ResearchGate

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: https://www.researchgate.net/publication/364164763

Mariasole Bannò DONNE E GOVERNO D'IMPRESA Prospettive teoriche ed evidenze empiriche

Book · September 2022

CITATIONS
0

READS
25

2 authors:

Giorgia M. D'Allura
University of Catania
28 PUBLICATIONS **95** CITATIONS
SEE PROFILE

Mariasole Bannò
Università degli Studi di Brescia
61 PUBLICATIONS **240** CITATIONS
SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:

Project Handbook of Research on Competitive Strategy View project

Project Disentangling the family firm's innovation process: A systematic review View project

All content following this page was uploaded by Giorgia M. D'Allura on 05 October 2022.

The user has requested enhancement of the downloaded file.

Mariasole Bannò
Giorgia Maria D'Allura

DONNE E GOVERNO D'IMPRESA

Prospettive teoriche ed evidenze empiriche

FrancoAngeli

Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (http://bit.ly/francoangeli-oa).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:
http://www.francoangeli.it/come_pubblicare/pubblicare_19.asp

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Mariasole Bannò
Giorgia Maria D'Allura

DONNE E GOVERNO D'IMPRESA

Prospettive teoriche ed evidenze empiriche

FrancoAngeli

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

La presente pubblicazione è stata sottoposta a referaggio anonimo.

PIAno di inCEntivi per la RIcerca di Ateneo 2020-2022 - Progetto “Sostenibilità Sociale: Genere, Governance e Contesto Istituzionale - GENE.S.I.” - Ricerca di Dipartimento: Linea di intervento 2 - Università degli Studi di Catania.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Pubblicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

L’opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d’autore. L’Utente nel momento in cui effettua il download dell’opera accetta tutte le condizioni della licenza d’uso dell’opera previste e comunicate sul sito
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Alle nostre Madri

La consapevolezza dei traguardi che si sono dipanati via via davanti a noi, sia nella nostra vita professionale sia nella nostra coscienza di donne che abitano la contemporaneità, ci induce a ripensare al percorso dentro al quale, proprio quello che siamo oggi, si è sedimentato. Cioè, la nostra genesi, quello che ci ha modellate e plasmate, la nostra formazione ma, al contempo, i geni che ci hanno costituite e che hanno composto l'embrione dei nostri stessi pensieri. La certezza è che quel patrimonio, non soltanto biologico, provenga innegabilmente dalle nostre madri.

Dopo aver terminato questo lavoro, la sensazione che percepiamo sulla nostra pelle, potrebbe essere condensata in questo pensiero di Madre Teresa di Calcutta:
I figli sono come gli aquiloni: insegnerai loro a volare ma non voleranno il tuo volo; insegnerai loro a sognare ma non sogneranno il tuo sogno; insegnerai loro a vivere ma non vivranno la tua vita. Ma in ogni volo, in ogni sogno e in ogni vita rimarrà per sempre l'impronta dell'insegnamento ricevuto.

Ci piace pensare a una commistione delle nostre origini, come un segno del destino, un presagio che ha trovato il suo compimento, la sua identità, da due percorsi solo apparentemente differenti. La posizione geografica che abitiamo: il Sud (la provincia di Catania) e il Nord (la provincia di Brescia). Entrambe con un padre o un nonno siciliano, quasi a condividere una familiarità comune più estesa e come se l'antica Trinakría greca fosse tatuata nella struttura genetica stessa della nostra origine.

E infine Pina e Irene appunto.

Le nostre madri.

Entrambe a precorrere i tempi, a darci l'idea di una femminilità universale, capace di oltrepassare ogni confine, come se l'essere donna non fosse affidato a elementi razionali, la provenienza, l'educazione, la formazione o semplicemente la posizione su una mappa geografica. Pina e Irene sono state la nostra cartina al tornasole, il nostro reagente per interpretare e capire la realtà. Per dare forma ai nostri desideri e al nostro futuro.

Pina, cresciuta in un contesto in cui prendere il diploma era l'eccezione e non la regola. Suo padre raccontava che lei fosse stata l'unica in famiglia ad aver chiesto di studiare. Il suo percorso di studio e di lavoro sono una chiara testimonianza della sua lungimiranza, del suo desiderio di emancipazione. Ma anche dell'amore per la ricerca e per la conoscenza come il

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

risultato di un'indagine personale che poi ha riversato in me, *Mary*Giorgia, in questo passaggio molecolare e scientifico.

Irene, cresciuta con nonna Lucia e nonno Antonio. Lei ha insegnato a me, Mariasole, la consapevolezza del valore e del ruolo che l'indipendenza svolge all'interno della vita di una donna. Perché la sua volontà, la sua dignità e la sua libertà devono costituire non solo un diritto indiscutibile, ma anche l'asse portante attorno al quale ruota tutta la loro interiorità, indipendentemente dal giudizio degli altri.

Le nostre madri ci hanno indotte a oltrepassare il confine di uno studio affidato ai soli manuali e ai libri di testo, spingendoci ad approfondire la nostra conoscenza attraverso diversi punti di vista, ampliando il nostro sguardo e la nostra curiosità. E anche oggi queste sono le fondamenta del nostro lavoro, dell'approccio multi-teorico della nostra ricerca scientifica. La nostra gratitudine verso di loro prende vita proprio da questo: il valore che ogni traguardo è raggiungibile con l'impegno e una ferrea volontà perché nessun obiettivo è precluso. Il nostro desiderio è proprio l'adesione a questa determinazione, che transitando da loro dentro di noi, possa riversarsi anche in ogni donna e ogni uomo che avremo il privilegio di educare e formare.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

INDICE

Prefazione della Prof.ssa Arabella Mocciaro Li Destri 1

Prefazione del Prof. Andrea Calabrò 5

Ringraziamenti 8

INTRODUZIONE 11

L'obiettivo del libro 11

Le ragioni del libro 16

Il contributo del libro 20

La struttura del libro 22

1 - LE DONNE NEL GOVERNO DELLE IMPRESE: IL QUADRO ATTUALE E GLI ASPETTI TEORICI 25

1.1. Il quadro della disuguaglianza di genere a livello Europeo e Italiano 25

1.1.1. L'analisi del contesto 25

1.1.2. Le donne nei ruoli di governo 29

1.2. Una introduzione all'analisi del fenomeno: il contributo delle teorie femministe 32

1.2.1. L'economia di genere e il *Business Case* 32

1.2.2. La *Social Identity Theory* 37

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

1.2.3. La Teoria Liberale 39
1.2.4. La Teoria della Massa Critica 40
1.3. Le donne nelle imprese: il contributo delle teorie manageriali 43
1.3.1. La Teoria dell'Agenzia 43
1.3.2. La Teoria delle Risorse 45
1.3.3. La *Upper Echelons Theory* 47
1.3.4. La *Stewardship Theory* 49
1.3.5. La Teoria Istituzionale 50

2 - IL *FRAMEWORK* TEORICO E LO SVILUPPO DELLE IPOTESI 54
2.1. Il *framework* teorico 54
2.2. La presenza delle donne nel governo dell'impresa e l'innovazione 63
2.2.1. Lo stato dell'arte 63
2.2.2. Lo sviluppo di ipotesi 67
2.3. La presenza delle donne nel governo dell'impresa e l'internazionalizzazione 71
2.3.1. Lo stato dell'arte 71
2.3.2. Lo sviluppo di ipotesi 73
2.4. La presenza delle donne nel governo dell'impresa e la sostenibilità 77
2.4.1. Lo stato dell'arte 77
2.4.2. Lo sviluppo di ipotesi 80

3 - L'ANALISI EMPIRICA 83
3.1. La metodologia 83
3.1.1. Il campione, le fonti e la raccolta dati 83

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

3.1.2. Le variabili 89
3.1.3. L'analisi descrittiva 97
3.2. Donne e innovazione 103
3.2.1. I modelli empirici 103
3.2.2. I risultati 104
3.3. Donne e internazionalizzazione 108
3.3.1. I modelli empirici 108
3.3.2. I risultati 110
3.4. Donne e sostenibilità 116
3.4.1. I modelli empirici 116
3.4.2. I risultati 117

4 - LE CONSIDERAZIONI DI SINTESI 121
4.1. La presenza delle donne nel governo d'impresa e le *grand challenge*: discussione dei risultati 121
4.2. Le implicazioni teoriche 125
4.3. Le implicazioni manageriali e di *policy* 127
4.4. Le limitazioni e l'agenda di ricerca 129

Bibliografia 132

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Prefazione della Prof.ssa Arabella Mocciaro Li Destri

Il presente volume prende in esame l'interessante tema della relazione fra la presenza delle donne negli organi di governo delle imprese e le scelte strategiche seguite. La ricerca proposta si inserisce pertanto nell'ambito degli studi sulla governance e sulla relazione fra governance e strategia d'impresa, con particolare attenzione al ruolo della presenza delle donne negli organi apicali dell'impresa. Negli ultimi decenni la *gender diversity and inclusion* nei consigli di amministrazione e nelle file del top management delle imprese ha attratto una crescente attenzione, sia nella letteratura economico-manageriale accademica, sia nell'ambito dei mass media, anche a seguito della pressione esercitata sul tema da parte di una varietà di rilevanti stakeholder d'impresa che includono, fra gli altri, i *shareholder activist*, gli investitori istituzionali, le forze politiche e gruppi di consumatori. Il tema dell'esistenza di una "*glass ceiling*" che ostacola l'accesso delle donne ai vertici d'impresa ha una lunga tradizione negli studi manageriali, e la partecipazione ai consigli di amministrazione da parte delle donne è considerato "*l'ultimate glass ceiling*".

Mentre in numerosi paesi del mondo occidentale i policy maker hanno iniziato ad adottare riforme tese a favorire l'inclusione delle donne nei ruoli apicali delle imprese, tale tendenza non è diffusa in modo omogeneo in tutte le nazioni. Infatti, a oltre vent'anni dall'inizio del XXI secolo il tema della diversità di genere e dell'inclusione delle donne nella sfera economica, politica e sociale delle nazioni continua a essere centrale nell'agenda umanitaria globale. Malgrado il significativo tasso di incremento delle donne in ruoli apicali delle imprese registrato nei paesi dell'Occidente, l'accesso a ruoli di rilievo nelle organizzazioni politiche, economiche e sociali è precluso o limitato in numerose parti del mondo. Anche nei paesi più avanzati, il tasso di presenza delle donne nei consigli di amministrazione non sempre è significativo. La varietà dei contesti istituzionali in cui operano le imprese, il loro diverso grado di supporto all'inclusione delle donne delle sfere del potere di governo delle imprese e gli stereotipi delle donne che essi diffondono è, dunque, ancora molto ampio, consentendo di distinguere fra paesi egualitari e non egualitari sotto il profilo dell'inclusività nei confronti delle donne. Inoltre, anche rispetto ai paesi egualitari è possibile distinguere fra realtà in cui la partecipazione delle donne ai consigli di amministrazione è

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

significativa e quelle in cui tale partecipazione rimane impari rispetto alla presenza maschile.

La ricerca di Bannò e D'Allura si inserisce nel filone di studi dedicati ad indagare e chiarire l'influsso della partecipazione delle donne ai ruoli apicali di governance alla strategia seguita delle imprese. Centrale allo studio delle due autrici è l'indagine in merito all'esistenza di una massa critica minima di presenza delle donne negli organi di governo affinché la loro voce possa realmente influire sulle scelte d'impresa e, altresì, dell'influsso del contesto istituzionale in cui le imprese operano su tale soglia minima.

Cogliendo la sfida intellettuale di gettare luce sul ruolo delle differenze di contesto e di composizione degli organi di governo delle imprese, il presente studio consente di elaborare un modello teorico multilivello che considera l'influsso del contesto esterno all'impresa, riassunto nella sua natura egualitaria o non egualitaria, e del tasso di partecipazione delle donne agli organi di governo, distinguendo i casi in cui si superi una massa critica da quelli in cui la presenza delle donne è meno rilevante. L'attenzione all'influsso di tali varietà di contesto e di caratteristiche di partecipazione femminile al governo d'impresa rende questo volume particolarmente originale e ne distingue il contributo teorico, consentendo altresì di trarre da esso indicazioni sia manageriali, sia di policy. Inoltre, malgrado l'indagine empirica contenuta in questo scritto sia stata condotta con riferimento alle differenti regioni d'Italia, il modello concettuale che ne deriva consente di mappare la varietà delle modalità di partecipazione delle donne ai processi decisionali d'impresa e non si caratterizza per l'aderenza a un unico contesto nazionale.

La complessità del fenomeno indagato ha trovato riflesso nel processo di theory building seguito dalle due autrici. La ricerca è condotta all'intersezione fra teorie e livelli di analisi differenti per elaborare un framework in grado di contemplare una moltitudine di dimensioni rilevanti nell'indagine del rapporto fra donne nel governo delle imprese e strategie adottate. In particolare, nella prima parte del lavoro l'approccio è sostanzialmente concettuale e conoscitivo, dal momento che il volume presenta una review della letteratura esistente in due ambiti di ricerca: il management e le teorie di genere. L'analisi delle teorie di management sottolinea i contributi della *Upper Echelon Theory* e della *Stewardship Theory* e la loro capacità di porre al centro della teorizzazione il comportamento dei soggetti cui è affidata la guida dell'impresa e gli effetti di governance della natura caratteriale di chi svolge ruoli negli organi apicali delle imprese. Si sottolinea che, mentre tali studi abbiano contribuito notevolmente a superare le astrazioni riguardo ai soggetti

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

coinvolti nella governance che distinguono altre teorie manageriali *main stream*, quali la *Agency Theory*, esse non contemplano specificatamente le distinzioni di genere e le loro conseguenze.

Il secondo corpo teorico esplorato, le teorie di genere, si focalizza proprio sui modi di teorizzare le differenze di genere e le loro conseguenze, ma non necessariamente focalizzato sull'ambito delle scelte d'impresa. Fra le teorie di genere, le autrici mappano con particolare cura le teorie femministe e, in particolare, la *Social Identity Theory* e la *Liberal Theory*. Tali teorie, accomunate dal rifiuto della prospettiva biologicamente determinista, permettono di cogliere l'influsso del contesto istituzionale e culturale e, quindi, degli stereotipi di genere prevalenti nella relazione fra donne, governo e strategia d'impresa Nell'ambito delle teorie di genere, le autrici riprendono la Teoria della Massa Critica, che individua nel raggiungimento di una soglia minima di presenza delle donne nei consigli di amministrazione perché la loro voce si traduca effettivamente nell'adozione di strategie e azioni da parte dell'impresa. La considerazione congiunta delle teorie di genere menzionate, e il loro uso al fine di chiarire i processi alla base delle decisioni strategiche d'impresa, consentono di indagare se vi sia davvero una soglia minima di partecipazione delle donne negli organi collegiali apicali delle imprese perché esse possano effettivamente influire sulle scelte prese in tali organi e, soprattutto, se tale soglia sia diversa a seconda delle caratteristiche dei contesti in cui le imprese sono inserite.

La seconda parte dello studio, si dedica alla costruzione del framework teorico e delle ipotesi da sottoporre a verifica empirica. In tal senso, lo studio distingue fra i contesti egualitari e quelli non egualitari, sottolineando il modo in cui i contesti culturali plasmano stereotipi di genere di tipo sia normativo sia prescrittivo. Distinguendo quattro dimensioni rilevanti (le attitudini personali, l'avversione al rischio, la predisposizione alle STEM e il ruolo di cura) per lo studio degli effetti degli stereotipi sulla governance e sulle strategie d'impresa, le autrici si impegnano in un processo teorico di sviluppo di ipotesi teoriche riguardo il nesso fra donne nella governance e tre importanti percorsi strategici. Le strategie considerate nel presente lavoro - l'innovazione, l'internazionalizzazione e la sostenibilità – rappresentano tre fra i principali percorsi di sviluppo dell'impresa alla luce delle più rilevanti sfide dell'epoca attuale e, pertanto, assumono particolare rilievo.

La terza parte dello scritto contiene un'analisi empirica tesa a confrontare il framework teorico e le ipotesi elaborate nella seconda parte dello scritto con dati tratti dal contesto italiano. Il campione indagato è composto

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

di 13.941 imprese italiane di cui sono note sia le informazioni relative alla presenza femminile nel governo di impresa sia le scelte strategiche, distinte per regione di appartenenza. L'indagine fa uso di tecniche econometriche coerenti con le variabili indagate per ogni strategia indagata. La natura egualitaria o meno dei contesti regionali italiani consente un raffronto fra contesti differenti. Ne consegue che, pur conducendo lo studio in una singola nazione, i risultati derivanti dalla verifica del framework siano possibilmente generalizzabili anche oltre in confine nazionale.

Nel complesso il lavoro presenta due pregi principali. Il primo pregio è di rappresentare un percorso di ricerca solido, che muove da una impostazione concettuale *multitheory* per giungere a fornire un contributo allo stato dell'arte della conoscenza manageriale. In particolare, il contributo principale consiste nel proporre una serie di fecondi momenti interpretativi della relazione fra la presenza delle donne negli organi apicali della governance e le strategie adottate dalle imprese in diversi tipi di contesti istituzionali.

Il secondo beneficio è di attrarre l'attenzione delle comunità sia accademica sia dei pratici, essenzialmente manager e policy maker, verso alcuni risultati della ricerca svolta. Il lavoro propone infatti taluni spunti singolari di riflessione tesi a evidenziare come le imprese e i policy maker debbano prendere in seria considerazione caratteristiche ed effetti del tasso di partecipazione delle donne ai consigli di amministrazione e alla governance in diversi contesti istituzionali affinché il contributo della partecipazione delle donne possa dispiegare realmente effetti concreti sulle scelte strategiche.

Arabella Mocciaro Li Destri
Università degli Studi di Palermo

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Prefazione del Prof. Andrea Calabrò

La discussione sulla diversità e sull'uguaglianza tra i generi suscita sempre grande interesse. È un tema che si può affrontare tra le mura domestiche, tra i banchi di scuola, tra amici e amiche, sul lavoro e nella società in cui si vive. Tuttavia, bisogna essere consapevoli del fatto che donne e uomini non sono uguali, sebbene abbiano uguale valore.

Queste stesse tematiche hanno anche suscitato l'interesse di molti studiosi e molte studiose che hanno cercato di definire le caratteristiche, le dinamiche e gli effetti dell'avere, ad esempio, più donne all'interno delle imprese. Sono molteplici, infatti, le ragioni per cui bisognerebbe garantire un maggiore accesso alle donne nei vari ruoli aziendali e soprattutto ai vertici delle imprese. Una prima ragione di natura puramente etica e di eguaglianza è che se ci sono uomini all'apice delle imprese perché non dovrebbero esserci anche donne? In sostanza, è un diritto delle donne ricoprire questi ruoli, anche per ridurre quello che è definito come *gender gap*, che poi ha riflessi sulle mansioni ricoperte dalle donne (spesso di livello inferiore rispetto agli uomini) e sulla loro retribuzione (sistematicamente più bassa).

Non si può negare che negli ultimi decenni siano stati fatti dei passi enormi per ridurre il divario tra uomini e donne in vari ambiti. Tuttavia, tale progresso risulta essere diverso a seconda dei contesti culturali e sociali. La stessa Europa ne è un esempio lampante, con i Paesi Scandinavi in prima fila per il loro orientamento fortemente egualitario in tutti i settori. Non è un caso che sia proprio la Norvegia ad aver introdotto per prima (a livello mondiale) una legge che obbliga i Consigli di Amministrazione delle grandi società quotate in borsa a raggiungere almeno il quaranta per cento dei seggi ricoperti da persone del genere meno rappresentato. Da lì il via a una palla di neve che dalla Norvegia si è ingrandita e spostata verso altri Paesi europei (e non solo), che hanno iniziato ad adottare leggi simili per mettere fine a quei Consigli di Amministrazione interamente presieduti da uomini. Gli effetti sono stati visibili: più donne finalmente hanno avuto accesso a uno degli organi più importanti nella *governance* delle imprese.

Ciononostante, sono ancora molti i fronti su cui bisogna adoperarsi per far sì che le donne ai vertici delle imprese non siano solo dei *token* (poche e poco visibili) ma che viceversa possano rappresentare una grossa fetta della *leadership* aziendale. È sicuramente in atto un cambiamento che sta migliorando il percorso di legittimazione delle donne al governo d'impresa, ma

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

pensare che siamo alla fine di questo percorso potrebbe essere un grosso errore, poiché resta ancora molto da fare dal punto di vista scientifico, imprenditoriale, istituzionale e sociale.

Il libro "Donne e governo d'impresa: prospettive teoriche ed evidenze empiriche" è, in tal senso, un ottimo contributo scientifico che presenta una sintesi e un'analisi critica degli studi che afferiscono alle tematiche di genere e al loro effetto sul governo di impresa.

Le autrici presentano sapientemente le prospettive teoriche che sono state utilizzate nello studiare il ruolo delle donne nel governo dell'impresa, offrendo a lettori e alle lettrici una disamina precisa su due direttrici di ricerca che sono state utilizzate in letteratura: le Teorie Femministe e quelle di Management. Questo libro presenta la loro integrazione con lo scopo di offrire agli studiosi e alle studiose sia di genere sia di management una visione integrata che possa rispondere alla domanda: *quali sono gli effetti strategici e manageriali derivanti dall'avere sempre più donne coinvolte nel governo dell'impresa?*

Il libro contribuisce in modo sostanziale all'avanzamento degli studi sulle tematiche di genere all'interno del management. Lo fa in modo lineare, scientifico e con riferimento a diversi contesti di scelte strategiche e istituzionali.

L'elaborazione del *framework* interpretativo che considera simultaneamente le Teorie Femministe e quelle di Management è un tentativo riuscito di offrire a chi legge e chi studia queste tematiche uno strumento in grado di fungere da lente di ingrandimento per l'analisi di ulteriori aspetti legati al coinvolgimento e all'effetto delle donne nel governo dell'impresa.

Di gran nota è la sintesi presentata sulla Teoria della Massa Critica e delle relative direttrici di ricerca suggerite dalle autrici che lasciano ampio spazio di manovra agli studi che seguiranno. Infatti, non è solo il numero che conta (quante donne ci sono ad esempio nel Consiglio di Amministrazione) ma anche altri aspetti sociali e culturali. Di grande rilievo è anche l'approfondimento e l'analisi degli effetti su alcune scelte strategiche che il coinvolgimento di più donne all'interno del governo dell'impresa può generare. Il focus su innovazione, internazionalizzazione e sostenibilità mostra a chi legge i diversi fronti su cui la presenza di un numero maggiore di donne al governo delle imprese può avere un impatto diretto.

Le ipotesi di fondo che vengono dedotte in merito alle scelte strategiche prima menzionate trovano le loro basi nella Teoria della Massa Critica da un lato e nell'importanza del contesto specifico in cui le donne si trovano

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

a dover operare dall'altro. L'idea di fondo è che, sebbene raggiungere una massa critica di donne al governo dell'impresa, garantisce livelli più alti di innovazione, internazionalizzazione e sostenibilità, se ci si trova in un contesto non egualitario tale contributo sarà nullo.

Da qui l'importanza della promozione di una cultura aziendale che sia orientata all'educare scientificamente le persone all'interno delle imprese sul perché bisogna essere informati sugli effetti positivi che la diversità di genere può apportare.

Infine, interessante la verifica empirica delle ipotesi formulate nel libro con l'utilizzo di modelli econometrici testati su un campione casuale e rappresentativo di oltre 13.000 imprese italiane. I risultati mostrano come il modello concettuale proposto dalle autrici sia in gran parte supportato dalle evidenze empiriche. Il raggiungimento della massa critica (almeno tre donne) nel Consiglio di Amministrazione dell'impresa, combinata con un contesto egualitario, favorisce l'innovazione, l'internazionalizzazione e la sostenibilità dell'impresa.

La promozione di meccanismi che favoriscano la partecipazione delle donne al governo delle imprese e che siano volti a rimuovere gli ostacoli che impediscono loro di poter conciliare il ruolo che ricoprono in famiglia e sul lavoro, è di fondamentale importanza per garantire una crescita economica a livello Paese. Sebbene siano tantissime le iniziative e gli *stakeholder* che si impegnano sul tema, è importante riconoscere che c'è ancora molta strada da fare.

Andrea Calabrò
IPAG Business School, Nizza, Francia

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Ringraziamenti

In occasione del nostro primo incontro nel 2014 è stata evidente, fin da subito, la consapevolezza di una comunione di intenti, l'interesse e la determinazione per l'approfondimento degli stessi temi scientifici arricchiti dalla nostra formazione e dalla nostra diversa provenienza geografica. Questo libro rappresenta la naturale conseguenza di quella scintilla primigenia alimentata dalla continua collaborazione e dal permanente confronto della nostra comune esperienza didattica e scientifica.

L'idea di questa monografia aveva cominciato a delinearsi già quattro anni fa. Ma è stato con la creazione dell'indice degli argomenti che abbiamo potuto elaborare una trama alla quale fare riferimento nei mesi successivi. La stesura del libro è stata concomitante alle innumerevoli iniziative che abbiamo intrapreso con l'intento di diffondere e amplificare questo tema, trasformandolo in una sorta di percorso sovrapposto che coincideva perfettamente e che si è alimentato vicendevolmente. Come una matrioska, che contiene tante copie perfette di sé, questa monografia contiene innumerevoli progetti, uno dentro l'altro, tutti parte di un programma che, via via, è diventato sempre più esteso.

Siamo riconoscenti ed esprimiamo gratitudine al Professore Sandro Trento per la sua guida e il supporto nel corso degli anni, per aver creduto nelle nostre proposte e per aver reso possibile la nascita dei progetti che costituiscono l'anteprima di questo lavoro.

Desideriamo inoltre manifestare la nostra gratitudine ai Proff. Tonino Pencarelli e Torsten Pieper, rispettivamente editor di Piccola Impresa/Small Business e Journal of Family Business Strategy per avere ospitato le due *Special Issue* di cui siamo Guest Editor insieme ai colleghi e alle colleghe David Audretsch, Francesca Cesaroni, Alexandra Dawson e Mariateresa Torchia. A loro sicuramente va il nostro riconoscimento per la crescita professionale che ci ha accompagnate durante tutti i nostri incontri.

Esprimiamo gratitudine ai nostri Dipartimenti, con particolare riferimento alle colleghe e ai colleghi che hanno influito nei nostri percorsi di crescita. Occasione di confronto sono stati i corsi di dottorato ideati e organizzati presso le nostre due Università. In particolare, il ringraziamento va al Professore Luigi Bonaventura e alla Professoressa Tiziana Cuccia dell'Università degli Studi di Catania e alla Professoressa Laura Eleonora Depero dell'Università degli Studi di Brescia.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Ringraziamo i nostri giovani coautori Emilia Filippi e Marco Traversi per il contributo costante e spontaneo.

Entrambe siamo riconoscenti al Gruppo di Ricerca "Sostenibilità Sociale: Genere, Governance e Contesto Istituzionale - GENE.S.I." dell'Università degli Studi di Catania grazie al quale è stato possibile finanziare questo libro.

Un ringraziamento sentito ai/alle referee del nostro lavoro.

Poiché il lavoro monografico richiede anche attività riconducibili ad attività più operative e formali, dobbiamo ringraziare il personale Amministrativo del Dipartimento di Economia Impresa dell'Università degli Studi di Catania.

Ringraziamo, concludendo i due docenti a cui abbiamo voluto affidare la prefazione del lavoro. Grazie quindi alla Professoressa Arabella Mocciaro Li Destri, Presidente della Società Scientifica di Management, alla quale auguriamo buon lavoro per il suo recentissimo incarico istituzionale quale prima Presidente donna della storia della nostra comunità accademica. Grazie al Professore Andrea Calabrò, pioniere in Italia per gli studi sulla Teoria della Massa Critica nei *board*.

Brescia e Catania, 19 Settembre 2022

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Attribuzione delle parti

Nel capitolo 1 rispettivamente i paragrafi 1.1 (1.1.1 e 1.1.2), 1.2.1, 1.2.2, 1.3.1, 1.3.2, 1.3.3 sono attribuiti a Giorgia Maria D'Allura. I paragrafi 1.2.3, 1.2.4, 1.3.4 e 1.3.5 sono attribuiti a Mariasole Bannò.

Nel capitolo 2 il paragrafo 2.1 è frutto del lavoro congiunto delle due autrici. I paragrafi 2.2 (2.2.1 e 2.2.2) e 2.3.2 sono attribuiti a Giorgia Maria D'Allura. I paragrafi 2.4 (2.4.1 e 2.4.2) e 2.3.1 sono attribuiti a Mariasole Bannò.

Nel capitolo 3 i paragrafi 3.1.1, 3.1.2, 3.2.1, 3.3.1 e 3.4.1 sono attribuiti a Mariasole Bannò, mentre i paragrafi 3.1.3, 3.2.2, 3.3.2 e 3.4.2 sono attribuiti a Giorgia Maria D'Allura.

Nel capitolo 4 i paragrafi 4.1 e il 4.4 sono frutto del lavoro congiunto di entrambe le autrici. Il 4.2 e 4.4 sono attribuiti a Giorgia Maria D'Allura e il 4.3 a Mariasole Bannò.

La responsabilità di quanto scritto è congiuntamente nostra.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

INTRODUZIONE

L'obiettivo del libro

La presente ricerca propone un *framework* interpretativo e una verifica empirica dell'influsso delle donne nel governo dell'impresa su tre *grand challenge*[1] in management: innovazione, internazionalizzazione e sostenibilità delle imprese. Si inserisce nell'ambito degli studi sul governo di impresa e, ispirata dalla lente interpretativa fornita dalla *Stewardship Theory* e dalle teorie femministe, postula la rilevanza che la soglia minima di tre donne nel governo di impresa (Teoria della Massa Critica) assume nelle scelte strategiche e sugli ostacoli che derivano dalla costruzione sociale degli stereotipi di un dato contesto culturale.

La premessa epistemologica del libro considera alcuni aspetti fondamentali, chiariti in questa introduzione, che informano lo sviluppo dell'indagine sia dal punto di vista teorico sia dal punto di vista empirico.

La relazione tra governo d'impresa e scelte strategiche assume una rilevanza centrale per gli studiosi di management, poiché ad essa va ricondotta l'interpretazione dei comportamenti strategici delle imprese e i loro risultati. Se, infatti, la Teoria Economica Neoclassica suggerisce che i soggetti che governano le imprese hanno, in quanto soggetti razionali il cui unico intento è ottimizzare, una capacità minima di esercitare un influsso personale

[1] Il termine *grand challenge* è ormai diffuso nella ricerca di management, ma non esiste una definizione universalmente accettata. Inoltre, con esso si fa riferimento sia a una modalità di ricerca sia a un oggetto di studio. Cosa rende "grande" una sfida? Tradizionalmente, ciò che costituisce una *grand challenge* sono, contemporaneamente, questioni di notevole significato per la società umana e l'esistenza di una forma di competizione o "sfida" per trovare le soluzioni. Flink, T., & Kaldewey, D. (2018). The new production of legitimacy: STI policy discourses beyond the contract metaphor. *Research Policy*, *47*(1), 14-22.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

sui risultati o sulle decisioni delle imprese, la proposta nell'ambito degli studi di management assume sfumature diverse.

Le scelte strategiche e il comportamento delle imprese possono essere spiegati, almeno in parte, dal profilo dei soggetti che compongono il governo dell'impresa[2]. Questo è il punto di osservazione scelto in questo lavoro per indagare le *grand challenge* individuate nelle scelte strategiche. Il focus è esaminare l'influsso che la presenza delle donne nel governo dell'impresa esercita su queste tre *grand challenge*.

Con l'espressione "donne al governo" si intende qui includere le posizioni di potere che sono esercitate da donne all'interno dell'impresa. Lo sviluppo del *framework* teorico farà riferimento a tali posizioni all'interno dell'impresa. In particolare, nella verifica empirica è stato indagato l'influsso della presenza delle donne nei Consigli di Amministrazione (CdA) sulle scelte strategiche, in quanto il CdA non solo è uno dei principali strumenti di governo societario nel presidio degli atti manageriali, ma anche l'organo dove vengono assunte le decisioni sugli obiettivi strategici delle imprese. La struttura e l'efficacia dei CdA continuano ad essere oggetto di studio, conseguenza della tensione che nasce dal loro ruolo formale e da quello delle loro effettive funzioni. I CdA giocano il ruolo di rappresentanti legali dell'impresa (ruolo formale) e, allo stesso tempo, anche di "contenitori" di conoscenze, consigli e reti commerciali che supportano la gestione per il miglioramento della performance dell'impresa.

Le capacità e le competenze delle persone in posizioni di vertice non sono, ovviamente, correlate al genere[3]. Tuttavia, la composizione di genere dell'organo di governo ha ampiamente attirato l'attenzione dei ricercatori e delle ricercatrici ed è stata studiata da numerose prospettive teoriche (esaminate nel primo capitolo). La produzione scientifica fino ad oggi generata merita attenzione rispetto a un tema centrale negli studi di genere: gli stereotipi.

---

[2] In particolare, con la proposta teorica di Hambrick e Mason, nota come *Upper Echelon Theory,* il ruolo dei soggetti decisori e le loro caratteristiche individuali (come esperienza, valori, convinzioni e personalità) hanno assunto un ruolo centrale per l'interpretazione dei comportamenti strategici delle imprese. Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, *9*(2), 193-206.

[3] A meno di segregazione orizzontale e dell'influsso del contesto che crea stereotipi. Smyth, E., & Steinmetz, S. (2008). Field of study and gender segregation in European labour markets. *International Journal of Comparative Sociology*, *49*(4-5), 257-281; Kamerāde, D., & Richardson, H. (2018). Gender segregation, underemployment and subjective well-being in the UK labour market. *Human Relations*, *71*(2), 285-309.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Le teorie femministe contribuiscono partendo dalla differenza tra sesso e genere[4]: mentre il sesso fa riferimento alle caratteristiche biologiche di un individuo alla nascita, il genere è invece un costrutto sociale che dipende dalla cultura del contesto in cui cresce[5]. Di conseguenza, la costruzione sociale attribuisce alle donne e agli uomini delle caratteristiche, dei modi di fare e dei ruoli che vengono accettati e ripetuti come effetto dei processi di socializzazione che iniziano sin dalla nascita, e su cui si avrà modo di postulare nel secondo capitolo del lavoro.

Sulla base di tali premesse, obiettivo del lavoro è fornire una rassegna critica dello stato dell'arte e creare un nuovo punto di partenza per la lettura della relazione tra governo d'impresa e scelte strategiche, proponendo un *framework* interpretativo volto a superare i confini disciplinari su un tema che richiede una visione necessariamente multidisciplinare. L'obiettivo principale che ispira il lavoro è individuare, tra le teorie di management, una teoria che possa garantire neutralità nel considerare l'influsso delle donne nel governo dell'impresa. Ad oggi, lo stato dell'arte è stato nutrito da stereotipi, come ben chiarito dalle teorie femministe, ed è pertanto necessario creare una nuova storia, basata su *framework* concettuali-teorici che rendono possibile postulare e verificare empiricamente la relazione tra presenza delle donne nel governo e scelte strategiche dell'impresa.

Tra le teorie di management, quella che si ritiene possa garantire la neutralità nel considerare uomini e donne al governo dell'impresa è la *Stewardship Theory*[6]. Essa afferma che i soggetti che governano le imprese vogliono essenzialmente fare un buon lavoro ed essere dei buoni amministratori e amministratrici. Sostiene quindi che le variazioni delle prestazioni

[4] Morris, R. C. (1995). All made up: Performance theory and the new anthropology of sex and gender. *Annual Review of ADezsö, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. Strategic management journal, 33(9), 1072-1089Dezsö, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. Strategic management journal, 33(9), 1072-1089nthropology,* 567-592; Dietz, M. G. (2003). Current controversies in feminist theory. *Annual Review of Political Science*, *6*(1), 399-431; Delphy, C. (1993, January). Rethinking sex and gender. In *Women's Studies International Forum* (Vol. 16, No. 1, pp. 1-9). Pergamon.

[5] Berger, P., & Luckmann, T. (1966). *Social Construction of Reality*. Anchor Books, New York.

[6] Donaldson, L. (1990). The ethereal hand: Organizational economics and management theory. *Academy of Management Review*, *15*(3), 369-381; Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, *16*(1), 49-64.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

tra i diversi soggetti amministratori dipendono dal contesto in cui questi si trovano a operare[7].

Grazie alle teorie femministe, l'analisi degli ostacoli generati dal contesto all'esercizio del potere delle donne al governo delle imprese può essere spiegata dalla *Social Identity Theory*. Tale teoria, rifiutando le spiegazioni biologicamente deterministiche per le differenze di genere, considera l'incidenza della costruzione sociale sui comportamenti degli individui[8].

Infine, altro contributo teorico da considerare è la Teoria della Massa Critica, che afferma che le dinamiche e l'interazione di un gruppo sono strettamente collegate alla sua dimensione. Nello specifico, la maggioranza ha un influsso più forte sulle decisioni rispetto alle minoranze. I membri del gruppo tendono infatti a considerare di più le idee di coloro che rappresentano la maggioranza. Tuttavia, è stato dimostrato che, raggiunta una certa soglia (massa critica) - seppur non esplicitamente dichiarata in termini di numero - la minoranza riesce comunque a esercitare la propria influenza sulle scelte del gruppo.

Con il presente studio si vuole verificare se, attraverso il raggiungimento di una soglia di presenza femminile all'interno del governo dell'impresa, si garantisce l'esercizio di potere da parte delle donne eventualmente in minoranza. Inoltre, basandosi sull'idea di costruzione sociale sostenuta dalle teorie femministe, si vuole valutare il ruolo che il contesto in cui opera l'impresa ha sull'esercizio di tale potere. In particolare, ci si chiede se il raggiungimento della massa critica permetta di influire sulle scelte strategiche dell'impresa anche nel caso di contesti discriminatori. Come si avrà modo di chiarire nel capitolo secondo (dedicato al *framework* teorico), si tratta di un aspetto che finora non è stato preso in considerazione poiché la Teoria della Massa Critica non è mai stata studiata in relazione alla costruzione sociale dei comportamenti e quindi in relazione ai diversi contesti. Al contrario, si ritiene che il contesto influisca anche in presenza di massa critica, poiché - in accordo con le teorie femministe - la costruzione sociale tende ad essere radicata nei valori e nel modo di pensare e agire per un lasso temporale esteso e che solo un intervento a livello istituzionale può mutare[9] questa situazione.

---

[7] *Ibidem*.

[8] Berger, P., & Luckmann, T. (1966). *Social Construction of Reality*. Anchor Books, New York.

[9] Lorber, J. E., & Farrell, S. A. (1991). *The social construction of gender*. Sage Publications, Inc.; Risman, B. J., Froyum, C., & Scarborough, W. (Eds.). (2018). *Handbook of the Sociology of Gender*. Cham: Springer International Publishing.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Ispirate da tali premesse, le domande di ricerca a cui si vuole rispondere sono le seguenti:

qual è l'influsso delle donne nel governo dell'impresa sulle scelte strategiche di innovazione, internazionalizzazione e sostenibilità? come cambia l'influsso esercitato dalle donne nel contesto analizzato sulla base delle costruzioni sociali sul genere (stereotipi)?

Occorre a questo punto chiarire perché le scelte strategiche di innovazione, internazionalizzazione e sostenibilità sono considerate in questo volume le *grand challenge*. L'innovazione e l'internazionalizzazione sono due aspetti in grado di influire sia separatamente sia contestualmente allo sviluppo dell'impresa[10]. Infatti, individuare le condizioni interne ed esterne all'impresa che spiegano la propensione a innovare e a intraprendere un percorso di crescita internazionale impegna da sempre gli studiosi e le studiose di management. Inoltre, nel corso degli ultimi anni queste due scelte sono state ridiscusse nel quadro più ampio della sostenibilità, soprattutto ambientale, che altri ambiti scientifici hanno sollevato. Le imprese sono oggi chiamate ad assumere degli impegni per ridurre l'inquinamento a livello globale e pensare a strategie sostenibili[11].

Se da un lato le strategie di innovazione devono necessariamente sviluppare prodotti e processi che rispettano l'ambiente, dall'altro le imprese sono chiamate a perseguire processi di internazionalizzazione che rispettino la salvaguardia dei contesti in cui si sceglie di localizzare i processi produttivi. Pertanto, rispondendo alla provocazione di Pettigrew (2001), come comunità scientifica abbiamo il dovere di creare conoscenza per fare la differenza nel definire gli aspetti che possono migliorare la gestione delle imprese

[10] Nathan, M., & Rosso, A. (2022). Innovative events: product launches, innovation and firm performance. *Research Policy*, *51*(1), 104373; Choi, Y. R., Ha, S., & Kim, Y. (2022). Innovation ambidexterity, resource configuration and firm growth: is smallness a liability or an asset?. *Small Business Economics*, *58*(4), 2183-2209.

[11] *In primis* si faccia riferimento al protocollo di Kyoto, l'accordo internazionale del 1997 per contrastare il riscaldamento climatico, quindi all'accordo di Parigi, un trattato internazionale stipulato nel 2015 tra gli Stati membri della Convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici (UNFCCC) che aveva come obiettivo la riduzione di emissione di gas serra entro il 2020. A livello europeo, nel 2021 l'UE ha stabilito l'obiettivo di zero emissioni nette entro il 2050, obiettivo giuridicamente vincolante nell'UE. Inoltre, ha fissato un obiettivo intermedio di riduzione delle emissioni del 55% entro il 2030. Tali vincoli influiranno inevitabilmente sui processi innovativi delle imprese e anche sulle loro scelte di internazionalizzazione.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

in un quadro più ampio, che vada oltre la mera valutazione economico-finanziaria delle scelte strategiche. In questo senso esiste una sfida teorica da cogliere per supportare le imprese a implementare prassi manageriali che le portino a creare condizioni di vantaggio competitivo durevole.

Le ragioni del libro

Il ruolo delle donne nelle posizioni di governo dell'impresa è destinato ad acquisire importanza a seguito delle pressioni in atto derivanti sia dall'Agenda 2030 sia dal PNRR, che insistono sul tema dell'inclusione e della parità di genere. Tali pressioni incidono inevitabilmente anche su un mutamento di carattere culturale che si auspica impatti anche su una più inclusiva evoluzione economica e sociale nei confronti delle donne. Oltre ai motivi di carattere sociale, non indagati in questo lavoro, l'assenza delle donne in ruoli di comando rappresenta infatti una perdita importante in termini di capitale umano di valore[12]. Se nella pratica manageriale le donne continuano ad avere minori opportunità per promuovere le loro idee e le loro competenze, le cause vanno ricercate sia nei limiti che derivano dalla difficoltà di dover coniugare la vita personale e quella professionale[13], sia nel fatto che le imprese sono ancora altamente incentrate sul ruolo predominante degli uomini. È chiaro che si creano quindi le condizioni che rallentano o inibiscono lo sviluppo economico delle imprese e dei contesti in cui questo divario risulta essere più marcato.

In linea con tale esigenza di fondo, la scelta di focalizzare la ricerca presentata in questo libro sull'influsso delle donne nel governo delle scelte strategiche è basata su una riflessione che verte su tre aspetti principali.

