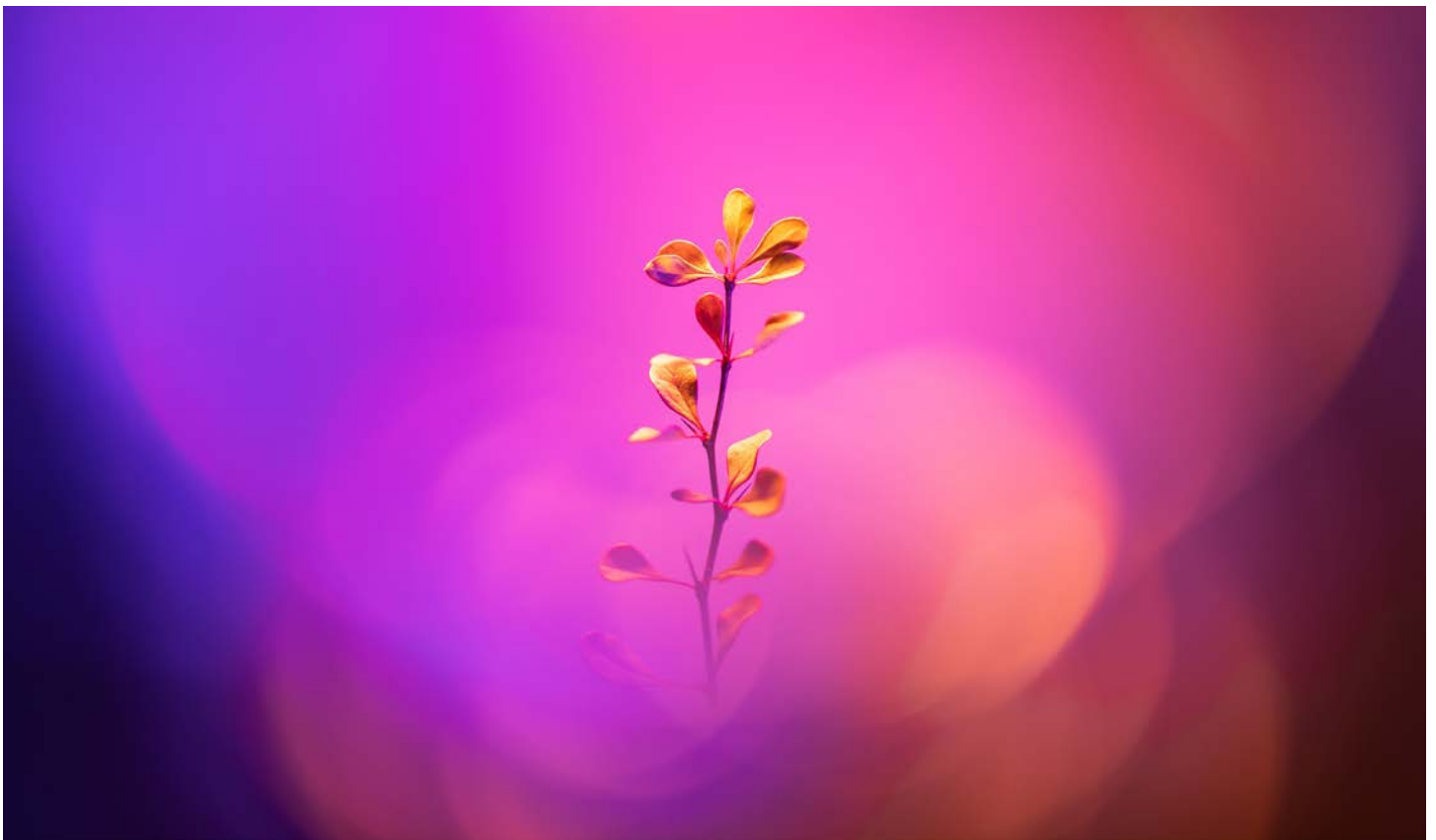


Il ruolo della leadership femminile nell'evoluzione dei modelli di governance nelle aziende vitivinicole.

Gabriella Iacono
Pierpaolo Penco



Il ruolo della leadership femminile nell'evoluzione dei modelli di governance nelle aziende vitivinicole

Gabriella Iacono

Pierpaolo Penco

May 2026

Copyright © 2026 by Gabriella Iacono, Pierpaolo Penco
All rights reserved.

Published by
MIB Trieste School of Management, Trieste, Italy

Printed by
Ricciograf, Trieste

Presentazione

Il tema della leadership ha assunto una importanza crescente nell'ambito degli studi e delle ricerche di management, a dimostrazione di come essa rappresenti un tema di grande attualità e di interesse per tutte le aziende e le organizzazioni che coinvolgono le persone, con le relative peculiari caratteristiche e comportamenti. Tale importanza è ulteriormente aumentata in conseguenza sia delle rilevanti trasformazioni che negli ultimi anni hanno riguardato gli scenari economici e geopolitici a livello globale, comportando profondi mutamenti nei modelli competitivi e nei mercati, sia in relazione alla rivoluzione tecnologica e digitale che sta radicalmente cambiando i connotati organizzativi e produttivi a livello delle singole unità.

Ad esempio, a differenza dei vecchi modelli fordisti, le performance delle imprese sono oggi fortemente dipendenti dalla motivazione e dalla collaborazione dei lavoratori che, essendo sostanzialmente proprietari del loro capitale intangibile (talento, competenze, abilità, energie, esperienze), possono in larga misura decidere se, quando, quanto, dove e come renderli disponibili alle attività dell'organizzazione. Ciò significa che per ottenere risultati non è più sufficiente che i vertici aziendali posseggano una buona capacità gestionale, ma devono essere dotati anche di una forte e riconosciuta capacità di leadership, che li metta nelle condizioni di guidare e governare il cambiamento, fornendo ai collaboratori il senso e le ragioni delle scelte e motivandoli nel perseguimento degli obiettivi previsti. Si tratta di una capacità che, accanto ad adeguate attitudini personali, si possono acquisire tramite specifici percorsi formativi ed esperienziali nel campo dei comportamenti organizzativi, delle soft skill e della leadership.

Non è del resto un caso che nel portafoglio dei programmi offerti dalle migliori business school mondiali, vi siano molteplici iniziative formative riguardanti proprio le variegate dimensioni della leadership. Ciò è naturalmente vero anche per MIB Trieste School of Management dove le tematiche della leadership fanno parte già da moltissimi anni dei percorsi MBA della Scuola, ma anche di molteplici iniziative di executive education offerte a mercato o realizzate su specifica commessa di aziende.

Proprio in relazione a questo aspetto, già da alcuni anni la Scuola ha deciso la costituzione del Leadership Lab, un'unità interna specificatamente dedicata a studi e ricerche nel campo della leadership, invitando i membri della propria faculty a sviluppare opportune iniziative nel settore, coerentemente con la missione e il ruolo di MIB, inteso non solo come istituzione formativa ma anche come produttore di nuova conoscenza.

In questa sede presentiamo appunto il lavoro congiunto svolto da due docenti di MIB che di norma si occupano di tematiche diverse: di leadership e di comportamento organizzativo Gabriella Iacono, e di wine business management Pierpaolo Penco. È

particolarmente significativo il fatto che gli autori abbiano messo in comune le proprie conoscenze e competenze per sviluppare una ricerca sulla leadership femminile nell'ambito del settore vitivinicolo italiano del XXI secolo. Si tratta di una tematica interessante e attuale che da un lato riguarda un comparto produttivo molto rilevante per l'economia e l'export del nostro paese, e dall'altro si connette proprio a una significativa crescita del ruolo delle donne come agente di cambiamento e guida nei processi di evoluzione della governance aziendale che stanno trasformando le caratteristiche strutturali del settore.

In tale ottica, il lavoro di Iacono e Penco si colloca all'intersezione tra la letteratura relativa alla leadership relazionale, la *stewardship theory* e gli studi sul governo delle imprese familiari, proponendo un framework concettuale multilivello che interpreta la leadership femminile come meccanismo di mediazione tra tradizione organizzativa e cambiamento strutturale. Attraverso un disegno di ricerca *mixed-methods*, lo studio integra interviste qualitative semi-strutturate a opinion leader del settore — tra cui imprenditrici di rilievo nazionale e internazionale e rappresentanti istituzionali del comparto — con una survey quantitativa somministrata a 152 socie italiane dell'Associazione Nazionale Le Donne del Vino.

I risultati della ricerca mostrano che la leadership femminile nel settore vitivinicolo non è un fenomeno marginale o transitorio, ma una componente strutturale dei processi di trasformazione organizzativa. Parallelamente, l'analisi evidenzia tuttavia anche la persistenza di barriere culturali e organizzative che moderano l'impatto trasformativo della leadership femminile, confermando che il cambiamento in atto si sviluppa in modo progressivo e non lineare.

In termini sintetici si può ritenere che il valore specifico del lavoro di Iacono e Penco presenti una triplice valenza: è teorico, in quanto propone un'integrazione tra leadership relazionale, *stewardship theory* e studi sulle imprese familiari applicata a un contesto ad alta intensità identitaria e territoriale; è empirico, in quanto fornisce evidenze originali su un settore ancora poco esplorato nel dibattito internazionale; ha un rilievo pratico, in quanto offre indicazioni operative per imprese, istituzioni formative e policy maker interessati a valorizzare la leadership femminile come leva di competitività e sostenibilità nel settore vitivinicolo.

Vladimir Nanut

CEO, MIB Trieste School of Management

Sommario

1. Introduzione	7
2. Il settore vitivinicolo: dimensioni, rilevanza e sfide	9
3. Trasformazione del settore vitivinicolo e evoluzione della governance	12
3.1 Il modello familiare tradizionale e la leadership personalistica	12
3.2 Managerializzazione, capitali esterni e nuovi assetti proprietari	13
3.3 Passaggio generazionale: successione lineare vs ristrutturazione della governance	14
3.4 Implicazioni analitiche per il framework	14
3.5 Nuove modalità di passaggio generazionale	15
3.6 Complessità settoriale e ridefinizione dei modelli organizzativi	18
3.7 Cooperazione e governance inclusiva come modello competitivo	18
3.8 Verso una progressiva trasformazione organizzativa	19
4. Review della letteratura: leadership, governance e genere nelle imprese agricole e vitivinicole	20
4.1 Leadership e modelli organizzativi nel contesto agricolo e vitivinicolo	20
4.2 Governance nelle imprese familiari agricole e vinicole	20
4.3 Successione e passaggio generazionale in agricoltura e viticoltura	21
4.4 Genere e leadership nel contesto rurale e vitivinicolo	22
4.5 Leadership femminile, governance e sostenibilità nei contesti agro-alimentari	22
4.6 Verso modelli integrati di leadership e governance nel contesto rurale	24
5. Il modello / framework concettuale	25
6. Innovazione, sostenibilità e adattamento al cambiamento nel settore vitivinicolo	27
6.1 Leadership femminile, sostenibilità e stewardship organizzativa	27
6.2 Innovazione organizzativa e inclusione come leva di performance	29
6.3 Pressioni strutturali e trasformazione della leadership	29
7. Modelli di Leadership nel settore vinicolo	30
7.1 Dalla leadership personalistica alla leadership istituzionalizzata	30
7.2 Configurazioni emergenti della leadership nel vino	30
7.3 L'impatto della leadership femminile	31
7.4 Leadership, governance e outcome organizzativi	31
8. La ricerca qualitativa	32
8.1 Disegno metodologico e campione	32
8.2 Trasformazione dei modelli organizzativi e crisi del paradigma gerarchico	33
8.3 L'evoluzione del ruolo della leadership femminile	34
8.4 Il ruolo della formazione nello sviluppo della leadership femminile	35
8.5 Sintesi interpretativa e formulazione delle ipotesi	37
9. La ricerca quantitativa	40
9.1 Disegno della survey e descrizione del campione	40
9.2 Test dell'ipotesi H1	41

9.3 Test dell'ipotesi H2.....	41
9.4 Test dell'ipotesi H3.....	42
9.5 Test dell'ipotesi H4.....	43
9.6 Variabili di contesto: barriere culturali e organizzative	44
9.7 Sintesi complessiva dei risultati	45
10. Risultati della ricerca letti attraverso il framework	46
10.1 Il contesto strutturale come fattore abilitante e vincolante	46
10.2 Il posizionamento organizzativo come variabile contingente	46
10.3 I modelli di leadership emergenti	47
10.4 Governance come spazio di istituzionalizzazione	47
10.5 Outcome sistemici.....	47
10.6 Sintesi teorica	48
11. Temi di discussione: verso nuovi modelli di leadership e governance nel settore vitivinicolo	49
11.1 Leadership femminile come leva di trasformazione organizzativa	49
11.2 Leadership, identità e impresa familiare	49
11.3 Segmentazione della leadership: imprenditrici, manager e professionisti.....	50
11.4 Ostacoli culturali e processi di legittimazione.....	50
11.5 Reti, mentoring e leadership collettiva	51
11.6 Leadership femminile e sostenibilità di lungo periodo.....	51
11.7 Sintesi interpretativa	52
12. Contributo teorico della ricerca e implicazioni.....	53
12.1 Implicazioni teoriche	53
12.2 Implicazioni manageriali.....	54
12.3 Implicazioni per le politiche pubbliche e di settore	55
12.4 Implicazioni pratiche	55
12.5 Sintesi delle implicazioni	55
13. Conclusioni finali	56
14. Direzioni di ricerca futura: leadership femminile e performance d'impresa	58
14.1 Leadership femminile e performance organizzativa.....	58
14.2 Governance, resilienza e performance di lungo periodo.....	59
14.3 Performance reputazionale e capitale simbolico.....	59
14.4 Leadership femminile e sostenibilità integrata	59
14.5 Verso un modello esplicativo	60
<i>Riferimenti bibliografici</i>	61
<i>Allegati</i>	66

1. Introduzione

Il settore vitivinicolo italiano sta attraversando una fase di trasformazione strutturale che riguarda in modo diretto i modelli di governance e di leadership. Storicamente fondato su imprese familiari caratterizzate da una forte concentrazione tra proprietà e gestione, il comparto è oggi esposto a dinamiche di crescente complessità: internazionalizzazione dei mercati, pressione competitiva globale, evoluzione dei modelli di consumo e maggiore rilevanza della sostenibilità economica e territoriale.

Questa trasformazione si riflette anche negli assetti organizzativi. Secondo i dati e della letteratura di settore, oltre il **57% dei capi azienda agricola in Europa ha più di 55 anni**, evidenziando una forte pressione sui processi di successione e sulla necessità di rinnovamento della governance. Parallelamente, si osserva una crescente diffusione di strumenti di formalizzazione — consigli di amministrazione, piani di successione, strutture manageriali — e l'ingresso di capitali esterni che accelerano la separazione tra proprietà e gestione.

In questo contesto, i modelli di leadership personalistica e carismatica, storicamente dominanti, mostrano limiti crescenti. La capacità di coordinare competenze specialistiche, gestire organizzazioni complesse e integrare obiettivi economici e socio-territoriali diventa un fattore critico di competitività.

È all'interno di questa trasformazione che si colloca la crescente presenza femminile nei ruoli decisionali del settore. I dati più aggiornati restituiscono un quadro di significativa rilevanza: secondo la ricerca elaborata dal Centro Studi di Confagricoltura con il CREA e presentata al convegno «L'Agricoltura è Donna. Leadership femminile per coltivare il futuro» (Roma, aprile 2026), **sono oltre 400.000 le aziende agricole italiane condotte da donne, pari a un terzo del totale**, una percentuale in linea con la media europea. L'Italia, insieme alla Romania, concentra quasi la metà delle 2,7 milioni di imprese agricole guidate da donne nell'Unione Europea (Confagricoltura/CREA 2026). Il tasso di femminilizzazione dell'agricoltura italiana si attesta al 22,2%, al di sopra della media continentale (Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne). Particolarmente significativo, in termini quantitativi, è il dinamismo di queste imprese: la Superficie Agricola Utilizzata (SAU) delle aziende a guida femminile è cresciuta del **+12,5% nell'ultimo decennio, contro il +2,9% delle aziende guidate da uomini**; il grado di meccanizzazione è superiore e presenta un tasso di crescita quasi doppio rispetto alle aziende maschili; l'intensità di lavoro è più elevata ed è diminuita meno negli ultimi dieci anni (Confagricoltura/CREA 2026).

Nel comparto vitivinicolo in particolare, la viticoltura femminile si distingue come un caso di eccellenza strutturale: non solo registra una crescita in controtendenza rispetto alle

aziende vitivinicole gestite da uomini, ma è **l'unico settore dell'agricoltura italiana in cui non si riscontra un gender gap** (Confagricoltura/CREA 2026). Questo dato è particolarmente rilevante per il presente studio: se in altri comparti il reddito delle imprenditrici agricole rimane ancora del 42% inferiore a quello dei colleghi uomini, e se le beneficiarie femminili della PAC ricevono solo il 15% dei pagamenti a fronte di una quota del 31% come beneficiarie, il vino rappresenta un terreno in cui le dinamiche di genere si configurano in modo strutturalmente diverso — più equilibrato, più propulsivo, e per questo degno di analisi specifica. Il 2026 è stato peraltro proclamato dalle Nazioni Unite «Anno Internazionale della Donna Agricoltrice», un riconoscimento che rafforza la rilevanza istituzionale del tema e con cui la presente ricerca si allinea pienamente.

Nonostante questa vivacità, permangono nodi strutturali significativi. La ricerca Confagricoltura-CREA evidenzia che le aziende agricole a conduzione femminile tendono a essere più piccole (prevalentemente sotto i cinque ettari), e che le imprenditrici agricole scontano ancora forti diseguaglianze nell'accesso a terra, credito, formazione e servizi di welfare nelle aree rurali — fattori che il «Documento di Roma», manifesto in sette punti presentato da Confagricoltura Donna nel medesimo convegno, chiede di affrontare con politiche concrete e inclusive. Tuttavia, la letteratura si è concentrata prevalentemente su queste barriere di accesso, trascurando il ruolo della leadership femminile come leva di trasformazione della governance — ed è proprio questa lacuna che il presente studio intende colmare.

Il presente studio si propone quindi di analizzare non solo la diffusione della leadership femminile, ma il modo in cui essa contribuisce alla ridefinizione dei modelli organizzativi nel settore vitivinicolo. Attraverso un approccio mixed-methods, la ricerca indaga i meccanismi attraverso cui la leadership femminile si inserisce nei processi di formalizzazione della governance, di gestione della complessità e di orientamento al lungo periodo.

2. Il settore vitivinicolo: dimensioni, rilevanza e sfide

Il settore vitivinicolo rappresenta, a livello mondiale, una delle filiere agroalimentari di maggiore rilevanza economica, culturale e territoriale. Secondo i dati dell'Organizzazione Internazionale della Vigna e del Vino (OIV), nel 2024 la produzione globale di vino ha raggiunto 225,8 milioni di ettolitri — il livello più basso dal 1961 — a causa di eventi climatici estremi che hanno penalizzato in modo significativo le principali regioni produttive europee e dell'emisfero meridionale. Nonostante la contrazione dei volumi, il mercato mondiale del vino ha mantenuto una solida base di valore, con stime comprese tra i 350 e i 450 miliardi di dollari nel 2024 — una forbice che dipende dall'inclusione o meno dei segmenti indiretti della filiera — e proiezioni di crescita strutturale a lungo termine, trainate dalla premiumizzazione e dall'espansione nei mercati emergenti, in particolare Asia-Pacifico (OIV 2025; Mordor Intelligence 2026).

L'Europa rimane la regione dominante, con una quota prossima al 45% del valore mondiale e circa il 60% dei volumi prodotti (OIV 2025). Tra i Paesi produttori, Italia e Francia si contendono stabilmente il primato, con l'Italia che ha registrato nel 2024 una produzione di 44,1 milioni di ettolitri — il dato più alto tra tutti i produttori mondiali in quell'annata — mentre la Francia ha segnato un crollo del 23,5%, scendendo al minimo dal 1957 (OIV 2025; Global Drinks Intel 2025). Dal punto di vista della composizione del mercato, il vino fermo rappresenta ancora circa il 72% della produzione globale, ma il segmento degli spumanti è in rapida crescita, con un tasso atteso del 4% annuo fino al 2031, trainato in particolare dal Prosecco italiano.

Il settore vitivinicolo italiano costituisce un pilastro dell'economia nazionale. Con circa 250.000 aziende agricole vitivinicole e 30.000 imprese di trasformazione, la filiera genera un fatturato complessivo di circa 16 miliardi di euro e un valore aggiunto di 17,4 miliardi di euro considerando l'impatto diretto, indiretto e indotto; in termini macroeconomici, essa vale circa l'1,1% del PIL italiano e impiega oltre 303.000 addetti (Prometeia/Vinitaly 2024; Eurispes 2026). Il vino è inoltre il principale contributore al saldo attivo della bilancia commerciale agroalimentare italiana, con una quota del 58% (Prometeia 2024), e il Paese si conferma leader mondiale per volumi esportati e secondo in valore dietro la Francia.

