parte della donna è influenzata da alcuni fattori (uno dei quali è il contesto circostante, di cui si è parlato anche nel paragrafo precedente in relazione ai *network* locali) che si rispecchiano sullo stile gestionale e sulle strategie adottate dalle imprenditrici nella fase di crescita e consolidamento delle proprie attività. In conclusione, è interessante vedere come (e se) i diversi stili gestionali, le caratteristiche personali e fattori esterni (che si configurano come barriere o spinte) conducono l'impresa al successo.

Nel paragrafo precedente, tra i fattori influenti sugli sviluppi delle carriere imprenditoriali femminili, si è analizzato il contesto all'interno del quale queste carriere si sviluppano e grazie al quale la nascita di reti sociali può rivelarsi un forte sostegno alle imprenditrici. La vicinanza geografica è l'aspetto più intuitivo e uno dei più rilevanti nel concetto di 'contesto' (Munkejord, 2015), perché dà spazio a *spillover* di conoscenza che aiutano le imprenditrici nei processi di assunzione delle decisioni, e si sposa con il tipo di relazioni personali prediletto dal genere femminile (Buttner, Moore 1997). Hanson (2009) sviluppa il proprio studio sulla relazione *people-places* agganciandolo ai concetti della geografia economica, disciplina che analizza le connessioni economiche globali. Hanson si pone delle domande di ricerca molto sfidanti: sebbene l'imprenditoria sia definita come un processo di carattere locale, *riconoscerla* secondo questa accezione non è cosa diffusa in letteratura. Può essere considerata figura imprenditoriale la persona che, partendo da una propria

idea, invece di trasformare un'impresa si impegna per trasformare un luogo? Secondo l'autrice, 'cambiare un luogo' non significa soltanto incrementare l'occupazione, spingere l'export, e alzare la base imponibile per la tassazione (concetti validi in assoluto); l'imprenditoria femminile può, inoltre, oltre impattare sulla qualità della vita di una comunità o scardinare le distinzioni tra uomo e donna. L'autrice svolge il suo studio sui contesti imprenditoriali di Botswana, India, Perù e USA, incontrando scenari e riscontrando realtà differenti. In conclusione, dimostra che adottando una visione espansiva ed ampia dell'impresa (ovvero comprendendo nelle dinamiche della geografia economica le reti *cross-firm*, o le attività basate su progetti che richiedono la collaborazione di diverse imprese), diventa evidente il collegamento tra le persone (imprenditori/imprenditrici) e luoghi. È fondamentale, in questa prospettiva, riconoscere che le reti personali non si confinano al posto di lavoro, ma collegano tutte le sfere della vita quotidiana delle comunità.

L'apertura dell'imprenditrice verso l'ampio contesto in cui si colloca la sua attività è sicuramente sostenuta dalla predisposizione delle donne a circondarsi di contatti e relazioni strette con diversi *stakeholders*. A questa visione teorica dell'approccio all'imprenditoria va affiancato l'aspetto più analitico e soggettivo della propensione al rischio d'impresa. Come si è visto nei paragrafi precedenti, rimane ancora da spiegare la scarsa presenza femminile tra gli imprenditori. Si è dimostrato, attraverso la letteratura, il fenomeno imprenditoriale femminile è inibito da alcuni fattori come la posizione nel mondo del lavoro (Buttner, Moore 1997) e vincoli culturali o sociali presenti in alcuni Paesi (Welsh, Kaciak e Minialai, 2015). Fossen (2012) analizza le relazioni tra propensione (o avversione al rischio), scelta della carriera imprenditoriale (in contrapposizione al lavoro dipendente) e successivi sviluppi nell'impresa, impiegando un modello econometrico molto dettagliato. L'interpretazione delle evidenze dello studio di Fossen suggerisce che se si prevede un maggiore ritorno atteso dalla carriera imprenditoriale, ma anche ampia varianza dei guadagni, il soggetto avverso al rischio sceglierà comunque di lavorare come dipendente. Nella decomposizione dei risultati per genere, l'autore innanzitutto individua un tasso di uscita delle donne dall'imprenditoria molto più alto rispetto a quello degli uomini, tendenza opposta a quella dei tassi di entrata. Associa poi

queste evidenze alla maggiore avversione al rischio riscontrata nelle donne. Tuttavia, solo il 2% del *gender gap* tra le figure imprenditoriali è riconducibile all'elevata avversione al rischio delle donne; il 17% del gap, invece, viene spiegato dalla differenza nella dotazione di risorse (Fossen 2012). La porzione più ampia rimane priva di spiegazione precisa, e comprende verosimilmente tutti i fattori chiamati in causa in precedenza.

Proprio all'interno delle comunità collegate al contesto imprenditoriale, la donna si trova di fronte agli **stereotipi** di genere, ovvero caratteristiche ed attributi[38] associati ad ogni genere. Gli stereotipi generano aspettative specifiche per gli uomini e per le donne, in ambito lavorativo, conducendo a una situazione in cui le caratteristiche richieste da un lavoro vengono definite in termini di genere: così si crea, nell'immaginario comune, la distinzione (inconsistente) tra 'lavori maschili' e 'lavori femminili' (Gupta, Turban, Arzu Wasti Arijit Sikdar, 2009). Chiaramente, questa spiegazione del concetto di stereotipo è ristretta e veloce, ma ciò che interessa, all'interno questo paragrafo, è riconoscere come questo fattore contribuisca (sebbene in modo parziale, a volte marginale) alla 'mascolinizzazione' della figura dell'imprenditore. Ebbene, gli stereotipi di genere rientrano tra le influenze sull'avvio della carriera imprenditoriale della donna: lo studio di Gupta et al. (2009) dimostra la tendenza sociale ad associare l'imprenditoria a caratteristiche maschili, e sia gli uomini che le donne sembrano percepire questo ideale comune. Tuttavia, le imprenditrici dimostrano di possedere una visione più ampia sugli stereotipi di genere: le donne intervistate nello studio citato sopra riconoscono sia caratteristiche tipicamente maschili che caratteristiche tipicamente femminili nella figura imprenditoriale, mentre gli uomini rilevano solo le prime. Anche se gli stereotipi non sono in tutti i casi un deterrente all'entrata delle donne nella gestione d'impresa, questi schemi mentali condizionano soggetti rilevanti per l'imprenditrice (i finanziatori, i fornitori ed i clienti) o gli uomini coinvolti nella loro vita personale (il partner ed il padre, ad esempio). Infine, Gupta et al. (2009) associano più spiccate

[38] "Women are commonly believed to have more communal qualities (expressiveness, connectedness, relatedness, kindness, supportiveness, timidness) whereas men are associated with more agentic qualities (independence, aggressiveness, autonomy, instrumentality, courage)." (Gupta et al., 2009)

intenzioni imprenditoriali alle donne che possiedono alcune delle caratteristiche 'maschili', a confronto con quelle che si riconoscono meno in questi tratti caratteriali.

Il settore ICT (*Information and Communication Technology*), in costante espansione in tutto il mondo grazie al coinvolgimento della tecnologia e della comunicazione in tutti gli altri settori economici nel mondo, sembra semplificare l'abbattimento delle barriere di cui si è parlato, stereotipi compresi. Secondo Mathew, l'ICT consente alle imprenditrici di estendere l'equa partecipazione dei generi alla crescita e allo sviluppo dell'economia di una nazione, creando vantaggio basato sulle competenze e consentendo la partecipazione al trasferimento tecnologico a livello globale, nonché alla formazione, alla collaborazione e allo sviluppo di iniziative (Mathew, 2010).

Il contributo di Moore, Moore e Moore (2011), *How women entrepreneurs lead and why they manage that way*, parte da un interessante excursus sugli sviluppi intervenuti nello stile gestionale nel corso del tempo, e successivamente delinea i tratti caratteristici della conduzione femminile dell'impresa. Quando il numero di donne nel *board* direttivo è pari o superiore a tre, cresce il livello di innovazione e di performance dell'impresa (Moore, Moore, Moore, 2011; Nielsen e Huse, 2010; Torchia et al., 2010). Nelle organizzazioni in cui la per presenza femminile nel *board* supera il 15%, la componente maschile dimostra maggiore fiducia nella *leadership* femminile, rispetto alle realtà in cui le donne nel direttivo sono una percentuale minore. Ciò va considerato congiuntamente ad un altro interessante aspetto, sempre esposto nel lavoro di Moore, Moore, Moore (2011): per raggiungere posizioni apicali di management arrivando dall'esterno dell'azienda, le donne devono dapprima superare il loro status di *outsiders*, poi confrontarsi con richieste più stringenti di quelle avanzate agli uomini nella stessa posizione (se non altro a causa degli stereotipi di cui sopra), ed agire abilmente al fine di ancorare la propria posizione in azienda alle proprie capacità e competenze, al fine di non essere messe in discussione in momenti successivi (Tharenou, 1999; Oakley, 2000). Lo stile gestionale che deriva da questo processo, formato da interazioni, è detto *transformational leadership*. Basandosi su questi assunti e sulle propensioni

caratteriali femminili, le autrici sostengono che nelle aziende condotte da donne che adottano l'approccio trasformativo alla *leadership*, i dipendenti dimostrino alti livelli di fiducia verso le conduttrici (Moore, Moore, Moore, 2011).

Gundry e Welsh (2001) contribuiscono alla letteratura che tratta della crescita delle imprese femminili, analizzando un campione di donne a capo di imprese affermate e con significativi livelli di vendite nel settore industriale. Innanzitutto, chiariscono la differenza tra imprenditrici *high-growth-oriented* (che adottano impostazioni strategiche ambiziose e fortemente orientate alla crescita, sia in ottica di breve che di lungo termine) e *low-growth-oriented* (con approcci strategici più tradizionalisti, o di risposta alla crescita del mercato). Le imprenditrici 'ambiziose' sono sensibilmente più motivate a sopportare qualsiasi difficoltà si interponga tra lo stato corrente dell'impresa ed il livello di crescita a cui intendono portarla, disposte anche tollerare i sacrifici utili a mettere in sicurezza gli *step* dell'impresa verso il successo. Tra le due categorie, poi, le imprenditrici orientate alla crescita sono più invogliate a sostenere i costi-opportunità associati alla crescita della propria impresa. Infine, sempre le imprenditrici *high-growth* tendono a pianificare in anticipo la crescita che auspicano per la propria attività in tempi futuri, mentre le *low-growth-oriented*, come si è detto, preferiscono un approccio reattivo alla crescita. I riscontri concreti della forte propensione alla crescita si trovano nell'espansione del mercato (variazione o ampliamento della gamma di offerta, ad esempio), nell'aggiornamento tecnologico continuo, nella ricerca di finanziamenti (allacciandosi a consigli di figure professionali esperte), nella pianificazione operativa e nello sviluppo organizzativo[39] (Gundry e Welsh, 2001).

Il processo di crescita dell'impresa è diffusamente considerato complesso ed articolato, dato che la crescita non è mai lineare e non esiste un 'libretto delle

[39] "High-growth–oriented entrepreneurs were significantly more likely to pursue (in order of importance) market expansion (e.g., adding a new product or service and expanding advertising and promotion, etc.); technological change (e.g., acquiring new EQUIPMENT and computerizing current operations); search for financing (e.g., seeking professional advice and applying for loans); operations planning (e.g., expanding current facilities); and organizational development (e.g., off-site training of employees). Further, our findings suggest that the key strategic success factors perceived by high-growth–oriented entrepreneurs are the reputation (image) of their firms, a strong focus on the quality of the product or service, available cash to grow the business, and effective leadership." (Gundry, Welsh 2001)

istruzioni' contenente i fattori univocamente collegati allo sviluppo di successo di imprese diverse tra loro (Smallbone et al., 1995). I fattori associati alla crescita, in letteratura, si suddividono generalmente in due categorie: le **caratteristiche personali** dell'imprenditrice e **fattori esterni** o di contesto. Nella prima categoria rientrano comportamenti, personalità, attitudini, capacità (Storey, 1994); tra gli altri fattori si collocano le esperienze lavorative, in alcuni casi la famiglia, le capacità funzionali e la conoscenza specifica di settore (Storey, 1994). Per nessuno di questi elementi è stato dimostrato un collegamento diretto con il successo dell'impresa. Roomi, Harrison, Beaumont-Kerridge[40] (2009) suggeriscono che, secondo le imprenditrici, il maggiore vincolo alla realizzazione di strategie orientate alla crescita è la criticità dell'accesso al capitale necessario per l'espansione. Si aggiungono: la mancanza di informazioni sullo sviluppo dei mercati, mancanza di manodopera o di figure lavorative competenti, le responsabilità materne e familiari. Vengono individuati, inoltre, limiti esterni legati allo sviluppo inteso come concetto macro, ed il più rilevante tra questi fattori inibitori è l'approccio normativo verso le piccole e medie imprese che hanno obiettivi di crescita (Roomi, Harrison, Beaumont-Kerridge, 2009). Il lavoro di Roomi et al. (2009) è ampio e non si limita a riportare i risultati dell'indagine che ne è protagonista: propone degli spunti alle imprenditrici di tutti i settori, invogliandole a prestare attenzione ai fattori inibitori della crescita declinandoli nella realtà d'impresa su cui lavorano. Oltre ad un'evidenza empiricamente dimostrata, Roomi et al. offrono la possibilità di porre obiettivi sfidanti coerenti con l'ottica di crescite di medio-lungo termine (Gundry e Welsh, 2001).

Avendo citato il collegamento dell'imprenditoria femminile con la maternità e la famiglia, vale la pena approfondire l'aspetto della maternità. Si tratta di un tema visto da ogni prospettiva in letteratura, ma pur sempre di un tema estremamente delicato e cruciale nella comprensione del quadro generale dell'esperienza imprenditoriale della donna. La maternità è una delle "5M"[41] proposte da Brush, D

[40] Il lavoro di Roomi., Harrison, Beaumont-Kerridge (2009) contiene l'analisi, attraverso questionari, delle tendenze di crescita delle imprese femminili consolidate nell'area East England.
[41] Market, Money, Management, Motherhood, Meso/Macro environment. (Brush et al, 2009; Finotto et al., 2018)

Bruin, Welter (2009) ed utilizzate in letteratura per analizzare le caratteristiche dell'imprenditoria femminile (Finotto, Atarah 2018). Il termine *motherhood* è utilizzato per fare riferimento al contesto casalingo e familiare, quindi per attirare l'attenzione sulla maggiore influenza che questo termine può avere sulla donna rispetto all'uomo (anche in ambito imprenditoriale). Quello in questione è un tema che riguarda tutti i Paesi, sebbene molto diversi. Il conflitto famiglia-lavoro, spiegano Wu, Li e Zhang (2019), si genera a partire dalla scarsità di risorse indispensabili quali sono il tempo e le energie delle imprenditrici (e delle donne in generale): le donne, in tutti gli ambiti lavorativi, suddividono il tempo tra le varie attività nei due contesti in questione, scegliendo spesso di limitare la propria partecipazione ai ruoli lavorativi (Wu, Li e Zhang 2019). Quest'ultimo concetto potrebbe essere lasciar intuire che si dia per scontata l'esistenza di ruoli 'femminili' (la cura della famiglia e della casa) e 'maschili' (il lavoro): tutt'altro. Pur essendo un argomento delicato e spiccatamente conteso, soprattutto negli ultimi anni e soprattutto in ambito legislativo (almeno in Italia), è necessario constatare che per ragioni prettamente biologiche ed umane la donna è insostituibile da una figura maschile. Questi concetti sfociano nelle questioni normative che concernono la sospensione del lavoro che per la donna in maternità deve per forza essere molto superiore a quella dell'uomo. Questa nota esplicativa dà spunto per trattare una delle questioni che intervengono come 'limiti' lavorativi per la donna in maternità: l'assenza dal posto di lavoro per un periodo prolungato e il successivo reinserimento. Per le imprenditrici il discorso assume una piega parzialmente differente: la maternità è un fattore che *spinge* la donna alla carriera imprenditoriale, permettendole di bilanciare al meglio le energie ed il tempo dedicato alla famiglia ed al lavoro (Wu, Li e Zhang 2019).

Yousafzai, Saeed, Muffatto (2015) sostengono che la leadership delle imprenditrici è determinata dall'interazione tra la visione su queste donne e la dimensione istituzionale. Per chiarire i due concetti di fondo, la *leadership* imprenditoriale è definita come abilità della donna di gestire le risorse in ottica strategica facendo forza su attitudini e comportamenti concentrati sia sulla ricerca delle opportunità che allo sviluppo di vantaggio competitivo; l'altro elemento è la visione sulle donne

imprenditrici (*vision for women's entrepreneurship*), rappresentata dalla figura della valida imprenditrice nell'immaginario comune di un Paese, e l'opinione su come la donna lavori per soddisfare gli ideali. La visione esterna sulle donne imprenditrici può mediare l'effetto dei pilastri istituzionali sulle caratteristiche della leadership femminile: lo studio di Yousafzai et al. (2015) dimostra che dove l'imprenditorialità è ammirata e rispettata e una visione esterna positiva si associa a supporto normativo specifico dedicato all'imprenditoria femminile, la *leadership* femminile ha maggiore spazio per essere valorizzata (Yousafzai, Saeed, Muffatto 2015). Altre analisi (Apergis, Pekka-Economou 2010), applicate all'imprenditoria femminile in Grecia, concentrano l'attenzione sugli incentivi che portano la donna verso la carriera imprenditoriale. Ancora una volta troviamo fattori *push* e fattori *pull* nelle motivazioni della donna a diventare imprenditrice[42], a cui si aggiunge la forte influenza di segno negativo dell'avversione al rischio, e quella positiva del *mentoring* e del livello educativo della donna. L'insieme di tutti questi fattori rappresenta uno spunto per future iniziative istituzionali a sostegno dei punti critici dell'imprenditoria femminile, che se rafforzati assicurano livelli rilevanti di valore economico e sociale creato da queste imprese.

Si può dedurre dalla dettagliata analisi della letteratura (che copre molteplici aspetti dell'imprenditoria femminile in tutto il mondo) che esiste una relazione tra i caratteri personali (soggettivi) della donna, fattori di contesto, supporto normativo ed il successo delle imprese femminili. A conferma degli studi precedenti (Kristiansen e Indarti 2004; Smith-Hunter e Englhardt 2004; Ramayah e Harun 2005; Alam et al. 2011; Alam et al. 2012; Uddin e Bose 2013), Gupta e Mirchandani (2018) dimostrano la forte influenza del supporto della famiglia all'attività imprenditoriale della donna chiedendo l'opinione delle imprenditrici in UAE;le intervistate, tuttavia, associano importanza ancora maggiore alle proprie caratteristiche personali ed ai fattori esterni di cui si è parlato nel corso del capitolo.

