

## L'IMPRENDITORIALITÀ FEMMINILE COME STRUMENTO DI CAMBIAMENTO ECONOMICO E CULTURALE: IL CASO DELLE MARCHE

di Patrizia David

Nell'ultimo decennio la presenza delle donne nella professione imprenditoriale è indubbiamente cresciuta anche se continua a rappresentare in tutti i paesi una fetta minoritaria della categoria degli imprenditori. Nello stesso periodo, numerose ricerche hanno anche dimostrato come si tratti di una presenza con caratteristiche proprie, sia relativamente ai diversi aspetti che determinano lo stile e le modalità del fare impresa, sia in relazione alle criticità esterne, che derivano dal contesto più generale all'interno del quale le imprese femminili si trovano ad operare.

Questo articolo intende evidenziare tali specificità, prendendo ad esempio una realtà territoriale e produttiva quale quella delle Marche, una regione che negli ultimi anni, a causa della crescente competitività internazionale, si è trovata di fronte alla necessità di avviare un processo di ripensamento del suo modello produttivo tradizionale. Ciò ha premesso di guardare con un'attenzione diversa all'imprenditorialità femminile quale fattore di innovazione del sistema produttivo regionale, non solo dal punto di vista economico ma anche culturale.

In the last decade, the presence of women in entrepreneurial profession has grown up, but it continues to represent in all the countries a minority quote in entrepreneurs' category. In the same period, numbers of studies have demonstrated that this presence has specific characteristics and different aspects that shape the style and the modalities of making business, but also in relation to external obstacles present in the context in which female enterprises operate.

This article intends to point out those specific characteristics, looking at female entrepreneurship in a particular territory, the Marche region. This region, facing in the last years an increasing international competition, started a rethinking of his traditional productive model. In this way, there is space to consider regional female entrepreneurship as an innovation factor, not only in the economic field but also in the cultural one.

### 1. LA QUALITÀ DEL FARE IMPRESA DA PARTE DELLE DONNE

Una recente indagine condotta da Eurochambres in sei paesi europei ha voluto verificare su un vasto campione di donne occupate in settori ancora prevalentemente maschili la percezione dell'esistenza, nella loro cultura di appartenenza, di stereotipi e pregiudizi che possano impedire alle donne stesse di entrare in tali settori o in determinate professioni (Eurochambres, 2005).

I risultati sono sorprendenti: gran parte delle intervistate, sia imprenditrici che donne con lavoro dipendente, dichiarano che l'ambito lavorativo è ancora pieno di stereotipi di genere. In particolare, il campo degli affari è ritenuto ancora una questione maschile, dove è opinione diffusa che sia più importante per un uomo che per una donna ottenere il successo, dove ancora si pensa che una donna sia meno credibile di un uomo, dal momento

Patrizia David è professore associato di Sociologia dei processi economici e del lavoro presso l'Università di Camerino.

che avrebbe maggiori difficoltà a controllare i processi decisionali. Nondimeno, è opinione altrettanto diffusa che le donne siano capaci quanto gli uomini di difendere le loro posizioni e che non siano abbastanza rappresentate nelle posizioni dirigenziali e di comando.

La contraddizione insita tra queste due posizioni genera un'ambiguità culturale che rischia di indebolire la forza di volontà delle donne di farsi avanti negli ambiti maggiormente caratterizzati da una cultura maschile come quello imprenditoriale. In effetti, da questa indagine emerge come il non credere a sufficienza nelle proprie capacità rappresenti uno degli ostacoli principali che incontrano le donne nel decidere di entrare in questa professione; tuttavia, le imprenditrici devono fronteggiare meno ostacoli all'interno del campo professionale, che nel contesto sociale più ampio, a conferma che i cambiamenti negli ambiti del lavoro, per essere significativi, devono essere accompagnati anche da cambiamenti nel contesto sociale più ampio, più lenti e difficili da raggiungere.

La presenza femminile nella professione imprenditoriale, ad esempio, indubbiamente cresciuta negli ultimi dieci anni, continua a rappresentare in tutti i paesi una fetta minoritaria della categoria degli imprenditori, anche a causa, secondo l'indagine citata, di carenze nella promozione culturale al femminile di tale professione.

Anche il nostro paese risente di tale impostazione, malgrado negli ultimi anni molta strada sia stata fatta nell'introdurre in tale campo professionale un paradigma interpretativo di genere. In Italia, nel 2003, la realtà imprenditoriale femminile risultava composta da 1.174.543 imprese, pari al 23,5% del totale, a sua volta costituito da circa 4.995.000 aziende. La suddivisione di tali imprese sulla base della loro natura giuridica rivelava come fossero in gran parte (74%) imprese individuali, relativamente più presenti nelle regioni dell'Italia meridionale e insulare (Impresa in genere, 2004).

Negli ultimi anni, numerose ricerche hanno anche mostrato come si tratti di una presenza con caratteristiche proprie, sia relativamente ai diversi aspetti che determinano lo stile e le modalità del fare impresa, sia in relazione alle criticità esterne, che derivano dal contesto più generale all'interno del quale le imprese femminili si trovano ad operare.