Sul fronte dell'export, il 2024 ha segnato un record storico con 8,1 miliardi di euro di vini italiani venduti sui mercati mondiali (+5,5% sul 2023), per 2,18 miliardi di litri (+3,3%), con gli Stati Uniti che confermano la loro posizione di primo mercato di sbocco (1,93 miliardi di euro, +10,2%) e la componente spumantistica che rappresenta il 29% del valore totale delle esportazioni con una progressione del +9% in valore e del +12% in volume (ISMEA/UIV, dati ISTAT 2025). Il 2025 ha tuttavia segnato una battuta d'arresto

significativa: secondo l'Osservatorio UIV-ISMEA, l'export italiano ha chiuso a 7,78 miliardi di euro (-3,7%), con la perdita imputabile per quasi il 60% alla contrazione del mercato statunitense (-9,2%), conseguenza diretta dei dazi introdotti dall'amministrazione Trump sui prodotti agroalimentari europei (UIV 2026). Questo scenario evidenzia con nitidezza la duplice sfida strutturale del settore: la dipendenza da pochi mercati-chiave e la vulnerabilità alle variabili geopolitiche.

Sul versante dei consumi, il settore affronta tendenze strutturalmente preoccupanti. I consumi mondiali di vino sono scesi da 237 milioni di ettolitri nel 2019 a 214 milioni nel 2024, il livello più basso dal 1961, per effetto congiunto della crescente consapevolezza salutistica, del salto generazionale nelle abitudini di consumo — le generazioni più giovani non vedono nel vino la prima scelta quando consumano una bevanda alcolica e prediligono con maggior frequenza bevande a bassa gradazione alcolica o prive di alcol — e delle pressioni inflattive sui segmenti di fascia bassa (OIV 2025; Statista 2024). In Italia il consumo pro capite si attesta intorno a 26-30 litri annui, con un andamento sostanzialmente stabile ma lontano dai valori storici. Questa contrazione dei volumi è tuttavia parzialmente compensata dalla premiumizzazione della domanda: il segmento dei vini di qualità cresce in valore anche quando arretra in quantità, e il prezzo medio al litro del vino esportato dall'Italia ha raggiunto 3,72 euro nel 2024, in progressivo aumento (Gambero Rosso/ISTAT 2025).

Sul piano strutturale, il tessuto produttivo italiano presenta elementi di fragilità e insieme di straordinaria ricchezza. Secondo il Censimento dell'Agricoltura ISTAT 2020, il numero delle aziende vinicole è sceso del 42% rispetto al 2010, con una riduzione più accentuata nel segmento dei vini da tavola (-56%), a fronte di una contrazione più contenuta nel comparto delle Indicazioni Geografiche (-10%): un segnale di concentrazione e specializzazione qualitativa che ridisegna la fisionomia del settore (ISMEA 2024). Le 635 varietà di vitigno iscritte al registro viti italiano — il doppio rispetto alla Francia — e il fatto che il 70% delle bottiglie esportate sia certificato DOCG, DOC o IGT testimoniano una vocazione alla qualità che rappresenta il principale vantaggio competitivo del sistema-vino italiano a livello globale (Coldiretti 2024).

È in questo scenario di complessità crescente — internazionalizzazione dei mercati, pressione competitiva, evoluzione dei consumi, sfide climatiche, concentrazione produttiva, instabilità geopolitica — che la questione della leadership e della governance aziendale acquisisce una rilevanza del tutto particolare. Il settore non può più fare affidamento esclusivamente sui modelli tradizionali di conduzione familiare, fondati sulla centralità del fondatore, sulla trasmissione informale del sapere e sulla governance implicita. La necessità di competenze manageriali strutturate, di visione strategica di lungo periodo, di governance formalizzata e di capacità di integrare obiettivi economici,

sociali e territoriali ridefinisce profondamente le caratteristiche che un leader — e un'organizzazione — devono possedere per competere e sopravvivere. È in questo preciso contesto che si inserisce la crescente rilevanza della leadership femminile come agente di cambiamento strutturale, oggetto della presente ricerca.

3. Trasformazione del settore vitivinicolo e evoluzione della governance

3.1 Il modello familiare tradizionale e la leadership personalistica

Il settore vitivinicolo italiano è storicamente caratterizzato da una struttura imprenditoriale diffusa, composta prevalentemente da imprese familiari di piccole e medie dimensioni, in cui proprietà, gestione e identità organizzativa coincidono in larga misura. Tale configurazione riflette quanto descritto dalla letteratura sull'impresa familiare in termini di familiness (Habbershon & Williams, 1999): un insieme di risorse tangibili e intangibili generate dal coinvolgimento diretto della famiglia nella governance e nella gestione.

Nel contesto vinicolo, questa dimensione si traduce in modelli di leadership fortemente personalistici, in cui il fondatore o il capofamiglia assume una funzione strategica, simbolica e relazionale centrale. Aziende storiche italiane hanno costruito la propria reputazione su una continuità generazionale che ha rafforzato il legame tra leadership, territorio e identità di marca. I Marchesi Antinori — attivi dal 1385 con ventisei generazioni di continuità ininterrotta — e i Frescobaldi — presenti in Toscana dal 1308 con trenta generazioni — rappresentano casi emblematici in cui la familiness si è tradotta in un vantaggio competitivo di lungo periodo, sedimentando nel tempo un capitale reputazionale difficilmente replicabile da soggetti privi di radicamento territoriale. Analogamente, Masi Agricola — famiglia Boscaini attiva nella Valpolicella dal 1772, giunta alla quinta generazione e quotata in Borsa dal 2015 pur mantenendo il controllo familiare — dimostra come la continuità generazionale possa coesistere con una governance progressivamente formalizzata e aperta a capitali esterni senza perdere la propria identità territoriale. Nel Piemonte delle grandi denominazioni, i Marchesi di Barolo rappresentano uno dei casi più longevi dell'enologia italiana: fondati nel 1807 dalla famiglia Falletti e proseguiti ininterrottamente fino alla famiglia Abbona, che ne detiene la proprietà dalla fine dell'Ottocento, il marchio incarna il legame profondo tra casato nobiliare, terroir e costruzione della denominazione Barolo stessa. Realtà come Mastroberardino in Irpinia, giunta alla decima generazione, completano il quadro dimostrando come la continuità familiare possa diventare leva attiva di valorizzazione dei vitigni autoctoni e di costruzione delle denominazioni di origine, intrecciando indissolubilmente la storia dell'impresa con quella del territorio⁴.

Questa sovrapposizione tra identità familiare, leadership e territorio genera al contempo un punto di forza e una vulnerabilità strutturale. Se da un lato garantisce coerenza strategica, riconoscibilità del marchio e una prospettiva temporale orientata alle

generazioni future — caratteristiche coerenti con la *stewardship theory* (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997) —, dall'altro concentra il processo decisionale in una singola figura, rendendo l'organizzazione dipendente dalla continuità biologica e relazionale del leader. Il passaggio generazionale diventa così il momento critico in cui si misura la tenuta del modello: non una semplice successione proprietaria, ma una sfida di trasmissione del capitale umano, relazionale e identitario che definisce la sopravvivenza stessa del progetto imprenditoriale (Cabrera-Suárez et al., 2001; Sharma et al., 2003).

In questa configurazione, la governance tende a essere informale, con processi decisionali accentrati e basati sulla fiducia intra-familiare più che su meccanismi formalizzati di delega e controllo. Dal punto di vista analitico, questa sovrapposizione tra persona e organizzazione costituisce il punto di partenza del framework, cioè una leadership che coincide con la figura dell'imprenditore e che esercita un'influenza diretta sull'intero sistema aziendale.

3.2 Managerializzazione, capitali esterni e nuovi assetti proprietari

A partire dagli anni Novanta, e con maggiore intensità negli ultimi quindici anni, il settore ha conosciuto un'accelerazione nei processi di internazionalizzazione, concentrazione del capitale e ingresso di investitori finanziari: fondi di private equity, investitori istituzionali e gruppi industriali hanno acquisito quote di aziende storiche, imponendo criteri di efficienza e trasparenza (Suess-Reyes, 2017). Questo fenomeno ha favorito la nascita di gruppi multi-brand e strutture societarie più complesse.

Un caso emblematico è rappresentato da **Casa Vinicola Botter**, tra i principali esportatori di vino italiano, che ha aperto il capitale a Clessidra Private Equity, dando vita nel 2021 a un polo aggregato con Mondodelvino, il **Gruppo Argea**, primo player privato italiano (Di Martino, 2025). **Argea**, ha introdotto una governance manageriale articolata e una chiara separazione tra proprietà e gestione operativa. Analogamente, operazioni di consolidamento nel settore hanno condotto alla creazione di holding e piattaforme integrate orientate alla crescita internazionale quali **Italian Wine Brands**, nato dalla fusione tra Giordano Vini e Provinco, che ha adottato un modello industriale orientato all'export e alla GDO, quotandosi in Borsa.

Questi processi hanno reso necessaria una maggiore formalizzazione delle strutture decisionali, con l'introduzione di consigli di amministrazione strutturati, sistemi di controllo di gestione e figure manageriali specializzate. In termini teorici, si osserva una transizione da una leadership prevalentemente carismatica a una leadership istituzionalizzata, coerente con la letteratura sulla governance delle imprese familiari (Miller & Le Breton-Miller, 2006).

Tale trasformazione costituisce la condizione strutturale che rende possibile una pluralizzazione dei modelli di leadership e una progressiva riduzione della dipendenza dalla figura individuale del leader.

3.3 Passaggio generazionale: successione lineare vs ristrutturazione della governance

Il passaggio generazionale rappresenta il momento in cui la tensione tra tradizione e cambiamento diventa più evidente. Tuttavia, l'analisi del settore evidenzia due pattern distinti: **successione lineare** e **ristrutturazione strutturale**.

Successione lineare

La successione lineare si verifica quando il trasferimento della leadership avviene all'interno della famiglia mantenendo sostanzialmente invariata la struttura di governance, pur introducendo elementi di modernizzazione. Ad esempio, in aziende come **Marchesi Antinori** o **Gruppo Lunelli**, la continuità generazionale è stata accompagnata da una progressiva professionalizzazione, ma senza una rottura radicale dell'assetto proprietario o della centralità familiare.

In questi casi, la leadership evolve in modo incrementale, la nuova generazione integra competenze manageriali, rafforza la dimensione internazionale e introduce strumenti formali, ma la governance rimane saldamente ancorata alla famiglia.

Ristrutturazione della governance

Diverso è il caso in cui la successione coincide con una riorganizzazione profonda dell'assetto societario e decisionale. In realtà come **Zonin1821** o nel caso di gruppi aggregati come **Argea**, il passaggio generazionale o l'ingresso di nuovi capitali ha comportato una ridefinizione sostanziale della governance, con una più marcata separazione tra proprietà e gestione, maggiore trasparenza nei processi decisionali e rafforzamento degli organi collegiali.

In queste configurazioni, la successione non rappresenta solo un trasferimento di ruoli, ma un processo di istituzionalizzazione della leadership, in cui il potere decisionale viene redistribuito e formalizzato.

3.4 Implicazioni analitiche per il framework

La distinzione tra successione lineare e ristrutturazione strutturale consente di interpretare il settore vitivinicolo non come sistema omogeneo, ma come campo caratterizzato da diversi gradi di istituzionalizzazione della leadership.

Il contesto settoriale costituisce la prima dimensione analitica: esso genera la tensione strutturale tra leadership personalistica e governance formalizzata. La successione lineare tende a preservare la centralità familiare, introducendo gradualità nei processi di formalizzazione; la ristrutturazione strutturale, invece, accelera la transizione verso modelli di leadership distribuita e istituzionalizzata.

In entrambi i casi emerge uno spazio decisionale in cui nuovi modelli di leadership - inclusa una crescente presenza femminile nei ruoli imprenditoriali e manageriali - possono influenzare i meccanismi di governance e le traiettorie organizzative. In questo senso, il settore vitivinicolo offre un contesto particolarmente rilevante per osservare come la leadership evolva non solo a livello individuale, ma anche attraverso trasformazioni più ampie degli assetti organizzativi e delle logiche di funzionamento delle imprese.

Tensioni tra identità e scala

La sfida per molte aziende italiane è quella di conciliare la necessità di crescere, diversificare ed esportare con il mantenimento della propria identità territoriale. Il vino, più di altri beni, è percepito come espressione di cultura e autenticità: ciò rende rischioso un eccesso di standardizzazione o distacco dal territorio (Casprini et al., 2020).

In questo senso, modelli ibridi di governance – dove la famiglia mantiene un ruolo strategico, ma affiancata da manager esterni – risultano i più efficaci. Aziende come **Terra Moretti** o **Allegrini** hanno saputo coniugare storia e innovazione, utilizzando la narrazione del brand come leva competitiva e adottando al contempo logiche di internazionalizzazione avanzate (Orth et al., 2007). L'azienda **Donnafugata**, guidata dalla famiglia Rallo in Sicilia, rappresenta un altro esempio virtuoso, avendo mantenuto una forte impronta familiare e culturale, valorizzando la componente femminile nella leadership (José Rallo è CEO), ma adottando una struttura organizzativa manageriale, con grande attenzione all'export, alla sostenibilità e alla comunicazione digitale.

3.5 Nuove modalità di passaggio generazionale

La crisi della successione informale

La successione è identificata come uno dei principali punti critici nelle imprese familiari. Secondo Bozer et al. (2017), solo il 30% delle imprese sopravvive alla seconda generazione e meno del 15% arriva alla terza. Il problema non risiede solo nella transizione della proprietà, ma soprattutto nel trasferimento della leadership, della visione strategica e del capitale relazionale.

In molte aziende, la mancanza di pianificazione, la resistenza del fondatore a “lasciare andare” e l'assenza di criteri meritocratici impediscono un passaggio efficace. Gli autori

parlano di "**cultural shadow**": l'ombra esercitata dal fondatore può ostacolare l'autonomia decisionale del successore, specie se non accompagnata da un processo di mentoring graduale e strutturato (Bozer et al., 2017).

Studi come quello di Cabrera-Suárez et al. (2001) dimostrano che le successioni più efficaci si verificano quando il successore ha acquisito esperienze esterne e viene introdotto gradualmente nelle responsabilità, in un contesto organizzativo che promuove apprendimento e fiducia.

La governance regolata: trust, family charter, consigli di famiglia

Sempre più aziende italiane ricorrono oggi a strumenti giuridici e organizzativi per formalizzare il passaggio generazionale. Tra questi troviamo:

- **Trust** familiari, che separano la proprietà dal controllo e consentono di proteggere il patrimonio;
- **Patti di famiglia**, che regolano la trasmissione delle quote aziendali;
- **Family charter** e **family council**, che definiscono ruoli, criteri di accesso e valori condivisi.

Come rilevato da Suess-Reyes e Fuetsch (2016), la presenza di una governance familiare formalizzata riduce il rischio di conflitti e aumenta la resilienza dell'impresa. In Italia, il gruppo **Lunelli**, proprietario di Ferrari Trento, e **Planeta** in Sicilia rappresentano esempi virtuosi: pur mantenendo la regia familiare, si sono dotati di strumenti professionali per gestire la continuità. Il **gruppo Lunelli**, in particolare, ha adottato una governance articolata: con la creazione di un consiglio di famiglia, la definizione di criteri di ingresso in azienda, e la presenza di manager non familiari nel board, garantisce un equilibrio tra tradizione e modernità.

In questo scenario, la leadership generativa individuata empiricamente non appare solo come tratto individuale, ma come risposta strutturale alla necessità di garantire continuità e resilienza. Il passaggio generazionale diventa così un test cruciale per verificare l'impatto della leadership femminile sugli outcome organizzativi.

Nuove generazioni e leadership femminile

La trasformazione del settore si riflette anche nella composizione della leadership. Le nuove generazioni portano competenze in ambito digitale, sostenibilità, internazionalizzazione, e spesso una visione meno gerarchica. Molti giovani eredi hanno completato studi in economia o enologia e hanno lavorato in aziende terze prima di entrare nell'impresa di famiglia.

Particolarmente significativa è la crescita del ruolo femminile. L'**Associazione Nazionale Le Donne del Vino**¹ conta oggi oltre mille associate, tra enologhe, manager, produttrici e comunicatrici. Secondo ISMEA (2022), oltre il 28% delle aziende vitivinicole italiane è guidato da donne, con punte più alte tra le imprenditrici under 40. Come abbiamo già evidenziato in precedenza, le donne leader tendono a adottare stili gestionali collaborativi, orientati alla sostenibilità, alla cura del prodotto e alla comunicazione. Molte di loro hanno avuto esperienze manageriali esterne o una formazione universitaria in marketing, economia o enologia.

Il caso di **Marilisa Allegrini**, prima CEO dell'azienda Allegrini in Valpolicella e ora alla guida di un gruppo a suo nome, è emblematico: ha saputo coniugare la tradizione familiare con un approccio innovativo al mercato, espandendo il marchio a livello internazionale. Allo stesso modo, **Elisabetta Gnudi Angelini** ha ristrutturato le sue tenute in Toscana (tra cui Caparzo e Borgo Scopeto), introducendo criteri di qualità e managerializzazione.

Studi internazionali evidenziano che le imprese familiari guidate da donne tendono a prestare maggiore attenzione al capitale umano, ad adottare forme di governance più orizzontali e a rafforzare la coesione organizzativa (Eddleston & Powell, 2008; Nelson & Constantinidis, 2017). In particolare, Eddleston e Powell (2008) mostrano come le imprenditrici manifestino una maggiore integrazione tra obiettivi economici e socio-emotivi, privilegiando decisioni orientate alla continuità e alla qualità delle relazioni interne piuttosto che alla massimizzazione di breve periodo. Tale orientamento si traduce concretamente in pratiche di delega più strutturate, in una maggiore attenzione allo sviluppo delle competenze dei collaboratori e in meccanismi decisionali che favoriscono la partecipazione e la condivisione delle responsabilità. Nelson e Constantinidis (2017) approfondiscono questa prospettiva evidenziando come, nei contesti familiari, le donne contribuiscano spesso a ridefinire le logiche di successione e i criteri di legittimazione della leadership, introducendo una visione meno gerarchica e più orientata al merito e alla trasparenza.

Bozer et al. (2017) osservano inoltre che, nonostante la persistenza di barriere culturali, le donne possono svolgere un ruolo importante nel promuovere innovazione e apertura nei contesti familiari, soprattutto quando operano in organizzazioni caratterizzate da una cultura equa e trasparente. In questo senso, il contesto organizzativo non è uno sfondo neutro, ma una condizione abilitante o vincolante: laddove esistono meccanismi formali di riconoscimento e spazi strutturati di partecipazione, la leadership femminile tende ad esprimere più pienamente il proprio potenziale trasformativo. Al contrario, in contesti

¹ <https://ledonnedelvino.com/>

dominati da logiche identitarie tradizionali e da una forte resistenza al cambiamento, tale potenziale rischia di essere contenuto o neutralizzato, indipendentemente dalle competenze e dalla visione della singola leader.

3.6 Complessità settoriale e ridefinizione dei modelli organizzativi

Negli ultimi due decenni il settore vitivinicolo italiano ha vissuto una trasformazione profonda, determinata dall'internazionalizzazione dei mercati, dalla crescente competizione globale, dall'evoluzione dei consumi e dalla centralità della reputazione territoriale. L'impresa vitivinicola contemporanea è oggi chiamata a operare come organizzazione complessa, integrando produzione agricola, gestione industriale, marketing internazionale, comunicazione digitale ed esperienze enoturistica.

In questo contesto, modelli decisionali fortemente accentrati, tipici della fase imprenditoriale originaria, mostrano crescenti limiti strutturali. La letteratura sulla leadership trasformazionale (Bass, 1985) e sugli approcci relazionali alla leadership (Eagly & Carli, 2007) suggerisce che ambienti ad alta complessità richiedano coordinamento diffuso, partecipazione e circolazione delle informazioni. La competitività non dipende più esclusivamente dalla qualità del prodotto, ma dalla capacità organizzativa di integrare competenze, gestire reti e strutturare processi decisionali.

3.7 Cooperazione e governance inclusiva come modello competitivo

Il modello cooperativo rappresenta una configurazione particolarmente significativa di governance inclusiva nel settore vitivinicolo italiano. Realtà come **Cantina di Soave – Cadis 1898 o la Cantina Sociale di San Michele Appiano**, mostrano come la gestione di una base sociale ampia e territorialmente radicata richieda strutture decisionali formalizzate, sistemi di controllo avanzati e capacità di mediazione tra interessi eterogenei.

I casi documentati di donne alla presidenza di cantine cooperative sono rari e circoscritti a realtà di medie o piccole dimensioni, ad esempio la Cantina Produttori di Matelica². Tra le grandi cooperative (Caviro, Cavit, Cantine Riunite, Mezzacorona, Cantina di Soave) la presidenza è saldamente in mano maschile. Questo dato, lungi dall'indebolire il paper, lo rafforza: dimostra che la leadership femminile nel segmento cooperativo rappresenta una frontiera ancora aperta, coerente con le ipotesi H1 e H4 sulla formalizzazione della governance come fattore abilitante.