[42] "Push factors are mainly related to low family income and unemployment, the dissatisfaction of working conditions, the necessity to combine work and family responsibilities and the flexible working schedule. The ability of occupational flexibility is proposed as a vital factor promoting female entrepreneurial activity (Orhan, Scott, 2001). Pull factors, on the other hand, are those related to the need for more profit and wealth and to the requirement of self fulfilment and self-achievement." (Yousafzai et al.,2015)

Il ruolo delle istituzioni nel percorso dell'impresa femminile contribuisce nella misura in cui facilita l'accesso alle risorse da parte delle donne e le aiuta ad abbattere le barriere culturali o sociali che ostacolano il raggiungimento dei *target* di crescita prefissati.

3.5 Riassunto del capitolo

Nel corso del capitolo sono stati analizzati tre gruppi tematici, ciascuno dei quali unisce fonti bibliografiche trasversali a tutti i settori economici. Sono stati individuati alcuni ambiti di ricerca ricorrenti, ripresi in letteratura da diverse prospettive di analisi: il più diffuso è il tema delle differenze di genere che risultano penalizzare o inibire l'attività imprenditoriale femminile. Il primo termine che viene in mente parlando di differenze di genere è "stereotipo"; effettivamente questo è uno dei fattori che affliggono l'imprenditoria femminile (Gupta, Turban, Arzu Wasti Arijit Sikdar, 2009; si veda il paragrafo 3.4 per approfondimenti). Insiemi di caratteristiche generalmente identificate come 'maschili' o 'femminili' in ambito lavorativo, talvolta incorniciati da sfondi culturali avversi all'attività lavorativa femminile, contribuiscono ad identificare l'imprenditoria come una professione maschile: gli schemi mentali che si diffondono nell'immaginario comune rendono l'ascesa lavorativa della donna particolarmente tortuosa, soprattutto nelle posizioni di vertice in azienda. gli Autori (Gupta et al., 2009) dimostrano che le imprenditrici possiedono una visione più ampia degli uomini sugli stereotipi di genere, e questa consapevolezza rafforza lo slancio iniziale delle donne che intendono avviare questa carriera.

Tutti i temi che rientrano nella classe Generale illustrata al principio del Capitolo sono impiegati, in letteratura, nell'indagine della motivazione che porta la donna a diventare imprenditrice ed ai trend di crescita dell'impresa femminile. A proposito di orientamento alla crescita, le imprenditrici vengono divise in due categorie, *high-growth-oriented* e quelle *low-growth-oriented*, e contestualmente vengono illustrati i fattori esterni e le caratteristiche personali che influiscono sulle tendenze di crescita della donna imprenditrice. Per quanto concerne le motivazioni che

spingono la donna ad intraprendere la carriera imprenditoriale, si fa forza sui concetti di *entrepreneurial self-efficacy* e *entrepreneurial opportunity perception*; quest'ultimo fattore comprende sia la ricerca di opportunità offerte dal contesto in cui l'impresa opera (*discovery opportunities*), che la creazione del proprio spazio nel mondo imprenditoriale (Upson et al., 2017). Questi concetti sono strettamente legati alla formazione di reti imprenditoriali, o reti di conoscenza, impiegate dalle imprenditrici per semplificare l'accesso a forme di finanziamento e di sostegno che altrimenti risulterebbero di difficile fruizione (Greene et al., 2001). Si riporta come esempio uno studio condotto sulle imprenditrici del settore ICT, il cui autore sostiene che la tecnologia renda equa la partecipazione dei generi alla crescita e allo sviluppo dell'economia di una nazione.

Dall'analisi della composizione del capitale che sostiene le imprese condotte da donne emerge la forte importanza della seguente distinzione: capitale umano (caratteristiche socio-demografiche delle persone) da una parte, e il capitale sociale (connessioni e dalle relazioni esistenti tra l'individuo ed i suoi contatti con la rete in cui è inserito) dall'altra. Si tratta di due facce della stessa medaglia, entrambe estremamente importanti nel completamente del quadro imprenditoriale femminile, in un'epoca in cui i fattori intangibili cercano di essere valorizzati in tutti gli ambiti dell'impresa.

Nel Capitolo è stata dedicata poca attenzione alle fonti bibliografiche afferenti al settore agricolo: l'unico spunto citato ed analizzato è il lavoro di Santos, Marques, Ratten (2018), che si concentra sull'importanza del *network* nella generazione di un elemento chiamato *coopetition* (mix di cooperazione e competizione), particolarmente stimolante nella generazione di offerte innovative da parte delle imprenditrici del settore vitivinicolo portoghese.

Infine, è importante ricordare il lavoro di Fernandes e Mota-Ribeiro (2017) sulle *family-business entrepreneurs*, tema che verrà ripreso spesso nella successiva parte empirica del lavoro, data la consistente presenza delle imprese familiari nel contesto imprenditoriale del settore vitivinicolo veneto.

TERZA PARTE

ANALISI QUALITATIVA

CAPITOLO 4

4. L'imprenditoria femminile nel settore vitivinicolo veneto: introduzione alla ricerca

Questo lavoro ha l'obiettivo di identificare le caratteristiche gestionali e i fattori collegati alle performance delle imprese vitivinicole condotte da donne. Nella Prima Parte, una dettagliata introduzione ha delineato i tratti salienti del settore vinicolo (Capitolo 1) e la situazione della donna imprenditrice nel settore primario (Capitolo 2). A seguire, gli strumenti impiegati per la ricerca saranno due: l'analisi delle fonti bibliografiche che studiano l'imprenditoria femminile in generale o da qualche specifica prospettiva, in tutto il mondo e in tutti i settori economici (Seconda Parte, Capitolo 3); lo studio delle esperienze imprenditoriali femminili nel settore vitivinicolo Veneto, esposto in questa Terza Parte.

Si illustra, innanzitutto, il processo sviluppato nella conduzione della ricerca: è per me importante sottolineare che questo processo ha preso avvio dalla passione verso il mondo del vino e dalla curiosità rivolta alla scoperta delle molteplici sfaccettature della vita del vino stesso, passione e curiosità che hanno dato energia al processo di ricerca che verrà ricostruito di seguito.

Da una prima ricerca bibliografica è emersa la scarsità di fonti e studi che dedicano attenzione all'imprenditoria femminile nel settore del vino. Di conseguenza, si è scelto di intraprendere questa via di analisi per contribuire ad alimentare la ricerca sul tema. L'ambito geografico di riferimento – il Veneto – corrisponde alla Regione in cui da sempre vivo e studio, ed è ai primi posti tra le Regioni italiane produttrici

ed esportatrici di vino. La struttura delle aziende vinicole venete vede ancora prevalere la piccola-media impresa, spesso a conduzione familiare; ma le ridotte dimensioni non impediscono alle aziende del settore di farsi avanti nei mercati internazionali (in primis quelli del Nord Europa), tenendo testa ai grandi produttori che comunque esisto nel contesto regionale e possiedono reputazioni rispettate in tutto il mondo. Sebbene i tassi di presenza femminile nell'imprenditoria agricola siano ancora contenuti[43], le donne lavorano sempre più per ritagliarsi il proprio posto in un mondo considerato ancora maschile in relazione alla cultura che si tramanda in questo ambiente dal passato. D'altronde, anche la 'mascolinità' dell'agricoltura, come quella dell'imprenditoria, fa parte dell'*heritage* che passa di mano in mano assieme alla gestione delle aziende agricole, che vivono di storia ed attaccamento al territorio. Si è ritenuto, sin dall'inizio e nel corso di tutto il lavoro, che le caratteristiche personali della donna (l'attenzione al dettaglio, la cura e la precisione nella gestione dei prodotti e delle relazioni tra persone, la passione e l'attaccamento morale al lavoro combinato a alla vita in famiglia) potessero rivelarsi il mezzo perfetto per convertire la fatica in successo. La prima soddisfazione è stata riscontrare la condivisione di questa idea da parte di moltissimi studiosi in tutto il mondo, potendo così cavalcare l'onda dei risultati delle loro ricerche.

Un altro passo fondamentale nell'avvio del lavoro è stato compiuto coinvolgendo diversi soggetti nella preparazione del lavoro di ricerca: i Professori, promotori della ricerca ed esperti nelle fasi operative, e l'Agenzia Veneta per l'Innovazione nel Settore Primario, ente che ha contribuito in modo consistente alla raccolta ed all'analisi di dati soprattutto nella Prima Parte del presente lavoro. Citando una delle imprenditrici intervistate, "da soli si fa fatica a ritagliarsi uno spazio nel mondo e a mantenerlo"[44], parole che ben rappresentano il lavoro che abbiamo condotto. Di giorno in giorno, il confronto tra punti di vista differenti (quelli di tutte le persone coinvolte ed interessate a questo progetto) ha permesso di aggiungere obiettivi intermedi molto sfidanti e stimolanti. Ma non solo: è così che ha preso forma la

[43] Nel Capitolo 2 si esamina proprio il fenomeno imprenditoriale femminile, e nel terzo è possibile ritrovare le fonti bibliografiche che sostengono questa affermazione.
[44] Cit. Elisa Dilavanzo.

traccia dell'intervista, ed è così che si è compreso che il modo migliore per catturare tutti gli aspetti determinanti nella gestione femminile dell'impresa era permettere ad ogni persona intervistata di aggiungere a sua volta un contributo, di modificare le regole del gioco, di correggere la direzione di marcia.

In virtù del dinamismo del mondo del vino, un altro tassello importante nel percorso corrisponde con la visita a Vinitaly, dove tutte le aziende produttrici italiane espongono la propria 'vetrina' e mostrano il proprio lato migliore a tutti gli stakeholder con cui intendono entrare in contatto. La principale fiera vinicola italiana ha ispirato parte del lavoro e ha permesso un primo contatto conoscitivo con alcune delle imprenditrici successivamente incontrate per l'intervista.

Il lavoro di analisi bibliografica ha due obiettivi, ciascuno funzionale per l'altro: conoscere autori, teorie, metodologie e risultati esistenti nell'ambito studiato, e individuare i *gap* tra i lavori precedenti in cui sia possibile collocare il proprio. Nell'introduzione al Capitolo 3 è stato descritto il procedimento messo in atto giungere alla creazione di sette *cluster* tematici, ottenendo una buona sintesi dei *topics* coinvolti in buona parte degli studi precedenti sull'imprenditoria femminile. Ancora una volta, però, è la ricostruzione di un *processo* (più che di un procedimento) a produrre il vero senso della ricerca nel complesso. La *review* bibliografica è cominciata con 1408 articoli tratti da oltre mille riviste economiche, scritti da autori differenti, ciascuno dei quali trae spunto di ricerca dalle *proprie* curiosità ed esperienze. Il processo di analisi bibliografica ha favorito l'apertura mentale verso i possibili esiti e, attraverso iterazioni, la generazione di un quadro generale sugli aspetti poi ritrovati – almeno in parte – nella ricerca empirica. Da questo lavoro si è tratto un vasto elenco di punti chiave teorici provenienti da diverse scuole di pensiero sul mondo imprenditoriale: una sorta di *check-list*[45] che è stata tenuta in considerazione lungo l'intero sviluppo del lavoro, con la volontà di confermare o confutare le tesi già sostenute da altri. Per fare un esempio, sono emerse due categorie di fattori legati alla crescita imprenditoriale: le caratteristiche personali dell'imprenditrice – comportamenti, personalità, attitudini, le capacità – e

[45] Si veda l'Appendice, pagine II-VI.

gli elementi di contesto – esperienza lavorativa, famiglia, capacità funzionali, conoscenza specifica (Storey, 1994). Ma per nessuno di questi fattori è stata dimostrata una correlazione (né positiva, né negativa) con il successo. Questo è un aspetto interessante da studiare nelle esperienze imprenditoriali delle intervistate. La parte più sfidante del lavoro è il focus sulle esperienze delle donne imprenditrici in un settore economico a prevalenza maschile[46], sia in termini numerici (le imprese femminili in agricoltura sono circa il 30% del totale negli ultimi anni), che in termini culturali (trattati nel Capitolo 3).

4.1 Indicazioni metodologiche

La metodologia impiegata nella parte empirica del lavoro si suddivide in due parti: una di tipo *desk*, che corrisponde al lavoro preliminare orientato alla definizione di uno schema di base perle interviste e alla scelta dei soggetti da intervistare, e uno di tipo *field*, parte empirica della ricerca, che consiste nella gestione delle interviste personali alle imprenditrici. A seguire, si è scelto di utilizzare il metodo proposto da Gioia e Corley (2004) per portare 'rigore qualitativo' (*qualitative rigor*) all'analisi sistematica delle informazioni raccolte. Si è scelto questo metodo per limitare le influenze di carattere soggettivo, e per rendere l'analisi di dati qualitativi più oggettiva possibile. Come si è cercato di chiarire fin qui, parte del valore della ricerca risiede proprio nella soggettività dei giudizi raccolti, che esprimono la visione che ogni imprenditrice ha di sé e dell'ambiente che ha contribuito a creare e in cui la sua impresa si colloca. Si ritiene che il cosiddetto *Gioia Method* permetta di ricollegare la parte empirica a quella teorica (rappresentata dall'analisi della bibliografia esistente) riconducendo gli assunti espressi dalle intervistate ai macro-temi individuati nei cluster del Capitolo 3.

La scelta dei soggetti ha preso avvio dalla lista delle imprenditrici associate alle Donne del Vino, Associazione (citata precedentemente in questo lavoro) che riunisce le donne legate al settore vinicolo seppur afferenti ad ambiti differenti: le

[46] L'imprenditoria è ancora considerata un 'lavoro maschile' (Gupta, Turban, Arzu Wasti Arijit Sikdar, 2009).

produttrici sono le più numerose, ma sono presenti anche decine di giornaliste, sommelier, enotecarie, esperte e ristoratrici, tutte accomunate dall'impegno verso lo sviluppo sostenibile dei territori agricoli. Si è scelto di circoscrivere geograficamente l'analisi alle aziende con sede nella Regione Veneto per motivi di praticabilità della ricerca.

Al gruppo di Donne del Vino da intervistare sono state aggiunte alcune imprenditrici non associate, individuate grazie alla loro fama nell'ambito vinicolo in questa Regione o tramite conoscenze personali. A tal proposito, si rimarca ancora una volta l'importanza del coinvolgimento di soggetti esterni al lavoro nella ricerca dei contatti delle intervistate: sia in questa fase che nella successiva, quando sono state contattate le aziende, è stato fondamentale raccontare il proprio intento a terze persone cercando di coinvolgerle con passione ed esprimendo dedizione ed interesse.

È stato individuato un criterio oggettivo in base al quale definire il concetto di 'imprenditrice' tra i soggetti individuati. Si è scelto di selezionare le donne della lista che, in base ai dati riportati da Aida e/o Orbis, risultassero detentrici di una quota di capitale sociale pari o superiore al 50%. Data la struttura e le dimensioni tipiche delle aziende vitivinicole venete, questo criterio di selezione è stato determinante, permettendo di mantenere un numero di imprenditrici molto limitato rispetto al totale individuato al principio (Tabella 6).

Tabella 6: Quote di partecipazione

	Nome	Cognome	Azienda	Quota	Località (Prov)
1	MARILISA	ALLEGRINI	Az. Agr. ALLEGRINI	X	Fumane (VR)
	SILVIA	ALLEGRINI	Az. Agr. ALLEGRINI	X	Fumane (VR)
2	TERESA	BACCO VICENTINI	Az. Agr. VICENTINI AGOSTINO	X	Colognola ai Colli (VR)
3	TILIANA	BEGALI	AZ. AGR. BEGALI LORENZO	X	San Pietro in Cariano (VR)
4	CLAUDIA	BENAZZOLI	AZIENDA AGRICOLA BENAZZOLI FULVIO	X	Pastrengo (VR)
5	EMANUELA	BINCOLETTO	Az. Agr. TESSERE	X	Noventa di Piave (VE)
6	CATIA	BOLZONELLA	Ca' della Vigna	X	Selvazzano Dentro (PD)
7	ALESSANDRA	BOSCAINI	Az. MASI AGRICOLA S.p.A.	X	Gargagnago di Valpolicella (VR)
8	ANNALISA	BOTTER	Casa Vin. BOTTER Carlo & C. S.p.A.	X	Fossalta di Piave (VE)
9	CINZIA	CANZIAN	LE VIGNE DI ALICE s.r.l.	34%	Carpesica (TV)
10	GRAZIELLA	CESCON	CESCON ITALO STORIA E VINI	X	Roncadelle di Ormelle (TV)
11	CHIARA	COFFELE	Az. Agr. COFFELE	X	Soave (VR)
12	ISABELLA	COLLALTO	Az. Agr. CONTE COLLALTO di Isabella Collalto	100%	Susegana (TV)
13	VALENTINA	CUBI	Az. Agr. CUBI VALENTINA	50,40%	Fumane (VR)
14	DONATA	DALLE CRODE	TENUTA BELCORVO s.r.l.	50%	Godega di Sant'Urbano (TV)
15	MASSIMILLA	DI SEREGO ALIGHIERI	AGRICOLA SPA	60% MASI Agricola	S. Ambrogio di Valpolicella (VR)
16	ELISA	DILAVANZO	TERRE DEL PIRIO SRL	X	Torreglia (PD)
17	LUCIA	DURAN RAIMONDI	Az. Agr. VILLA MONTELEONE	X	Gargagnago di Valpolicella (VR)
18	SILVIA	GARDINA	QUOTA 101 Srl Societ Agricola	Ceo	Torreglia (PD)
19	CRISTINA	GARETTO	Az. Agr. GIORGIO CECCHETTO	X	Tezze di Piave (TV)
20	MARIA	GINI	MONTECARIANO di Gini - Galtarossa s.s. Agricola	X	San Pietro in Cariano (VR)
21	ANTONELLA	GREGOLETTO	Az. Agr. GREGOLETTO	socio Accomandante	Premaor-Miane (TV)
22	MONICA	LISETTO	BOTTEGA S.p.A.	X	Bibano Godega di Sant'Urbano (TV)
23	BARBARA	BOTTEGA	BOTTEGA S.p.A.	27,55%	Bibano Godega di Sant'Urbano (TV)
24	MARIA VITTORIA	MACULAN	Az. MACULAN s.r.l.	X	Breganze (VI)
25	MARTA	MAGNABOSCO	Az. Agr. Montetondo	X	Soave (VR)
26	ANNA PRISCILLA	MASCHIO	BONAVENTURA MASCHIO S.R.L.	48,50%	Gaiarine (TV)
27	ORNELLA	MOLON	Az. Agr. ORNELLA MOLON TRAVERSO s.n.c. & C.	80%	Campo di Pietra-Salgareda (TV)
28	TIZIANA	MORI	GRUPPO ITALIANO VINI	X	Calmasino (VR)
29	LUCIA	PALADIN	PALADIN & BOSCO DEL MERLO	X	Annone Veneto (VE)
	FRANCESCA	PALADIN	PALADIN & BOSCO DEL MERLO	BoD	Annone Veneto (VE)
30	ILENIA	PASETTO	Soc. Agricola VENTURINI MASSIMINO e FIGLI s.s.	X	Verona (VR)
31	MARAELENA	BORTOLOMIOL	Bortolomiol S.p.a.	12,22%	Valdobbiadene (TV)
	ELVIRA	BORTOLOMIOL	Bortolomiol S.p.a.	12,22%	Valdobbiadene (TV)
	GIULIANA	BORTOLOMIOL	Bortolomiol S.p.a.	12,22%	Valdobbiadene (TV)
	LUISA	BORTOLOMIOL	Bortolomiol S.p.a.	12,22%	Valdobbiadene (TV)
	OTTAVIA	SCAGLIOTTI	Bortolomiol S.p.a.	51,12%	Valdobbiadene (TV)

Fonte: elaborazione personale su dati tratti da Orbis e Aida

Nello specifico caso di Bortolomiol S.p.a. (Tabella 7) è stata intervistata Elvira Bortolomiol, una delle quattro sorelle che hanno in gestione l'azienda: si tratta di uno dei pochi casi in cui si è scelta un'imprenditrice sebbene detenesse una percentuale di *equity* inferiore al 50%, dato che la metà delle quote partecipative è suddivisa equamente tra le quattro sorelle, mentre l'altra metà è posseduta dalla madre. Un altro caso 'extra' è quello dell'azienda Bottega S.p.a.: Barbara Bottega è stata intervistata come imprenditrice del vino perché, assieme ai suoi due fratelli, ha ereditato l'azienda dal padre ed oggi si occupa della parte Vanno considerate anche le difficoltà ad entrare in contatto diretto con le interessate e ad ottenerne la disponibilità. Il numero ridotto di soggetti ha permesso di approfondire l'analisi di ognuna delle esperienze imprenditoriali raccolte e di conoscere a fondo anche le realtà aziendali, contestualizzando completamente ogni informazione.