In primo luogo, muovendo dai lavori che supportano la parità di genere[14] quale aspetto necessario per una fattiva valutazione e crescita del ruolo delle donne all'interno delle imprese, le teorie proposte sono legate da un *file rouge*: assumono tutte una prospettiva normativa basata sullo studio del contesto in cui l'impresa opera. Questo poiché il contesto da una parte influisce

[12] Hewlett, S. A. (2002). Executive women and the myth of having it all. *Harvard Business Review*, *80*(4), 66-73.
[13] Vasumathi, A. (2018). Work life balance of women employees: a literature review. *International Journal of Services and Operations Management*, *29*(1), 100-146; Gupta, S. D., & Sultana, M. (2022). Work-life balance of women professionals: impact and implications. *International Journal of Services and Operations Management*, *41*(3), 369-380.
[14] Nello specifico, ci si riferirà alla *Social Identity Theory*.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

sul processo di socializzazione dei e delle manager e dall'altra determina le condizioni interne all'impresa in cui essi o esse si trovano a operare. L'analisi di come la cultura può influenzare gli atteggiamenti nei confronti degli uomini e delle donne può essere utilmente condotta considerando la Teoria della Costruzione Sociale di Berger & Luckmann (1966)[15]. Si ricorda infatti che tale teoria postula che i modi di pensare, sentire e comportarsi di uomini e donne sono influenzati fin dall'infanzia dalla socializzazione riservata al sesso[16]. È da questa che uomini e donne imparano come ci si aspetta che si comportino nella società in cui vivono[17]. Imparano cosa significa, in un determinato contesto sociale, essere una donna o un uomo e come costruire le proprie convinzioni sulle "caratteristiche innate" di uomini e donne (cioè gli stereotipi). Da qui, l'esistenza in alcuni contesti dello stereotipo *think manager-think uomo*, che a nostro avviso può inibire la presenza e il ruolo attivo delle donne nel governo dell'impresa in quei contesti in cui vi è la presenza di una cultura maschilista (contesti non egualitari)[18].

In secondo luogo, nonostante il tema del governo delle imprese sia stato al centro degli studi di management, esso non si è mai del tutto soffermato sul ruolo della presenza delle donne in una posizione di governo. Il dibattito teorico oggi richiede un'apertura in questa direzione, volta a comprendere i modelli teorici in grado di spiegare l'influsso della presenza delle donne sui comportamenti delle imprese. Alla luce di tale considerazione, si assume che creare un ponte tra gli studi di management e quelli relativi al genere possa contribuire all'avanzamento della conoscenza sui temi del governo dell'impresa.

---

[15] Berger, P., & Luckmann, T. (1966). *Social Construction of Reality*. Anchor Books, New York.

[16] Del Carpio, L., & Guadalupe, M. (2022). More women in tech? Evidence from a field experiment addressing social identity. *Management Science*, *68*(5), 3196-3218; Beatty, J. E. (2007). Women and invisible social identities: women as the Other in organizations. *Handbook on women in business and management*, 34-56; RKim, A. Y., Sinatra, G. M., & Seyranian, V. (2018). Developing a STEM identity among young women: A social identity perspective. *Review of Educational Research*, *88*(4), 589-625.

[17] Wood, W., & Eagly, A. H. (2002). A cross-cultural analysis of the behavior of women and men: implications for the origins of sex differences. *Psychological Bulletin*, *128*(5), 699-727.

[18] Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think manager-think male: A global phenomenon?. *Journal of Organizational Behavior*, *17*(1), 33-41; Braun, S., Stegmann, S., Hernandez Bark, A. S., Junker, N. M., & van Dick, R. (2017). Think manager-think male, think follower-think female: Gender bias in implicit followership theories. *Journal of Applied Social Psychology*, *47*(7), 377-388; Coder, L., & Spiller, M. S. (2013). Leadership education and gender roles: Think manager, think"?". *Academy of Educational Leadership Journal*, *17*(3), 21-51.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

In terzo luogo, dal punto di vista della rilevanza economica, si osserva che comprendere il ruolo che la presenza delle donne ha nelle scelte strategiche dell'impresa assume un'importanza singolare, poiché lo studio degli antecedenti delle scelte strategiche delle imprese ne può determinare il successo.

Nello specifico, come già anticipato, tre sono le scelte strategiche considerate in questo libro poiché individuate come le tre principali sfide che le imprese - anche alla luce del PNRR - stanno affrontando o affronteranno nel corso dei prossimi anni: innovazione, internazionalizzazione e sostenibilità.

L'innovazione è uno dei principali fattori chiave che le imprese devono strategicamente affrontare poiché in grado di guidare la loro crescita nel contemporaneo panorama tecnologico fortemente dinamico, globalizzato e costantemente mutevole[19]. È tradizione degli studi di management riconoscere che l'innovazione aiuta le imprese a ottenere un vantaggio competitivo[20], accresce le loro prestazioni[21], espande la quota di mercato[22] e aumenta il valore di mercato[23]. Data la sua importanza, destinata a crescere per le condizioni di contesto, gli studiosi e le studiose di management continuano a investire in percorsi di ricerca volti a esaminare le determinanti dell'innovazione, concentrandosi sia a livello di impresa (il governo d'impresa) sia di Paese (l'ambiente istituzionale in cui essa opera). Relativamente ampia è la

[19] Dagnino, G. B., Picone, P. M., & Ferrigno, G. (2021). Temporary competitive advantage: a state-of-the-art literature review and research directions. *International Journal of Management Reviews*, *23*(1), 85-115.

[20] Lengnick-Hall, C. A. (1992). Innovation and competitive advantage: What we know and what we need to learn. *Journal of Management*, *18*(2), 399-429; Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, *29*(6), 963-989; Carnes, C. M., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., Chirico, F., & Huh, D. W. (2022). Leveraging resources for innovation: The role of synchronization. *Journal of Product Innovation Management*, *39*(2), 160-176.

[21] Morbey, G. K. (1988). R&D: Its relationship to company performance. *Journal of Product Innovation Management: An international publication of the product development & management association, 5*(3), 191-200; García-Fernández, M., Claver-Cortés, E., & Tarí, J. J. (2022). Relationships between quality management, innovation and performance: A literature systematic review. *European Research on Management and Business Economics*, *28*(1), 100172.

[22] Blundell, R., Griffith, R., & Van Reenen, J. (1999). Market share, market value and innovation in a panel of British manufacturing firms. *The Review of Economic Studies*, *66*(3), 529-554.

[23] Cohen, W. M. (2010). Fifty years of empirical studies of innovative activity and performance. *Handbook of the Economics of Innovation*, *1*, 129-213.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

letteratura che cerca di capire quale sia l'influsso delle donne al governo dell'impresa sulle scelte strategiche di innovazione[24].

La scelta strategica di internazionalizzare è la seconda sfida inevitabile nel contesto competitivo attuale che il lavoro esplora. L'impresa oggi deve affrontare questo percorso strategico, indipendentemente dalle sue dimensioni o dal settore in cui opera. Anche quello dell'internazionalizzazione è un tema tradizionale e ormai consolidato negli studi di management[25], particolarmente ricco di analisi sia teoriche sia empiriche. Sorprendentemente, nel tempo è stato manchevole di analisi dell'effetto della presenza delle donne nel governo dell'impresa.

Infine, il lavoro analizza le scelte strategiche relative alla sostenibilità. Il tema della sostenibilità è per le imprese la sfida a più ampio impatto sociale. Nel corso degli ultimi decenni le imprese sono state chiamate a rivedere le loro prassi manageriali e l'accademia, di riflesso, ha fornito approfondimenti mirati sull'argomento[26]. Si ritiene che tale tendenza di fondo sia destinata a crescere e, di conseguenza, anche la valutazione del ruolo delle donne nell'assunzione di queste scelte merita un approfondimento sia teorico sia empirico.

[24] Ko, Y., Ko, H., Chung, Y., & Woo, C. (2021). Do gender equality and work–life balance matter for innovation performance?. *Technology Analysis & Strategic Management*, *33*(2), 148-161; Bendell, B. L., Sullivan, D. M., & Hanek, K. J. (2020). Gender, technology and decision-making: insights from an experimental conjoint analysis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *26*(4), 647-670.

[25] Ricart, J. E., Enright, M. J., Ghemawat, P., Hart, S. L., & Khanna, T. (2004). New frontiers in international strategy. J*ournal of International Business Studies, 35*(3), 175-20; Holmes Jr, R. M., Hoskisson, R. E., Kim, H., Wan, W. P., & Holcomb, T. R. (2018). International strategy and business groups: A review and future research agenda. J*ournal of World Business, 53*(2), 134-150; Hagen, B., Zucchella, A., Cerchiello, P., & De Giovanni, N. (2012). International strategy and performance-Clustering strategic types of SMEs. *International Business Review*, 21(3), 369-382.

[26] Elkington, J. (2006). Governance for sustainability. *Corporate governance: an international review*, *14*(6), 522-529; Chang, C. H. (2011). The influence of corporate environmental ethics on competitive advantage: The mediation role of green innovation. *Journal of Business Ethics*, *104*(3), 361-370; Donald S, S. (2009). Green management matters only if it Yieds more green: an economic/strategic perspective. *Academy of Management Perspectives*, *23*(3), 5-16.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Il contributo del libro

Lo studio della presenza delle donne nel governo di impresa e del loro influsso sulle scelte strategiche proposto nel presente lavoro offre tre principali contributi alla letteratura esistente.

In primo luogo, il libro elabora un *framework* interpretativo che considera simultaneamente le teorie di management e le teorie femministe. Alla luce di questo *framework* si valuta il ruolo e l'impatto della presenza delle donne sulle scelte strategiche di innovazione, internazionalizzazione e sostenibilità. In questa prospettiva, il lavoro è complementare al percorso di ricerca ancora *in fieri* delle due autrici e, in particolare, al contributo di Bannò, D'Allura, Coller e Amorim (2022)[27] sul ruolo degli stereotipi nell'accesso al credito da parte delle donne in contesti non egualitari. Sebbene tale posizione fosse già presente nella letteratura femminista - si pensi a tutto il filone della *Social Identity Theory* e della *Liberal Theory* - questa ricerca ha il pregio di inserire tali posizioni all'interno di un *framework* più generale che integra le teorie di management.

In secondo luogo, il libro mostra che l'integrazione delle prospettive teoriche, saltando lo steccato dei confini disciplinari della ricerca scientifica, fornisce una diversa e migliore lettura sia dello stato dell'arte sia della realtà. Esso permette di avanzare nella conoscenza e di formulare azioni volte a politiche che garantiscono una inclusione fattiva invece che meramente formale. A tal proposito, il lavoro contribuisce avanzando la Teoria della Massa Critica e attribuendo un ruolo determinante al contesto. Il *framework* teorico validato dalla verifica empirica conferma che la presenza di una o due donne è un requisito meramente formale, non in grado di produrre alcun effetto sui comportamenti e sulle scelte strategiche. La legge Golfo Mosca, regolamentando una percentuale di presenza, per esempio, non garantisce il raggiungimento della soglia così come suggerito dalla letteratura. Inoltre, nell'attuale quadro normativo non si distingue tra contesti egualitari e non, pur avendo ipotizzato e ricevuto conferma che nei contesti non egualitari nemmeno la massa critica garantisce gli effetti voluti.

In terzo luogo, il contributo del libro si collega alla lunga tradizione di studi che mettono in relazione la composizione e le caratteristiche del governo d'impresa con la strategia basata sulla necessità da parte degli studiosi

[27] Bannò, M., D'Allura, G. M., Coller, G., & Varum, C. (2022). Men are from Mars, women are from Venus: on lenders' stereotypical views and the implications for a firm's debt. *Journal of Management and Governance*, 1-37.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

e delle studiose di management di predire scelte strategiche, comportamenti e risultati delle imprese. Si tratta sicuramente della loro *grand challenge*, la cui risposta si ritrova nell'impostazione teorica fornita da Hambrick e Mason (1984), secondo cui "l'impresa è il riflesso dei suoi soggetti decisori"[28]. I contributi in questa direzione sono copiosi, ma trascurano di fatto l'influsso della massa critica che deve essere raggiunta da alcuni soggetti per poter esercitare il loro potere e, con riferimento al caso trattato nel lavoro, il ruolo del contesto in cui l'impresa opera. Dunque, lo studio amplia il *background* teorico sulla relazione governo-scelte strategiche estendendo l'analisi da un approccio normativo a uno comportamentale. A tal proposito, il *framework* è validato attraverso una verifica condotta su un campione di 13.941 imprese italiane di cui sono note sia le informazioni relative alla presenza femminile nel governo di impresa sia le scelte strategiche.

Infine, il contributo dello studio si colloca nell'attuale dibattito nazionale e internazionale a supporto della formulazione di linee guida volte a favorire la parità di genere non solo per un motivo di ordine sociale, a cui questo libro non si dedica, ma soprattutto di ordine economico. La parità di genere è, infatti, diventata un fattore discriminante nelle scelte di investimento dei principali fondi internazionali. E l'Italia ha un enorme bisogno di attrarre investimenti. Nello specifico, gli investitori tendono a valutare positivamente le imprese che si pongono obiettivi di parità di genere, e il presente lavoro fornisce indicazioni, basate su una verifica empirica estesa, di come l'influsso delle donne è positivo. Allo stesso tempo, fornendo indicazioni che riguardano l'impatto del contesto, spinge gli organi istituzionali a creare condizioni che favoriscano l'esercizio del potere delle donne. Solo in questo modo l'Italia può recuperare competitività rispetto all'attrazione dei fondi. In particolare, il Sud Italia (contesto non egualitario) rischia di perdere una nuova partita per gli aspetti ricordati e dimostrati dal nostro studio. La strada da compiere è, secondo noi, già segnata.

[28] Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, *9*(2), 193-206.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

La struttura del libro

Il libro si compone di quattro capitoli, anticipati dalla presente introduzione come strutturati in Figura 0.1.

Il primo capitolo offre un quadro di sintesi del fenomeno che pone in evidenza le differenze esistenti da un lato tra l'Italia - contesto di indagine - e il resto del mondo e dall'altro tra le diverse aree del Paese. L'osservazione dei dati sul fenomeno oggetto di indagine è il nostro punto di partenza ed è volto a far comprendere al lettore o alla lettrice l'importanza del tema e le sfumature legate ai diversi contesti istituzionali. Quindi, il capitolo avvia una discussione sulle teorie femministe e di management che vuole mettere in luce sin da subito quanto il tema discusso necessiti di una rivalutazione profonda, soprattutto in termini teorici. Nella maggior parte delle pubblicazioni, l'analisi del ruolo delle donne nelle scelte strategiche non fa uso di teorie per interpretare il ruolo femminile, ma il genere è trattato semplicemente come una variabile[29]. Questo limita notevolmente la spiegazione del ruolo che le donne possono avere nel governo delle imprese e, ponendo enfasi sulle disparità e somiglianze tra uomini e donne, tende a rafforzare stereotipi di genere. Il capitolo mette in luce come non esistano teorie di management in grado di spiegare l'influsso delle donne nel governo delle imprese sulle scelte strategiche. Viceversa, la mera applicazione di teorie note rischia di rafforzare stereotipi. Dal canto loro però, le teorie femministe, pur sottolineando le condizioni in cui nascono gli stereotipi, esulano dallo spiegare l'influsso che le donne al governo delle imprese possono esercitare sui comportamenti di queste ultime. A supporto della letteratura di management viene introdotta anche la Teoria della Massa Critica, la quale è stata utilizzata per spiegare quando, o meglio in quali contesti, l'influsso delle donne nei CdA si avvera[30], ma non in combinazione con le teorie femministe e, nello specifico, considerando l'impatto degli stereotipi. Il primo capitolo si chiude evidenziando e avallando la necessità di un *framework* teorico che metta insieme i tre profili teorici necessari per spiegare l'influsso delle donne al governo sulle scelte

[29] Bannò, M., Filippi, E., & Trento, S. (2021). Women in top echelon positions and their effects on sustainability: a review, synthesis and future research agenda. *Journal of Management and Governance*, 1-71; D'Allura, G. M., Bannò, M., Dawson, A., Torchia, M., & Cesaroni, F. M. (2021). Women in small and medium sized family firms: Theory and practice. *Piccola Impresa/Small Business*, 2021(3), 10-22.

[30] Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, *102*(2), 299-317.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

strategiche (i.e. teorie di management, teorie femministe e Teoria della Massa Critica).

Il secondo capitolo propone quindi un *framework* interpretativo sull'influsso delle donne al governo dell'impresa sulle scelte strategiche di innovazione, internazionalizzazione e sostenibilità. In particolare, nel corso del primo paragrafo del capitolo si formulano le domande di ricerca:

qual è l'influsso delle donne nel governo dell'impresa sulle scelte strategiche di innovazione, internazionalizzazione e sostenibilità? come cambia l'influsso esercitato dalle donne nel contesto analizzato sulla base delle costruzioni sociali sul genere (stereotipi)?

Per rispondere, per ognuna delle tre scelte strategiche si presenta lo stato dell'arte, analizzandone i paradigmi dominanti e le evidenze empiriche. Sulla base del *framework* proposto e dello stato dell'arte, il secondo capitolo spiega come l'esistenza di stereotipi condiziona specificatamente l'influsso delle donne su ognuna delle tre scelte strategiche.

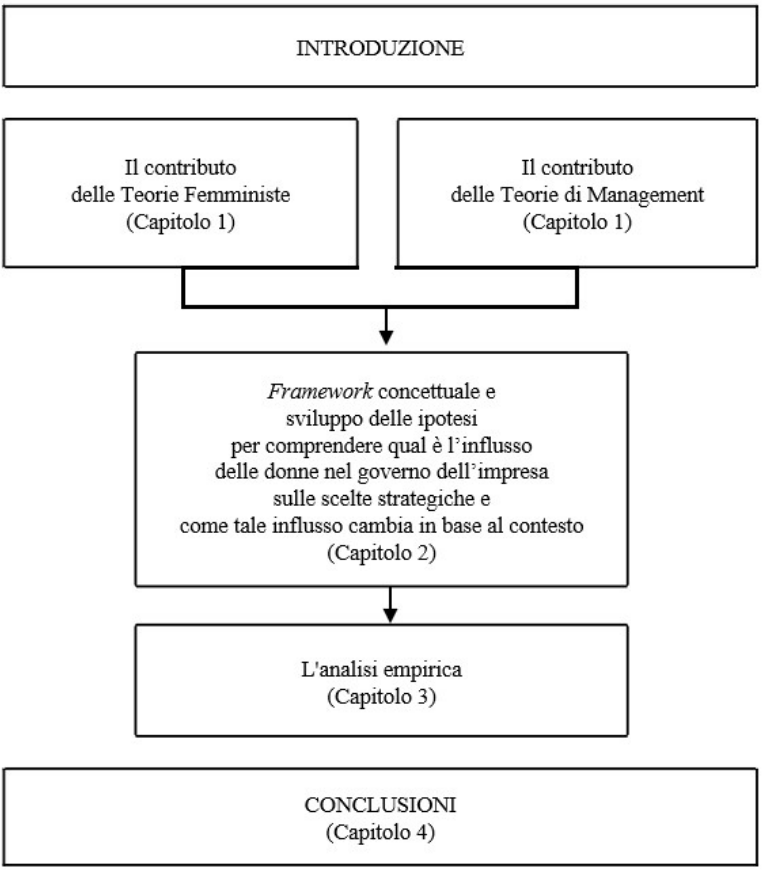
Il capitolo terzo espone la metodologia utilizzata e riporta i risultati empirici relativi alle tre scelte strategiche analizzate. In particolare, la verifica della validità delle ipotesi formulate per ognuna delle scelte strategiche avviene grazie all'impiego di modelli econometrici specifici scelti in base alla natura della variabile dipendente (lineare, *two steps Heckman Selection Model* e *Poisson*). Per cogliere adeguatamente il ruolo del contesto e degli stereotipi, la nostra analisi è stata condotta in Italia, dove le differenze culturali sullo status delle donne tra le Regioni sono ben note in letteratura[31]. Il campione oggetto di analisi è costituito da 13.491 imprese italiane, con dati al 2021.

Infine, il quarto capitolo sintetizza i risultati della verifica empirica e discute criticamente i contributi originali che ne scaturiscono, sia in termini teorici sia di implicazioni politiche e manageriali. Il libro sostiene infatti un nuovo punto di partenza e un approccio multidisciplinare per gli studi di genere nel filone del governo d'impresa e delle scelte strategiche. In chiusura si presenta un'agenda di ricerca volta a ispirare nuovi percorsi di ricerca.

[31] Amore, M. D., Garofalo, O., & Minichilli, A. (2014). Gender interactions within the family firm. *Management Science*, 60(5), 1083–1097; Bannò, M., D'Allura, G. M., Coller, G., & Varum, C. (2022). Men are from Mars, women are from Venus: on lenders' stereotypical views and the implications for a firm's debt. *Journal of Management and Governance*, 1-37.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Figura 0.1 - La struttura del libro.



Fonte: Nostra elaborazione

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

1 - LE DONNE NEL GOVERNO DELLE IMPRESE: IL QUADRO ATTUALE E GLI ASPETTI TEORICI

1.1. Il quadro della disuguaglianza di genere a livello Europeo e Italiano

1.1.1. L'analisi del contesto

L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile[32] stabilisce tra i suoi obiettivi quello della parità di genere:

> *Obiettivo 5: Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze*

In particolare:

> *Obiettivo 5.5: Garantire piena ed effettiva partecipazione femminile e pari opportunità di leadership ad ogni livello decisionale in ambito politico, economico e della vita pubblica*

[32] Programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU. Esso ingloba 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile - Sustainable Development Goals, SDGs - in un grande programma d'azione per un totale di 169 'target' o traguardi.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Mentre i Paesi sono impegnati nel raggiungimento di tale obiettivo, ad oggi i dati rilevano una situazione ancora molto grave in termini di discriminazione di genere. Per effettuare una fotografia della situazione a livello Europeo e quindi capire come si colloca l'Italia, si ricorre al *Gender Equality Index*[33]. Si tratta di un indicatore composito, che va da 0 (massima discriminazione di genere) a 100 (piena parità di genere), studiato appositamente per misurare i progressi dell'uguaglianza di genere nell'Unione europea (UE)[34]. I diversi punteggi rilevati dall'indice misurano le differenze di genere e i traguardi raggiunti in sei domini[35]: Lavoro, Denaro, Conoscenza, Tempo, Potere e Salute, nonché nei loro sottodomini (Figura 1.1 e Grafico 1.1).

In termini di uguaglianza, l'UE vede la posizione migliore nell'ambito della Salute con quasi 88 punti, in particolare per quanto concerne l'accesso ai servizi sanitari. Il secondo punteggio più alto dell'UE è nell'ambito Denaro con oltre 82 punti e la sua migliore performance è nel sottodominio dell'uguaglianza nella situazione economica di donne e uomini. Segue il Lavoro, con quasi 72 punti. Le disuguaglianze di genere sono invece decisamente più pronunciate nell'area relativa al Tempo, con meno di 65 punti, al Potere, con soli 55 punti, soprattutto per quanto concerne il processo decisionale economico. Nonostante ciò, questa è anche l'area che più è migliorata dal 2010, registrando circa 13 punti di incremento. È interessante sottolineare come questi cambiamenti siano stati in gran parte determinati dai miglioramenti in ambito di processo decisionale economico (con un incremento di quasi 20 punti) e politico (con un incremento di 11 punti). Infine, il secondo punteggio più basso dell'UE è nella Conoscenza, con circa 63 punti, con un ampio margine di miglioramento in termini di Segregazione di genere, che registra solo 54 punti. Infine, è interessante notare che la classifica dei Paesi meglio performanti include prevalentemente i Paesi Nord europei dove le

[33] Dalla prima edizione del 2013, l'Indice di uguaglianza di genere (Gender Equality Index) ha tracciato e segnalato i progressi compiuti fornendo una misura completa dell'uguaglianza di genere, adattata agli obiettivi politici dell'UE. Rivela sia i progressi che le battute d'arresto ed esplora ciò che può essere fatto meglio per cogliere le opportunità di cambiamento. Tale indicatore è stato riconosciuto come uno strumento di misurazione affidabile per l'uguaglianza di genere nell'Unione europea, in un audit condotto dal Centro comune di ricerca della Commissione europea.

[34] L'indicatore è sviluppato dall'Istituto europeo per l'uguaglianza di genere (*European Institute for Gender Equality* - EIGE). L'EIGE è stato fondato nel 2010 per rafforzare e promuovere la parità di genere in tutta l'Unione europea (UE). Con 10 anni di esperienza nella raccolta di dati, nella conduzione di ricerche e nello sviluppo di risorse, l'EIGE è diventato il centro di conoscenza dell'UE per la parità di genere. La misurazione dell'uguaglianza di genere è ad oggi parte integrante di una politica efficace nell'Unione Europea.

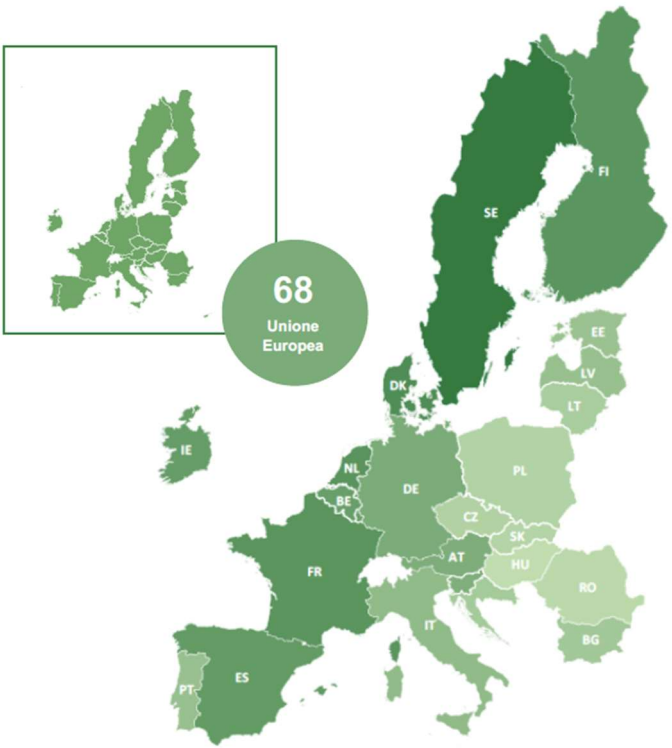
[35] L'indice comprende anche due ulteriori domini: la violenza contro le donne e le disuguaglianze intersezionali. In tale sede non saranno approfonditi, ma si tiene a sottolineare l'importanza di un approccio intersezionale.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

tradizioni e il contesto culturale a favore dell'uguaglianza di genere sono ben noti.

In questa panoramica europea si inserisce l'Italia con una posizione non delle migliori (Grafico 1.1). Con soli 63,8 punti su 100, l'Italia si colloca al quattordicesimo posto nell'UE: il suo punteggio è di oltre 4 punti inferiore a quello dell'UE. D'altro canto, al 2010 il punteggio dell'Italia è aumentato di oltre 10 punti, migliorando la sua posizione in classifica di ben otto posizioni. Purtroppo però è dal 2015 che il Paese non registra miglioramenti, anzi la sua posizione in classifica è scesa di una posizione nel 2019.

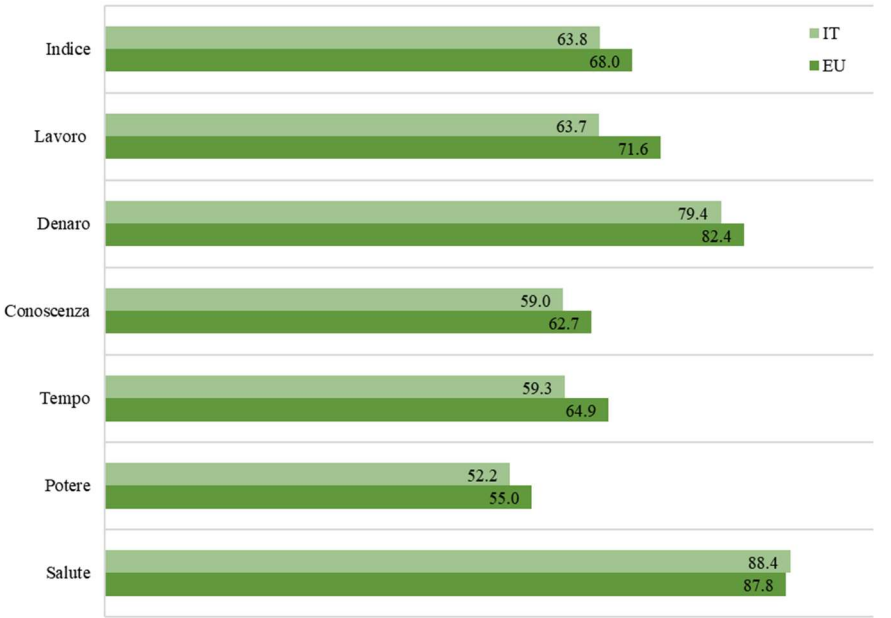
Figura 1.1 – Gender Equality Index al 2021 dei Paesi dell'Unione Europea.



Fonte: Nostra elaborazione su dati European Institute for Gender Equality.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Grafico 1.1 - Gender Equality Index 2021 per l'Italia e la media dell'Unione Europea.



Fonte: Nostra elaborazione su dati European Institute for Gender Equality.

In questo quadro il punteggio dell'Italia è il più alto nell'area Salute, in cui ottiene 88,4 punti e si posiziona al decimo posto tra tutti gli Stati membri. Il Paese ottiene i migliori risultati anche nel sottodominio dell'accesso ai servizi sanitari, in cui si colloca all'ottavo posto. Sebbene si posizioni solo al quattordicesimo posto, l'Italia registra un buon punteggio, pari a oltre 79 punti, nell'area Denaro. La prestazione peggiore invece si rileva nell'area Potere dove, con un punteggio molto basso e pari a poco più di 52 punti, si colloca al quattordicesimo posto in Europa. Una situazione analoga si registra per le aree Conoscenza (con 59 punti, tredicesima posizione) e Tempo (59,3 punti, sedicesima posizione). Le prestazioni dell'Italia potrebbero essere migliorate in modo significativo anche nell'area Lavoro, in cui ottiene meno di 64 punti e si colloca costantemente all'ultimo posto tra tutti gli Stati membri dell'UE. L'Italia è la più lontana dall'uguaglianza di genere nel sottodominio della partecipazione al lavoro, dove si colloca al ventisettesimo posto, con un punteggio di poco più di 69 punti.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

1.1.2. Le donne nei ruoli di governo

L'area Potere precedentemente analizzata misura la parità di genere nelle posizioni decisionali in ambito politico, economico e sociale[36].

In particolare, il sottodominio relativo all'equilibrio di genere nel processo decisionale economico rileva, a livello europeo, una proporzione di donne nei CdA delle maggiori società nazionali quotate in borsa pari a solo il 30%. In Italia tale percentuale sale sensibilmente fino a raggiungere quasi il 40% (Grafico 1.2).

Il contesto normativo ha visto aumentare, nel corso dell'ultimo ventennio, la pressione pubblica per l'uguaglianza di genere nei CdA. Infatti, se si analizza l'andamento nel tempo della presenza di donne nel CdA, emerge chiaramente una situazione in costante miglioramento.

In particolare il primo Paese a introdurre le cosiddette "quote rosa" è stata la Norvegia nel 2003, seguita dalla Spagna nel 2007 e dall'Italia nel 2011 con la legge Golfo Mosca[37]. L'elenco dei Paesi che hanno adottato questa azione positiva[38] si è progressivamente allungato, includendo tra gli altri Belgio, Finlandia, Francia, Germania, Islanda[39].

In Italia, come emerge dal Grafico 1.3, si registra un consistente aumento della presenza femminile, proprio a partire dal 2012. Nel corso dell'anno precedente è stata infatti approvata la legge n. 120/2011 (la cosiddetta legge Golfo Mosca) riguardante la parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate in mercati regolamentati. Tale norma legislativa dispone all'articolo 1 che "il riparto degli amministratori da eleggere sia effettuato in base a un criterio che assicuri l'equilibrio tra i generi. Il genere meno rappresentato deve ottenere almeno un terzo degli

[36] Il sottodominio del potere politico esamina la rappresentanza di donne e uomini nei parlamenti nazionali, nel governo e nelle assemblee regionali/locali. Il sottodominio del potere sociale include invece misure del processo decisionale nelle organizzazioni che finanziano la ricerca, i media e lo sport.

[37] La legge Golfo Mosca impone la presenza di almeno ⅕ di ciascun genere per la prima elezione degli organi successiva al 12 agosto 2012. La quota aumenta a ⅓ per le due elezioni successive. Infine, a dicembre 2019 la legge è stata estesa a ulteriori tre elezioni con una quota aumentata al 40 per cento.

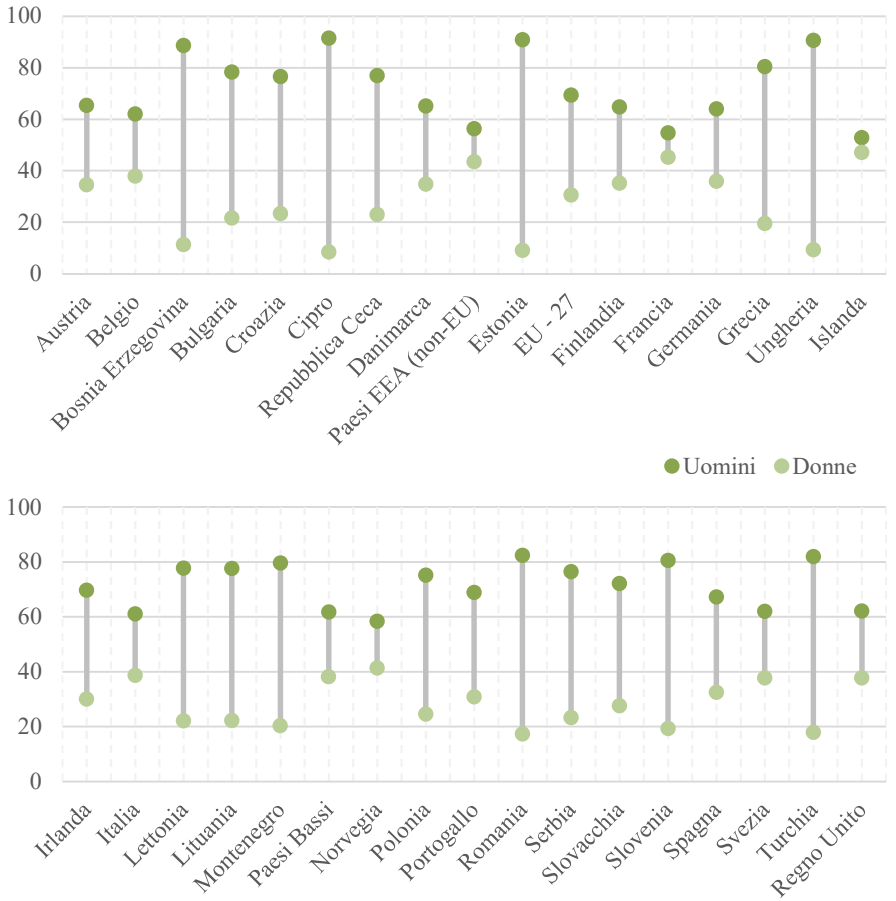
[38] Con il termine azioni positive si fa riferimento a quelle misure che possono essere adottate da imprese o da altre istituzioni, pubbliche o private, volte alla rimozione degli ostacoli che contrastano il raggiungimento delle pari opportunità fra uomini e donne, in particolare in ambito lavorativo ed educativo.

[39] Se si guarda fuori dall'UE, molti Paesi, tra cui Australia, Canada e Giappone, hanno introdotto un approccio normativo, mentre altri hanno optato per il *laissez-faire*. Negli Stati Uniti, solo la California, nel 2018, ha approvato una legge che richiede a qualsiasi società nazionale o straniera la cui sede si trovi nello Stato, di mantenere un numero minimo di donne nel CdA, diversamente si incorre in sanzioni pecuniarie.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

amministratori eletti"[40]. È utile sottolineare che si tratta di un importante cambiamento, con conseguente aumento della presenza femminile imposto per via legislativa, che però non necessariamente implica una vera e propria trasformazione nella valorizzazione delle donne per le loro reali capacità e competenze.

Grafico 1.2 – Percentuale di donne e uomini nei CdA delle maggiori società quotate in borsa suddivise per Paesi, dati al 2021.

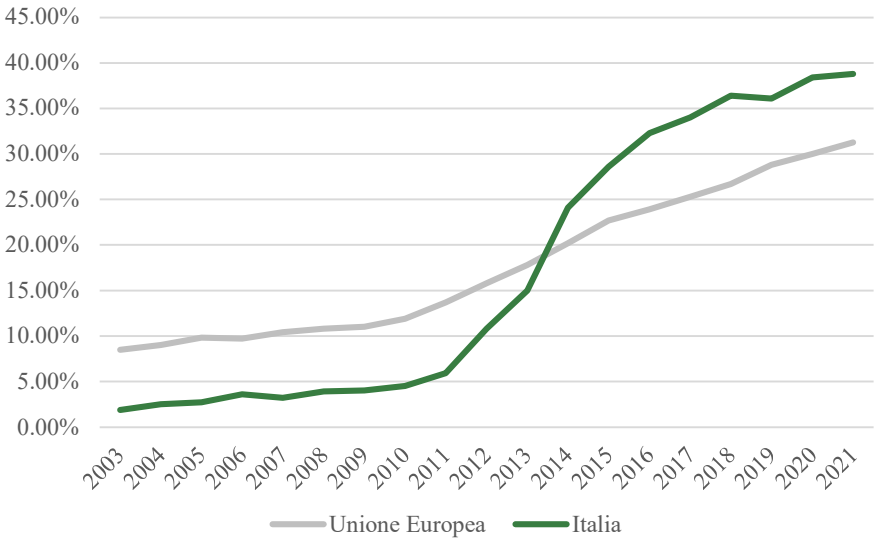


Fonte: Nostra elaborazione su dati European Institute for Gender Equality.

[40] http://www.pariopportunita.gov.it/media/2740/legge_120-2011-2-2.pdf

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Grafico 1.3 – Andamento della percentuale di donne e uomini nei CdA delle maggiori società quotate in borsa suddivise per Paesi europei, dal 2003 al 2021.



Fonte: Nostra elaborazione su dati European Institute for Gender Equality.

Purtroppo, anche nei Paesi che prevedono azioni positive a sostegno della presenza delle donne nei CdA, molto raramente esse ricoprono ruoli esecutivi o di presidenza. Addirittura, ben cinque Paesi dell'Unione Europea non hanno praticamente donne con carica di Presidente. I Paesi invece con una presenza elevata di tale carica rispetto agli altri sono, ancora una volta, quelli che ormai da anni hanno introdotto le quote rosa. Anche in questi casi la percentuale rimane comunque bassa, pari a poco più del 10%. Questo vale anche per le posizioni manageriali di alto livello, dove è assai scarsa la presenza di donne.

Infine, è importante sottolineare come tale fotografia sia valida solo per le imprese quotate italiane e europee. Purtroppo, non sono disponibili dati ufficiali sulla composizione dei CdA delle imprese non quotate, né a livello europeo né Italiano. Un dato indicativo si ottiene analizzando i bilanci disponibili in AIDA Bureau Van dijk. La situazione registrata su un campione random di circa 60 mila imprese vede la presenza di donne nei CdA dimezzata. La presenza si assesta su una percentuale preoccupante, pari a meno del 19%, mentre le Presidenti dei consigli sono poco più dell'8%.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

1.2. Una introduzione all'analisi del fenomeno: il contributo delle teorie femministe

1.2.1. L'economia di genere e il *Business Case*

Le politiche del mercato del lavoro nei diversi contesti istituzionali sono fortemente influenzate dalla prospettiva dominante in economia: la Scuola Neoclassica, detta anche economia ortodossa o tradizionale. Secondo tale paradigma, il mercato è l'organizzatore chiave, che agisce come una mano invisibile, e la fonte del benessere economico, al cui interno le decisioni economiche sono prese da agenti liberi e razionali che agiscono esclusivamente per il proprio interesse personale[41].

Il paradigma neoclassico è così radicato, che il più delle volte viene chiamato semplicemente "economia". I potenziali critici trovano quindi difficile entrare nell'arena in cui esprimere un punto di vista alternativo. Tuttavia, esistono prospettive eterodosse o "critiche" che offrono modi più inclusivi di pensare all'economia e alla formulazione di risposte politiche appropriate ai problemi economici. Una di queste prospettive critiche è quella delle teorie femministe[42].

Le teorie femministe si basano sull'esistenza del pregiudizio androcentrico dell'economia tradizionale. Da questo punto di partenza propongono un'analisi degli attuali approcci politici alla promozione della parità di genere nel mercato del lavoro. Le teorie femministe, nel richiamare l'attenzione sulle relazioni di genere, sui pregiudizi dell'economia tradizionale e sulla sua svalutazione del lavoro, sono un paradigma che merita di essere preso in considerazione, con lo scopo di valutare alcuni aspetti finora trascurati. La stessa cosa vale per gli studi di management, poiché nel contesto dell'impresa tali aspetti sono determinanti.

Nel presente paragrafo si introducono le teorie femministe che includono e propongono un diverso approccio allo studio della presenza delle donne nelle organizzazioni e che costituiscono un quadro di riferimento da

[41] Oslington, P. (2012). God and the market: Adam Smith's invisible hand. *Journal of Business Ethics*, *108*(4), 429-438; Stovall, O. S., Neill, J. D., & Perkins, D. (2004). Corporate governance, internal decision making, and the invisible hand. *Journal of Business Ethics*, *51*(2), 221-227.

[42] Ferber, M. A., & Nelson, J. A. (Eds.). (2009). Beyond economic man: Feminist theory and economics. University of Chicago Press; MacKinnon, C. A. (1989). *Toward a feminist theory of the state*. Harvard University Press; MacKinnon, C. A. (1989). Toward a feminist theory of the state. *Harvard University Press*; Ferguson, K. E. (2017). Feminist theory today. *Annual Review of Political Science, 20*, 269-286.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

estendere anche alle teorie di management oggetto di questo volume. Le teorie femministe, in particolare, secondo un approccio intersezionale, pongono l'accento non soltanto sulla disuguaglianza di genere, ma anche su come essa sia correlata ad altre disuguaglianze sociali, come quelle derivanti dalla razza e dalla classe[43]. Questa può essere considerata una valida premessa per porre l'accento sull'importanza del *Diversity Management*, filone di studi che ha interessato gli studiosi di management e che è destinato a crescere.

Metodologicamente è difficile dimostrare che le imprese che raggiungono una equità di genere siano più competitive delle altre[44]. Tuttavia, esistono contributi in letteratura che hanno dimostrato come le imprese che creano e gestiscono al meglio la diversità superano i concorrenti che viceversa dimostrano scarsa attenzione a tale aspetto[45]. Tale filone è noto come approccio metodologico del *Business Case.* L'idea sottesa al *Business Case* è che se è possibile documentare il valore "di fondo" della diversità, i responsabili delle decisioni all'interno delle imprese dovrebbero assumere più donne in posizioni di potere[46]. Questa impostazione è servita come base per un aumento di approfondimenti teorici ed empirici di varie discipline (ad es. strategia, comportamento organizzativo, finanza) diretti s*ine qua non* a verificare il legame tra *leadership* femminile e prestazioni organizzative più ele-

[43] Mayhew, E. (1999). Women in popular music and the construction of authenticity. *Journal of Interdisciplinary Gender Studies: JIGS*, *4*(1), 63-81.
[44] Dickens, L. (1999). Beyond the Business Case: a three-pronged approach to equality action. *Human Resource Management Journal*, *9*(1), 9-19.
[45] Dezsö, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, *33*(9), 1072-1089; Krishnan, H. A., & Park, D. (2005). A few good women—on top management teams. *Journal of Business Research*, *58*(12), 1712-1720; Shrader, C. B., Blackburn, V. B., & Iles, P. (1997). Women in management and firm financial performance: An exploratory study. *Journal of Managerial Issues*, 355-372. Nello specifico, queste argomentazioni rappresentano la svolta diretta nella gestione delle risorse umane (HRM) negli anni '90 e portano quella parte degli studi verso la creazione di un collegamento empirico tra pratiche di gestione delle risorse umane (HRM) e risultati delle imprese. Questi sforzi erano volti a legittimare la gestione delle risorse umane attraverso metodi scientifici Hesketh, A., & Fleetwood, S. (2006). Beyond measuring the human resources management-organizational performance link: Applying critical realist meta-theory. *Organization*, *13*(5), 677-699.
[46] Noon, M. (2007). The fatal flaws of diversity and the Business Case for ethnic minorities. *Work, Employment and Society*, *21*(4), 773-784.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

vate. I contributi sono relativi all'impatto della presenza delle donne sui comportamenti e i risultati dell'impresa[47]. La presenza delle donne è positivamente accolta dagli *stakeholder*[48] e ha evidenziato una migliore gestione dei processi innovativi[49], oltre che una migliore gestione dei processi di misurazione e monitoraggio delle strategie[50].