² La cantina cooperativa Produttori di Matelica 1932, una delle più antiche delle Marche, ha una storia peculiare: già nel 1978, alla sua fondazione, elesse come primo presidente una donna, Giovanna Censi Mancia, caso definito "insolito per l'epoca". Ancora oggi la cooperativa è guidata da una donna, Sabrina Orlandi.

La cooperativa contemporanea non è più soltanto un soggetto mutualistico, ma un'organizzazione competitiva orientata ai mercati internazionali. La governance deve bilanciare partecipazione democratica ed efficienza manageriale, integrando sostenibilità economica e stabilità del reddito agricolo. Come evidenziato dalla letteratura sulla governance cooperativa (Cornforth, 2004), tali contesti richiedono leadership capaci di costruire consenso e di istituzionalizzare pratiche decisionali trasparenti. In questa prospettiva, inclusione e competitività non sono dimensioni alternative, ma reciprocamente rafforzanti.

3.8 Verso una progressiva trasformazione organizzativa

Il settore vitivinicolo italiano, storicamente fondato su modelli familiari tradizionali, sta attraversando una fase di profonda trasformazione. Il progressivo passaggio verso forme di governance più formalizzate, l'ingresso di capitali finanziari, la crescente apertura ai mercati internazionali e l'emergere di nuove forme di leadership – in particolare femminili – stanno contribuendo a ridefinire il profilo dell'impresa vinicola contemporanea.

In questo contesto, la principale sfida consiste nel mantenere il legame con la tradizione, il territorio e i valori familiari, integrandoli con processi di maggiore professionalizzazione, trasparenza e pianificazione strategica. La capacità delle aziende vitivinicole di sviluppare modelli di leadership inclusivi, resilienti e orientati al lungo periodo rappresenta un elemento centrale per affrontare la crescente complessità del settore e sostenere la competitività del vino italiano nel contesto globale.

Il quadro delineato evidenzia come la trasformazione del settore vitivinicolo non sia soltanto economica o produttiva, ma profondamente organizzativa. L'emergere di nuove esigenze di coordinamento, formalizzazione e gestione della complessità rende necessario un ripensamento dei modelli di leadership e governance.

In questo contesto, la crescente presenza femminile nei ruoli decisionali si configura non solo come cambiamento demografico, ma come potenziale fattore di ridefinizione dei meccanismi organizzativi. Per interpretare tali dinamiche, è necessario collocare l'analisi all'interno di un quadro teorico integrato, che consenta di connettere leadership, governance e trasformazione settoriale.

La sezione successiva presenta quindi la letteratura di riferimento e il framework concettuale adottato nello studio.

4. Review della letteratura: leadership, governance e genere nelle imprese agricole e vitivinicole

4.1 Leadership e modelli organizzativi nel contesto agricolo e vitivinicolo

La leadership nelle imprese agricole e vitivinicole è stata a lungo trascurata dalla letteratura manageriale, nonostante il settore rappresenti una parte cruciale dell'economia in molti Paesi, in particolare nel Sud Europa. Tuttavia, negli ultimi due decenni si è registrata una crescente attenzione alla trasformazione delle competenze gestionali in agricoltura, soprattutto alla luce della crescente complessità delle filiere agroalimentari (Barrett et al., 2010).

Nel settore vitivinicolo, la leadership assume frequentemente la forma di leadership familiare, fondata su legami identitari, relazioni informali e conoscenza tacita accumulata nel tempo (Glover, 2014). Studi sulle imprese familiari dimostrano che le aziende capaci di combinare leadership carismatica con competenze manageriali strutturate e pratiche di delega formale mostrano una maggiore capacità di adattamento e innovazione nel lungo periodo (Miller & Le Breton-Miller, 2005).

Secondo Northouse (2021), la leadership efficace in contesti agricoli richiede competenze ibride – tecniche, relazionali, organizzative e comunicative – necessarie per gestire l'interazione tra produzione, mercato e territorio. Nelle imprese vitivinicole, il leader è inoltre spesso il portavoce simbolico del brand territoriale, assumendo un ruolo che trascende la gestione operativa e si estende alla rappresentazione culturale e reputazionale dell'azienda.

Un contributo empirico recente sul tema è fornito dallo studio di Galbreath et al. (2025), pubblicato nel *Journal of Wine Economics* (Cambridge University Press), che analizza longitudinalmente la presenza femminile nei ruoli di leadership nel settore vinicolo australiano. I risultati mostrano che tra il periodo 2007–2013 e il periodo 2021–2023 la quota di donne in ruoli di CEO, winemaker e viticulturist è aumentata in modo statisticamente significativo, in particolare nelle posizioni di vertice. Tuttavia, permane una sottorappresentazione femminile nei ruoli tecnici rispetto a quelli amministrativi e di marketing (Galbreath et al., 2025).

4.2 Governance nelle imprese familiari agricole e vinicole

La governance nelle imprese agricole a conduzione familiare è stata inizialmente interpretata attraverso la lente della *agency theory* (Jensen & Meckling, 1976), che enfatizza i potenziali conflitti tra proprietà e gestione. I numerosi studi successivamente

hanno evidenziato come tale approccio risulti parziale nel contesto delle imprese familiari agricole e vitivinicole, dove la sovrapposizione tra proprietà, gestione e famiglia è particolarmente intensa.

In questo ambito, la *stewardship theory* (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997) appare più adeguata, poiché considera il gestore familiare come un attore orientato alla tutela del valore collettivo e intergenerazionale dell'impresa. Questa prospettiva è particolarmente rilevante per le aziende vinicole, nelle quali la conservazione del patrimonio, del nome familiare e della reputazione territoriale costituisce un obiettivo centrale (García-Ramos & García-Olalla, 2011).

La letteratura sottolinea inoltre l'importanza della formalizzazione dei meccanismi di governance – quali statuti societari, *family charter*, consigli di famiglia e strumenti giuridici come trust e patti di famiglia – per garantire continuità aziendale e ridurre i conflitti latenti, soprattutto in prossimità del passaggio generazionale (Suess-Reyes & Fuetsch, 2016). In contesti rurali caratterizzati da relazioni prevalentemente informali, tali strumenti contribuiscono anche ad aumentare la trasparenza e la chiarezza nei rapporti tra membri familiari e manager esterni (Brunori & Borsotto, 2021).

Un approfondimento qualitativo sul tema è offerto dallo studio di Zellweger et al. (2012) e, più recentemente, dalla ricerca sul settore vitivinicolo ungherese pubblicata su ResearchGate (Kovács et al., 2022), che evidenzia come molte imprese familiari perseguano prevalentemente obiettivi non economici (armonizzazione familiare, continuità identitaria, reputazione), spesso senza tradurli in strumenti formali di governance o piani di sviluppo organizzativo.

4.3 Successione e passaggio generazionale in agricoltura e viticoltura

La successione intergenerazionale rappresenta uno dei temi più critici nella letteratura sulle imprese familiari. Sharma et al. (2003) evidenziano come l'assenza di una pianificazione strutturata del passaggio generazionale sia tra le principali cause di crisi e fallimento delle imprese familiari. Tale problematica risulta particolarmente accentuata in agricoltura e viticoltura, dove l'identità dell'imprenditore è spesso fortemente intrecciata all'azienda.

Bozer, Levin e Santora (2017) dimostrano che una pianificazione precoce della successione, unita alla costruzione di fiducia tra incumbent e successori, aumenta significativamente la probabilità di successo del processo. Il coinvolgimento graduale del successore e l'acquisizione di esperienze professionali esterne favoriscono, inoltre, lo sviluppo di competenze manageriali e una maggiore legittimazione del nuovo leader.

A livello europeo, i dati Eurostat confermano l'invecchiamento strutturale della popolazione agricola: oltre il 57% dei capi azienda ha più di 55 anni, mentre la quota di

giovani agricoltori resta limitata, anche a causa di difficoltà di accesso a capitale, formazione e terra (Eurostat, 2020).

4.4 Genere e leadership nel contesto rurale e vitivinicolo

Il ruolo delle donne nel settore agricolo e vitivinicolo è cresciuto in modo significativo negli ultimi decenni, ma resta spesso sottovalutato sia nella prassi sia nella ricerca accademica. Storicamente escluse dai ruoli decisionali formali, le donne hanno progressivamente assunto posizioni centrali nella gestione aziendale, nella promozione, nella sostenibilità e nella rappresentanza istituzionale (Shortall, 2010; Trauger, 2004).

Eagly e Carli (2007) descrivono il percorso verso la leadership femminile come un “labirinto” di ostacoli culturali, stereotipi e modelli organizzativi maschili. Tuttavia, numerosi studi mostrano come gli stili di leadership femminili – più orientati alla collaborazione, alla sostenibilità e al benessere collettivo – risultino particolarmente efficaci nei contesti agricoli multifunzionali (Nelson & Constantinidis, 2017).

In Italia, il rapporto ISMEA (2022) evidenzia che le imprese agricole guidate da donne mostrano una maggiore propensione all'innovazione, alla partecipazione in reti territoriali e all'adozione di certificazioni di qualità. Nel settore vinicolo, associazioni professionali come l'Associazione Nazionale Le Donne del Vino, svolgono un ruolo rilevante nel favorire la visibilità, il networking e il riconoscimento delle leader femminili.

4.5 Leadership femminile, governance e sostenibilità nei contesti agro-alimentari

La letteratura internazionale ha progressivamente analizzato il ruolo della donna nei contesti organizzativi caratterizzati da forte radicamento territoriale e da elevata interdipendenza tra dimensione economica e sociale, come nel caso dell'agricoltura e delle filiere agro-alimentari.

Gli studi sulla leadership delle donne in agricoltura evidenziano come la partecipazione femminile sia spesso associata a strategie di diversificazione del reddito, innovazione organizzativa e valorizzazione delle risorse locali (Shortall, 2010). In tali contesti, il ruolo si sviluppa frequentemente in ambienti istituzionali e familiari complessi, nei quali la gestione dell'impresa è intrecciata con relazioni comunitarie e identità territoriale.

Nel campo del management e della corporate governance, diverse ricerche hanno rilevato una correlazione tra presenza femminile nei vertici e maggiore attenzione agli stakeholder, alla responsabilità sociale e alla reputazione aziendale (Bear, Rahman & Post, 2010). In ambito family business, Eddleston e Powell (2008) evidenziano come le

imprenditrici mostrino spesso una maggiore integrazione tra obiettivi economici e socio-emotivi, contribuendo a configurazioni decisionali orientate al lungo periodo.

Queste evidenze non devono essere interpretate in chiave deterministica o essenzialista. La letteratura più recente sottolinea, infatti, che le differenze osservate sono il risultato di processi istituzionali, percorsi professionali e configurazioni organizzative che modellano comportamenti e priorità decisionali.

A livello teorico, tre filoni risultano particolarmente rilevanti per l'analisi del settore vitivinicolo:

- il paradigma della *diversity* e della complessità (Page, 2010), suggerisce che gruppi decisionali eterogenei siano in grado di generare soluzioni più robuste in contesti incerti. La pluralità cognitiva e l'integrazione di prospettive differenti migliorano la capacità adattiva dell'organizzazione, aspetto cruciale in ambienti caratterizzati da volatilità dei mercati e pressione competitiva internazionale.
- la *stewardship theory* (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997) offre un quadro interpretativo particolarmente coerente con le imprese familiari e cooperative. Secondo tale approccio, in contesti caratterizzati da forte identificazione tra leader e organizzazione, le decisioni tendono a privilegiare la tutela del valore collettivo e la continuità nel lungo periodo rispetto a logiche opportunistiche di breve termine. Questa prospettiva risulta particolarmente pertinente per il settore vitivinicolo, dove reputazione, territorio e capitale simbolico rappresentano asset strategici.
- la letteratura sulla governance cooperativa (Cornforth, 2004), che evidenzia come le organizzazioni a proprietà diffusa richiedano meccanismi formali di coordinamento e forme di leadership capaci di mediare tra interessi diversi. In questi contesti, la qualità delle relazioni di leadership diventa un elemento centrale per garantire stabilità e coesione interna.

L'integrazione di questi filoni teorici consente di interpretare la leadership femminile non come una categoria separata, ma come una forma di leadership che, in specifici contesti istituzionali e settoriali, può favorire la formalizzazione della governance, l'orientamento al lungo periodo e la resilienza organizzativa. Nel settore vitivinicolo, caratterizzato da una forte tradizione familiare, da una crescente managerializzazione e da una maggiore attenzione alla sostenibilità, questi aspetti assumono particolare rilevanza.

In questo quadro, lo studio indaga come la leadership femminile interagisca con il posizionamento organizzativo e con le strutture di governance, e in che modo contribuisca ai processi di trasformazione e al rafforzamento della stabilità organizzativa.

4.6 Verso modelli integrati di leadership e governance nel contesto rurale

Nel complesso, la letteratura internazionale converge nel sostenere che la sostenibilità delle imprese agricole e vitivinicole richieda un approccio integrato alla leadership e alla governance, capace di coniugare tradizione e innovazione, capitale familiare e managerialità, equità di genere e apertura generazionale (De Massis et al., 2014).

Il ruolo delle donne e dei giovani emerge come elemento centrale per la rigenerazione del settore agricolo europeo. Le evidenze empiriche più recenti indicano che una leadership inclusiva e diversificata contribuisce in modo significativo ad affrontare sfide complesse quali sostenibilità ambientale, digitalizzazione e resilienza economica, rafforzando la competitività delle imprese rurali nel lungo periodo (Galbreath et al., 2025; ISMEA, 2022).

5. Il modello / framework concettuale

In questo quadro teorico, il presente studio sviluppa un framework analitico che integra i contributi della letteratura sulla leadership, sulla leadership femminile e sulla diversity organizzativa, al fine di esaminare il ruolo delle donne nei processi di trasformazione delle imprese vitivinicole. Coerentemente con le prospettive discusse, la leadership è intesa come un processo dinamico fondato sull'influenza sociale, sulla costruzione di significati condivisi e sulla capacità di orientare le risorse organizzative verso obiettivi comuni.

Il framework incorpora i contributi degli studi sulla leadership di genere, in particolare quelli sviluppati da Alice Eagly e Linda Carli (2007), che evidenziano come le differenze negli stili siano il risultato di processi sociali, culturali e organizzativi, più che di determinanti biologiche. In questa prospettiva, la leadership femminile viene interpretata come un fenomeno che emerge dall'interazione tra risorse individuali, caratteristiche organizzative e specificità del contesto settoriale, influenzando i processi decisionali e le traiettorie evolutive delle organizzazioni.

Il modello concettuale proposto si articola lungo tre dimensioni principali. La prima riguarda il capitale umano e formativo, inteso come insieme di competenze tecniche, manageriali e trasversali che contribuiscono alla costruzione dell'autorevolezza professionale e alla legittimazione nei ruoli decisionali. Come evidenziato nella nostra ricerca qualitativa, la crescita del livello formativo generale rappresenta un fattore abilitante per l'accesso delle donne a posizioni di responsabilità: *“il livello di formazione scolastica e anche il livello intellettuale delle maestranze è completamente diverso... oggi abbiamo molti diplomati e molti laureati”*, ha espresso un'imprenditrice intervistata. Questa interpretazione è coerente con gli studi sul capitale umano e sulla costruzione della credibilità professionale nei contesti organizzativi complessi.

La seconda dimensione riguarda gli stili di leadership e le pratiche organizzative, con particolare riferimento a modelli relazionali, inclusivi e collaborativi che favoriscono la circolazione delle informazioni, la qualità dei processi decisionali e la capacità di adattamento organizzativo. In questo senso, il framework dialoga con la letteratura sulla leadership inclusiva e sulla leadership come pratica sociale, secondo cui la leadership emerge dall'interazione tra individui e contesto organizzativo e non esclusivamente dalle caratteristiche individuali del leader.

La terza dimensione riguarda il contesto settoriale e istituzionale, caratterizzato da una trasformazione strutturale del settore vitivinicolo, sempre più esposto alla competizione internazionale, ai cambiamenti nei modelli di consumo e alla crescente attenzione alla sostenibilità. In questo scenario, la diversity nei team direzionali viene interpretata come

potenziale leva di innovazione e di miglioramento della governance. Tale impostazione è coerente con gli studi sulla diversità come risorsa cognitiva e organizzativa (es. Scott Page, 2010), che evidenziano come l'eterogeneità nei gruppi decisionali possa aumentare la qualità delle soluzioni e la capacità di affrontare problemi complessi, a condizione della presenza di adeguati meccanismi organizzativi di integrazione.

Nel complesso, la prospettiva adottata è multilivello e interpreta la leadership femminile come il risultato dell'interazione tra risorse individuali, caratteristiche organizzative e dinamiche di settore, superando approcci deterministici e valorizzando il ruolo del contesto e delle relazioni. In questa prospettiva, la leadership femminile si configura come una componente dei più ampi processi di trasformazione organizzativa e settoriale, nei quali la diversificazione dei modelli di leadership può rappresentare una leva di innovazione e competitività nel lungo periodo.

6. Innovazione, sostenibilità e adattamento al cambiamento nel settore vitivinicolo

6.1 Leadership femminile, sostenibilità e stewardship organizzativa

La relazione tra leadership femminile e orientamento alla sostenibilità può essere interpretata in modo più rigoroso alla luce della *stewardship theory* (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997) — il cui quadro teorico è illustrato in dettaglio nella sezione 2.2 — secondo cui, in contesti ad alta identificazione tra individuo e organizzazione, i leader privilegiano la tutela del valore collettivo e la continuità nel lungo periodo.

Il settore vitivinicolo italiano, fortemente radicato nel territorio e spesso caratterizzato da proprietà familiare o cooperativa, rappresenta un contesto tipico in cui dinamiche di stewardship risultano particolarmente rilevanti. In tali configurazioni, la leadership non è orientata esclusivamente alla massimizzazione immediata del profitto, ma alla preservazione del capitale reputazionale, della qualità produttiva e della continuità intergenerazionale.

Le evidenze empiriche internazionali suggeriscono che la presenza femminile nei vertici aziendali sia frequentemente associata a maggiore attenzione agli stakeholder e a pratiche di responsabilità sociale (Bear, Rahman & Post, 2010; Eagly & Carli, 2007). Anche nel settore vitivinicolo italiano emergono segnali coerenti con questa configurazione.

Imprese guidate da donne, come **Donnafugata o Foradori**, hanno integrato in modo sistematico sostenibilità ambientale, valorizzazione culturale e innovazione comunicativa nella propria strategia competitiva.

Un caso di particolare rilevanza, sia per il settore sia per il framework interpretativo del presente paper, è rappresentato dalla leadership di Roberta Corrà alla guida di **Gruppo Italiano Vini (GIV)**³. Il GIV non è un'impresa familiare né una semplice società di capitali, ma una holding controllata da Cantine Riunite & CIV, la più grande cooperativa vitivinicola italiana: guidare un soggetto di questa natura — che combina logiche cooperative, struttura industriale e orientamento internazionale — richiede una capacità di mediazione tra interessi eterogenei, visione strategica di lungo periodo e competenza nella gestione di una governance complessa. In un panorama in cui le donne

³ Il Gruppo Italiano Vini (GIV) è una holding controllata da Cantine Riunite & CIV, tra le più grandi cooperative vitivinicole italiane. GIV gestisce un portafoglio di cantine storiche distribuite nelle principali denominazioni italiane — tra cui Bigi, Lamberti, Melini e Santi — operando come polo industriale e commerciale orientato all'export, pur mantenendo un radicamento territoriale diffuso attraverso le singole realtà produttive del gruppo. Questa struttura ibrida, che combina logiche cooperative e manageriali, rende il GIV un caso particolarmente significativo per l'analisi della governance nel settore vitivinicolo italiano.

rappresentano meno del 9% dei presidenti nelle cooperative vitivinicole italiane, la posizione di Corrà costituisce un'eccezione strutturale, non solo simbolica.

La sua leadership evidenzia con precisione la configurazione descritta nel framework: governance formalizzata, responsabilità territoriale diffusa attraverso un portafoglio di cantine storiche nelle principali denominazioni italiane, e orientamento ai mercati internazionali come leva competitiva. Il riconoscimento come *Person of the Year* da parte della prestigiosa rivista statunitense Wine Enthusiast — uno dei riconoscimenti più autorevoli nel panorama internazionale del vino — non è solo un dato biografico, ma un indicatore della capacità di questo modello di leadership di integrare performance economica, reputazione e visione di lungo periodo in modo riconoscibile anche al di fuori dei confini nazionali.

In questo senso, il caso Corrà-GIV si configura come uno dei più significativi esempi empirici a supporto delle ipotesi H1 e H2 del presente studio: dimostra che la leadership femminile, quando opera in contesti organizzativi strutturati e con piena autonomia decisionale, è in grado di istituzionalizzare la governance e orientare strategicamente organizzazioni di grande complessità.