Intanto è una presenza non omogeneamente diffusa nei diversi ambiti economici e nelle possibili modalità organizzative. Le imprese femminili, infatti, risultano più concentrate in alcuni specifici settori di attività a tradizionale occupazione femminile, come nel terziario (i servizi alla persona e il commercio al minuto) e nell'ambito manifatturiero (l'abbigliamento). Diverse sono le spiegazioni che sono state date a tale fenomeno; la prima si rifà al fatto che le imprenditrici potrebbero avere, di questi specifici settori, una conoscenza maggiore, anche per possibili esperienze di lavoro precedenti, e quindi essere più attratte da essi; un'altra spiegazione punta, invece, a evidenziare l'eventuale carenza, nelle imprenditrici, di quelle professionalità tecniche necessarie per entrare in settori diversi da quelli tradizionali femminili, verso i quali quindi non si dirigerebbero. Una terza spiegazione, infine, collega le scelte delle imprenditrici al perdurare, nel campo delle relazioni economiche, di situazioni di disuguaglianza tra i sessi, rappresentate, ad esempio, dalle maggiori difficoltà incontrate dalle donne nell'accesso al credito; tali difficoltà le spingerebbero verso i settori a più bassa intensità di capitale, che corrispondono, appunto, ai settori tradizionalmente femminili (Ruggerone, 2000).

Per quanto riguarda la dimensione d'impresa, c'è una decisa prevalenza, nel caso di aziende femminili, della forma microimprenditoriale, che peraltro consentirebbe l'uso di procedure gestionali semplificate. Altrettanto avviene per ciò che riguarda la natura giuridica delle aziende, dal momento che le imprenditrici, come già visto, sembrano privilegiare la "ditta individuale", rispetto alla "società", anche se c'è da sottolineare la recente ten-

denza, registrata da Unioncamere, delle imprenditrici italiane a favorire la nascita e lo sviluppo di imprese costituite in forma giuridica più complessa (in particolare SPA e SRL) a svantaggio delle imprese individuali (Unioncamere, 2005).

Per comprendere le specificità dei comportamenti femminili, occorre ricordare inoltre la peculiarità dei percorsi professionali delle donne, spesso interrotti dal matrimonio o dalla nascita dei figli, così che esse, in generale, hanno percorsi lavorativi più eterogenei dei maschi e caratterizzati da una maggiore discontinuità. In Italia, ad esempio, tra le imprenditrici, una percentuale più alta che tra gli uomini risulterebbe provenire da una condizione di inoccupazione; di conseguenza, le donne, utilizzando l'impresa per tornare, o addirittura per entrare nel lavoro, pianificherebbero la loro attività professionale in maniera meno ambiziosa e quindi puntando a dimensioni ridotte e alla gestione individuale. La maggiore discontinuità e le differenti esperienze di lavoro spiegano anche il diverso bagaglio di risorse disponibili, rappresentate da un lato dal minore affidamento delle donne su abilità di mestiere e su competenze di tipo tecnico e, dall'altro, invece, dalla loro maggiore capacità di mobilitazione di risorse organizzative e relazionali.

Alcune ricerche, addirittura, evidenziano la presenza di modelli gestionali e di leadership diversi, tra uomini e donne; i primi più caratterizzati da un approccio che viene definito "strategico" o "transazionale": maggiore importanza dei fattori strutturali dell'impresa, obiettivi di breve periodo in un quadro che punta alla stabilità e alla standardizzazione delle procedure, ricompense basate sulle performance; le seconde, da un approccio di tipo "evolutivo" o "trasformazionale": grande importanza attribuita al fattore umano e culturale dell'impresa, maggior peso attribuito ai risultati piuttosto che alle procedure, più spazio assegnato alle relazioni, privilegiando uno stile di direzione improntato alla comunicazione (Ruggerone, 2000). Proprio perché, nelle loro relazioni di lavoro, privilegerebbero gli aspetti qualitativi, le donne sarebbero, inoltre, più attente alla *customer satisfaction* e avrebbero maggiore intuito nel comprendere le richieste della clientela.

Infine, negli ultimi anni, la ricerca si è esercitata anche a dimostrare, in maniera più puntuale rispetto al passato, la presenza di modalità differenti di rapportarsi alla professione, all'interno delle stesse imprenditrici; in questi casi, la variabile maggiormente significativa per capire i diversi comportamenti sembra essere l'età, dato che è nel corso del ciclo di vita delle donne che le differenti motivazioni si sviluppano e si modificano. In generale, oggi, le giovani, puntando di più sull'impresa come alternativa alla disoccupazione e al lavoro precario, mostrerebbero un deciso orientamento alla ottimizzazione dei profitti, compensando la carenza di esperienze dirette con specifiche strategie formative. Negli ultimi anni, ad esempio, si hanno numerosi riscontri del fatto che le donne comincino a entrare nei settori economici più competitivi e innovativi; in effetti, sono proprio le giovani imprenditrici ad essere più rappresentate in alcune particolari categorie di servizi alla persona (salute, tempo libero, cultura e sport) e nei servizi alle imprese (professioni legali, consulenze, formazione), mentre sono molto meno presenti nei settori più consueti del commercio al dettaglio e degli esercizi commerciali e alberghieri. Le imprenditrici più adulte, dal canto loro, con maggiori problemi dal punto di vista della conciliazione lavoro-famiglia, avrebbero trovato nella rete delle loro relazioni familiari e amicali la leva principale per superare tali problemi, sia nella fase di avvio dell'impresa, che successivamente.

Se in passato la responsabilità diretta della cura dei componenti della famiglia ha significato per le donne rimanere lontane dal lavoro, oggi, grazie soprattutto agli accresciuti livelli di istruzione della popolazione femminile, la dicotomia tra "lavoro di cura" e "lavoro retribuito" viene superata ricercando una possibile conciliazione tra i due ambiti. È

la continua ricerca di migliori equilibri e nuove compatibilità tra queste due sfere di esperienza che modella e spiega i percorsi e le strategie differentemente mostrati dalle donne, nelle diverse fasi del ciclo di vita familiare. Nel campo imprenditoriale, se aprire un'attività in proprio corrisponde, in particolari circostanze, alla ricerca di maggiore autonomia personale anche nella gestione del proprio tempo, in altre fasi può costituire un impegno molto gravoso, dal momento che la gestione dell'impresa assorbe una quantità di tempo e di energie molto elevata, e quindi rende difficile conciliare la professione con particolari responsabilità familiari.