Sulla base dell'idea che guida questo lavoro, il rischio nell'adozione del *Business Case* come prospettiva di ricerca potrebbe essere quello di adottare delle lenti interpretative che contribuiscono a rafforzare alcuni stereotipi andando ad attribuire, per esempio, delle caratteristiche ai ruoli sulla base del genere (ad esempio, donne *multitasking*, uomini assertivi). Nello specifico, si fa riferimento al concetto di costruzione sociale introdotto da Berger e

[47] Gipson, A. N., Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T., & Burke, W. W. (2017). Women and leadership: Selection, development, leadership style, and performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *53*(1), 32-65; Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M., & Michel, E. J. (2018). The Business Case for women leaders: Meta-analysis, research critique, and path forward. *Journal of Management*, *44*(6), 2473-2499; Nelson, T., & Levesque, L. L. (2007). The status of women in corporate governance in high–growth, high–potential firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *31*(2), 209-232.

[48] Obert, S., Devi, S. S. K., Zororo, M., & Desderio, C. (2015). Women board members as a diversity tool for enhancing corporate governance and stakeholder value. *European Journal of Business and Management,* 7(11), 218-231; Brammer, S., Millington, A., & Pavelin, S. (2009). Corporate reputation and women on the board. *British Journal of Management,* 20(1), 17-29; Garcia-Torea, N., Fernandez-Feijoo, B., & de la Cuesta, M. (2016). Board of director's effectiveness and the stakeholder perspective of corporate governance: Do effective boards promote the interests of shareholders and stakeholders?. *BRQ Business Research Quarterly,* 19(4), 246-260.

[49] Torchia, M., Calabro, A., Gabaldon, P., & Kanadli, S. B. (2018). Women directors contribution to organizational innovation: A behavioral approach. *Scandinavian Journal of Management*, 34(2), 215-224; Díaz-García, C., González-Moreno, A., & Jose Sáez-Martínez, F. (2013). Gender diversity within R&D teams: Its impact on radicalness of innovation. *Innovation*, *15*(2), 149-160.

[50] Campbell, K., & Mínguez-Vera, A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. Journal of business ethics, 83(3), 435-451; Krishnan, H. A., & Park, D. (2005). A few good women—on top management teams. *Journal of business research*, *58*(12), 1712-1720.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Luckmann (1966)[51] che fa riferimento al genere come costrutto sociale piuttosto che come realtà valida in tutti i contesti e in tutti i tempi[52]. La comprensione condivisa della realtà varia quindi nel tempo e nelle culture, perché è una conseguenza dell'interazione sociale[53].

All'interno di questo quadro interpretativo, il genere è un costrutto sociale che stabilisce le aspettative di uomini e donne e ciò che possono e che dovrebbero fare[54]. Gli studiosi di management hanno descritto la costruzione sociale del genere come un meccanismo in grado di prevedere ruoli e responsabilità idonee più agli uomini che alle donne e viceversa.

L'idea alla base di questo lavoro è al contrario creare un ponte tra le teorie femministe e quelle di management. Si ritiene infatti che gli studi di management volti a comprendere il ruolo della presenza delle donne nell'impresa trarrebbero vantaggio da una maggiore comprensione teorica dei processi di genere che modellano gli ambienti di lavoro, proprio come sviluppati all'interno della teoria femminista[55]. L'obiettivo è comprendere l'eterogeneità dei comportamenti e dei risultati delle imprese in cui vi è una presenza

[51] Berger, P., & Luckmann, T. (1966). *Social Construction of Reality*. Anchor Books, New York.

[52] La costruzione sociale presuppone che le persone creino la loro comprensione del mondo insieme agli altri piuttosto che individualmente. L'interazione sociale diffonde le credenze attraverso il comportamento, "creando un processo di diffusione che rende possibili credenze ampiamente condivise" Ridgeway, C. L., & Erickson, K. G. (2000). Creating and spreading status beliefs. *American Journal of Sociology*, *106*(3), 579-615, p. 579).

[53] Nelson, T., & Constantinidis, C. (2017). Sex and gender in family business succession research: A review and forward agenda from a social construction perspective. Family Business Review, 30(3), 219-241; Green, E., & Cassell, C. (1996). Women managers, gendered cultural processes and organizational change. Gender, Work & Organization, 3(3), 168-178; Piderit, S. K., & Ashford, S. J. (2003). Breaking silence: Tactical choices women managers make in speaking up about gender-equity issues. Journal of Management Studies, 40(6), 1477-1502.

[54] Lorber, J. E., & Farrell, S. A. (1991). The social construction of gender. Sage Publications, Inc.; Brickell, C. (2006). The sociological construction of gender and sexuality. *The Sociological Review*, *54*(1), 87-113.

[55] Si rinvia a tal proposito al recente contributo di Banno et al. 2022 in cui si analizza quanto l'accesso al credito delle donne sia frutto dello stereotipo legato al contesto in cui l'impresa è localizzata. Bannò, M., D'Allura, G. M., Coller, G., & Varum, C. (2022). Men are from Mars, women are from Venus: on lenders' stereotypical views and the implications for a firm's debt. *Journal of Management and Governance*, 1-37.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

di donne al governo. In risposta a questo invito a riformulare la ricerca attraverso una lente femminista[56], il nostro studio trae le sue premesse dalla *Social Identity Theory,* uno dei principali flussi di pensiero femminista[57], che postula che le fonti delle differenze di genere si trovano all'interno del processo di socializzazione[58]. Ulteriore impulso alla nostra posizione epistemologica può essere tratto dalla critica dell'orientamento fortemente individualistico della ricerca che, secondo alcuni studiosi, non prende in considerazione le variabili contestuali e storiche[59].

[56] Per gli studi su imprenditorialità si rimanda per esempio a Galloway, L., Kapasi, I., & Sang, K. (2015). Entrepreneurship, leadership, and the value of feminist approaches to understanding them. *Journal of Small Business Management*, *53*(3), 683-692; Henry, C., Foss, L., Fayolle, A., Walker, E., & Duffy, S. (2015). Entrepreneurial leadership and gender: Exploring theory and practice in global contexts. *Journal of Small Business Management*, *53*(3), 581-586; Pettersson, K., Ahl, H., Berglund, K., & Tillmar, M. (2017). In the name of women? Feminist readings of policies for women's entrepreneurship in Scandinavia. *Scandinavian Journal of Management*, *33*(1), 50-63.

[57] Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, *14*(1), 20-39; Swan, S., & Wyer Jr, R. S. (1997). Gender stereotypes and social identity: How being in the minority affects judgments of self and others. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *23*(12), 1265-1276.

[58] DeTienne, D. R., & Chandler, G. N. (2007). The role of gender in opportunity identification. *Entrepreneurship theory and practice*, *31*(3), 365-386.; Johnsen, G. J., & McMahon, R. G. (2005). Owner-manager gender, financial performance and business growth amongst SMEs from Australia's business longitudinal survey. *International Small Business Journal*, *23*(2), 115-142.

[59] Hughes, K. D., Jennings, J. E., Brush, C., Carter, S., & Welter, F. (2012). Extending women's entrepreneurship research in new directions. *Entrepreneurship theory and practice*, *36*(3), 429-442. In linea con tale posizione, gli studi sull'imprenditorialità femminile che da tempo sottolineano la necessità di considerare gli aspetti legati al contesto istituzionale e al mercato del lavoro. Welter, F., Baker, T., Audretsch, D. B., & Gartner, W. B. (2017). Everyday entrepreneurship-a call for entrepreneurship research to embrace entrepreneurial diversity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *41*(3), 311-321; Jennings, J. E., & Brush, C. G. (2013). Research on women entrepreneurs: challenges to (and from) the broader entrepreneurship literature?. *Academy of Management Annals*, *7*(1), 663-715. Nello specifico è stato notato che gli studi sull'imprenditorialità che attingono ad alcune di queste teorie femministe danno un contributo importante, mettendo in discussione le aspettative normative di una cultura che associa l'imprenditorialità all'uomo e alla mascolinità. Santos, F. J., Roomi, M. A., & Liñán, F. (2016). About gender differences and the social environment in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, *54*(1), 49-66; Gupta, V. K., Goktan, A. B., & Gunay, G. (2014). Gender differences in evaluation of new business opportunity: A stereotype threat perspective. *Journal of Business Venturing*, *29*(2), 273-288.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

1.2.2. La *Social Identity Theory*

L'economia di genere può essere esaminata attraverso una lente psicologica sociale basata sulla *Identity Theory*, evoluta come *Social Identity Theory*[60]. L'idea che il genere si apprenda attraverso la socializzazione è infatti onnipresente nella letteratura sociologica sul genere[61]; il punto di vista sociologico prevalente di solito rifiuta le spiegazioni biologicamente deterministiche per le differenze di genere e di comportamento legate al genere. Il sesso fa dunque riferimento alle caratteristiche biologiche di un individuo alla sua nascita. Il genere è invece un costrutto sociale, dipendente dalla cultura del contesto in cui si cresce.

La socializzazione di genere è sovente utilizzata dai sociologi per spiegare come e perché uomini e donne agiscono in modo diverso. Da un punto di vista sociologico, si considera che il processo di socializzazione inizia alla nascita; le famiglie (di solito) trattano i neonati e le neonate in modo diverso a seconda del sesso[62]. Infatti, cominciano a socializzare i ruoli di genere già nelle sale parto: i bambini sono vestiti di azzurro mentre le bambine sono vestite di rosa (o altri colori simbolicamente legati al genere). Dal momento in cui un/a bambino/a entra nel mondo è inondato/a di simboli e riferimenti linguistici che modellano la sua concezione dei ruoli e degli stereotipi di genere[63]. Il linguaggio usato dalle famiglie per descrivere i bambini/ragazzi è spesso centrato su caratteristiche fisiche e temi come la forza e l'agilità, mentre il linguaggio considerato appropriato per le bambine/ragazze fa riferimento a caratteristiche emotive e a temi come l'affettività, l'espressività, la delicatezza o la fragilità. Questi diversi approcci e modi in cui vengono trattati i bambini e le bambine da parte della famiglia e del contesto sociale in cui si crescono e si sviluppano, servono a definire i modelli di

[60] Breinlinger, S., & Kelly, C. (1994). Women's responses to status inequality: A test of social identity theory. P*sychology of Women Quarterly,* 18(1), 1-16; Ely, R. J. (1994). The effects of organizational demographics and social identity on relationships among professional women. *Administrative science quarterly*, 203-238; Huddy, L. (2001). From social to political identity: A critical examination of social identity theory. Political psychology, 22(1), 127-156. Recentemente: Kim, A. Y., Sinatra, G. M., & Seyranian, V. (2018). Developing a STEM identity among young women: A social identity perspective. *Review of Educational Researc*h, 88(4), 589-625.

[61] Stockard, J. (1999). Gender socialization. In *Handbook of the Sociology* of Gender. Edited by Janet S. Chafetz. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 215–246.

[62] Bell, Leslie C. (2004). Psychoanalytic theories of gender. In The *Psychology of Gender*. Edited by Alice H. Eagly, Anne H. Beall and Robert J. Sternberg. New York: The Guilford Press, 145–168.

[63] Peterson, G. W., & Hann, D. (1999). Socializing children and parents in families. In *Handbook of marriage and the family* (pp. 327-370). Springer, Boston, MA.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

comportamento e i confini identitari. Questi confini nel tempo vengono interiorizzati e diventano standard di identità, i riferimenti utilizzati per confrontare sé con gli altri. La letteratura in quest'area esamina i meccanismi che differenziano ciò che è considerato accettabile per il comportamento maschile e femminile e il modo in cui evolve nel tempo.

La ricerca sul genere o sulla socializzazione di genere nella letteratura della *Social Identity Theory* esamina come i processi di socializzazione interiorizzati siano mantenuti da un meccanismo di controllo (noto come ciclo di controllo dell'identità, per l'approfondimento del quale si rimanda alla letteratura sul tema) che confronta gli standard interiorizzati (cioè i comportamenti di genere considerati appropriati) con le percezioni degli altri (cioè come gli altri reagiscono e rispondono ai comportamenti) e, attraverso l'emozione, regola l'interazione tra gli individui[64]. Il lavoro all'interno della *Social Identity Theory* e del ciclo del controllo sociale dell'identità[65] esamina come e perché tali identità si perpetuano e perché spesso non cambiano anche quando si trovano in situazioni che favoriscono o che diffondono modelli di comportamento altri. Si ritiene che estendere tali riflessioni agli studi di management, per comprendere quanto la presenza delle donne nelle posizioni di governo possa essere collegata a questi aspetti, risulta rilevante.

Nello specifico, si considera la rilevanza del contesto culturale analizzato quale elemento fondamentale ed esplicativo della percezione che si ha dei ruoli maschili e femminili. Secondo la *Social Identity Theory*, uomini e donne, essendo soggetti a diversi processi di socializzazione nel corso della loro vita, sono condizionati a vedere il mondo in modi fondamentalmente differenti[66] e ad essere percepiti dal contesto in modo diverso. Di conseguenza, gli obiettivi e le decisioni delle donne sono modellate dal modo in cui percepiscono il proprio ruolo e il proprio posto all'interno del contesto sociale più ampio, che è il risultato delle aspettative di genere imposte loro e dei quadri analitici che le donne sviluppano per se stesse[67].

---

[64] Carter, M. J. (2013). The moral identity and group affiliation. *Current Research in Social Psychology*, *21*(1), 1-13.

[65] Burke, P. J., & Stets, J. E. (2009). *Identity theory*. Oxford University Press.

[66] Eddleston, K. A., & Powell, G. N. (2012). Nurturing entrepreneurs' work–family balance: A gendered perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *36*(3), 513-541; Fischer, E., Reuber, A. R., Hababou, M., Johnson, W., & Lee, S. (1998). The role of socially constructed temporal perspectives in the emergence of rapid-growth firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *22*(2), 13-30; Orser, B. J., Elliott, C., & Leck, J. (2011). Feminist attributes and entrepreneurial identity. *Gender in Management: An International Journal*, 26 (8), 561-589.

[67] Greer, M. J., & Greene, P. G. (2003). Feminist theory and the study of entrepreneurship. *New perspectives on women entrepreneurs*, 1-24; Jennings, J. E., & Brush, C. G. (2013). Research on women entrepreneurs: challenges to (and from) the broader entrepreneurship liter-

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

1.2.3. La Teoria Liberale

I contributi basati sulla Teoria Liberale del femminismo sono radicati nella filosofia politica liberale[68]. Questa filosofia comprende le convinzioni di base sull'uguaglianza di tutti gli esseri e degli esseri umani come agenti essenzialmente razionali e interessati al proprio vantaggio. Si presume che la razionalità sia una capacità puramente mentale, considerata come particolarmente preziosa per gli esseri umani. Le differenze psicologiche individuali risultano, pertanto, dalle diverse opportunità sociali, ma la razionalità, quale essenza fondante dell'essere umano, è vista come una capacità per la quale ognuno e ognuna ha lo stesso potenziale[69]. La Teoria Liberale, quindi, si basa sulla premessa che le donne sono ugualmente capaci in termini di razionalità e sono perciò pienamente "umane" quanto gli uomini. La spiegazione teorica delle differenze osservate nei risultati conseguiti da uomini e donne è che le donne hanno realizzato meno frequentemente le loro piene capacità solo perché sono state private di opportunità essenziali come l'istruzione[70]. Si presume che le differenze psicologiche osservate non siano innate, ma piuttosto fondate sui modi in cui la socializzazione delle donne le scoraggia dallo sviluppare le loro piene capacità in termini di razionalità. Le differenze fisiche tra uomini e donne sono considerate irrilevanti, poiché la razionalità è vista come priva di base fisica.

Sulla base di tale approccio teorico, pertanto, si ipotizza che quando le donne avranno accesso alle pari opportunità, donne e uomini realizzeranno la loro potenziale razionalità in modo più equo e quindi le differenze psicologiche osservate diminuiranno o scompariranno, così come l'androginia diffusa che tali approcci denunciano[71]. Un presupposto implicito della Teoria Liberale è che le donne si evolveranno per diventare più simili agli uomini, perché la base di qualsiasi differenza esistente è considerata la relativa privazione delle donne.

---

ature?. *Academy of Management Annals*, *7*(1), 663-715; Baughn, C. C., Chua, B. L., & Neupert, K. E. (2006). The normative context for women's participation in entrepreneurship: A multicountry study. *Entrepreneurship theory and practice*, *30*(5), 687-708.

[68] Butler, M. A. (1978). Early liberal roots of feminism: John Locke and the attack on patriarchy. American Political Science Review, 72(1), 135-150; Tong, R., & Botts, T. F. (2018). Feminist thought: A more comprehensive introduction. Routledge.

[69] Smith, R. L., & Valenze, D. M. (1988). Mutuality and marginality: Liberal moral theory and working-class women in nineteenth-century England. Signs: Journal of Women in Culture and Society, 13(2), 277-298.

[70] Kim, A. Y., Sinatra, G. M., & Seyranian, V. (2018). Developing a STEM identity among young women: A social identity perspective. Review of Educational Research, 88(4), 589-625.

[71] Kelley, R. M., Ronan, B., & Cawley, M. E. (1987). Liberal positivistic epistemology and research on women and politics. *Women & Politics, 7*(3), 11-27.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Prima che ciò possa accadere, la Teoria Liberale sostiene che sia la discriminazione legale sia le forme più insidiose radicate nella tradizione debbano essere identificate e sradicate. Dal punto di vista degli studi di management, questo potrebbe essere ricondotto, ad esempio, alla tendenza delle donne a essere incoraggiate a seguire tipi di istruzione meno "pratici" e ad accedere a lavori che richiedono meno competenze tecniche. Nel lungo periodo, questo diminuisce le loro opportunità di acquisire esperienza favorevole, per esempio, alla fondazione e alla gestione di imprese di grandi dimensioni e finanziariamente più redditizie[72].

1.2.4. La Teoria della Massa Critica

Le dinamiche e l'interazione di un gruppo sono strettamente collegate alla sua dimensione[73]. La maggioranza tende ad avere più influenza rispetto alle minoranze e i membri tendono a dare più valore alle idee di coloro che rappresentano la maggioranza, ignorando le opinioni della minoranza[74], che finisce quindi per essere facilmente emarginata. Tuttavia, quando un gruppo raggiunge una certa soglia di dimensione, il suo grado di influenza cresce pur restando minoranza. Tale soglia è stata definita massa critica.

Gli studiosi sono stati chiamati nel corso del tempo ad approfondimenti volti a identificare la massa critica in diversi ambiti (politica, ricerca, imprese), ma la maggior parte degli studi sulla massa critica inizia con Kanter[75] ed è focalizzata sull'influsso delle donne nel governo d'impresa. Lo studioso suggerisce che le donne tendono a trovarsi in una condizione di minoranza poiché gli ambienti lavorativi sono tradizionalmente dominati dagli

[72] Con riferimento al caso delle imprese familiari si rinvia a D'Allura, G. M., & Bannò, M. (2018). La presenza delle donne nei CDA italiani: un confronto tra imprese familiari e non familiari. *Esperienza di Impresa*, 1, 19-40.

[73] Kanter, R.(1977), *Men and Women of the Organization*, (Basic Books, New York), pp. 206-242; Kanter, R (1977), Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women, *American Journal of Sociology,* 82(5), 965-990; Konrad, A. M. & Kramer V., (2006), How many women do boards need?, *Harvard Business Review* 84(12), 22. Konrad, A. M., Kramer V., & Erkut, S. (2008), Critical mass: the impact of three or more women on corporate boards, *Organizational Dynamics* 37(2), 145-164.

[74] Mathisen, G. E., Ogaard, T., & Marnburg, E. (2013). Women in the boardroom: how do female directors of corporate boards perceive boardroom dynamics?. *Journal of business ethics*, *116*(1), 87-97; Francoeur, C., Labelle, R., Balti, S., & EL Bouzaidi, S. (2019). To what extent do gender diverse boards enhance corporate social performance?. *Journal of Business Ethics*, *155*(2), 343-357.

[75] Kanter, R.(1977), *Men and Women of the Organization*, (Basic Books, New York), pp. 206-242; Kanter, R (1977), Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women, *American Journal of Sociology,* 82(5), 965-990.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

uomini. Conseguentemente, hanno poche possibilità di esercitare il loro influsso all'interno delle imprese. Tale condizione muta nel momento in cui riescono a raggiungere una soglia critica, o massa critica, tale per cui possono essere qualificate con una minoranza significativa ed esercitare quindi il loro potere. Sempre con riferimento alla presenza delle donne nel governo di impresa è stato suggerito che la massa critica si raggiunge quando nei gruppi di comando (e.g. i CdA) ci sono almeno tre donne[76]. Raggiunta tale soglia è possibile aumentare la probabilità che le voci delle donne e le loro idee vengano ascoltate, portando a dei mutamenti sostanziali per l'impresa. Al contrario, quando nel governo dell'impresa ci sono solo una o due donne, esse sono considerate come un *token* o simbolo[77]. In questi casi, il genere è l'unica caratteristica che viene fatta emergere e il gruppo maggioritario di uomini tende a vedere le donne semplicemente per il loro sesso (stereotipo)[78].

Le aspettative degli uomini sulle prestazioni delle donne si basano infatti sul genere e non sulla persona in sé[79]. Le donne nei gruppi di comando sono considerate "membri diseguali", con la conseguenza che il potenziale impatto positivo sul processo decisionale e sul coinvolgimento strategico derivante dalla loro presenza si riduce[80].

Le donne, dal canto loro, si sentono costantemente sotto controllo e sotto giudizio, temono di commettere errori e affrontano pressioni più elevate

[76] Konrad, A. M., Kramer, V., & Erkut, S. (2008). The impact of three or more women on corporate boards. *Organizational Dynamics*, *37*(2), 145-164; Joecks, J., Pull, K., & Vetter, K. (2013). Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a "critical mass?". *Journal of Business Ethics*, *118*(1), 61-72.

[77] Kanter, R.(1977), *Men and Women of the Organization*, (Basic Books, New York), pp. 206-242; Kanter, R (1977), Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women, *American Journal of Sociology,* 82(5), 965-990

[78] De Masi, S., Słomka-Gołębiowska, A., Becagli, C., & Paci, A. (2021). Toward sustainable corporate behavior: The effect of the critical mass of female directors on environmental, social, and governance disclosure. *Business Strategy and the Environment*, *30*(4), 1865-1878.

[79] Konrad, A. M., Kramer, V., & Erkut, S. (2008). The impact of three or more women on corporate boards. *Organizational Dynamics*, *37*(2), 145-164; Salloum, C., Jabbour, G., & Mercier-Suissa, C. (2019). Democracy across gender diversity and ethnicity of Middle Eastern SMEs: how does performance differ?. *Journal of Small Business Management*, *57*(1), 255-267.

[80] Nielsen, S., & Huse, M. (2010). Women directors' contribution to board decision-making and strategic involvement: The role of equality perception. *European Management Review*, *7*(1), 16-29; Nielsen, S., & Huse, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate governance: An international review*, *18*(2), 136-148.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

in termini di prestazioni[81]. A causa di questi comportamenti, le donne sperimentano quindi disagio, isolamento e dubbi sulle proprie capacità[82]. Inoltre, tendono ad affrontare barriere nell'esprimere la propria opinione e nell'essere percepite come pari[83]. Di conseguenza, è difficile per loro influenzare le decisioni del gruppo[84]. Tuttavia, quando la percentuale di donne aumenta e si raggiunge la massa critica di tre, le donne non sono più viste come *token,* gli stereotipi che le riguardano vengono meno e il genere non rappresenta più una barriera all'accettazione e alla comunicazione[85]. Le donne vengono percepite in modo più equo, guadagnano fiducia e iniziano a sentirsi a proprio agio e incluse[86]. Le dinamiche comunicative cambiano: le idee delle donne vengono ascoltate e sostenute dagli uomini e vengono discusse e valutate più alternative[87]. Le donne iniziano così a essere in grado di influenzare il gruppo e a incidere maggiormente sui risultati.

In questo modo, la qualità delle interazioni di gruppo migliora, perché il maggior numero di membri in minoranza riesce a influire positivamente sulla relazione tra maggioranza e minoranza. Inoltre, la maggioranza può trarre vantaggio dalle risorse della minoranza[88]. Ad esempio, le donne possono portare prospettive, competenze ed esperienze diverse, che vengono prese in considerazione dagli altri membri[89]. Infine, quando c'è un equilibrio

[81] Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of business ethics*, *102*(2), 299-317.
[82]Kanter, R.(1977), *Men and Women of the Organization*, (Basic Books, New York), pp. 206-242; Kanter, R (1977), Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women, *American Journal of Sociology,* 82(5), 965-990
[83] Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of business ethics*, *102*(2), 299-317.
[84] Kanter, R.(1977), *Men and Women of the Organization*, (Basic Books, New York), pp. 206-242; Kanter, R (1977), Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women, *American Journal of Sociology,* 82(5), 965-990.
[85] Amorelli, M. F., & García-Sánchez, I. M. (2020). Critical mass of female directors, human capital, and stakeholder engagement by corporate social reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *27*(1), 204-221; Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., & Gyapong, E. (2019). Female CEOs and core earnings quality: New evidence on the ethics versus risk-aversion puzzle. *Journal of Business Ethics*, *160*(2), 515-534.
[86] Granovetter, M. (1978). Threshold models of collective behavior. *American Journal of Sociology*, *83*(6), 1420-1443.
[87] Konrad, A. M., Kramer, V., & Erkut, S. (2008). The impact of three or more women on corporate boards. *Organizational Dynamics*, *37*(2), 145-164; Joecks, J., Pull, K., & Vetter, K. (2013). Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a "critical mass?". *Journal of Business Ethics*, *118*(1), 61-72.
[88] Granovetter, M. (1978). Threshold models of collective behavior. *American Journal of Sociology*, *83*(6), 1420-1443.
[89] Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, *17*(3), 320-337.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

tra donne e uomini, le differenze di genere vengono ignorate e vengono considerate solo le capacità e le competenze di ciascun membro, indipendentemente dal genere. Il gruppo può così trarre vantaggio dagli aspetti positivi che derivano dalla diversità[90].

Nonostante si tratti di una teoria nota, la Massa Critica è stata raramente verificata empiricamente[91]. Di fatto, nonostante gli studi sulla diversità di genere facciano spesso riferimento esplicito a Kanter[92], raramente l'effettiva efficacia predittiva della teoria viene testata e verificata. Sulla base della Teoria della Massa Critica, pertanto, affinché le donne nel governo delle imprese possano avere un influsso sulle scelte strategiche debbono essere almeno in tre. Di questa teoria si terrà conto nel *framework* teorico presentato in questo lavoro.

1.3. Le donne nelle imprese: il contributo delle teorie manageriali

1.3.1. La Teoria dell'Agenzia

Il principio alla base della Teoria dell'Agenzia considera che un problema emerge quando una parte (il principale) contratta con un'altra parte (l'agente) affinché questa prenda decisioni per conto del principale. Il problema sorge nella misura in cui il principale e l'agente hanno interessi tra loro in conflitto. Nei termini della Teoria dell'Agenzia, i proprietari dell'impresa sono i principali e i manager sono agenti e i proprietari rischiano di avere delle perdite se non controllano l'operato dei manager[93]. Questo genera per il principale i costi legati al monitoraggio dell'agente[94], volto ad assicu-

[90] O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, *34*(3), 487-516; Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, *21*(2), 402-433; Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, *32*(4), 1199-1228.

[91] Joecks, J., Pull, K., & Vetter, K. (2013). Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a "critical mass?". *Journal of Business Ethics*, 118(1), 61-72.

[92] Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly III, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 549-579.

[93] Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, *3* (4), 305-360.

[94] Jensen, M. C. (2005). Agency costs of overvalued equity. *Financial management*, *34*(1), 5-19; Holmstrom, B. (1989). Agency costs and innovation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, *12*(3), 305-327.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

rarsi che gli interessi dei manager siano allineati con i suoi. I modelli esplicativi legati alla Teoria dell'Agenzia si basano sull'assunzione che gli agenti sono opportunisti e agiscono con l'unico scopo di massimizzare i propri interessi, potenzialmente a spese dell'interesse del principale[95]. Per esempio, l'agente ha come scopo quello di lavorare il meno possibile. Nel momento in cui il principale non è in grado di accedere alle informazioni necessarie per il monitoraggio o non ne ha le conoscenze specifiche (entrambe queste condizioni creano asimmetria informativa), ciò che può emergere è l'azzardo morale, *moral hazard*, che porta l'agente ad agire esclusivamente per i propri interessi[96]. Per fronteggiare tali problemi, il principale implementa meccanismi, quali il controllo e gli incentivi, volti ad allineare tali divergenze.

Il maggiore meccanismo di controllo strutturato per ridurre l'opportunismo manageriale è il CdA, che provvede al monitoraggio delle azioni dei manager per conto degli azionisti. Questo controllo è tanto più imparziale quanto il *Chief Executive Officer* (CEO) è un soggetto indipendente.

Gli studi che si basano sul modello dell'Agenzia tenendo conto del genere hanno posto la loro attenzione sulla diversità dei CdA nell'influire sui comportamenti e sui risultati delle imprese, enfatizzando sulle donne nel ruolo di direttrici indipendenti[97]. La diversità dei CdA è stata riconosciuta significativa nella misura in cui le donne apportano punti di vista diversi nei processi decisionali. Tuttavia, un aspetto che potrebbe essere indagato è se le donne nel ruolo di agente presentino dei comportamenti diversi collegabili, tra gli altri, a un maggiore o minore opportunismo rispetto agli uomini. Diverso è il caso in cui si studiano le donne nel ruolo di CEO, avendo cura di verificarne l'influsso sui comportamenti e sui risultati dell'impresa[98]. Manca tuttavia un approfondimento volto a ipotizzare la diversità di comportamento delle donne.

---

[95] Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, *14*(1), 57-74; Cohen, J. R., & Holder-Webb, L. L. (2006). Rethinking the influence of agency theory in the accounting academy. *Issues in Accounting Education*, *21*(1), 17-30.

[96] Tufano, P. (1998). Agency Costs of Corporate Risk Management. *Financial Management*, *27*(1), 67–77.

[97] Wellalage, N. H., & Locke, S. (2013). Women on board, firm financial performance and agency costs. *Asian Journal of Business Ethics*, *2*(2), 113-127; Sila, V., Gonzalez, A., & Hagendorff, J. (2016). Women on board: Does boardroom gender diversity affect firm risk?. *Journal of Corporate Finance*, *36*, 26-53; Kirsch, A. (2018). The gender composition of corporate boards: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, *29*(2), 346-364.

[98] Le, A. T., Tran, T. P., & Cheng, T. C. F. (2022). Do female directors mitigate asymmetric cost behavior? Evidence from international data. *Finance Research Letters*, *49*, 103121; Faccio, M., Marchica, M. T., & Mura, R. (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of corporate finance*, *39*, 193-209.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Come anticipato, oltre al controllo, il principale può adottare altri meccanismi, come gli incentivi[99], per promuovere un comportamento diverso da parte dell'agente. Nonostante sia purtroppo noto che le donne vengono retribuite meno degli uomini, non risulta dalle evidenze empiriche che siano meno performanti di questi ultimi[100].

Recentemente, lo schema proposto dalla Teoria dell'Agenzia è stato esteso anche in contesti diversi dal governo dell'impresa, poiché esso è in grado di interpretare e predire i comportamenti dei soggetti anche in altri ambiti, ove si richiede la delega decisionale a soggetti diversi dal soggetto principale. Futuri approfondimenti potrebbero riguardare non tanto la ricerca di differenze di comportamento dovute al genere (per ovviare al rischio di creazione di stereotipi) quanto piuttosto la verifica delle differenze remunerative tra uomini e donne, oltre che dell'eventuale esistenza di diversità nei meccanismi di controllo.

1.3.2. La Teoria delle Risorse

La principale domanda di ricerca della Teoria basata sulle Risorse verte sulla spiegazione dell'eterogeneità dei comportamenti e dei risultati tra le imprese[101]. Questa prospettiva teorica vede le imprese come costituite da una varietà di risorse, distinguibili in quattro categorie: capitale fisico, capitale finanziario, capitale umano, capitale organizzativo[102]. Poiché le risorse possono facilitare o impedire alle imprese di concepire e implementare in modo efficiente le loro strategie, le caratteristiche delle risorse detenute dalle imprese determinano l'eterogeneità dei comportamenti e dei risultati di ciascuna impresa. Le risorse che consentono a un'impresa di concepire e attuare strategie che ne migliorano l'efficienza e l'efficacia sono considerate rare, preziose, inimitabili e possono essere una fonte di vantaggio competitiva[103]. Inoltre, per far sì che tale vantaggio competitivo sia sostenibile, un'impresa

[99] Saeed, A., & Sameer, M. (2017). Impact of board gender diversity on dividend payments: Evidence from some emerging economies. *International Business Review*, *26*(6), 1100-1113.
[100] Amorelli, M. F., & García-Sánchez, I. M. (2020). Critical mass of female directors, human capital, and stakeholder engagement by corporate social reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *27*(1), 204-221; Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., & Gyapong, E. (2019). Female CEOs and core earnings quality: New evidence on the ethics versus risk-aversion puzzle. *Journal of Business Ethics*, *160*(2), 515-534.
[101] Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
[102] Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. OUP Oxford.
[103] Alvarez, S., & Barney, J. B. (2007). The entrepreneurial theory of the firm. *Journal of Management Studies*, *44*(7), 1057-1063; Alvarez, S., & Barney, J. B. (2007). The entrepreneurial theory of the firm. *Journal of Management Studies*, *44*(7), 1057-1063.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

deve avere la capacità di sfruttare il pieno potenziale delle proprie risorse. Tale capacità risiede spesso nelle strutture dell'impresa, nelle sue procedure e pratiche manageriali.

Con riferimento agli studi di genere, la Teoria delle Risorse contribuisce andando a indagare quali siano le caratteristiche che rendono le donne delle risorse con peculiarità uniche rispetto agli uomini. Riguardo a quanto visto nelle teorie femministe, la Teoria delle Risorse ricerca gli elementi di unicità delle risorse considerando quanto teorizzato per il *Business Case* e le pratiche di gestione delle risorse umane. Gli studi basati sulla Teoria delle Risorse, pertanto, hanno integrato la letteratura sulla diversità culturale[104] e quella sull'identità sociale e sulla condivisione del potere[105] per teorizzare e studiare empiricamente la relazione tra presenza delle donne ai vari livelli di gestione e performance[106].

La ricerca empirica in management ha dato supporto a tale domanda di ricerca concludendo che potrebbe esserci una base di differenza di genere nelle tendenze comportamentali dei manager[107]. Questi comportamenti sono stati descritti come "stile di gestione femminile" e sono considerati come delle capacità che tendono a caratterizzare i comportamenti delle imprese[108].

Tuttavia, si ritiene che l'applicazione di tale lente interpretativa tende a favorire l'esistenza di stereotipi.

---

[104] Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, *43*(2), 164-177; Dwyer, S., Richard, O. C., & Chadwick, K. (2003). Gender diversity in management and firm performance: The influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, *56*(12), 1009-1019.

[105] Krishnan, H. A., & Park, D. (2005). A few good women-on top management teams. *Journal of Business Research*, *58*(12), 1712-1720.

[106] Shrader, C. B., Blackburn, V. B., & Iles, P. (1997). Women in management and firm financial performance: An exploratory study. *Journal of Managerial Issues*, 355-372. Inoltre per una recente review sul tema nel caso specifico delle imprese familiari si veda Naciti, V., Rupo, D., & Pulejo, L. (2021). Gender Diversity and Performance in Family Small-to-Medium Business: Mapping and Clustering Bibliometric Networks. *Piccola Impresa/Small Business*, (3).

[107] Ad esempio, in riferimento a uno dei primi lavori, basandosi su sondaggi e interviste con leader donne, Rosener (1995) rileva che le donne esibiscono uno stile di leadership interattivo che enfatizza l'inclusione. In particolare, i dati raccolti hanno indicato che le donne incoraggiano la partecipazione sollecitando gli *input* da parte dei componenti il *team*, tendono a condividere potere e informazioni mantenendo aperti i canali di comunicazione con i loro subordinati e rafforzando, in questo modo, il loro senso di autostima. Utilizzando metodi simili, altri autori hanno riscontrato che le donne sono meno gerarchiche e più cooperative e collaborative degli uomini. Helgesen, S. (2011). *The female advantage: Women's ways of leadership*. Currency; Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, *108*(2), 233.

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

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

1.3.3. La *Upper Echelons Theory*

Nel lavoro originario dell'*Upper Echelons Theory*, Hambrick and Mason[109] propongono che *background* e caratteristiche dei soggetti di governo (*upper-level* manager) possono essere associati con i comportamenti e i risultati (*outcome*) delle imprese. Tale lente teorica ha avuto notevole approfondimento nel corso dei decenni, soprattutto conseguentemente allo scandalo di Enron e alla crisi finanziaria del 2008.

Successivamente a quell'evento, l'interesse per gli studi relativi al governo d'impresa hanno subito un rinnovato interesse, estendendosi anche al ruolo nei processi strategici del *Top Management Team* (TMT) e dei CdA[110]. Nello specifico, lo studio del ruolo del CdA risulta appropriato nella misura in cui le decisioni strategiche spesso coinvolgono sia il *top management executive*, sia i non *executive*[111]. I CdA, inoltre, non solo influiscono sulle strategie di impresa ma anche sui TMT[112].

I contributi che adottano l'*Upper Echelon Theory* analizzano, pertanto, come valori, cognizione e dinamiche di TMT e CdA si riflettono sulle scelte strategiche effettuate dalle imprese, e su come esse siano influenzate dalle caratteristiche demografiche dei soggetti che compongono i TMT e/o i CdA[113].

All'interno di questo filone, alcuni lavori sono stati indirizzati a esplorare l'influsso della presenza delle donne nel governo dell'impresa e, conseguentemente, delle scelte strategiche[114].

---

[109] Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, *9*(2), 193-206.

[110] Georgakakis, D., Heyden, M. L., Oehmichen, J. D., & Ekanayake, U. I. (2022). Four decades of CEO–TMT interface research: A review inspired by role theory. *The Leadership Quarterly*, *33*(3), 101354.

[111] Daily, C. M., & Schwenk, C. (1996). Chief executive officers, top management teams, and boards of directors: Congruent or countervailing forces?. *Journal of Management*, *22*(2), 185-208.

[112] Daily, C. M., Certo, S. T., & Dalton, D. R. (1999). A decade of corporate women: Some progress in the boardroom, none in the executive suite. *Strategic Management Journal*, *20*(1), 93-100; Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, *30*(6), 749-778; Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, *32*(2), 334-343; Georgakakis, D., Heyden, M. L., Oehmichen, J. D., & Ekanayake, U. I. (2022). Four decades of CEO–TMT interface research: A review inspired by role theory. *The Leadership Quarterly*, *33*(3), 101354.

[113] Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial review*, *38*(1), 33-53.

[114] Krishnan, H. A., & Park, D. (2005). A few good women-on top management teams. *Journal of Business Research*, 58(12), 1712-1720. Con riferimento al caso delle imprese familiari si rinvia a Chadwick, I. C., & Dawson, A. (2018). Women leaders and firm performance in

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Nello specifico, seguendo tale lente teorica, gli studiosi e le studiose hanno esaminato le caratteristiche delle donne (e.g. formazione, esperienza), gli antecedenti del loro coinvolgimento, l'impatto nei processi organizzativi delle imprese e l'influsso sui comportamenti e i risultati delle imprese, postulando una diversità di genere. Si tratta di un filone piuttosto ricco e di seguito se ne ripercorrono i principali contributi in relazione agli aspetti appena elencati per dimostrare poi che possono condurre a una lettura sbagliata.

Un gruppo riguarda i contributi che si sono focalizzati sull'impatto della personalità delle donne all'interno dei gruppi di cui fanno parte. In questo ambito è stato riscontrato che le donne tendono a porre più domande quando sono parte dei CdA[115], argomentando che esse necessitano di ascoltare e mettere d'accordo i diversi punti di vista[116].

Di conseguenza, questa letteratura ritiene che le donne sono capaci più degli uomini di creare le condizioni per ridurre i conflitti all'interno dei CdA, dirigendo spesso le discussioni su argomenti che tendono a creare coesione piuttosto che conflitto[117]. Secondo tale lettura, le loro maggiori capacità di ascolto le rendono ideali al ruolo e preparate, più egualitarie e in grado di prendersi cura dei diversi componenti di un gruppo. Tali caratteristiche avrebbero un impatto positivo sull'intera organizzazione ed estenderebbero spesso l'eco di tali attitudini anche all'esterno, poiché le donne tendono a portare l'attenzione su aspetti legati anche a una maggiore responsabilità sociale dell'impresa[118], con un generale beneficio per gli addetti, i clienti, gli azionisti e i fornitori, oltre che per i loro stessi colleghi.

Un altro gruppo di contributi si è focalizzato sugli aspetti di carattere cognitivo, esaminando quanto e come le decisioni mutano rispetto al genere

family businesses: An examination of financial and nonfinancial outcomes. *Journal of Family Business Strategy*, 9(4), 238-249.

[115] Nielsen, S., & Huse, M. (2010). Women directors' contribution to board decision-making and strategic involvement: The role of equality perception. *European Management Review*, *7*(1), 16-29; Nielsen, S., & Huse, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate governance: An International Review*, *18*(2), 136-148.

[116] Bilimoria, D. (2000). Building the Business Case for women corporate directors. In *Women on corporate boards of directors* (pp. 25-40). Springer, Dordrecht; Bilimoria, D., & Wheeler, J. V. (2000). Women corporate directors: Current research and future directions. *Women in management: Current Research Issues*, *2*(10), 138-163.

[117] Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, *58*(5), 1546-1571.

[118] Huse, M., Nielsen, S. T., & Hagen, I. M. (2009). Women and employee-elected board members, and their contributions to board control tasks. *Journal of Business Ethics*, *89*(4), 581-597.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

di chi le prende[119]. L'argomentazione più interessante riguarda il fatto che le donne impegnate nei processi decisionali non sarebbero legate ad alcun modo di pensare prefissato (*groupthink*) e, pertanto, riuscirebbero ad essere una voce indipendente[120]. Secondo tale lettura, un aspetto positivo di tale indipendenza può essere riscontrato per esempio nella formulazione delle strategie legate alla diversificazione[121].

Tra le lenti teoriche utilizzate negli studi di management, quella dell'*Upper Echelon* è la più usata, poiché porta lo studioso a considerare le caratteristiche degli individui, compreso il genere. Tuttavia, essa richiede di individuare delle caratteristiche riconducibili all'essere donna (o uomo), rafforzando l'idea di una differenza innata tra i due generi. In questo senso, si ritiene che, procedendo con tale impostazione, il rischio di nutrire stereotipi di genere si intensifica, compromettendo l'inclusione delle donne in alcuni ruoli riconosciuti dalla letteratura attuale come maschili[122].

1.3.4. La *Stewardship Theory*

Secondo la *Stewardship Theory*, il/la manager, soggetto non opportunista, vuole essenzialmente fare un buon lavoro ed essere un buon amministratore/trice del patrimonio aziendale[123]. Di conseguenza, non vi è alcun problema intrinseco né generale sulla motivazione dei e delle manager, come invece visto per la Teoria dell'Agenzia.