Inoltre, i dati della survey presentata nella Sezione 8 mostrano che una quota significativa delle intervistate dichiara di privilegiare investimenti sostenibili e strategie di continuità rispetto a logiche speculative di breve termine. Questo risultato è coerente con una configurazione di leadership orientata alla stewardship, più che alla mera agency.

Dal punto di vista del framework concettuale dello studio, la stewardship rappresenta il meccanismo teorico che connette:

- leadership femminile
- formalizzazione della governance
- outcome di resilienza e sostenibilità

In contesti cooperativi, la logica di stewardship assume una dimensione collettiva, in cui la tutela del reddito dei soci e del territorio diventa obiettivo centrale della governance. In tali configurazioni, modelli di leadership relazionale e generativa risultano funzionali alla stabilizzazione dell'organizzazione nel lungo periodo.

È importante sottolineare che questa interpretazione non implica una determinazione automatica tra genere e comportamento organizzativo. Piuttosto, suggerisce che, in contesti caratterizzati da forte radicamento territoriale e identitario, la leadership femminile possa inserirsi con particolare efficacia in configurazioni di stewardship, contribuendo alla costruzione di modelli organizzativi competitivi e inclusivi.

6.2 Innovazione organizzativa e inclusione come leva di performance

La crescente complessità del settore ha reso evidente che la capacità innovativa non è solo tecnologica, ma organizzativa. L'adozione di modelli più inclusivi — caratterizzati da delega strutturata, partecipazione e pluralità di competenze — appare correlata a maggiore stabilità e resilienza.

La letteratura sulla diversity e sulla complessità (Page, 2010) sostiene che gruppi decisionali eterogenei producono soluzioni più robuste in ambienti incerti. Nel settore vitivinicolo, l'integrazione di leadership diversificate contribuisce a migliorare la qualità dei processi decisionali, ridurre la dipendenza dal singolo leader e rafforzare la capacità di adattamento.

Le imprese guidate da donne sembrano mostrare una maggiore apertura all'innovazione organizzativa, intesa come:

- formalizzazione dei ruoli,
- strutturazione dei processi,
- investimento in capitale umano,
- valorizzazione delle reti professionali.

Tali elementi incidono direttamente sugli outcome organizzativi in termini di resilienza e performance sostenibile.

6.3 Pressioni strutturali e trasformazione della leadership

Le dinamiche di innovazione, sostenibilità e inclusione analizzate in questa sezione non rappresentano fenomeni episodici, ma pressioni strutturali che ridefiniscono le condizioni di esercizio della leadership nel settore vitivinicolo.

L'aumento della complessità gestionale, la centralità della reputazione territoriale e la necessità di resilienza rendono progressivamente meno sostenibili modelli personalistici e accentrati. Al contrario, favoriscono configurazioni organizzative competitive e inclusive, in cui la leadership è istituzionalizzata e distribuita.

In questo scenario, la leadership femminile non si configura soltanto come questione di rappresentanza, ma come potenziale leva di trasformazione organizzativa. La propensione all'adozione di pratiche sostenibili e innovative, osservata nelle imprese guidate da donne, anticipa il collegamento empirico tra leadership femminile, formalizzazione della governance e outcome di stabilità e performance che verrà analizzato nelle sezioni successive.

7. Modelli di Leadership nel settore vinicolo

7.1 Dalla leadership personalistica alla leadership istituzionalizzata

L'evoluzione del settore vitivinicolo italiano ha comportato una progressiva trasformazione dei modelli di leadership. Storicamente, la leadership nelle imprese vinicole si è configurata come personalistica e carismatica, fortemente centrata sulla figura dell'imprenditore-fondatore o del capofamiglia. In tale configurazione, la legittimazione del leader deriva dalla tradizione, dalla reputazione personale e dalla coincidenza tra proprietà e gestione.

Tuttavia, l'aumento della complessità gestionale, la pressione competitiva internazionale e la crescente centralità della sostenibilità hanno progressivamente messo in discussione questo modello. La necessità di attrarre competenze manageriali, dialogare con mercati globali e strutturare processi decisionali più trasparenti ha favorito una transizione verso modelli di leadership istituzionalizzata.

In tali configurazioni:

- le responsabilità vengono formalizzate;
- la delega è strutturata;
- la governance è separata dalla persona del leader;
- la decisione strategica diventa processo collettivo.

Questa trasformazione è particolarmente evidente nei gruppi multi-brand, nelle cooperative strutturate e nelle imprese familiari di medie dimensioni che hanno intrapreso percorsi di managerializzazione.

7.2 Configurazioni emergenti della leadership nel vino

L'analisi qualitativa delle interviste evidenzia tre dimensioni ricorrenti della leadership nel settore vitivinicolo contemporaneo.

Leadership relazionale, caratterizzata da ascolto, capacità di mediazione e costruzione di fiducia tra stakeholder interni ed esterni. Tale configurazione appare particolarmente funzionale nei contesti cooperativi e nei passaggi generazionali, dove il coordinamento tra interessi differenti è cruciale.

Leadership generativa, orientata al lungo periodo e alla continuità intergenerazionale. In un settore radicato nel territorio e nella tradizione, la tutela del capitale reputazionale e la salvaguardia dell'identità aziendale costituiscono leve strategiche fondamentali.

Leadership riflessiva, fondata sulla consapevolezza del contesto competitivo e sulla capacità di adattamento organizzativo. In ambienti incerti e globalizzati, tale configurazione favorisce resilienza e innovazione strategica.

Queste dimensioni non sostituiscono la leadership decisionale, ma la riqualificano, contribuendo alla transizione da un modello accentrato a un modello distribuito e istituzionalizzato.

7.3 L'impatto della leadership femminile

All'interno di questa trasformazione strutturale, la leadership femminile si configura come fattore che accelera e consolida il passaggio verso modelli organizzativi più inclusivi e formalizzati.

La presenza femminile nei ruoli decisionali si inserisce in un contesto già orientato alla valorizzazione del capitale umano e alla gestione di risorse intangibili. Come osservato da Nanut⁴ nella sua ricerca *Lo sviluppo della leadership: attitudini, competenze e valori* (2024), nelle organizzazioni contemporanee il principale vantaggio competitivo risiede nel capitale intangibile delle persone — competenze, talento e creatività — sul quale l'impresa non esercita un controllo diretto. Sono infatti gli individui a decidere se, come e in quale misura mettere a disposizione queste risorse. In questo contesto, i modelli gerarchici tradizionali mostrano progressivamente i loro limiti: la leadership non può più basarsi sull'autorità formale, ma deve fondarsi sulla capacità di attivare motivazione, responsabilità condivisa e collaborazione. Questa riflessione appare particolarmente pertinente nel settore vinicolo, dove la qualità del prodotto, la reputazione del brand e la relazione con il territorio dipendono in larga misura dall'impegno e dalla competenza delle persone coinvolte.

L'impatto della leadership femminile, in questa prospettiva, non si esaurisce nella dimensione simbolica o rappresentativa, ma incide sui meccanismi di funzionamento dell'organizzazione. Essa contribuisce a:

- rafforzare la formalizzazione della governance;
- integrare obiettivi economici e territoriali;
- favorire processi decisionali più partecipativi;
- sostenere continuità e stabilità nei momenti di transizione.

7.4 Leadership, governance e outcome organizzativi

L'evoluzione dei modelli di leadership nel settore vinicolo si intreccia con la trasformazione delle strutture di governance e con la produzione di outcome organizzativi.

La transizione da leadership personalistica a leadership istituzionalizzata contribuisce a:

- ridurre la dipendenza dalla figura del singolo leader;

⁴ Il Prof. Vladimir Nanut è anche CEO di MIB Trieste School of Management

- migliorare la qualità dei processi decisionali;
- rafforzare la stabilità nei passaggi generazionali;
- aumentare la resilienza di fronte a shock esterni.

Nel framework dello studio, la leadership rappresenta la dimensione dinamica che connette contesto settoriale, governance e performance sostenibile. L'emergere della leadership femminile si inserisce in questa traiettoria evolutiva come fattore che accelera e stabilizza la transizione verso modelli organizzativi competitivi e inclusivi.

La sezione successiva presenterà in modo sistematico le evidenze quantitative che consentono di misurare tali configurazioni e di verificarne la relazione con gli outcome organizzativi.

8. La ricerca qualitativa

8.1 Disegno metodologico e campione

La ricerca qualitativa è stata condotta attraverso interviste semi-strutturate a figure apicali del panorama vitivinicolo italiano, selezionate in base a rilevanza istituzionale, esperienza imprenditoriale e ruolo nei processi di governance del comparto. Il campione include imprenditrici e rappresentanti istituzionali che ricoprono posizioni di leadership riconosciute a livello nazionale e internazionale, tra cui:

- Donatella Cinelli Colombini (fondatrice del Movimento Turismo del Vino e past president dell'Associazione Donne del Vino);
- Marina Cvetič (Masciarelli Tenute Agricole);
- Marzia Varvaglione, presidente dell'**Associazione Giovani Imprenditori Vinicoli Italiani (AGIVI)** e nominata nel 2025 prima donna alla guida del **Comité Européen des Entreprises Vins (CEEV)**, l'organismo che rappresenta le imprese vitivinicole europee presso le istituzioni dell'Unione Europea;
- Giulio Somma, al tempo direttore del *Corriere Vinicolo*, settimanale di Unione Italiana Vini e principale testata business del settore.

Le interviste sono state analizzate attraverso un processo di codifica tematica volto a individuare pattern ricorrenti relativi a:

- trasformazione dei modelli di leadership,
- governance e successione,
- ruolo della leadership femminile,
- formazione e sviluppo delle competenze.

L'obiettivo non è stato quello di produrre generalizzazioni statistiche, ma di comprendere in profondità le dinamiche interpretative e le percezioni dei protagonisti del settore.

8.2 Trasformazione dei modelli organizzativi e crisi del paradigma gerarchico

Dalle interviste emerge con chiarezza una trasformazione profonda dei modelli organizzativi nel settore vitivinicolo italiano, che può essere sintetizzata come il passaggio da un paradigma di **comando proprietario** a un paradigma di **leadership riconosciuta**.

Come osservato da Donatella Cinelli Colombini, l'impresa vinicola tradizionale funzionava *“come un'orchestra sinfonica”*, con un direttore che impartiva indicazioni dall'alto verso il basso e un numero molto limitato di consulenze esterne (essenzialmente enologo e commercialista). La struttura era relativamente piatta, i livelli intermedi ridotti, e il rapporto tra vertice e maestranze diretto.

Questa configurazione era coerente con un contesto caratterizzato da:

- minore complessità dei mercati,
- prevalente orientamento locale,
- basso livello medio di istruzione della forza lavoro,
- ridotta disponibilità di informazioni.

Il cambiamento si è innestato su tre fattori strutturali emersi con forza dalle interviste:

1. Innalzamento del capitale umano

Come sottolineato dagli intervistati, oggi *“il livello di formazione scolastica e il livello intellettuale delle maestranze è completamente diverso”*: diplomati e laureati sono presenti anche nei livelli operativi. Questo ha modificato radicalmente la dinamica di potere organizzativo: il contributo dal basso non è più marginale, ma può essere propositivo e competente. Giulio Somma evidenzia come questo mutamento abbia reso obsoleto il modello verticale puro: prima *“non c'erano gli strumenti culturali per rispondere al capo”*; oggi la capacità autonoma di informarsi e formarsi rende inefficace un comando non legittimato.

2. Digitalizzazione e accesso alle informazioni

L'uso diffuso degli strumenti digitali ha democratizzato l'accesso ai dati di mercato e alle conoscenze tecniche. Questo ha favorito una partecipazione più attiva dei collaboratori ai processi decisionali, trasformando l'organizzazione da sistema gerarchico chiuso a sistema più aperto e interattivo. L'esperienza riportata da Cinelli Colombini, ispirata ai modelli organizzativi di imprese innovative come Google, evidenzia una progressiva valorizzazione dell'autonomia e dei risultati rispetto al controllo formale del tempo di lavoro.

3. Globalizzazione e nuova competizione

Marzia Varvaglione sottolinea come il passaggio da mercato prevalentemente locale a mercato globale abbia imposto una strutturazione più verticale dell'organigramma: direttori generali, amministratori delegati, brand ambassador, figure di mercato dedicate. La leadership non è più solo carisma fondativo, ma capacità di coordinamento di competenze specialistiche. In questo scenario, la distinzione tra proprietà e gestione diventa cruciale. Come evidenziato da Somma, *“prima c’era il comando; oggi quella figura, se non diventa leader, l’azienda gli muore in mano”*. La leadership è dunque qualcosa che si conquista attraverso competenza e capacità relazionale, non un attributo automatico derivante dalla proprietà.

8.3 L'evoluzione del ruolo della leadership femminile

All'interno di questa trasformazione, la leadership femminile emerge come fattore dinamico di ridefinizione dei modelli organizzativi.

Le interviste convergono su tre dimensioni principali.

a) *Superamento della marginalità funzionale*

Storicamente, le donne nel settore erano prevalentemente collocate in funzioni amministrative o di supporto. Oggi, come evidenziato dagli intervistati, si osserva una crescente presenza in posizioni apicali e strategiche, non solo in imprese familiari ma anche in contesti strutturati e associativi. Il cambiamento non riguarda solo il numero, ma la natura delle responsabilità: le donne assumono ruoli di rappresentanza internazionale, direzione strategica, coordinamento di reti associative e gestione di progetti complessi.

b) *Leadership come legittimazione e non come titolo*

Dalle parole di Somma emerge un passaggio cruciale: la leadership femminile si afferma in un contesto in cui la legittimazione non può più derivare dal semplice possesso del ruolo formale. La leadership diventa:

- capacità di costruire consenso,
- capacità di integrare competenze eterogenee,
- capacità di mediazione tra interessi diversi.

In questa prospettiva, le imprenditrici intervistate descrivono uno stile orientato alla delega, alla valorizzazione del contributo dei collaboratori e alla costruzione di team coesi.

c) *Persistenza delle barriere culturali*

Nonostante l'evoluzione, permangono resistenze culturali significative. Il passaggio generazionale nel vino resta prevalentemente maschile, come osservato da Cinelli Colombini. Inoltre, permane una forte aspettativa simbolica di continuità familiare, che

può trasformarsi in pressione sui figli — in particolare nelle imprese storiche. Il settore presenta ancora una cultura identitaria forte, in cui la scelta di non proseguire l'attività familiare viene talvolta percepita come una forma di tradimento. Questo elemento culturale influisce anche sulla piena legittimazione della leadership femminile, soprattutto nei contesti più tradizionali.

d) Leadership femminile e sostenibilità organizzativa

Un elemento ricorrente nelle interviste è l'attenzione alla costruzione di ambienti di lavoro fondati su motivazione, senso di appartenenza e condivisione degli obiettivi. In un mercato caratterizzato da crescente competizione e difficoltà di attrarre talenti, la qualità della leadership diventa fattore critico. In tal senso, la leadership femminile appare coerente con il framework sviluppato nel paper: essa opera come meccanismo di mediazione tra tradizione e innovazione, favorendo formalizzazione della governance, attenzione al capitale umano e visione di lungo periodo.

8.4 Il ruolo della formazione nello sviluppo della leadership femminile

La crescente presenza femminile nei percorsi formativi legati al vino è riconosciuta anche dalle principali istituzioni del settore e dalla stampa specializzata, che negli ultimi anni hanno evidenziato un cambiamento strutturale nella composizione professionale del comparto.

In occasione di Vinitaly 2023, l'Associazione Italiana Sommelier ha sottolineato come *“le donne rappresentino ormai circa il 30% dei soci AIS e una quota sempre più rilevante degli iscritti ai corsi, con una crescita costante soprattutto tra le nuove generazioni”* (in *L'Arena*, 2023). Analogamente, la testata *WineNews* (2024) ha evidenziato come *“il sommelier del futuro sia sempre più donna”*, sottolineando la combinazione tra competenze tecniche e capacità relazionali che caratterizza le nuove coorti professionali.

Questi segnali, pur provenendo da fonti di settore e non accademiche, rappresentano indicatori qualitativi coerenti con le trasformazioni osservate nelle interviste e nei dati formativi, suggerendo una progressiva normalizzazione della presenza femminile nei percorsi tecnici e manageriali del vino.

Dalle interviste svolte per la presente ricerca emerge che la formazione costituisce un fattore chiave nel rafforzare la leadership femminile, sia come leva di accesso ai ruoli decisionali sia come strumento di costruzione di autorevolezza professionale in un settore tradizionalmente caratterizzato da una forte componente maschile. Come afferma un'intervistata: *“Il livello di formazione scolastica e anche il livello intellettuale delle maestranze è completamente diverso... oggi abbiamo molti diplomati e molti laureati.”*

Parallelamente, emerge una riflessione critica sulla formazione accademica tradizionale, ritenuta talvolta non sufficiente a preparare alla leadership manageriale. Come riportato da un'altra imprenditrice, al termine del percorso universitario "*ora si va a studiare veramente*", evidenziando l'importanza di master e percorsi professionalizzanti per completare la preparazione alla gestione aziendale. Le esperienze formative internazionali e il confronto con contesti professionali eterogenei vengono inoltre descritti come elementi determinanti nello sviluppo di disciplina, visione strategica e capacità di gestione della complessità organizzativa.

Questa dinamica trova riscontro nei dati relativi ai Corsi in Wine Business di MIB Trieste School of Management (2003–2025, 248 diplomati), che mostrano una crescita progressiva della componente femminile fino a rappresentare una quota stabilmente compresa tra un terzo e quasi la metà degli iscritti. Si osserva inoltre un'evoluzione del background formativo: accanto a percorsi umanistici e linguistici, cresce la presenza di laureate in discipline tecniche (agronomia, enologia) e di professioniste con certificazioni specialistiche (AIS, WSET, FISAR, ONAV).

Un caso emblematico di questa traiettoria è rappresentato da **Cristina Mercuri**, che nel febbraio 2026 è diventata la prima donna italiana a ottenere il titolo di *Master of Wine* (MW), conferito dall'Institute of Masters of Wine di Londra a poco più di quattrocento professionisti in trenta Paesi (Pacelli, *Vanity Fair*, 2026; ANSA, 2026)⁵. Mercuri è il quarto MW italiano in assoluto, dopo Gabriele Gorelli (2021), Andrea Lonardi (2023) e Pietro Russo (2024). Il suo percorso biografico è di per sé significativo: formatasi come avvocatessa in studi legali internazionali specializzati in fusioni, acquisizioni e proprietà intellettuale, nel 2015 ha scelto di cambiare radicalmente percorso professionale, fondando Mercuri Wine Club, società di consulenza strategica e academy di formazione sul vino, e applicando al mondo enologico — come ha dichiarato — «lo stesso rigore analitico, metodo e disciplina maturati nella professione legale». In meno di un decennio ha costruito un profilo di riferimento nazionale e internazionale, come Wine Editor per *Forbes Italia* e giudice per *Decanter*.

⁵ Il percorso per conseguire il titolo MW è strutturato in fasi progressive e richiede un investimento complessivo stimato tra i 25.000 e gli oltre 50.000 euro, cui si aggiungono spese per viaggi, seminari e vini per degustazione — costi che Mercuri ha affrontato senza supporto economico da parte di aziende (Pacelli, *Vanity Fair*, 2026). Oltre alla padronanza della lingua inglese e della tecnica enologica, il percorso richiede competenze di marketing e comunicazione e una capacità di gestire l'ambiguità che Mercuri descrive con precisione: «una pratica culturale può essere perfetta per un produttore, ma può diventare addirittura dannosa per un altro. Ci sono così tante sfumature di grigio che obbligano a essere molto precisi nella consulenza». La dimensione psicologica è esplicita nel suo racconto: il percorso richiede, come per gli atleti olimpici, di fare «un bagno di umiltà e rinunciare al proprio ego», di affrontare il fallimento ripetuto e di mantenere la concentrazione nel lungo periodo grazie, nel suo caso, anche al supporto di un mental coach. Il riconoscimento assume così un valore che supera la certificazione tecnica: è, nelle sue parole, «il mio oro olimpico».

Particolarmente rilevante per il presente studio è il contenuto della tesi di ricerca con cui Mercuri ha completato il percorso MW: *Wine, Women and Fascism: A Visual Analysis of the Representation of Women in Propaganda in Enotria (1922–1942)* (Pacelli, *Vanity Fair*, 2026). Partita dall'intenzione di lavorare sulla gender equality nel vino italiano — un tema per cui, ha rilevato, «i dati sono praticamente inesistenti» — Mercuri ha applicato strumenti di semiotica visiva all'analisi delle copertine illustrate di *Enotria*, la prima rivista italiana specializzata sul vino, evidenziandone l'utilizzo propagandistico della rappresentazione femminile durante il fascismo. La ricerca approda poi a una riflessione sulla comunicazione del vino contemporanea: «comunicare il vino attraverso uno sguardo semiotico» significa interrogarsi su linguaggi, stereotipi e modelli culturali, con particolare attenzione al ruolo delle donne nel settore.