È proprio la famiglia, del resto, che costituisce l'elemento che maggiormente contraddistingue le personalità delle imprenditrici rispetto ai loro colleghi maschi. La famiglia spiega gran parte dei comportamenti peculiari delle donne che fanno impresa, anche nella loro contraddittorietà; essa ha rilevanza dal punto di vista economico e per l'insieme di vincoli e opportunità che rappresenta: «La famiglia apporta tre contributi al fare impresa: il capitale vero e proprio, un patrimonio di relazioni fiduciarie e un patrimonio di conoscenza e di socializzazione alla cultura imprenditoriale» (Bruni, Gherardi, Poggio, 2000, p. 160).

In effetti, la famiglia costituisce ancora oggi una delle ragioni principali d'ingresso delle donne nella professione d'impresa che avviene subentrando, nell'azienda, al padre o al marito; fatto che attribuisce alla scelta dell'imprenditrice una connotazione di continuità culturale e materiale con la propria famiglia, anche se una recente ricerca mostra che il grado e il tipo di cambiamento introdotto nell'azienda da parte delle donne che ereditano dipende anche dal grado di *sex typing* e di familismo propri del settore e del contesto sociale nel quale l'azienda opera (David, 2008).

È indiscutibile comunque che la famiglia abbia una grande importanza nel fornire risorse di ordine relazionale, professionale, culturale, economico, spendibili nell'attività di impresa, a partire dai più tradizionali compiti di sostegno materiale e di cura, che spesso vengono condivisi con altre donne della cerchia parentale. Fondamentale, peraltro, sembra essere anche il consenso che la famiglia può esprimere nei confronti dell'attività d'impresa svolta dalla donna, così da garantirle quel supporto morale e simbolico indispensabile per affrontare scelte a volte rischiose e ritenute controcorrente.

Anche dal punto di vista più strettamente aziendale, la famiglia spesso assume un ruolo di rilievo, soprattutto quando si tratta di piccole e medie imprese per lo più a gestione familiare; in questo caso, essa può essere un elemento di stabilità e cooperazione o un elemento di crisi e conflitto. In particolare, la famiglia entra in gioco prepotentemente nella fase del ricambio generazionale dei vertici aziendali; fase che costituisce, insieme allo start up e allo sviluppo, un momento cruciale della vita di un'impresa e che, se non adeguatamente preparata e gestita, può diventare causa di crisi o fallimento. Uno studio condotto in Francia evidenzia come, in un processo di successione, siano importanti oltre che le reazioni dell'ambiente esterno all'azienda, i fattori psicologici e caratteriali che contraddistinguono l'imprenditore e la qualità delle relazioni tra coloro che sono coinvolti dalla successione e più in generale nella famiglia (Cadieux, Lorrain, Hugron, 2002). Soprattutto, occorre ricordare che spesso il trasferimento di titolarità dell'azienda può riguardare i familiari dell'imprenditore o imprenditrice e, in questi casi, alle difficoltà di tipo economico-gestionale insite nel passaggio si aggiungono quelle di tipo psicologico-relazionale.

Per tutto questo, non è indifferente che a capo dell'azienda sia un uomo o una donna, a partire dalla diversa modalità di gestione delle relazioni familiari, specie con i figli e con le figlie. Le donne, a differenza degli uomini, anche se conducono un'azienda, mantengo-

no sempre una relazione con i propri figli, li vedono crescere e maturare, in una parola, li conoscono. Tutto ciò è presumibile che permetta una specifica dinamica di successione, dal momento che nelle aziende condotte da donne la relazione tra la figura senior e quella junior è già ben stabilita, a differenza delle aziende maschili, quando padri e figli spesso cominciano a conoscersi dal momento in cui iniziano a lavorare insieme. Per comprendere gli esiti di un passaggio generazionale diventa pertanto importante studiare anche la qualità delle relazioni genitore-figli. Significa, in sostanza, affrontarlo con un approccio di genere, mettendo insieme «due aree di ricerca che non sono mai state combinate prima: l'impresa familiare e l'impresa femminile» (ivi, p. 28).

La dimensione interpretativa di genere, in effetti, permette di abbattere i confini storicamente innalzati tra le diverse sfere dell'esperienza sociale, come quello tra pubblico e privato o tra famiglia e lavoro. In particolare, l'approccio di genere applicato allo studio della professione imprenditoriale e dei sistemi organizzativi è ritenuto oggi tra i paradigmi più efficaci per far emergere e attivare nuovi modelli e nuove competenze. Permette, ad esempio, di avere una capacità interpretativa più ampia per comprendere meglio le potenzialità di un tessuto produttivo e d'impresa, che assiste a una crescente presenza femminile, ma non è ancora in grado di decifrarne le specificità per esaltarne gli aspetti rilevanti per l'esercizio della professione d'impresa oggi. L'imprenditoria femminile è oramai apertamente considerata come un potente strumento di innovazione e un concreto potenziale di sviluppo, specie per tutte quelle realtà dove non è stata sinora sufficientemente valorizzata. La tendenza alla flessibilità e adattabilità, le capacità relazionali e organizzative accumulate nella gestione del proprio quotidiano, uno stile prevalentemente informale, l'abitudine all'impiego di risorse personali, la ricerca della soddisfazione del cliente quale fattore chiave per la valutazione del risultato, caratteristiche come queste vengono sempre più indicate come punti di forza per le imprese in genere, assumendo finalmente una connotazione positiva, da valorizzare e sostenere, piuttosto che interpretare come diversità negative (David, 2006).