Tabella 7: Attuali azionisti di Bortolomiol S.p.a.

Current shareholders

Current filter: No filter

	Shareholder name	Country	Type	Ownership		Source			Company information	
				Direct (%)	Total (%)	Source ident.	Date of info.	Vari-ation	Op. Revenue (m USD)*	No of employees
1.	MRS OTTAVIA SCAGLIOTTI	IT	I	51.12	n.a.	HO	05/2018	⇨	-	-
2.	MRS ELVIRA BORTOLOMIOL	IT	I	12.22	n.a.	HO	05/2018	⇨	-	-
3.	MRS GIULIANA BORTOLOMIOL	IT	I	12.22	n.a.	HO	05/2018	⇨	-	-
4.	MRS LUISA BORTOLOMIOL	IT	I	12.22	n.a.	HO	05/2018	⇨	-	-
5.	MRS MARIA ELENA BORTOLOMIOL	IT	I	12.22	n.a.	HO	05/2018	⇨	-	-

= Also a manager
= Also a previous manager
= For an insurance company the corresponding value is the Gross Premium Written and for a bank it is the Operating Income (memo)

Fonte: Orbis

Il protocollo delle interviste formato in origine è stato utilizzato come *check-list* di temi che, essendo stati individuati nella letteratura sull'imprenditoria femminile in generale, andavano indagati anche nello specifico contesto del vino. Un aspetto fondamentale è il luogo in cui ogni intervista è stata condotta: ci si è recati personalmente presso le aziende, tre delle quali hanno sede nei Colli Euganei (Padova), una nella Valpolicella (Verona), una a Breganze (Vicenza), sei in provincia di Treviso. Ogni intervista è stata registrate, con il permesso di ogni donna intervistata, per essere successivamente riascoltata e analizzata alla luce delle evidenze raccolte nel corso del lavoro. È stato concesso ampio spazio alle imprenditrici, evitando domande che pilotassero la risposta. In ciascuna delle 11 interviste si cera di ricostruire i processi che hanno portato l'imprenditrice a dare alla propria impresa la forma attuale, ricercando i momenti importanti nella conduzione dell'azienda che hanno determinato la scelta della direzione da intraprendere.

Seguendo i suggerimenti del metodo Gioia, la vastità delle informazioni raccolte è stata scomposta su diversi livelli: il primo livello (*1st order concepts*) raccoglie *concetti* espressi con le parole delle intervistate, riportate in una lista; il secondo livello raggruppa le informazioni in modo trasversale, unendo cioè espressioni afferenti allo stesso ramo di concetti (*2nd order themes*) espresse da soggetti diversi; nel secondo livello parte delle citazioni raccolte globalmente viene scremata, e si mantengono le informazioni che, essendo state espresse da più soggetti, ottengono

un carattere di maggiore rilevanza ai fini dell'analisi. Il terzo ed ultimo livello di aggregazione seleziona ulteriormente i frammenti delle testimonianze, e li cataloga in dimensioni aggregate (*aggregate dimensions*[47]). Corley e Gioia (2004) esaminano i processi di cambiamento dell'identità di un'impresa; allo stesso modo, nella nostra analisi, così come nella conduzione delle interviste, si cerca di ricostruire l'insieme di processi che ha condotto ogni imprenditrice alle scelte rilevanti nella sua carriera e nella vita della sua impresa.

Tra le testimonianze raccolte ai fini dell'indagine, 421 si sono rivelate critiche: l'utilizzo delle precise parole usate dalle imprenditrici per esprimere concetti chiave risulta fondamentale per la comprensione dell'importanza che ciascuna di loro attribuisce ad ogni concetto. Successivamente, si è cercato di raggruppare le posizioni delle imprenditrici verso gruppi di argomenti omogenei: nel secondo livello dell'analisi sono stati individuate 17 categorie tematiche che esprimono le tendenze comuni più diffuse; ogni tema raccoglie le citazioni – appartenenti ad imprenditrici diverse – che convogliano verso opinioni o modi di operare comuni. L'utilità di questo primo raggruppamento si apprezza quando è possibile individuare quali delle donne intervistate si uniscono a quel filone con le proprie espressioni verbali, e quali, invece, non toccano il tema o non vi danno importanza nel corso dell'intervista. Avendo seguito la stessa *check-list* in tutti gli incontri, il maggiore o minore interesse dei diversi soggetti è la discriminante utilizzata nell'analisi.

Il passo successivo, che completa l'analisi e precede la stesura dei risultati, va verso la creazione di *titoli* che aggreghino le tematiche (*aggregate dimensions*): vi sono quindi i temi che delineano caratteristiche tipiche dello stile gestionale della donna nel mondo del vino, le funzioni aziendali fondamentali e di maggiore interesse, e le fasi critiche della vita dell'azienda. Ciascuno di questi tre titoli è particolarmente

[47] Gioia e Corley (2004) propongono le seguenti tre dimensioni aggregate: *Triggers of identity ambiguity, Change context, Leadership responses to sensegiving imperative.* "We report on the findings of an inductive, interpretive case study of organizational identity change in the spin-off of a Fortune 100 company's top-performing organizational unit into an independent organization. We examined the **processes** by which the labels and meanings associated with the organization's identity underwent changes during and after the spin-off, as well as how the organization responded to these changes."

articolato al proprio interno, ma riassume uno specifico dei risultati. La Tabella 8 sintetizza le dimensioni di analisi più diffuse nelle testimonianze raccolte.

Tabella 8: Elementi che influiscono sulla gestione femminile

Origine dell'impresa	Famiglia	5
	Iniziativa propria	6
Condivisione della gestione	Con marito/fratello	6
	Con sorelle	3
	Gestione esclusiva	2
Gestione azienda	Condivisa	5
	Accentrata (su di sé)	6
Studi specifici di settore (diploma o laurea)	Sì	3
	No	8
Corsi di formazione integrativi	Sì	5
	No	6
Viaggia personalmente per lavoro	Sì	6
	No	5
Madre	Sì	9
	No	2
Estero	Sì	9
	No	2
Produzione biologica certificata (o in attesa di certificazione)	Sì	7
	No	4
Attività di ospitalità (ristorazione o pernottamento)	Sì	5
	No	6

Fonte: elaborazione personale delle interviste

4.2 Obiettivo dell'indagine

Il tema della presenza femminile nell'imprenditoria è un tema che è stato trattato molto spesso, e sotto svariati punti di vista, come dimostra il Capitolo 3 di questo lavoro. Questo lavoro si pone l'obiettivo di andare oltre le analisi già condotte, e di capire come una donna nel mondo del vino conduce l'azienda e la accompagna nella crescita, attraverso scelte strategiche che definiscono, al tempo stesso, lo stile gestionale femminile in questo settore. Nonostante le domande di ricerca fossero state formulate *prima* di avviare il lavoro, è utile riportare la spiegazione ampliata degli obiettivi *dopo* il discorso sulla metodologia impiegata: questa scelta è dovuta alla volontà di ricostruire un *processo* di creazione non sempre lineare e intuitivo, ma che è parte del valore del lavoro nel complesso.

La nota innovativa di questo lavoro è la raccolta di evidenze empiriche riguardanti l'attività imprenditoriale femminile nel settore vitivinicolo, caratterizzato da stereotipi che catalogano questo campo professionale come 'maschile', forti di credenze comuni tramandate dal passato. La ragione che spiega tale legame dell'ambito agricolo con i tempi passati è sicuramente pratica, data la lunga tradizione delle tecniche agricole che si impiegano tutt'oggi, ma è anche teorica, come dimostrato dalle fonti bibliografiche (Capitolo 3): nonostante gli stereotipi non vincolino formalmente l'inizio della carriera della donna (anzi, può essere motivata ad infrangerli), condizionano negativamente la fiducia di finanziatori, clienti, fornitori, tutti soggetti il cui apporto è imprescindibile per l'impresa.

Lo svolgimento assume, quindi, una duplice finalità: la ricerca delle motivazioni che hanno spinto le donne intervistate ad intraprendere una carriera imprenditoriale in un settore 'maschile' e gli ostacoli che hanno incontrato nella fase iniziale; e l'individuazione dei fattori che, per ciascuna di loro, si sono rivelati fondamentali.

CAPITOLO 5

5. I risultati dell'analisi

Le undici donne imprenditrici del vino intervistate hanno contribuito a creare un quado molto ampio che espone tutte le possibili sfumature della gestione d'impresa nel settore vitivinicolo veneto. In questo Capitolo si cercherà di cogliere ognuna di queste sfumature, e si esporranno i risultati emersi dalle esperienze di queste undici donne tentando, al contempo, di inquadrare le rispettive realtà aziendali.

Un aspetto che vale la pena sottolineare è l'interesse che ogni donna ha dimostrato nel racconto della propria storia ed esperienza: tutte si sono dimostrate estremamente disponibili e collaborative nella costruzione di una sorta di linea del tempo lungo la quale è stato possibile collocare i vari eventi, le varie decisioni, ed i cambi di rotta che hanno determinato la situazione odierna delle aziende vitivinicole. Tutte le realtà aziendali prese in analisi curano gran parte della filiera del vino, in alcuni casi si occupano di tutte le fasi della stessa: dalla viticoltura alla distribuzione. Alcune aziende offrono anche servizi di ristorazione e/o ospitalità, aspetto che verrà approfondito più avanti nel Capitolo (Paragrafo 5.3). Nell'esposizione dei risultati dell'indagine si procede partendo dall'ultimo livello di aggregazione, secondo il metodo Gioia-Corley (2004), per poi proseguire alla disaggregazione in gruppi tematici riportando alcune citazioni delle donne intervistate.

Prima di procedere con l'esposizione dei risultati, si riporta una descrizione di sintesi di ognuna delle undici realtà aziendali trattate.

Quota 101 – Silvia Gardina

L'azienda nasce nel 2011 a seguito dell'acquisto di un terreno sui Colli Euganei per motivi di piacere. Silvia Gardina è amministratore delegato dell'azienda e si occupa della parte tecnica; la sorella Roberta, ricopre il ruolo di consigliere e lavora nell'amministrazione. Dopo essersi laureata in giurisprudenza, Silvia Gardina sceglie di intraprendere una carriera diversa da quella in legge ed affianca il padre nell'avvio della cantina. L'investimento più recente è quello sul terreno di Baone, che sta entrando in produzione attualmente.

	Silvia Gardina
Nome azienda	Quota 101
Sede	Torreglia (Padova) - Colli Euganei
Titolare	Roberto Gardina (padre)
Ettari vitati	7,5 Ha (Torreglia) + 8 Ha (Baone)
Numero di dipendenti	2 operai, 1 cantiniere, 1 addetto alla vendita e alle degustazioni
Varietà di vino vendute	12
Vendita diretta	Sì
Produzione biologica	Sì
Vendita all'estero	Sì

Maeli – Elisa Dilavanzo

Il nome dell'azienda deriva dall'unione dei termini Marna e Limo, materiali che compongono il terreno su cui si trovano i vigneti. Maeli nasce dalla tenacia e dall'intraprendenza dell'imprenditrice che, staccandosi da tutte le esperienze precedenti (lavorava nel mondo della moda), acquista l'azienda grazie all'appoggio del suo socio, imprenditore pioniere del vino

	Elisa Dilavanzo
Nome azienda	Maeli
Sede	Baone (Padova) - Colli Euganei
Titolare	Elisa Dilavanzo
Bottiglie prodotte	60.000
Numero di dipendenti	4
Vendita diretta	No
Varietà di vino vendute	7
Produzione biologica	In attesa di certificazione
Vendita all'estero	Sì

veneto. La proposta di valore di Maeli gira attorno ad un unico vigneto, il moscato giallo, da cui cerca di estrarre e promuovere ogni potenzialità.

Il Melograno – Cristina Benato

L'azienda di Cristina Benato è espressione dell'essenza della cultura enologica padovana. La conduzione dell'azienda è di carattere familiare, ed i vini prodotti vengono venduti prevalentemente in formato sfuso ed in cantina. Da dieci anni Cristina Benato partecipa ai mercati organizzati da Coldiretti nel padovano, ed ha adattato la propria offerta alle richieste del mercato: si affida a due imbottigliatori esterni (della zona) e mette in vendita i suoi vini DOCG, DOC e IGT dei Colli Euganei anche in bottiglia.

	Cristina Benato
Nome azienda	Il Melograno
Sede	Teolo (Padova) - Colli Euganei
Titolare	Cristina Benato
Ettari vitati	3
Numero di dipendenti	0
Vendita diretta	Sì
Varietà di vino vendute	5
Produzione biologica	No
Vendita all'estero	No

Ornella Molon

La cantina Ornella Molon è situata nel cuore della DOC Piave e della DOC Venezia. L'imprenditrice avvia l'attività di produzione di vino negli anni Ottanta insieme al marito, lasciando un lavoro in fabbrica. La cantina ha sempre portato il suo nome: nei primi anni rappresentava quasi una provocazione al genere

	Ornella Molon
Nome azienda	Ornella Molon
Sede	Campo di Pietra di Salgareda (Treviso)
Titolare	Ornella Molon
Bottiglie prodotte	500.000
Ettari vitati	40 Ha
Numero di dipendenti	20
Vendita diretta	Sì
Varietà di vino vendute	22
Produzione biologica	No
Vendita all'estero	Sì

maschile che dominava il settore vinicolo; successivamente è divenuto un segno di riconoscimento nel panorama enologico veneto. Oggi, Qualità, eccellenza ed ospitalità sono i valori che guidano il lavoro della famiglia di Ornella Molon nell'azienda.

Maculan – Maria Vittoria Maculan

Maria Vittoria è una delle due figlie di Fausto Maculan, figura di spicco nell'ambito vitivinicolo vicentino. Maria Vittoria Maculan sceglie senza alcun dubbio il percorso formativo in enologia, proseguendo sulle orme del padre ed entrando in azienda da molto giovane, ricoprendo il ruolo di enologo. Si occupa di seguire la gestione dei vigneti e le lavorazioni in cantina, controlla la maturazione delle uve, le fermentazioni e l'affinamento dei vini; la sorella, Angela, subentra al padre nella funzione commerciale. L'ultimo investimento dell'impresa è quello realizzato per l'impianto di vitigni resistenti per la produzione biologica di vini IGT.

	Maria Vittoria Maculan
Nome azienda	Maculan Srl
Sede	Breganze (Vicenza)
Titolare	Fausto Maculan
Ettari vitati	35 Ha + 5 Ha vitigni resistenti
Bottiglie prodotte	650.000
Numero di dipendenti	18
Vendita diretta	No
Varietà di vino vendute	19
Produzione biologica	Solo su vitigni resistenti
Vendita all'estero	Sì

Tenuta Belcorvo – Donata Dalle Crode

La Tenuta Belcorvo riunisce tre cantine, localizzate in aree geografiche diverse: Ogliano (Treviso), dove si produce Prosecco DOCG di Conegliano-Valdobbiadene; Bibano (Treviso), sede principale del gruppo; Azzano Decimo

(Pordenone) che aggiunge la gamma i vini friulani. Donata Dalle Crode è titolare dell'impresa congiuntamente al marito ed al cognato e si occupa della gestione finanziaria. Le due figlie, che già lavorano in azienda, diverranno intestatarie della quota di partecipazione dell'imprenditrice, in una prospettiva di continuità produttiva e valoriale.

	Donata Dalle Crode
Nome azienda	Tenuta Belcorvo
Sede	Bibano di Godega di Sant'Urbano (Treviso)
Titolare	Donata Dalle Crode
Ettari vitati	300
Fatturato (2017)	47.000.000 €
Numero di dipendenti	50
Vendita diretta	Sì
Varietà di vino vendute	9
Produzione biologica	Solo Prosecco Conegliano-Valdobbiadene DOCG
Vendita all'estero	Sì (percentuali marginali di fatturato)

Bottega – Barbara Bottega

Bottega è un'azienda trevigiana nata come Distilleria nel 1977 e successivamente convertita in cantina, oggi gestita dai figli del fondatore, Barbara, Sandro e Stefano Bottega. Nei valori che guidano l'impresa, la qualità, la tipicità e la sostenibilità sono affiancate da design e innovazione, due elementi che, sempre di più, distinguono l'aspetto estetico dell'immagine aziendale. Bottega avvicina lo stile di offerta tipico del mondo della moda (propone i vini e le grappe offerte in qualità di *collezioni*), e intende promuovere in tutto il mondo la cultura italiana dell'abbinamento dei vini al buon cibo attraverso i *Prosecco bar*.