Dal punto di vista del framework teorico, il profilo di Mercuri illustra con precisione la categoria delle «professioniste» individuata nella segmentazione empirica della presente ricerca: una leadership di influenza fondata su competenze tecniche di eccellenza, autonomia consulenziale e capitale relazionale internazionale, piuttosto che su posizione gerarchica o controllo proprietario — e una conferma, coerente con l'ipotesi H4, che la formazione avanzata è leva strutturale di accesso e legittimazione nel settore vitivinicolo. Nel framework concettuale della ricerca, quindi, la formazione si configura come *enabling factor* che collega il background formativo e il posizionamento organizzativo allo sviluppo di modelli di leadership relazionali, generativi e riflessivi. Attraverso questo processo, competenze relazionali ed empatia vengono tradotte in capacità decisionale, istituzionalizzazione della leadership e trasformazione sostenibile delle imprese vinicole.

8.5 Sintesi interpretativa e formulazione delle ipotesi

Le evidenze qualitative raccolte non si limitano a descrivere un'evoluzione settoriale, ma consentono di articolare una serie di proposizioni interpretative che orientano la successiva verifica quantitativa.

In primo luogo, la trasformazione del settore vitivinicolo - segnata dall'aumento della complessità gestionale, dalla globalizzazione dei mercati e dall'innalzamento del capitale umano - sembra rendere progressivamente meno efficace il modello di leadership personalistica e accentrata. La legittimazione del leader non deriva più esclusivamente dalla proprietà o dalla tradizione, ma dalla capacità di coordinare competenze specialistiche, costruire consenso e formalizzare processi decisionali.

La leadership femminile, dunque, appare inserirsi in questa traiettoria evolutiva come configurazione particolarmente coerente con ambienti organizzativi complessi. Le dimensioni relazionale, generativa e riflessiva emerse dalle interviste suggeriscono che la presenza femminile nei ruoli decisionali possa favorire:

- una maggiore formalizzazione della governance;
- una più efficace integrazione tra obiettivi economici e territoriali;
- una migliore gestione del passaggio generazionale;
- una maggiore attenzione al capitale umano e alla retention dei talenti.

Inoltre, la formazione emerge come fattore abilitante che consente di trasformare competenze relazionali e sensibilità organizzativa in capacità decisionale strutturata e istituzionalizzata.

Le evidenze qualitative suggeriscono che **la leadership femminile operi come variabile interveniente nella trasformazione dei modelli organizzativi del settore vitivinicolo**. La sezione quantitativa successiva è volta a verificare tali configurazioni attraverso variabili coerenti con il framework concettuale.

In particolare, la survey consente di testare le seguenti ipotesi:

H1 – Leadership femminile e formalizzazione della governance

La presenza di donne in ruoli apicali è positivamente associata a una maggiore formalizzazione dei processi decisionali e a una più chiara distinzione tra proprietà e gestione.

- Variabile indipendente: ruolo apicale femminile (imprenditrice / manager)
- Variabile dipendente: livello di formalizzazione della governance (presenza di delega strutturata, organi formalizzati, pianificazione della successione)

H2 – Leadership femminile e orientamento al lungo periodo

Le donne in posizione decisionale mostrano una maggiore propensione a integrare obiettivi economici e socio-territoriali nelle strategie aziendali.

- Variabile indipendente: presenza femminile in posizione decisionale
- Variabile dipendente: orientamento dichiarato alla sostenibilità, continuità e valorizzazione territoriale

H3 – Leadership femminile e gestione della complessità organizzativa

La leadership femminile è associata a una maggiore attenzione alla gestione del capitale umano, alla retention dei talenti e alla qualità del clima organizzativo.

- Variabile indipendente: ruolo decisionale femminile
- Variabile dipendente: attenzione dichiarata a retention, coinvolgimento e valorizzazione delle competenze

H4 – Formazione come fattore abilitante (variabile moderatrice)

Il background formativo avanzato modera positivamente la relazione tra leadership femminile e formalizzazione della governance.

- Variabile indipendente: leadership femminile
- Moderatore: livello/formazione manageriale
- Variabile dipendente: governance formalizzata

In questa prospettiva, la ricerca qualitativa svolge una funzione esplorativa e generativa di ipotesi, mentre la successiva analisi quantitativa ne verifica la robustezza empirica su un campione più ampio, configurandosi come un approfondimento progressivo: dalle narrazioni dei protagonisti del settore alla misurazione sistematica delle configurazioni organizzative e dei loro outcome.

9. La ricerca quantitativa

9.1 Disegno della survey e descrizione del campione

La ricerca quantitativa è stata condotta attraverso una survey online rivolta alle associate dell'Associazione Le Donne del Vino, con l'obiettivo di verificare empiricamente le configurazioni organizzative e le dinamiche di leadership emerse nella fase qualitativa. Il campione è composto da 152 rispondenti, distribuite lungo l'intera filiera vitivinicola. Dal punto di vista del posizionamento organizzativo:

- Il **50,7%** ricopre un ruolo imprenditoriale/proprietario.
- Il **29–30%** è costituito da manager o dipendenti con responsabilità decisionali.
- La restante quota include consulenti e altre figure professionali.

Sono state rilevate informazioni relative a:

- ruolo organizzativo e livello di autonomia decisionale;
- grado di formalizzazione della governance;
- orientamento alla sostenibilità e al lungo periodo;
- gestione del capitale umano e retention dei talenti;
- background formativo e percorsi di formazione manageriale.

Dal punto di vista formativo, in particolare:

- oltre il **70%** possiede una laurea;
- una quota significativa ha frequentato percorsi specialistici nel settore vitivinicolo (AIS, WSET, FISAR, ONAV);
- circa un terzo ha seguito percorsi di formazione manageriale avanzata.

Questi dati confermano un capitale umano mediamente elevato e coerente con la trasformazione organizzativa descritta nella fase qualitativa.

L'analisi è stata condotta in chiave comparativa, verificando le associazioni tra ruolo decisionale femminile e variabili organizzative coerenti con il framework concettuale.

NOTA METODOLOGICA

I risultati presentati nelle sezioni 8.2–8.5 hanno carattere prevalentemente descrittivo e comparativo: le percentuali riportate derivano da analisi di frequenza e confronti tra sottogruppi per ruolo organizzativo. L'assenza di test statistici inferenziali formali (quali test chi-quadro o analisi di correlazione) è da considerarsi una limitazione metodologica. I pattern emersi sono nondimeno coerenti con le ipotesi formulate e con le evidenze qualitative, e costituiscono una base empirica esplorativa per ricerche successive di carattere confermativo.

9.2 Test dell'ipotesi H1

Leadership femminile e formalizzazione della governance

La presenza di donne in ruoli apicali è positivamente associata a una maggiore formalizzazione dei processi decisionali e a una più chiara distinzione tra proprietà e gestione. Per testare questa ipotesi, sono stati analizzati gli indicatori relativi a:

- presenza di delega strutturata;
- chiarezza nella distribuzione delle responsabilità;
- pianificazione del passaggio generazionale;
- utilizzo di strumenti formali di governance.

L'analisi degli indicatori di governance mostra che:

- oltre il **60%** delle imprenditrici dichiara la presenza di una delega strutturata;
- circa il **55%** segnala una pianificazione formale del passaggio generazionale;
- più del **65%** indica una chiara distinzione tra ruoli decisionali e operativi.

Le percentuali risultano sistematicamente inferiori nelle categorie con minore autonomia decisionale.

L'analisi comparativa tra imprenditrici e altre figure professionali evidenzia che le rispondenti in posizione apicale dichiarano con maggiore frequenza l'esistenza di processi formalizzati e di una distinzione più chiara tra proprietà e gestione. In particolare, la pianificazione della successione e la strutturazione delle responsabilità risultano più frequentemente presenti nelle imprese guidate da donne con ruolo imprenditoriale consolidato.

Questi risultati forniscono evidenza empirica a supporto dell'ipotesi H1, suggerendo che la leadership femminile in posizione apicale sia associata a una maggiore istituzionalizzazione della governance e dei processi decisionali.

9.3 Test dell'ipotesi H2

Leadership femminile e orientamento al lungo periodo

Le donne in posizione decisionale mostrano una maggiore propensione a integrare obiettivi economici e socio-territoriali nelle strategie aziendali. Per verificare questa ipotesi, sono stati considerati gli indicatori relativi a:

- attenzione alla sostenibilità ambientale;
- valorizzazione del territorio;
- visione strategica di lungo periodo;
- integrazione tra obiettivi economici e reputazionali.

I risultati mostrano una convergenza significativa verso strategie orientate alla sostenibilità e alla continuità nel tempo, con una particolare enfasi tra le imprenditrici e

le manager con responsabilità strategica. L'orientamento al lungo periodo emerge come tratto ricorrente e coerente con quanto emerso nella fase qualitativa. Le imprese guidate da donne risultano caratterizzate da una maggiore attenzione alla costruzione del valore reputazionale e territoriale, oltre che alla performance economica:

- oltre il **75%** delle rispondenti attribuisce priorità elevata alla sostenibilità ambientale;
- circa il **70%** indica la valorizzazione territoriale come obiettivo centrale;
- più del **80%** dichiara una visione strategica orientata al lungo periodo.

Le imprenditrici mostrano valori medi superiori rispetto alle altre categorie, confermando una configurazione coerente con la stewardship e con l'integrazione tra obiettivi economici e reputazionali.

L'analisi fornisce pertanto supporto empirico all'ipotesi H2, confermando la coerenza tra leadership femminile e configurazioni organizzative orientate alla sostenibilità sistemica.

9.4 Test dell'ipotesi H3

Leadership femminile e gestione del capitale umano

La leadership femminile è associata a una maggiore attenzione alla gestione del capitale umano, alla retention dei talenti e alla qualità del clima organizzativo. Sono stati analizzati gli indicatori relativi a:

- attenzione alla formazione interna;
- politiche di valorizzazione delle competenze;
- strategie di retention dei giovani qualificati;
- percezione del clima organizzativo.

La dimensione del capitale umano emerge con forza:

- circa il **78%** delle rispondenti considera la retention dei talenti una priorità strategica;
- oltre il **70%** investe in formazione interna;
- più del **65%** identifica il clima organizzativo come fattore critico di competitività.

Le risposte evidenziano un'attenzione marcata alla costruzione di ambienti di lavoro collaborativi e alla valorizzazione del capitale umano come leva strategica. In particolare, le imprenditrici e le manager in posizione decisionale attribuiscono elevata rilevanza alla capacità di attrarre e trattenere talenti, riconoscendo che la competitività futura dipende in larga misura dalla qualità delle risorse umane.

I risultati forniscono quindi supporto empirico all'ipotesi H3, suggerendo una relazione positiva tra leadership femminile e attenzione al capitale umano.

9.5 Test dell'ipotesi H4

Formazione come fattore abilitante

Il background formativo avanzato modera positivamente la relazione tra leadership femminile e formalizzazione della governance. Per testare questa ipotesi, sono stati analizzati:

- livello di istruzione;
- partecipazione a percorsi di formazione manageriale;
- preparazione tecnico-specialistica;
- correlazione con indicatori di governance formalizzata.

L'analisi del background formativo mostra che le rispondenti con formazione manageriale:

- dichiarano nel **68–70%** dei casi la presenza di strumenti di governance formalizzati;
- presentano livelli più elevati di pianificazione strategica rispetto a chi non ha seguito percorsi manageriali.

L'analisi mostra che le rispondenti con formazione manageriale avanzata o con percorsi di specializzazione tecnica dichiarano con maggiore frequenza l'adozione di strumenti strutturati di governance e pianificazione strategica. Il background formativo appare quindi rafforzare la capacità di tradurre sensibilità relazionali e visione strategica in processi decisionali formalizzati.

I risultati forniscono evidenza a supporto dell'ipotesi H4, confermando il ruolo della formazione come *enabling factor* nel framework concettuale.

Vale la pena quantificare l'entità di questo effetto, anche in termini esplorativi. Il campione mostra che circa un terzo delle rispondenti ha seguito percorsi di formazione manageriale avanzata. Tra queste, il 68–70% dichiara la presenza di strumenti di governance formalizzati. Se si considera che nel sottogruppo delle imprenditrici — già caratterizzato da livelli di formalizzazione superiori alla media — la quota complessiva si attesta intorno al 60–65%, il dato suggerisce che la formazione manageriale introduca un incremento di circa 5–10 punti percentuali nella propensione alla formalizzazione, a parità di ruolo organizzativo. Pur in assenza di test statistici inferenziali che consentano di isolare con precisione l'effetto netto, il pattern è coerente e robusto: la formazione non si limita a trasmettere competenze tecniche, ma opera come abilitatore cognitivo e organizzativo, rafforzando la capacità di tradurre orientamenti strategici in meccanismi decisionali strutturati.

9.6 Variabili di contesto: barriere culturali e organizzative

Oltre alla verifica delle ipotesi H1–H4, la survey ha rilevato le principali difficoltà e gli ostacoli percepiti dalle rispondenti nell'esercizio della leadership nel settore vitivinicolo. Tali elementi non sono considerati variabili dipendenti o indipendenti del modello ipotetico, ma configurano **condizioni strutturali di contesto** che influenzano i processi di legittimazione e l'effettiva capacità trasformativa della leadership femminile.

Tra le barriere maggiormente segnalate, si individuano:

- resistenze culturali nei contesti tradizionali;
- difficoltà di piena legittimazione professionale;
- persistente associazione simbolica tra leadership e figura maschile;
- limiti infrastrutturali nei territori rurali (servizi e conciliazione vita-lavoro);
- asimmetria tra responsabilità operative e potere decisionale formale.

Un'analisi più granulare dei dati rivela tuttavia una differenziazione significativa in funzione del ruolo organizzativo, che merita attenzione teorica specifica. Le resistenze ai modelli organizzativi tradizionali sono segnalate dal 64,3% delle dipendenti, rispetto al 36,4% delle imprenditrici: un divario di quasi trenta punti percentuali che non può essere ricondotto a una diversa esposizione al contesto culturale del settore, ma riflette il grado di autonomia decisionale di cui dispone ciascuna categoria. Chi controlla l'assetto organizzativo è in grado, almeno parzialmente, di neutralizzare o aggirare tali resistenze; chi opera all'interno di strutture altrui le sperimenta con un'intensità quasi doppia, senza disporre degli strumenti formali per trasformarle. Questo dato rafforza l'interpretazione del posizionamento organizzativo come variabile moderatrice (coerente con H1): l'accesso alla leadership formale non è solo un outcome, ma una condizione abilitante per la trasformazione delle barriere strutturali.

Un andamento analogo si osserva riguardo alla difficoltà di conciliazione tra vita privata e vita professionale, con un gradiente che risulta però invertito rispetto all'attesa: le dipendenti segnalano questa criticità nel 39,3% dei casi e le professioniste nel 36,2%, a fronte del 26,0% delle imprenditrici. Il dato suggerisce che l'autonomia organizzativa non agisca solo come leva strategica, ma anche come fattore di protezione rispetto al conflitto lavoro-famiglia: chi ha il controllo dei propri ritmi e delle proprie strutture riesce a gestire l'integrazione tra sfere in modo più efficace di chi è soggetta a vincoli gerarchici esterni.

La distribuzione delle risposte mostra come la percezione delle barriere sia trasversale ai diversi ruoli organizzativi, suggerendo che tali ostacoli non siano episodici ma radicati nel contesto istituzionale del settore. Le difficoltà non emergono dunque come fenomeni marginali, bensì come elementi strutturali che accompagnano l'evoluzione dei modelli di leadership.

Nel framework concettuale proposto, queste barriere possono essere interpretate come **variabili di contesto moderatrici**, in grado di influenzare l'intensità della relazione tra leadership femminile e outcome organizzativi. In altri termini, anche laddove la leadership femminile risulti associata a maggiore formalizzazione della governance (H1), orientamento al lungo periodo (H2) e attenzione al capitale umano (H3), la presenza di resistenze culturali può attenuarne l'impatto o rallentarne l'istituzionalizzazione.

L'inclusione di questa dimensione consente di evitare una lettura lineare o deterministica dei risultati: la leadership femminile opera in un ambiente caratterizzato da una tensione tra innovazione organizzativa e persistenza di schemi identitari tradizionali. Le evidenze quantitative sulle barriere rafforzano pertanto quanto emerso nella fase qualitativa, confermando che la trasformazione del settore vitivinicolo si sviluppa all'interno di un processo evolutivo non privo di frizioni culturali.

9.7 Sintesi complessiva dei risultati

Nel complesso, l'analisi quantitativa conferma le configurazioni emerse dalla fase qualitativa, evidenziando che:

- la leadership femminile in posizione apicale è associata a una maggiore formalizzazione della governance (H1);
- le donne in ruoli decisionali mostrano un orientamento coerente con strategie di lungo periodo e sostenibilità (H2);
- l'attenzione alla gestione del capitale umano e alla retention rappresenta una dimensione ricorrente (H3);
- il background formativo avanzato rafforza la capacità di istituzionalizzare la leadership (H4).

Tali relazioni si sviluppano tuttavia in un contesto caratterizzato da persistenti barriere culturali e organizzative, che possono moderare l'impatto trasformativo della leadership femminile.

L'integrazione tra ipotesi testate e variabili di contesto conferma la validità del framework concettuale proposto: la leadership femminile agisce come meccanismo di mediazione tra complessità settoriale, trasformazione della governance e sostenibilità organizzativa, ma la sua efficacia dipende anche dalle condizioni istituzionali e culturali in cui si inserisce.

La sezione successiva discuterà le implicazioni teoriche e manageriali di tali evidenze.

10. Risultati della ricerca letti attraverso il framework

L'analisi integrata dei dati qualitativi e quantitativi consente di collocare i risultati della ricerca all'interno del framework teorico proposto, evidenziando come la trasformazione della leadership nel settore vitivinicolo emerga dall'interazione dinamica tra contesto strutturale, posizionamento organizzativo, configurazioni di leadership femminile e assetti di governance.

In questa prospettiva, la leadership femminile non si configura come variabile isolata, ma come meccanismo di mediazione tra tradizione e cambiamento, capace di incidere sui processi di istituzionalizzazione organizzativa e sugli outcome di sostenibilità e resilienza.

10.1 Il contesto strutturale come fattore abilitante e vincolante

I risultati confermano il ruolo determinante del contesto strutturale del settore vitivinicolo, caratterizzato da:

- forte radicamento familiare e territoriale;
- coesistenza di obiettivi economici e socio-identitari;
- crescente complessità gestionale legata a internazionalizzazione, sostenibilità e apertura ai capitali.

Questa configurazione genera una tensione strutturale tra leadership personalistica e spinta verso modelli formalizzati. I dati quantitativi mostrano che oltre il 60% delle imprenditrici dichiara l'esistenza di strumenti di delega e formalizzazione, suggerendo che la transizione verso modelli più istituzionalizzati non è episodica ma in atto.

Parallelamente, le barriere culturali evidenziate nella Sezione 8.6 indicano che tale evoluzione si sviluppa in un ambiente ancora caratterizzato da inerzie simboliche e organizzative. Il contesto agisce quindi simultaneamente come fattore abilitante (richiesta di maggiore complessità) e vincolante (persistenza di modelli identitari tradizionali).

10.2 Il posizionamento organizzativo come variabile contingente

I risultati confermano che la leadership femminile non è una categoria omogenea, ma un fenomeno contestualizzato.

Le imprenditrici/proprietarie esprimono una leadership autonoma e visionaria, con forte orientamento strategico di lungo periodo (oltre l'80% dichiara prioritaria la visione strategica pluriennale). Le manager dipendenti sviluppano forme di leadership negoziata, maggiormente mediate da sistemi formali di governance. Nei ruoli

professionali non gerarchici, la leadership si manifesta attraverso competenze specialistiche e reti relazionali.

Questo elemento rafforza il framework, mostrando che il posizionamento organizzativo modera la relazione tra leadership e governance, in linea con H1.

10.3 I modelli di leadership emergenti

L'integrazione dei dati individua tre dimensioni ricorrenti:

- **Relazionale**, associata a costruzione di fiducia, mediazione e coordinamento;
- **Generativa**, orientata al lungo periodo e alla continuità intergenerazionale;
- **Riflessiva**, legata alla consapevolezza del contesto e alla capacità adattiva.

I dati quantitativi confermano tali configurazioni: oltre il 75% delle rispondenti attribuisce priorità alla sostenibilità e alla valorizzazione territoriale, mentre più del 70% considera la gestione del capitale umano leva strategica.

Queste dimensioni non sostituiscono la leadership decisionale, ma la riqualificano, contribuendo al passaggio da modelli accentrati a modelli distribuiti.

10.4 Governance come spazio di istituzionalizzazione

La governance emerge come il luogo in cui la leadership si traduce in assetti organizzativi. I risultati empirici mostrano:

- maggiore formalizzazione dei ruoli;
- diffusione di sistemi di delega;
- pianificazione più strutturata del passaggio generazionale;
- correlazione tra governance formalizzata e stabilità organizzativa nel medio periodo.