## 2. L'IMPRESA FEMMINILE QUALE FATTORE DI INNOVAZIONE DELLA REALTÀ SOCIO-ECONOMICA DELLE MARCHE

Le Marche costituiscono una delle regioni italiane a maggior sviluppo della piccola e media impresa organizzata in distretti industriali, in particolare specializzati nelle produzioni del made in Italy. L'industria manifatturiera è stata ed è di importanza vitale per questo territorio, che mantiene da anni un primato, la più elevata presenza di imprese manifatturiere del paese: 16 ogni 1.000 abitanti, a fronte delle 11 rilevate complessivamente in Italia. Quasi il 27% del valore aggiunto marchigiano è ancora oggi generato dal settore secondario, rispetto a un più contenuto 20% che si riscontra a livello nazionale, mentre dal punto di vista dell'occupazione la regione presenta 142 occupati nell'industria ogni 1.000 residenti (Censis, 2006).

La perdita di quote di mercato conseguente al calo della competitività dei distretti del made in Italy ha messo tuttavia in crisi la dinamicità, se non la stessa sopravvivenza, del tessuto produttivo delle Marche, che sebbene dalla fine del 2005 appaiano interessate da dinamiche di ripresa economica, queste non sembrano riconducibili al superamento delle difficoltà che sono state individuate nel modello produttivo regionale: ridotte dimensioni d'impresa, specializzazione produttiva incentrata su settori tradizionali, scarse risorse de-

dicate a ricerca e sviluppo, inadeguata attenzione allo sviluppo delle risorse umane. La conseguenza di ciò è che le Marche hanno visto peggiorare, nei primi anni del 2000, tutti i propri indicatori strutturali ed economici, che hanno perso progressivamente terreno rispetto alle medie nazionali, erodendo quei margini di vantaggio, non solo economici ma anche sociali, che il territorio si era faticosamente costruito nell'arco di oltre venti anni (Armal, 2005).

L'economia di questa regione si è trovata di fronte a un bivio: proseguire nella ricerca del vantaggio economico immediato, ancora garantito da minori costi del lavoro, attraverso la delocalizzazione e la flessibilizzazione dei contratti di lavoro sul mercato del lavoro locale, mettendo gravemente a rischio l'elemento della coesione sociale che tradizionalmente l'ha contraddistinta; oppure, intraprendere con decisione la strada dell'innovazione, sia dal punto di vista della qualità e riconoscibilità dei prodotti e delle performance organizzative e gestionali, sia da quello dei soggetti legittimati a interpretare la realtà economico-produttiva locale.

Questo processo di ripensamento ha anche permesso di guardare con un'attenzione diversa all'imprenditoria femminile quale fattore di innovazione del sistema produttivo regionale; a quest'ultimo oggi si chiede di valorizzare, più di quanto non abbia fatto finora, comportamenti strategici basati su ricerca, formazione e miglioramento del capitale umano, puntando all'inserimento di "nuove intelligenze" nel processo produttivo e nel sistema economico complessivo. Negli ultimi anni, peraltro, ci si è posti anche l'interrogativo su che cosa significhi essere imprenditrici in una regione che, da un lato, ha avuto nell'imprenditoria locale un reale fattore di crescita, non solo economica ma anche sociale, ma che, dall'altro, è stata storicamente caratterizzata da una cultura del lavoro fortemente tipizzata dal punto di vista del genere, cioè dalla presenza di luoghi, mestieri e professioni segnatamente indicati come maschili o femminili.

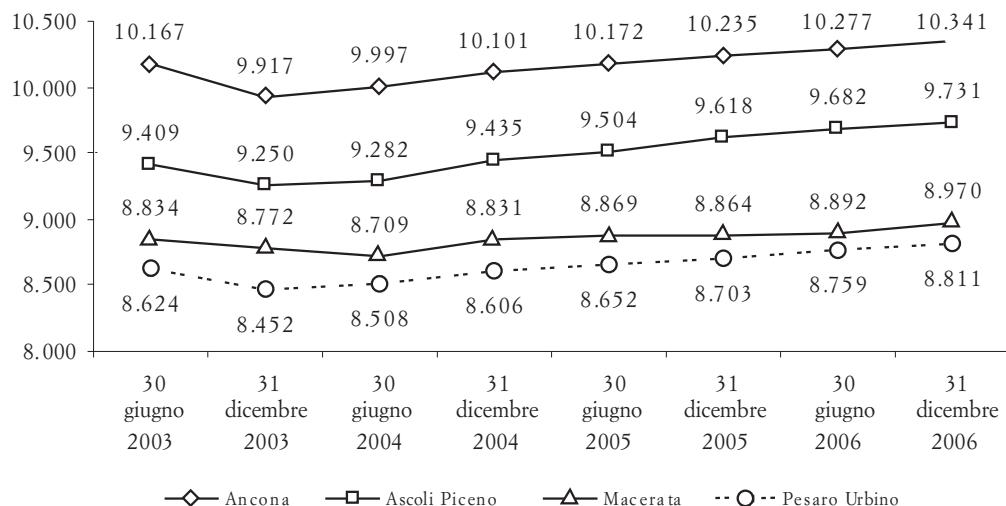
In effetti, l'imprenditoria femminile nelle Marche non ha una presenza quantitativa superiore alla media nazionale, come ci si aspetterebbe guardando alle caratteristiche dimensionali delle aziende e ai settori produttivi principali. Ecco allora che nelle Marche risultano attive, al 31 dicembre 2006, 37.853 imprese femminili, pari al 23,7% del totale delle imprese presenti nella regione (contro il 23,9% nazionale), con un trend, però, che vede una lieve e costante crescita del loro numero a partire dal 2004, e in tutte e quattro le province (FIG. 1).