	Barbara Bottega
Nome azienda	Bottega Spa
Sede	Bibano di Godega di Sant'Urbano (Treviso)
Titolare	Sandro Bottega
Bottiglie prodotte	15.000.000
Fatturato (2018)	56.000.000 €
Numero di dipendenti	146
Vendita diretta	Solo nei Prosecco bar
Varietà di vino vendute	45
Produzione biologica	Sì
Vendita all'estero	Sì

Bortolomiol – Elvira Bortolomiol

	Elvira Bortolomiol
Nome azienda	Bortolomiol Spa
Sede	Valdobbiadene (Treviso)
Titolare	Ottavia Scagliotti
Bottiglie prodotte	2.200.000
Fatturato (2017)	14.000.000 €
Numero di dipendenti	26
Vendita diretta	No
Varietà di vino vendute	18
Produzione biologica	Sì
Vendita all'estero	Sì

Maria Elena, Elvira, Luisa e Giuliana Bortolomiol hanno preso in gestione l'azienda ereditandola dal padre assieme alla missione che lui aveva avviato e che le quattro imprenditrici portano avanti: diffondere nel mondo il valore del Prosecco di Valdobbiadene. Le sorelle Bortolomiol oggi traducono questa missione nel linguaggio della sostenibilità ambientale e sociale, oltre che economica, e si impegnano concretamente nella realizzazione di iniziative umanitarie che sostengono la figura femminile in contesti culturali difficili.

Iris Vigneti – Isabella Spagnolo

	Isabella Spagnolo
Nome azienda	Iris Vigneti
Sede	Mareno Di Piave (Treviso)
Titolare	Isabella Spagnolo
Ettari vitati	20 Ha
Bottiglie prodotte	1.000.000
Numero di dipendenti	2
Vendita diretta	No
Varietà di vino vendute	11
Produzione biologica	Sì (bio-friendly)
Vendita all'estero	Sì

Dopo aver conseguito la laurea in discipline agrarie ed aver lavorato in alcune aziende vinicole di spessore, Isabella Spagnolo fonda Iris Vigneti insieme al marito, attualmente suo socio in affari. La forte passione per il viaggio e le conoscenze personali nel mondo della moda rendono la figura di Isabella Spagnolo perfetta per la funzione commerciale in azienda. Proprio in uno dei suoi viaggi, assistendo ad una sfilata a Parigi, si

accorge che gli spettatori di origine araba sorseggiano una bevanda che, per l'aspetto, tenta di avvicinarsi al vino. Intercetta un vuoto nell'offerta vinicola, e trova il modo di colmare tale lacuna: nel 2011 inizia a produrre il vino alcol-free, prodotto che le permette di ottenere un grande successo mondiale e svariate collaborazioni con marchi automobilistici che si accostano alla bevanda grazie alla sua coerenza con il motto *don't drink and drive*.

Le Vigne di Alice – Cinzia Canzian

	Cinzia Canzian
Nome azienda	Le Vigne di Alice Srl
Sede	Vittorio Veneto (Treviso)
Titolare	Cinzia Canzian
Fatturato (2017)	900.000 €
Bottiglie prodotte	150.000
Numero di dipendenti	0
Vendita diretta	Sì
Varietà di vino vendute	9
Produzione biologica	Sì
Vendita all'estero	Sì

Le Vigne di Alice è il nome dell'impresa vitivinicola e del *relais* fondati e gestiti da Cinzia Canzian a Vittorio Veneto (Treviso). Pioniera dell'utilizzo dei *social networks* nella promozione e nella comunicazione di un'azienda, Cinzia Canzian gira il mondo in esplorazione delle aree maggiormente vocate alla viticoltura: prende spunto dalle migliori aziende sia dal punto di vista produttivo che da quello dell'ospitalità. Grazie alla sua curiosità e alle esperienze lavorative di diverso genere collezionate all'interno del mondo del vino, riesce ad avviare e gestire la propria attività distaccandosi da contesti lavorativi che riteneva stretti per il suo spirito creativo.

Allegrini – Marilisa Allegrini e Vittorina Caceffo

	Marilisa Allegrini
Nome azienda	Allegrini Estates
Sede	Fumane (Verona)
Titolare	Marilisa Allegrini
Ettari vitati	26 Ha + 33 Ha (Valpolicella); 70 Ha (Bolgheri); 16 Ha (Montalcino)
Bottiglie prodotte	4.500.000
Fatturato (2017)	29.000.000 €
Numero di dipendenti	35
Vendita diretta	Sì
Varietà di vino vendute	34
Produzione biologica	No
Vendita all'estero	Sì

Allegrini Estates è la denominazione del gruppo che comprende quattro aziende tra il Veneto e la Toscana: Corte Giara (Fumane – Verona); Poggio al Tesoro (Bolgheri – Livorno); San Polo (Montalcino – Siena); Villa Della Torre (Fumane – Verona). Marilisa Allegrini acquisisce la direzione dell'azienda vitivinicola veronese in seguito all'improvvisa morte del padre nel 1983. Venendo da un contesto lavorativo completamente diverso, è consapevole di non essere preparata alla gestione: oltre a crearsi, un po' alla volta, un bagaglio di conoscenza nel settore vitivinicolo, Marilisa Allegrini si orienta alla conoscenza del mercato statunitense che raggiunge grazie ad un *broker* che rientrava tra le conoscenze del padre. L'imprenditrice lavora per coinvolgere se stessa e l'essenza della Valpolicella all'interno dell'offerta enologica di Allegrini, ed arriva ad essere la prima donna italiana a comparire sulla copertina di Wine Spectator.

5.1 L'approccio con l'azienda e con il settore vitivinicolo

I casi analizzati si suddividono in base alla natura dell'impresa, a seconda che questa sia stata presa in gestione dalla famiglia o abbia preso avvio da un'iniziativa dell'imprenditrice. Questa suddivisione conferma le evidenze esposte dalla letteratura: in Italia, come in altri Paesi con tradizione vinicola consolidata, le imprese familiari rappresentano una categoria rilevante nell'economia del settore (Gallucci, D'amato, 2013; Bresciani et al., 2016); inoltre, anche l'Associazione Donne Del Vino riporta dati secondo cui circa il

30% delle aziende italiane produttrici di vino (quasi 115.000) è guidato da donne. Il 59% di queste *leader* ha ereditato l'impresa dalla propria famiglia (Borsaitaliana, 2016; D'Amato, 2017). Come si vedrà nei successivi paragrafi, le donne che hanno ereditato la gestione dell'impresa dalla famiglia dimostreranno di aver continuato l'attività in parte seguendo le tracce di chi le ha precedute (e spesso accompagnate nella fase di *start-up*), aggiungendo o modificando il percorso di sviluppo o le modalità operative in base al proprio stile gestionale.

Nel corso degli anni, la presenza femminile in agricoltura ha cambiato connotazione: negli anni Ottanta quello del vino era un mondo quasi esclusivamente maschile, perciò l'idea che una donna da sola potesse avviare un'azienda vinicola era quasi inconcepibile nella mente dei più. Ornella Molon[48], produttrice ed imprenditrice del vino dal 1982, chiarisce questo concetto con un'espressione che chiarisce nettamente la situazione della donna del vino in quel periodo:

> "In quegli anni, gli anni Ottanta, una donna in cantina era come il diavolo e l'acqua santa (…)."

Ornella Molon aveva lasciato il lavoro in fabbrica per dedicarsi alla maternità e, assieme al marito, alla cantina che avevano costruito per dedicarsi alla cura dei pochi vigneti di famiglia. Una cantina con il nome di una donna non aveva senso di esistere in quegli anni, non solo agli occhi dei clienti, ma anche per le autorità che si recavano presso la cantina Ornella Molon per i controlli di routine:

> "(…) mi hanno fatto il terzo grado per mettermi alla prova per capire se fossi all'altezza di quello che stavo vendendo (…)"

[48] Ornella Molon è la titolare della cantina che porta il suo nome, situata tra le provincie di Treviso e Venezia, a Campo di Pietra di Salgareda.

Lo stesso percorso iniziale caratterizza anche il racconto di Donata Dalle Crode, imprenditrice dell'azienda vitivinicola Belcorvo[49] (Treviso):

> "Mio marito aveva un parente che aveva una cantina e ha pensato di iniziare anche lui, a 18 anni (…); dopo qualche anno ha visto che la cantina lavorava, allora si è licenziato dall'altro lavoro (faceva l'elettricista). (…) Io lavoravo in fabbrica."
> "Dopo la seconda maternità (…) mi ha proposto di lasciare il lavoro, così ci siamo concentrati su questo. (…) Passo a passo abbiamo fatto, magari anche disfatto, perché all'inizio non era semplice (1986). Erano anni diversi (…) uno poteva buttarsi, ora c'è troppa burocrazia. (…) Se ci penso adesso dico 'che incoscienti siamo stati'!"

La storia delle donne che hanno avviato la loro attività in tempi più recenti comincia in maniera diversa. È il caso di Silvia Gardina, ad esempio, che condivide la gestione dell'azienda vitivinicola Quota 101 con la sorella ed il padre. Dopo aver studiato giurisprudenza, Silvia Gardina ha capito di preferire il lavoro nell'azienda avviata dal padre alla carriera in tribunale. La sua famiglia aveva appena acquistato una casa sui Colli Euganei. Nonostante Silvia Gardina faccia presente che "Inizialmente non avevamo considerato molto il vigneto", la famiglia decide di recuperare le vigne e gli olivi che esistevano già sui terreni, visto che in precedenza il terreno era adibito a fattoria.

Elisa Dilavanzo, imprenditrice del vino dei Colli Euganei, ha una storia diversa: la sua attività nasce dalla sua tenacia nel portare avanti una passione personale, che non deriva dalla famiglia, dalla quale, peraltro, non ha sempre avuto supporto. Grazie al suo impegno (anche fisico) nella creazione di un progetto imprenditoriale innovativo nel settore del vino, e grazie ad alcune conoscenze acquisite nel periodo iniziale di 'gavetta' nel mondo del vino, Elisa Dilavanzo ottiene ciò che desidera:

[49] La Tenuta Belcorvo è situata a Bibano di Godega di Sant'Urbano, provincia di Treviso.

> "Stavo iniziando un'impresa, un investimento su me stessa... nel tempo che stavo 'spendendo' a pulire rovi, sentivo - ma non c'era ancora nessuna certezza - che sarebbe diventata poi un'arma vincente."

Maeli, oggi, è un'azienda vinicola delle Terre del Pirio (Colli Euganei) che diffonde il progetto[50] di Elisa Dilavanzo in tutto il mondo con successo.

In Veneto, data la dimensione media molto ridotta delle imprese vitivinicole, quelle a conduzione familiare sono la maggioranza. Alcune di queste imprese, soprattutto nell'area trevigiana, sono il risultato di processi di crescita dimensionale che le porta, oggi, ad apparire come simbolo dell'alto livello qualitativo del vino veneto in tutto il mondo. È il caso di Bortolomiol, azienda vinicola di Valdobbiadene (Treviso) che nei suoi 70 anni di storia non si è mai distaccata dalla configurazione familiare. Elvira Bortolomiol, la seconda delle quattro figlie del fondatore dell'azienda, esprime così l'avvio della carriera imprenditoriale:

> "Siamo figlie di un pioniere, (...) abbiamo ricevuto una missione e la stiamo portando avanti."

Bortolomiol è da sempre espressione della qualità del Prosecco; oggi ciascuna delle quattro sorelle esprime, nella gestione, la propria visione del concetto di *sostenibilità*, facendone un perno per tutte le attività che comportano consumo di energia e di risorse da parte dell'azienda.

Quattro delle undici donne del vino intervistate conducono (o hanno condotto) l'azienda unitamente al marito: l'imprenditrice si è dedicata all'attività affiancata dal coniuge, anch'egli imprenditore, ma la situazione non è proseguita per tutte nello stesso modo. In alcuni casi, il coniuge ha continuato a lavorare con la moglie, magari in ruoli differenti nell'azienda; in altri casi, le carriere della coppia hanno preso vie diverse: è questo il caso di Cinzia Canzian, ideatrice ed

[50] Il progetto da cui nasce Maeli verrà spiegato dettagliatamente nel Paragrafo 5.3.

imprenditrice dell'azienda vitivinicola Le Vigne di Alice, a Vittorio Veneto (Treviso). Dopo studi in ambito turistico, Cinzia Canzian si è avvicinata al mondo del vino tramite il marito che possedeva, assieme alla propria famiglia, una cantina a Vittorio Veneto. Mente creativa e intraprendente, Cinzia Canzian lascia la propria scrivania nell'azienda del marito uscendo da una situazione lavorativa che le stava stretta:

> "(…) ho preso le mie cose, le ho messe in una scatola, e sono andata via dall'ufficio."

Prosegue con un'esperienza che le permette di entrare in contatto con svariate realtà aziendali e persone d'interesse nel settore vitivinicolo, per poi dedicarsi alla propria attività: crea dapprima un agriturismo, forte della propria passione per il turismo e dell'attenzione che la Regione Veneto dedicava, in quel periodo, dedicava alla valorizzazione del territorio. In un secondo momento, sfruttando la conoscenza di settore che aveva maturato visitando le regioni vinicole migliori al mondo, avvia la propria cantina che utilizza anche come strumento di "provocazione al mondo maschile".

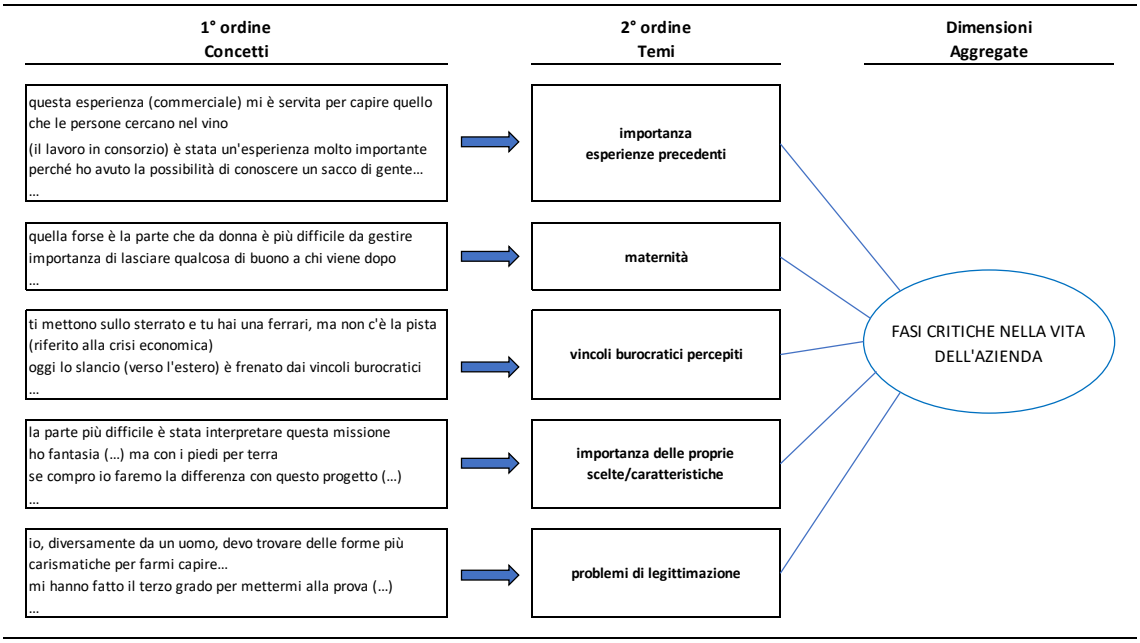
Un progetto iniziale sfidante è sicuramente un notevole presupposto per la buona riuscita dell'attività imprenditoriale. È il caso di Maeli, azienda dei Colli Euganei gestita da Elisa Dilavanzo che si fa "paladina delle uve difficili" e si concentra sulla valorizzazione del moscato giallo che porta in tutto il mondo in diverse versioni enologiche che, in Veneto, non erano nemmeno concepite in precedenza. Isabella Spagnolo, invece, concepisce un'offerta vinicola adatta ad un target preciso, presente quasi esclusivamente all'estero: il vino senza alcol. L'imprenditrice prende spunto dall'ambiente della moda e del lusso (mondo di cui faceva parte prima di avviare la propria impresa nel settore vitivinicolo), e sfrutta il suo interesse per il viaggio e per la conoscenza di culture lontane da quella italiana, permettendo alla sua azienda, Iris Vigneti, di vivere di un progetto insolito e inizialmente caratterizzato da un elevato grado di rischio: lo spumante analcolico.

La varietà delle esperienze delle undici imprenditrici apre un vasto e prosperoso scenario sull'analisi dei fattori caratterizzanti lo stile gestionale della donna nel mondo del vino. È impossibile trovare una storia uguale o simile a un'altra: questo è un aspetto sicuramente positivo ed accattivante, ma che per certi versi complica l'analisi dei risultati. Si cerca quindi, nei successivi paragrafi, di delineare una matrice di aspetti che ogni donna intervistata chiama in causa, seppure a modo suo. Le Figure 15, 16 e 17 riassumono lo schema logico del modello analitico Corley-Gioia (2004), attraverso il quale si intende dare rigore logico all'analisi di informazioni qualitative.

5.2 Le fasi critiche nella vita dell'azienda

Questa dimensione di analisi individua i periodi o i momenti, nella storia dell'impresa, che secondo l'imprenditrice intervistata hanno determinato cambi di rotta o passi fondamentali nella crescita della sua attività. Alcune imprenditrici fanno risalire questi momenti a proprie scelte, decisioni e caratteristiche personali, altre sottolineano l'importanza delle esperienze lavorative precedenti nell'orientare le decisioni. In questa categoria tematica rientrano alcune criticità esterne all'influenza delle imprenditrici (problemi di legittimazione e vincoli burocratici) ed un elemento che riguarda 9 delle 11 donne intervistate: la maternità.