La formazione manageriale rafforza tale processo: le rispondenti con background manageriale dichiarano livelli più elevati di pianificazione e formalizzazione, confermando l'ipotesi H4.

La governance si configura dunque come un meccanismo di riduzione della dipendenza dalla figura individuale del leader e come uno strumento di equilibrio tra carisma personale e sostenibilità organizzativa.

10.5 Outcome sistemici

L'analisi consente di collegare direttamente le dinamiche osservate agli outcome individuati nel framework.

a) Trasformazione dei modelli di leadership

Si osserva un passaggio progressivo da leadership carismatica a leadership istituzionalizzata, sostenuta da pratiche di delega e maggiore condivisione decisionale. Questo fenomeno è più evidente nelle imprese in crescita o esposte ai mercati internazionali.

b) Rafforzamento della sostenibilità di lungo periodo

La leadership femminile è frequentemente associata a integrazione tra obiettivi economici e socio-territoriali. L'orientamento generativo contribuisce alla tutela del capitale reputazionale e alla continuità intergenerazionale, elementi centrali per la sostenibilità sistemica.

c) Maggiore resilienza organizzativa

I modelli relazionali e riflessivi favoriscono la gestione dei passaggi generazionali e delle fasi di riorganizzazione. L'attenzione al capitale umano e alla qualità del clima organizzativo — segnalata da oltre il 70% delle rispondenti — rafforza la capacità adattiva.

10.6 Sintesi teorica

Complessivamente, i risultati confermano la natura sistemica e multilivello della leadership femminile delineata nel framework teorico. La leadership femminile non emerge come semplice fattore di riequilibrio di genere, ma come configurazione organizzativa coerente con:

- ambienti complessi;
- imprese radicate territorialmente;
- sistemi che richiedono integrazione tra tradizione e innovazione.

Tuttavia, l'efficacia trasformativa di tali modelli si sviluppa in presenza di barriere culturali persistenti, che possono moderarne l'impatto.

Il contributo della ricerca consiste dunque nel mostrare che la leadership femminile nel settore vitivinicolo opera come leva di istituzionalizzazione della governance e di sostenibilità organizzativa, all'interno di un processo evolutivo non lineare ma caratterizzato da tensioni tra innovazione e continuità.

11. Temi di discussione: verso nuovi modelli di leadership e governance nel settore vitivinicolo

11.1 Leadership femminile come leva di trasformazione organizzativa

I risultati della ricerca mostrano in modo convergente, sia sul piano quantitativo sia su quello qualitativo, che la leadership femminile nel settore vitivinicolo italiano non rappresenta un mero fenomeno di riequilibrio di genere, ma costituisce un fattore strutturale di trasformazione dei modelli organizzativi.

Le evidenze empiriche indicano che le donne leader non si limitano a occupare ruoli tradizionalmente maschili, ma contribuiscono a ridefinire i processi di esercizio e legittimazione della leadership. La maggiore attenzione alla formalizzazione della governance, alla delega strutturata e alla pianificazione del passaggio generazionale (emersa nei dati quantitativi) suggerisce che la leadership femminile agisca come catalizzatore di istituzionalizzazione organizzativa.

In questo senso, il contributo della ricerca consiste nel mostrare che la leadership femminile non si sostituisce al modello imprenditoriale tradizionale, ma ne rappresenta una evoluzione adattiva in contesti caratterizzati da crescente complessità. L'orientamento relazionale e generativo osservato risulta coerente con la letteratura sulla leadership relazionale e con la *stewardship theory*, ma assume nel settore vitivinicolo una configurazione specifica, legata alla centralità del territorio e alla dimensione identitaria dell'impresa.

11.2 Leadership, identità e impresa familiare

Un elemento particolarmente rilevante riguarda il rapporto tra leadership e identità nelle imprese a base familiare. I risultati mostrano come, soprattutto tra le imprenditrici, la leadership sia fortemente intrecciata con la storia dell'impresa e con il capitale simbolico familiare.

La leadership assume quindi una dimensione narrativa, che integra visione strategica e responsabilità identitaria. Tuttavia, i dati evidenziano anche una tensione crescente tra leadership personalistica e necessità di formalizzazione. Nelle imprese in fase di crescita o di apertura ai mercati internazionali, emerge la consapevolezza che la sostenibilità nel lungo periodo richieda la separazione tra proprietà e gestione e l'introduzione di meccanismi di governance più strutturati.

Questo risultato dialoga direttamente con la letteratura sulle imprese familiari, suggerendo che la formalizzazione non rappresenti una perdita di identità, ma una condizione per la sua preservazione nel tempo.

11.3 Segmentazione della leadership: imprenditrici, manager e professioniste

Uno dei contributi più innovativi della ricerca risiede nell'evidenza empirica della segmentazione interna alla leadership femminile. I dati mostrano differenze significative tra imprenditrici, manager e professioniste, sia in termini di autonomia decisionale sia nella percezione e pratica della leadership.

Le imprenditrici esercitano una leadership decisionale e visionaria, caratterizzata da responsabilità ultima e controllo strategico. Le manager sviluppano invece forme di leadership negoziata, fortemente influenzate da assetti gerarchici e processi di legittimazione formale. Le professioniste non gerarchiche esercitano una leadership di influenza, fondata su competenze specialistiche e capitale relazionale.

Questa eterogeneità suggerisce che la leadership femminile non possa essere trattata come categoria omogenea, ma debba essere interpretata come fenomeno contingente, modellato dal posizionamento organizzativo. Tale risultato rafforza il framework teorico, che identifica il posizionamento come variabile moderatrice nella relazione tra leadership e governance.

11.4 Ostacoli culturali e processi di legittimazione

La persistenza di ostacoli culturali rappresenta uno degli elementi più significativi emersi dall'analisi quantitativa. L'elevata percentuale di rispondenti che segnala barriere simboliche e difficoltà di piena legittimazione conferma che la leadership femminile si sviluppa in un contesto istituzionale ancora segnato da modelli identitari tradizionali.

I dati quantitativi consentono di precisare ulteriormente questa dinamica. Il gap tra dipendenti (64,3%) e imprenditrici (36,4%) nella percezione delle resistenze ai modelli organizzativi tradizionali indica che la barriera non è uniforme, ma varia in funzione della posizione occupata nella struttura di potere. Questo risultato ha implicazioni teoriche rilevanti: suggerisce che l'accesso alla leadership formale non sia soltanto un outcome dell'abbattimento delle barriere, ma anche una condizione che ne riduce l'impatto percepito e operativo. In altri termini, l'autonomia decisionale agisce retroattivamente come meccanismo di neutralizzazione parziale degli ostacoli culturali, creando una circolarità virtuosa tra posizionamento organizzativo e capacità trasformativa. Questa evidenza rafforza l'interpretazione del posizionamento come variabile moderatrice centrale nel framework, e suggerisce che le politiche di inclusione più efficaci siano quelle che agiscono direttamente sull'accesso all'autonomia decisionale, piuttosto che limitarsi a interventi sulla cultura organizzativa.

Questo elemento contribuisce a spiegare la natura più riflessiva e relazionale dei modelli di leadership osservati: la necessità di costruire consenso e credibilità in contesti potenzialmente resistenti può aver favorito lo sviluppo di configurazioni più inclusive e dialogiche.

11.5 Reti, mentoring e leadership collettiva

La ricerca evidenzia inoltre il ruolo strategico delle reti professionali come infrastrutture di sviluppo della leadership femminile. I dati quantitativi mostrano un'elevata valorizzazione di mentoring, networking e formazione continua, mentre le interviste qualitative descrivono tali spazi come luoghi di apprendimento, legittimazione e costruzione identitaria.

In questa prospettiva, le reti associative non operano solo come strumenti di supporto individuale, ma come forme di leadership collettiva capaci di incidere sul contesto settoriale. Esse contribuiscono a ridurre l'isolamento professionale, a diffondere modelli di governance più inclusivi e a creare capitale sociale condiviso.

Tale dimensione collettiva appare particolarmente rilevante nei contesti meno strutturati, ma assume valore strategico anche per le imprese in crescita o in fase di transizione generazionale.

11.6 Leadership femminile e sostenibilità di lungo periodo

Il legame tra leadership femminile e orientamento al lungo periodo rappresenta uno dei risultati più robusti della ricerca. L'elevata attenzione alla sostenibilità economica, sociale e ambientale, evidenziata nei dati quantitativi, trova riscontro nelle pratiche di governance e nella centralità attribuita al capitale umano e al territorio.

Questo orientamento appare coerente con la *stewardship theory*, secondo cui i leader agiscono come custodi del patrimonio organizzativo e reputazionale. Nel settore vitivinicolo, tale configurazione assume una valenza sistemica: sostenibilità, qualità del prodotto, reputazione territoriale e continuità intergenerazionale risultano strettamente interconnesse.

La ricerca suggerisce dunque che la leadership femminile possa rappresentare una configurazione particolarmente funzionale alla gestione di imprese radicate territorialmente e orientate alla competizione globale, in cui la capacità di integrare tradizione e innovazione costituisce un vantaggio competitivo.

11.7 Sintesi interpretativa

Nel complesso, i risultati della ricerca indicano che la leadership femminile nel settore vitivinicolo non è un fenomeno marginale né transitorio, ma parte integrante di un processo più ampio di trasformazione dei modelli di governance.

Essa contribuisce:

- all'istituzionalizzazione dei processi decisionali;
- all'integrazione tra obiettivi economici e socio-territoriali;
- al rafforzamento della resilienza organizzativa;
- alla diffusione di modelli più inclusivi e collaborativi.

Tale evoluzione si sviluppa tuttavia in un contesto ancora segnato da resistenze culturali, suggerendo che il cambiamento non sia lineare ma progressivo e tensionale.

Il contributo della ricerca consiste quindi nell'offrire una lettura sistemica della leadership femminile come leva di trasformazione organizzativa e competitività di lungo periodo, all'interno di un settore in profonda evoluzione.

12. Contributo teorico della ricerca e implicazioni

Complessivamente, la ricerca contribuisce alla letteratura su leadership, imprese familiari e studi di genere in almeno tre direzioni principali.

In primis, fornisce evidenze empiriche su un settore - quello vitivinicolo - ancora relativamente poco esplorato dalla letteratura manageriale, nonostante la sua rilevanza economica, simbolica e territoriale. Il settore del vino si rivela un contesto particolarmente fertile per osservare l'interazione tra leadership, identità e governance, soprattutto nelle imprese a base familiare caratterizzate da una forte integrazione tra obiettivi economici e socio-emotivi.

In secondo luogo, la ricerca propone una lettura segmentata e situata della leadership femminile, superando approcci omogenei o essenzialisti. I risultati mostrano che la leadership femminile non è un costrutto unitario, ma assume configurazioni differenti in funzione del posizionamento organizzativo, del grado di autonomia decisionale e del livello di formalizzazione della governance. Questa evidenza suggerisce la necessità di integrare le teorie sulla leadership di genere con prospettive contingenti e multilivello.

Inoltre, lo studio evidenzia come la leadership femminile possa agire come leva di istituzionalizzazione organizzativa, favorendo processi di formalizzazione, delega e pianificazione strategica coerenti con le esigenze di sostenibilità e crescita del settore.

La convergenza tra dati qualitativi e quantitativi rafforza l'interpretazione secondo cui la leadership femminile non rappresenta un fenomeno marginale o transitorio, ma una componente strutturale della trasformazione del settore vitivinicolo italiano nel XXI secolo.

12.1 Implicazioni teoriche

Leadership e contesto settoriale

Lo studio amplia il corpus di ricerche sulla leadership in contesti agricoli e agroalimentari, evidenziando come tali settori, spesso trascurati negli studi manageriali, offrano un laboratorio privilegiato per analizzare la coevoluzione tra modelli di leadership e strutture di governance. Nel caso del settore vitivinicolo, la forte componente identitaria e territoriale rende particolarmente visibile la tensione tra leadership personalistica e istituzionalizzazione organizzativa, offrendo nuove chiavi interpretative per la letteratura sulle imprese familiari.

Leadership femminile come fenomeno contingente

I risultati contribuiscono a superare una visione monolitica della leadership femminile. La segmentazione empirica tra imprenditrici, manager e professioniste dimostra che i modelli di leadership adottati dalle donne variano significativamente in funzione della

posizione occupata e delle strutture di governance esistenti. Questo risultato suggerisce l'opportunità di integrare gli studi di genere con prospettive contingency-based, in cui la leadership è interpretata come pratica situata piuttosto che come insieme di tratti stabili.

Dialogo tra stewardship theory e gender studies

L'orientamento al lungo periodo, alla sostenibilità e alla tutela del patrimonio materiale e immateriale dell'impresa - emerso con coerenza nei dati - rafforza il dialogo tra stewardship theory e studi sulla leadership femminile. Il settore vitivinicolo, caratterizzato da obiettivi economici e socio-territoriali intrecciati, rappresenta un contesto paradigmatico in cui la leadership di tipo stewardship trova applicazione concreta. In questo senso, la leadership femminile appare particolarmente coerente con configurazioni organizzative orientate alla continuità intergenerazionale e alla reputazione di lungo periodo.

Leadership collettiva e ruolo delle reti

La ricerca introduce inoltre il concetto di leadership collettiva mediata dalle reti associative. Le associazioni professionali emergono come infrastrutture di sviluppo e legittimazione della leadership femminile, suggerendo nuove prospettive teoriche sul ruolo dei contesti informali nella costruzione del capitale sociale e professionale.

12.2 Implicazioni manageriali

Dal punto di vista manageriale, la ricerca suggerisce diverse indicazioni operative.

In primo luogo, le imprese vinicole sono chiamate a superare modelli eccessivamente centrati sulla figura del fondatore, integrando leadership personale e strutture di governance formalizzate. I risultati mostrano che la combinazione tra carisma imprenditoriale e processi organizzativi strutturati rappresenta un fattore chiave per affrontare la complessità e sostenere la crescita.

Poi emerge l'importanza strategica della formazione manageriale come fattore abilitante della leadership femminile. Investimenti in percorsi di sviluppo, mentoring e coaching possono rafforzare la capacità di istituzionalizzare la leadership e di gestire transizioni generazionali complesse.

Per le imprenditrici, la leadership femminile può essere valorizzata come leva nei processi di managerializzazione e apertura ai mercati internazionali. Per le manager dipendenti, risultano cruciali meccanismi di legittimazione formale e percorsi di sviluppo strutturati.

Infine, il rafforzamento delle reti professionali appare strategico non solo per l'empowerment individuale, ma come risorsa organizzativa capace di generare capitale sociale, innovazione e reputazione.

12.3 Implicazioni per le politiche pubbliche e di settore

I risultati offrono indicazioni anche per policy maker e istituzioni di settore.

Le politiche di sviluppo agricolo e rurale potrebbero integrare in modo più esplicito la dimensione della leadership e della governance, promuovendo modelli organizzativi inclusivi e sostenibili. Interventi formativi mirati, programmi di mentoring intergenerazionale e incentivi alla formalizzazione della governance rappresentano leve concrete per rafforzare la competitività del settore.

Le associazioni professionali possono essere riconosciute come partner strategici nella diffusione di buone pratiche e nel trasferimento di competenze manageriali. La collaborazione tra istituzioni pubbliche e reti professionali può contribuire alla costruzione di un ecosistema favorevole allo sviluppo della leadership femminile.

12.4 Implicazioni pratiche

Sul piano delle implicazioni pratiche, i dati relativi alla formazione come fattore abilitante suggeriscono che l'investimento in percorsi manageriali avanzati — MBA, executive education, programmi di sviluppo della leadership — rappresenti una delle leve più efficaci per accelerare l'istituzionalizzazione della governance nelle imprese guidate da donne.

Il fatto che le rispondenti con formazione manageriale dichiarino livelli di formalizzazione sistematicamente superiori, indipendentemente dal ruolo ricoperto, indica che tale effetto non è mediato esclusivamente dalla posizione gerarchica, ma opera anche nei contesti manageriali e professionali.

Per le associazioni di categoria — tra cui Le Donne del Vino, partner istituzionale di questa ricerca — questo risultato fornisce una base empirica per orientare l'offerta formativa verso contenuti di governance, pianificazione strategica e gestione della successione, che risultano essere le aree in cui l'effetto della formazione è più diretto e misurabile.

12.5 Sintesi delle implicazioni

Le implicazioni teoriche, manageriali, di policy e pratiche illustrate nelle sezioni precedenti convergono verso un'interpretazione unitaria della leadership femminile come leva strategica di trasformazione organizzativa nel settore vitivinicolo. Le conclusioni generali della ricerca sono sviluppate nella sezione seguente.

13. Conclusioni finali

Il presente studio ha analizzato l'evoluzione dei modelli di leadership nel settore vitivinicolo del XXI secolo, con particolare attenzione al contributo della leadership femminile e alle trasformazioni delle strutture di governance. Attraverso un approccio mixed-methods, che ha integrato interviste qualitative a opinion leader del settore e una survey quantitativa su 152 socie italiane dell'Associazione Donne del Vino, la ricerca ha offerto una lettura multilivello delle dinamiche di leadership in un comparto caratterizzato da forte tradizione familiare e crescente complessità organizzativa.

I risultati mostrano che il settore vitivinicolo si trova in una fase di transizione, in cui i modelli di leadership personalistica e carismatica vengono progressivamente affiancati da configurazioni più istituzionalizzate, collaborative e orientate alla sostenibilità. In questo processo, la leadership femminile emerge non come fenomeno accessorio, ma come componente strutturale della trasformazione organizzativa.

L'analisi empirica evidenzia una leadership femminile segmentata e situata: imprenditrici, manager e professioniste esercitano pratiche differenti, coerenti con il loro posizionamento organizzativo. Tuttavia, emergono tratti trasversali — orientamento relazionale, visione di lungo periodo, attenzione alla governance e al capitale umano — che risultano particolarmente funzionali in un settore caratterizzato dall'intreccio tra identità territoriale, reputazione e competitività globale.

L'integrazione dei dati qualitativi e quantitativi conferma, inoltre, che la leadership femminile svolge un ruolo cruciale nei processi di formalizzazione della governance e nei passaggi generazionali, contribuendo alla resilienza organizzativa e alla sostenibilità di lungo periodo delle imprese vinicole.

Limiti della ricerca

Come ogni studio, anche il presente lavoro presenta alcune limitazioni. Il campione quantitativo è composto esclusivamente da socie italiane dell'Associazione Donne del Vino, circostanza che potrebbe introdurre un bias di autoselezione e limitare la generalizzabilità dei risultati. Inoltre, la natura cross-sectional dell'indagine non consente di osservare l'evoluzione temporale dei modelli di leadership.

Ulteriori ricerche potrebbero:

- estendere l'analisi a campioni misti per genere;
- includere contesti internazionali;
- adottare disegni longitudinali;
- approfondire il confronto tra imprese familiari e gruppi multi-brand o cooperativi.

Prospettive future

Un filone di ricerca promettente riguarda l'analisi dell'impatto della leadership femminile su indicatori oggettivi di performance economica e sostenibilità, nonché il ruolo delle reti associative come dispositivi istituzionali di costruzione della leadership.

Considerazione finale

Nel complesso, lo studio suggerisce che la leadership femminile nel settore vitivinicolo non rappresenti soltanto un'espressione di maggiore inclusione, ma una configurazione organizzativa coerente con le esigenze di complessità, sostenibilità e governance del XXI secolo.

Riconoscerne il valore e favorirne lo sviluppo non è quindi solo una questione di equità, ma una scelta strategica per la competitività e la continuità di un comparto che fonda la propria forza sull'equilibrio tra tradizione e innovazione.

14. Direzioni di ricerca futura: leadership femminile e performance d'impresa

Nella prefazione al volume di Barbara Sgarzi *“Vino, donne e leadership”* (Sgarzi, 2023), Donatella Cinelli Colombini afferma: *“Le imprese italiane del vino condotte da donne sono circa un terzo del totale. [...] Ma se andiamo a vedere il reddito che producono, scopriamo che è il 28% del PIL agricolo. Non sono opinioni, le donne in agricoltura sono più brave degli uomini.”*

Al di là della provocazione retorica, tale affermazione – basata su dati aggregati – solleva una questione centrale per la ricerca accademica: esiste una relazione sistematica tra leadership femminile e performance d'impresa nel settore vitivinicolo? E, soprattutto, attraverso quali meccanismi tale relazione potrebbe manifestarsi?

Il presente studio non ha incluso indicatori economico-finanziari oggettivi, ma ha evidenziato come la leadership femminile sia associata a configurazioni organizzative caratterizzate da:

- maggiore formalizzazione della governance;
- attenzione al capitale umano;
- orientamento al lungo periodo;
- integrazione tra obiettivi economici e socio-territoriali.

Queste dimensioni rappresentano potenziali **variabili mediatrici** tra leadership e performance, suggerendo che l'eventuale vantaggio competitivo non derivi da tratti individuali, bensì da assetti organizzativi e processi decisionali differenti.