Data l'assenza di un problema motivazionale, la questione riguarda quanto i e le dirigenti possano raggiungere i buoni risultati a cui aspirano. La *Stewardship Theory* postula che le variazioni delle prestazioni dipendono dal contesto in cui il o la manager si trova, valutando tale contesto in grado di supportare o ostacolare l'azione del o della manager. Il problema è quindi valutare se la struttura organizzativa aiuta o meno il o la dirigente a formulare

[119] Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of management review*, *24*(3), 489-505; Miller, T., & del Carmen Triana, M. (2009). Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity–firm performance relationship. *Journal of Management studies*, *46*(5), 755-786.

[120] Brennan, N. M., & McCafferty, J. (1997). Corporate governance practices in Irish companies. *IBAR–Irish Business and Administrative Research*, *18*, 116-135.

[121] Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, *39*(1), 123-148.

[122] Bannò, M., D'Allura, G. M., Coller, G., & Varum, C. (2022). Men are from Mars, women are from Venus: on lenders' stereotypical views and the implications for a firm's debt. *Journal of Management and Governance*, 1-37.

[123] Donaldson, L. (1990). The ethereal hand: Organizational economics and management theory. *Academy of Management Review*, *15*(3), 369-381.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

e attuare piani per il raggiungimento dei risultati a cui ogni dirigente aspira[124]. Il contesto organizzativo faciliterà il raggiungimento degli obiettivi nella misura in cui i soggetti forniranno un quadro chiaro delle aspettative legate al ruolo e provvederanno a creare condizioni che danno ruolo e potere ai manager (*empowerment)*.

Considerando, per esempio, il caso dell'Amministratore/trice Delegato/a, il contesto organizzativo lo/la supporta nella misura in cui egli o ella ha piena autorità sulla società con un ruolo inequivocabile e incontrastato. Questa situazione è raggiunta più facilmente quando l'amministratore/trice delegato/a è anche Presidente del Consiglio. Potere e autorità sono concentrati in questo caso in un unico soggetto. Non c'è spazio per dubbi su chi ha autorità o responsabilità.

Allo stesso modo, saranno chiare le aspettative anche per il resto dell'organizzazione, che godrà dei benefici dell'unità di direzione e di un comando e controllo forti. Pertanto, la *Stewardship Theory* si concentra non sulla motivazione del/della CEO (che si dà per data), ma piuttosto sul contesto organizzativo che può favorire o meno la sua azione, considerando, infine, che la fusione dei ruoli di presidente e CEO migliora l'efficacia e la produttività, a diretto vantaggio dei rendimenti (superiori) per gli azionisti rispetto al caso in cui esiste, invece, la separazione dei ruoli di presidente e amministratore/trice delegato/a.

Non esistono in letteratura contributi che guardano a questo aspetto con riferimento al genere.

1.3.5. La Teoria Istituzionale

La Teoria Istituzionale enfatizza il ruolo dei contesti all'interno dei quali operano le imprese. In questa prospettiva, la comprensione delle strutture e dei comportamenti delle imprese non può essere separata dalla comprensione del loro ambiente sociale[125].

Una componente critica dell'ambiente sociale che influisce sulla struttura delle imprese sono le istituzioni, definite come "strutture e attività regolative, normative e cognitive che forniscono stabilità e significato per il

[124] *Ibidem.*

[125] Martinez, R. J., & Dacin, M. T. (1999). Efficiency motives and normative forces: Combining transactions costs and institutional logic. *Journal of Management*, *25*(1), 75-96; Mocciaro Li Destri, A. (2005). *Contesti istituzionali e sviluppo d'impresa. Un'applicazione ai contesti di produzione di software dai modelli di open source ai modelli ibridi*, Giappichelli.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

comportamento sociale"[126]. Nello specifico, le istituzioni regolative includono leggi, regolamenti e regole; quelle normative includono norme sociali e professionali; quelle cognitive includono culture ed etica.

Queste istituzioni esercitano tre forme di pressione sulle imprese affinché esse si conformino alle loro aspettative: pressioni coercitive, che derivano dalle aspettative della società e dall'interdipendenza tra le organizzazioni; pressioni normative, che derivano dalla professionalizzazione; pressioni mimetiche, derivano dall'incertezza nell'ambiente[127].

Le imprese presenti nello stesso ambiente sociale sono soggette a simili pressioni coercitive, normative e mimetiche; pertanto, esse tendono a sviluppare strutture amministrative e organizzative simili. Per questo motivo, le pressioni istituzionali si traducono in omogeneità organizzativa[128]. Adottando strutture conformi ai requisiti istituzionali, le imprese dimostrano quindi la loro conformità alle norme sociali e ottengono legittimità per le loro operazioni. La legittimità si riferisce al fatto che le azioni compiute dalle imprese siano accettate e approvate da *stakeholder* interni ed esterni[129]. La legittimità è un bene prezioso che indica la correttezza di un'impresa nelle sue azioni e l'integrità nei suoi rapporti, fattori che aiutano l'impresa a raccogliere risorse materiali da un'ampia varietà di attori[130].

Facendo riferimento alla Teoria Istituzionale, la presenza delle donne nel governo dell'impresa è influenzata dall'integrazione e dell'interdipendenza delle tre strutture individuate, che possiamo considerare come pilastri. Il primo, quello cognitivo, rappresenta l'interpretazione delle culture e delle tradizioni nazionali all'interno delle istituzioni[131]. Costituisce modelli

---

[126] Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations* (Vol. 2). Thousand Oaks, CA: Sage; Scott, W. R. (1995). Institutions and organizations. Foundations for organizational science. *London: A Sage Publication Series*.

[127] DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.

[128] Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations* (Vol. 2). Thousand Oaks, CA: Sage.

[129] Marano, V., Tashman, P., & Kostova, T. (2017). Escaping the iron cage: Liabilities of origin and CSR reporting of emerging market multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, *48*(3), 386-408; Kostova, T., Roth, K., & Dacin, M. T. (2008). Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions. *Academy of management review*, *33*(4), 994-1006.

[130] Per un approfondimento si rimanda alla Special Issue curata da Tina Dacin, M., Goodstein, J., & Richard Scott, W. (2002). Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. *Academy of management journal*, *45*(1), 45-56.

[131] Tlaiss, H. A. (2015). Entrepreneurial motivations of women: Evidence from the United Arab Emirates. *International Small Business Journal*, *33*(5), 562-581.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

di comportamento a livello individuale in termini di lingua e cultura[132], costruiti soggettivamente e gradualmente sulla base delle credenze e delle azioni che derivano dalle abitudini di una determinata area[133]. Con riferimento a questo pilastro, la presenza delle donne nel governo delle imprese è soggetta alla cultura e alle tradizioni del contesto istituzionale. Pertanto, è alla cultura e alle tradizioni che bisogna guardare per comprendere il ruolo che la donna può assumere nelle imprese[134].

Il pilastro normativo fa riferimento a un insieme di norme, credenze e standard di comportamento per gli individui che operano all'interno delle istituzioni e si basa sugli obblighi che attengono all'interazione professionale, organizzativa e sociale. Tramite il pilastro normativo, le istituzioni possono guidare il comportamento stabilendo standard e definendo condotte attese in molteplici situazioni sociali. Sulla base di questo pilastro, esistono società che hanno leggi e norme sociali che incoraggiano e promuovono la presenza delle donne nel governo delle imprese, mentre altre la scoraggiano rendendola complicata (sebbene non illegale)[135].

Infine, il pilastro regolativo è la manifestazione della legislazione governativa che si ritrova negli accordi industriali e dei sistemi che controllano il funzionamento della società[136]. La legislazione governativa fornisce

[132] Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations* (Vol. 2). Thousand Oaks, CA: Sage; Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Sage publications.

[133] DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160; DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2000). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In *Economics meets sociology in strategic management*. Emerald Group Publishing Limited.

[134] Esempi di contesti istituzionali diversi si possono riscontrare anche all'interno dell'Unione Europea stessa. Basti pensare ai congedi di paternità obbligatori presenti nei paesi del Nord Europa e confrontarli con Paesi come l'Italia o la Grecia. In Norvegia, per esempio, il padre può beneficiare di circa un anno di congedo con 46 settimane interamente pagate. In Svezia invece ogni genitore ha diritto a 12 mesi di congedo da condividere, pur essendo obbligatori almeno due mesi ciascuno.

[135] Solo recentemente, in particolare a luglio 2022, è stato raggiunto l'accordo tra Commissione, Consiglio e Parlamento europeo per approvare la Direttiva "Women on Boards" secondo la quale almeno il 40% dei membri dei CdA delle imprese europee dovranno essere riservati alle donne.

[136] Tlaiss, H. A. (2015). Entrepreneurial motivations of women: Evidence from the United Arab Emirates. *International Small Business Journal*, *33*(5), 562-581; Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Li, H. L. (2010). Institutional theory and entrepreneurship: where are we now and where do we need to move in the future?. *Entrepreneurship theory and practice*, *34*(3), 421-440; Bruton, G. D., Filatotchev, I., Chahine, S., & Wright, M. (2010). Governance, ownership structure, and performance of IPO firms: The impact of different types of private equity

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

le linee guida per le organizzazioni, anche obbligandole a creare standard di comportamento e condizioni favorevoli per le donne, ad esempio il congedo parentale, permessi per allattare e altri aspetti simili, senza creare condizioni di discriminazione e garantendo il rispetto individuale e professionale che deve essere riconosciuto alla donna in determinati periodi della sua vita.

La Teoria Istituzionale, pertanto, può spiegare la presenza e il ruolo delle donne nel governo delle imprese in un determinato luogo e momento storico. Inoltre, individuate le caratteristiche locali dei tre pilastri, è possibile intervenire su di essi per orientare un contesto a sostenere la presenza delle donne nelle imprese.

investors and institutional environments. *Strategic management journal*, *31*(5), 491-509; Ahlstrom, D., & Bruton, G. D. (2010). Rapid institutional shifts and the co–evolution of entrepreneurial firms in transition economies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *34*(3), 531-554.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

2 - IL *FRAMEWORK* TEORICO E LO SVILUPPO DELLE IPOTESI

2.1. Il *framework* teorico

Il lavoro indaga l'influsso della presenza delle donne nel governo dell'impresa nel caso specifico in cui esse raggiungono la soglia, nota in letteratura come massa critica, che permetta loro di esercitare potere decisionale sulle scelte strategiche. Tale indagine viene condotta tenendo in considerazione il contesto sociale in cui un'impresa opera, poiché da esso dipende il potere esercitabile dalle donne.

Il fatto che le scelte strategiche e i comportamenti delle imprese possono essere interpretati, almeno in parte, dal profilo dei soggetti che compongono il governo dell'impresa è supportato dalla proposta teorica di Hambrick e Mason, nota come *Upper Echelon Theory*[137]. Quest'ultima, a differenza per esempio della Teoria Microeconomica neoclassica[138] e della Teoria dell'Agenzia, sostiene che gli stili dei e delle dirigenti e le caratteristiche individuali (quali esperienza, valori, convinzioni e personalità) influenzano in modo significativo il processo decisionale delle imprese[139].

[137] Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, *9*(2), 193-206.

[138] La teoria microeconomica neoclassica suggerisce che i soggetti che governano le imprese, in quanto soggetti razionali il cui unico intento è ottimizzare, hanno una capacità minima di esercizio di influenza individualistica sui risultati o sulle decisioni delle imprese. Weintraub, E. (2002). Neoclassical economics. In *The Concise Encyclopedia of Economics*, edited by D. Henderson. Indianapolis, IN: Liberty Fund, Inc.

[139] Golden, B. R., & Zajac, E. J. (2001). When will boards influence strategy? Inclination× power= strategic change. *Strategic Management Journal*, *22*(12), 1087-1111; Haynes, K. T.,

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Purtroppo l'intento delle diverse teorie di management di individuare le differenze tra uomini e donne nella gestione delle imprese, come presentato nel primo capitolo, ha dato vita a uno stato dell'arte che nutre fortemente alcuni stereotipi di genere. Ad esempio, la ricerca maturata postulando sulla base della Teoria delle Risorse, trae fondamento dalle caratteristiche ascrivibili all'essere donna o uomo[140]. A livello metodologico, individuate delle caratteristiche attribuibili a donne e uomini, la ricerca empirica ne ha verificato l'effetto su scelte strategiche e comportamenti. Si ritiene che tali risultati, nutrendo degli stereotipi, rischiano di influire sulle pratiche di gestione delle imprese.

Sulla base di tali premesse, la volontà di rileggere lo stato dell'arte attuale utilizzando le teorie femministe rappresenta un punto di partenza per la rilettura della relazione tra governo d'impresa e scelte strategiche in ottica di genere. Il *framework* teorico proposto e rappresentato in Figura 2.1 è il primo tentativo in tale direzione.

Tra le motivazioni principali su cui si è basata la proposta vi è la necessità di:

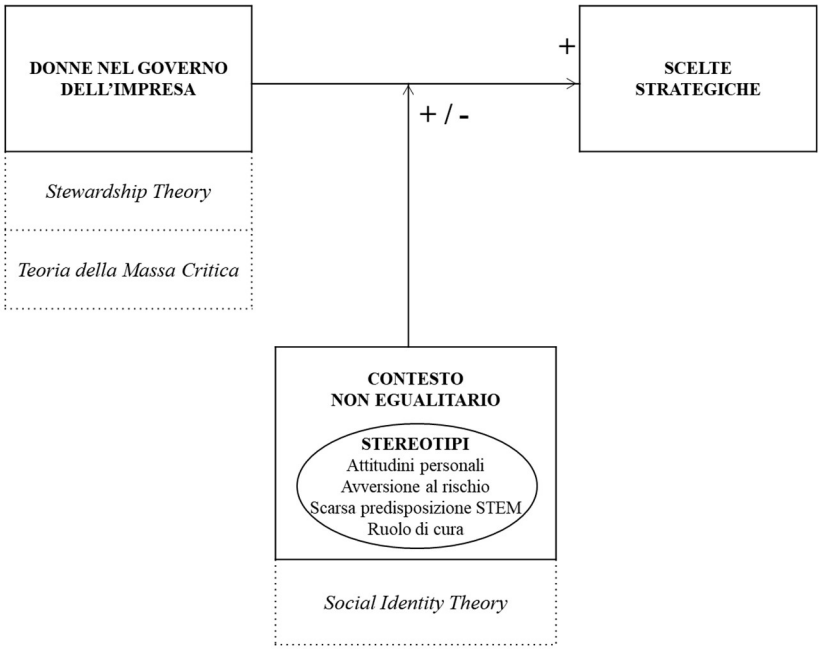
1) individuare tra le teorie di management una che possa, di concerto con la Teoria della Massa Critica, garantire la corretta interpretazione dell'influsso delle donne nel governo dell'impresa;
2) individuare tra le teorie femministe quella in grado di spiegare il ruolo del contesto e quindi degli stereotipi nella relazione tra donne al governo e scelte strategiche;
3) individuare gli effetti che ne derivano sulle scelte strategiche dell'impresa.

& Hillman, A. (2010). The effect of board capital and CEO power on strategic change. *Strategic Management Journal*, *31*(11), 1145-1163; Lynall, M. D., Golden, B. R., & Hillman, A. J. (2003). Board composition from adolescence to maturity: A multitheoretic view. *Academy of Management Review*, *28*(3), 416-431.

[140] Runyan, R. C., Huddleston, P., & Swinney, J. (2006). Entrepreneurial orientation and social capital as small firm strategies: A study of gender differences from a resource-based view. T*he International Entrepreneurship and Management Journal*, 2(4), 455-477; Lerner, M., & Almor, T. (2002). Relationships among strategic capabilities and the performance of women-owned small ventures. *Journal of small business management*, 40(2), 109-125; Baker, M., Ali, M., & French, E. (2019). The impact of women's representation on performance in project-based and non-project-based organizations. *International Journal of Project Management,* 37(7), 872-883; Ciasullo, M. V., Montera, R., & Douglas, A. (2022). Environmental sustainability orientation and ambidextrous green innovation: do the roles of women on corporate boards matter?. *Sinergie Italian Journal of Management,* 40(2), 209-231.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

***Figura 2.1 - Framework* teorico.**



Fonte: Nostra elaborazione.

Tra le teorie di management, quella che si ritiene possa garantire la corretta neutralità nel considerare uomini e donne al governo dell'impresa è la *Stewardship Theory*. La *Stewardship Theory* afferma infatti che i soggetti che governano le imprese vogliono essenzialmente fare un buon lavoro ed essere dei buoni amministratori dell'impresa[141]. Secondo tale prospettiva, le variazioni delle prestazioni tra i diversi soggetti dipendono dal contesto e dalle condizioni in cui si trovano a operare, poiché sono questi gli elementi che favoriscono o ostacolano le loro azioni.

Qui emerge un aspetto cruciale: il contesto. La Teoria della Massa Critica aiuta a comprendere quale sia la relazione tra la presenza di donne al governo e le scelte strategiche in specifiche condizioni di rappresentanza di genere. Tuttavia, tale Teoria di fatto prescinde dalle teorie femministe e non

[141] Donaldson, L. (1990). The ethereal hand: Organizational economics and management theory. *Academy of Management Review*, *15*(3), 369-381; Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, *16*(1), 49-64.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

è mai stata valutata tenendo in considerazione i diversi contesti, siano essi egualitari o non egualitari. Pertanto, anche qualora venga raggiunta la soglia, è necessario comprendere se le donne al governo possano influire sulle scelte strategiche quando operano in contesti non egualitari.

Quindi, grazie alla *Social Identity Theory* e rifiutando le spiegazioni biologicamente deterministiche sulle differenze di genere, si può considerare e comprendere il ruolo dell'incidenza della costruzione sociale sui comportamenti di singoli individui. La costruzione sociale presuppone che le persone creino la loro comprensione del mondo non individualmente ma insieme alle altre, di concerto. In questa direzione, per la prima volta nel 1966, Berger e Luckmann sostengono che: "La formulazione teorica della realtà, sia essa scientifica o filosofica o addirittura mitologica, non esaurisce ciò che è 'reale' per i membri di una società". Questa lettura della realtà include aspettative sul comportamento degli altri, aspettative che si costruiscono attraverso l'interazione sociale e si diffondono nella società quando gli individui sono trattati in modo coerente con le credenze[142]. Di conseguenza, è facile intuire come la comprensione condivisa della realtà varia nel tempo e nelle culture proprio perché conseguenza dell'interazione sociale.

Integrando questa letteratura alla *Stewardship Theory*, si ritiene che gli ostacoli che le donne al governo incontrano nell'esercitare il loro ruolo e il loro influsso sulle scelte strategiche siano determinati quindi dalla costruzione sociale[143]. In sintesi, basandosi sulla *Stewardship Theory*, uomini e donne al governo dell'impresa hanno la stessa motivazione nello svolgere il loro compito; non esistono competenze o capacità riconducibili al genere, ma una cultura dominante legata agli specifici contesti geografici in cui le imprese e i soggetti operano. Il contesto è in grado di svolgere un ruolo chiave nell'influenzare l'atteggiamento nei confronti delle donne al governo dell'impresa, supportando o limitando l'esercizio del loro potere.

In particolare, i contesti possono distinguersi in contesti culturali patriarcali e non egualitari, e contesti egualitari. Nei contesti patriarcali e non

[142] Ridgeway, C. L., & Erickson, K. G. (2000). Creating and spreading status beliefs. *American Journal of Sociology*, *106*(3), 579-615.

[143] Nel primo paragrafo del primo capitolo, è stato presentato il quadro di sintesi del fenomeno analizzato, dal quale emergono chiare differenze tra i diversi contesti. Tali aspetti meritano un focus specifico con riferimento soprattutto alle istituzioni informali attinenti alla cultura e ai processi di socializzazione del contesto in cui ci si trova. Ramos, A., Latorre, F., Tomás, I., & Ramos, J. (2022). TOP WOMAN: Identifying barriers to women's access to management. *European Management Journal*, *40*(1), 45-55.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

egualitari sono enfatizzate le differenze dei tratti della personalità come maschili o femminili ed è rafforzata la visione stereotipata della donna[144]. In questi contesti le donne hanno maggiori difficoltà a esercitare il loro potere sulle scelte strategiche. Al contrario, nelle culture egualitarie, le differenze nei tratti della personalità e le suddette visioni stereotipate tendono ad essere meno accentuate, poiché l'idea è che tutti gli individui, siano essi uomini o donne, sono nati uguali. Di conseguenza, le donne possono esercitare il loro potere decisionale esattamente come gli uomini.

Come accennato in precedenza, gli stereotipi di genere, in quanto costruzioni sociali, sono dipendenti dal contesto poiché creati congiuntamente da persone all'interno di un ambito specifico. Pertanto, quando si opera una distinzione tra egualitario e non egualitario, lo scopo è quello di cogliere il ruolo delle credenze culturali nel plasmare gli stereotipi di genere.

Si ritiene che questi risultati, riferiti agli stereotipi discussi in letteratura, in ultima analisi possano influenzare la pratica manageriale. Il punto di osservazione proposto, basato sulla *Social Identity Theory*, sostiene quindi che le stesse differenze di genere sono una reazione della costruzione sociale riferibile al sesso. Inoltre, va sottolineato che lo stereotipo può essere sia normativo, quando attribuisce ai due sessi delle caratteristiche, sia prescrittivo, quando fornisce una valutazione di come un uomo o una donna dovrebbero essere[145]. Gli stereotipi descrittivi e prescrittivi non si escludono a vicenda. L'aspetto che si valuta in questo lavoro è il fatto che lo stereotipo (sia esso descrittivo o prescrittivo) crea un trattamento diverso (e discriminante) basato sulle categorie di sesso dell'individuo[146]. La vittima della discriminazione di genere è comunemente la donna, ma si è aperti a valutare anche il contrario.

---

[144] Grable, J. E. (2000). Financial risk tolerance and additional factors that affect risk taking in everyday money matters. *Journal of Business and Psychology*, *14*(4), 625-630.; Jianakoplos, N. A., & Bernasek, A. (1998). Are women more risk averse?. *Economic Inquiry*, 36(4), 620-630; Powell, M., & Ansic, D. (1997). Gender differences in risk behaviour in financial decision-making: An experimental analysis. *Journal of Economic Psychology*, *18*(6), 605-628; Sonfield, M., Lussier, R., Corman, J., & McKinney, M. (2001). Gender comparisons in strategic decision-making: an empirical analysis of the entrepreneurial strategy matrix. *Journal of Small Business Management*, *39*(2), 165-173.

[145] Heilman, M. E., Wallen, A. S., Fuchs, D., & Tamkins, M. M. (2004). Penalties for success: reactions to women who succeed at male gender-typed tasks. *Journal of Applied Psychology*, *89*(3), 416-467; Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, *57*(4), 675-688.

[146] *Ibidem.* Le caratteristiche stereotipate attribuite ai due sessi non solo descrivono come sono gli uomini e le donne (stereotipi descrittivi), ma anche come dovrebbero essere (stereotipi prescrittivi). Gli stereotipi descrittivi e prescrittivi non si escludono a vicenda. Al contrario, c'è una grande sovrapposizione tra i due, con il comportamento che viene prescritto direttamente correlato agli attributi che descrivono positivamente ciascun sesso.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Ai fini delle analisi relative al ruolo delle donne al governo in specifico riferimento alle scelte strategiche di innovazione, internazionalizzazione e sostenibilità, vengono approfondite quattro classi di stereotipi, in particolare riconducibili a: attitudini personali, avversione al rischio, scarsa predisposizione alle STEM e ruolo di cura.

Attitudini personali. Le ricerche in ambito manageriale descrivono le donne come caute, poco fiduciose, poco aggressive, irrazionali, emotive, facili da persuadere e con limitate capacità di *leadership* e di *problem solving*[147]. Anche la letteratura di finanza considera le donne meno sicure di sé rispetto alle loro controparti maschili[148]. Sempre la letteratura, anche quando suggerisce che le donne non sono diverse in termini di motivazione, desiderio di indipendenza o realizzazione personale[149], afferma che si differenziano comunque dagli uomini per quanto riguarda le modalità e i tempi di raggiungimento degli obiettivi. Viene comunemente riportato che le donne desiderano bilanciare esigenze lavorative e della vita privata, trasferendo poi questa visione e questo approccio anche all'interno di un'organizzazione[150].

Quand'anche le donne riescono a ricoprire ruoli di governo all'interno dell'impresa, sono spesso considerate meno competenti e meno interessate a raccogliere le sfide. Non sorprende quindi che alcuni studiosi sostengono che lo stereotipo del ruolo di genere nei ruoli di governo sia maschile e rappresenti una barriera importante per l'avanzamento di carriera delle donne[151]. Quasi quarant'anni fa Heilman (1983) ha dimostrato che "le posizioni manageriali di alto livello sembrano essere caratterizzate in termini

---

147 Johnson, J. E., & Powell, P. L. (1994). Decision making, risk and gender: Are managers different?. *British journal of management*, *5*(2), 123-138.

148 Huang, J., & Kisgen, D. J. (2013). Gender and corporate finance: Are male executives overconfident relative to female executives?. *Journal of financial Economics*, *108*(3), 822-839; Croson, R., & Gneezy, U. (2009). Gender differences in preferences. *Journal of Economic literature*, *47*(2), 448-74.

149 Sarri, K., & Trihopoulou, A. (2005). Female entrepreneurs' personal characteristics and motivation: a review of the Greek situation. *Women in management review*, *20*(1), 24-36; Littunen, H. (2000). Networks and local environmental characteristics in the survival of new firms. *Small Business Economics*, *15*(1), 59-71.

150 Morris, L. K., & Daniel, L. G. (2008). Perceptions of a chilly climate: Differences in traditional and nontraditional majors for women. *Research in Higher Education*, 49(3), 256-273; Brush, C., Edelman, L. F., Manolova, T., & Welter, F. (2019). A gendered look at entrepreneurship ecosystems. *Small Business Economics*, *53*(2), 393-408.

151 Heilman, M. E., & Eagly, A. H. (2008). Gender stereotypes are alive, well, and busy producing workplace discrimination. *Industrial and Organizational Psychology*, *1*(4), 393-398; Heilman, M. E., & Parks-Stamm, E. J. (2007). Gender stereotypes in the workplace: Obstacles to women's career progress. In *Social psychology of gender*. Emerald Group Publishing Limited.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

maschili... [e] un buon manager è descritto prevalentemente da attributi maschili... che [sono] antitetici sia alla visione stereotipata di come sono le donne sia alle norme basate su stereotipi che specificano come dovrebbero comportarsi"[152].

Pertanto, prove sostanziali confermano che comunemente si ritiene in modo stereotipato che le caratteristiche manageriali sono più simili a quelle tipicamente maschili che a quelle femminili[153]. Troppo spesso la letteratura di management ritiene che il governo di un'impresa sia un "lavoro da uomini", mentre le mansioni di segreteria sono considerate un "lavoro da donne"[154].

Concludendo, queste costruzioni sociali che alimentano la discriminazione di genere creano una subordinazione delle donne agli uomini per cui le prime sono spesso considerate irrilevanti o addirittura non capaci di prendere decisioni e quindi sono frequentemente relegate a ruoli di minor rilievo e prestigio[155].

Avversione al rischio. La letteratura sembra unanime nell'affermare che le donne agiscono in modo diverso rispetto agli uomini, in particolare mostrando un comportamento più avverso al rischio[156].

Pochi sono gli studi[157] che hanno cercato di dimostrare, al contrario, che sono le disparità di conoscenza che potrebbero eventualmente guidare il comportamento di maggiore avversione al rischio delle donne descritto in letteratura. Inoltre, studi recenti hanno dimostrato che le donne nel governo dell'impresa sono particolarmente prudenti, responsabili[158] e coscienziose e impiegano più tempo per prendere decisioni[159], avvalorando quindi il preconcetto di cautela e avversione al rischio come caratteristica femminile.

---

[152] Heilman, M. E. (1983). Sex bias in work settings: The lack of fit model. Research in Organizational Behavior, 5, 269–298.

[153]Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, *57*(4), 675-688.

[154] Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of social issues*, *57*(4), 657-674.

[155]Murniati, C. T. (2012). *Career advancement of women senior academic administrators in Indonesia: Supports and challenges*. The University of Iowa.

[156] Per una rassegna recente e completa, si veda Teodósio, J., Vieira, E., & Madaleno, M. (2021). Gender diversity and corporate risk-taking: a literature review. *Managerial Finance*, 47 (7), 1030-1073.

[157] Tra questi si rimanda a Faccio, M., Marchica, M. T., & Mura, R. (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, *39*, 193-209.

[158] Fondas, N. (2000). Women on boards of directors: gender bias or power threat?. In *Women on corporate boards of directors* (pp. 171-177). Springer, Dordrecht.

[159] Faccio, M., Marchica, M. T., & Mura, R. (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, *39*, 193-209.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Scarsa predisposizione alle STEM. È credenza diffusa che le donne non siano adatte alle discipline STEM[160]. Due sono gli effetti negativi che ne conseguono: la mancanza di fiducia delle donne stesse a intraprendere percorsi scientifici e la mancanza di fiducia degli altri verso le donne in questi campi. Tali preconcetti compromettono così la partecipazione delle donne a percorsi di formazione scientifica. Le donne, infatti, pensando di essere inadatte, rimangono spesso sottorappresentate in molti campi della scienza, della tecnologia, dell'ingegneria e della matematica[161]. Il perseverare di tali disparità è particolarmente preoccupante, perché porta a disuguaglianze importanti, prima tra tutte la segregazione orizzontale a discapito delle donne[162]. Per esempio, l'ingegneria e la chirurgia sono considerati ambiti prevalentemente maschili, mentre quelli di assistenza e cura sono considerati femminili[163].

Ruolo di cura. Essendo la femmina[164] colei che biologicamente procrea, viene comunemente attribuito alla donna il ruolo di cura e ci si aspetta che essa resti nell'ambito domestico[165]. L'uomo, al contrario, viene collocato naturalmente in posizioni di potere, proprio perché considerato estraneo ai

[160] Ahmad, J., & Siew, N. M. (2021) Curiosity towards STEM education: A questionnaire for primary school students. *Journal of Baltic Science Education*, 20(2), 289-304.; Bame, E., Dugger, W., Jr., de Vries, M., and McBee, J. (1993). Pupils' attitudes toward technology PATT-USA. *The Journal of Technology Studies*, 19(1): 40-48; Bettinger, E. (2010). T*o Be or Not to Be: Major Choices in Budding Scientists.* In C. Clot. Chicago: University of Chicago Press; Botella, C., Rueda, S., López-Iñesta, E., & Marzal, P. (2019). Gender diversity in STEM disciplines: A multiple factor problem. *Entropy*, 21(1), 1-17.

[161] Riegle-Crumb, C., Moore, C., & Buontempo, J. (2017). Shifting STEM stereotypes? Considering the role of peer and teacher gender. *Journal of Research on Adolescence*, 27(3), 492-505.

[162] Shauman, K. A. (2006). Occupational sex segregation and the earnings of occupations: What causes the link among college-educated workers?. *Social Science Research*, 35(3), 577-619.

[163] Heilman, M. E. (1983). Sex bias in work settings: The lack of fit model. Research in Organizational Behavior, 5, 269–298.

[164] Per quanto riguarda gli studi di genere, storicamente "femmina" è stato ampiamente accettato come forma aggettivale di "donna". Tuttavia, questo uso non è solo esclusivo, ma anche impreciso. Keller, R. T. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of management*, *18*(3), 489-501. Fondamentalmente, "femmina" indica una categoria biologica che si riferisce tipicamente al sesso attribuito alla nascita secondo l'anatomia, mentre "donna" è un'intera persona umana. Pertanto, sebbene "donna" sia tecnicamente un sostantivo, ne abbiamo adottato l'uso come aggettivo per creare un significato più inclusivo che enfatizzi il genere rispetto al sesso biologico. Lo stesso vale per "uomo" e "maschile". In tale punto preciso del testo, tuttavia, l'uso di femmina è voluto avendo l'intenzione di fare riferimento proprio al ruolo biologico.

[165] Lituchy, T.R., Reavley, M.A., & Bryer, P. (2003). Women entrepreneurs: An international comparison. *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation, & Economic Growth*, 14, 161-193.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

ruoli di cura[166]. Alla donna quindi si riconoscono caratteristiche "naturali" attribuibili alla maternità quali l'empatia, la pazienza, l'accoglienza, il sostegno, la connessione e la compassione[167] (i.e., qualità *communal*), mentre agli uomini sono associate qualità come indipendenza, aggressività, autonomia, coraggio (i.e., qualità *agentic).*

Si ritiene che tale visione stereotipata (di natura prescrittiva, a differenza delle tre precedenti) abbia motivato nel tempo la scarsa presenza delle donne nel mondo del lavoro in generale, e in particolare in ruoli di potere (quali per esempio il governo delle imprese). Non solo, anche qualora le donne raggiungano posizioni di potere, alle stesse vengono spesso attribuite posizioni con riferimento alla cura e responsabilità su scelte strategiche che hanno come obiettivo più interessi sociali che economico-finanziari. Si pensi per esempio alla frequenza con cui le posizioni di responsabilità nelle risorse umane sono ricoperte da donne, quasi fosse loro prerogativa occuparsi delle persone.

Inoltre, in letteratura è stato dimostrato che negli organi di governo dell'impresa l'influsso degli stereotipi negativi e delle categorizzazioni sociali è molto più deleterio che in altri contesti. E questo può essere spiegato con riferimento alla natura stessa di tali organi, soprattutto con riferimento al CdA di cui ci si occupa in questo lavoro.

Pertanto, ispirate da queste premesse teoriche, si è formulata la seguente domanda di ricerca:

qual è l'influsso delle donne nel governo dell'impresa sulle scelte strategiche rispettivamente di innovazione, internazionalizzazione e sostenibilità? come cambia l'influsso esercitato dalle donne nel contesto analizzato sulla base delle costruzioni sociali sul genere (stereotipi)?

Il capitolo procede con la descrizione dello stato dell'arte e dello sviluppo delle ipotesi per ciascuna delle scelte strategiche analizzate.

[166] Papanek, H. (2019). The ideal woman and the ideal society: Control and autonomy in the construction of identity. In *Identity politics and women* (pp. 42-75). Routledge.
[167] Powell, G.N., Butterfield, D.A., & Parent, J.D. (2002). Gender and managerial stereotypes: Have the times changed? *Journal of Management*, 28(2), 177-193.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

2.2. La presenza delle donne nel governo dell'impresa e l'innovazione

2.2.1. Lo stato dell'arte

L'idea che i soggetti al governo di un'impresa siano importanti per l'innovazione è coerente con la proposta teorica dell'*Upper Echelon Theory*[168]. In primo luogo, essi definiscono e articolano la visione dell'impresa e trovano le risorse per perseguire gli obiettivi di innovazione[169]. In secondo luogo, i soggetti presenti nel governo dell'impresa sono determinanti per la creazione della cultura organizzativa[170], fattore cruciale per promuovere la creatività e l'innovazione[171]. Sulla base di tali premesse, i contributi teorici ed empirici volti a comprendere la relazione tra governo d'impresa e innovazione sono cospicui in letteratura[172].

Con specifico riferimento all'analisi dello stato dell'arte della relazione donne al governo e innovazione occorre, in questa sede, avanzare tenendo conto di alcune precisazioni. Nel loro contributo dedicato a *Gender e Innovation*, Alsos et al. (2016) sostengono che la relazione tra sviluppo di innovazione e genere è discussa raramente[173].

La ragione principale di tale *gap* può essere ascritta al fatto che la ricerca sull'innovazione necessiti di maggiori approfondimenti teorici ed empirici su chi sia il soggetto che partecipa allo sviluppo dell'innovazione[174].

---

[168] Chen, J., Leung, W. S., & Evans, K. P. (2018). Female board representation, corporate innovation and firm performance. *Journal of Empirical Finance*, *48*, 236-254; Wu, Q., Dbouk, W., Hasan, I., Kobeissi, N., & Zheng, L. (2021). Does gender affect innovation? Evidence from female chief technology officers. *Research Policy*, *50*(9), 104327.

[169] Ad esempio, se i soggetti al governo preferiscono la crescita sostenibile a lungo termine invece dei profitti a breve termine, risulta coerente che l'impresa ponga maggiore enfasi sull'innovazione. Wang, G., Holmes Jr, R. M., Oh, I. S., & Zhu, W. (2016). Do CEOs matter to firm strategic actions and firm performance? A meta-analytic investigation based on upper echelons theory. *Personnel Psychology*, *69*(4), 775-862.

[170] Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

[171] Chiu, H. H. (2018). Employees' intrinsic and extrinsic motivations in innovation implementation: The moderation role of managers' persuasive and assertive strategies. *Journal of Change Management*, *18*(3), 218-239.

[172] Per una recente rassegna sul tema di veda Asensio-López, D., Cabeza-García, L., & González-Álvarez, N. (2018). Corporate governance and innovation: A theoretical review. *European Journal of Management and Business Economics*, 28 (3), 260-284.

[173] Alsos, G. A., Hytti, U., & Ljunggren, E. (2016). Gender and innovation–an introduction. In *Research handbook on gender and innovation* (pp. 3-16). Edward Elgar Publishing.

[174] Dahlin, E., Ammons, S. K., Rugh, J. S., Sumsion, R., & Hebertson, J. (2022). The social impacts of innovation: reproducing racial, gender and social class inequality. International Journal of Sociology and Social Policy, (ahead-of-print); Quintana-García, C., Marchante-Lara, M., & Benavides-Chicón, C. G. (2022). Boosting innovation through gender and ethnic

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Naturalmente, all'interno dei processi, delle imprese e dei sistemi di innovazione presentati in letteratura ci sono sia uomini sia donne.

Pertanto, il tema del genere e dell'innovazione costituisce una sfida attuale per gli studiosi di management. Inoltre, le agende politiche degli ultimi decenni, ponendo al centro della loro attenzione lo sviluppo competitivo delle imprese e assegnando un ruolo prioritario ai processi innovativi, creano un'ulteriore pressione per l'approfondimento anche accademico della relazione tra genere e innovazione.

Riferendosi agli studi sugli antecedenti dell'innovazione ci si ritrova a valutare un primo paradosso sul tema. Se infatti da un lato la ricerca suggerisce che la diversità di genere è positiva per l'innovazione, dall'altro è riconosciuto in letteratura che le donne sono meno innovative degli uomini[175], brevettano meno, mostrano una generale avversione al rischio. Un'altra regolarità empirica è che le imprese governate dalle donne investono meno in Ricerca e sviluppo (R&S) e innovano meno[176]. Una delle ragioni di ciò è che le donne sono tipicamente concentrate in settori meno innovativi, in generale servizi e settori a bassa tecnologia[177]. Al contrario, le imprese governate da uomini sono più ad alta intensità di R&S e tendono ad essere più innovative di quelle governate dalle donne. Inoltre, riconoscendo l'alto rischio associato agli investimenti in R&S e l'avversione all'alto rischio segnalata per le donne, la ricerca ha iniziato a guardare al rapporto tra genere e innovazione d'impresa.

Su questo punto interviene la letteratura di matrice femminista. Le teorie femministe hanno, infatti, dimostrato come il concetto di innovazione sia fortemente basato sul genere e con una forte connotazione maschile[178]. *In primis*, tale connotazione deriva dalle tipologie di innovazioni (prevalente-

diversity in management teams. Journal of Organizational Change Management, 35(8), 54-67.

[175] Ad esempio, Ranga, M., & Etzkowitz, H. (2010). Athena in the world of techne: The gender dimension of technology, innovation and entrepreneurship. *Journal of technology management & innovation*, *5*(1), 1-12.

[176] Amoroso, S., & Audretsch, D. B. (2022). The role of gender in linking external sources of knowledge and R&D intensity. *Economics of Innovation and New Technology*, *31*(1-2), 3-19.

[177] Amoroso, S., & Link, A. N. (2018). Under the AEGIS of knowledge-intensive entrepreneurship: employment growth and gender of founders among European firms. *Small Business Economics*, *50*(4), 899-915; Amoroso, S., Audretsch, D. B., & Link, A. N. (2018). Sources of knowledge used by entrepreneurial firms in the European high-tech sector. *Eurasian Business Review*, *8*(1), 55-70.

[178] Blake, M. K., & Hanson, S. (2005). Rethinking innovation: context and gender. *Environment and planning A*, *37*(4), 681-701; Marlow, S., & McAdam, M. (2015). Incubation or induction? Gendered identity work in the context of technology business incubation. *Entrepreneurship theory and practice*, *39*(4), 791-816.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

mente sviluppate in ambito scientifico e ingegneristico, settore a predominanza maschile) e dal modo in cui l'innovazione viene misurata nelle statistiche nazionali[179] (si considerano alcuni settori tipicamente a predominanza maschile)[180].

Tra gli aspetti da considerare vi è infatti il *background* educativo e formativo delle donne, spesso soggetto a segregazione orizzontale[181]. Pertanto, erroneamente, le donne sono state considerate meno innovative, quando tale risultato è spiegato dal fatto che esse non sono presenti in questi settori e, se lo sono, in quei settori l'innovazione è appannaggio degli uomini[182].

Recentemente l'accezione di innovazione è stata ampliata sia nell'ambito della ricerca sia in quello della politica per cercare di comprendere non solo le innovazioni tecnologiche (spesso misurate tramite i brevetti)

[179] Studi precedenti confermano che esiste una forte associazione tra mascolinità, scienza, ingegneria e innovazione e che questi processi sono intrecciati. Wajcman, J. (2010). Feminist theories of technology. *Cambridge journal of economics*, *34*(1), 143-152.; Wajcman, J., Rose, E., Brown, J. E., & Bittman, M. (2010). Enacting virtual connections between work and home. *Journal of sociology*, *46*(3), 257-275.Dautzenberg, 2012; Marlow, S., & McAdam, M. (2012). Analyzing the influence of gender upon high–technology venturing within the context of business incubation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *36*(4), 655-676; Marlow, S., & McAdam, M. (2013). Gender and entrepreneurship: Advancing debate and challenging myths; exploring the mystery of the under-performing female entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 19* (1), 114-124; McAdam, M., & Marlow, S. (2012). Sectoral segregation or gendered practices? A case study of roles and identities in a copreneurial venture. In *Global Women's Entrepreneurship Research*. Edward Elgar Publishing.

[180] Recentemente su questi aspetti si veda P Belz, A., Graddy-Reed, A., Hanewicz, I., & J Terrile, R. (2022). Gender differences in peer review of innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *16*(2), 255-280; van Acker, W., Wynen, J., & Op de Beeck, S. (2018). Illuminating the gender divide in public sector innovation: Evidence from the Australian public service. *Public Personnel Management*, *47*(2), 175-194.

[181] A tal proposito si sottolinea che, ad esempio, secondo i dati più aggiornati relativi all'Europa (2015), il 33,8% dei laureati maschi ha conseguito la laurea in discipline STEM, contro solo l'11,8% delle donne (Unione Europea, 2018). Tra le ragioni proposte dagli studiosi volte a spiegare un tale divario di genere nell'istruzione STEM, prevale la presenza di stereotipi di genere nella società e la socializzazione nelle famiglie, principalmente fondata sull'idea di precisi ruoli di genere legata al lavoro. Poggesi, S., Mari, M., De Vita, L., & Foss, L. (2020). Women entrepreneurship in STEM fields: literature review and future research avenues. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *16*(1), 17-41.

[182] Belghiti-Mahut, S., Lafont, A. L., & Yousfi, O. (2016). Gender gap in innovation: a confused link?. *Journal of Innovation Economics Management*, *19*(1), 159-177; Abukhait, R. M., Bani-Melhem, S., & Zeffane, R. (2019). Empowerment, knowledge sharing and innovative behaviours: Exploring gender differences. *International Journal of Innovation Management*, *23*(01), 1950006.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

ma anche quelle del settore dei servizi, ove la presenza delle donne è maggiore[183]. In questi ambiti, l'innovazione ha natura diversa; si pensi alle innovazioni di processo che sono alla base del vantaggio competitivo delle imprese di servizi. Si ritiene che ampliando il significato di innovazione e comprendendo anche quelle di processo e il settore dei servizi, la capacità innovativa delle donne potrà emergere[184].