Figura 14: Fasi Critiche nella Vita dell'Azienda



Fonte: elaborazione personale delle interviste – Metodo Gioia (2004)

Dalle evidenze emerse dall'analisi della letteratura del Capitolo 3, ricordiamo che tra i fattori esterni associati alla crescita dell'impresa (di quelle di dimensioni medio-piccole, in particolare) vi sono le esperienze lavorative che l'imprenditrice possiede al momento dell'avvio della propria attività (Storey, 1994; Roomi, Harrison, Beaumont-Kerridge, 2009). I frutti che queste esperienze producono a livello gestionale si omologano sotto un unico aspetto: a prescindere dal settore in cui sono state maturate, i contatti precedenti con il mondo del vino hanno permesso alle imprenditrici di comprendere interamente lo scenario in cui si sarebbero poi messe in gioco. Hanno compreso i propri gusti e quelli del mercato in fatto di vini: Elisa Dilavanzo, prima di fondare la sua azienda Maeli, si è avvicinata al settore vitivinicolo lavorando come stagista in Francia, nelle regioni a maggiore vocazione vinicola: Champagne (oggi Grand est) e Borgogna. Tornata in Italia, ha acquisito mandati proponendosi come agente di commercio per conto di alcune cantine:

> "Questa esperienza (commerciale) mi è servita per capire quello che le persone cercano nel vino."

Cinzia Canzian, invece, dopo aver lasciato il lavoro nella cantina del marito e prima di avviare la propria attività produttiva, ha lavorato per il Consorzio di Tutela Conegliano Valdobbiadene Prosecco Superiore (in provincia di Treviso):

> "(il lavoro in consorzio) è stata un'esperienza molto importante perché ho avuto la possibilità di conoscere un sacco di gente, intanto, ma anche di avere un confronto di gusti, capire che direzioni stavano prendendo le aziende."

Ancora diversa è la testimonianza di Vittorina Caceffo, General Coordinator presso Allegrini Estates (Valpolicella) di Marilisa Allegrini. Ha iniziato la sua carriera nel mondo del vino affiancando Marilisa Allegrini che, alla morte del padre nel 1983, si era trovata a dover gestire l'azienda senza essere preparata a farlo. Vittorina Caceffo sostenne l'imprenditrice occupandosi della parte finanziaria della gestione; questa collaborazione, che tutt'ora prosegue, è stata interrotta per 15 anni, nel corso dei quali la consulente ha lavorato nel controllo di gestione per un'azienda vinicola di dimensioni maggiori rispetto ad Allegrini.

> "La determinazione, il rigore – forse in modo anche eccessivo a volte, ma senza rigore non si va da nessuna parte – e l'importanza della coerenza tra pensiero ed azione."

Questi elementi formano il bagaglio di capacità e *soft skills* convertibili ed utilizzabili anche al ritorno in Allegrini.

Tornando ai fattori determinanti nella crescita dell'impresa (Storey, 1994; Roomi, Harrison, Beaumont-Kerridge, 2009), le testimonianze raccolte portano a concentrarsi anche sulla rilevanza assunta, secondo le imprenditrici, dalle proprie scelte e caratteristiche personali. In questo contesto risulta particolarmente interessante il racconto di Elvira Bortolomiol, che assume la gestione dell'impresa ereditandola dal padre assieme alle tre sorelle. Ricevono dal padre una "missione": quella di identificare il nome dell'azienda con quello del territorio – Valdobbiadene – da cui trae forza e valore, diffondendone la conoscenza in tutto il mondo.

> "La parte più difficile è stata interpretare questa missione (...). Oggi vogliamo portare avanti il lavoro del papà, però con un aspetto innovativo che è quello della sostenibilità."

Ognuna delle sorelle ha declinato la propria visione del concetto di sostenibilità in aspetti operativi che potessero guidare concretamente l'azienda a ridurre al minimo il proprio impatto ambientale, e che permettessero di collegare il vino ad altri ambiti, primo fra tutti quello sociale ed umanitario, ma anche all'arte e alla cultura. Il risultato odierno è un'azienda eclettica e vivace, con ottime prospettive di crescita sia sul fronte commerciale che su quello della sostenibilità.

Nove delle undici donne intervistate sono madri; per tre di queste (Ornella Molon, Donata Dalle Crode e Cristina Benato), la gravidanza coincide con il passaggio dal lavoro precedente, in fabbrica, al vigneto e alla cantina. Di fatto, queste tre donne hanno colto l'occasione di cambiare direzione lavorativa trovando, al contempo, il modo di seguire la crescita dei figli. Questo tipo di percorso si collega al concetto di flessibilità, che si è visto essere uno dei principali motivi che spingono la donna verso la carriera da imprenditrice.

> "Mi ero licenziata dal mio lavoro precedente perché volevo seguire il figlio, e poi anche l'attività che aveva avviato mio marito."[51]

Le altre sei imprenditrici in questione hanno vissuto la gravidanza e la maternità nel corso della propria carriera. L'aspetto intrigante del confronto tra questa situazione e quella descritta sopra è che le donne di questo secondo gruppo hanno rivelato di non essersi mai prese una vera pausa dal lavoro: a titolo di esempio, Marilisa Allegrini racconta ogni dettaglio della lunga giornata di lavoro seguita dal ricovero in ospedale per il parto, avvenuto la mattina seguente; Donata Dalle Crode ricorda di aver accompagnato il marito ad eseguire una

[51] Cit. Ornella Molon.

procedura burocratica per la cantina proprio di ritorno dall'ospedale, al termine del ricovero per il parto.

> "Il fatto di essere imprenditrice ti vincola perché non hai la possibilità di prenderti lo spazio."[52]

> "Certamente si pagano dei dazi (…) la famiglia ne ha risentito, perché quando lavori 12 ore al giorno (…) e magari non poni tutta l'attenzione che i tuoi figli richiedono."[53]

Inoltre, le imprenditrici con figli ammettono che, almeno nei primi anni, sarebbe stato impossibile e fuori discussione lavorare in ambito commerciale, ruolo che richiede continui spostamenti, spesso fuori dal Paese.

Un collegamento concettuale sul quale vale la pena soffermarsi è quello tra la sostenibilità (in particolare l'accezione ambientale del termine) e la maternità. L'affermazione di Silvia Gardina a tal proposito è perfetta per introdurre il concetto:

> "La maternità ha inciso su di me come persona (…) importanza di lasciare qualcosa di buono a chi viene dopo."

L'imprenditrice di Torreglia (Colli Euganei, Padova) è stata motivata da questo pensiero a prendere la decisione di avviare la produzione biologica. Rimandando ai prossimi paragrafi lo studio della propensione femminile verso produzioni *eco-friendly*, ora ci si limita a notare che altre imprenditrici sostengono la stessa idea.

> "Penso che il fatto di voler dare al figlio un mondo migliore e un cibo migliore parta proprio dalla sostenibilità."[54]

[52] Cit. Barbara Bottega.
[53] Cit. Vittorina Caceffo (Allegrini Estates).
[54] Cit. Elvira Bortolomiol.

È molto diffuso, tra le intervistate, il pensiero che la maternità giovi alle capacità dirigenziali ed organizzative della donna. La gestione del tempo, essere *multitasking*, le abilità di *problem solving*: sono tutte qualità di valore nel curriculum professionale dell'imprenditrice, ma sono anche traducibili nelle pratiche quotidiane di una madre.

L'effetto collaterale della determinazione iniziale delle donne che hanno fornito testimonianza è la presenza di alcuni attriti che incontrano nella fase iniziale (ma non solo) della propria impresa. In un settore in cui, da sempre, prevale la presenza maschile, la donna che ricopre posizioni apicali in azienda deve trovare il proprio modo di esprimersi e di interagire con gli *stakeholders* a tutti i livelli.

> "È chiaro, lo sappiamo benissimo che dobbiamo poi lavorare il doppio di un uomo per dimostrare se abbiamo valore oppure no (…). Da un certo punto di vista gli uomini sono avvantaggiati (…)"[55]

Sotto questo punto di vista, dalle interviste emerge l'importanza non trascurabile dell'inesperienza iniziale di alcune delle imprenditrici: è il caso di Elisa Dilavanzo, che oggi parla così delle prime interazioni sostenute in qualità prima di agente e poi di imprenditrice del vino:

> "Ho avuto molti problemi di credibilità. Non sono stata accolta a braccia aperte, ma ci sta… io avrei reagito nello stesso modo."

Essere coscienti della propria posizione nel settore di competenza si è rivelato un fattore fondamentale: la tenacia nel perseguimento del proprio progetto spesso è stata accompagnata da una buona dose di umiltà, che ha portato le imprenditrici ad intraprendere percorsi formativi che permettessero loro di acquisire effettivamente le conoscenze di settore di cui avevano bisogno. Il risultato è stato l'annullamento dei problemi di legittimazione riscontrati all'inizio della carriera.

[55] Cit. Marilisa Allegrini (Allegrini Estates).

> "Io ho dovuto studiare e imparare quello che stavo facendo *perché è giusto e necessario per me.*"[56]

A conclusione di questa prima dimensione emersa dall'analisi si riportano alcuni vincoli di natura burocratica segnalati dalle imprenditrici: i principali ostacoli di questo tipo riguardano principalmente le esportazioni di vino, rallentate e complicate esponenzialmente dalle differenze procedurale richieste dai singoli Paesi.

> "Bisognerebbe a volte che il linguaggio del vino fosse semplificato (unificato) per tutti i referenti, pur riconoscendo le differenze tra i Paesi."[57]

Vi sono poi alcuni attriti creati dalla mancanza di elasticità che limita le assunzioni temporanee richieste in periodi intensi di lavoro, come la vendemmia. Non vengono segnalate difficoltà di accesso alle risorse finanziarie in fase di *start-up*, concetto che invece risulta alquanto marcato in letteratura. Questa divergenza può essere ricondotta al settore specifico in questione, unitamente alla natura familiare di gran parte delle imprese: cinque imprese su undici esistevano già prima del cambio generazionale nella gestione, perciò cinque delle imprenditrici intervistate non si sono mai trovate nella condizione di dover richiedere finanziamenti per l'avvio dell'attività. L'unico caso particolare, tra le manager di imprese di famiglia, è quello di Silvia Gardina, che ha avviato la cantina insieme al padre, alla madre ed alla sorella: al principio, l'investimento in terreni sui Colli Euganei non considerava l'idea di avviare un'impresa vitivinicola. Tra gli altri sei casi, da una parte vi sono le donne che hanno avviato l'attività negli anni Settante/Ottanta, dall'altra si trovano le titolari di imprese 'più giovani' in relazione all'anno di fondazione. Le prime (Ornella Molon, Cristina Benato, Donata Dalle Crode) vedono notevoli differenze nella richiesta di finanziamenti oggi rispetto all'epoca in cui loro sono divenute imprenditrici. Donata Dalle Crode, che si occupa della gestione finanziaria nella

[56] Cit. Silvia Gardina (Quota101).
[57] Cit. Elisa Dilavanzo (Maeli).

Tenuta Belcorvo, riferendosi alla situazione di partenza per la sua azienda (1976) dice:

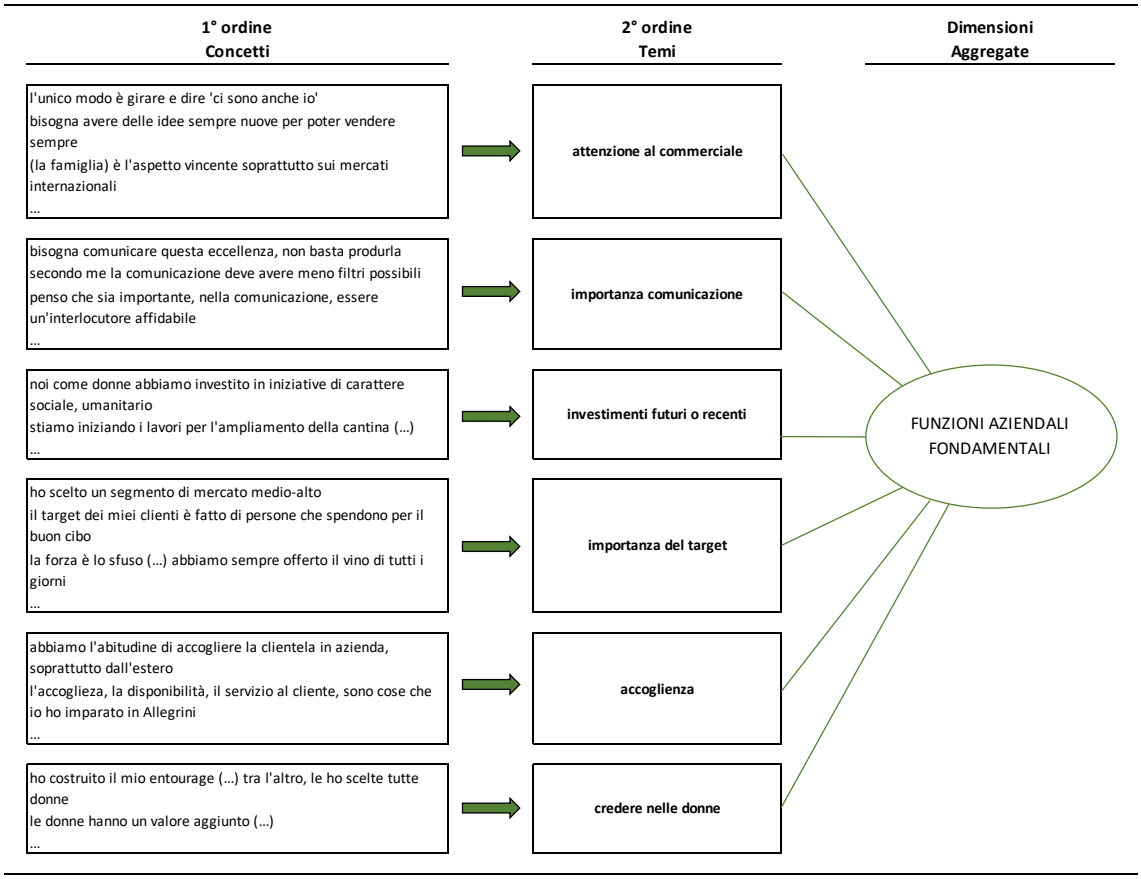
> "Erano anni diversi (…) uno poteva buttarsi; ora c'è troppa burocrazia. (…) oggi (per ottenere prestiti) devi avere i soldi e tante garanzie."

Cinzia Canzian fonda Le Vigne di Alice nel 2005, Elisa Dilavanzo fonda Maeli nel 2011: queste due imprenditrici non hanno segnalato particolari ostacoli nella ricerca dei finanziamenti necessari all'avvio delle rispettive attività, bensì si sono soffermate sui notevoli sforzi personali compiuti in precedenza, sia per accumulare esperienza nel settore, sia per dar vita concretamente ai vigneti. L'ultima realtà da citare è Iris Vigneti: Isabella Spagnolo, dopo gli studi universitari in discipline agrarie ed alcune esperienze nel mondo del vino, insieme al marito fonda l'azienda (1999) sui terreni di famiglia. L'investimento iniziale per l'impianto dei vigneti non comporta problematiche di rilievo, complice la vocazione vinicola dei terreni in Provincia di Treviso, oltre alla capacità della produttrice di individuare un target di clientela che presto permette di coprire i costi sostenuti all'avvio.

5.3 Le funzioni aziendali fondamentali

La seconda dimensione analizza la visione delle intervistate sulla funzione commerciale e sulla comunicazione. L'ambito commerciale assume rilievo, in questo contesto, sia per il legame intuitivo con la *performance* economica dell'impresa e con la presenza in diversi mercati, sia in relazione alla evoluzione continua e multidirezionale del mercato (italiano ed internazionale) del vino. La comunicazione – più in generale, l'attività di marketing – viene presa in analisi in quanto collegata alla vendita (quindi alla funzione commerciale) e per la dimostrata propensione della donna per il marketing e la vendita diretta (Insel, Hoepfner, 2018) e dalla predisposizione femminile all'interazione e alla creazione di legami personali (Moore et al., 2011).

Figura 15: Funzioni Aziendali Fondamentali



Fonte: elaborazione personale delle interviste – Metodo Gioia (2004)

La struttura aziendale è la rappresentazione finale e concreta del processo seguito dalle imprenditrici nella creazione delle proprie imprese: è la configurazione che queste donne arrivano a dare all'insieme di persone e mezzi organizzati tra loro al fine di raggiungere l'obiettivo (economico e non solo) dell'impresa. Nel processo seguito nello sviluppo di questo lavoro, però, si cerca di andare oltre: per arrivare alle caratteristiche della gestione femminile (che verranno descritte nel prossimo paragrafo) è necessario passare per l'aspetto strutturale e notare quali sono le funzioni più importanti, comprendendo il motivo di questa attenzione delle imprenditrici per tali aree gestionali.

Organizzando il processo in modo economicamente razionale, la definizione del target di clientela è il presupposto per ottenere una comunicazione efficace e un ritorno dalle vendite. Sotto questo aspetto, i casi analizzati mostrano la netta

distinzione tra le aziende che vendono "il vino di tutti i giorni" e quelle che sviluppano offerte ritagliate *ad hoc* per specifiche occasioni di consumo. Di seguito si riportano alcuni casi esemplari, al fine di illustrare alcuni punti di affinità e altri di divergenza tra le due tipologie di offerta.

Per la piccola impresa di Cristina Benato, Il Melograno (situata a Teolo, Colli Euganei), la semplicità è un punto di forza di primaria importanza. Trattandosi di un'attività economica, questa espressione può sembrare poco concreta; al contrario, fare della semplicità una forza in un'azienda produttrice di vino significa dimostrare grande concretezza e vicinanza al cliente: il vino di Cristina Benato si può acquistare solo presso la cantina (situata allo stesso indirizzo dell'abitazione della famiglia dell'imprenditrice) o nei mercati organizzati da Coldiretti in diverse zone della Provincia.

> "I clienti che mi chiamano sanno che mi trovano qua (in azienda) o ai mercati."

Pur mirando ad un segmento di clientela molto ampio ed offrendo vino da tavola apprezzato in tutta l'area geografica di riferimento, l'azienda di Cristina Benato ha sofferto particolarmente il "sovraffollamento" di *competitors* nella zona e il cambio dei consumi: vende da sempre vino sfuso (che tutt'ora è il *core business*) e vanta un gruppo di clienti affezionati da 40 anni, ma ha dovuto rivisitare la propria offerta ed iniziare ad imbottigliare (esternamente) una parte di produzione, appoggiandosi a Coldiretti che riunisce i piccoli produttori della zona ai mercati locali. Le stesse considerazioni valgono per l'azienda di Donata Dalle Crode, anche se le dimensioni sono maggiori:

> "La forza è lo sfuso (…) abbiamo sempre offerto il vino di tutti i giorni"

La sua azienda, Tenuta Belcorvo, realizza il 90% del fatturato nel Nord Italia, vendendo direttamente i prodotti tramite negozi in franchising. Anche questa realtà ha subito un processo di adattamento alle richieste del mercato: dalla vendita di vino in damigiana al *bag in box*, all'imbottigliamento (realizzato internamente), fono alla spumantizzazione realizzata anche come servizio a

terzi. In questa azienda un altro aspetto rilevante è la scarsissima propensione alle vendite all'estero: il segmento di clientela d'interesse si trova nel Nord della Penisola ed associa a Belcorvo alla qualità garantita dal territorio da cui viene il vino.