Soprattutto, nel triennio 2003-06, le imprese femminili marchigiane sono cresciute di più di quelle totali determinando un lieve incremento del tasso di femminilizzazione dell'imprenditoria della regione. Al suo interno, la componente extracomunitaria, che rappresenta il 4% delle aziende femminili, costituisce un importante motore di crescita, facendo registrare nell'ultimo anno di rilevazione un tasso del +6%.

Si riscontra inoltre la tendenza, anche nelle imprese condotte da donne, a ricorrere a forme giuridiche più strutturate, che ha portato a una diminuzione delle ditte individuali (dal 73,3 nel 2005 al 72,4 nel 2006) e un aumento, invece, di aziende giuridicamente organizzate in forma di società di persone e di società di capitali (che rappresentano rispettivamente il 19,8 e il 6,9% del totale delle imprese femminili nella regione).

La distribuzione delle imprese femminili tra i diversi settori economici ricalca la caratterizzazione del sistema produttivo regionale, dove il settore agricolo e il manifatturiero hanno ancora un peso rilevante; il 26,6% del totale delle imprese femminili, pari a 10.075 unità, appartiene infatti al settore agricolo (contro il 22,2 nazionale), mentre le imprese operanti nell'industria, 6.537 unità, rappresentano il 17,3% (contro il 13,8 nazionale); al contrario, i due macrosettori più tipicamente femminili vedono nelle Marche una presen-

Figura 1. Imprese femminili\* nelle province marchigiane; serie storica 30 giugno 2003-31 dicembre 2006



\* Le informazioni provengono dall'Osservatorio Regionale sull'Imprenditoria Femminile che calcola come femminili le imprese individuali il cui titolare è donna, le società di persone o cooperative dove almeno il 50,1% dei soci è donna, le società di capitale dove almeno il 50,1% del capitale sociale è detenuto da donne, le società per azioni nelle quali ci sia una prevalenza femminile fra gli amministratori.

Fonte: ORIF, Unioncamere Marche.

za di imprese gestite da donne inferiore al dato nazionale: nel commercio e nei servizi si contano comunque, rispettivamente, 12.300 e 8.941 aziende femminili.

Ciò potrebbe costituire un indubbio vantaggio per una politica regionale che miri a rafforzare e accrescere la presenza femminile nella conduzione d'impresa, dal momento che potrebbe ottenere risultati significativi puntando, da un lato, a mantenere i livelli di presenza delle aziende femminili nei settori peculiari della regione (agricoltura e manifatturiero), dove le indagini a livello nazionale ci dicono che le donne trovano maggiori difficoltà ad affermarsi, e lavorando, dall'altro, per accrescere il numero di imprese femminili nel terziario (soprattutto quello avanzato, che sarebbe di particolare interesse per le giovani con alti livelli formativi), ampiamente sottodimensionato rispetto ai parametri nazionali che generalmente lo indicano come il settore più femminilizzato.

Peraltro, vale la pena sottolineare come secondo un recente studio, condotto applicando una metodologia di analisi basata su un approccio spaziale allo sviluppo<sup>1</sup>, si può ipotizzare l'esistenza di un rapporto diretto tra presenza di imprese al femminile e grado di evoluzione dell'economia regionale; infatti, mentre al più alto grado di sviluppo manifatturiero del sistema locale corrisponde la presenza, al suo interno, di una componente organica di imprenditoria femminile, nel commercio, settore dal punto di vista organizzativo meno evoluto, si registra un ruolo delle imprese condotte da donne largamente minoritario rispetto a quello maschile. In più, si segnala come nelle attività di servizio più avan-

<sup>1</sup> Lo studio è stato condotto sull'universo delle imprese femminili attive nel 2006 nella provincia di Pesaro-Urbino; cfr. Favaretto (2006).

zate, le imprese femminili mostrano vivacità, che con tutta probabilità trae origine dai percorsi di istruzione superiore e universitaria che maggiormente interessano la componente femminile della popolazione regionale.

Per quanto riguarda, invece, la distribuzione delle imprese femminili all'interno del settore manifatturiero, la tabella 1 illustra il tasso di femminilizzazione delle diverse sottosezioni economiche; così, si può notare, il tasso è particolarmente elevato (50,3 e 48,4) per almeno due delle sottosezioni del comparto "moda", seguite dalle industrie alimentari e delle bevande (30,5).

Tabella 1. Tasso di femminilizzazione del manifatturiero per sottosezione economica (Marche, 2006)

Sottosezione economica	% imprese F
Industrie alimentari e delle bevande	30,5
Industrie tessili	50,3
Conf. art. vestiario, preparaz. pellicce	48,4
Preparaz. e concia cuoio, fabbr. art. viaggio	25,6
Industria legno, esclusi mobili	11,5
Fabbr. pasta-carta, carta e prodotti di carta	21,5
Editoria, stampa e riprod. supp. registrati	20,0
Fabbr. coke, raffinerie e comb. nucleari	16,7
Fabbric. prodotti chimici e fibre sintetiche	22,8
Fabbric. art. in gomma e mat. plastiche	21,0
Fabbric. prodotti lavoraz. min. non metallif.	18,7
Produc. di metalli e loro leghe	11,7
Fabbric. e lavor. prodotti in metallo	10,7
Fabbric. macchine e apparecchi meccanici	9,5
Fabbric. macchine per uffici, elaboratori	8,5
Fabbric. macchine e apparecchi elettr.	25,9
Fabbric. app. radiotel. e app. per comunic.	29,5
Fabbric. app. medicali, strum. ottici	10,8
Fabbric. autoveicoli, rimorchi e semirim.	16,4
Fabbric. altri mezzi di trasporto	11,4
Fabbric. mobili – altre industrie manif.	20,5
Recupero e preparaz. per riciclaggio	8,5
<i>Totalle</i>	23,8

Fonte: ORIF, Unioncamere Marche.