Tendenzialmente si ha la percezione generale che il mondo degli affari "sia maschile, snello, affamato, predatorio e ostile"[185], caratteristiche tradizionalmente considerate incoerenti con lo stereotipo femminile. Pertanto, le donne sono generalmente considerate inferiori agli uomini per quanto riguarda le qualità ritenute necessarie per avere successo nel mondo degli affari e i loro talenti e le loro competenze sono valutati relativamente meno di quelli che caratterizzano gli uomini[186].

Le donne invece innovano unendo creatività e innovazione, adattando spesso le innovazioni maturate in altri ambiti al contesto locale e creando nuove opportunità di *business* con un impatto positivo sulla crescita economica locale. Inoltre, il tipo di innovazione portata avanti delle donne - al contrario di quelle ad opera degli uomini - non sempre è adattabile in contesti diversi da quello in cui nasce[187].

Bisogna indagare e comprendere perché le donne siano assenti o inascoltate nei processi di sviluppo di innovazione, anche se occupano una posizione di rilievo all'interno delle organizzazioni[188]. A tal riguardo, la Teoria della Costruzione Sociale può spiegare l'attuale relazione tra donne e innovazione.

---

[183] Fonte Istat, 2019. Inoltre, Johansson, A. W., & Lindberg, M. (2011). Making a case for gender-inclusive innovation through the concept of creative imitation. *Annals of Innovation & Entrepreneurship*, *2*(2), 8440.

[184] Berdecia-Cruz, Z., Flecha, J. A., & Ortiz, M. (2022). The gender differences in innovative mentality, leadership styles and organizational innovative behavior: the case the "40 Under 40" and their impact on organizational success. *European Business Review*, 34 (3), 411-430.

[185] Greer, M. J., & Greene, P. G. (2003). Feminist theory and the study of entrepreneurship. *New perspectives on women entrepreneurs*, 1-24.

[186] Marlow, S. (2002). Women and self-employment: a part of or apart from theoretical construct?. *The international journal of entrepreneurship and innovation*, *3*(2), 83-91.

[187] Lindberg, M., & Johansson, A. W. (2017). Gender-sensitive business counseling: changing the gendered pattern and understanding of entrepreneurship. In *Technology, commercialization and gender* (pp. 141-175). Palgrave Macmillan, Cham.

[188] Per un approfondimento su questi aspetti si rimanda a Poutanen, S., & Kovalainen, A. (2013). Gendering innovation process in an industrial plant–revisiting tokenism, gender and innovation. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 5(3), 257-274.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

2.2.2. Lo sviluppo di ipotesi

Postulando sulla base del *framework* proposto si ritiene che, coerentemente a quanto sostiene la *Stewardship Theory*, le donne al governo dell'impresa hanno la stessa motivazione degli uomini ad innovare, poiché tale scelta strategica è collegabile esclusivamente alle condizioni competitive. Uomini e donne hanno quindi, secondo tale prospettiva, le stesse capacità, a parità di competenze.

Sempre coerentemente con il *framework* proposto però, se si tiene in considerazione il ruolo del contesto in cui un'impresa opera, tali affermazioni assumono una connotazione diversa. Adottando un approccio femminista e in particolare attraverso la *Social Identity Theory,* un influsso rilevante nelle scelte strategiche di innovazione deriva da tre stereotipi tra quelli individuati: attitudini personali, avversione al rischio e scarsa predisposizione alle STEM.

La letteratura di innovazione riconosce il ruolo centrale delle attitudini personali maschili nei processi di innovazione, come l'aggressività, per ottenere posizioni predominanti sul mercato quale condizione per il successo[189]. Inoltre, l'innovazione attiene a settori a prevalenza maschile e questo porta a una sorta di potere degli innovatori uomini che finisce con il "ghettizzare" le donne le quali, dal loro canto, sperimentano un senso di subordinazione. Inoltre, innovare richiede anche l'attitudine ad essere tempestivi e la necessità di raccogliere informazioni per essere cauti nell'investimento da parte delle donne potrebbe comportare un *timing* sbagliato.

Sulla base di questo stereotipo, le donne non possiederebbero l'attitudine ad essere innovatrici poiché, al contrario di quanto "richiesto", sarebbero caute e poco aggressive[190]. Tale condizione le porta ad essere non ascoltate rispetto a tale scelta strategica.

[189] Booth, A., & Nolen, P. (2012). Salience, risky choices and gender. *Economics Letters*, *117*(2), 517-520; Rau, H. A. (2014). The disposition effect and loss aversion: Do gender differences matter?. *Economics Letters*, *123*(1), 33-36.
[190] Booth, A., & Nolen, P. (2012). Choosing to compete: How different are girls and boys?. *Journal of Economic Behavior & Organization*, *81*(2), 542-555.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Sicuramente l'innovazione richiede un'alta predisposizione al rischio e all'incertezza. Entrambi questi aspetti sono alla base delle scelte strategiche di innovazione. Le donne sono state da sempre considerate - erroneamente - avverse al rischio[191] e quindi meno innovative[192].

Come precedentemente discusso, l'idea che le donne non siano adatte alle discipline STEM è ancora oggi diffusa[193]. Gli studiosi e le studiose hanno infatti richiamato l'attenzione sul ruolo degli stereotipi nella produzione e nel mantenimento di giudizi di presunta inferiorità naturale delle donne nelle discipline tecniche e scientifiche[194].

Gli stereotipi di genere in questo caso favoriscono chiaramente gli uomini e incoraggiano le loro scelte nonché la loro intraprendenza verso percorsi volti all'innovazione, dando loro maggiore fiducia nelle proprie capacità e nella propria inclinazione "naturale" verso tali percorsi[195]. Gli uomini, inoltre, caratterizzati da un percorso di formazione comune, tendono a creare un clima freddo nei confronti delle donne, facendo squadra tra di loro ed emarginando le colleghe[196].

---

[191] Per una rassegna recente e completa, si veda Teodósio, J., Vieira, E., & Madaleno, M. (2021). Gender diversity and corporate risk-taking: a literature review. *Managerial Finance*, 47 (7), 1030-1073.

[192] Eckel, C. C., & Grossman, P. J. (2008). Men, women and risk aversion: Experimental evidence. *Handbook of experimental economics results*, *1*, 1061-1073.; Booth, A. L., & Nolen, P. (2012). Gender differences in risk behaviour: does nurture matter?. *The Economic Journal*, *122*(558), F56-F78.

[193] Ahmad, J., & Siew, N. M. (2021) Curiosity towards STEM education: A questionnaire for primary school students. Journal of Baltic Science Education, 20(2), 289-304.; Bame, E., Dugger, W., Jr., de Vries, M., and McBee, J. (1993). Pupils' attitudes toward technology PATT-USA. The Journal of Technology Studies, 19(1): 40-48; Bettinger, E. (2010). T*o Be or Not to Be: Major Choices in Budding Scientists.* In C. Clot. Chicago: University of Chicago Press; Botella, C., Rueda, S., López-Iñesta, E., & Marzal, P. (2019). Gender diversity in STEM disciplines: A multiple factor problem. *Entropy*, 21(1), 1-17.

[194] Charles, M., & Bradley, K. (2002). Equal but separate? A cross-national study of sex segregation in higher education. *American Sociological Review*, 67, 573-599; Correll, S. J. (2001). Gender and the career choice process: The role of biased self-assessments. *American Journal of Sociology*, 106(6), 1691-1730; Stout, J. G., Dasgupta, N., Hunsinger, M., & McManus, M. A. (2011). STEMing the tide: using ingroup experts to inoculate women's self-concept in science, technology, engineering, and mathematics (STEM). *Journal of personality and social psychology*, 100(2), 255-270.

[195] Blanton, H., Christie, C., & Dye, M. (2002). Social identity versus reference frame comparisons: The moderating role of stereotype endorsement. Journal of Experimental Social Psychology, 38(3), 253-267; Young, D. M., Rudman, L. A., Buettner, H. M., & McLean, M. C. (2013). The influence of female role models on women's implicit science cognitions. *Psychology of Women Quarterly*, 37(3), 283-292.

[196] Morris, L. K., & Daniel, L. G. (2008). Perceptions of a chilly climate: Differences in traditional and nontraditional majors for women. Research in Higher Education, 49(3), 256-273.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Tali convinzioni moderano gli effetti psicologici negativi in caso di scarso rendimento da parte degli uomini, che viene quindi attribuito a sfortuna o a circostanze attenuanti, e non alla loro eventuale effettiva capacità[197]. Ad aggravare tale condizione, a valutare le competenze delle donne nel campo STEM sono spesso gli uomini, che restano in maggioranza e rischiano di alimentare ulteriormente tali situazioni discriminatorie.

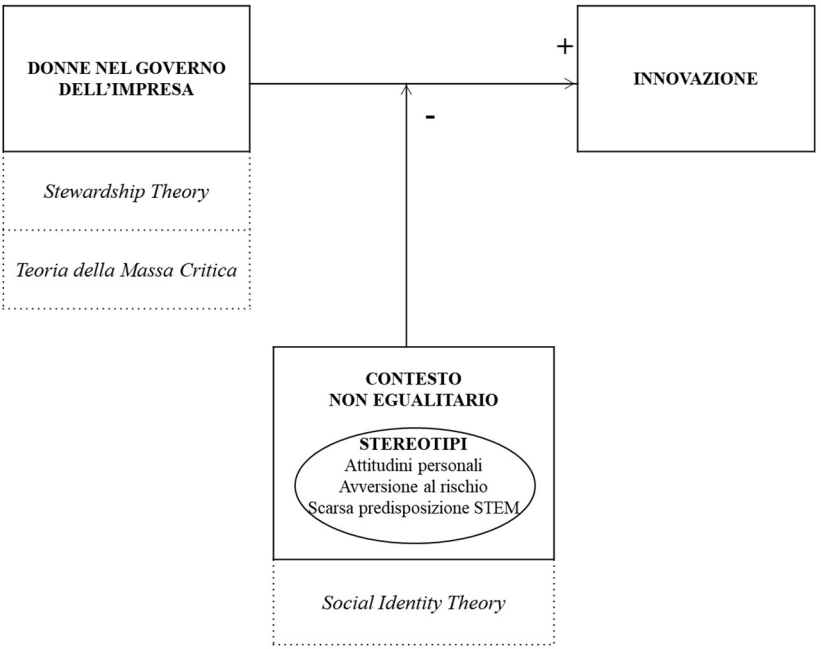
Riassumendo, l'adozione di una lettura femminista nell'interpretazione della relazione tra governo di impresa e innovazione contribuisce a dimostrare come la Teoria della Massa Critica da sola non è sufficiente a spiegare il ruolo strategico delle donne. Si ritiene che la costruzione sociale attraverso gli stereotipi spiegati (i.e., attitudini personali, avversione al rischio, scarsa predisposizione alle STEM) possa mediare l'effetto della massa critica. Per questo motivo, sulla base del *framework* teorico, si introduce la distinzione tra contesto egualitario e non egualitario, con lo scopo di cogliere il ruolo delle credenze culturali (i.e. stereotipi di genere) (Figura 2.2). La nostra ipotesi viene di seguito formulata.

Hp 1: In un contesto non egualitario, nella relazione donne al governo dell'impresa e innovazione, l'effetto della massa critica si annulla o diventa negativo.

[197] Bench, S. W., Lench, H. C., Liew, J., Miner, K., & Flores, S. A. (2015). Gender gaps in overestimation of math performance. *Sex roles*, *72*(11), 536-546; Niederle, M., & Vesterlund, L. (2010). Explaining the gender gap in math test scores: The role of competition. *Journal of economic perspectives*, *24*(2), 129-144.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Figura 2.2 - Donne nel governo di impresa e innovazione.



Fonte: Nostra elaborazione.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

2.3. La presenza delle donne nel governo dell'impresa e l'internazionalizzazione

2.3.1. Lo stato dell'arte

La seconda sfida che il lavoro esplora è la scelta di internazionalizzare. Nel contesto attuale, più che in passato, e indipendentemente dalle dimensioni o dal settore in cui opera, l'impresa si trova a dover scegliere se rimanere sul mercato domestico o aprirsi a quello estero[198].

Dal punto di vista degli studi di management, quello dell'internazionalizzazione è un tema tradizionale, particolarmente ricco di analisi sia teoriche sia empiriche[199]. La letteratura ha discusso principalmente le motivazioni a internazionalizzare, le modalità d'ingresso nei mercati, il *timing* e il grado di internazionalizzazione.

Tuttavia, anche guardando agli studi di *Entrepreneurship,* l'influsso delle donne al governo delle imprese su tali scelte è stato trascurato. Un timido inizio si ha solo negli anni Novanta[200] per poi procedere molto lentamente. Solo negli ultimi anni si assiste a un leggero cambiamento di rotta, anche se nella maggior parte dei lavori il genere è semplicemente considerato come una variabile di controllo[201]. Questo limita notevolmente la compren-

[198] Kano, L., Tsang, E. W., & Yeung, H. W. C. (2020). Global value chains: A review of the multi-disciplinary literature. *Journal of International Business Studies*, *51*(4), 577-622; Paul, J., & Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual internationalization vs born-global/international new venture models: a review and research agenda. *International Marketing Review* 36 (6), 830-858.

[199] Brush, C. G., Edelman, L. F., & Manolova, T. (2002). The impact of resources on small firm internationalization. *Journal of Small Business Strategy*, *13*(1), 1-17; Zucchella, A., Palamara, G., & Denicolai, S. (2007). The drivers of the early internationalization of the firm. *Journal of world business*, *42*(3), 268-280. Per un contributo recente sugli aspetti giocati dalla digitalizzazione sull'internazionalizzazione si rinvia a Bergamaschi, M., Bettinelli, C., Lissana, E., & Picone, P. M. (2021). Past, ongoing, and future debate on the interplay between internationalization and digitalization. *Journal of Management and Governance*, *25*(4), 983-1032.

[200] Grondin, D., & Grondin, C. (1994). The export orientation of Canadian female entrepreneurs in New Brunswick. *Women in Management Review*, *9* (5), 20-30; Grondin, D., & Schaefer, N. (1995). Differences in the export activities of female-and male-owned small and medium-sized enterprises. *Women in Management Review*, *10* (8), 4-10; Grondin, D. (1994). The impact of export stimulation programs on female entrepreneurs in New Brunswick. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, *11*(2), 88-100.

[201] Amorós, J. E., Basco, R., & Romaní, G. (2016). Determinants of early internationalization of new firms: The case of Chile. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *12*(1), 283–307; Mohan, P. S. (2019). Necessity versus opportunity motivation: Nascent firm performance in Carribean small island developing states. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, *24*(04), 1950023.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

sione del ruolo che le donne possono avere nel governo delle imprese e, ponendo enfasi sulle disparità e le somiglianze tra uomini e donne, tende a rafforzare alcuni stereotipi ascrivibili alla mera considerazione della presenza delle donne[202].

I lavori relativi ai processi di internazionalizzazione possono essere ricondotti a due scelte primarie: la decisione di diventare internazionale e l'intensità con cui, una volta deciso, si decide di essere presenti sui mercati esteri. I lavori in entrambi i casi si focalizzano soprattutto nell'analizzare le caratteristiche della personalità dell'imprenditrice donna[203]: le caratteristiche della *leadership* femminile, la *liability of foreignness* e l'avversione al rischio[204]. Alcune conclusioni considerano centrale l'alta avversione al rischio e la *liability of foreignness* ritenuta più alta nelle donne rispetto che negli uomini. Secondo tale presupposto, le donne tendono ad essere meno sensibili agli stimoli che invece normalmente spingono gli uomini ad internazionalizzare[205]. Pertanto, le imprese guidate da donne dovrebbero operare soprattutto nel mercato domestico e agire con una minore propensione all'internazionalizzazione[206].

In linea con i temi affrontati dalla letteratura di internazionalizzazione, un altro aspetto preso in considerazione è l'influsso delle caratteristiche delle donne sulla scelta di quanto essere presenti sui mercati internazionali. I contributi rivelano che le donne internazionalizzano meno degli uomini, spiegando ancora una volta questa differenza come conseguenza della

[202] Nell'analisi del ruolo delle donne nelle scelte strategiche non si fa uso di teorie per interpretare il ruolo femminile, ma il genere è trattato semplicemente come una variabile D'Allura, G. M., Bannò, M., Dawson, A., Torchia, M., & Cesaroni, F. M. (2021). Women in small and medium sized family firms: Theory and practice. *Piccola Impresa/Small Business*, *2021*(3), 10-22.

[203] Ratten, V., & Tajeddini, K. (2018). Women's entrepreneurship and internationalization: Patterns and trends. *International Journal of Sociology and Social Policy*, *38* (9/10), 780-983.

[204] Moreira, J., Marques, C. S., Braga, A., & Ratten, V. (2019). A systematic review of women's entrepreneurship and internationalization literature. *Thunderbird International Business Review*, *61*(4), 635-648; Ojong, N., Simba, A., & Dana, L. P. (2021). Female entrepreneurship in Africa: A review, trends, and future research directions. *Journal of Business Research*, *132*, 233-248.

[205] Giotopoulos, I., Kontolaimou, A., & Tsakanikas, A. (2017). Drivers of high-quality entrepreneurship: what changes did the crisis bring about?. *Small Business Economics*, *48*(4), 913-930.

[206] Munteanu, D. R., Vanderstraeten, J., van Witteloostuijn, A., & Cambré, B. (2022). A systematic literature review on SME internationalization: a personality lens. *Management Review Quarterly*, 1-62; Gundlach, S., & Sammartino, A. (2019). Are international small business owners really that different?. *Cross Cultural & Strategic Management*., 27 (1); 92-117.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

loro maggiore avversione al rischio[207]. Con specifico riferimento alla possibilità di investimenti diretti all'estero, gli studi hanno riscontrato in alcuni casi un ruolo negativo della presenza delle donne nel governo dell'impresa[208], in altri casi nessun ruolo[209] e lo stesso vale per quanto riguarda la scelta strategica di internazionalizzare.

2.3.2. Lo sviluppo di ipotesi

L'impostazione di questo lavoro prende le distanze da quella parte della letteratura che basa le sue argomentazioni su presupposti favorevoli all'adozione di stereotipi e vuole invece indagare, come per tutte le scelte strategiche, gli aspetti che possono inibire l'esercizio del potere decisionale e il contributo delle donne nei processi di internazionalizzazione.

Ancora una volta l'assunzione di base, presente nel *framework* interpretativo che rimanda alla *Stewardship Theory*, è che le donne hanno la stessa motivazione degli uomini di gestire al meglio l'interesse dell'impresa ma, coerentemente con una lettura femminista, sono percepite come meno capaci a causa del processo di socializzazione del contesto in cui operano.

Ispirandosi alla *Social Identity Theory* e sulla base della costruzione sociale, le donne, nelle scelte di internazionalizzazione, incontrano due ostacoli: il primo interno all'impresa, da parte degli altri componenti dell'organo di governo, che possono avere una visione stereotipata sulle loro capacità, il secondo esterno all'impresa, da parte dei *network* internazionali in cui le donne operano o dovrebbero operare, che possono guardare con riluttanza a imprese governate da donne.

Sulla base del *framework* teorico proposto, gli stereotipi di genere, in quanto costruzioni sociali, sono dipendenti dal contesto. La *Social Identity Theory* spiega che lo stereotipo è creato congiuntamente dagli individui all'interno di un contesto specifico. La distinzione tra contesto egualitario e non egualitario ha quindi lo scopo di cogliere il ruolo delle credenze culturali nel plasmare gli stereotipi di genere che possono inibire l'influsso delle donne nel governo delle imprese sulle scelte di internazionalizzare.

---

[207] Moreira, J., Marques, C. S., Braga, A., & Ratten, V. (2019). A systematic review of women's entrepreneurship and internationalization literature. *Thunderbird International Business Review*, *61*(4), 635-648.

[208] Bazel-Shoham, O., Lee, S. M., Rivera, M. J., & Shoham, A. (2020). Impact of the female board members and gaps in linguistic gender marking on cross-border M&A. *Journal of World Business*, *55*(2), 100909.

[209] Rashid, M. M. (2020). Board characteristics and foreign equity ownership: Evidence from Bangladesh. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, *10*(4), 545–573.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

In particolare, sempre adottando la *Social Identity Theory,* un influsso rilevante nelle scelte strategiche di internazionalizzazione deriva da due stereotipi tra quelli precedentemente individuati: attitudini personali e avversione al rischio.

Le strategie di crescita internazionale richiedono un atteggiamento di conquista dei mercati che implica come attitudine personale una forte motivazione, supportata anche da una parte di aggressività. Nello stereotipo comune, chi conquista è l'uomo perché tra le sue attitudini naturali vi è il comando e la predisposizione a dare ordini. Lo stereotipo associato al genere femminile, invece, descrive la donna poco aggressiva, facile da persuadere e con limitate capacità di leadership e di problem solving[210].

Di conseguenza, la donna potrebbe sentirsi o effettivamente essere subordinata all'uomo e la sua paura ad agire potrebbe manifestarsi in una reticenza a internazionalizzare. Inoltre, la donna è spesso considerata poco capace di prendere decisioni complesse, quali quelle riconducibili alla scelta strategica di internazionalizzare[211].

Se da un lato la letteratura di *International Business* riconosce le scelte di crescita internazionale quali percorsi strategici particolarmente rischiosi[212], dall'altro molteplici sono gli studi che tentano di dimostrare come le donne siano più avverse al rischio rispetto agli uomini[213], particolarmente prudenti, responsabili[214], coscienziose[215], avvalorando quindi il preconcetto di cautela e avversione al rischio come caratteristica femminile.

---

[210] Powell, G.N., Butterfield, D.A., & Parent, J.D. (2002). Gender and managerial stereotypes: Have the times changed?. *Journal of Management,* 28(2), 177-193.

[211] Baughn, C.C., Chua, B.L, & Neupert, K.E. (2006). The normative context for women's participation in entrepreneurship: A multicountry study. Entrepreneurship Theory and Practice, 30(5), 687-708; Eddleston, K.A., & 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), 244-256; Verheul, I., Uhlaner, L.M., & Thurik, A.R. (2005). Business accomplishments, gender and entrepreneurial self-image. *Journal of Business Venturing*, 20(4), 483-518.

[212] George, G., Wiklund, J., & Zahra, S. A. (2005). Ownership and the internationalization of small firms. *Journal of Management*, *31*(2), 210-233; Kraus, S., Ambos, T. C., Eggers, F., & Cesinger, B. (2015). Distance and perceptions of risk in internationalization decisions. *Journal of Business Research*, *68*(7), 1501-1505.

[213] Teodósio, J., Vieira, E., & Madaleno, M. (2021). Gender diversity and corporate risk-taking: a literature review. *Managerial Finance*, 47 (7), 1030-1073.

[214] Fondas, N. (2000). Women on boards of directors: gender bias or power threat?. In *Women on corporate boards of directors* (pp. 171-177). Springer, Dordrecht.

[215] Faccio, M., Marchica, M. T., & Mura, R. (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, *39*, 193-209.

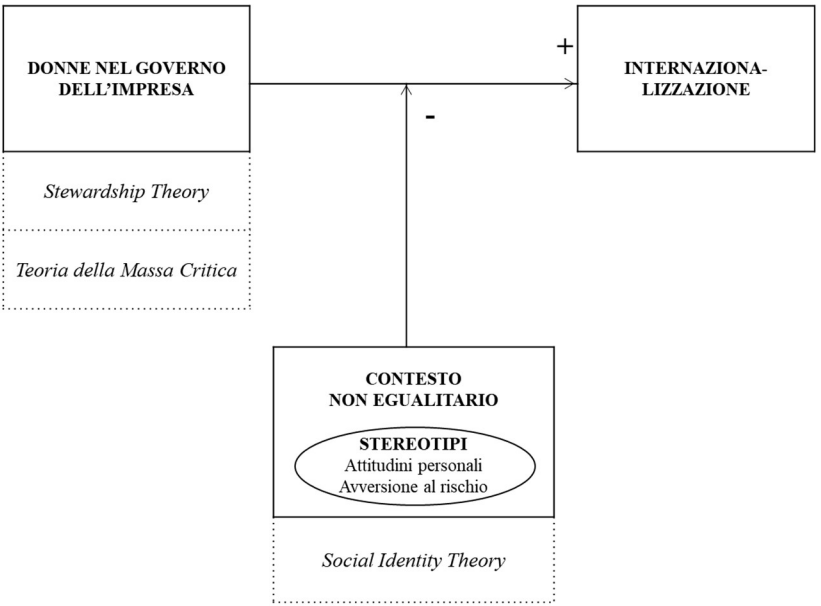
Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Riassumendo, ancora una volta l'adozione di una lettura femminista nell'interpretazione della relazione tra governo di impresa e internazionalizzazione è fondamentale per capire come la Teoria della Massa Critica da sola non sia sufficiente a spiegare il ruolo strategico delle donne. Gli stereotipi associati alle attitudini personali e all'avversione al rischio mediano l'effetto della massa critica in modo diverso a seconda che l'impresa operi in un contesto egualitario o non egualitario (Figura 2.3). L'ipotesi viene di seguito formulata.

Hp 2: In un contesto non egualitario, nella relazione donne al governo dell'impresa e internazionalizzazione, l'effetto della massa critica si annulla o diventa negativo.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Figura 2.3 - Donne nel governo di impresa e internazionalizzazione.



Fonte: Nostra elaborazione.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

2.4. La presenza delle donne nel governo dell'impresa e la sostenibilità

2.4.1. Lo stato dell'arte

Il tema della sostenibilità è per le imprese la sfida a più ampio impatto sociale. Essere sostenibile[216] significa avere un'attitudine a comportarsi responsabilmente a livello economico, sociale e ambientale, con l'obiettivo di tutelare il benessere di lungo termine di tutti i suoi *stakeholder*[217].

Le azioni di sostenibilità delle imprese richiedono quindi un'allocazione intertemporale delle risorse disponibili finalizzata a raggiungere obiettivi di breve termine, senza però che questo precluda la possibilità di raggiungere gli obiettivi di lungo periodo. Tale definizione responsabilizza l'agire degli attori istituzionali, tra cui le imprese, verso una categoria sempre più ampia di *stakeholder*.

I canali di comunicazione, soprattutto social, rendono le imprese dei contenitori visibili al grande pubblico e soggette, pertanto, a una costante valutazione rispetto alle scelte strategiche relative a questi temi. Sicuramente il governo delle imprese esercita un ruolo importante rispetto alle scelte strategiche di sostenibilità e gli studi accademici in tale direzione risultano copiosi[218]. Pur consapevoli del connotato olistico della sostenibilità e della sua composizione integrata, che comprende anche aspetti economici e sociali, questo studio si focalizza sull'aspetto ambientale e il lavoro avanza in questa parte della letteratura valutando l'influsso delle donne nell'assunzione di queste particolari scelte strategiche.

Lo studio dello stato dell'arte ha rilevato l'esistenza di molteplici rassegne della letteratura a cui fare riferimento in tal senso. Tra di esse, per

[216] Il concetto di sviluppo sostenibile è stato introdotto per la prima volta nel rapporto Brundtland (noto anche come Our Common Future) nel 1987 ad opera della Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo (WCED). La sua definizione era la seguente: «lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri» (WCED,1987).

[217] Traversi, M., Bannò, M., Coller, G., & Filippi, E. (2022). Gender Diversity, Institutional Context, and Environmental Innovation: A European Patent Analysis. In *Academy of Management Proceedings*; Schiederig, T., Tietze, F., & Herstatt, C. (2012). Green innovation in technology and innovation management–an exploratory literature review. *R&d Management*, *42*(2), 180-192; Dyck, B., & Neubert, M. J. (2009). *Principles of management*. South-Western Cengage Learning.

[218] Naciti, V., Cesaroni, F., & Pulejo, L. (2021). Corporate governance and sustainability: A review of the existing literature. *Journal of Management and Governance*, 1-20; Rao, K., & Tilt, C. (2016). Board composition and corporate social responsibility: The role of diversity, gender, strategy and decision making. *Journal of Business Ethics*, *138*(2), 327-347.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

esempio, Nguyen et al. (2020)[219] esaminano il ruolo delle donne nel ruolo di direttrici sulle performance non finanziarie trovando un impatto positivo. Amorelli e García-Sánchez (2020)[220] investigano la diversità di genere del *board* con riferimento alla sostenibilità, trovando una moderazione positiva della relazione nel caso di presenza di donne nei ruoli di direttrici.

Recentemente, Bannò et al. (2021)[221], estendendo le indagini precedenti e adottando un approccio esplorativo e deduttivo, hanno individuato quattro temi principali di analisi su cui le donne nelle posizioni di vertice hanno un influsso generalmente positivo: attività e strategie sostenibili; performance di sostenibilità; *disclosure* sulla sostenibilità (livello o portata, qualità e trasparenza); effetti della sostenibilità sulle performance e sul valore delle imprese.

In particolare, Bannò et al. (2021) rilevano come gli studi dimostrino che le varietà di conoscenze che le donne dirigenti apportano all'impresa, conoscenze spesso differenti da quelle apportate dagli uomini, siano utili per realizzare scelte strategiche di successo, e possono essere particolarmente importanti per le innovazioni sostenibili[222]. Diversi studi recenti hanno infatti rilevato che quando aumenta la quota di donne nel governo dell'impresa, si accresce anche il livello di innovazione sostenibile (sia di processo sia di prodotto)[223]. Tuttavia, He & Jiang (2019), che hanno indagato empiricamente

[219] Nguyen, T. H. H., Ntim, C. G., & Malagila, J. K. (2020). Women on corporate boards and corporate financial and non-financial performance: A systematic literature review and future research agenda. *International Review of Financial Analysis, 71*, 101554.

[220] Amorelli, M. F., & García-Sánchez, I. M. (2020). Critical mass of female directors, human capital, and stakeholder engagement by corporate social reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *27*(1), 204-221; Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., & Gyapong, E. (2019). Female CEOs and core earnings quality: New evidence on the ethics versus risk-aversion puzzle. *Journal of Business Ethics*, *160*(2), 515-534.

[221] Nello specifico, la rassegna di Bannò et al (2021), non limita l'analisi alle donne nel ruolo di direttrici - come invece è stato fatto nei precedenti contributi - ma estende l'osservazione alla più generale presenza delle donne nel governo di impresa. Bannò, M., Filippi, E., & Trento, S. (2021). Women in top echelon positions and their effects on sustainability: a review, synthesis and future research agenda. *Journal of Management and Governance*, 1-71.

[222] Horbach, J., & Jacob, J. (2018). The relevance of personal characteristics and gender diversity for (eco-) innovation activities at the firm-level: Results from a linked employer-employee database in Germany. *Business Strategy and the Environment*, *27*(7), 924-934; Ruiz-Jiménez, J. M., & del Mar Fuentes-Fuentes, M. (2016). Management capabilities, innovation, and gender diversity in the top management team: An empirical analysis in technology-based SMEs. *BRQ Business Research Quarterly*, *19*(2), 107-121.

[223] Liao, Z., Zhang, M., & Wang, X. (2019). Do female directors influence firms' environmental innovation? The moderating role of ownership type. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *26*(1), 257-263; Nadeem, M., Bahadar, S., Gull, A. A., & Iqbal, U. (2020). Are women eco-friendly? Board gender diversity and environmental innovation. *Business Strategy and the Environment*, *29*(8), 3146-3161.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

la relazione tra la presenza di donne nel CdA e l'innovazione ambientale delle imprese, rilevano che è essenziale raggiungere una massa critica di donne nel governo dell'impresa[224]. Inoltre, è stato riscontrato che l'effetto positivo delle donne nel governo dell'impresa è maggiore quando sono indipendenti, in quanto sono più vicine agli interessi degli *stakeholder*, sono particolarmente attente alla loro reputazione ed è più facile per loro promuovere scelte strategiche sostenibili[225].

Per i fini di questo lavoro, l'analisi della letteratura porta a constatare che anche in questo caso la relazione donne e sostenibilità è stata indagata partendo da uno stereotipo: esiste un *link* intrinseco tra donne e natura e cura. Pertanto, la presenza delle donne nel governo dovrebbe naturalmente tendere a favorire le scelte strategiche di sostenibilità.

Coerentemente a tale visione, molti studi rilevano che le donne al governo favoriscono azioni per la protezione ambientale[226], seguono percorsi strategici che rispettano l'ambiente[227], favoriscono iniziative di riduzione dell'impronta del carbonio[228]. La letteratura afferma che, rispetto agli uomini, le donne rispondono più positivamente alla sostenibilità ambientale e vi prestano maggiore attenzione proprio perché consente loro di prendersi cura degli altri e di adempiere alle responsabilità sociali[229]. Un'altra ragione addotta è che le donne nel governo dell'impresa hanno valori etici e collettivi

[224] He, X., & Jiang, S. (2019). Does gender diversity matter for green innovation? B*usiness Strategy and the Environment,* 28(7), 1341–1356.
[225] Liao, Z., Zhang, M., & Wang, X. (2019). Do female directors influence firms' environmental innovation? The moderating role of ownership type. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *26*(1), 257-263; Valls Martínez, M. D. C., Martin Cervantes, P. A., & Cruz Rambaud, S. (2020). Women on corporate boards and sustainable development in the American and European markets: Is there a limit to gender policies?. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *27*(6), 2642-2656.
[226]Ad esempio, Cosma, S., Schwizer, P., Nobile, L., & Leopizzi, R. (2021). Environmental attitude in the board. Who are the "green directors"? Evidences from Italy. *Business Strategy and the Environment*, *30*(7), 3360-3375.
[227] Glass, C., & Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, *27*(1), 51-63; Glass, C., Cook, A., & Ingersoll, A. R. (2016). Do women leaders promote sustainability? Analyzing the effect of corporate governance composition on environmental performance. *Business Strategy and the Environment*, *25*(7), 495-511.
[228] Haque, F. (2017). The effects of board characteristics and sustainable compensation policy on carbon performance of UK firms. *The British Accounting Review*, *49*(3), 347-364.
[229] Liao, Z., Zhang, M., & Wang, X. (2019). Do female directors influence firms' environmental innovation? The moderating role of ownership type. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *26*(1), 257-263.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

più forti, che le portano a essere più consapevoli delle necessità altrui e ad agire di conseguenza, anche rispetto alle questioni ambientali[230].

Indipendentemente dalle lenti teoriche usate, i risultati tendono ad essere confermati[231]. Lo stato dell'arte ci informa che le donne sono più inclini alla sostenibilità rispetto agli uomini e da questo aspetto si parte, nel paragrafo successivo, per la formulazione delle ipotesi.

2.4.2. Lo sviluppo di ipotesi

Coerentemente a quanto sostiene la *Stewardship Theory*, e più in generale coerentemente al *framework* proposto, si ritiene che le donne al governo dell'impresa non siano mosse da motivazioni diverse rispetto agli uomini nell'intraprendere scelte strategiche nell'ambito della sostenibilità.

Tuttavia, coerentemente alla *Social Identity Theory,* se si tiene in considerazione il ruolo del contesto in cui un'impresa opera, tali affermazioni assumono una connotazione diversa. Adottando un approccio femminista, il ruolo di due stereotipi tra quelli individuati diventa centrale: attitudini personali e ruolo di cura.

Le stesse costruzioni sociali riferite alle attitudini personali femminili che alimentano la discriminazione di genere e che creano una subordinazione della donna all'uomo, per cui le donne sono invisibili rispetto alle decisioni e posizionate sempre in ruoli di minor rilievo, si possono manifestare anche nel caso di scelte relative alla sostenibilità. Tuttavia, le donne in questo caso sono ascoltate come sagge e competenti e le loro attitudini riconosciute per l'assunzione di queste decisioni, di cui gli uomini vogliono anche liberarsi poiché considerate "da femmine"[232].

Come emerso dalla letteratura, spesso le argomentazioni sulla relazione positiva tra donne e sostenibilità si basano sullo stereotipo che attribuisce alle donne il ruolo sociale di cura[233]. Lo stesso stereotipo vede viceversa

[230] Nadeem, M., Bahadar, S., Gull, A. A., & Iqbal, U. (2020). Are women eco-friendly? Board gender diversity and environmental innovation. *Business Strategy and the Environment*, *29*(8), 3146-3161.

[231] Bannò, M., Filippi, E., & Trento, S. (2021). Women in top echelon positions and their effects on sustainability: a review, synthesis and future research agenda. *Journal of Management and Governance*, 1-71.

[232] Meinzen-Dick, R., Kovarik, C., & Quisumbing, A. R. (2014). Gender and sustainability. *Annual Review of Environment and Resources*, *39*, 29-55; Galbreath, J. (2011). Are there gender-related influences on corporate sustainability? A study of women on boards of directors. *Journal of Management & Organization*, *17*(1), 17-38.

[233] Lituchy, T.R., Reavley, M.A., & Bryer, P. (2003). Women entrepreneurs: An international comparison. *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation, & Economic Growth*, 14, 161-193.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

gli uomini in posizioni di potere ed estranei ai ruoli di cura[234]. Nello specifico, considerando il lavoro O'Brien (2009)[235], possiamo descrivere, tra gli altri, lo stereotipo femminile come caratterizzato dalla figura materna che fornisce e sostiene gli altri. L'istinto femminile travalica i confini della cura dei figli e dei familiari per estendersi anche all'ambiente, poiché in una prospettiva olistica la donna ha un legame con la terra[236]. Entrambe, donne e terra, sono considerate simbolo di fertilità e accoglienza. Pertanto, nella costruzione sociale esiste l'aspettativa che qualora una donna governi un'impresa questa abbia un maggiore interesse per la salvaguardia ambientale.

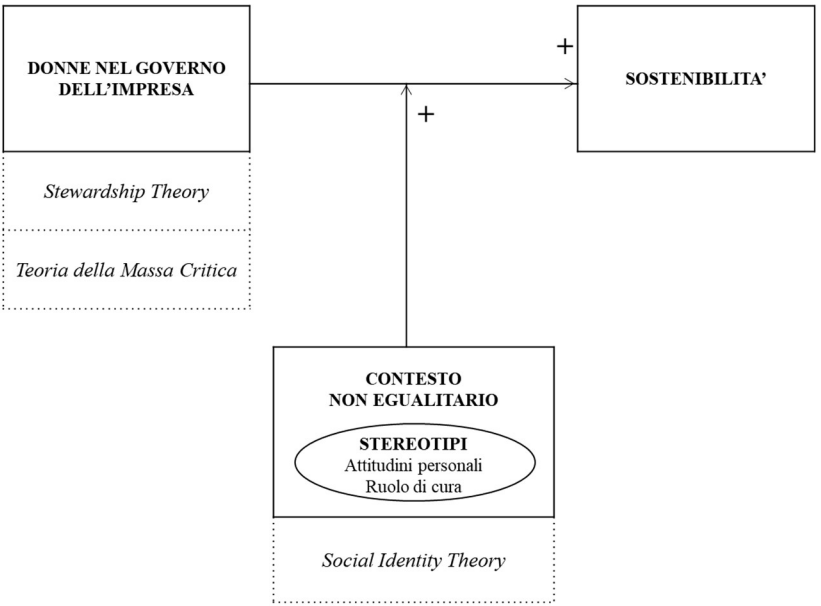
Alla luce di quanto esposto sopra, si ritiene che nel caso in cui le donne al governo riescano a raggiungere la soglia della massa critica è possibile che, anche in un contesto non egualitario, l'impatto sulle scelte strategiche sia positivo. Questa volta la motivazione è legata allo stesso processo di socializzazione di cui sono vittime. In altre parole, il maggior impulso a scelte strategiche di sostenibilità potrebbe essere giustificato dal voler sfruttare il modo "femminile" di gestire la sostenibilità rispetto alle idee degli uomini su questo tema (Figura 2.4). Gli uomini dal canto loro riconoscono alle donne questa qualità femminile di cura e, pertanto, le ascoltano. L'ipotesi viene di seguito formulata.

Hp 3: In un contesto non egualitario, nella relazione donne al governo e scelte strategiche di sostenibilità, l'effetto della massa critica rimane positivo.

[234] Rosida, I., & Rejeki, L. (2017). Woman in Patriarchal Culture: Gender Discrimination and Intersectionality Portrayed in Bob Darling by Carolyn Cooke. *Insaniyat: Journal of Islam and Humanities*, *1*(2), 129-139.
[235] O'Brien, J. (Ed.). (2009). *Encyclopedia of gender and society* (Vol. 1). Sage.
[236] Rosida, I., & Rejeki, L. (2017). Woman in Patriarchal Culture: Gender Discrimination and Intersectionality Portrayed in Bob Darling by Carolyn Cooke. *Insaniyat: Journal of Islam and Humanities*, *1*(2), 129-139.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Figura 2.4 - Donne nel governo di impresa e sostenibilità.



Fonte: Nostra elaborazione.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

3 - L'ANALISI EMPIRICA

3.1. La metodologia

3.1.1. Il campione, le fonti e la raccolta dati

Il *framework* interpretativo presentato nel capitolo precedente si propone di modellizzare l'influsso delle donne nel governo delle imprese sulle scelte strategiche di innovazione, internazionalizzazione e sostenibilità, andando ad analizzare come tale influsso cambia a seconda che il contesto in cui operano le imprese sia egualitario o non egualitario.

Nel presente lavoro, con l'espressione donne al governo si fa riferimento alle donne che siedono nei CdA, principale strumento di governo societario e sede decisionale[237]. La relazione tra CdA e scelte strategiche risulta una questione centrale negli studi di management per due ordini di motivi. Il primo formale, l'altro strategico-operativo.

Dal punto di vista formale, nella maggior parte dei Paesi i CdA fungono da rappresentanti legali e hanno la responsabilità fiduciaria di monitorare la gestione e di servire gli interessi degli azionisti[238]. Dal punto di vista strategico-operativo, e particolarmente importante ai fini di questo studio, i CdA, attraverso i e le loro componenti, forniscono conoscenze, consigli e network a supporto della gestione dell'impresa e, di conseguenza, dei risultati.

La verifica empirica della validità delle ipotesi formulate seguendo il *framework* proposto avviene grazie all'impiego di modelli econometrici

[237] Chitayat, G. (1984). The role of the board of directors in practical terms. *Management International Review*, 24 (1), 71-77.
[238] *Ibidem.*

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

testati su un campione casuale e rappresentativo di 13.491 imprese italiane[239]. I dati delle imprese si riferiscono al 2021.

Per cogliere adeguatamente il ruolo delle credenze condivise nella formazione degli stereotipi, la nostra analisi è stata condotta in Italia, dove le differenze culturali (in particolare sullo status delle donne) tra le regioni sono ben note in letteratura[240] e dove gli stereotipi di genere emergono in modo diverso a livello locale. Con questa scelta progettuale di analisi su un solo Stato, intendiamo escludere dalla nostra analisi i potenziali effetti delle differenze tra i diversi Paesi in termini di sistema giuridico, politiche fiscali e normative di mercato[241]. Con specifico riferimento al posizionamento in termini di parità di genere a livello europeo, l'Italia risulta essere nella parte bassa della classifica, con un indice di parità di genere pari a 66,9 di ben quattro punti inferiore alla media europea.

Inoltre, il caso dell'Italia è noto in letteratura anche per le differenze interregionali in termini di contesti egualitari e non egualitari [242]. L'Italia è, da questo punto di vista, un laboratorio interessante quale riflesso della cultura e delle opinioni sugli stereotipi di genere radicate in un lungo percorso storico ed economico[243]. Le credenze tradizionali sulla famiglia, in cui la donna è la casalinga e l'uomo è il capofamiglia, caratterizzano le regioni meridionali del Paese. Queste convinzioni, che si manifestano meno spesso

[239] Al fine di validare la rappresentatività di tale campione, sono stati condotti test di rappresentatività rispetto all'universo delle multinazionali italiane contenuto in Reprint. Si ricorda invece che sono state incluse tutte le imprese italiane che hanno brevettato innovazioni sostenibili.