Riassumendo alcuni aspetti strutturali e strategici, le aziende che vendono "il vino di tutti i giorni" si caratterizzano per l'utilizzo quasi esclusivo del canale di vendita diretto, per la prevalenza di vino sfuso/da tavola adatto alle abitudini di consumo tipiche della zona e della cultura da cui anche il vino proviene; quindi i clienti di queste aziende si trovano prevalentemente in Italia, e gli investimenti che le imprenditrici scelgono di realizzare sono più spesso in risposta a cambiamenti del mercato che frutto di iniziative pionieristiche.

Sul versante opposto troviamo aziende che dedicano attenzione a segmenti specifici di clientela, per cui creano offerte che si differenziano da quelle appena illustrate. Bisogna prestare attenzione a due aspetti: le aziende in questione non si distinguono sistematicamente dalle prime né per dimensione, né per zona (e quindi tipologie di vigneto). A caratterizzarle è un aspetto (a volte apparentemente marginale) della loro offerta o una *mission* d'impresa non comune.

La più 'giovane' delle aziende gestite dalle undici imprenditrici intervistate è Maeli, fondata da Elisa Dilavanzo nel 2011 basandosi su un progetto decisamente sfidante: l'imprenditrice punta tutto il proprio interesse e tutti gli investimenti sul moscato giallo, un vitigno che nei Colli Euganei è da sempre identificato con il vino Fior d'Arancio, unica DOCG della zona. Lei decide di rompere questo schema diffuso nell'immaginario dei consumatori, ma per farlo deve uscire non solo dai confini locali della zona di produzione, ma anche da quelli nazionali. Sceglie un segmento di mercato medio-alto, e si impegna a comunicare l'eccellenza del proprio vino:

> "Bisogna comunicare questa eccellenza, non basta produrla."

Per riuscire nell'intento, Elisa Dilavanzo si affida ad alcune tecniche che rendano efficace la comunicazione, partendo dal seguente presupposto:

> "Secondo me la comunicazione deve avere meno filtri possibili."

Associa la denominazione d'origine, Colli Euganei Fior d'Arancio, all'*appeal* che il nome della città di Venezia esercita in tutto il mondo, e dedica particolare cura all'utilizzo, in ambito promozionale, dei termini che si associano l'attenzione le tendenze del momento.

> "Associando (i vini dei Colli Euganei) a Venezia andiamo a connettere i colli euganei a qualcosa che ha un fascino internazionale."

Secondo Elisa Dilavanzo, l'importanza della comunicazione è data dalla necessità di spiegare ai propri clienti quale sia l'effettivo valore del prodotto: non si tratta solo generare profitto dalla vendita della bottiglia di vino, ma di includere nell'offerta tutti gli altri aspetti che compongono il valore del prodotto: la bellezza del territorio, la potenzialità del vigneto, l'impegno e la passione di chi lavora ogni giorno per produrre quella bottiglia di vino.

Isabella Spagnolo è riuscita ad incorporare il proprio modo di essere e le proprie passioni all'interno dell'offerta enologica di Iris Vigneti: lo spumante *alcol-free* nasce nel 2011 in seguito all'intercettazione di un'esigenza specifica colta dall'imprenditrice nelle persone di origine araba facenti parte del pubblico del mondo della moda, ambiente che lei ha sempre frequentato (sia per passione che per lavoro).

> "Univa il *know-how* nostro ad un'esigenza che io avevo individuato."

Lo spumante senza alcol si coniuga perfettamente con un'esigenza di consumo diffusa all'estero, ma incontra anche le esigenze alimentari che emergono sempre di più nel mercato italiano. Oggi Isabella Spagnolo descrive il proprio prodotto di punta come "un'alternativa ad una bibita", e lo porta in tutto il mondo cavalcando l'onda rappresentata dal mondo della moda e del lusso; collabora con alcune case automobilistiche di punta per iniziative promozionali,

e vende i propri prodotti in ambienti legati più al mondo della moda (sfilate ed eventi *fashion* in tutto il mondo) che a quello 'classico' del vino.

Collegando un esempio con quanto detto a proposito della scelta del target di clientela, Bottega indirizza la propria offerta a segmenti di livello medio-alto, in relazione sia al prezzo che al design delle bottiglie: è questo il primo fattore a distinguere l'azienda, che ha registrato i marchi riservandosi la possibilità di immettere sul mercato le bottiglie divenute famose per la loro vistosità. Bottega, inoltre, si rende promotrice dello stile, del calore e dell'eleganza che distinguono i prodotti agroalimentari italiani:

> "Il *prosecco bar* ha l'intento di diffondere la cultura del bere bene",

e lo fa unendo i vini Bottega alla vendita di tipicità culinarie italiane (prevalentemente venete). Queste realtà necessitano di essere collocate in punti strategici di passaggio, come aeroporti, città frequentate da donne e uomini d'affari con redditi elevati, e addirittura navi da crociera. Barbara Bottega gestisce una realtà aziendale che fa del cliente il proprio centro, ed attorno sviluppa un'offerta completa e coerente con il segmento obiettivo.

Mentre le aziende illustrate all'inizio del paragrafo dimostrano di muoversi in funzione degli spostamenti e delle tendenze del mercato, le ultime descritte si caratterizzano per un atteggiamento più 'pionieristico' ed innovatore verso gli investimenti: l'anticipazione del mercato è sia l'obiettivo delle imprese che fanno perno su proposte di valore innovative che lo strumento, che lo strumento da loro impiegato per mantenere vivo il progetto di base.

La Tabella 9 illustra sinteticamente i punti distintivi di ognuno dei due stili di offerta illustrati fin qui.

Tabella 9: Specificità dell'offerta in base al target di clientela

	Target ampio (vino "di tutti i giorni")	Target specifico
Canale di vendita	Vendita diretta	Vendita diretta, Ho.Re.Ca
Vendite all'estero	Poche aziende vendono all'estero; percentuali di fatturato marginali	Tutte le aziende vendono all'estero; elevate quote di fatturato
Tipologia di packaging	Sfuso e Bag in box	Imbottigliato; cura del packaging
Fascia di prezzo	Medio-bassa	Medio-alta
Ottica di investimento	Reattiva: Risposta al mercato	Proattiva: Anticipazione del mercato

Fonte: elaborazione personale delle interviste.

A completare il quadro, le tre aziende di maggiori dimensioni tra tutte quelle conosciute attraverso le interviste (Bortolomiol a Valdobbiadene, Maculan a Breganze e Allegrini nella Valpolicella) sintetizzano aspetti dell'una e dell'altra configurazione di offerta enologica. Ognuna delle tre aziende si collega – in parte volontariamente, in parte per associazione spontanea dei consumatori – con una tipologia di vino riconducibile all'eccellenza della rispettiva terra: Bortolomiol produce il Prosecco DOCG di Conegliano-Valdobbiadene; Maculan produce il Torcolato DOC di Breganze; Allegrini produce l'Amarone DOCG della Valpolicella. L'aspetto più rilevante di queste aziende, in questo contesto, è il fatto che si rendano promotrici delle eccellenze del proprio territorio, declinando poi le rispettive gamme di offerta a seconda dei punti di forza specifici di ogni azienda. Così, Maria Vittoria Maculan identifica il proprio segmento di clientela di riferimento:

> "Il nostro non è un vino da sfondamento, ma di nicchia, adatto ad un consumatore già evoluto";

Elvira Bortolomiol spiega in cosa consiste il vero valore dell'offerta della sua azienda:

> "La natura familiare è quella vincente in questo momento: io non venderei il mio prodotto come sto vendendo se non avessi una famiglia dietro, se non potessi raccontare la storia di questa famiglia";

ed infine, Marilisa Allegrini rivela l'essenza delle strategie comunicative adottate:

> "È importante inserire un prodotto in un contesto storico, paesaggistico, artistico e culturale. Questo diventa un modo di promuoversi molto affascinante."

Approfondendo i casi aziendali, sono state illustrate le componenti strutturali alle quali le imprenditrici intervistate dedicano maggiore attenzione: non è possibile considerare separatamente gli aspetti commerciali e la comunicazione, così come non avrebbe senso scindere questi due ambiti dalle logiche strategiche che portano le imprenditrici a definire il target di riferimento per l'offerta delle rispettive aziende. Questi aspetti, diffusi ed interconnessi, si uniscono ad altri due elementi riscontrati attraverso tutte le testimonianze: l'accoglienza e l'esaltazione delle capacità proprie della donna. L'accoglienza viene intesa sia come spirito diffuso nella cultura aziendale[58], sia come attività organizzata per integrare l'offerta dell'azienda. Cinque delle undici attività prese in esame offrono servizi di ristorazione e/o pernottamento, segnale di volontà di inclusione del cliente all'interno dell'ambiente produttivo. Questo aspetto riscontrato nelle aziende si sposa con la predilezione femminile alle attività che permettono il contatto diretto con il cliente finale, concetto dimostrato dalla letteratura (si veda il Capitolo 3).

> "(i clienti) vengono qui, vedono l'Arena di Verona, il Veneto, le bellezze, Villa della Torre… e dicono: 'se l'Italia ha saputo fare tutte

[58] Testimoniata da Barbara Bottega: "abbiamo l'abitudine di accogliere la clientela in azienda, soprattutto dall'estero."

queste belle cose, certo, sa fare anche buoni vini!' Cosa che è vera. Questo è un *plus* che nemmeno la Francia ha."[59]

Per concludere il paragrafo, si riportano le parole di apprezzamento di alcune imprenditrici verso le capacità dimostrate dalle donne che occupano diversi ruoli all'interno delle aziende. Queste citazioni testimoniano, da un lato, la valorizzazione attiva dei ruoli femminili nel settore agricolo (tra l'altro, promossa proprio dalle donne imprenditrici), dall'altro l'impegno delle imprenditrici stesse ad incrementare la caratterizzazione femminile del settore vitivinicolo.

"Sono una sostenitrice delle capacità, dello spirito di sacrificio che vedo nelle donne" (Elisa Dilavanzo);

"A livello imprenditoriale, mi dicono che i c.d.a. con maggioranza femminile funzionano meglio di quelli in cui non c'è questa maggioranza" (Elvira Bortolomiol);

"La prima persona che ho assunto nel 1989 è tutt'ora con me, adesso si occupa della parte finanziaria, e diciamo che siamo cresciute insieme (…) è un'altra donna" (Marilisa Allegrini).

5.4 Caratteristiche femminili e stile gestionale delle imprenditrici

Da una parte abbiamo le fasi critiche della crescita, dall'altra le funzioni aziendali più importanti: il ponte è costituito da caratteristiche espresse e stili adottati dalle donne nella gestione dell'impresa vitivinicola. Si tratta di elementi diffusi in tutte le fasi della vita dell'azienda e, di riflesso, in tutti i ruoli aziendali sotto il controllo dell'imprenditrice. Da tutte le testimonianze sono emersi

[59] Cit. Marilisa Allegrini.

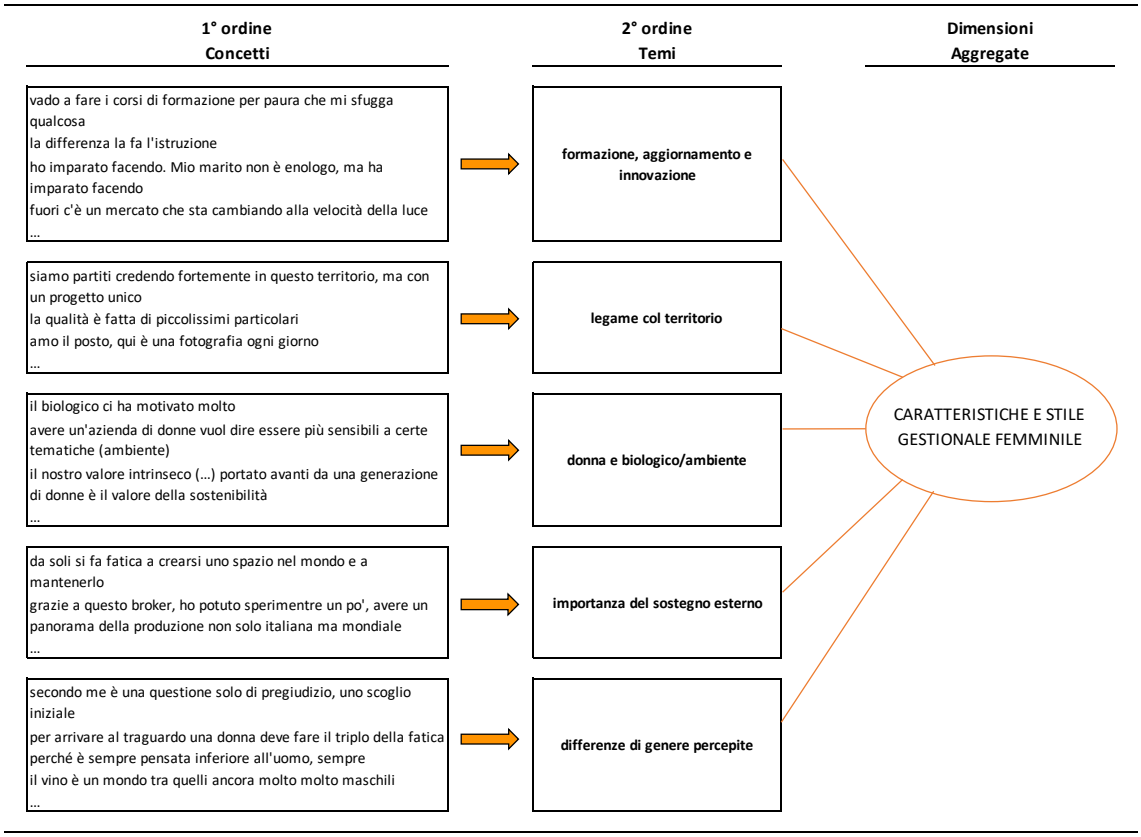
alcuni temi di spicco[60], primo fra tutti il legame con il territorio marcato più volte dalle imprenditrici intervistate.

Nel corso della lettura dei due paragrafi precedenti, si nota che gran parte dei temi di secondo ordine che appaiono nella Figura 17 sono già stati trattati. Il tema *formazione, aggiornamento e innovazione* è stato chiamato in causa come strumento per oltrepassare i problemi di credibilità incontrati all'inizio del percorso dalle imprenditrici. L'unione di questo tema al concetto di *network*[61] crea una formula efficace per andare oltre il superamento delle differenze di genere percepite, verso la creazione di proposte di valore complete e coerenti con la visione femminile del mondo del vino. Interessa approfondire la declinazione femminile di due aspetti: il legame con il territorio e la propensione alla produzione biologica.

Per completezza informativa, il 'legame con il territorio' in questione può essere visto da due diverse prospettive: dal punto di vista dell'imprenditrice che ha vissuto la maternità nel corso della sua carriera, il rispetto dell'ambiente è funzionale alla tutela del mondo in cui cresceranno i figli; in ogni caso, poi, la consistente presenza femminile in azienda è relazionata (dai soggetti intervistati) alla cura ed al rispetto dell'ambiente.

[60] Temi che sono stati toccati da tutte le imprenditrici intervistate, e che hanno un riscontro pratico nella gestione dell'azienda. A titolo esemplificativo, l'attenzione alla cura e alla promozione del territorio si riflette spesso nella scelta di adottare la certificazione di produzione biologica.
[61] A questo proposito, si veda il Capitolo 3 (Upson et al., 2017; Santos et al., 2018).

Figura 16: Caratteristiche e Stile Gestionale Femminile



Fonte: elaborazione personale delle interviste – Metodo Gioia (2004)

Il territorio da cui il vino nasce determina, innanzitutto, le caratteristiche tecniche del prodotto, ma anche la configurazione dell'offerta. È un *plus* il cui sfruttamento viene 'offerto' alle aziende vitivinicole analizzate per l'integrazione della proposta di valore: se venisse privato dell'espressione del territorio, della storia, della cultura della terra da cui nasce, il vino rinuncerebbe a gran parte del proprio valore. Citando Elisa Dilavanzo:

> "Siamo partiti credendo fortemente in questo territorio (...)
> Tutt'ora io penso che dove abbiamo i vigneti (Luvigliano) sia una delle zone più belle dei Colli Euganei."

Come insegna la prima esperienza di Marilisa Allegrini negli Stati Uniti, l'ambiente produttivo *deve* far parte dell'offerta enologica affinché questa sia completa. Ecco perché Marilisa Allegrini ha lavorato per una settimana

nell'ufficio del *broker* statunitense cercando proprio il modo più efficace per descrivere la Valpolicella:

> "Andiamo a proporre al nostro interlocutore tutto quello che c'è dietro ad una bottiglia di vino, che è una storia, un rischio, una passione, un progetto."

Disegnò a mano le cartine del territorio dove si trovavano (e si trovano) i vigneti Allegrini, e scrisse pagine contenenti la storia della famiglia, della nascita dell'azienda, di Villa della Torre (sede dell'azienda). La proposta ebbe successo:

> "Sono tornata a settembre non con un ordine fatto a uno o a due tre distributori, ma ordini piazzati al dettaglio di 2000 casse di vino, pari quasi a tutto il fatturato dell'anno precedente."

Anche Elvira Bortolomiol dimostra di dedicare molta attenzione all'inclusione dell'identità territoriale nell'offerta enologica:

> "Sicuramente l'attaccamento al territorio è (…) un'espressione vincente del nostro prodotto e del Made in Italy. (…) Quando siamo in giro per il mondo quello che conta è che siamo italiani, che il nostro prodotto è unico e viene fatto in quest'area e che quest'area è protetta."

Dall'amore per il territorio dimostrato dalle imprenditrici deriva la volontà di 'ripagare' questo valore dimostrando rispetto verso l'ambiente: la produzione biologica, oltre ad essere un argomento di tendenza nel vino oggi, porta nella conduzione aziendale alcune caratteristiche della donna che ne è a capo. Ancora Elvira Bortolomiol spiega:

> "Agricola Bortolomiol lavora per portare dentro di sé una sorta di collaborazione con i nostri viticoltori, con i quali già collaboriamo perché abbiamo un progetto di sostenibilità ambientale anche con loro (Green Mark) (…) creiamo un contesto per lavorare in un'agricoltura sostenibile."