14.1 Leadership femminile e performance organizzativa

Un primo ambito di ricerca futura riguarda la relazione tra leadership femminile e qualità organizzativa. In particolare, si potrebbero analizzare indicatori quali:

- tassi di turnover del personale;
- livelli di engagement e clima organizzativo;
- continuità e stabilità dei team di lavoro.

Le evidenze qualitative suggeriscono che la cura delle relazioni e l'attenzione all'empatia possano tradursi in minori costi di sostituzione del personale e in maggiore conservazione del capitale umano, elemento cruciale nelle imprese vitivinicole di piccola e media dimensione.

14.2 Governance, resilienza e performance di lungo periodo

Un secondo filone riguarda la relazione tra leadership femminile e performance nel medio-lungo periodo.

La ricerca ha mostrato un'associazione tra leadership femminile e maggiore formalizzazione della governance. Studi futuri potrebbero verificare se tali assetti siano correlati a:

- maggiore stabilità nei passaggi generazionali;
- minore incidenza di conflitti familiari;
- migliore capacità di attrarre investitori;
- maggiore resilienza in contesti di crisi o volatilità dei mercati.

In questo senso, la performance non dovrebbe essere misurata esclusivamente attraverso indicatori di redditività immediata, ma anche attraverso metriche di sostenibilità e continuità intergenerazionale.

14.3 Performance reputazionale e capitale simbolico

Nel settore vitivinicolo, la competitività è strettamente legata alla reputazione, al posizionamento del brand e alla coerenza tra identità territoriale e strategia aziendale.

Future ricerche potrebbero esplorare la relazione tra leadership femminile e:

- posizionamento reputazionale;
- coerenza valoriale percepita dai consumatori;
- qualità delle relazioni con stakeholder locali e internazionali;
- performance nell'enoturismo e nelle attività esperienziali.

In contesti ad alta intensità simbolica come il vino, il capitale reputazionale rappresenta una dimensione di performance tanto rilevante quanto quella economico-finanziaria.

14.4 Leadership femminile e sostenibilità integrata

Un ulteriore ambito di ricerca riguarda la sostenibilità nelle sue dimensioni economica, sociale e ambientale. L'orientamento generativo emerso nella presente indagine suggerisce che le imprese guidate da donne possano adottare strategie più equilibrate tra redditività e responsabilità.

L'analisi futura potrebbe integrare indicatori ESG, certificazioni ambientali, pratiche di responsabilità sociale e performance finanziarie longitudinali, al fine di verificare se l'orientamento di lungo periodo si traduca in risultati economici più stabili nel tempo.

14.5 Verso un modello esplicativo

La citazione iniziale invita a spostare il focus dal “se” la leadership femminile funzioni al “come” e “attraverso quali meccanismi” essa generi valore.

Una prospettiva promettente consiste nell’elaborare un modello esplicativo multilivello in cui:

- la leadership femminile influenzi la governance;
- la governance influenzi qualità organizzativa e sostenibilità;
- tali variabili medino l’effetto sulla performance economica e reputazionale.

Integrare dati qualitativi, survey strutturate e indicatori oggettivi di performance rappresenta una direzione di ricerca necessaria per consolidare empiricamente il nesso tra leadership femminile e competitività nel settore vitivinicolo.

Considerazione conclusiva

Se la leadership femminile si configura, come suggeriscono i risultati di questo studio, come leva di istituzionalizzazione della governance e di orientamento al lungo periodo, allora la questione non riguarda soltanto l’inclusione di genere, ma la comprensione dei meccanismi organizzativi che generano valore.

La sfida per la ricerca futura consiste nel misurare tali meccanismi con strumenti più raffinati, contribuendo a superare letture impressionistiche o ideologiche e a fondare il dibattito su evidenze empiriche solide e comparabili.

Riferimenti bibliografici

Accademia dei Georgofili (2022) *Donne, agricoltura e formazione tecnico-scientifica: evoluzione e prospettive*. Firenze: Accademia dei Georgofili. Disponibile su:

<https://www.georgofili.net/File/Get?c=0c05df39-c1ac-4539-92cc-4e4be9c7d4ee>

Agronotizie (2023) 'Università di agraria: dove e perché iscriversi', *Agronotizie – Image Line Network*, 12 luglio. Disponibile su:

<https://agronotizie.imagelinenetwork.com/agricoltura-economia-politica/2023/07/12/universita-di-agraria-dove-e-perche-iscriversi/79485>

Associazione Italiana Sommelier (AIS) (2023) 'Sempre più donne tra i sommelier', in *L'Arena*, Speciale Vinitaly 2023. Disponibile su:

<https://www.larena.it/speciali/vinitaly/vinitaly-edizione-2023/ais-sempre-piu-donne-tra-i-sommelier-1.9982007>

Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. and Weber, T.J. (2009) 'Leadership: Current theories, research, and future directions', *Annual Review of Psychology*, 60, pp. 421–449.

Bear, S., Rahman, N. and Post, C. (2010) 'The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation', *Journal of Business Ethics*, 97(2), pp. 207–221. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0505-6>

Barrett, C.B., Bachke, M.E., Bellemare, M.F., Michelson, H.C., Narayanan, S. and Walker, T.F. (2010) 'Smallholder participation in contract farming: Comparative evidence from five countries', *World Development*, 38(5), pp. 715–730.

<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2009.09.006>

Barrett, C.B., Christiaensen, L., Sheahan, M. and Shimeles, A. (2017) 'On the structural transformation of rural Africa', *Journal of African Economies*, 26(suppl_1), pp. i11–i35.

Bass, B.M. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

Bass, B.M. (1999) 'Two decades of research and development in transformational leadership', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), pp. 9–32.

Bozer, G., Levin, L. and Santora, J.C. (2017) 'Succession in family business: Multi-source perspectives', *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), pp. 753–774. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2016-0163>

Brunori, G. and Borsotto, P. (2021) 'Rural governance and agricultural restructuring in Europe', *Sociologia Ruralis*, 61(1), pp. 1–20. <https://doi.org/10.1111/soru.12312>

Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P. and García-Almeida, D. (2001) 'The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm', *Family Business Review*, 14(1), pp. 37–46.

Casprini, E., Di Minin, A. and Paraboschi, A. (2020) 'Business model innovation in the wine industry', *Wine Economics and Policy*, 9(2), pp. 112–124.

Casprini, E., Pucci, T., Zanni, L. and De Massis, A. (2020) 'Business model innovation in family firms: The role of entrepreneurial orientation', *Journal of Family Business Strategy*, 11(3), 100334. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100334>

Chrisman, J.J., Chua, J.H. and Sharma, P. (2005) 'Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm', *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), pp. 555–576.

Cornforth, C. (2004) 'The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective', *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), pp. 11–32. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00241.x>

Confagricoltura Donna/CREA (2026) *L'Agricoltura è Donna. Leadership femminile per coltivare il futuro*. Ricerca Centro Studi Confagricoltura con CREA, presentata al convegno promosso da Confagricoltura Donna. Roma, 28 aprile 2026. Disponibile su: WineNews (winenews.it/it/le-aziende-agricole-in-italia-guidate-da-donne-sono-400-000-e-crescono-piu-di-quelle-maschili_589632).

Davis, J.H., Schoorman, F.D. and Donaldson, L. (1997) 'Toward a stewardship theory of management', *Academy of Management Review*, 22(1), pp. 20–47. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258>

De Massis, A., Chua, J.H. and Chrisman, J.J. (2008) 'Factors preventing intra-family succession', *Family Business Review*, 21(2), pp. 183–199.

De Massis, A., Kotlar, J., Campopiano, G. and Cassia, L. (2014) 'The impact of family involvement on SMEs' performance: Theory and evidence', *Journal of Small Business Management*, 52(4), pp. 622–648. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12093>

Dyer, W.G. (2006) 'Examining the “family effect” on firm performance', *Family Business Review*, 19(4), pp. 253–273.

Eagly, A.H. and Carli, L.L. (2007) *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Boston: Harvard Business School Press.

Eagly, A.H. and Johannesen-Schmidt, M.C. (2001) 'The leadership styles of women and men', *Journal of Social Issues*, 57(4), pp. 781–797.

- Eddleston, K.A. and Powell, G.N. (2008) 'The role of gender identity in explaining sex differences in business owners' career satisfier preferences', *Journal of Business Venturing*, 23(2), pp. 244–256.
- Eurostat (2020) *Farmers and the agricultural labour force statistics*. Luxembourg: European Commission.
- Galbreath, J., Ljubownikow, G., Tisch, D. and Thomas, B. (2025) 'Are women progressing to leadership roles in the wine industry? Evidence from Australia', *Journal of Wine Economics*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1017/jwe.2025.7>
- García-Ramos, R. and García-Olalla, M. (2011) 'Board characteristics and firm performance in public founder- and nonfounder-led family businesses', *Journal of Family Business Strategy*, 2(4), pp. 220–231. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.09.001>
- Glover, J.L. (2014) 'Exploring the role of family influence on business innovation', *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(2), pp. 256–276. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2013-0144>
- Habbershon, T.G. and Williams, M. (1999) 'A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms', *Family Business Review*, 12(1), pp. 1–25.
- ISMEA (2022a) *L'agricoltura italiana al femminile*. Roma: ISMEA.
- ISMEA (2022b) *Donne, giovani e vino: Nuove prospettive della filiera*. Roma: ISMEA.
- ANSA (2026) 'Cristina Mercuri proclamata Master of Wine, prima donna italiana a conquistare il titolo MW', *ANSA Terra&Gusto*, 19 febbraio 2026. Disponibile su: [ansa.it](https://www.ansa.it)
- Il Sole 24 Ore (2026) 'Per la prima volta una donna italiana entra nell'esclusivo club mondiale dei 400 Master of Wine: ecco chi è', 21 febbraio 2026. Disponibile su: [ilsole24ore.com](https://www.ilsole24ore.com)
- Jensen, M.C. and Meckling, W.H. (1976) 'Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure', *Journal of Financial Economics*, 3(4), pp. 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kovács, Z., Tóth, A. and Szabó, G. (2022) 'Family business governance and non-economic goals in Hungarian wine firms', *ResearchGate Preprint*. [Preprint]. Disponibile su: <https://www.researchgate.net> [Nota: verificare i dati completi di pubblicazione]
- Meloni, G. and Swinnen, J. (2013) 'The political economy of European wine regulations', *Journal of Wine Economics*, 8(3), pp. 244–284.

- Miller, D. and Le Breton-Miller, I. (2005) *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Boston: Harvard Business School Press.
- Miller, D. and Le Breton-Miller, I. (2006) 'Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities', *Family Business Review*, 19(1), pp. 73–87.
- Nanut, V. (2024) *Lo sviluppo della leadership: attitudini, competenze e valori*. Trieste: MIB Trieste School of Management.
- Nelson, T. and Constantinidis, C. (2017) 'Sex and gender in family business succession research: A review and forward agenda', *Journal of Family Business Strategy*, 8(2), pp. 106–117.
- Northouse, P.G. (2021) *Leadership: Theory and Practice*. 9th edn. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Orth, U.R., McDaniel, M., Shellhammer, T. and Lopetcharat, K. (2007) 'Promoting wine in restaurants', *Journal of Foodservice Business Research*, 9(4), pp. 51–69.
- Page, S.E. (2010) *Diversity and Complexity*. Princeton: Princeton University Press.
- Pacelli, L. (2026) 'Cristina Mercuri è la prima Master of Wine donna italiana: «Oltre gli stereotipi, per superare la crisi del vino»', *Vanity Fair Italia*, 25 febbraio 2026.
Disponibile su: [vanityfair.it](https://www.vanityfair.it)
- Perano, M. and Montera, R. (2018) 'Stewardship theory, sostenibilità e cocreazione di valore', in *Stewardship. La nuova sostenibilità?* Roma: Aracne Editrice, pp. 19–33.
- Sharma, P., Chrisman, J.J. and Chua, J.H. (2003) 'Predictors of satisfaction with the succession process in family firms', *Journal of Business Venturing*, 18(5), pp. 667–687.
- Shortall, S. (2010) 'Women working on the farm', *Gender & Development*, 18(3), pp. 403–414.
- Sgarzi, B. (2023) *Vino, donne e leadership*. Milano: Il Sole 24 Ore.
- Suess-Reyes, J. and Fuetsch, E. (2016) 'The future of family farming', *Journal of Rural Studies*, 47, pp. 117–140.
- Suess-Reyes, J. (2017) 'Understanding the transgenerational orientation of family businesses', *Journal of Business Economics*, 87(6), pp. 749–777.
- Trauger, A. (2004) 'Because they can do the work', *Gender, Place & Culture*, 11(2), pp. 289–307.

Viganò, E., Bonomi, S. and Henke, R. (2022) 'Gender, leadership and innovation in agri-food systems', *Agricultural Economics Review*, 23(2), pp. 45–63.

Viganò, L., Magni, D. and Riviezzo, A. (2022) 'Gender and governance in family wine firms: Emerging patterns in Italy', *International Journal of Wine Business Research*.

WineMeridian (2026) 'Cristina Mercuri: prima donna italiana Master of Wine', marzo 2026. Disponibile su: winemeridian.com

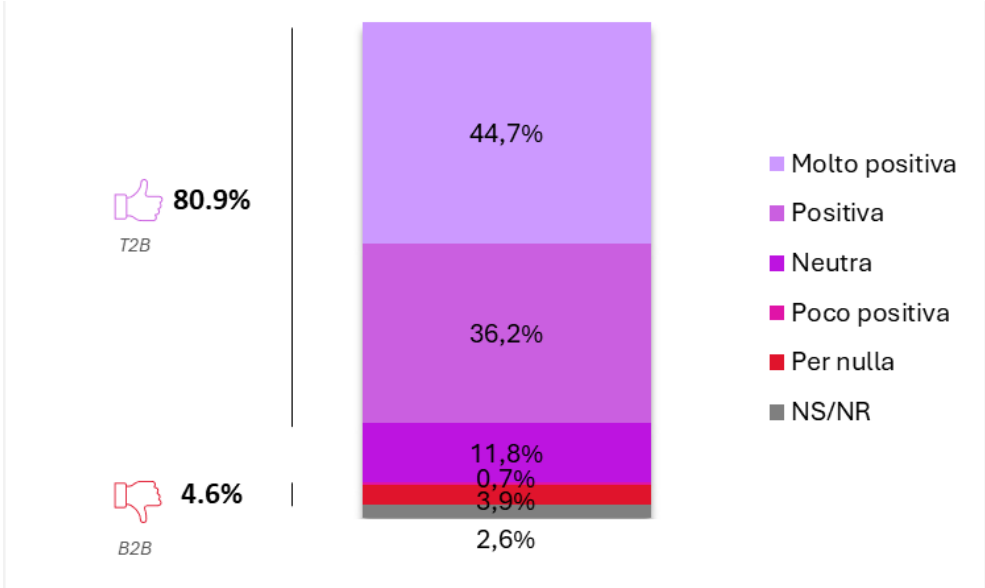
WineNews (2024) 'Il sommelier del futuro è donna', WineNews.it. Disponibile su: winenews.it

Zellweger, T.M., Nason, R.S. and Nordqvist, M. (2012) 'From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families', *Family Business Review*, 25(2), pp. 136–155.

Annex A. Descrizione campione ricerca

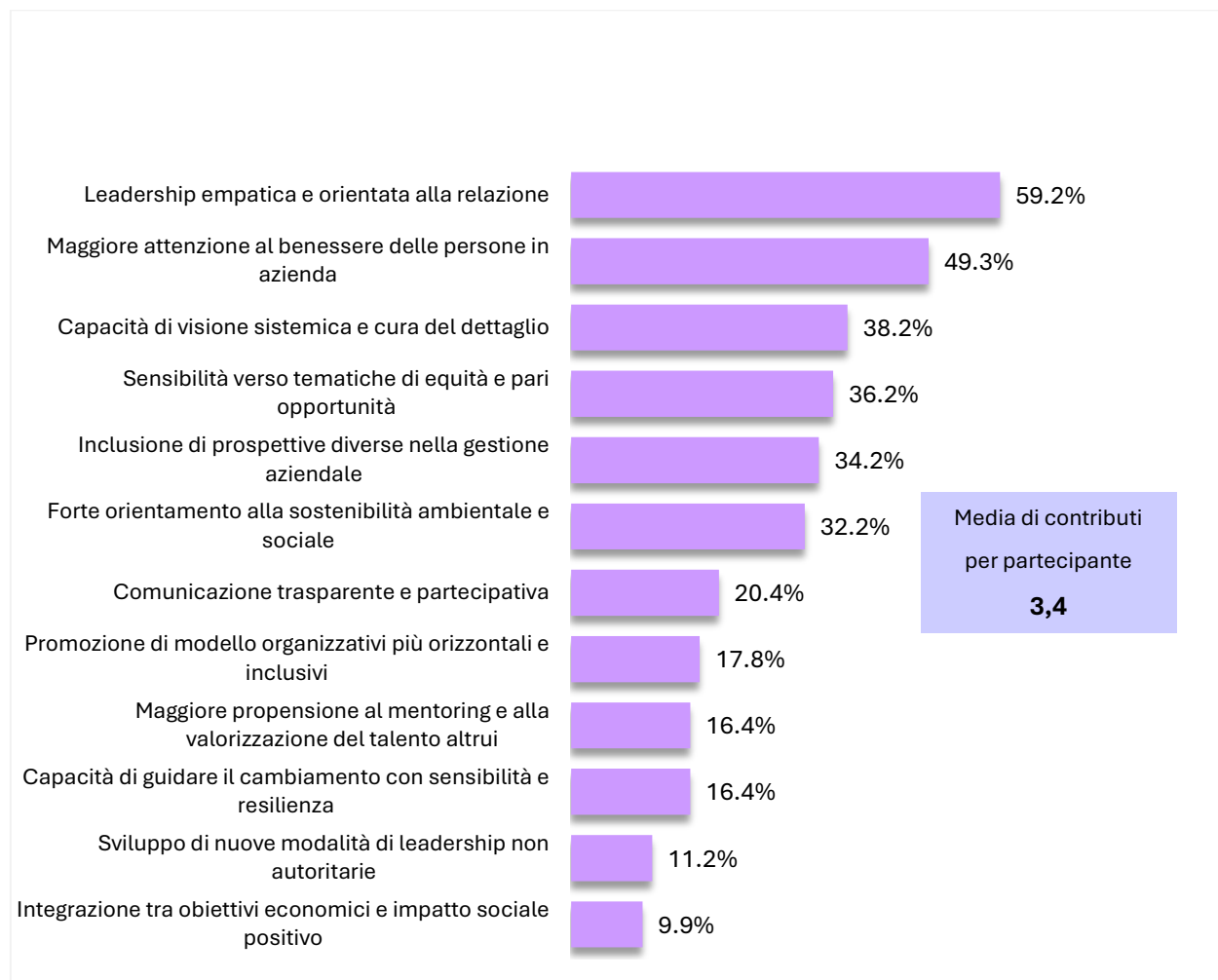
Imprenditrice:	50,70%
Imprenditrice	
Socio contitolare società agricola semplice	
Altri ruoli:	30,90%
Sommelier	36,20%
<i>Degustatrice ufficiale AIS</i>	
<i>Formatore, sommelier, redattore per riviste enogastronomiche</i>	
<i>Sommelier</i>	
<i>Sommelier e blogger</i>	
Consulente libera professionista	25,50%
<i>Consulente libera professionista</i>	
<i>Marketing e comunicazione</i>	
Titolari e/o dipendenti di enoteche, ristoranti, distribuzione di vino	17,00%
Giornalista/Blogger	14,90%
Altro	6,40%
<i>Avvocato</i>	
<i>Commercialista che intende specializzarsi nel settore agricolo e delle accise</i>	
<i>Tour operator / Incoming Expert</i>	
Dipendente:	18,40%
Manager/Responsabile di funzione	64,30%
<i>Manager/Responsabile di funzione</i>	
<i>Vice presidente</i>	
Dipendente di aziende	35,70%
<i>Dipendente</i>	
<i>Hospitality manager</i>	
<i>Dipendente e sommelier</i>	
<i>Wine hospitality manager in azienda vinicola</i>	
<i>Enologa</i>	

Annex B (H1). Percezione della capacità di influenzare le strategie aziendali
 (Indicatori di governance / formalizzazione)



Annex C (H2). Contributi delle donne alla leadership tradizionale

(Indicatori di sostenibilità / orientamento strategico)