[240]Amore, M. D., Garofalo, O., & Minichilli, A. (2014). Gender interactions within the family firm. *Management Science*, 60(5), 1083-1097; Bannò, M., D'Allura, G. M., Coller, G., & Varum, C. (2022). Men are from Mars, women are from Venus: on lenders' stereotypical views and the implications for a firm's debt. *Journal of Management and Governance*, 1-37.

[241] Possono infatti esistere fattori specifici per ogni Paese in grado di influenzare il confronto tra Paesi. Basti pensare per esempio alle leggi sulle quote rosa, molto diverse tra i Paesi dell'Unione Europea, o sui congedi parentali.Awartani, B., Belkhir, M., Boubaker, S., & Maghyereh, A. (2016). Corporate debt maturity in the MENA region: does institutional quality matter?. *International Review of Financial Analysis*, *46*, 309-325; Carbó, S., Humphrey, D., Maudos, J., & Molyneux, P. (2009). Cross-country comparisons of competition and pricing power in European banking. *Journal of International Money and Finance*, *28*(1), 115-134.

[242] Banca d'Italia (2014) ha da sempre rilevato queste differenze nel corso del tempo. Ad oggi, l'Italia presenta ancora una grande disomogeneità: quasi la metà del territorio vive in condizioni sociali, economiche e civili così dissimili dal resto della nazione da farla sembrare quasi uno Stato a parte (Eurispes, 2021).

[243] Mannarini, T., Albanese, M., & Manfreda, A. (2019). Stereotipi e metastereotipi di genere: un confronto intergenerazionale nel contesto del Sud Italia. *Stereotipi e metastereotipi di genere: un confronto intergenerazionale nel contesto del Sud Italia*, 75-92; Villano, P., & Passini, S. (2018). Competent in the North, passionate in the South. Stereotypes and prejudices between northern and southern Italy. *Psicologia sociale*, *13*(2), 91-106.

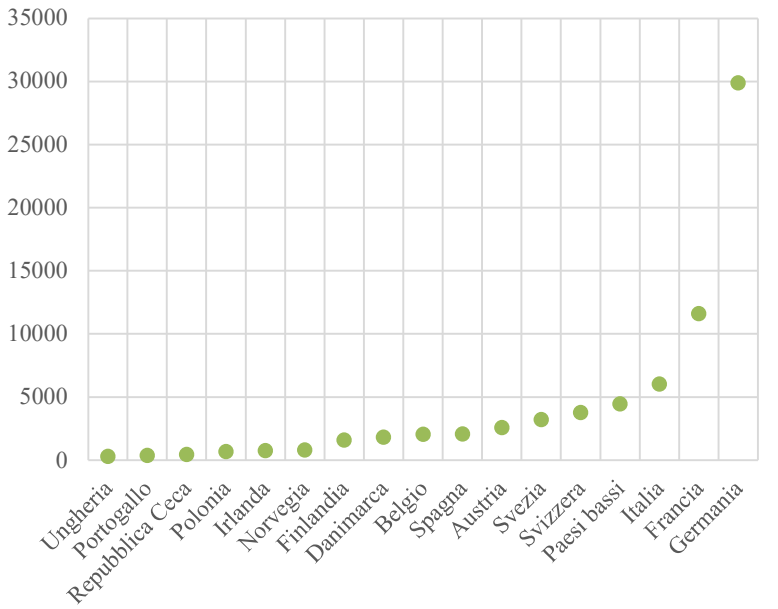
Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

nell'Italia centrale, sono molto meno diffuse nelle regioni settentrionali[244] . L'analisi interna al Paese ci ha permesso di far leva su queste differenze per favorire la comprensione dei fenomeni analizzati.

Anche in riferimento alle scelte strategiche analizzate (innovazione, internazionalizzazione e sostenibilità) l'Italia è un buon contesto di indagine.

In termini di innovazione l'Italia è terza, dietro solo a Francia e Germania per quanto riguarda lo stock di brevetti, che ammontano a circa 6.000 (Figura 3.1).

Figura 3.1 – Stock di brevetti al 2019 per i principali Paesi europei.



Fonte: Nostra elaborazione da OECD data.

In termini di internazionalizzazione, le considerazioni sono altrettanto valide e interessanti. Nonostante una ripresa dei flussi di investimenti diretti all'estero (IDE) in uscita a partire dal 2010, il grado d'internazionalizzazione dell'Italia è di gran lunga inferiore rispetto ai principali Paesi membri dell'Unione Europea[245]. A fine 2021 infatti, il rapporto percentuale tra

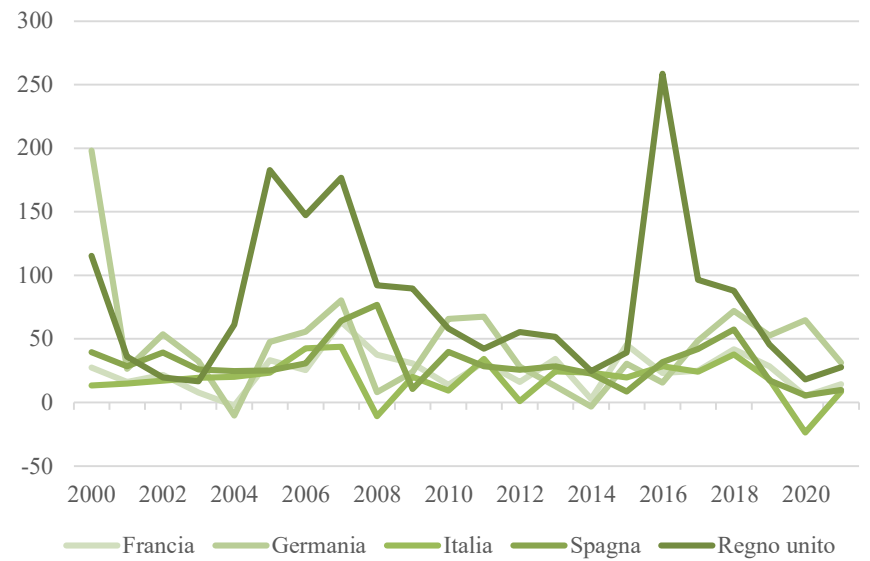
[244] Amore, M. D., Garofalo, O., & Minichilli, A. (2014). Gender interactions within the family frm. *Management Science*, 60(5), 1083–1097.

[245] La ricerca Italia Multinazionale studia l'internazionalizzazione delle imprese del nostro Paese via IDE sia in entrata sia in uscita. La ricerca copre l'universo delle imprese partecipate

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

stock di IDE e PIL è stato di poco superiore al 25%, ben al di sotto della media europea (pari quasi al 64%), nonché dei principali Paesi di riferimento come Francia, Germania e Gran Bretagna, e largamente inferiore alla stessa Spagna, come si evince dalla Figura 3.2. Infine, è opportuno sottolineare che la posizione dell'Italia in termini di *stock* di IDE come percentuale del PIL non abbia registrato cambiamenti significativi rispetto agli anni che precedono il 2015, a eccezione del periodo di pandemia, che però necessiterebbe di analisi dedicate. L'Italia, data la rilevanza strategica delle scelte di internazionalizzazione e della sua posizione, costituisce un buon terreno di indagine che merita un focus per capirne le peculiarità.

Figura 3.2 – Investimenti diretti esteri (in milioni di euro) dal 2000 al 2021 per i principali paesi Europei, dati in milioni di dollari.



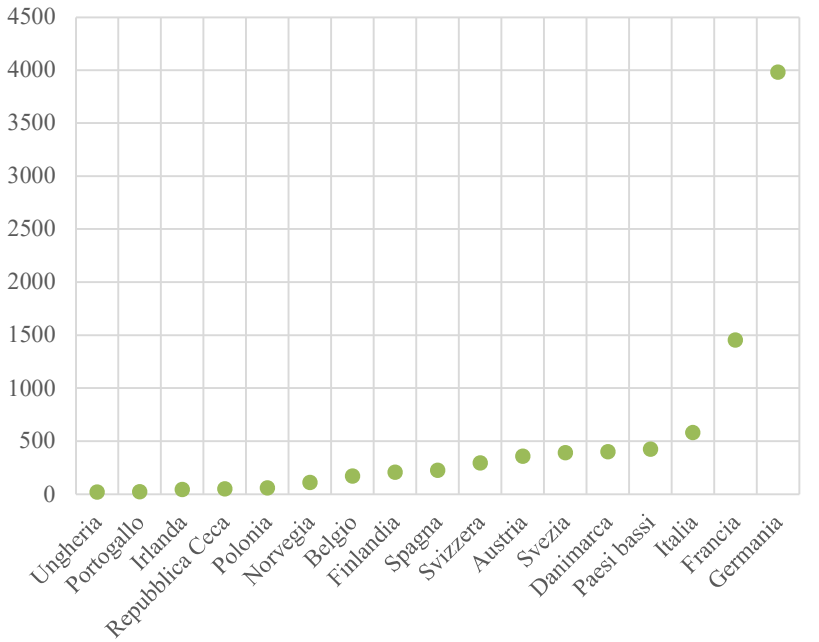
Fonte: Nostra elaborazione da Unctad World Investment Report.

il cui giro d'affari superi la soglia dei 2,5 milioni di euro. Mariotti, S., & Mutinelli, M. (2017). *Italia multinazionale 2017: le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia*. Roma: ICE. Vedi anche UNCTAD, 2022.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Per quanto concerne la sostenibilità, dati incoraggianti emergono da un'analisi Istat sulle azioni delle imprese italiane in questo ambito. Dal quadro emerge una chiara prova della loro disponibilità a intraprendere uno sviluppo sostenibile per rispondere alle esigenze di *stakeholder* sempre più attenti e per tentare di raggiungere gli sfidanti obiettivi dell'Agenda 2030. Inoltre l'Italia, come si evince dalla Figura 3.3, risulta la terza nazione più impegnata a sviluppare percorsi strategici e innovazioni per la gestione, raccolta, recupero e smaltimento dei rifiuti solidi e per il controllo dell'inquinamento idrico e delle emissioni di gas inquinanti[246].

Figura 3.3 – Stock di brevetti verdi al 2019 per i principali Paesi europei.



Fonte: Nostra elaborazione da OECD data.

[246] OECD data, 2022.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Diverse sono state le fonti impiegate per la caratterizzazione del campione di imprese italiane utilizzato per le indagini empiriche: AIDA Bureau van Dijk, Commissione Europea, Espacenet, Reprint, Borsa Italiana.

Le informazioni riguardanti le componenti del CdA sono state compilate estraendo i dati da AIDA Bureau van Dijk. Per le informazioni anagrafiche di base, quali il nome e il genere, si è fatto riferimento alle informazioni ivi presenti. Nelle analisi il sesso anagrafico viene utilizzato al posto del genere, in quanto è un dato statistico ritenuto affidabile, poiché il sesso anagrafico corrisponde quasi sempre al sesso biologico. Nello specifico, le due dimensioni considerate per la caratterizzazione del governo dell'impresa sono la presenza di una o due sole donne nel CdA e il raggiungimento della massa critica nel CdA[247].

Il contesto è invece caratterizzato grazie all'indice realizzato dalla Commissione europea, che misura il grado di svantaggio delle donne rispetto agli uomini a livello di Regioni NUTS-2[248]. Questo indicatore è il primo a cogliere gli aspetti di disuguaglianza di genere a livello regionale per tutte le regioni dell'Unione Europea.

Il *database* Espacenet è in grado di fornire informazioni relative allo sviluppo di innovazioni e di sostenibilità. Espacenet riporta brevetti e richieste di brevetti ed è stato sviluppato dall'Ufficio Europeo dei Brevetti (*European Patent Office*, EPO) insieme agli Stati membri dell'Organizzazione Europea dei Brevetti. Ogni Stato membro possiede tale tipologia di *database* nella sua lingua originale e ha accesso al *database* mondiale dell'EPO. Questo *database* contiene i brevetti nazionali di molti Stati europei, nonché i brevetti europei, internazionali e nazionali di altri Paesi (e.g. USA, Giappone, Canada). Nel 2016, il servizio mondiale Espacenet conteneva più di novanta milioni di brevetti pubblicati.

Il *database* Reprint fornisce le informazioni rispetto alle scelte strategiche di crescita internazionale delle imprese e quindi i dati sull'internazionalizzazione delle imprese del campione seguono i criteri adottati da questa banca dati, contestualmente arricchiti da informazioni economiche disponibili e rilevanti sui soggetti identificati.

Infine, tutte le variabili anagrafiche (e.g., anno di fondazione, settore, sede) e finanziarie introdotte come controlli sono state estratte da AIDA Bureau van Dijk e da Borsa Italiana.

[247] Come emergerà nel corso delle analisi altre misure alternative sono state testate, come per esempio il numero di donne nel CdA, la percentuale di donne nel CdA, diverse soglie di massa critica.

[248] https://urban.jrc.ec.europa.eu/regional-gender-equality/?lng=en

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Per unire i database è stata seguita la procedura proposta da Lotti e Marin (2013)[249]: l'elenco dei richiedenti nel *database* EPO e l'elenco delle imprese in AIDA sono stati armonizzati; l'elenco degli indirizzi è stato armonizzato; le corrispondenze esatte sono state identificate sulla base del nome dell'impresa e dell'indirizzo; infine, sono state identificate ed eliminate le corrispondenze doppie.

3.1.2. Le variabili

La definizione puntuale delle variabili segue la suddivisione in quattro aree relativa alla natura delle stesse: le variabili inerenti la presenza femminile nei CdA, la variabile di contesto, le variabili dipendenti e le variabili anagrafiche di base dell'impresa che costituiscono le variabili di controllo. I dati sono aggiornati all'anno 2021.

Variabili indipendenti. Coerentemente con la definizione da letteratura, la massa critica è misurata come una *dummy* che vale 1 se le donne nel CdA raggiungono la soglia di tre presenze, zero diversamente[250] (*Massa critica*). La variabile *Token* è una *dummy* che assume valore 1 se esiste una o al massimo due donne all'interno del CdA, zero diversamente[251].

Il monitoraggio della parità di genere a livello regionale è costituito da un indice in grado di identificare le regioni dell'UE, e quindi italiane, in cui le donne ottengono i risultati migliori e quelle in cui vengono frenate dalla disparità. L'indice di successo femminile mostra la prosperità delle donne rispetto al miglior rendimento regionale, mentre l'indice di svantaggio femminile misura il grado di svantaggio delle donne rispetto agli uomini in ciascuna delle 235 regioni NUTS-2 europee (i.e. contesto non egualitario). In queste analisi si è scelto di utilizzare il secondo indicatore, quello di disparità[252], che definiremo *Contesto*. La variabile di misura di contesto attribuisce un valore su una scala da 0 a 100 per lo svantaggio in sette ambiti: Lavoro e denaro, Conoscenza, Tempo, Potere, Salute, Sicurezza e fiducia e Qualità della vita. I punteggi si basano su 33 indicatori suddivisi tra tutti i settori.

---

[249] Lotti, F., & Marin, G. (2013). Matching of Patstat applications to AIDA firms: Discussion of the methodology and results. *Bank of Italy occasional paper*, (166).

[250] Konrad, A. M., Kramer, V., & Erkut, S. (2008). The impact of three or more women on corporate boards. *Organizational Dynamics*, *37*(2), 145-164; Joecks, J., Pull, K., & Vetter, K. (2013). Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a "critical mass?". *Journal of Business Ethics*, *118*(1), 61-72.

[251] *Ibidem.*

[252] Risultati analoghi si ottengono utilizzando l'altro indice di uguaglianza.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Per la descrizione puntuale ma sintetica delle variabili indipendenti e delle loro fonti si rimanda alla prima sezione della Tabella 3.1.

Variabili dipendenti. La capacità innovativa dell'impresa, misurata in letteratura in diversi modi[253], è in questa sede definita attraverso il numero di brevetti depositati all'EPO (*Innovazione*).

L'impresa è definita multinazionale se possiede almeno un investimento diretto estero, in questo caso la variabile *dummy* assume valore 1, zero diversamente (*Multinazionale*). Il grado di internazionalizzazione, una volta che l'impresa è definita multinazionale, è misurato come il totale degli investimenti diretti esteri (*Internazionalizzazione)*[254]. Per identificare e caratterizzare le imprese multinazionali, date le finalità delle analisi, i criteri sono ispirati a principi di significatività economica, piuttosto che di natura formale e/o giuridico-amministrativa. Nel giudicare le partecipazioni estere in uscita, è stata indagata l'eventuale catena di controlli successivi, che configura forme di controllo indiretto con l'obiettivo di risalire all'anello finale, cioè al soggetto che partecipa alla società attraverso la suddetta gerarchia di meccanismi azionari[255]. La rilevazione diretta della presenza delle multinazionali e delle loro partecipazioni ha il pregio di comprendere l'intero campo delle iniziative, evitando possibili sottostime dei fenomeni di internazionalizzazione delle strutture industriali.

Pur consapevoli del connotato olistico della sostenibilità e della sua composizione integrata che comprende anche aspetti economici e sociali, l'analisi empirica si focalizza sull'*output* innovativo a supporto della sostenibilità ambientale. Le attività in ambito sostenibilità possono essere valutate attraverso la misura degli *input*, ovvero gli investimenti in R&S, o attraverso

---

253 Nagaoka, S., Motohashi, K., & Goto, A. (2010). Patent statistics as an innovation indicator. In *Handbook of the Economics of Innovation* (Vol. 2, pp. 1083-1127). North-Holland.

254 Dunning, J. H., & Narula, R. (1996). The investment development path revisited. *Foreign direct investment and governments: Catalysts for economic restructuring*, 1-41; Alessandri, T. M., Cerrato, D., & Eddleston, K. A. (2018). The mixed gamble of internationalization in family and nonfamily firms: The moderating role of organizational slack. *Global Strategy Journal*, *8*(1), 46–72.

255 Nel caso di partecipazioni minoritarie, la catena viene generalmente interrotta al primo anello, cioè alla prima e principale società cui è riferibile la partecipazione. Generalmente, la formazione di un'impresa multinazionale comporta flussi di IDE tra i Paesi: cioè investimenti esteri che, in armonia con la definizione del Fondo Monetario Internazionale (1977), comportino l'acquisizione del controllo o di interessi durevoli (siano essi minoritari o paritari) in un'impresa, con qualche grado di coinvolgimento dell'investitore nella direzione e gestione delle sue attività. Essi, in tal modo, vengono distinti dagli investimenti di portafoglio, rivolti a partecipazioni di natura finanziaria e attuati da soggetti istituzionalmente (o di fatto) non interessati alla gestione dell'impresa. Tuttavia, solo una parte del capitale investito nelle imprese multinazionali è finanziata tramite movimenti registrati dalle bilance dei pagamenti, essendo possibile reperire risorse finanziarie complementari sui mercati locali di insediamento.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

misure di *output* del processo innovativo, ovvero il numero di brevetti verdi registrati[256]. Gli *output*, ossia le innovazioni prodotte, possono essere identificati come scelte strategiche che si manifestano in processi, pratiche, sistemi e prodotti nuovi o modificati, che contribuiscono alla sostenibilità ambientale[257]. Grazie ai miglioramenti tecnologici, infatti, tali innovazioni riducono le emissioni, ottimizzano l'utilizzo delle risorse e consentono alle imprese di raggiungere obiettivi sostenibili con un costo inferiore[258]. In particolare, l'uso dei dati brevettuali quale misura dell'*output* facilita la categorizzazione delle innovazioni che riguardano la sostenibilità[259]. Infatti, esiste una procedura di ordinamento che prevede un albero di codici che può essere utilizzato per distinguere tutti i brevetti che soddisfano uno specifico requisito tecnologico. Considerando che per ogni singolo sottoinsieme vengono fornite descrizioni ingegneristiche molto esaustive, è possibile discernere qualitativamente tra le tecnologie con i risultati di sostenibilità desiderati. Questa procedura di selezione consente di identificare tutti i brevetti verdi. Inoltre, Wagner (2007)[260] ha studiato il legame tra gestione ambientale, innovazione e brevetti e ha dimostrato che è possibile valutare l'effettivo *output* innovativo a supporto della sostenibilità ambientale esaminando i brevetti. Oltra, Kemp, & Vries (2010)[261] hanno notato che nel caso dei brevetti verdi, l'innovazione tecnica rappresenta la maggior parte delle innovazioni brevettate.

[256] Ambec, S., Cohen, M. A., Elgie, S., & Lanoie, P. (2020). The Porter hypothesis at 20: can environmental regulation enhance innovation and competitiveness?. *Review of environmental economics and policy*, 7 (1).

[257] Traversi, M., Bannò, M., Coller, G., & Filippi, E. (2022). Gender Diversity, Institutional Context, and Environmental Innovation: A European Patent Analysis. In *Academy of Management Proceedings*; Schiederig, T., Tietze, F., & Herstatt, C. (2012). Green innovation in technology and innovation management–an exploratory literature review. *R&d Management*, *42*(2), 180-192

[258] Johnstone, N., Haščič, I., Poirier, J., Hemar, M., & Michel, C. (2012). Environmental policy stringency and technological innovation: evidence from survey data and patent counts. *Applied Economics*, *44*(17), 2157-2170.

[259] He, X., & Jiang, S. (2019). Does gender diversity matter for green innovation? B*usiness Strategy and the Environment,* 28(7), 1341-1356.

[260] Wagner, M. (2007). On the relationship between environmental management, environmental innovation and patenting: Evidence from German manufacturing firms. *Research Policy*, 36(10), 1587-1602.

[261] Oltra, V., Kemp, R., & De Vries, F. P. 2010. Patents as a measure for eco-innovation. *International Journal of Environmental Technology and Management*, 13(2), 130-148.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Pertanto, seguendo Liao et al. (2019)[262] e Johnstone et al. (2012)[263], viene misurato l'*output* innovativo a supporto della sostenibilità ambientale come lo *stock* di brevetti verdi di un'impresa (data di priorità dal 2000 al 2021) selezionati dalle classi della Classificazione Internazionale dei Brevetti relativi a tre aree tecnologiche ambientali: Inquinamento atmosferico (*Air*), Inquinamento idrico (*Water*) e Rifiuti solidi (*Waste*). La variabile utilizzata è quindi costituita dal numero di brevetti che ricadono in almeno una di queste tre categorie (*Sostenibilità*).

Per la descrizione puntuale ma sintetica delle variabili dipendenti e delle loro fonti si rimanda alla Tabella 3.1.

Tabella 3.1 – Definizioni e fonti delle variabili dipendenti e indipendenti.

Variabile	Definizione	Fonte
Variabili indipendenti		
Massa critica	Dummy uguale a uno se nel Cda sono presenti almeno tre donne, 0 altrimenti.	AIDA
Token	Dummy uguale a 1 se nel CdA è presente una o due donne, 0 altrimenti.	AIDA
Contesto	Indicatore della commissione di genere FemDI che va da 0 a 100 e misura il grado di discriminazione di genere esercitato nel contesto territoriale in cui l'impresa opera.	COMMISSIONE EUROPEA
Variabili dipendenti		
Innovazione	Numero di brevetti	ESPACENET
Multinazionale	Variabile *dummy* uguale a 1 se l'impresa è una multinazionale, 0 altrimenti.	REPRINT
Internazionalizzazione	Numero di investimenti diretti esteri.	REPRINT
Sostenibilità	Numero di brevetti verdi.	ESPACENET

Fonte: Nostra elaborazione.

[262] Liao, Z., Zhang, M., & Wang, X. (2019). Do female directors influence firms' environmental innovation? The moderating role of ownership type. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *26*(1), 257-263.
[263] Johnstone, N., Haščič, I., Poirier, J., Hemar, M., & Michel, C. (2012). Environmental policy stringency and technological innovation: evidence from survey data and patent counts. *Applied Economics*, *44*(17), 2157-2170.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Variabili di controllo. A seguire la descrizione puntuale delle variabili di controllo utilizzate.

Procedendo con la descrizione delle variabili impiegate per delineare l'anagrafica delle imprese ci si riferisce, in primo luogo, alla dimensione e, in secondo luogo, all'età. Si ritiene infatti che un'organizzazione complessa e consolidata sia più propensa e preparata nell'intraprendere un percorso di innovazione, internazionalizzazione o sostenibilità, poiché in possesso di maggiori informazioni e competenze, a loro volta indispensabili per la costruzione di un'infrastruttura idonea necessaria per avviare un percorso strategico specifico[264]. La variabile *Dimensione* è definita come il fatturato, espresso in migliaia di euro[265], mentre la variabile *Età* è misurata come il numero di anni intercorsi dal momento della costituzione dell'impresa stessa[266].

Data l'esistenza della legge Golfo Mosca, che identifica la soglia al 30% per la presenza di donne nel CdA delle imprese quotate, è importante includere tale aspetto nelle analisi. La *dummy* relativa assume valore 1 se l'impresa è quotata in Borsa Italiana, zero diversamente (*Quotazione*). Si è ritenuto di includere un controllo anche quando l'impresa è una sussidiaria di un'impresa quotata. La *dummy* è uguale a 1 se l'impresa è una sussidiaria di un'impresa quotata in Borsa Italiana, zero diversamente (*Sussidiaria quotata*).

La letteratura documenta una propensione alla crescita internazionale e all'innovazione delle imprese che hanno un'elevata redditività[267]. La variabile di controllo introdotta è il ROA (i.e. *Return on Asset*), misurato come il rapporto tra l'utile netto e il totale attività (*Redditività*).

---

[264] Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. Cheltenham Northampton: Edward Elgar. Camisón, C., & Villar López, A. (2010). An examination of the relationship between manufacturing flexibility and firm performance: The mediating role of innovation. *International Journal of Operations & Production Management*, *30*(8), 853-878.; Zahra, Shaker A. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, *18*(4), 495-512.).

[265] Dillen, Y., Laveren, E., Martens, R., De Vocht, S., & Van Imschoot, E. (2014). Growth persistence and profile robustness of high-growth firms. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, *6*(4), 299-330.

[266] Hölzl, W. (2014). Persistence, survival, and growth: a closer look at 20 years of fast-growing firms in Austria. *Industrial and Corporate Change*, *23*(1), 199-231.

[267]Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2004). International Diversification and Firm Performance: The S-curve Hypothesis. *Academy of Management Journal*, *47*(4), 598-609; Hanel, P., & St-Pierre, A. (2002). Effects of R&D Spillovers on the Profitability of Firms. *Review of Industrial Organization*, *20*(4), 305-322.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

È introdotta anche una misura del rischio, espressa dalla deviazione standard del rendimento delle attività negli ultimi cinque anni[268] (*Rischio*).

Il possesso di capitali adeguati è indispensabile all'intrapresa di un processo di innovazione, di espansione oltre i confini domestici[269], ma anche di sostenibilità. L'analisi tiene quindi in considerazione i vincoli finanziari a cui un'impresa è sottoposta. In proposito, dunque, si è fatto uso delle *slack resources* e dell'*Indice di Liquidità*. Se le imprese possedessero risorse finanziarie in eccesso, le *Slack resources*[270], è lecito ipotizzare che possano essere utilizzate per sviluppare innovazioni, percorsi di crescita internazionale e attività di sostenibilità ambientale, con un orientamento strategico al lungo periodo. Nello specifico, la letteratura identifica tre tipologie di risorse finanziarie: *available, recoverable* e *potential slack resources*[271]. Le *Available Slack Resources* (ASR), definite come risorse immediatamente disponibili o risorse non ancora assorbite, rappresentano la liquidità di breve periodo. Tale ammontare di risorse solitamente viene utilizzato per coprire delle perdite di breve periodo dovute a cambiamenti inaspettati del contesto strategico[272]. Le *Recoverable Slack Resources* (RSR), diversamente, rappresentano delle riserve finanziarie di lungo periodo che motivano le imprese verso scelte che comportino dei rischi maggiori, quali appunto intraprendere un percorso di crescita internazionale o lo sviluppo di innovazioni[273]. Analogamente, le *Potential Slack Resources* (PSR) riguardano riserve basate sulla capacità delle imprese di prendere a prestito delle risorse finanziarie anche di lungo periodo per conseguire scelte strategiche importanti[274]. ASR, RSR e PSR sono state rispettivamente misurate come il flusso di cassa della gestione sul totale delle attività, il capitale investito sui ricavi e i debiti a lungo

[268] Miller, K. D., & Chen, W.-R. (2004). Variable organization risk preferences: test of the march-shapira model. *Academy of Management Journal*, *47*(1), 105-115.
[269] Goodstein, J., & Boeker, W. (1991). Turbulence at the Top: A New Perspective on Governance Structure Changes and Strategic Change. *The Academy of Management Journal*, *34*(2), 306-330.
[270]Nohria, N., & Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation? *Academy of Management Journal*, *39*(5), 1245-1264.
[271] Carnes, C. M., Xu, K., Sirmon, D. G., & Karadag, R. (2019). How competitive action mediates the resource slack–performance relationship: A meta-analytic approach. *Journal of Management Studies*, *56*(1), 57-90; Bourgeois, L.J. (1981). On the measurement of organizational slack. *Academy of Management Review*, 6(1), 29-39.
[272] Lin, W., Cheng, K., & Liu, Y. (2009). Organizational slack and firm's internationalization: a longitudinal study of high-technology firms. *Journal of World Business*, 44(4), 397-406.
[273] Greve, H. R. (2007). Exploration and exploitation in product innovation. *Industrial and corporate change*, *16*(5), 945-975.
[274] Geiger, S. W., & Cashen, L. H. (2002). A multidimensional examination of slack and its impact on innovation. *Journal of Managerial issues*, 68-84.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

termine sul totale delle attività[275]. Infine, come misura alternativa si è usato anche l'*Indice di Liquidità,* calcolato come il rapporto tra le attività correnti e le passività correnti.

La variabile *Tangibility*, misurata dal rapporto tra le attività tangibili e le attività totali, è stata inclusa come controllo delle garanzie[276].

Si considera che un'altra variabile di primaria importanza ai fini della presente ricerca sia rappresentata dal costo del lavoro, espresso in migliaia di euro per ogni lavoratore (*Costo del Lavoro*).

Infine, l'analisi include un'ulteriore classe di variabili che tradizionalmente impatta in maniera significativa qualsiasi scelta strategica che sia il percorso di innovazione, di internazionalizzazione o di sostenibilità di un'impresa: il settore entro cui l'impresa esercita la propria attività. In particolare, si è scelto di utilizzare una serie di variabili *dummy* costruite sulla base della tassonomia di Pavitt[277]:

- *Supplier Dominated*: ossia settori tradizionali come il tessile, le calzature, i settori alimentari e le bevande, la carta, la stampa e il legname;
- *Scale Intensive*: ossia settori ad alta intensità di produzione, come i metalli di base, gli autoveicoli e i relativi motori;
- *Specialised Supplier*: ossia settori costituiti da fornitori specializzati come macchine agricole e industriali, macchine per ufficio, strumenti ottici, di precisione e medici;
- *Science Based*: ossia settori basati sulla scienza, tra cui rientrano la chimica, la farmaceutica e l'elettronica.

Per la descrizione puntuale ma sintetica delle variabili di controllo e delle loro fonti si rimanda alla Tabella 3.2.

[275].Singh, J. V. (1986). Performance, slack, and risk taking in organizational decision making. *Academy of management Journal*, *29*(3), 562-585.

[276] Degryse, H., Goncharenko, R., Theunisz, C., & Vadasz, T. (2021). When green meets green. *Available at SSRN 3724237.*

[277] Pavitt, K. (1984). Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. *Research policy*, *13*(6), 343-373.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Tabella 3.2 – Definizioni e fonti delle variabili di controllo.

Variabile	Definizione	Fonte
Variabili di controllo		
Dimensione	Fatturato, in migliaia di euro.	AIDA
Età	Età, in numero di anni dall'anno di costituzione.	AIDA
Quotazione	Variabile *dummy* uguale a 1 se l'impresa è quotata in Borsa Italiana, 0 altrimenti.	BORSA ITALIANA
Sussidiaria quotata	Variabile dummy uguale a 1 se l'impresa è una sussidiaria di una impresa quotata in Borsa Italiana, 0 altrimenti.	BORSA ITALIANA
Redditività	Rapporto tra utile netto e totale attivo, in percentuale.	AIDA
Rischio	Varianza del ROA.	AIDA
Indice di liquidità	Rapporto tra le attività correnti e le passività correnti.	AIDA
ASR	Available slack resources, flusso di cassa su totale attività	AIDA
RSR	Recoverable slack resources, capitale investito su ricavi totali	AIDA
PSR	Potential slack resources, debiti di lungo termine su totale attività	AIDA
Tangibility	Rapporto tra le attività tangibili e le attività totali.	AIDA
Costo del Lavoro	Costo pro-capite per lavoratore dipendente, in migliaia di euro.	AIDA
Supplier Dominated	Variabile *dummy* uguale a 1 se l'azienda opera in settori tradizionali (e.g. tessile, calzature, settori alimentari e bevande, carta, stampa e legname), 0 altrimenti.	AIDA
Scale Intensive	Variabile *dummy* uguale a 1 se l'azienda opera in settori ad alta intensità di scala (e.g. metalli di base, autoveicoli e motori), 0 altrimenti.	AIDA
Specialised Suppliers	Variabile *dummy* uguale a 1 se l'azienda opera in settori appartenenti a fornitori specializzati (e.g. macchine agricole e industriali, macchine per ufficio, strumenti ottici, di precisione e medici), 0 altrimenti.	AIDA
Science Based	Variabile *dummy* uguale a 1 se l'azienda opera in settori basati sulla scienza (e.g. chimica, farmaceutica, elettronica), 0 altrimenti.	AIDA

Fonte: Nostra elaborazione.

In ogni modello, come emergerà in seguito, saranno sempre presenti le stesse variabili indipendenti in grado di caratterizzare l'impresa in termini presenza di donne all'interno del governo dell'impresa e la stessa variabile

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

di misura del grado di discriminazione del contesto in cui le imprese operano. Il modello econometrico adottato per valutare ogni scelta strategica è invece stato di volta in volta definito in base alla natura delle ipotesi e della variabile dipendente che, come emergerà in seguito, può essere continua, dicotomica o *count variable*[278]. I modelli utilizzati sono quindi: modello di regressione lineare, modello di Poisson e Heckman *selection model* a due stadi.

3.1.3. L'analisi descrittiva

Il campione, composto da 13.491 imprese italiane, è stato caratterizzato da dati riferiti al 2021. La Tabella 3.3 ne riporta le statistiche descrittive di base.

Solo poco più del 35% delle imprese registra almeno una donna tra i membri del CdA e solo 417, meno del 3%, hanno raggiunto la massa critica. Come si evince dalla Figura 3.4, tali percentuali variano molto a seconda della Regione in cui l'impresa si colloca.

La caratterizzazione del contesto italiano, inteso come non egualitario, riceve in media un punteggio pari a poco più di 35 su una scala da 0 a 100. Andando ad analizzare la situazione a livello regionale emerge chiaramente la grande disparità territoriale precedentemente descritta. Come mostra la Figura 3.5, la cultura di molte Regioni vede infatti ancora le donne discriminate, soprattutto al Nord-Est e al Sud[279].

I brevetti per impresa sono in media 6, mentre le imprese multinazionali sono poco più del 21% del totale analizzato. Gli investimenti diretti esteri mediamente sono circa uno per impresa italiana. Per entrambe le misure di innovazione e internazionalizzazione è importante rilevare l'elevata deviazione standard che denota una differente distribuzione di imprese fortemente innovative e internazionali da quelle che invece sono non innovative e domestiche. Questa situazione si rileva anche in riferimento alla sostenibilità. In particolare, le imprese che hanno almeno un brevetto verde sono solo 142.

[278] Una variabile *count* è una particolare tipologia di dato statistico dove le osservazioni possono assumere solo valori interi non negativi {0, 1, 2, 3, ...}, e dove tali valori rappresentano non un *ranking* ma semplicemente un conteggio.

[279] I dati sull'occupazione femminile confermano questa differenza. La situazione è ancora più complicata all'interno del Sud, dove il tasso di occupazione femminile è distante più di 30 punti dalla media UE: 62,4% per le donne tra i 15 e i 64 anni.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

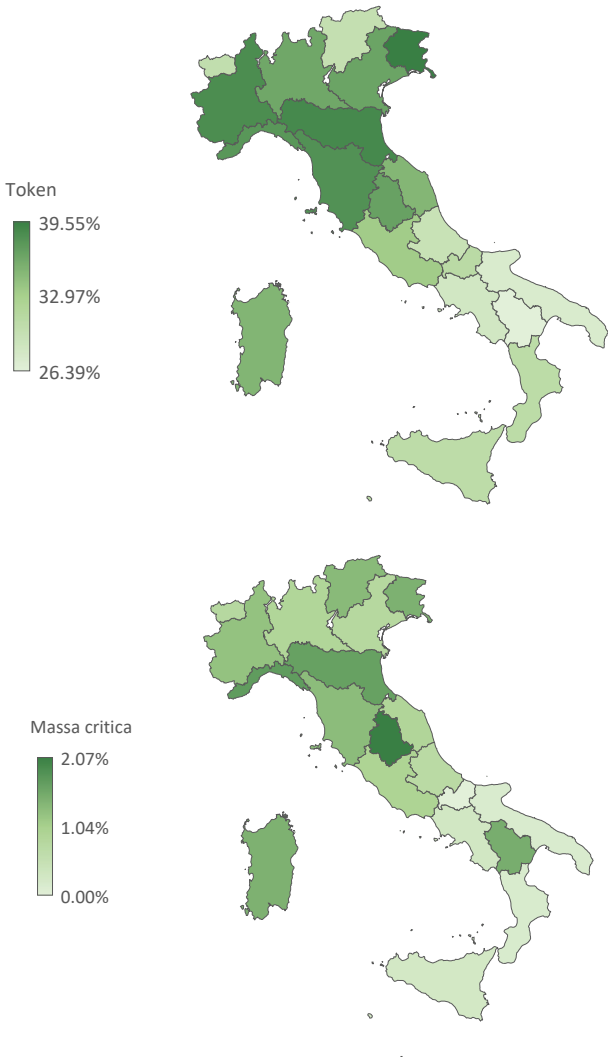
Tabella 3.3 – Analisi descrittiva del campione: media, minimo, massimo e deviazione standard.

Variabile	Media/%	Minimo	Massimo	Deviazione Standard
Variabili indipendenti				
Massa critica	2,75%	0	1	0,163
Token	35,56%	0	1	0,478
Contesto	35,56	28,72	40,29	2,694
Variabili dipendenti				
Innovazione	6,304	0	8101	106,289
Multinazionale	21,49%	0	1	0,410
Internazionalizzazione	0,682	0	262	4,751
Sostenibilità	0,019	0	34	0,422
Variabili di controllo				
Dimensione	2,96e+07	0	4,45e+10	4,94e+08
Età	19,366	0	146	16,388
Quotazione	0,63%	0	1	0,079
Sussidiaria quotata	4,07%	0	1	0,197
Redditività	2,88%	-50,58%	57,24%	19,206
Rischio	6,484	0	452,811	15,013
ASR	0,043	-10,434	6,971	0,216
RSR	8404,503	-198,651	1,14e+08	966698,623
PSR	0,135	0	52,371	0,475
Tangibility	0,186	0	1	0,244
Costo del Lavoro	3472730	0	2,00e+08	2,83e+07
Supplier Dominated	36,01%	0	1	0,480
Scale Intensive	10,75%	0	1	0,309
Specialised Suppliers	26,43%	0	1	0,441
Science Based	7,15%	0	1	0,257

Fonte: Nostra elaborazione.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Figura 3.4 - Percentuale di imprese del campione che hanno almeno una donna nel Cda (*Token*) e di imprese che raggiungono la massa critica per Regione italiana, dati al 2021.

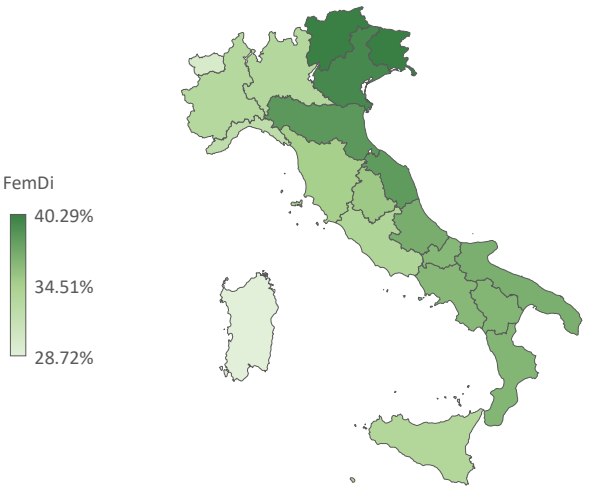


Fonte: Nostra rielaborazione.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Coerentemente con la struttura industriale italiana, nel campione sono presenti in prevalenza imprese di piccole e medie dimensioni[280]. Per quanto concerne l'età media delle imprese, ci si assesta sui 20 anni. Le imprese quotate sono meno dell'1%, mentre le sussidiarie di imprese quotate sono poco più del 4%. La redditività in media è bassa, e pari al 3%. È, infine, interessante osservare la distribuzione delle imprese che compongono il campione rispetto ai settori considerati nell'analisi. In particolare, è possibile notare come la maggior parte delle imprese operi nel settori *Supplier Dominated* (per circa il 36%) e *Specialised Supplier* (per poco più del 26%), mentre solo poco più del 10% e del 7% sia attiva rispettivamente nei settori *Scale Intensive* e *Science Based*.

Figura 3.5 - Livello di discriminazione di genere per Regione italiana misurato tramite l'indicatore FemDi della Commissione europea, dati al 2019.



Fonte: Nostra rielaborazione.

[280] La partizione è stata effettuata secondo i criteri definiti dalla Commissione Europea (2006), rispetto ai quali possono definirsi grandi imprese quelle i cui ricavi annui siano uguali o superiori ai 50 milioni di euro, così come medie imprese quelle che abbiano realizzato un fatturato compreso tra i 10 e i 50 milioni. Sono, infine, considerate di piccole dimensioni le imprese con ricavi inferiori ai 10 milioni di euro.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Poiché l'obiettivo di questa ricerca è comprendere *se* e *come* la presenza delle donne nei CdA influisca sulle scelte di innovazione, internazionalizzazione e sostenibilità, il campione è stato suddiviso in due sottocampioni. Uno che include imprese il cui CdA raggiunge la massa critica e l'altro no.

La Tabella 3.4 riporta la media di ogni variabile per i due sottocampioni di imprese identificate in base al criterio precedentemente esposto.

Il grado di innovazione e di internazionalizzazione e il livello di attività sostenibili sono significativamente superiori nel campione di imprese che raggiungono la massa critica. Quest'ultime sono mediamente più vecchie di circa dieci anni e più grandi.

Come ci si poteva aspettare, a causa della legge Golfo Mosca, le imprese quotate sono tutte incluse nel campione che raggiunge la massa critica. In particolare, queste raggiungono l'11% di tale sotto-campione. Coerentemente, le sussidiarie di imprese quotate sono il doppio nel caso in cui le donne nel CdA sono almeno tre (pari a quasi l'8% contro il 4%).

La redditività è invece inferiore quando è raggiunta la massa critica (si passa da 2% a 3%), così come il rischio. Le misure di disponibilità finanziaria sono simili nei due campioni. Il costo del lavoro differisce di poco, come la *Tangibility*. I due sotto-campioni sono distribuiti uniformemente in base al settore.

Le matrici di correlazione per le variabili mostrano valori accettabili per tutti i regressori considerati nei modelli in cui questi ultimi siano stati inclusi.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Tabella 3.4 – Analisi descrittiva delle imprese: confronto tra imprese che raggiungono o meno la massa critica nel CdA.