Anche Silvia Gardina (Quota 101) tiene molto al valore etico del regime di produzione biologico, "per avere un buon prodotto, sia per la tutela di chi lavora in azienda ed entra in contatto con i prodotti utili nella produzione, sia di chi beve il vino". L'imprenditrice dei Colli Euganei offre spunto per un ulteriore valutazione del legame della donna con la produzione biologica:

> "Durante la prima vendemmia ho scoperto di aspettare una bambina e ho deciso che volevo preparare i pasti per lei con il mio olio, e il mio olio doveva essere pulito. Questo è stato il primo passo verso il biologico."

Il passo si è esteso alla produzione del vino (core business della sua impresa); nella fase iniziale ha ricercato sostegno tecnico per il biologico, e l'ha trovato in un enologo del posto che tutt'ora lavora con lei.

Tra tutti i casi studiati inizia a vedersi un vero *fil rouge* che porta la donna, soprattutto se madre, a tutelare l'ambiente di cui coglie i frutti. "Penso che il fatto di voler dare al figlio un mondo migliore e un cibo migliore parta proprio dalla sostenibilità": questa affermazione di Elvira Bortolomiol sembra calzare perfettamente con il collegamento che si sta descrivendo. Da una parte, le madri intervistate vedono le pratiche produttive sostenibili come uno strumento che favorisce il benessere dell'ambiente e riduce l'impatto negativo della viticoltura e della vinificazione sul mondo in cui vivono i loro figli. Dall'altra sanno di poter contribuire attivamente alla qualità dei prodotti agroalimentari Made in Italy, immettendo nel mercato vino *buono* e assicurandosi che la filiera sotto il loro controllo metta i lavoratori nella condizione di sentirsi a loro volta responsabili, spingendoli a lavorare nella stessa direzione.

Considerazioni conclusive

Il settore vitivinicolo è in costante movimento, sia sul versante delle tendenze di consumo che sul lato dell'offerta: le occasioni di consumo di vino evolvono dinamicamente, offrendo nuovi spazi in cui proporre soluzioni innovative e coinvolgenti. L'abbattimento delle barriere geografiche ha aperto i mercati alla competizione internazionale, sfidando i produttori italiani (di dimensioni medie ristrette) a confrontarsi con competitors da tutto il mondo. La comunicazione del valore intrinseco del vino (territorio, storia, cultura) assume sempre più importanza nella differenziazione dell'offerta e richiede di adottare tecniche produttive (prime fra tutte: la produzione biologica e quella biodinamica) compatibili con le evoluzioni delle richieste dei consumatori. La Prima Parte del lavoro illustra il contesto e la dimensione del settore vinicolo sia nella prospettiva italiana che in quella mondiale. Il consumo di vino in Italia riporta una contrazione del 26% negli ultimi 20 anni; anche il trend della produzione, nel Paese, dimostra un andamento in costante calo almeno dal 2010. Il questo contesto, la Regione Veneto inverte la tendenza del mercato nazionale e continua a posizionarsi ai primi posti tra le Regioni per livelli qualitativi e valorizzazione del settore enologico.

In vista dell'analisi che costituisce il cuore del lavoro, il Capitolo 2 approfondisce il tema della presenza femminile nel settore primario e nell'*agrifood*. Si apre un primo scenario sugli studi che trattano la questione, e vengono introdotti alcuni concetti utilizzati diffusamente in letteratura come strumenti d'indagine (Total Early-Stage Entrepreneurial Activity; Tasso di femminilizzazione). Viene dedicata attenzione anche alla composizione dell'imprenditoria giovanile in base al genere in diversi settori economici.

La Seconda Parte contiene la prima componente dell'essenza del lavoro: l'analisi delle fonti bibliografiche accomunate dal tema dell'imprenditoria femminile, ma differenti per settore ed ambito geografico di riferimento. Questa fase (di tipo *desk*) ha permesso di avvicinarsi gradualmente all'ambito in cui, successivamente, è stata

svolta la parte empirica del lavoro. Estraendo dalla letteratura i temi ricorrenti e contestualizzando gli stessi nei diversi settori economici sono state gradualmente costruite le fondamenta strutturali della ricerca. Il lavoro empirico sull'imprenditoria femminile del settore vitivinicolo ha preso spunto dai lavori in letteratura, aggiungendo ed analizzando ulteriori temi specifici del settore. Nel Capitolo 3 si cerca di rispondere alle due domande di ricerca: *Quali motivazioni spingono la donna ad intraprendere una carriera nel settore vitivinicolo veneto? Quali sono i fattori critici che guidano l'attività imprenditoriale femminile nel settore vitivinicolo?* In quest'ottica, i risultati di quasi 300 articoli (Scopus) sono stati suddivisi in 7 cluster tematici; tre di questi sono stati analizzati nel dettaglio, in ragione del loro legame: Opportunità di business ed avanzamento di carriera (Capitolo 3 – Paragrafo 3.2); Business e social networks e accesso alle forme di capitale (Capitolo 3 – Paragrafo 3.3); Caratteristiche e tendenze di crescita delle imprese al femminile (Capitolo 3 – Paragrafo 3.4). La risposta alla prima domanda viene individuata nel primo dei tre cluster: il riconoscimento delle opportunità d'impresa, fattore determinante nell'avvio della carriera imprenditoriale in generale, risulta essere inibito dal livello di *self-efficacy* più basso nelle donne che negli uomini (Lewellyn e Muller-Kahle, 2015). Oltre alle svariate motivazioni che spingono la donna a diventare imprenditrice (Huges, 2006; Fernandes e Mota-Ribeiro, 2017), nella fase di avvio dell'impresa assumono importanza anche due forme di capitale, *human capital* e *social capital* (Terjesen, 2005), la cui composizione influisce sui trend di crescita dell'impresa.

Il secondo cluster collega la partecipazione delle imprenditrici a reti sociali con l'accesso a diverse forme di capitale. In questo frangente viene rimarcata l'importanza crescente nel tempo delle componenti intangibili del capitale: da un lato vi è il capitale sociale, definito delle connessioni e dalle relazioni esistenti tra l'individuo ed i suoi contatti con la rete in cui è inserito, in combinazione con la fiducia, la reciprocità, l'informazione e la cooperazione generate dal soggetto e dai gruppi sociali di riferimento (McGowan et al., 2015); dall'altro il capitale umano, sia nella sua composizione socio-demografica che nella configurazione delle competenze specifiche di settore possedute dalle risorse umane che collaborano con

le imprenditrici. Questi costrutti si relazionano agli sforzi che la donna imprenditrice si sente costretta a fare per costruire la propria reputazione professionale sulla base di competenze, capacità e conoscenza del settore. Queste attitudini sono guidate dall'obiettivo di svincolarsi dagli stereotipi che pervadono la figura dell'imprenditore (Gupta et al., 2009) e di ottenere la legittimazione necessaria affinché il proprio spazio non venga messo in discussione. Alcuni Autori (Greene et al., 2001) si concentrano sulla ricerca dei motivi per cui le donne riscontrano problemi nell'accesso ai finanziamenti nella fase iniziale della vita dell'impresa: in un'epoca in cui l'accesso alle risorse non sembra più praticare distinzioni di genere (Coleman, 2000), le ragioni delle disparità dimostrate rimangono ancora ambigue.

L'ultimo cluster analizzato si avvicina all'ambito specifico della successiva parte empirica del lavoro, individuando alcune caratteristiche che accomunano le carriere imprenditoriali femminili. Fino ad oggi, non si è riusciti ad individuare un insieme di caratteristiche direttamente collegate con il successo imprenditoriale, ma esistono studi (Moore et al., 2011; Nielsen e Huse, 2010; Torchia et al., 2010) che provano che la presenza di donne nel *board* direttivo migliori il livello innovativo dell'impresa e porti gli uomini di pari ruolo ad affidarsi più volentieri alla gestione femminile. Gundry e Welsh (2001), in aggiunta, distinguono le imprenditrici più orientate alla crescita da quelle 'meno ambiziose'. In ultima analisi, il Capitolo 3 illustra le caratteristiche personali (comportamenti, personalità, attitudini, capacità) e i fattori esterni (esperienze lavorative; famiglia; capacità funzionali; conoscenza specifica) capaci di influire sui trend di crescita delle imprese condotte da donne.

Nella Terza ed ultima Parte della tesi viene applicato il metodo Corley-Gioia (2004) nell'analisi delle informazioni qualitative raccolte attraverso interviste personali a undici imprenditrici del vino nella Regione Veneto. L'analisi dei risultati riporta numerose citazioni estratte dalle testimonianze, a sostegno di alcuni concetti che si sono rivelati particolarmente importanti per le imprenditrici. Il punto di partenza è la visione generale della natura delle imprese (familiare o non familiare) con una breve descrizione delle stesse. Nel corso della vita dell'azienda si collocano alcuni

momenti che determinano la direzione del percorso di sviluppo seguito (la maternità ne è esempio); ciascuna di queste fasi comporta l'impiego, da parte dell'imprenditrice, delle proprie caratteristiche personali e dei propri valori. Dai processi decisionali delle manager, così come dal loro modo di superare gli ostacoli (problemi di legittimazione) deriva la conformazione dell'ambiente delle rispettive imprese.

Guardando alla struttura aziendale, è stata riscontrata forte attenzione per la funzione commerciale e per la comunicazione che porta il vino nel mercato. Le due cose sono interdipendenti: la comunicazione mirata ed orientata ad un target preciso deve saper esprimere interamente il valore che sta dietro alla bottiglia di vino; se il prodotto non viene messo a disposizione dei clienti e a questi non viene data la possibilità di assaggiarlo, ogni sforzo comunicativo si disperde e non ottiene seguito. Vengono individuate due categorie di offerta: da una parte le imprese che producono e vendono il 'vino di tutti i giorni', dall'altra quelle che ritagliano la propria offerta su misura per un target di clientela specifico e ben delineato.

Le caratteristiche femminili e lo stile gestionale delle imprenditrici collegano i temi trattati nei due paragrafi appena illustrati: formazione, innovazione, valorizzazione del territorio, rispetto per l'ambiente sono tutti concetti trattati diffusamente in diversi ambiti, ma che grazie all'approfondimento empirico di questo lavoro hanno rivelato codificazioni precise nell'imprenditoria femminile. La spiegazione della relazione tra la maternità e la scelta di produrre vino biologico è sicuramente un aspetto che vale la pena citare (anche se è soltanto uno dei risultati rilevanti). Tutte le imprenditrici intervistate, anche quelle che non hanno figli, ritengono che la maternità sviluppi nella donna un insieme di valori che la portano a preferire la produzione biologica: questa diviene uno strumento atto a tutelare l'ambiente in cui cresceranno i figli ed un modo concreto di contribuire alla creazione di un'offerta agroalimentare completa e sana.

Grazie alla disponibilità delle donne intervistate e alla struttura 'aperta' del protocollo di intervista, è stato possibile ricostruire i processi che hanno guidato i percorsi di carriera delle imprenditrici, e, successivamente, ricostruirli seguendo

l'ordine temporale e quello concettuale. L'approccio qualitativo si è rivelato adatto alla tipologia di lavoro: il contatto personale con le imprenditrici e la visita alle realtà aziendali sono stati due elementi fondamentali per la generazione di un processo da seguire nella stesura.

L'intervista personale è senza dubbio un ottimo veicolo di conoscenza, tramite il quale, con le dovute accortezze (maturate nel corso del lavoro), è possibile arrivare in profondità nei processi e percepire l'interesse, la passione, il coinvolgimento di chi ha vissuto l'esperienza di cui si ascolta il racconto. Ciononostante, questa modalità operativa crea due limiti nella ricerca. Il primo ostacolo è la gestione del tempo: l'organizzazione e la realizzazione delle interviste personali sono state svolte dalla stessa persona, presso aziende distribuite su tutto il territorio veneto; il tempo richiesto dagli spostamenti ha limitato – almeno in parte – il il numero di imprenditrici coinvolte nel lavoro. Per ampliare il campione analizzato si suggerisce di impiegare un approccio quantitativo.

Il secondo limite riguarda la fase successiva alle interviste, ovvero quella dell'analisi dei risultati. Per definizione, l'analisi qualitativa implica una dose di spirito critico soggettivo, sia nella conduzione delle interviste, sia nella lettura delle informazioni tratte, sia nell'organizzazione concettuale in fase di esposizione. Il metodo Corley-Gioia ha consentito di dare un rigore all'analisi qualitativa, ma sarebbe interessante sottoporre il lavoro ad altre metodologie di analisi o diversi punti di vista.

L'ultimo suggerimento è l'ampliamento dell'ambito geografico di riferimento, con la prospettiva di esplorare gli stessi aspetti proposti in questo lavoro anche in contesti diversi; in questo modo potrebbe emergere un confronto interessante e stimolante per la valorizzazione della presenza femminile nel settore vitivinicolo.

BIBLIOGRAFIA

Ajzen I., (1985), *From Intentions to Actions: A theory of planned behavior*. In: Kuhl J. et al., Action Control. SSSP Springer Series in Social Psychology. Springer.

Alam S.S., Jani M.F.M., Omar N.A. (2011), *An empirical study of success factors of women entrepreneurs in southern region in Malaysia*. International Journal of Economics and Finance, Vol. 3.

Alam S.S., Senik Z.C., Jani F.M. (2012), *An exploratory study of women entrepreneurs in Malaysia: motivation and problems*. Journal of Management Research, Vol. 4.

Aldrich H.,.Reese P.R, Dubini P. (1989), *Women on the verge of a breakthrough:networking among entrepreneurs in the United States and Italy*. Entrepreneurship & Regional Development Vol. 21.

Apergis N., Pekka-Economou V. (2010), *Incentives and Female Entrepreneurial Activity: Evidence from Panel Firm Level Data*. International Advances in Economic Research, Vol. 16.

Baughn C., Cao J.S.R., Le L.T.M., Neupert K.E. (2006), *Normative, social and cognitive predictors of entrepreneurial interest in China, Vietnam, and the Philippines*. Journal of development entrepreneurship, Vol. 11.

Benedetto G., Corinto G.L. (2015), *The role of women in the sustainability of the wine industry: two case studies in Italy.* In: Vastola A. *The sustainability of Agro-Food and natural resource systems in the Mediterranean Basin*. Springer.

Blenker P., Dreisler P., Nielsen K., (2003), *Promoting entrepreneurship - changing attitudes or behaviour?* Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 10.

Boatto V., Follador V., Dal Bianco A., Bianchin F., Scaggiante S. (Veneto Agricoltura 2013), *Valutazione impatti del PSR sul settore vitivinicolo veneto*. CIRVE – Università degli Studi di Padova.

Borsaitaliana (2016), *Il vino è sempre più donna*. Disponibile nel sito www.borsaitaliana.it

Botha M., Nieman G., Van Vuuren J. (2006), *Enhancing female entrepreneurship by enabling access to skills.* International Entrepreneurship and Management Journal, Vol. 2.

Bresciani S., Giacosa E., Broccardo L., Culasso F. (2016), *The family variable in the French and Italian wine sector*. EuroMed Journal of business, Vol. 11.

Brown B, Butler J.E. (1995), *Competitors as allies: a study of entrepreneurial networks in the U.S. wine industry*. Journal of Small Business Management, Vol. 33.

Bruederl, J. and Preisendoerfer, P. (1998), *Network support and the success of newly founded businesses*. Small Business Economics, Vol. 10.

Brush C., Ali A., Kelley D., Greene P., (2017), *The influence of human capital factors and context on women's entrepreneurship: Which matters more?* Journal of Business Venturing Insights, Vol. 8.

Brush C., Edelman L., Manolova T.S., Welter F. (2018), *A gendered look at entrepreneurial ecosystems*. Small Business Economics, Vol. 1.

Brush C.G., DeBruin A., Welter F. (2009), *A gender-aware framework for women's entrepreneurship.* International journal of gender and entrepreneurship, Vol. 1.

Buttner E. H., Moore D. P. (1997), *Women's Organizational Exodus to Entrepreneurship: Self-Reported Motivations and Correlates with Success.* Journal of small business management.

Castellini A; Mauracher C.; Troiano S. (2017), *An overview of the biodynamic wine sector*. International Journal of Wine Research, Vol. 9.

Coleman S. (2000), *Access to capital and terms of credit: a comparison of men and women-owned businesses*. Journal of Small Business Management, Vol. 38.

Commissione Europea – Regolamento CE n.800/2008

Commissione Europea – Trattato istitutivo della Comunità Europea

D'Amato A. (2017), *Do women perform better in family firms? Exploring the moderating role of family firm status.* International Journal of Wine Business Research, Vol. 29.

De Stefani R. (2019), *Wine and Millennials: A socio-behavioral analysis on emerging trends in the sector.* Master's Degree in International Management, final thesis, Università Ca' Foscari Venezia.

Fernandes E., Mota-Ribeiro S. (2017), "*Respect" and "self-determination" women entrepreneurs' identities and entrepreneurial discourses.* Gender in Management: An International Journal, Vol. 32.

Flamini C. (2019), *Un sistema da riformare.* Unione Italiana Vini - Il Corriere Vinicolo n.12, 8 aprile 2019.

Fossen F.M. (2012), *Gender differences in entrepreneurial choice and risk aversion - a decomposition based on a microeconometric model.* Applied Economics, Vol. 44.

Galbreath J. (2015), *A study of women in top business roles: the case of the wine industry.* International Journal of Wine Business Research, Vol. 27.

Galbreath J. (2016), *Regions, wine and women in leadership: a test of environmental sustainability.* American Association of Wine Economists, Vol. 205.

Gallucci C., D'Amato A. (2013), *Exploring nonlinear effects of family power on the performance of Italian wine businesses.* International Journal of Wine Business Research, Vol. 25.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor 2016/2017 Report on Women's Entrepreneurship.

Gioia D.A., Corley K.G (2004), *Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off.* Administrative Science Quarterly, Vol. 49.

Gioia D.A., Corley K.G, Hamilton A.L. (2012), *Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia Methodology*. Organizational Research Methods Vol. 16.

Greene F.J, Han L., Marlow S. (2013), *Like Mother, Like Daughter? Analyzing Maternal Influences Upon Women's Entrepreneurial Propensity*. Entrepreneurship: Theory and Practice.

Greene P. G., Brush C. G., Hart M. M. & P. Saparito (2001), *Patterns of venture capital funding: Is gender a factor?* Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance, Vol. 3.