La distribuzione delle imprenditrici marchigiane per classe di età mostra come la maggioranza (57,5%) abbia meno di cinquant'anni, con una lieve tendenza alla crescita, negli ultimi anni, della classe di età più giovane (meno di 30 anni). L'età dell'imprenditrice, come anticipato, appare spesso come una caratteristica positivamente correlata con i comportamenti aziendali più innovativi; aperti, ad esempio, a forme giuridiche più complesse, come quelle societarie, piuttosto che individuali, come emerge dalla ricerca condotta su un campione di 400 imprenditrici operanti nella regione in diversi settori di attività e in diverse aree territoriali<sup>2</sup>. Dalla stessa indagine si rileva che le imprenditrici con meno di 46

<sup>2</sup> La ricerca, svolta nell'ambito del Progetto Equal *Il valore della differenza. La risorsa femminile nella creazione di impresa nelle Marche* (2006), ha riguardato 100 imprese femminili operanti nel settore agricolo, 80 nel turismo, 60 nel tessile-abbigliamento, 60 nel mobile, 50 nelle calzature e 50 nel territorio di una comunità montana delle Marche.

anni più delle altre tendono a introdurre cambiamenti, in particolare nel campo dell'organizzazione aziendale, di nuovi prodotti e nuovi processi, così come si mostrano più attente a ridurre l'impatto dell'attività aziendale sull'ambiente. Anche i risultati economici sono migliori, con una concentrazione delle imprenditrici più giovani nei livelli più alti di fatturato. Le giovani sono anche quelle, tra le imprenditrici, che è più probabile si siano dotate di un sito web aziendale, anche per la vendita dei prodotti (in un terzo dei casi); se il dato, in termini assoluti, non è particolarmente rilevante, tuttavia mostra anche in questo caso la capacità d'innovazione della più giovane generazione d'imprenditrici, in un quadro regionale in cui l'utilizzo del web per far conoscere la propria azienda e soprattutto commercializzare i propri prodotti è ancora piuttosto limitato.

Del resto, le Marche, alla ricerca di una nuova e diversa configurazione dal punto di vista della loro struttura produttiva, hanno bisogno di figure imprenditoriali con competenze, esperienze e formazione diversificate. Le imprenditrici marchigiane costituiscono in questo momento il soggetto più carico di valenze motivazionali e competenze non convenzionali, tale da rappresentare, se adeguatamente interpretate, un importante fattore di cambiamento.

Un recente studio del CENSIS sulla situazione sociale delle Marche, se saluta con entusiasmo la nascita di nuove imprese nella regione, evidenzia, però, come l'avvicinamento delle donne a tale attività risulti più critico. Le neoimprenditrici presenterebbero, infatti, se confrontate con i colleghi dell'altro sesso, minore propensione al rischio, minore interesse al guadagno economico e a perseguire la realizzazione di un'impresa come elemento esclusivamente legato all'esigenza di mettersi in proprio; tra le motivazioni femminili, infatti, c'è anche la paura di ritrovarsi disoccupate o la necessità di cambiare un lavoro ritenuto insoddisfacente, oppure dare continuità a un'azienda familiare o, infine, conciliare lavoro e vita privata (CENSIS, 2006). In effetti, lo svolgimento di un'attività d'impresa da parte di un uomo o da parte di una donna non si equivalgono per caratteristiche, contenuti, motivazioni. L'imprenditorialità non può essere compresa se non si esaminano gli ambiti sociali, culturali, lavorativi, territoriali, politici, in cui la persona agisce, che non sono indifferenti rispetto al genere; a loro volta, uomini e donne, a partire dalle diverse modalità di costruzione delle loro identità, sono portatori di una cultura differente, che si traduce in specifici orientamenti di "genere" verso la famiglia, il lavoro, la carriera, i colleghi, i dipendenti (David, 2006).

A partire da tale convincimento, negli ultimi anni nella regione sono stati portati avanti diversi studi e indagini che permettono di avere un quadro qualitativamente significativo della realtà imprenditoriale femminile<sup>3</sup>. Innanzitutto è emerso come la famiglia di origine rappresenti, per le imprenditrici marchigiane, un fattore di spinta molto importante; sia che ci si trovi in presenza di un'azienda familiare, sia nel caso di avvio diretto dell'impresa da parte dell'intervistata, la famiglia ha assunto spesso un ruolo molto forte, sotto forma di supporto psicologico e aiuto nelle diverse attività, soprattutto quelle connesse alla cura della famiglia dell'imprenditrice.

La formazione avuta, invece, risulta poco congrua con l'esercizio della professione imprenditoriale, anche in presenza di un'azienda familiare. Le scelte formative sono state per

<sup>3</sup> Il Progetto Equal *Il valore della differenza. La risorsa femminile nella creazione d'impresa nelle Marche* (2006), puntando a promuovere e valorizzare l'imprenditoria femminile nella regione, ha dato grande impulso a questo processo di conoscenza, sviluppando sul territorio regionale, tra le diverse azioni ed iniziative, anche attività di ricerca, a partire dalla costituzione di un Osservatorio Regionale sull'Imprenditoria Femminile (ORIF) fino allo svolgimento dell'indagine di cui alla nota 2.

lo più dettate dalla consuetudine, che ha portato a percorsi scolastici tipicamente femminili o connessi allo status familiare. Tuttavia, le imprenditrici mostrano una grande capacità di rendere funzionale per la loro attività professionale qualsiasi competenza esse abbiano comunque acquisito; la necessità di modificare i propri percorsi di vita fa sì che niente venga sprecato e al contempo vi sia un'ampia disponibilità ad accrescere le proprie competenze tecnico-gestionali.