Variabile	Media Imprese con massa critica (417 imprese)	Media Imprese senza massa critica (13.074 imprese)
Massa Critica	1	0
Token	0	33,73%
Contesto	35,241	35,573
Innovazione	13,614	4,963
Internazionalizzazione	3,572	0,604
Sostenibilità	0,163	0,016
Dimensione	3,443	2,076
Età	31,442	19,028
Quotazione	11,27%	0%
Sussidiaria quotata	7,67%	3,97%
Multinazionale	32,13%	21,19%
Redditività	1,88%	2,91%
Rischio	4,191	6,551
Indice di liquidità	1,694	1,554
ASR	0,043	0,045
RSR	286,912	202,113
PSR	0,114	0,133
Tangibility	0,214	0,186
Costo del Lavoro	22627210	2944419
Supplier Dominated	31,89%	36,12%
Scale Intensive	12,70%	10,70%
Specialised Suppliers	25,89%	26,45%
Science Based	28,35%	17,21%

Fonte: Nostra elaborazione.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

3.2. Donne e innovazione

3.2.1. I modelli empirici

Per testare la prima ipotesi sono stati sviluppati due modelli di regressione lineare, data la natura, approssimabile a continua, della variabile dipendente[281].

Nel Modello 1 viene considerato l'effetto della variabile *Massa critica* indipendentemente dal contesto, mentre nel Modello 2 la *Massa critica* viene fatta interagire con il contesto. Questo al fine di verificare l'ipotesi di ricerca secondo la quale nella relazione donne al governo dell'impresa e innovazione, l'effetto della variabile *Massa critica*, in un contesto non egualitario, si annulla o diventa negativo. I Modelli 1 e 2 sono stati quindi sintetizzati come segue:

Modello 1: *Innovazione = f (Massa critica; Token; Contesto; Variabili di controllo)*

Modello 2: *Innovazione = f (Massa critica; Token; Contesto; Massa critica*Contesto; Token*Contesto; Variabili di controllo)*

Oltre alle variabili indipendenti, rappresentative dei concetti di presenza di donne nel governo e di contesto, sono state incluse nell'analisi le variabili di controllo che - sulla base della letteratura[282] - si è ritenuto potessero influire sulla capacità di un'impresa di produrre innovazione. Sono state incluse nell'analisi due variabili *proxy* della capacità manageriale dell'impresa, elemento che certamente influisce sul processo di innovazione[283]. Esse sono la *Dimensione*[284] e l'*Età* dell'impresa[285]. Inoltre, considerato il contesto legislativo italiano e in particolare l'esistenza della legge Golfo Mosca, è

[281] Le medesime analisi sono state condotte utilizzando modelli di tipo *count* e i risultati sono coerenti.

[282] Horstmann, I., MacDonald, G. M., & Slivinski, A. (1985). Patents as information transfer mechanisms: To patent or (maybe) not to patent. *Journal of Political Economy*, *93*(5), 837-858; Mansfield, E. (1986). Patents and innovation: an empirical study. *Management science*, *32*(2), 173-181; Chabchoub, N., & Niosi, J. (2005). Explaining the propensity to patent computer software. *Technovation*, *25*(9), 971-978.

[283] Brouwer, E., & Kleinknecht, A. (1999). Innovative output, and a firm's propensity to patent.: An exploration of CIS micro data. *Research policy*, *28*(6), 615-624.

[284] Dillen, Y., Laveren, E., Martens, R., De Vocht, S., & Van Imschoot, E. (2014). Growth persistence and profile robustness of high-growth firms. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, *6*(4), 299-330.

[285]Hölzl, W. (2014). Persistence, survival, and growth: a closer look at 20 years of fast-growing firms in Austria. *Industrial and Corporate Change*, *23*(1), 199-231.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

stata considerata la natura di impresa: quotata (*Quotazione*) o sussidiaria di impresa quotata (*Sussidiaria quotata*). Data la relazione virtuosa tra innovazione e internazionalizzazione[286], si è deciso di includere quest'ultima come variabile di controllo, definendola attraverso il numero di investimenti diretti esteri (*Internazionalizzazione*). In linea con la letteratura sul tema, sono state introdotte anche le *Slack resources*[287] di un'impresa, al fine di verificarne la disponibilità finanziaria, e la redditività dell'impresa misurata dal ROA (*Redditività*)[288]. Fondamentale è stata, altresì, la variabile che misura il costo del lavoro in Italia (*Costo del Lavoro*). L'analisi ha previsto, infine, variabili relative alla *Tangibility*[289] quale controllo delle garanzie e al settore di appartenenza delle imprese.

Tutte le variabili continue usate nelle interazioni sono state centrate. I coefficienti di correlazione e i valori dei *Variance Influence Factor* indicano che non sono presenti situazioni problematiche di multicollinearità.

Per la descrizione puntuale delle variabili e delle fonti si rimanda alla Tabella 3.1.

3.2.2. I risultati

La Tabella 3.5 mostra i risultati del Modello 1, modello di regressione lineare. Il coefficiente della variabile *Massa critica* è positivo ma non significativamente diverso da zero, dimostrando come la presenza di donne nel CdA che raggiunge la massa critica non riesce ad avere un impatto positivo sullo sviluppo di innovazione.

Nel Modello 2, che comprende le interazioni con il contesto, come mostrato in Tabella 3.6, il coefficiente della variabile *Massa critica*Contesto* acquista un effetto negativo, supportando quindi la nostra prima ipotesi di ricerca (il coefficiente è significativamente diverso da zero per $p<0.01$). La variabile *Token* non è significativa né nel Modello 1 né nel Modello 2, nemmeno quando interagita con il contesto.

---

[286] Kafouros, M. I., Buckley, P. J., Sharp, J. A., & Wang, C. (2008). The role of internationalization in explaining innovation performance. *Technovation*, *28*(1-2), 63-74; Filippetti, A., Frenz, M., & Ietto-Gillies, G. (2011). Are innovation and internationalization related? An analysis of European countries. *Industry and Innovation*, *18*(5), 437-459; Filippetti, A., Frenz, M., & Ietto-Gillies, G. (2009). Is the innovation performance of countries related to their internationalization. *Brussels: European Commission*.

[287] Nohria, N., & Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation? *Academy of Management Journal*, *39*(5), 1245-1264.

[288] Hanel, P., & St-Pierre, A. (2002). Effects of R&D Spillovers on the Profitability of Firms. *Review of Industrial Organization*, *20*(4), 305–322.

[289] Degryse, H., Karapetyan, A., & Karmakar, S. (2021). To ask or not to ask? Bank capital requirements and loan collateralization. *Journal of Financial Economics*, *142*(1), 239-260.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Tali risultati, letti nel loro insieme, dimostrano che il contesto non egualitario ha un effetto negativo sulla relazione donne al governo e scelte di innovazione, poiché le prime non riescono a contribuire, rimanendo inascoltate.

Tra le variabili di controllo, l'*Età* e la *Dimensione* non hanno un effetto significativo sulla variabile dipendente né nel Modello 1 né nel 2. Essere un'impresa quotata, ma non una sussidiaria di impresa quotata, ha un impatto positivo (il coefficiente della variabile *Quotazione* è significativo per $p<0.01$ nel Modello 1 e nel 2, mentre il coefficiente per la variabile *Sussidiaria quotata* non è significativo). Tra le altre caratteristiche dell'impresa, *Internazionalizzazione* ha un impatto statisticamente significativo (il coefficiente della variabile è significativo per $p<0.01$), sempre con effetto positivo in entrambi i Modelli 1 e 2. Le *Slack resources* e *Tangibility* non hanno impatto in nessuno dei due modelli. Il costo del personale ha un impatto positivo (il coefficiente della variabile *Costo del lavoro* è positivo e significativo per $p<0.05$ nel Modello 1 e nel Modello 2). *Redditività* e *Tangibility* non hanno impatto, le variabili hanno coefficiente non significativo. Tra i settori, solo essere attivi nei *Science based* ha un effetto positivo (il coefficiente della variabile *Science Based* è positivo per $p<0.01$ nel Modello 1 e nel Modello 2).

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Tabella 3.5 – Risultati delle stime: Modello di regressione lineare per l'analisi dell'innovazione (Modello 1).

Modello di regressione lineare: (13.941 osservazioni)	**Coeff.**	**Std. Err.**	**Sign.**
Variabili indipendenti			
Massa critica	7,869	5,289	0,137
Token	-2,257	1,812	0,213
Contesto	-0,137	0,328	0,662
Variabili di controllo			
Dimensione	0,001	0,001	0,251
Età	0,021	0,055	0,702
Quotazione	47,973	11,123	0,000
Sussidiaria quotata	3,384	4,493	0,451
Internazionalizzazione	4,611	0,202	0,000
Redditività	-0,108	0,110	0,326
Rischio	-0,021	0,072	0,764
ASR	11,812	11,448	0,302
RSR	-0,001	0,001	0,818
PSR	-0,512	4,656	0,912
Tangibility	4,147	3,767	0,271
Costo del Lavoro	0,001	0,001	0,000
Supplier Dominated	-0,919	2,379	0,699
Scale Intensive	0,213	3,402	0,950
Specialised Suppliers	3,988	2,561	0,120
Science Based	22,027	3,709	0,000

** Significatività del 10%; ** significatività del 5%; *** significatività dell'1%.*

Fonte: Nostra elaborazione.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Tabella 3.6 – Risultati delle stime: Modello di regressione lineare per l'analisi dell'innovazione, con interazione (Modello 2).

Modello di regressione lineare: (13.941 osservazioni)	**Coeff.**	**Std. Err.**	**Sign.**
Variabili indipendenti			
Massa critica	231,403	64,313	0,000
Token	-37,268	23,706	0,116
Contesto	-0,276	0,396	0,485
Massa critica*Contesto	-6,326	1,813	0,000
Token*Contesto	0,983	0,664	0,139
Variabili di controllo			
Dimensione	0,001	0,001	0,302
Età	0,025	0,055	0,651
Quotazione	47,228	11,120	0,000
Sussidiaria quotata	3,549	4,491	0,429
Internazionalizzazione	4,579	0,203	0,000
Redditività	-0,103	0,110	0,350
Rischio	-0,021	0,072	0,763
ASR	11,087	11,445	0,333
RSR	-0,001	0,001	0,723
PSR	-0,460	4,654	0,921
Tangibility	4,239	3,766	0,260
Costo del Lavoro	0.001	0,001	0,000
Supplier Dominated	-0,886	2,378	0,709
Scale Intensive	0,345	3,401	0,919
Specialised Suppliers	3,980	2,560	0,120
Science Based	22,074	3,707	0,000

** Significatività del 10%; ** significatività del 5%; *** significatività dell'1%.*

Fonte: Nostra elaborazione.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

3.3. Donne e internazionalizzazione

3.3.1. I modelli empirici

Per testare la seconda ipotesi di ricerca sono stati sviluppati due modelli di regressione *Two steps Heckman selection model*[290].

Tale scelta è giustificata dal fatto che l'ipotesi di ricerca può essere scomposta in due fasi di analisi congiunte, dove la seconda regressione è funzione della prima. È infatti necessario controllare per l'effetto di *selection bias* dato dal fatto di essere o meno un'impresa multinazionale.

In particolare, nell'analisi proposta, il primo *step* verifica se le imprese con un governo in cui esiste la massa critica femminile sono più propense, rispetto alle altre, a intraprendere un percorso di crescita internazionale, andando ad analizzare se l'impresa è multinazionale o meno. Il secondo *step*, una volta controllato per l'effetto di selezione al primo stadio, verifica quale sia l'influsso della massa critica femminile nel CdA sull'entità della presenza internazionale dell'impresa stessa (intesa come numero di investimenti diretti esteri).

Nello specifico, nel Modello 1 viene considerato l'effetto della variabile *Massa critica* indipendentemente dal contesto, mentre nel Modello 2 la *Massa critica* viene fatta interagire con il contesto. Questo al fine di verificare l'ipotesi di ricerca che in un contesto non egualitario, nella relazione donne al governo dell'impresa e internazionalizzazione, l'effetto della variabile *Massa critica* si annulla o diventa negativo. I Modelli 1 e 2 sono stati quindi sintetizzati come segue:

Modello 1:

Primo step*:* *Multinazionale = f (Massa critica; Token; Contesto; Variabili di controllo)*

Secondo step*:* *Internazionalizzazione = f (Massa critica; Token; Contesto; Variabili di controllo)*

Modello 2:

Primo step: *Multinazionale = f (Massa critica; Token; Contesto; Massa critica*Contesto; Token*Contesto; Variabili di controllo)*

Secondo step: *Internazionalizzazione = f (Massa critica; Token; Contesto; Massa critica*Contesto; Token*Contesto; Variabili di controllo)*

[290] Greene, W. H. (2018). *Econometric Analysis*. Pearson India.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Oltre alle variabili indipendenti, rappresentative dei concetti di presenza di donne nel governo e di contesto, sono state incluse nell'analisi le variabili di controllo che si è ritenuto potessero influire sul percorso di crescita internazionale. Sono state incluse nell'analisi due variabili *proxy* della capacità manageriale dell'impresa, elemento che certamente ne influenza il processo di internazionalizzazione[291]. Ci si riferisce alla variabile relativa alla *Dimensione*[292] e all'*Età* dell'impresa[293]. Sempre a controllo dell'effetto potenziale della legge Golfo Mosca, anche la natura di impresa quotata (*Quotazione*) o sussidiaria di impresa quotata (*Sussidiaria quotata*) è stata considerata. Come precedentemente descritto, l'innovazione dell'impresa è stata definita attraverso il numero di brevetti (*Innovazione*) e, data la relazione virtuosa tra i due fenomeni (i.e. innovazione e internazionalizzazione), si è deciso di includerla come variabile di controllo[294]. Per verificare la disponibilità di capitali sono state introdotte anche le *Slack Resources* di un'impresa. Data la relazione positiva tra percorsi di crescita internazionali e redditività dell'impresa, si è deciso di includere il ROA (*Redditività*)[295]. È stata, altresì inclusa la variabile che misura il costo del lavoro in Italia (*Costo del Lavoro*). L'analisi ha previsto, infine, quale controllo delle garanzie, la variabile *Tangibility*[296]. I settori di appartenenza delle imprese sono stati considerati.

---

[291] Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. Cheltenham Northampton: Edward Elgar; Camisón, C., & Villar López, A. (2010). An examination of the relationship between manufacturing flexibility and firm performance: The mediating role of innovation. *International Journal of Operations & Production Management*, *30*(8), 853-878.

[292] Dillen, Y., Laveren, E., Martens, R., De Vocht, S., & Van Imschoot, E. (2014). Growth persistence and profile robustness of high-growth firms. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, *6*(4), 299-330.

[293] Hölzl, W. (2014). Persistence, survival, and growth: a closer look at 20 years of fast-growing firms in Austria. *Industrial and Corporate Change*, *23*(1), 199-231.

[294] Kotabe, M., Srinivasan, S. S., & Aulakh, P. S. (2002). Multinationality and Firm Performance: The Moderating Role of R&D and Marketing Capabilities. *Journal of International Business Studies*, *33*(1), 79-97; Kafouros, M. I., Buckley, P. J., Sharp, J. A., & Wang, C. (2008). The role of internationalization in explaining innovation performance. *Technovation*, *28*(1–2), 63–74; Hanel, P., & St-Pierre, A. (2002). Effects of R&D Spillovers on the Profitability of Firms. *Review of Industrial Organization*, *20*(4), 305-322.

[295] Daniel et al. (2004) Alessandri et al. (2018) Hanel, P., & St-Pierre, A. (2002). Effects of R&D Spillovers on the Profitability of Firms. *Review of Industrial Organization*, *20*(4), 305-322.

[296] Degryse, H., Goncharenko, R., Theunisz, C., & Vadasz, T. (2021). When green meets green. *Available at SSRN 3724237*; Tran, L. T. H. (2022). Reporting quality and financial leverage: Are qualitative characteristics or earnings quality more important? Evidence from an emerging bank-based economy. *Research in International Business and Finance*, *60*, 101578.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Tutte le variabili continue usate nelle interazioni sono state centrate. I coefficienti di correlazione e i valori dei *Variance Influence Factor* indicano che non sono presenti situazioni problematiche di multicollinearità.

Per la descrizione puntuale delle variabili e delle fonti si rimanda alla Tabella 3.1.

3.3.2. I risultati

Le regressioni riportano risultati interessanti per entrambi gli *step* dei Modelli 1 e 2. Mentre la presenza di massa critica ha un impatto positivo e significativo sull'entità della presenza sui mercati internazionali (il coefficiente della variabile *Massa critica* è positivo e significativo per $p<0.10$ nel Modello 1, secondo *step*), tale impatto (seppur positivo) non si manifesta al primo stadio di scelta di internazionalizzazione (il coefficiente della variabile *Massa critica* non è significativo nel Modello 1, primo *step*) (Tabella 3.7 e Tabella 3.8). Per quanto concerne invece l'effetto della variabile *Token*, questa risulta positiva e significativa solo al primo *step* del Modello 1 (il coefficiente è positivo e significativo per $p<0.05$) e, coerentemente con le aspettative, non è significativa al secondo *step*.

Andando ad analizzare le interazioni della variabile *Massa critica* con il contesto, coerentemente con le aspettative si evidenzia un effetto negativo al secondo *step* del Modello 2 (il coefficiente della variabile *Massa critica*Contesto* è negativo e significativo per $p<0.10$ nel Modello 2, secondo *step*) mentre è non significativo, seppur positivo, nel Modello 2, primo *step*. La variabile *Massa critica* ha un effetto positivo nel secondo *step* del Modello 2 (il coefficiente è positivo e significativo per $p<0.5$), mentre non è significativa per il primo *step*. La variabile *Token* invece non è mai significativa, quando interagisce con il contesto, seppur l'interazione è positiva al primo *step* e negativa al secondo (Modello 2, primo e secondo *step*) (Tabella 3.9 e Tabella 3.10). Per quanto concerne invece l'effetto della variabile *Token*, questa non risulta significativa in nessuno dei due *step* del Modello 2.

Questi risultati supportano solo in parte la seconda ipotesi secondo cui, in un contesto non egualitario, nella relazione donne al governo dell'impresa e internazionalizzazione, l'effetto della variabile *Massa critica* si annulla o diventa negativo. Dal confronto dei risultati dei due *step* dei modelli emerge infatti che la presenza femminile nel CdA influisce positivamente sul percorso di crescita internazionale solo una volta che questo è stato intrapreso. Tali risultati dimostrano che le condizioni del contesto non egualitario in cui un'impresa opera inibiscono le scelte di internazionalizzazione non tanto nella fase di ingresso nei mercati internazionali, quanto piuttosto nella

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

fase di espansione successiva. Questo poiché il contributo apportato dai talenti femminili presenti nel CdA rimane inascoltato.

Le variabili di controllo confermano quanto già noto in letteratura. In particolare, tra le variabili di controllo, l'*Età* e la *Dimensione* hanno un effetto significativo sulla variabile dipendente in entrambi i Modelli in entrambi gli *step,* a eccezione del primo *step* del Modello 2. Essere un'impresa quotata, ma non una sussidiaria di impresa quotata, ha un impatto positivo nel primo *step* di entrambi i modelli (il coefficiente della variabile *Quotazione* è significativo per $p<0.01$ nel Modello 1 e 2, *step* 1). Il coefficiente della variabile *Sussidiaria quotata* è negativo e significativo nel secondo *step* dei Modelli 1 e 2. Tra le altre caratteristiche dell'impresa *Innovazione* ha un impatto positivo statisticamente significativo in tutti i modelli e in tutti gli *step* (il coefficiente della variabile è sempre significativo per $p<0.01$). La disponibilità di risorse finanziarie sembra assumere, seppur con modalità e intensità diverse, un ruolo sia nella possibilità di diventare un'impresa multinazionale (Modello 1 e 2, primo *step*), sia nella probabilità di intensificare la presenza internazionale tramite investimenti diretti esteri (Modello 1 e 2, secondo step). A tal proposito si rimanda all'effetto esercitato dalle *Slack Resources* e dalla liquidità. Il coefficiente della variabile *Costo del lavoro* è positivo e significativo per $p<0.05$ nel Modello 1 e nel Modello 2. *Redditività, Rischio* e *Tangibility* non hanno impatto, le variabili hanno coefficiente non significativo nel secondo *step* del Modello 1 e 2. Altri risultati interessanti, seppur consolidati, sono riferiti al settore di appartenenza.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Tabella 3.7 – Risultati delle stime:* Two steps Heckman selection model *per l'analisi dell'internazionalizzazione (Modello 1,* Step *1).

Modello di regressione lineare: (13.941 osservazioni)	**Coeff.**	**Std.Err.**	**Sign.**
Heckman selection model: PRIMO STEP Variabile dipendente: Multinazionale			
Variabili indipendenti			
Massa critica	0,361	0,0771279	0,640
Token	0,066	0,0268248	0,013
Contesto	0,0179	0,0046082	0,000
Variabili di controllo			
Dimensione	0,001	6,81e-11	0,768
Età	0,020	0,0007932	0,000
Quotazione	0,851	0,1495521	0,000
Sussidiaria quotata	-0,578	0,0785013	0,000
Innovazione	0,001	0,0002022	0,000
Redditività	-0,002	0,0009278	0,046
Rischio	-0,006	0,0013621	0,000
Indice di liquidità	-0,032	0,008901	0,000
Tangibility	-0,591	0,0573322	0,000
Costo del Lavoro	0,002	0,002	0,000
Supplier Dominated	0,402	0,041	0,000
Scale Intensive	0,675	0,051	0,000
Specialised Suppliers	0,789	0,041	0,000
Science Based	0,741	0,056	0,000

Fonte: Nostra elaborazione.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Tabella 3.8 – Risultati delle stime: **Two steps Heckman selection model** *per l'analisi dell'internazionalizzazione (Modello 1,* **Step** *2).*

Modello di regressione lineare: (13.941 osservazioni)	**Coeff.**	**Std.Err.**	**Sign.**
Heckman selection model: SECONDO STEP Variabile dipendente: Internazionalizzazione			
Variabili indipendenti			
Massa critica	1,817	1,083	0,094
Token	-0,473	0,414	0,255
Contesto	-0,153	0,072	0,033
Variabili di controllo			
Dimensione	0,001	0,001	0,000
Età	-0,173	0,026	0,000
Innovazione	0,005	0,001	0,000
Redditività	-0,013	0,020	0,522
Rischio	0,039	0,023	0,101
ASR	0,793	1,496	0,596
RSR	-0,001	0,001	0,587
PSR	2,808	0,773	0,000
Tangibility	1,319	1,161	0,256
Costo del Lavoro	0,001	0,001	0,003
Supplier Dominated	-3,197	0,866	0,000
Scale Intensive	-6,102	1,186	0,000
Specialised Suppliers	-6,660	1,191	0,000
Science Based	-6,698	1,296	0,000

** Significatività del 10%; ** significatività del 5%; *** significatività dell'1%.*

Fonte: Nostra elaborazione.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Tabella 3.9 – Risultati delle stime: **Two steps Heckman selection model** ***per l'analisi dell'internazionalizzazione, con interazione (Modello 2,* Step *1).***

Modello di regressione lineare: (13.941 osservazioni)	**Coeff.**	**Std.Err.**	**Sign.**
Heckman selection model: PRIMO STEP Variabile dipendente: Multinazionale			
Variabili indipendenti			
Massa critica	0,260	0,951	0,784
Token	-0,186	0,347	0,591
Contesto	0,156	0,005	0,007
Massa critica*Contesto	-0,006	0,026	0,812
Token*Contesto	0,007	0,009	0,464
Variabili di controllo			
Dimensione	0,001	0,001	0,772
Età	0,020	0,001	0,000
Quotazione	0,851	0,149	0,000
Sussidiaria quotata	-0,577	0,078	0,000
Innovazione	0,001	0,001	0,000
Redditività	-0,002	0,001	0,045
Rischio	-0,006	0,001	0,000
Indice di liquidità	-0,032	0,008	0,000
Tangibility	-0,591	0,057	0,000
Costo del Lavoro	0,001	0,001	0,000
Supplier Dominated	0,401	0,041	0,000
Scale Intensive	0,675	0,051	0,000
Specialised Suppliers	0,789	0,041	0,000
Science Based	0,741	0,056	0,000

Fonte: Nostra elaborazione.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Tabella 3.10 – Risultati delle stime:* Two steps Heckman selection model *per l'analisi dell'internazionalizzazione, con interazione (Modello 2,* Step *2).

Modello di regressione lineare: (13.941 osservazioni)	**Coeff.**	**Std. Err.**	**Sign.**
Heckman selection model: SECONDO STEP Variabile dipendente: Internazionalizzazione			
Variabili indipendenti			
Massa critica	27,535	13,641	0,044
Token	1,646	5,139	0,749
Contesto	-0,105	0,090	0,243
Massa critica*Contesto	-0,724	0,382	0,058
Token*Contesto	-0,059	0,143	0,679
Variabili di controllo			
Dimensione	0,001	0,001	0,000
Età	-0,174	0,026	0,000
Innovazione	0,005	0,001	0,000
Redditività	-0,123	0,020	0,552
Rischio	0,039	0,023	0,089
ASR	0,687	1,495	0,646
RSR	-0,001	0,001	0,474
PSR	2,779	0,772	0,000
Tangibility	1,377	1,160	0,235
Costo del Lavoro	0,001	0,001	0,002
Supplier Dominated	-3,234	0,865	0,000
Scale Intensive	-6,125	1,186	0,000
Specialised Suppliers	-6,730	1,191	0,000
Science Based	-6,744	1,296	0,000

** Significatività del 10%; ** significatività del 5%; *** significatività dell'1%.*

Fonte: Nostra elaborazione.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

3.4. Donne e sostenibilità

3.4.1. I modelli empirici

Per testare la terza ipotesi relativa alla sostenibilità sono stati sviluppati due modelli di regressione di *Poisson*, data la natura discreta della variabile dipendente (i.e. i brevetti verdi).

Al fine di verificare se in un contesto non egualitario, nella relazione donne al governo e scelte strategiche di sostenibilità, l'effetto della variabile *Massa critica* rimane positivo, sono stati implementati i Modelli 1 e 2:

Modello 1: *Sostenibilità = f (Massa critica; Token; Contesto; Variabili di controllo)*

Modello 2: *Sostenibilità = f (Massa critica; Token; Contesto; Massa critica*Contesto; Token*Contesto; Variabili di controllo)*

Oltre alle variabili indipendenti, rappresentative dei concetti di presenza di donne nel governo e di contesto, sono state incluse nell'analisi le variabili di controllo che si è ritenuto potessero influire sulle scelte strategiche di sostenibilità. Due sono le variabili *proxy* della capacità manageriale dell'impresa, poiché si ritiene che essa influisca su tali scelte (*Dimensione* ed *Età*)[297]. Per tenere in considerazione l'effetto della legge Golfo Mosca è stata considerata la natura di impresa quotata (*Quotazione*) o sussidiaria di impresa quotata (*Sussidiaria quotata*). Inoltre, considerando che la presenza sui mercati internazionali è riconosciuta essere di stimolo alla sostenibilità, è stata inclusa la variabile *Internazionalizzazione*[298]. Sono state introdotte anche le *Slack Resources* di un'impresa per verificare l'impatto della disponi-

[297] Leal-Rodríguez, A. L., Eldridge, S., Roldán, J. L., Leal-Millán, A. G., & Ortega-Gutiérrez, J. (2015). Organizational unlearning, innovation outcomes, and performance: The moderating effect of firm size. *Journal of Business Research*, 68(4); Vanstraelen, A., Zarzeski, M. T., & Robb, S. W. G. (2003). Corporate Nonfinancial Disclosure Practices and Financial Analyst Forecast Ability Across Three European Countries. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 14(3), 249-278. 803-809; Vanstraelen, Zarzeski, & Robb, 2003 He, X., & Jiang, S.(2019). Does gender diversity matter for green innovation? *Business Strategy and the Environment*, 28(7), 1341-1356; Demirel, P., & Kesidou, E. (2011). Stimulating different types of eco-innovation in the UK: Government policies and firm motivations. *Ecological Economics*, *70*(8), 1546-1557.

[298] Chiarvesio, M., Marchi, V. D., & Maria, E. D. (2015). Environmental innovations and internationalization: Theory and practices. *Business strategy and the environment*, *24*(8), 790-801.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

bilità finanziaria, la redditività dell'impresa misurata dal ROA (*Redditività*)[299] e il costo del lavoro in Italia (*Costo del Lavoro*). L'analisi ha previsto, infine, variabili relative alla *Tangibility*[300], come controllo delle garanzie e settore di appartenenza delle imprese[301].

Tutte le variabili continue usate nelle interazioni sono state centrate. I coefficienti di correlazione e i valori dei *Variance Influence Factor* indicano che non sono presenti situazioni problematiche di multicollinearità.

Per la descrizione puntuale delle variabili e delle fonti si rimanda alla Tabella 3.1.

3.4.2. I risultati

La Tabella 3.11 mostra i risultati del Modello 1, modello di *Poisson*. La variabile *Massa critica* ha un effetto significativo e positivo (per $p<0.01$ nel Modello 1) sulla variabile dipendente, Anche la variabile *Token* è significativa e positiva (per $p<0.01$ nel Modello 1). Tuttavia, nel Modello 2 che comprende le interazioni con il contesto, come mostrato in Tabella 3.12, *Massa critica*Contesto* e *Massa critica* perdono l'effetto positivo. L'effetto di *Token*Contesto* invece è positivo e significativo (per $p>0.01$ nel Modello 2). Token è negativo e significativo (per $p<0.01$ nel Modello 2).

La terza ipotesi, per cui in un contesto non egualitario, nella relazione donne al governo e scelte strategiche di sostenibilità, l'effetto della massa critica rimane positivo, è solo in parte confermata.

Tra le variabili di controllo, *Età* ha un effetto positivo e significativo sulla variabile dipendente sia nel Modello 1 sia nel Modello 2 (per $p<0.01$). Anche essere un'impresa quotata o una sussidiaria di impresa quotata ha un impatto positivo in entrambi i modelli (i coefficienti delle variabili *Quotata* e *Sussidiaria quotata* sono positivi e significativi per $p<0.01$ sia nel Modello 1 sia nel Modello 2). Il rischio ha un impatto negativo (il coefficiente della variabile *Rischio* è significativo per $p<0.01$ nel Modello 1 e nel Modello 2). Tra le altre caratteristiche dell'impresa, l'essere presente sui mercati internazionali ha un impatto positivo e statisticamente significativo sullo sviluppo di attività sostenibili (il coefficiente della variabile *Internazionalizzazione* è

[299] Hanel, P., & St-Pierre, A. (2002). Effects of R&D Spillovers on the Profitability of Firms. *Review of Industrial Organization*, *20*(4), 305–322; He, X., & Jiang, S. (2019). Does gender diversity matter for green innovation? B*usiness Strategy and the Environment,* 28(7), 1341-1356.

[300] Degryse, KaDegryse, H., Goncharenko, R., Theunisz, C., & Vadasz, T. (2021). When green meets green. *Available at SSRN 3724237*.

[301] Bossle, M. B., de Barcellos, M. D., Vieira, L. M., & Sauvée, L. (2016). The drivers for adoption of eco-innovation. *Journal of Cleaner production*, *113*, 861-872.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

significativo per $p<0.01$ nel Modello 1 e nel Modello 2). Le ASR hanno un impatto positivo (il coefficiente è significativo per $p<0.01$ nel Modello 1 e nel Modello 2). Le RSR al contrario hanno un impatto negativo (per $p<0.01$ in entrambi i Modelli 1 e 2). Le uniche a non esercitare alcun effetto nei due Modelli sono le PSR. Il costo del personale ha un impatto negativo (il coefficiente della variabile *Costo del Lavoro* è significativo per $p<0.05$ in entrambi i Modelli 1 e 2). *Science Based*, *Specialised Supplier* e *Scale Intensive* sono settori caratterizzati dallo sviluppo di attività sostenibili (i coefficienti delle tre variabili sono significativi per $p<0.01$ in entrambi i Modelli 1 e 2). Al contrario, i settori *Supplier Dominated* hanno un impatto negativo (per $p<0.01$ nel Modello 1 e 2). *Dimensione, Redditività* e *Tangibility* non hanno impatto (i coefficienti delle variabili hanno coefficiente non significativo sia nel Modello 1 sia nel Modello 2).

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Tabella 3.11 – Risultati delle stime: Modello di Poisson per l'analisi della sostenibilità (Modello 1).

Modello di Poisson: (13.941 osservazioni)	**Coeff.**	**Std. Err.**	**Sign.**
Variabili indipendenti			
Token	0,579	0,134	0,000
Massa critica	1,036	0,246	0,000
Contesto	0,067	0,022	0,003
Variabili di controllo			
Dimensione	0,001	0,001	0,637
Età	0,029	0,002	0,000
Quotazione	0,984	0,337	0,004
Sussidiaria quotata	0,823	0,208	0,000
Internazionalizzazione	0,020	0,003	0,000
Redditività	0,001	0,009	0,982
Rischio	-0,053	0,015	0,001
ASR	2,363	0,858	0,006
RSR	-0,020	0,005	0,000
PSR	0,228	0,409	0,577
Tangibility	-0,458	0,305	0,133
Costo del Lavoro	-0,001	0,001	0,025
Supplier Dominated	-0,909	0,261	0,000
Scale Intensive	0,688	0,249	0,006
Specialised Suppliers	0,909	0,210	0,000
Science Based	1,298	0,239	0,000

** Significatività del 10%; ** significatività del 5%; *** significatività dell'1%.*

Fonte: Nostra elaborazione.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Tabella 3.12 – Risultati delle stime: Modello di Poisson per l'analisi della sostenibilità (Modello 2).

Modello di Poisson: (13.941 osservazioni)	**Coeff.**	**Std. Err.**	**Sign.**
Variabili indipendenti			
Token	-8,337	1,806	0,000
Massa critica	-0,322	2,784	0,908
Contesto	-0,057	0,037	0,129
Token*Contesto	0,247	0,050	0,000
Massa critica*Contesto	0,037	0,079	0,633
Variabili di controllo			
Dimensione	0,001	0,001	0,485
Età	0,029	0,002	0,000
Quotazione	0,983	0,336	0,003
Sussidiaria quotata	0,830	0,207	0,000
Internazionalizzazione	0,019	0,003	0,000
Redditività	0,001	0,009	0,879
Rischio	-0,052	0,015	0,001
ASR	2,189	0,866	0,011
RSR	-0,020	0,005	0,000
PSR	0,210	0,408	0,607
Tangibility	-0,410	0,304	0,178
Costo del Lavoro	-0,001	0,001	0,016
Supplier Dominated	-0,934	0,261	0,000
Scale Intensive	0,650	0,250	0,009
Specialised Suppliers	0,888	0,210	0,000
Science Based	1,275	0,239	0,000

** Significatività del 10%; ** significatività del 5%; *** significatività dell'1%.*

Fonte: Nostra elaborazione.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

4 - LE CONSIDERAZIONI DI SINTESI

4.1. La presenza delle donne nel governo d'impresa e le *grand challenge*: discussione dei risultati

L'idea di questo lavoro di ricerca nasce dall'esigenza di comprendere l'influsso esercitabile dalle donne nel governo dell'impresa ora che sta crescendo l'interesse per questo tema e la legislazione è attenta alla loro inclusione. Pertanto, si ritiene che comprendere quanto accade nei CdA sia oltremodo necessario per due ordini di motivi.

Il primo attiene al ruolo che i CdA hanno per le imprese. L'idea di base da cui si è partiti è che se da un lato nei CdA gli individui assumono decisioni - rilevanti per le imprese - confrontandosi sulla base delle esperienze passate e delle conoscenze acquisite, spesso essi subiscono l'influsso del contesto in cui operano. E questo merita attenzione.

Il secondo motivo riguarda il fatto che la presenza delle donne nei CdA è relativamente recente, poiché si tratta di posizioni di potere che tradizionalmente sono state appannaggio degli uomini, che vedevano le donne in posizione di subordinazione. Avere le donne in posizione paritaria è, pertanto, una situazione relativamente nuova.

Tali premesse non sono prive di conseguenze. Come vedremo a breve più nel dettaglio, ciò che accade nei CdA e che si rileva dai risultati sono due fenomeni precisi. Primo, le donne sono un simbolo (*token*) nei CdA quando non superano una certa soglia e, pertanto, restano inascoltate. Secondo, solo se raggiungono la massa critica esse si sentono nelle condizioni di potersi esprimere liberamente e possono aspettarsi di essere ascoltate[302].

[302] Konrad, A. M., Kramer, V., & Erkut, S. (2008). The impact of three or more women on corporate boards. *Organizational Dynamics*, *37*(2), 145-164; Joecks, J., Pull, K., & Vetter, K.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Tuttavia, questo influsso si manifesta quasi sempre in modo diverso a seconda di dove l'impresa opera (i.e. contesto egualitario vs non egualitario).

Attraverso le analisi empiriche si è cercato di spiegare la relazione che intercorre tra la presenza delle donne nel governo dell'impresa e le *grand challenge* (i.e. innovazione, internazionalizzazione e sostenibilità).

In particolare, sono state definite tre ipotesi, ognuna con l'obiettivo di investigare, rispettivamente, le tre diverse scelte strategiche in funzione del contesto in cui le imprese operano. Come riportato nella Tabella 4.1, una ipotesi è stata confermata e due parzialmente confermate.

La prima ipotesi, per cui in un contesto non egualitario, nella relazione donne al governo e innovazione, l'effetto della massa critica è negativo o nullo, è confermata. Dai risultati emerge chiaramente come la presenza femminile minoritaria non riesce a esercitare nessun impatto, tanto in un contesto egualitario quanto in uno non egualitario. L'influsso dello stereotipo è maggiore di quello esercitabile dalle donne quando queste sono solo *token.*

Il dato più importante - e che conferma l'ipotesi formulata - è che lo stesso superamento di una soglia significativa all'interno dell'organo di governo, contrariamente a quanto sostiene l'approccio della Massa Critica, non è sufficiente a garantire l'influsso delle donne sulle scelte strategiche di innovazione. Andando infatti a verificare cosa accade in un contesto non egualitario emerge che quest'ultimo rende la partecipazione delle donne addirittura un elemento negativo.

La situazione, invece, muta nei contesti egualitari. Pertanto, è possibile concludere che in contesti in cui sono poco presenti gli stereotipi, quali le idee preconcette sulle attitudini personali (scarsa fiducia in se stesse, emotività o in generale limitata capacità di *leadership* e *problem solving*), l'avversione al rischio e la scarsa predisposizione alle STEM delle donne, l'impatto è positivo.

(2013). Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a "critical mass?". *Journal of Business Ethics*, *118*(1), 61-72.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Tabella 4.1. – Sintesi dei risultati conseguiti rispetto alle ipotesi formulate.

IPOTESI	Modelli econometrici	Risultato
Innovazione		
H1: *In un contesto non egualitario, nella relazione donne al governo dell'impresa e innovazione, l'effetto della massa critica si annulla o diventa negativo.*	**Modello 1:** *Innovazione = f (Massa critica; Token; Contesto; Variabili di controllo)* **Modello 2:** *Innovazione = f (Massa critica; Token; Contesto; Massa critica*Contesto; Token*Contesto; Variabili di controllo)*	**Confermata**
Internazionalizzazione		
H2: *In un contesto non egualitario, nella relazione donne al governo dell'impresa e internazionalizzazione, l'effetto della massa critica si annulla o diventa negativo.*	**Modello 1** **STEP 1:** *Multinazionale = f (Massa critica; Token; Contesto; Variabili di controllo)* **STEP 2:** *Internazionalizzazione = f (Massa critica; Token; Contesto; Variabili di controllo)* **Modello 2:** **STEP 1:** *Multinazionale = f (Massa critica; Token; Contesto; Massa critica*Contesto; Token*Contesto; Variabili di controllo)* **STEP 2:** *Internazionalizzazione = f (Massa critica; Token; Contesto; Massa critica*Contesto; Token*Contesto; Variabili di controllo)*	**Parzialmente Confermata**
Sostenibilità		
H3: *In un contesto non egualitario, nella relazione donne al governo dell'impresa e sostenibilità, l'effetto della massa critica resta positivo.*	**Modello 1:** *Sostenibilità = f (Massa critica; Token; Contesto; Variabili di controllo)* **Modello 2:** *Sostenibilità = f (Massa critica; Token; Contesto; Massa critica*Contesto; Token*Contesto; Variabili di controllo)*	**Parzialmente Confermata**

Fonte: Nostra elaborazione.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

La seconda ipotesi, per cui in un contesto non egualitario, nella relazione donne al governo e internazionalizzazione, l'effetto della massa critica è negativo o nullo, è solo in parte confermata. Gli effetti della massa critica in base al contesto in cui l'impresa opera sono infatti diversi a seconda che si analizzi la scelta di intraprendere un percorso di crescita internazionale o invece la scelta di ampliare la propria presenza sui mercati esteri già precedentemente avviata.

In particolare, il superamento di una soglia significativa all'interno dell'organo di governo, in questo caso coerentemente a quanto sostiene l'approccio della Massa Critica, è sufficiente a garantire l'influsso delle donne nelle scelte strategiche di internazionalizzazione, ma solo nel caso in cui si decida di ampliare la presenza estera di una multinazionale già costituita.

La motivazione potrebbe risiedere nel fatto che, una volta che l'impresa è entrata in un *network* internazionale, la componente femminile non solo acquisisce legami con altre imprese di contesti anche molto diversi, ma viene tenuta in considerazione, fosse anche per il fatto che le si riconosca (per stereotipo) la capacità di ascoltare.

Viceversa, la non influenza della massa critica nel caso di scelta di avviare un percorso di internazionalizzazione da zero può essere legata al fatto che i principali *network* a cui un'impresa si rivolge in un primo approccio al mercato straniero sono quelli di tipo istituzionale, sociale, tecnologico e virtuale[303]. Il ritardo delle donne nell'accesso a ruoli manageriali le espone inevitabilmente all'essere fuori da questi *network* in misura maggiore rispetto agli uomini[304].

Andando poi a verificare cosa accade in un contesto non egualitario, emerge che quest'ultimo rende la partecipazione delle donne un elemento di influsso negativo. Tale situazione assume invece effetti completamente opposti in contesti non caratterizzati da stereotipi, quali l'avversione al rischio e le attitudini personali come la limitata capacità di *leadership* e *problem solving* delle donne, tutte caratteristiche ritenute dagli uomini cruciali per effettuare scelte di internazionalizzazione.

La terza ipotesi, per cui in un contesto non egualitario, nella relazione donne al governo e scelte strategiche di sostenibilità, l'effetto della massa critica rimane positivo, è solo in parte confermata.

---

[303] Turunen, H., & Nummela, N. (2017). Internationalisation at home: The internationalisation of location-bound service SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, *15*(1), 36-54.
[304] Carter, S., Anderson, S., & Shaw, E. (2001). Women's business ownership: A review of the academic, popular and internet literature. *Report to the Small Business Service*. Glasgow: University of Strathclyde.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Seppur esiste uno stereotipo positivo per quanto riguarda la relazione donne al governo dell'impresa e scelte strategiche di sostenibilità, in un contesto non egualitario esso non emerge, annullando quindi l'effetto positivo della massa critica. Essendo il legame donne e ambiente riconosciuto anche in letteratura, in un contesto patriarcale le proposte delle donne in tema di scelte strategiche sembrano non essere ascoltate[305]. Il contesto non egualitario tende infatti a far prevalere le priorità maschili su quelle femminili come effetto della subordinazione[306]. Questo potrebbe essere accentuato dall'altro stereotipo relativo alle attitudini personali che porta le donne spesso in condizione di subordinazione rispetto agli uomini.