Gundry L.K., Welsch H.P. (2001), *The ambitious entrepreneur: high growth strategies of women-owned enterprises*. Journal of Business Venturing, Vol. 16.

Gupta N., Mirchandani A. (2018), *Investigating entrepreneurial success factors of women-owned SMEs in UAE*. Management Decision, Vol. 54.

Gupta V.K., Turban D.B., Arzu Wasti Arijit Sikdar S. (2009), *The Role of Gender Stereotypes in Perceptions of Entrepreneurs and Intentions to Become an Entrepreneur*. Entrepreneurship theory and practice, Vol. 33.

Hanson S. (2009), *Changing Places Through Women's Entrepreneurship.* Economic Geography, Vol. 85.

Henry C., Coleman S., Orser B., Foss L. (2017), *Women's entrepreneurship policy: a 13 nation cross-country comparison.* International Journal of Gender and Entrepreneurship, Vol. 9.

Hughes K.D. (2006), *Exploring Motivation and Success Among Canadian Women Entrepreneurs*. Journal of Small Business & Entrepreneurship, Vol. 19.

Insel B., Hoepfner A. (2018), *The presence of women in leadership positions in California's wine industry: a survey*. American Association of Wine Economists, Vol. 231.

Istat (2010), *Censimento dell'Agricoltura*. Disponibile al sito web: dati-censimentoagricoltura.istat.it

Jennings J.E., Brush C.G. (2013), *Research on women entrepreneurs: challenges to (and from) the broader entrepreneurship literature?* The Academy of Management Annals, Vol. 7.

Kim H-S., Gaskill L.R. (1995), *Small business assistance needs of male and female retailers, a comparative analysis*. Entrepreneurship and Small Business in a Changing Competitive Environment, Proceedings, Vol. 8.

Kristiansen S., Indarti N. (2004), *Entrepreneurial intention among Indonesian and Norwegian students*. Journal of Enterprising Culture, Vol. 12.

L'Informatore Agrario n. 9/2012

Langowitz N., Minniti M. (2007), *The entrepreneurial propensity of women*. Entrepreneurship theory and practice, Vol. 31.

Mathew V. (2010), *Women entrepreneurship in Middle East: Understanding barriers and use of ICT for entrepreneurship development*. International entrepreneurial management journal, Vol. 6.

McGowan P., Cooper S., Durkin M., O'Kane C. (2015), *The Influence of Social and Human Capital in Developing Young Women as Entrepreneurial Business Leaders.* Journal of Small Business Management, Vol. 53.

McGowan P., Redeker C.L., Cooper S.Y., Greenan K. (2012), *Female entrepreneurship and the management of business and domestic roles: Motivations, expectations and realities*. Entrepreneurship and Regional Development, Vol. 24.

McManus P.A. (2001), *Women's participation in self-employment in western industrialized nations.* International Journal of Sociology, Vol. 31.

Mediobanca (Aprile 2018), *Indagine sul settore vinicolo*.

Moore D.P., Moore J.L., Moore J.W. (2011), *How women entrepreneurs lead and why they manage that way.* Gender in management: An International Journal, Vol. 26.

Munkejord C.M. (2015), *Local and transnational networking among female immigrant entrepreneurs in peripheral rural contexts: Perspectives on Russians in Finnmark, Norway*. European urban and regional studies, Vol. 24.

Nielsen S., Huse M. (2010), *Women directors' contribution to board decision-making and strategic involvement: the role of equality perception*. European Management Review, Vol. 7.

Nomisma Wine monitor (2019) – *Indagine Mercato Italia: Gli italiani e il vino*. In collaborazione con Vinitaly.

Orhan M., Scott D. (2001), *Why women enter into entrepreneurship: an explanatory model*. Women in Management Review, Vol. 16.

Orser J., Riding A. L., Manley K. (2006), *Women Entrepreneurs and Financial Capital*. Entrepreneurship Theory and Practice.

Ramayah T., Harun Z. (2005), *Entrepreneurial intention among the students of Universiti Sains Malaysia*. International Journal of Management and Entrepreneurship, Vol. 1.

Roomi M.A., Harrison P., Beaumont-Kerridge J. (2009), *Women-owned small and medium enterprises in England: Analysis of factors influencing the growth process*. Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 16.

Roos A. (2019), *Embeddedness in context: understanding gender in a female entrepreneurship network.* Entrepreneurship & Regional Development, Vol. 31.

Rosenthal S.S., Strange W.C., (2012), *Female entrepreneurship, agglomeration, and a new spatial mismatch.* Review of Economics and Statistics, Vol. 94.

Santos G., Marques C.S., Ratten V. (2019), *Entrepreneurial women's networks: the case of D'Uva – Portugal wine girls*. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research.

Smallbone D., Leigh R., North D. (1995), *The characteristics and strategies of high growth SMEs*. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol. 1.

Smallbone D., Wyer P. (2000), *Growth and Development of the Small Firm*. Pearson, London.

Smith R.M., Sardeshmukh S.R., Combs G.M. (2016), *Understanding gender, creativity, and entrepreneurial intentions.* Education & Training, Vol. 58.

Smith-Hunter A., Englhardt W. (2004), *Determinants of economic success for women entrepreneurs: an analysis across racial lines*. Journal of Academy of Business and Economics, Vol. 3.

Storey D.J. (1994), *Understanding the Small Business Sector*. Routledge, London.

Terjesen S. (2005), *Senior women managers' transition to entrepreneurship: Leveraging embedded career capital.* Career Development International, Vol. 10.

Tharenou P. (1999), *Gender differences in advancing to the top.* International Journal of Management Reviews, Vol. 1.

Torchia M., Calabro A., Huse M. (2010), *Critical mass theory, board strategic tasks and firm innovation: how do women directors contribute?* Academy of Management Annual Meeting Proceedings, Montreal, Canada.

Unioncamere (2004), *Impresa in genere*. *Primo rapporto nazionale sulle imprese femminili.*

Unioncamere (2016), *Impresa in genere. Terzo rapporto nazionale sulle imprese femminili.*

Upson J. W., Damaraju N.L., Anderson J. R., Barney J. B. (2017*), Strategic networks of discovery and creation entrepreneurs*. European Management Journal, Vol. 35.

Van Stel A., Storey D.J., Thurik A.R. (2007), *The Effect of Business Regulations on Nascent and Young Business Entrepreneurship*. Small Business Economics, Special issue , GEM conference 2005.

Vinitaly (2019), *Il vino e gli italiani: un amore da 14,3 miliardi di euro.*

Vinitaly, Nomisma Wine Monitor (2019): *Far East* (comunicato stampa, marzo 2019).

Welsh D.H.B., Kaciak E., Minialai C. (2015), *The influence of perceived management skills.* International Entrepreneurship and Management Journal, Vol. 13.

Welter F. (2004), *The environment for female entrepreneurship in Germany.* Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 11.

Welter F., Höhmann H.H. (2005), *Trust and Entrepreneurship: A West-East Perspective*. Edward Elgar.

Xavier S.R., Kelley D., Harrington M., Kew J., Vorderwuelbecke A. (2012*), Global entrepreneurship monitor 2012 global report.* Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

Yousafzai S.Y., Saeed S., Muffatto M. (2015*), Institutional Theory and Contextual Embeddedness of Women's Entrepreneurial Leadership: Evidence from 92 Countries*. Journal of Small Business Management, Vol. 53.

SITOGRAFIA

dati-censimentoagricoltura.istat.it

ilmelogranobenatocristina.business.site

irisvigneti.com

maeliwine.com

psrveneto.it

psrveneto.it

website.allegrini.it

www.allegrini.it

www.borsaitaliana.it

www.bortolomiol.com

www.bottegaspa.com

www.cortegiara.com

www.gemconsortium.org

www.imprenditoriafemminile.camcom.it

www.infocamere.it/

www.ismea.it

www.iso.org

www.ledonnedelvino.com

www.levignedialice.it

www.maculan.net/

www.ornellamolon.it

www.poggioaltesoro.it

www.poggiosanpolo.com

www.quota101.com/

www.tenutabelcorvo.tv

www.winemonitor.it

INDICE DELLE FIGURE E DELLE TABELLE

Figura 1: Produzione di vini e mosti in Italia (milioni di hl) 15

Figura 2: Numeri indice delle vendite del settore vinicolo e della manifattura 16

Figura 3: OCM Vino Italia - Ripartizione della spesa per misure (%) 20

Figura 4: Produzione di vino e mosti..... 21

Figura 5: Numero di aziende con vite (2000-2010) 25

Figura 6: Incidenza delle Regioni sull'export italiano..... 26

Figura 7: Evoluzione del numero di DOC e DOCG per decennio di nascita (Italia) . 30

Figura 8: Ripartizione della produzione per marchio di qualità (milioni di hl) 31

Figura 9: Percentuali di imbottigliamento per marchio di qualità..... 31

Figura 10: Imprese giovanili in agricoltura per genere del conduttore (2018) 36

Figura 11: Quota di imprese giovanili in % sul totale di imprese femminili per settore, 2019 43

Figura 12: Forme giuridiche delle imprese femminili in agricoltura 45

Figura 13: Distribuzione delle aziende biologiche per area territoriale..... 49

Figura 15: Fasi Critiche nella Vita dell'Azienda 113

Figura 16: Funzioni Aziendali Fondamentali.....120

Figura 17: Caratteristiche e Stile Gestionale Femminile.....129

Tabella 1: Imprese giovanili per genere e settore di attività economica, 2019 (valori assoluti e %) 42

Tabella 2: Imprese femminili e maschili nell'Agrifood, 2019 44

Tabella 3: Caratteristiche delle aziende agricole femminili, 2010 (dati per classe di età del conduttore) 47

Tabella 4: Biologico e attività connesse (valori %) 48

Tabella 5: Tasso di disparità uomo-donna per settore economico (dati 2017) 52

Tabella 6: Quote di partecipazione 95

Tabella 7: Attuali azionisti di Bortolomiol S.p.a. 96

Tabella 8: Elementi critici nella gestione femminile 98

Tabella 9: Specificità dell'offerta in base al target di clientela 125

APPENDICE

1. Traccia dell'intervista

Aspetti principali da indagare e a cui giungere tramite l'intervista

---

Se dovesse descrivere la sua impresa oggi, da cosa partirebbe?

A. Origine

Com'è nata l'impresa? Quali motivazioni hanno condotto alla scelta dell'attività imprenditoriale?

B. Struttura

Com'è strutturata l'azienda?

Qual è la funzione aziendale che secondo lei è più critica?

Com'è costruita la struttura commerciale?

C. Crescita

Quali momenti, decisioni o eventi, secondo lei, hanno determinato la crescita dell'impresa?

D. Conduzione

Quali fattori hanno permesso all'attività di affermarsi?

E. Prospettive future

Ritiene che i fattori che si sono rivelati determinanti in passato possano guidare anche il percorso futuro?

Su quali aspetti ritiene che l'azienda debba puntare in futuro per mantenere o accrescere il successo raggiunto finora?

2. Check-list

SU COSA FOCALIZZARSI:

a. Processi: azioni ed interazioni
b. Motivazioni, percezioni, assunti
c. Attori: tutti i soggetti coinvolti e le modalità con cui intervengono

NB: riferire il racconto ad eventi precisi

A. Origine

- Com'è nata l'impresa?

Mi racconti del momento esatto in cui ha deciso di diventare imprenditrice. Quel momento si colloca in un periodo particolare della sua vita?

Impresa familiare? Ereditata o fondata?

- Come nasce l'idea di impresa?

Qualche intuizione ha aperto la sua carriera?

- Cosa l'ha motivata ad intraprendere l'attività imprenditoriale?

Tradizione di famiglia? Percorso di sudi?

Mi parli di quando, durante gli studi, si è avvicinata al settore vitivinicolo.

All'inizio della sua carriera le interessava di più il lavoro pratico nel settore o gli aspetti amministrativi/gestionali/promozionali legati al prodotto vino?

- Chi ha guidato la scelta imprenditoriale?

Qualcuno ha ispirato la sua decisione? In che modo? Mi parli di questa persona (o evento specifico connesso).

- Come ha organizzato il piano d'azione per lanciare l'attività?

Mi racconti come ha avviato l'attività: qual è la prima cosa alla quale ha pensato? Si è data sin dall'inizio qualche prospettiva in termini di tempo o di dimensione aziendale?

- Aveva già avuto contatti con il settore prima?

Quando ha deciso di diventare sommelier? Era già parte di qualche tipo di network territoriale/professionale?

- Esperienze professionali o personali precedenti l'hanno condotta alla scelta di questo settore per avviare un'attività in proprio?
- Quantità vs. qualità: cos'era più importante all'inizio?

Reputazione aziendale ed impegno promozionale: li reputava elementi chiave per un buon avvio dell'attività o sapeva che avrebbero assunto rilievo in un secondo momento?

Come ha individuato la forma giuridica adatta alla sua impresa?

Ha adempiuto personalmente agli obblighi burocratici?

Possedeva già terreni agricoli o ne è entrata in possesso contestualmente alla nascita della sua impresa? Conosceva già le pratiche agricole rilevanti per la sua attività? In che modo ritiene il suo punto di vista differente da quello della sua famiglia? In particolare, a quale familiare si ritiene più vicina?

B. Struttura

- Quali criteri usa nelle assunzioni del personale?

Nella fase iniziale dell'attività aveva in mente alcuni profili professionali adatti all'azienda?

Ha ricercato persone che rispondessero ai canoni che aveva prefissato?

Chi si è occupato di individuare queste persone?

Ha adottato lo stesso metodo per tutte le posizioni lavorative nella sua azienda o, in alcuni casi, ha seguito il procedimento inverso? In quali casi?

L'assunzione di nuovi soggetti ha portato cambiamenti diffusi nell'azienda?

- Quali canali ha usato in passato/usa oggi per reclutare i lavoratori?

Richiede un titolo di studio particolare a chi desidera lavorare nella sua azienda?

In che modo ritiene che questo sia un fattore determinante negli esiti lavorativi delle persone?

Come ha capito di quante persone c'era bisogno per avere successo?

- Nella sua azienda ci sono aree organizzative che, sin dall'inizio, hanno richiesto maggiore attenzione? Quali

C. Crescita

Come ha voluto presentarsi a chi poi l'avrebbe finanziata? Conoscenze personali/professionali o altre modalità?

L'impresa nasce con l'interesse per i mercati internazionali o per quello interno? Questo era un fattore di rilievo all'inizio?

Mi racconti della sua esperienza all'estero

Quali cambiamenti sono intervenuti nella sua azienda negli ultimi 3-5 anni?

Che cosa ha determinato la necessità di investire nella produzione? L'azienda aveva bisogno di rinnovamenti, o ha scelto di cambiare alcuni aspetti produttivi? Mi racconti di quando e come ha capito che c'era bisogno di cambiare la configurazione produttiva.

- Quali cambiamenti sono avvenuti negli ultimi tre anni sui prodotti/servizi della sua azienda?

In che modo i nuovi assetti produttivi e le nuove figure professionali hanno contribuito alla creazione dei nuovi prodotti?

Di chi è stata l'idea dell'introduzione dei nuovi prodotti? Mi racconti di quando il suo dipendente le ha proposto queste modifiche a prodotti/servizi. Come si è accorto di tale necessità?

Perché, secondo lei, l'assunzione dei nuovi dipendenti ha incrementato le competenze aziendali? In che modo viene valorizzato l'operato di questi dipendenti?

- Quali cambiamenti tecnologici sono intervenuti negli ultimi 3-5 anni?
- Quali cambiamenti organizzativi e commerciali sono avvenuti negli ultimi 3 anni?
- Quali direzioni innovative sono state prese? Quali si prospettano in visione futura?
- Per la realizzazione dei cambiamenti più rilevanti, come ha fatto fronte agli investimenti?
- Quali fattori esterni hanno influenzato la sua visione imprenditoriale ultimamente? E quali hanno determinato i cambiamenti più importanti?

- In che modo e in quali settori aziendali sfrutta di più la tecnologia? La sua azienda mantiene il passo dell'innovazioni tecnologica nella propria sfera di interesse?

- Da quali idee imprenditoriali è partita e come le ha modificate?

- Relativamente alla sua esperienza precedente all'iniziativa imprenditoriale, quali ricordi/esperienze le sono tornate utili? Quali lezioni? Mi parli di *esperienza specifica*.

Con chi ha collaborato nella redazione del business plan? Quale filo logico ha seguito? Quali modifiche rilevanti ha subito nel corso del tempo?

Sono stati necessari rinnovamenti, ristrutturazioni, interventi di manutenzione alla struttura produttiva? Ha acquistato terreni all'inizio dell'attività? (e successivamente?) ritiene che l'intervento di questi soggetti sia stato cruciale per l'effettivo avvio del business? Quali strade alternative aveva individuato?

Aveva un'idea dell'entità degli investimenti iniziali o si è servita di consulenza da terzi? Società esterne o conoscenti?

- Mi parli di chi ha creduto nella sua iniziativa sin dal momento in cui ha deciso di diventare imprenditrice.

Come ha capito di avere possibilità successo?

Come è riuscita a trasmette la sua idea a soggetti (interni e/o esterni) che avrebbero potuto supportarla?

D. Conduzione

- Quali ostacoli ha incontrato? Chi l'ha ostacolata secondo lei? In che modo e perché?

Quali ostacoli si aspetta di incontrare in futuro, ora che ha maturato molta esperienza imprenditoriale?

- Come crede abbia influito il fatto di essere madre sulla sua attività?

- Se dovesse scegliere 3 elementi o caratteristiche del proprio modo di operare come imprenditrice, a quali farebbe risalire il successo della sua impresa?

- Se dovesse identificare 3 aree/funzioni aziendali particolarmente rilevanti nell'attività dell'azienda, quali sceglierebbe?

Quali esperienze professionali hanno determinato la sua crescita imprenditoriale? Queste posizioni sono presenti oggi nella sua azienda? Sono ricoperte da persone nelle quali potrebbe identificarsi?

E. Prospettive future

- Quantità vs. qualità: quale ritiene più importante oggi nella sua impresa?

Guardando al passato, quale di questi due elementi (quantità, qualità) si è rivelato maggiormente influente sul successo delle decisioni strategiche e/o produttive?

- Come nascono, secondo lei, le idee e gli spunti di cambiamento? Quelli avvenuti nella sua impresa nel corso del tempo sono stati cambiamenti incrementali o radicali?

- Oggi che cos'è più importante tra la dinamicità interna e la visibilità esterna dell'azienda nella costellazione di operatori dell'offerta vinicola?