La stessa cosa si può dire per quanto riguarda i lavori svolti prima di intraprendere la strada imprenditoriale, in quanto questi risultano scarsamente correlati con essa; anche in questo caso emerge però la capacità di utilizzare, rifunzionalizzandole, competenze generali in precedenza acquisite. Di fatto, avviare un'attività in proprio o farsi carico dell'azienda familiare ha costituito una vera e propria "svolta" nella loro vita, un cambiamento di percorso di grande significato.

Guardando più specificatamente alle problematiche e alle caratteristiche delle imprese, si rileva come la fase di avvio abbia presentato alcune caratteristiche già altrove individuate come peculiari del fare impresa da parte delle donne: l'informalità e la tendenza a sperimentare, basandosi più sull'intuizione che sulla pianificazione. Nella fase di avvio, peraltro, le imprenditrici hanno incontrato anche alcuni problemi, quali la scarsa disponibilità di informazione e formazione specifica, ostacoli di tipo burocratico (che peraltro non sembrano diminuire ma al contrario aumentare nel corso della vita dell'impresa), carenza di misure di sostegno e accompagnamento.

Le motivazioni verso l'impresa si possono riassumere in due grandi categorie; ci sono innanzitutto motivazioni di tipo strumentale, come il bisogno di guadagnare, la volontà di costruire un futuro per i figli, la necessità di proseguire nell'azienda familiare, la voglia di sviluppare una competenza posseduta. Accanto a queste sono presenti anche motivazioni di tipo espressivo, peraltro non alternative alle prime, quali la passione, la voglia di realizzare un sogno, il volersi mettere in gioco e sentirsi vive, la possibilità di esercitare un potere.

Anche dal punto di vista dell'attività di gestione dell'impresa, si rilevano, in linea di tendenza, alcune caratteristiche già individuate come proprie di un modo "femminile" di fare impresa, quali l'informalità, la sperimentazione, la flessibilità, l'intuito, la collaborazione. Il risultato è molto vicino a un modello di impresa basato su un sistema organizzativo flessibile e di piccola dimensione, che ha come scelta strategica principale la ricerca della qualità e della soddisfazione del cliente, che porta con sé, però, molto spesso, un pesante sovraccarico di ruoli e funzioni.

Anche i rapporti con i dipendenti, per lo più caratterizzati da collaborazione, reciproca interazione, comunicazione e valorizzazione delle competenze, vedono la conduzione da parte dell'imprenditrice di una leadership di tipo interattivo.

L'ambiente che circonda le imprese femminili della regione appare costellato non solo di fattori facilitanti ma anche di elementi di ostacolo; tra i primi si rileva la disponibilità di servizi finanziari e di consulenza, così come di iniziative e atteggiamenti in genere favorevoli all'impresa. Tra i secondi sono evidenti il limitato sostegno degli organi istituzionali, insieme allo scarso interesse per la specificità delle imprese femminili, se non addirittura una diffidenza nei loro confronti. In particolare, l'accesso al credito appare poco capace di rispondere alle specifiche esigenze delle imprese femminili, e l'imprenditrice, nella fase di start up, attiva principalmente risorse proprie, mentre attinge in misura minore al credito bancario. In realtà, è interessante confrontare le difficoltà incontrate dalle imprenditrici all'inizio della loro attività aziendale e oggi. Intanto c'è da rilevare che le difficoltà non sempre sono diminuite, ma per un ampio numero di imprenditrici risultano addirittura au-

mentate, cambiando però nel contenuto; si sono accresciute in generale le difficoltà inherenti l'acquisizione dei clienti, mentre è diminuito, se non scomparso, il problema del reperimento del capitale o l'accesso al credito bancario, o quello delle scarse competenze, sia nella gestione aziendale che nello specifico settore produttivo; è aumentato, invece, il carico degli adempimenti burocratici, così come la difficoltà di reperire il personale qualificato. Comunque, l'accesso al credito appare più facile per le donne supportate dalla famiglia e il sistema creditizio locale risulta ancora poco capace di interpretare, e quindi valorizzare, il capitale intangibile. Dalle associazioni di categoria le imprenditrici invece si aspettano una maggiore capacità di coordinamento attivo, così come una maggiore capacità di interpretare al femminile i consueti bisogni di informazione, formazione, credito e consulenza.

Dalle analisi condotte emergono anche le caratteristiche delle imprenditrici, viste nella loro specificità femminile; tra le qualità che esse ritengono proprie in quanto donne che fanno impresa le intervistate annotano la caparbietà, l'attenzione, la spigliatezza, la furbizia, la disponibilità a buoni rapporti personali, ma anche il difetto di non credere abbastanza in se stesse, oltre a un atteggiamento di umiltà, da interpretare però nei suoi risvolti strumentali. Tra le qualità che invece ritengono di dover dimostrare di avere ci sono l'autorità, la padronanza della situazione e la forte personalità.

Dal punto di vista del rapporto tra vita professionale e vita privata, emerge una scarsa o inesistente separazione tra questi ambiti: i ritmi quotidiani sono serrati, l'impegno lavorativo è diffuso lungo tutto l'arco della giornata e, a volte, della notte, i periodi di riposo sono spesso utilizzati per l'azienda. Peraltro, anche la famiglia assume un grande spazio e rappresenta un notevole impegno: i figli, in particolare, costituiscono il valore più importante nella vita delle nostre imprenditrici e anche la figura del marito/partner mostra una connotazione molto positiva, fornendo sostegno, aiuto e possibilità di confronto.