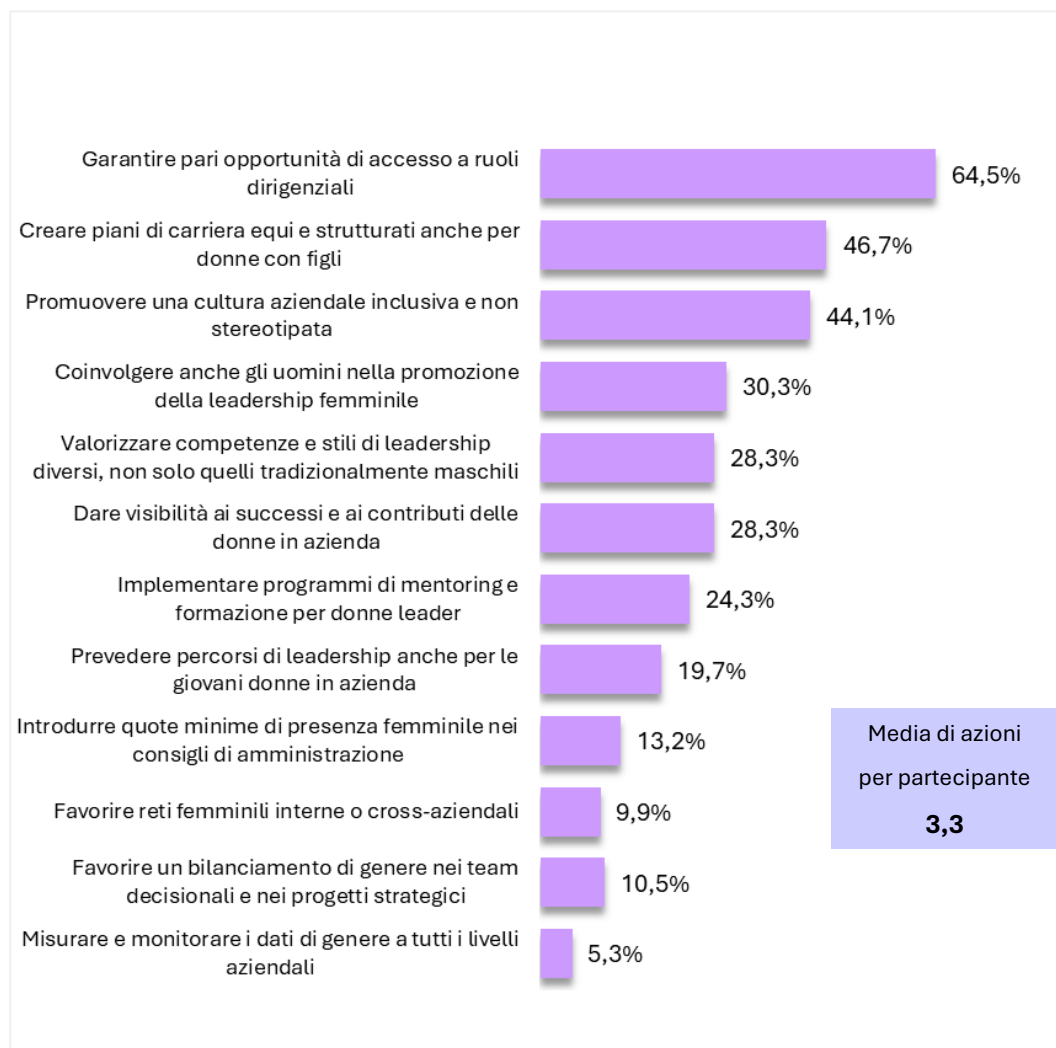
Contributi delle donne alla leadership: priorità dichiarate

Priorità strategica dichiarata	Imprenditrice	Manager/Dipendente	Base (N=152)
Sostenibilità ambientale come priorità elevata	>75%	>70%	>75%
Valorizzazione territoriale come obiettivo centrale	~75%	~65%	~70%
Visione strategica orientata al lungo periodo	>80%	~75%	>80%
Integrazione tra obiettivi economici e reputazionali	>75%	~68%	~72%

Nota: le imprenditrici mostrano valori medi superiori rispetto alle altre categorie in tutte le dimensioni considerate, confermando la coerenza con il modello stewardship. Dati ricavati dalla sezione 8.3.

Annex D (H3). Azioni per l'integrazione della leadership femminile

(Capitale umano / retention / formazione interna)



Azioni per l'integrazione della leadership femminile

Dimensione	Imprenditrice	Manager/ Dipendente	Base (N=152)
Retention dei talenti come priorità strategica	~80%	~75%	~78%
Investimento in formazione interna	~72%	~68%	>70%
Clima organizzativo come fattore critico di competitività	~68%	~62%	>65%
Valorizzazione delle competenze come leva strategica	~75%	~68%	~72%

Nota: l'attenzione alla gestione del capitale umano emerge come dimensione trasversale ai ruoli organizzativi, con valori più elevati tra le imprenditrici. Dati ricavati dalla sezione 8.4.

Annex E (H4). Principali difficoltà e ostacoli percepiti della leadership femminile

(Background formativo / formazione manageriale)



Principali caratteristiche formative del campione e correlazione con governance

Profilo formativo del campione (N=152)

Livello/percorso formativo	% campione
Laurea (triennale o magistrale)	>70%
Percorso specialistico vitivinicolo (AIS, WSET, FISAR, ONAV)	quota significativa
Formazione manageriale avanzata (MBA, executive, leadership)	~33%

Correlazione formazione manageriale → governance formalizzata

Indicatore di governance	Con formazione manageriale avanzata	Senza formazione manageriale avanzata
Strumenti di governance formalizzati	68–70%	~50–55%
Pianificazione strategica strutturata	>65%	~48%
Processi di delega formalizzati	~65%	~45%

Nota: le rispondenti con formazione manageriale avanzata dichiarano con sistematica maggiore frequenza l'adozione di strumenti strutturati di governance e pianificazione, indipendentemente dal ruolo organizzativo. Questo pattern supporta H4: la formazione

agisce come enabling factor nella relazione tra leadership femminile e istituzionalizzazione della governance. Dati ricavati dalla sezione 8.5.

Annex F. Contesto istituzionale e barriere - Principali difficoltà e ostacoli della leadership femminile

Risposta	Imprenditrice	Altri ruoli	Dipendente	Base
Barriere culturali e stereotipi	76,6%	72,3%	78,6%	75,7%
Resistenze al cambiamento nei modelli organizzativi tradizionali	36,4%	34,0%	64,3%	40,8%
Difficoltà nel conciliare vita privata e professionale	26,0%	36,2%	39,3%	31,6%
Mancanza di supporto all'interno dell'azienda	22,1%	34,0%	28,6%	27,0%
Limitate opportunità di formazione e sviluppo	9,1%	14,9%	25,0%	13,8%
Altro*	0,0%	0,0%	3,6%	0,7%
NS/NR	2,6%	2,1%	0,0%	2,0%
Base	77	47	28	152
	172,7%	193,6%	239,3%	191,4%

*Ostacoli di Genere

Annex G. Questionario sulla Leadership Femminile

Sezione 1: Informazioni generali e profilo professionale

Qual è la sua fascia d'età?

- Meno di 30 anni
- 30-39 anni
- 40-49 anni
- 50-59 anni
- 60 anni o più

Qual è il suo ruolo principale nel settore vinicolo?

- Imprenditrice
- Manager/Responsabile di funzione (amministratore delegato, direttore generale, responsabile produzione, direttrice commerciale, responsabile marketing ect)
- Dipendente (impiegata, enologa, agronoma, back office, amministrativa, etc)
- Consulente libera professionista (comunicazione, vendite, agronoma, enologa etc)
- Giornalista/Blogger
- Titolari e/o dipendenti di enoteche, ristoranti, distribuzione di vino
- Sommelier
- Altro (specificare):

La sua azienda è di tipo:

- Familiare indipendente
- Società di capitali o parte di un gruppo
- Società cooperativa
- Libera professione
- Altro (specificare):

Da quanti anni opera nel settore vinicolo?

- Meno di 5 anni
- 5-10 anni
- 11-20 anni
- Più di 20 anni

Quale livello di formazione possiede?

- Diploma scuola media
- Diploma scuola superiore
- Laurea vecchio ordinamento
- Laurea triennale
- Laurea magistrale o specialistica
- Dottorato/Formazione post-laurea (Phd, master II livello, MBA)

Quali altri corsi, inerenti al settore vitivinicolo ha frequentato:

- Workshop e Seminari brevi
- Corsi di formazione post diploma (ad es. ITS, Fondo Sociale Europeo)

- Corsi di formazione post laurea o executive (ad es. Wine Business Management di Mib Trieste)
- Diploma AIS, ONAV, FISAR, WSET
- Altro (specificare):

Sezione 2: Integrazione e ruolo nella governance aziendale

Che percentuale della governance della sua azienda è attualmente ricoperta da donne?

- Meno del 10%
- 10-30%
- 31-50%
- Più del 50%
- Non applicabile per la mia attività (ad es. giornalista o blogger ...)

In quale misura ritiene che la presenza femminile nella governance abbia influenzato le strategie aziendali?

- Molto positiva
- Positiva
- Neutra
- Poco positiva
- Per nulla

La sua azienda ha adottato modelli regolamentati per il passaggio generazionale (es. trust, regolamenti societari)?

- Sì, completamente implementati
- In parte implementati
- In fase di valutazione/progetto
- No

Quale livello di autonomia decisionale ritiene di avere all'interno dell'azienda?

- Totale autonomia
- Autonomia parziale o limitata
- Nessuna autonomia
- Non applicabile per la mia attività (ad es. giornalista o blogger ...)

In che misura le aziende vinicole facilitano l'integrazione dei ruoli femminili?

- Molto
- Abbastanza
- Poco
- Per nulla
- Non so/Non risponde

Sezione 3: Formazione, competenze ed esperienza professionale

Quanto ritiene importante la formazione continua nel suo percorso professionale?

- Essenziale
- Molto importante
- Abbastanza importante
- Poco importante
- Non importante

Quali aree di competenza ritiene fondamentali per la leadership nel settore vinicolo?

(selezioni tutte quelle applicabili)

- Gestione aziendale e strategica
- Conoscenze enologiche e tecniche produttive
- Marketing e comunicazione
- Commerciale e vendite
- Acquisti e logistica
- Innovazione e sostenibilità
- Amministrazione e controllo
- Finanza e gestione dei capitali
- Gestione delle risorse umane, sviluppo delle soft skills
- Turismo e Ospitalità
- Altro (specificare):

Quanto ritiene che l'esperienza professionale maturata nel settore vinicolo sia decisiva per il successo nella leadership?

- Fondamentale
- Molto importante
- Importante
- Poco importante
- Non importante

In che misura la partecipazione a network e associazioni di settore ha contribuito al suo percorso di leadership?

- In maniera determinante
- In maniera significativa
- In maniera moderata
- Poco
- Per nulla

Sezione 4: Ruoli e funzioni ricoperte dalle donne

Quali ruoli ricoprono prevalentemente le donne nella sua azienda? (selezioni tutte quelle applicabili)

- Proprietà
- Direzione Generale e Consiglio di amministrazione
- Gestione operativa/Produzione
- Marketing e comunicazione
- Commerciale e Vendite
- Acquisti e logistica
- Innovazione e sviluppo prodotto
- Finanza e controllo di gestione
- Turismo e Ospitalità
- Risorse umane
- Altro (specificare):

Quali sono gli ambiti in cui ritiene che le donne possano avere un ruolo significativo per lo sviluppo del settore vitivinicolo?

- Gestione strategica dell'impresa (visione, valori e obiettivi)
- Gestione operativa dell'impresa (amministrativa, commerciale, vendite, comunicazione etc)
- Innovazione di prodotto e di processo
- Sostenibilità e responsabilità sociale di impresa
- Inclusione e Valorizzazione dei talenti
- Networking di settore (ad es. associazionismo)
- Sviluppo del territorio (ambientale, sociale, artistico)
- Per nulla

In che misura le competenze relazionali e comunicative influenzano la capacità di gestione e governance nelle aziende vinicole?

- Molto
- Abbastanza
- Poco
- Per nulla

Quali strumenti (formativi, tecnologici, consulenziali) ritiene fondamentali per sostenere il ruolo femminile nella gestione aziendale?

- Programmi di mentoring e coaching
- Corsi di formazione specifici
- Strumenti digitali e tecnologici
- Consulenze specializzate
- Altro (specificare):

Quanto ritiene che il networking con altre realtà del settore (nazionali/internazionali) sia utile per il consolidamento dei ruoli femminili nella governance?

- Estremamente utile
- Molto utile
- Moderatamente utile
- Poco utile
- Per nulla utile

Sezione 5: Leadership femminile vs. Leadership tradizionale

Quali sono, a suo avviso, le principali differenze tra la leadership femminile e quella tradizionale?

(Risposta aperta – massimo 150 parole)

Utilizzando tre parole chiave, come descriverebbe la leadership femminile nel settore vinicolo?

(Risposta aperta)

In che misura ritiene che la leadership femminile favorisca processi decisionali più inclusivi e collaborativi?

- Molto
- Abbastanza
- Poco
- Per nulla

Quanto ritiene che la leadership femminile sia in grado di promuovere l'innovazione e l'adozione di pratiche sostenibili all'interno dell'azienda?

- In maniera determinante
- In maniera significativa
- Moderata
- Limitata
- Per nulla

Quali aspetti della leadership tradizionale ritiene possono essere integrati positivamente nella leadership femminile?

- L'orientamento al risultato
- La capacità decisionale
- La gestione del rischio
- L'autorità
- L'autorevolezza
- Altro (specificare):

Considerando la sensibilità femminile ad alcune tematiche sociali, quali possono essere i contributi alternativi alla leadership tradizionale, che la presenza femminile può portare?

- Maggiore attenzione al benessere delle persone in azienda
(Clima interno, equilibrio vita-lavoro, ascolto attivo)
- Leadership empatica e orientata alla relazione
(Costruzione di team coesi, gestione collaborativa dei conflitti)
- Inclusione di prospettive diverse nella gestione aziendale
(Valorizzazione della diversità di genere, etnica, generazionale)
- Forte orientamento alla sostenibilità ambientale e sociale
(Scelte etiche, attenzione all'impatto a lungo termine)
- Comunicazione trasparente e partecipativa
(Maggiore apertura al confronto, alla condivisione di decisioni e valori)
- Capacità di visione sistemica e cura del dettaglio
(Unire strategia e operatività con equilibrio)
- Promozione di modelli organizzativi più orizzontali e inclusivi
(Superamento della gerarchia rigida a favore della collaborazione)
- Sensibilità verso tematiche di equità e pari opportunità
(Politiche interne più eque per tutti i dipendenti)
- Integrazione tra obiettivi economici e impatto sociale positivo
(Valutazione del successo anche in termini etici e comunitari)
- Sviluppo di nuove modalità di leadership non autoritarie
(Modelli più flessibili, adattivi, co-creativi)
- Maggiore propensione al mentoring e alla valorizzazione del talento altrui
(Sostegno alle carriere di altre donne e giovani)
- Capacità di guidare il cambiamento con sensibilità e resilienza
(Affrontare le crisi senza rinunciare alla visione umana)

Sezione 6: Difficoltà e ostacoli alla leadership femminile nel settore vinicolo

Quali sono le principali difficoltà che le donne incontrano nell'affermare la propria leadership nel contesto vinicolo? (selezioni tutte quelle applicabili)

- Barriere culturali e stereotipi
- Mancanza di supporto all'interno dell'azienda
- Limitate opportunità di formazione e sviluppo
- Resistenze al cambiamento nei modelli organizzativi tradizionali
- Difficoltà nel conciliare vita privata e professionale
- Altro (specificare):

Ha mai riscontrato situazioni in cui il suo contributo come leader donna è stato sottovalutato o minimizzato?

- Sì, frequentemente
- Sì, occasionalmente
- Raramente

- Mai

Se sì, vuole fare un esempio (max 150 parole) ... non obbligatorio

In che misura ritiene che le politiche aziendali e i programmi di mentoring possano aiutare a superare queste difficoltà?

- Molto
- Abbastanza
- Poco
- Per nulla

Sezione 7: Prospettive future

Quali azioni ritiene potrebbero contribuire ad integrare efficacemente la leadership femminile nella governance e gestione aziendale?

- Garantire pari opportunità di accesso a ruoli dirigenziali
(Attraverso selezioni trasparenti e criteri di merito)
- Implementare programmi di mentoring e formazione per donne leader
(Supportare lo sviluppo delle competenze di leadership femminile)
- Creare piani di carriera equi e strutturati anche per donne con figli
(Includere politiche di flessibilità e conciliazione lavoro-vita privata)
- Introdurre quote minime di presenza femminile nei consigli di amministrazione
(Almeno come misura temporanea per stimolare il cambiamento)
- Valorizzare competenze e stili di leadership diversi, non solo quelli tradizionalmente maschili
(Es. orientamento al dialogo, empatia, visione sistemica)
- Promuovere una cultura aziendale inclusiva e non stereotipata
(Contrastare bias e pregiudizi inconsci)
- Misurare e monitorare i dati di genere a tutti i livelli aziendali
(Per valutare il progresso e correggere squilibri)
- Favorire reti femminili interne o cross-aziendali
(Gruppi di supporto, networking, scambio di esperienze)
- Dare visibilità ai successi e ai contributi delle donne in azienda
(Raccontare le storie di leadership femminile nel vino)
- Coinvolgere anche gli uomini nella promozione della leadership femminile
(Sensibilizzazione e alleanze per il cambiamento culturale)
- Favorire un bilanciamento di genere nei team decisionali e nei progetti strategici
(Non solo nei ruoli operativi)
- Prevedere percorsi di leadership anche per le giovani donne in azienda
(Sviluppare il talento femminile fin dall'inizio)
- Altri suggerimenti:

Dove vede uno sviluppo potenziale delle donne nel settore vinicolo nei prossimi 10 anni (in quale ruolo, ecc.)?"

- Ruoli dirigenziali e di governance
(CEO, direttrici generali, consigli di amministrazione, gestione strategica)
- Responsabili di produzione / enologhe
(Maggiore presenza femminile nelle cantine, nella vinificazione e nella ricerca di innovazione)
- Marketing e brand management
(Leadership nella comunicazione del vino, storytelling, posizionamento di marca)
- Export e sviluppo commerciale internazionale
(Espansione in nuovi mercati, gestione delle relazioni estere)
- Sostenibilità e responsabilità sociale d'impresa (CSR)
(Ruoli legati a impatto ambientale, etica e inclusione)
- Formazione, consulenza e mentoring nel settore vitivinicolo
(Donne come formatrici, coach, role model per le nuove generazioni)
- Innovazione e ricerca scientifica in enologia e viticoltura
(Leadership in laboratori, università, centri di ricerca applicata)
- Tecnologia e digitalizzazione del settore
(Ruoli in tecnologie per la produzione, e-commerce, wine tech)
- Turismo del vino e ospitalità enoturistica
(Gestione di esperienze, accoglienza, comunicazione culturale)
- Imprenditoria vitivinicola
(Crescita del numero di donne che fondano o rilevano aziende vinicole)
- Advocacy e rappresentanza istituzionale
(Ruoli nelle associazioni di settore, nei consorzi, nelle politiche agricole)
- Ruoli creativi: comunicazione, scrittura e critica enogastronomica
(Wine writer, sommelier, influencer, storytelling)

Oltre al Prof. Vladimir Nanut, che ha supervisionato la ricerca, desideriamo ringraziare tutte le persone che hanno preso parte alle interviste e l'Associazione Nazionale Donne del Vino per il loro prezioso contributo.

Si ringrazia inoltre la dott.ssa Carolina Guzman di MIB Trieste School of Management per il supporto nell'elaborazione dei dati quantitativi.

Note sugli autori

Gabriella Iacono è formatrice specializzata in Process Counseling e coordinatrice didattica nell'Area di Sviluppo della Leadership del programma Executive MBA di MIB Trieste School of Management. Lavora sulle competenze relazionali e organizzative — comunicazione interpersonale, dinamiche di gruppo, team building — sia in contesti formativi sia nell'accompagnamento individuale allo sviluppo delle competenze. I suoi interessi didattici comprendono il Personal Development, il Career Coaching e la Comunicazione e Feedback. È membro della S.I.Co (Società Italiana di Counseling) e trainer accreditata per l'utilizzo di The International Profiler (Worldwork.biz). Nel presente studio ha coordinato la fase quantitativa della ricerca. Affiliazione: MIB Trieste School of Management, Largo Caduti di Nassiriya 1, 34142 Trieste.

e-mail: gabriella.iacono@mib.edu

Pierpaolo Penco è direttore del Corso Executive in Wine Business Management di MIB Trieste School of Management dove è docente di Marketing del vino. È Senior Visiting Professor presso la School for Viticulture and Enology dell'Università di Nova Gorica (Slovenia), dove tiene corsi di International Wine Marketing, Consumer Behaviour e Wine Tourism. Svolge attività formative per la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, per altre università o organizzazioni, contribuendo a ricerche e pubblicazioni accademiche. Già Country Manager Italia per Wine Intelligence – IWSR, principale società europea di ricerca su mercati e consumatori vinicoli, si occupa di consulenza per aziende, consorzi e associazioni del settore enogastronomico e ha esperienza pluriennale come giudice in guide vinicole e concorsi internazionali. Nel presente studio ha coordinato la fase qualitativa e l'industry analysis. Affiliazione: MIB Trieste School of Management, Largo Caduti di Nassiriya 1, 34142 Trieste.

e-mail: pierpaolo.penco@mib.edu