Questa "doppia presenza" è possibile grazie a grandi capacità organizzative e a buoni rapporti con la famiglia di origine, risorse di enorme importanza soprattutto nel caso di maternità, che rappresenta un momento di forte discontinuità biografica e una fase di particolare impegno psicologico e organizzativo per queste donne.

Nel futuro delle imprese delle donne intervistate non c'è un passaggio generazionale scontato, a partire dal fatto che la stessa professione imprenditoriale non è da loro vissuta come scontata: è un lavoro duro, che richiede grandi energie fisiche e mentali; è una vera e propria sfida personale, che al contempo può però dare anche grande soddisfazione, permettendo di materializzare le proprie idee, il proprio modo di essere.

In definitiva, si può affermare che alcune delle caratteristiche mostrate dalle imprenditrici, quelle più tipicamente connesse all'essere donne, quali la frammentazione dei percorsi biografici, la scarsa congruità di quelli formativi, e conseguentemente la limitata possibilità di pianificare, appaiono rappresentare dei seri ostacoli nello svolgimento corretto della professione. Essi, tuttavia, vengono efficacemente controbilanciati da altri elementi presenti tra le imprenditrici, quali le capacità organizzative, il forte impegno personale, l'intuito e lo spirito di collaborazione, così da vedere inalterate le possibilità di successo della propria impresa.

Oggi che il tessuto economico delle Marche è di fronte alla necessità di ripensare la propria struttura produttiva, che può soltanto partire dalla consapevolezza che non esiste un percorso univoco, ma è necessario elaborare e dare spazio a modelli e punti di vista alternativi (Unioncamere, 2005), si intravedono spazi di maggiore apertura per l'ingresso delle donne nel contesto imprenditoriale regionale, dove sinora sono state sottorappresentate. I

riscontri di ricerca mostrano inoltre, rispetto al passato, una situazione potenzialmente diversa, con la popolazione femminile non solo in grado di competere, per formazione e per motivazioni, sul mercato della formazione d'impresa, ma anche portatrice di quegli elementi di discontinuità, rispetto al quadro socio-culturale prevalente, che appaiono oggi necessari per rivitalizzarne i contenuti e garantirne il rilancio.

L'esigenza di fare rete, a supporto della costruzione di un "sistema di imprese", richiede, ad esempio, di accettare la valorizzazione, nei rapporti tra aziende e tra imprenditori, degli aspetti relazionali e non gerarchici.

C'è la necessità di una più accentuata terziarizzazione dell'economia regionale, non solo e non tanto come effetto di fuga dai settori maggiormente in crisi, ma come necessario e funzionale sviluppo di servizi avanzati alle imprese, da quelli di intermediazione finanziaria e immobiliare, ai servizi di formazione, consulenza, informatica, che richiedono elevate capacità di innovazione, non solo tecnologica ma anche gestionale e organizzativa.

È crescente la consapevolezza, da parte delle aziende operanti nei settori tradizionali dello sviluppo economico marchigiano, come le imprese manifatturiere del made in Italy o quelle ancora attive in agricoltura, di poter avere un futuro solo puntando su figure imprenditoriali con competenze, esperienze e formazione, diversificate e con tratti di discontinuità rispetto al passato.

È diffusa la convinzione che occorra, nell'ottica di un nuovo sviluppo regionale, un appoggio maggiormente rivolto alla qualità della vita, alla sostenibilità ambientale e sociale, sostanzialmente una maggiore attenzione a ricercare l'equilibrio, nella realtà locale, tra i vari campi d'azione e d'interesse.

Tutto ciò conduce verso un'ampliamento di spazi per le donne, sino ad oggi non adeguatamente valorizzate nelle loro specificità culturali che, anche grazie a competenze meno convenzionali, possono essere in grado di apportare valore aggiunto non solo alle singole aziende, ma all'intero sistema d'impresa della regione.

#### RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ARMAL (2005), *Il sistema moda nelle Marche*, "Lavoro Flash", 14.
- BRUNI A., GHERARDI S., POGGIO B. (2000), *All'ombra della maschilità*, Guerini e Associati, Milano.
- CADIEUX L., LORRAIN J., HUGRON P. (2002), *Succession in Women-Owned Family Businesses: A Case Study*, "Family Business Review", 1.
- CENSIS (2006), *Rapporto sulla situazione sociale delle Marche 2006*, Regione Marche, Ancona.
- DAVID P. (2006), *Il valore della differenza*, Carocci, Roma.
- EAD. (2008), *Le imprenditrici nel made in Italy*, "Economia Marche", 1.
- EUROCHAMBRES (2005), *Project Survey Report on Stereotypes*, CHASE - Chambers against Stereotypes in Employment.
- FAVARETTO I. (2006), *L'imprenditoria femminile nelle "aree spaziali" della provincia di Pesaro-Urbino*, in Progetto Equal *Il valore della differenza. La risorsa femminile nella creazione d'impresa. Imprenditoria femminile nelle province di Pesaro e Urbino ed Ascoli Piceno* - Report finale Macrofase II, 2006.
- IMPRESA IN GENERE (2004), *1° Rapporto nazionale sulle imprese femminili*, Ministero Attività produttive-Unioncamere, Roma.
- RUGGERONE L. (2000), *Introduzione*, in M. Magatti, M. Monaci, L. Ruggerone, *Donne esploratrici. Percorsi nell'imprenditoria femminile*, Guerini e Associati, Milano.
- UNIONCAMERE (2005), *Rapporto Unioncamere 2005*, Franco Angeli, Milano.