In conclusione, effettuando una lettura trasversale dei risultati e prescindendo dalla singola scelta strategica, emerge chiaramente che se non si controllasse il contesto in cui l'impresa opera, si rischierebbe di effettuare errate deduzioni rispetto al ruolo delle donne.

4.2. Le implicazioni teoriche

Questo lavoro monografico offre tre contributi agli studi sul governo d'impresa, e in particolare alla letteratura sul ruolo delle donne negli organi di governo, e un contributo specifico alla ricerca sulle scelte strategiche di innovazione, internazionalizzazione e sostenibilità.

La sintesi dei risultati della ricerca *feminist mainstream* è stata effettuata ripercorrendo i contributi che hanno caratterizzato l'inclusione delle donne nella società in generale e nelle imprese in particolare. Tale rassegna è un primo contributo alla costruzione di una conoscenza in grado di creare un ponte tra studi di genere e management.

Fondamentale è stata l'analisi e la rilettura dello stato dell'arte delle teorie di management, effettuata mettendo in risalto l'assenza di un approccio teorico in grado di valutare l'influsso della presenza delle donne nel governo delle imprese. Pertanto, la giustapposizione e la successiva integrazione dei contributi concettuali provenienti dalle teorie di genere con i contributi originati dalle teorie manageriali ha consentito l'elaborazione di un

[305] Rosida, I., & Rejeki, L. (2017). Woman in Patriarchal Culture: Gender Discrimination and Intersectionality Portrayed in Bob Darling by Carolyn Cooke. *Insaniyat: Journal of Islam and Humanities*, *1*(2), 129-139; Poutanen, S., & Kovalainen, A. (2013). Gendering innovation process in an industrial plant-revisiting tokenism, gender and innovation. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 5(3), 257-274.

[306] La subordinazione è, come chiarito nell'esposizione del *framework* teorico, un punto di vista secondo cui le donne sono considerate irrilevanti nel prendere decisioni perché irrazionali ed emotive.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

framework interpretativo multidisciplinare delle relazioni tra governo d'impresa e scelte strategiche, caratterizzato da un potenziale esplicativo nuovo.

Attraverso la rassegna dello stato dell'arte con una lente femminista si è voluto spiegare la necessità di adottare un nuovo modo di leggere la realtà. Il secondo contributo è stato quindi da un lato identificare una tra le teorie di management in grado di offrire un punto di partenza neutro (*Stewardship Theory*) e dall'altro dimostrare come sia necessario integrare la lettura con un approccio femminista. Questo al fine di superare le spiegazioni biologicamente deterministiche per le differenze di genere spesso presenti in letteratura e considerare invece l'importanza e l'incidenza della costruzione sociale sui comportamenti degli individui (*Social Identity Theory*).

La ricerca richiama infatti l'attenzione sugli stereotipi legati ai contesti in cui le imprese operano e su come essi possono influire sull'esercizio del potere delle donne al governo delle imprese e sul loro impatto sulle scelte strategiche[307].

Tra le intuizioni più interessanti del *framework* proposto vi è il fatto che la Teoria della Massa Critica non manifesta la sua efficacia in determinate condizioni di contesto. Come ampiamente discusso, l'indagine si inserisce nell'ambito degli studi sulle scelte strategiche, mettendo in luce alcuni aspetti chiave rispetto al governo delle donne.

Le scelte strategiche sono state tradizionalmente analizzate sulla scorta dei paradigmi dominanti, prescindendo dalle relazioni che possono crearsi all'interno dei CdA. In tal senso, si è dimostrato come sia necessario ma non sufficiente applicare la Teoria della Massa Critica, poiché deve essere messa in relazione alla costruzione sociale dei comportamenti e quindi ai diversi contesti. In questa rilettura risiede il terzo contributo teorico.

Ancora una volta, se non si imposta congiuntamente una lettura femminista si rischia di dare interpretazioni incomplete o addirittura errate. La verifica empirica conferma l'intuizione, rivelando infatti che la Teoria della Massa Critica non riesce a manifestare la sua efficacia in determinate condizioni di contesto, in questa ricerca individuate nel contesto egualitario e non egualitario.

In questa prospettiva, avendo dapprima analizzato lo stato dell'arte per ognuna delle tre strategie indagate, si è dimostrato come il contesto, attraverso l'influsso degli stereotipi, è in grado di modificare l'impatto delle donne in modo diverso a seconda delle scelte strategiche analizzate.

[307] Lo studio segue il contributo di Bannò, D'Allura, Coller, Amorim (2022) sull'influsso degli stereotipi nell'accesso al credito da parte delle donne: i due lavori congiuntamente rappresentano il ruolo degli stereotipi nella rilettura dello stato dell'arte per le scelte strategiche.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

In questa direzione, il libro informa in modo puntuale la comprensione della relazione donne e scelte strategiche, mettendo in luce quanto i contesti non egualitari falsano in modo diverso il contributo che le donne possono dare alla gestione dell'impresa a seconda del problema strategico che si trovano ad affrontare. Tali differenze dipendono dal ruolo che gli stereotipi giocano in relazione alla scelta strategica affrontata. Si auspica che la prospettiva di ricerca adottata possa condurre a future indagini per avanzare gli studi in materia e le implicazioni manageriali connessi.

Concludendo, lo sforzo della ricerca si realizza con l'introduzione di un *framework* interpretativo originale in grado di integrare teorie di management e teorie femministe per studiare le scelte strategiche. L'auspicio è che il *framework* proposto inspiri futuri studi, avendo cura di verificare l'influsso delle donne, sia esso positivo o negativo.

Tale *framework* inoltre vuole essere una mappa per gli studiosi e le studiose di management che vogliono approfondire la relazione tra governo di impresa e scelte strategiche.

4.3. Le implicazioni manageriali e di *policy*

Questo studio offre due principali implicazioni manageriali.

In primo luogo, grazie alla rassegna critica della letteratura offerta in merito al ruolo del contesto, e in particolare degli stereotipi, sulle scelte strategiche, imprenditori, imprenditrici e manager possono formulare una nuova interpretazione circa lo spazio che viene effettivamente riconosciuto alle donne e il modo in cui si tende a valutarle.

La letteratura sintetizzata nel presente lavoro suggerisce chiaramente che l'attuale misconoscenza delle capacità e competenze delle donne deve essere necessariamente rivista.

Si propone, dunque, un nuovo approccio manageriale volto a nutrire la consapevolezza che non esistono capacità o competenze legate al genere[308], ma esistono contesti in cui vi sono degli stereotipi che influiscono sulla valutazione di tali competenze.

Si ritiene infatti che il primo passo verso l'inclusione e la parità sia la presa di coscienza rispetto ai ruoli sociali attribuiti culturalmente. In questo modo si potranno rimettere in discussione i processi di inclusione e pensare a strumenti adeguati per realizzare una reale parità di genere.

[308] Bannò, M., D'Allura, G. M., Coller, G., & Varum, C. (2022). Men are from Mars, women are from Venus: on lenders' stereotypical views and the implications for a firm's debt. *Journal of Management and Governance*, 1-37.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

In secondo luogo, questo contributo monografico mette in luce la necessità di allargare la soglia delle donne presenti passando da *token* a massa critica, perché solo in questo modo è possibile ridurre le situazioni in cui le donne rimangono inascoltate. Tale contributo si inserisce a pieno titolo nel dibattito in corso sulla governance delle società private non quotate e delle piccole e medie imprese, le quali purtroppo non sottostanno alla legge Golfo Mosca.

Si vuole proseguire con un riferimento esplicito all'uso di uno strumento sia di ricerca sia manageriale: il linguaggio. Nella presente stesura si è deciso di seguire le linee guida di Sabatini[309] e le più recenti del Miur[310] che suggeriscono un approccio inclusivo del linguaggio.

Il linguaggio svolge infatti un ruolo fondamentale in tutte le attività basate sulla conoscenza. La scelta delle parole può influenzare sia la ricerca sia la gestione di impresa, le domande poste, i risultati ottenuti e le interpretazioni fatte e persino la percezione della realtà. Condividere un linguaggio significa condividere un universo concettuale all'interno del quale le ipotesi, i giudizi e le interpretazioni dei dati possono avere senso[311].

Si ritiene che l'uso corretto del genere grammaticale per dare conto del maschile e del femminile nei testi e nel parlato è un modo concreto per rafforzare l'uguaglianza di genere e favorire il rispetto delle differenze, anche in ambito aziendale.

Purtroppo, sono ancora forti le resistenze nei confronti dell'uso dei femminili regolari in riferimento a donne che svolgono funzioni un tempo esclusivamente maschili. Si pensi per esempio a Direttrice, Consigliera o Amministratrice. Riteniamo che superare queste resistenze e favorire un uso corretto del linguaggio sia fondamentale. È *in primis* grazie al linguaggio che le persone rappresentano la realtà che le circonda, e attraverso tale raffigurazione contribuiscono a consolidarla o, al contrario, a modificarla.

Riferendosi quindi al ruolo che il contesto esercita sulle scelte strategiche attraverso gli stereotipi, il linguaggio è sicuramente un mezzo con

[309] "Il sessismo nella lingua italiana" a cura di Alma Sabatini per la Presidenza del Consiglio dei Ministri e Commissione Nazionale per la Parità e le Pari Opportunità tra uomo e donna, 1987.

[310] Linee guida per l'uso del genere nel linguaggio amministrativo del Miur, 2018.

[311] Adamo, S., Tigani Sava, E., & Zanfabro, G. (2019). *Non esiste solo il maschile. Teorie e pratiche per un linguaggio non discriminatorio da un punto di vista di genere* (pp. 1-177). EUT Edizioni Università di Trieste; De Gregorio Hurtado, S. (2017). A critical approach to EU urban policy from the viewpoint of gender. *Journal of Research in Gender Studies*, *7*(1), 200-217. Hechavarría, D. M., Terjesen, S. A., Stenholm, P., Brännback, M., & Lång, S. (2018). More than words: do gendered linguistic structures widen the gender gap in entrepreneurial activity?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *42*(5), 797-817.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

cui si possono sia confermare tali stereotipi ma anche viceversa metterli in discussione.

Utilizzare il femminile per definire il ruolo di una donna, soprattutto in posizioni di prestigio e di potere, rende visibile la presenza femminile e contribuisce a rendere ordinario il fatto che le donne possano ricoprire tali ruoli e abbiano le competenze per farlo, al pari degli uomini. Includere (anche) a parole significa contribuire nella pratica e nella cultura a una reale parità di genere.

I responsabili politici che progettano interventi per promuovere la parità di genere dovrebbero considerare con più attenzione il coinvolgimento delle donne nelle imprese. Le donne in posizioni di governo possono avere infatti effetti positivi sulle strategie di crescita quali innovazione, internazionalizzazione e sostenibilità, ma come più volte spiegato, molto dipende dal contesto in cui operano.

Dovendo le politiche e le sovvenzioni prevedere interventi per rimuovere le difficoltà che impediscono alle donne di esprimere il loro potenziale, è auspicabile coinvolgerle nei processi decisionali e promuovere la loro partecipazione tenendo conto di strumenti studiati *ad hoc* rispetto all'area in cui le imprese operano.

4.4. Le limitazioni e l'agenda di ricerca

Questo paragrafo, che chiude il presente lavoro, vuole fornire alcune idee di base per il proseguimento del percorso di approfondimento proposto.

In primo luogo, si osserva che la verifica empirica al momento è riferita solo all'Italia. Dunque, sembra opportuno estendere l'analisi ad altri contesti, anche per apprezzare le sfumature che altri ambiti istituzionali possono offrire al tema.

Questa direzione di ricerca può essere affrontata sia con metodologie qualitative sia con metodologie quantitative. Si ritiene particolarmente interessante implementare analisi qualitative al fine di indagare i diversi e specifici stereotipi legati alla cultura di un luogo. Il vantaggio di tale approccio metodologico è collegato soprattutto alla comprensione in profondità delle logiche sottese alla creazione degli stereotipi che influiscono poi sulle scelte strategiche delle imprese esaminate.

In secondo luogo, la nostra analisi empirica nelle tre scelte strategiche rivela che il genere è considerato alla stregua di un'interpretazione culturale retroattivamente assegnata a una delle due categorie sessuali (cioè, maschi o femmine). In questo modo si contrappongono i modelli di imprenditorialità e di gestione delle donne e degli uomini.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Tuttavia, se da un lato esistono differenze anche tra le donne che occupano posizioni di vertice, dall'altro i generi non sono (necessariamente) solo due, stante la possibilità di interpretare culturalmente il sesso in una molteplicità imprevedibile di modi. Pertanto, si suggerisce di ampliare la discussione, che non dovrebbe essere limitata alla questione di confronto tra due categorie (i.e., donne e uomini), ma dovrebbe invece considerare tutte le sfumature dei generi come, ad esempio, le persone non binarie e *gender non-conforming*, così come la comunità *queer* tutta.

In terzo luogo, altro aspetto meritevole di ulteriore indagine è l'approfondimento del ruolo delle donne nei processi decisionali delle imprese familiari inteso "come gruppo"[312] poiché esso presenta delle specifiche peculiarità. In questo modo, si potrebbe meglio comprendere il *family background* del *framework* proposto sulle fondazioni psicologiche del management nelle imprese familiari[313] e considerare anche l'importanza dell'interdipendenza tra genere ed emozioni[314].

In quarto luogo, questo studio ha messo in luce il ruolo dei contesti nel plasmare gli stereotipi e come essi influiscono sulle scelte strategiche. Tuttavia, la ricerca non ha considerato il ruolo del contesto nel plasmare la visione che la donna ha di se stessa. In questa prospettiva, la ricerca suggerisce di sviluppare ulteriori indagini - soprattutto di carattere qualitativo - per comprendere il modo in cui la donna si percepisce, oltre che se e come questo è dovuto all'esposizione a istituzioni informali di tipo patriarcale, e viceversa. Tali studi andrebbero ulteriormente a chiarire la relazione tra contesto, donne e scelte strategiche (leggasi anche gestione delle imprese, in una prospettiva più ampia).

Infine, il genere rimane il principale oggetto di analisi, ma la sua interazione con altre fonti di disuguaglianza e diversità dovrebbe essere presa in considerazione quando si analizzano le strategie di una impresa, siano esse di innovazione, internazionalizzazione o sostenibilità. Pertanto, suggeriamo

---

[312] D'Allura, G. M., Bannò, M., Dawson, A., Torchia, M., & Cesaroni, F. M. (2021). Women in small and medium sized family firms: Theory and practice. *Piccola Impresa/Small Business*, *2021*(3), 10-22. Per una disamina sul considerare la famiglia con un gruppo avente delle caratteristiche uniche si rinvia a D'Allura, G. M., & Erez, A. (2009). The family as a group: Implications for governance and organizational performance in family firms. In Di Guardo M.C., Pinna R., Zaru D., *Per lo sviluppo, la competitività e l'innovazione del sistema económico: Contributo degli studi di organizzazione aziendale*, Franco Angeli, 252-276.

[313] Picone, P. M., De Massis, A., Tang, Y., & Piccolo, R. F. (2021). The psychological foundations of management in family firms: Values, biases, and heuristics. *Family Business Review*, *34*(1), 12-32.

[314] Humphrey, R. H., Massis, A. D., Picone, P. M., Tang, Y., & Piccolo, R. F. (2021). The psychological foundations of management in family firms: emotions, memories, and experiences. *Family Business Review*, 34(2), 122-131.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

di sviluppare una ricerca che comprenda il ruolo delle donne contemporaneamente ad altre sfumature socio-demografiche come l'età, la disabilità, l'etnia, la religione e le convinzioni personali. Dare il giusto spazio a queste dimensioni assicura la pluralità dei punti di vista negli aspetti procedurali, contenutistici e di ricerca, garantendo una corretta analisi delle strategie.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Bibliografia

Abukhait, R. M., Bani-Melhem, S., & Zeffane, R. (2019). Empowerment, knowledge sharing and innovative behaviours: Exploring gender differences. *International Journal of Innovation Management*, *23*(01), 1950006.

Adamo, S., Tigani Sava, E., & Zanfabro, G. (2019). *Non esiste solo il maschile. Teorie e pratiche per un linguaggio non discriminatorio da un punto di vista di genere* (pp. 1-177). EUT Edizioni Università di Trieste.

Ahlstrom, D., & Bruton, G. D. (2010). Rapid institutional shifts and the co–evolution of entrepreneurial firms in transition economies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *34*(3), 531-554.

Ahmad, J., & Siew, N. M. (2021) Curiosity towards STEM education: A questionnaire for primary school students. *Journal of Baltic Science Education*, 20(2), 289-304.

Alessandri, T. M., Cerrato, D., & Eddleston, K. A. (2018). The mixed gamble of internationalization in family and nonfamily firms: The moderating role of organizational slack. *Global Strategy Journal*, *8*(1), 46–72.

Alsos, G. A., Hytti, U., & Ljunggren, E. (2016). Gender and innovation–an introduction. In *Research handbook on gender and innovation* (pp. 3-16). Edward Elgar Publishing.

Alvarez, S., & Barney, J. B. (2007). The entrepreneurial theory of the firm. *Journal of Management Studies*, *44*(7), 1057-1063.

Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, *39*(1), 123-148.

Ambec, S., Cohen, M. A., Elgie, S., & Lanoie, P. (2020). The Porter hypothesis at 20: can environmental regulation enhance innovation and competitiveness?. *Review of environmental economics and policy*, 7 (1).

Amore, M. D., Garofalo, O., & Minichilli, A. (2014). Gender interactions within the family frm. *Management Science*, 60(5), 1083-1097.

Amorelli, M. F., & García-Sánchez, I. M. (2020). Critical mass of female directors, human capital, and stakeholder engagement by corporate social reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *27*(1), 204-221.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Amorós, J. E., Basco, R., & Romaní, G. (2016). Determinants of early internationalization of new firms: The case of Chile. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *12*(1), 283–307.

Amoroso, S., & Audretsch, D. B. (2022). The role of gender in linking external sources of knowledge and R&D intensity. *Economics of Innovation and New Technology*, *31*(1-2), 3-19.

Amoroso, S., Audretsch, D. B., & Link, A. N. (2018). Sources of knowledge used by entrepreneurial firms in the European high-tech sector. *Eurasian Business Review*, *8*(1), 55-70.

Amoroso, S., & Link, A. N. (2018). Under the AEGIS of knowledge-intensive entrepreneurship: employment growth and gender of founders among European firms. *Small Business Economics*, *50*(4), 899-915.

Asensio-López, D., Cabeza-García, L., & González-Álvarez, N. (2018). Corporate governance and innovation: A theoretical review. *European Journal of Management and Business Economics*, 28 (3), 260-284.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, *14*(1), 20-39.

Awartani, B., Belkhir, M., Boubaker, S., & Maghyereh, A. (2016). Corporate debt maturity in the MENA region: does institutional quality matter?. *International Review of Financial Analysis*, *46*, 309-325.

Baker, M., Ali, M., & French, E. (2019). The impact of women's representation on performance in project-based and non-project-based organizations. *International Journal of Project Management,* 37(7), 872-883.

Bame, E., Dugger, W., Jr., de Vries, M., and McBee, J. (1993). Pupils' attitudes toward technology PATT-USA. *The Journal of Technology Studies*, 19(1): 40-48.

Bannò, M., D'Allura, G. M., Coller, G., & Varum, C. (2022). Men are from Mars, women are from Venus: on lenders' stereotypical views and the implications for a firm's debt. *Journal of Management and Governance*, 1-37.

Bannò, M., Filippi, E., & Trento, S. (2021). Women in top echelon positions and their effects on sustainability: a review, synthesis and future research agenda. *Journal of Management and Governance*, 1-71.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. OUP Oxford.

Baughn, C.C., Chua, B. L, & Neupert, K.E. (2006). The normative context for women's participation in entrepreneurship: A multicountry study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(5), 687-708.

Belz, A., Graddy-Reed, A., Hanewicz, I., & J Terrile, R. (2022). Gender differences in peer review of innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *16*(2), 255-280.

Bazel-Shoham, O., Lee, S. M., Rivera, M. J., & Shoham, A. (2020). Impact of the female board members and gaps in linguistic gender marking on cross-border M&A. *Journal of World Business*, *55*(2), 100909.

Beatty, J. E. (2007). Women and invisible social identities: women as the Other in organizations. *Handbook on women in business and management*, 34-56.

Belghiti-Mahut, S., Lafont, A. L., & Yousfi, O. (2016). Gender gap in innovation: a confused link?. *Journal of Innovation Economics Management*, *19*(1), 159-177.

Bell, Leslie C. (2004). Psychoanalytic theories of gender. In *The Psychology of Gender*. Edited by Alice H. Eagly, Anne H. Beall and Robert J. Sternberg. New York: The Guilford Press, 145–168.

Bench, S. W., Lench, H. C., Liew, J., Miner, K., & Flores, S. A. (2015). Gender gaps in overestimation of math performance. *Sex roles*, *72*(11), 536-546.

Bendell, B. L., Sullivan, D. M., & Hanek, K. J. (2020). Gender, technology and decision-making: insights from an experimental conjoint analysis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *26*(4), 647-670.

Berdecia-Cruz, Z., Flecha, J. A., & Ortiz, M. (2022). The gender differences in innovative mentality, leadership styles and organizational innovative behavior: the case the "40 Under 40" and their impact on organizational success. *European Business Review*, 34 (3), 411-430.

Bergamaschi, M., Bettinelli, C., Lissana, E., & Picone, P. M. (2021). Past, ongoing, and future debate on the interplay between internationalization and digitalization. *Journal of Management and Governance*, *25*(4), 983-1032.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Berger, P., & Luckmann, T. (1966). *Social Construction of Reality*. Anchor Books, New York.

Bettinger, E. (2010). T*o Be or Not to Be: Major Choices in Budding Scientists.* In C. Clot. Chicago: University of Chicago Press.

Bilimoria, D. (2000). Building the Business Case for women corporate directors. In *Women on corporate boards of directors* (pp. 25-40). Springer, Dordrecht.

Bilimoria, D., & Wheeler, J. V. (2000). Women corporate directors: Current research and future directions. *Women in management: Current Research Issues*, *2*(10), 138-163.

Blake, M. K., & Hanson, S. (2005). Rethinking innovation: context and gender. *Environment and planning A*, *37*(4), 681-701.

Blanton, H., Christie, C., & Dye, M. (2002). Social identity versus reference frame comparisons: The moderating role of stereotype endorsement. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38(3), 253-267.

Blundell, R., Griffith, R., & Van Reenen, J. (1999). Market share, market value and innovation in a panel of British manufacturing firms. *The Review of Economic Studies*, *66*(3), 529-554.

Booth, A. L., & Nolen, P. (2012). Gender differences in risk behaviour: does nurture matter?. *The Economic Journal*, *122*(558), F56-F78.

Booth, A., & Nolen, P. (2012). Choosing to compete: How different are girls and boys?. *Journal of Economic Behavior & Organization*, *81*(2), 542-555.

Booth, A., & Nolen, P. (2012). Salience, risky choices and gender. *Economics Letters*, *117*(2), 517-520.

Bossle, M. B., de Barcellos, M. D., Vieira, L. M., & Sauvée, L. (2016). The drivers for adoption of eco-innovation. *Journal of Cleaner production*, *113*, 861-872.

Botella, C., Rueda, S., López-Iñesta, E., & Marzal, P. (2019). Gender diversity in STEM disciplines: A multiple factor problem. *Entropy*, 21(1), 1-17.

Bourgeois, L.J. (1981). On the measurement of organizational slack. *Academy of Management Review*, 6(1), 29-39.

Brammer, S., Millington, A., & Pavelin, S. (2009). Corporate reputation and women on the board. *British Journal of Management,* 20(1), 17-29.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Braun, S., Stegmann, S., Hernandez Bark, A. S., Junker, N. M., & van Dick, R. (2017). Think manager-think male, think follower-think female: Gender bias in implicit followership theories. *Journal of Applied Social Psychology*, *47*(7), 377-388

Breinlinger, S., & Kelly, C. (1994). Women's responses to status inequality: A test of social identity theory. P*sychology of Women Quarterly,* 18(1), 1-16

Brennan, N. M., & McCafferty, J. (1997). Corporate governance practices in Irish companies. *IBAR–Irish Business and Administrative Research*, *18*, 116-135.

Brickell, C. (2006). The sociological construction of gender and sexuality. *The Sociological Review*, *54*(1), 87-113.

Brouwer, E., & Kleinknecht, A. (1999). Innovative output, and a firm's propensity to patent. An exploration of CIS micro data. *Research policy*, *28*(6), 615-624.

Brush, C. G., Edelman, L. F., & Manolova, T. (2002). The impact of resources on small firm internationalization. *Journal of Small Business Strategy*, *13*(1), 1-17

Brush, C., Edelman, L. F., Manolova, T., & Welter, F. (2019). A gendered look at entrepreneurship ecosystems. *Small Business Economics*, *53*(2), 393-408.

Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Li, H. L. (2010). Institutional theory and entrepreneurship: where are we now and where do we need to move in the future?. *Entrepreneurship theory and practice*, *34*(3), 421-440.

Bruton, G. D., Filatotchev, I., Chahine, S., & Wright, M. (2010). Governance, ownership structure, and performance of IPO firms: The impact of different types of private equity investors and institutional environments. *Strategic management journal*, *31*(5), 491-509.

Burke, P. J., & Stets, J. E. (2009). *Identity theory*. Oxford University Press.

Butler, M. A. (1978). Early liberal roots of feminism: John Locke and the attack on patriarchy. *American Political Science Review*, 72(1), 135-150.

Camisón, C., & Villar López, A. (2010). An examination of the relationship between manufacturing flexibility and firm performance: The mediating role of innovation. *International Journal of Operations & Production Management*, *30*(8), 853-878.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Campbell, K., & Mínguez-Vera, A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of business ethics*, 83(3), 435-451.

Carbó, S., Humphrey, D., Maudos, J., & Molyneux, P. (2009). Cross-country comparisons of competition and pricing power in European banking. *Journal of International Money and Finance*, *28*(1), 115-134.

Carnes, C. M., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., Chirico, F., & Huh, D. W. (2022). Leveraging resources for innovation: The role of synchronization. *Journal of Product Innovation Management*, *39*(2), 160-176.

Carnes, C. M., Xu, K., Sirmon, D. G., & Karadag, R. (2019). How competitive action mediates the resource slack–performance relationship: A meta-analytic approach. *Journal of Management Studies*, *56*(1), 57-90

Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, *30*(6), 749-778.

Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial review*, *38*(1), 33-53.

Carter, M. J. (2013). The moral identity and group affiliation. *Current Research in Social Psychology*, *21*(1), 1-13.

Carter, S., Anderson, S., & Shaw, E. (2001). Women's business ownership: A review of the academic, popular and internet literature. *Report to the Small Business Service*. Glasgow: University of Strathclyde.

Chabchoub, N., & Niosi, J. (2005). Explaining the propensity to patent computer software. *Technovation*, *25*(9), 971-978.

Chadwick, I. C., & Dawson, A. (2018). Women leaders and firm performance in family businesses: An examination of financial and nonfinancial outcomes. *Journal of Family Business Strategy*, 9(4), 238-249.

Chang, C. H. (2011). The influence of corporate environmental ethics on competitive advantage: The mediation role of green innovation. *Journal of Business Ethics*, *104*(3), 361-370.

Charles, M., & Bradley, K. (2002). Equal but separate? A cross-national study of sex segregation in higher education. *American Sociological Review*, 67, 573-599.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Chen, J., Leung, W. S., & Evans, K. P. (2018). Female board representation, corporate innovation and firm performance. *Journal of Empirical Finance*, *48*, 236-254.

Chiarvesio, M., Marchi, V. D., & Maria, E. D. (2015). Environmental innovations and internationalization: Theory and practices. *Business strategy and the environment*, *24*(8), 790-801.

Chitayat, G. (1984). The role of the board of directors in practical terms. *Management International Review*, 24 (1), 71-77.

Chiu, H. H. (2018). Employees' intrinsic and extrinsic motivations in innovation implementation: The moderation role of managers' persuasive and assertive strategies. *Journal of Change Management*, *18*(3), 218-239.

Choi, Y. R., Ha, S., & Kim, Y. (2022). Innovation ambidexterity, resource configuration and firm growth: is smallness a liability or an asset?. *Small Business Economics*, *58*(4), 2183-2209.

Ciasullo, M. V., Montera, R., & Douglas, A. (2022). Environmental sustainability orientation and ambidextrous green innovation: do the roles of women on corporate boards matter?. *Sinergie Italian Journal of Management,* 40(2), 209-231.

Coder, L., & Spiller, M. S. (2013). Leadership education and gender roles: Think manager, think"?". *Academy of Educational Leadership Journal*, *17*(3), 21-51.

Cohen, J. R., & Holder-Webb, L. L. (2006). Rethinking the influence of agency theory in the accounting academy. *Issues in Accounting Education*, *21*(1), 17-30.

Cohen, W. M. (2010). Fifty years of empirical studies of innovative activity and performance. *Handbook of the Economics of Innovation*, *1*, 129-213.

Correll, S. J. (2001). Gender and the career choice process: The role of biased self-assessments. *American Journal of Sociology*, 106(6), 1691-1730.

Cosma, S., Schwizer, P., Nobile, L., & Leopizzi, R. (2021). Environmental attitude in the board. Who are the "green directors"? Evidences from Italy. *Business Strategy and the Environment*, *30*(7), 3360-3375.

Croson, R., & Gneezy, U. (2009). Gender differences in preferences. *Journal of Economic literature*, *47*(2), 448-74.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

D'Allura, G. M., & Bannò, M. (2018). La presenza delle donne nei CDA italiani: un confronto tra imprese familiari e non familiari. *Esperienza di Impresa*, 1, 19-40.

D'Allura, G. M., Bannò, M., Dawson, A., Torchia, M., & Cesaroni, F. M. (2021). Women in small and medium sized family firms: Theory and practice. *Piccola Impresa/Small Business*, *2021*(3), 10-22.

D'Allura, G. M., & Erez, A. (2009). The family as a group: Implications for governance and organizational performance in family firms. In Di Guardo M.C., Pinna R., Zaru D., *Per lo sviluppo, la competitività e l'innovazione del sistema económico: Contributo degli studi di organizzazione aziendale*, Franco Angeli, 252-276.

Dacin T., Goodstein J., & Richard Scott, W. (2002). Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. *Academy of management journal*, *45*(1), 45-56.

Dagnino, G. B., Picone, P. M., & Ferrigno, G. (2021). Temporary competitive advantage: a state-of-the-art literature review and research directions. *International Journal of Management Reviews*, *23*(1), 85-115.

Dahlin, E., Ammons, S. K., Rugh, J. S., Sumsion, R., & Hebertson, J. (2022). The social impacts of innovation: reproducing racial, gender and social class inequality. *International Journal of Sociology and Social Policy*, (ahead-of-print).

Daily, C. M., & Schwenk, C. (1996). Chief executive officers, top management teams, and boards of directors: Congruent or countervailing forces?. *Journal of Management*, *22*(2), 185-208.

Daily, C. M., Certo, S. T., & Dalton, D. R. (1999). A decade of corporate women: Some progress in the boardroom, none in the executive suite. *Strategic Management Journal*, *20*(1), 93-100.

Daniel et al. (2004) Alessandri et al. (2018) Hanel, P., & St-Pierre, A. (2002). Effects of R&D Spillovers on the Profitability of Firms. *Review of Industrial Organization*, *20*(4), 305-322.

De Gregorio Hurtado, S. (2017). A critical approach to EU urban policy from the viewpoint of gender. *Journal of Research in Gender Studies*, *7*(1), 200-217.

De Masi, S., Słomka-Gołębiowska, A., Becagli, C., & Paci, A. (2021). Toward sustainable corporate behavior: The effect of the critical mass of

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

female directors on environmental, social, and governance disclosure. *Business Strategy and the Environment*, *30*(4), 1865-1878.

Degryse, H., Goncharenko, R., Theunisz, C., & Vadasz, T. (2021). When green meets green. *Available at SSRN 3724237*.

Degryse, H., Karapetyan, A., & Karmakar, S. (2021). To ask or not to ask? Bank capital requirements and loan collateralization. *Journal of Financial Economics*, *142*(1), 239-260.

Degryse, KaDegryse, H., Goncharenko, R., Theunisz, C., & Vadasz, T. (2021). When green meets green. *Available at SSRN 3724237*.

Del Carpio, L., & Guadalupe, M. (2022). More women in tech? Evidence from a field experiment addressing social identity. *Management Science*, *68*(5), 3196-3218.

Delphy, C. (1993y). Rethinking sex and gender. In *Women's Studies International Forum* (Vol. 16, No. 1, pp. 1-9). Pergamon.

Demirel, P., & Kesidou, E. (2011). Stimulating different types of eco-innovation in the UK: Government policies and firm motivations. *Ecological Economics*, *70*(8), 1546-1557.

DeTienne, D. R., & Chandler, G. N. (2007). The role of gender in opportunity identification. *Entrepreneurship theory and practice*, *31*(3), 365-386.

Dezsö, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, *33*(9), 1072-1089.

Díaz-García, C., González-Moreno, A., & Jose Sáez-Martínez, F. (2013). Gender diversity within R&D teams: Its impact on radicalness of innovation. *Innovation*, *15*(2), 149-160.

Dickens, L. (1999). Beyond the Business Case: a three-pronged approach to equality action. *Human Resource Management Journal*, *9*(1), 9-19.

Dietz, M. G. (2003). Current controversies in feminist theory. *Annual Review of Political Science*, *6*(1), 399-43.

Dillen, Y., Laveren, E., Martens, R., De Vocht, S., & Van Imschoot, E. (2014). Growth persistence and profile robustness of high-growth firms. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, *6*(4), 299-330.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2000). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In *Economics meets sociology in strategic management*. Emerald Group Publishing Limited.

Donald S, S. (2009). Green management matters only if it Yieds more green: an economic/strategic perspective. *Academy of Management Perspectives*, *23*(3), 5-16.

Donaldson, L. (1990). The ethereal hand: Organizational economics and management theory. *Academy of Management Review*, *15*(3), 369-381.

Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, *16*(1), 49-64.

Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. Cheltenham Northampton: Edward Elgar.

Dunning, J. H., & Narula, R. (1996). The investment development path revisited. *Foreign direct investment and governments: Catalysts for economic restructuring*, 1-41.

Dwyer, S., Richard, O. C., & Chadwick, K. (2003). Gender diversity in management and firm performance: The influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, *56*(12), 1009-1019.

Dyck, B., & Neubert, M. J. (2009). *Principles of management*. South-Western Cengage Learning.

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

Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, *108*(2), 233.

Eckel, C. C., & Grossman, P. J. (2008). Men, women and risk aversion: Experimental evidence. *Handbook of experimental economics results*, *1*, 1061-1073.

Eddleston, K. A., & Powell, G. N. (2012). Nurturing entrepreneurs' work–family balance: A gendered perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *36*(3), 513-541.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Eddleston, K.A., & 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), 244-256.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, *14*(1), 57-74.

Elkington, J. (2006). Governance for sustainability. *Corporate governance: an international review*, *14*(6), 522-529.

Ely, R. J. (1994). The effects of organizational demographics and social identity on relationships among professional women. *Administrative science quarterly*, 203-238.

Eurispes, 2021).

Marlow, S., & McAdam, M. (2013). exploring the mystery of the under-performing female entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 19* (1), 114-124

Faccio, M., Marchica, M. T., & Mura, R. (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of corporate finance*, *39*, 193-209.

Ferber, M. A., & Nelson, J. A. (Eds.). (2009). Beyond economic man: Feminist theory and economics. University of Chicago Press.

Ferguson, K. E. (2017). Feminist theory today. *Annual Review of Political Science, 20*, 269-286.

Filippetti, A., Frenz, M., & Ietto-Gillies, G. (2009). Is the innovation performance of countries related to their internationalization. *Brussels: European Commission*.

Filippetti, A., Frenz, M., & Ietto-Gillies, G. (2011). Are innovation and internationalization related? An analysis of European countries. *Industry and Innovation*, *18*(5), 437-459

Fischer, E., Reuber, A. R., Hababou, M., Johnson, W., & Lee, S. (1998). The role of socially constructed temporal perspectives in the emergence of rapid-growth firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *22*(2), 13-30.

Flink, T., & Kaldewey, D. (2018). The new production of legitimacy: STI policy discourses beyond the contract metaphor. *Research Policy*, *47*(1), 14-22.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Fondas, N. (2000). Women on boards of directors: gender bias or power threat?. In *Women on corporate boards of directors* (pp. 171-177). Springer, Dordrecht.

Fondas, N. (2000). Women on boards of directors: gender bias or power threat?. In *Women on corporate boards of directors* (pp. 171-177). Springer, Dordrecht.

Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of management review*, *24*(3), 489-505.

Francoeur, C., Labelle, R., Balti, S., & EL Bouzaidi, S. (2019). To what extent do gender diverse boards enhance corporate social performance?. *Journal of Business Ethics*, *155*(2), 343-357.

Galbreath, J. (2011). Are there gender-related influences on corporate sustainability? A study of women on boards of directors. *Journal of Management & Organization*, *17*(1), 17-38.

Galloway, L., Kapasi, I., & Sang, K. (2015). Entrepreneurship, leadership, and the value of feminist approaches to understanding them. *Journal of Small Business Management*, *53*(3), 683-692.

García-Fernández, M., Claver-Cortés, E., & Tarí, J. J. (2022). Relationships between quality management, innovation and performance: A literature systematic review. *European Research on Management and Business Economics*, *28*(1), 100172.

Garcia-Torea, N., Fernandez-Feijoo, B., & de la Cuesta, M. (2016). Board of director's effectiveness and the stakeholder perspective of corporate governance: Do effective boards promote the interests of shareholders and stakeholders?. *BRQ Business Research Quarterly,* 19(4), 246-260.

Geiger, S. W., & Cashen, L. H. (2002). A multidimensional examination of slack and its impact on innovation. *Journal of Managerial issues*, 68-84.

Georgakakis, D., Heyden, M. L., Oehmichen, J. D., & Ekanayake, U. I. (2022). Four decades of CEO–TMT interface research: A review inspired by role theory. *The Leadership Quarterly*, *33*(3), 101354.

George, G., Wiklund, J., & Zahra, S. A. (2005). Ownership and the internationalization of small firms. *Journal of Management*, *31*(2), 210-233.

Giotopoulos, I., Kontolaimou, A., & Tsakanikas, A. (2017). Drivers of high-quality entrepreneurship: what changes did the crisis bring about?. *Small Business Economics*, *48*(4), 913-930.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Gipson, A. N., Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T., & Burke, W. W. (2017). Women and leadership: Selection, development, leadership style, and performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *53*(1), 32-65.

Glass, C., & Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, *27*(1), 51-63.

Glass, C., Cook, A., & Ingersoll, A. R. (2016). Do women leaders promote sustainability? Analyzing the effect of corporate governance composition on environmental performance. *Business Strategy and the Environment*, *25*(7), 495-511.

Golden, B. R., & Zajac, E. J. (2001). When will boards influence strategy? Inclination× power= strategic change. *Strategic Management Journal*, *22*(12), 1087-1111.

Goodstein, J., & Boeker, W. (1991). Turbulence at the Top: A New Perspective on Governance Structure Changes and Strategic Change. *The Academy of Management Journal*, *34*(2), 306-330.

Grable, J. E. (2000). Financial risk tolerance and additional factors that affect risk taking in everyday money matters. *Journal of Business and Psychology*, *14*(4), 625-630.

Granovetter, M. (1978). Threshold models of collective behavior. *American Journal of Sociology*, *83*(6), 1420-1443.

Green, E., & Cassell, C. (1996). Women managers, gendered cultural processes and organizational change. Gender, Work & Organization, 3(3), 168-178.

Greene, W. H. (2018). *Econometric Analysis*. Pearson India.

Greer, M. J., & Greene, P. G. (2003). Feminist theory and the study of entrepreneurship. *New perspectives on women entrepreneurs*, 1-24.

Greve, H. R. (2007). Exploration and exploitation in product innovation. *Industrial and corporate change*, *16*(5), 945-975.

Grondin, D. (1994). The impact of export stimulation programs on female entrepreneurs in New Brunswick. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, *11*(2), 88-100.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Grondin, D., & Grondin, C. (1994). The export orientation of Canadian female entrepreneurs in New Brunswick. *Women in Management Review*, *9* (5), 20-30.

Grondin, D., & Schaefer, N. (1995). Differences in the export activities of female-and male-owned small and medium-sized enterprises. *Women in Management Review*, *10* (8), 4-10.

Gundlach, S., & Sammartino, A. (2019). Are international small business owners really that different?. *Cross Cultural & Strategic Management*., 27 (1)92-117.

Gupta, S. D., & Sultana, M. (2022). Work-life balance of women professionals: impact and implications. *International Journal of Services and Operations Management*, *41*(3), 369-380.

Gupta, V. K., Goktan, A. B., & Gunay, G. (2014). Gender differences in evaluation of new business opportunity: A stereotype threat perspective. *Journal of Business Venturing*, *29*(2), 273-288.

Hagen, B., Zucchella, A., Cerchiello, P., & De Giovanni, N. (2012). International strategy and performance-Clustering strategic types of SMEs. *International Business Review*, 21(3), 369-382.

Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, *32*(2), 334-343.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, *9*(2), 193-206.

Hanel, P., & St-Pierre, A. (2002). Effects of R&D Spillovers on the Profitability of Firms. *Review of Industrial Organization*, *20*(4), 305-322.

Haque, F. (2017). The effects of board characteristics and sustainable compensation policy on carbon performance of UK firms. *The British Accounting Review*, *49*(3), 347-364.

Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, *32*(4), 1199-1228.

Haynes, K. T., & Hillman, A. (2010). The effect of board capital and CEO power on strategic change. *Strategic Management Journal*, *31*(11), 1145-1163.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

He, X., & Jiang, S. (2019). Does gender diversity matter for green innovation? B*usiness Strategy and the Environment,* 28(7), 1341-1356.

Hechavarría, D. M., Terjesen, S. A., Stenholm, P., Brännback, M., & Lång, S. (2018). More than words: do gendered linguistic structures widen the gender gap in entrepreneurial activity?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *42*(5), 797-817.

Heilman, M. E. (1983). Sex bias in work settings: The lack of fit model. *Research in Organizational Behavior*, 5, 269–298.

Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of social issues*, *57*(4), 657-674.

Heilman, M. E., & Eagly, A. H. (2008). Gender stereotypes are alive, well, and busy producing workplace discrimination. *Industrial and Organizational Psychology*, *1*(4), 393-398.

Heilman, M. E., & Parks-Stamm, E. J. (2007). Gender stereotypes in the workplace: Obstacles to women's career progress. In *Social psychology of gender*. Emerald Group Publishing Limited.

Heilman, M. E., Wallen, A. S., Fuchs, D., & Tamkins, M. M. (2004). Penalties for success: reactions to women who succeed at male gender-typed tasks. *Journal of Applied Psychology*, *89*(3), 416-467.

Helgesen, S. (2011). *The female advantage: Women's ways of leadership*. Currency.

Henry, C., Foss, L., Fayolle, A., Walker, E., & Duffy, S. (2015). Entrepreneurial leadership and gender: Exploring theory and practice in global contexts. *Journal of Small Business Management*, *53*(3), 581-586.

Hesketh, A., & Fleetwood, S. (2006). Beyond measuring the human resources management-organizational performance link: Applying critical realist meta-theory. *Organization*, *13*(5), 677-699.

Hewlett, S. A. (2002). Executive women and the myth of having it all. *Harvard Business Review*, *80*(4), 66-73.

Holmes Jr, R. M., Hoskisson, R. E., Kim, H., Wan, W. P., & Holcomb, T. R. (2018). International strategy and business groups: A review and future research agenda. J*ournal of World Business, 53*(2), 134-150.

Holmstrom, B. (1989). Agency costs and innovation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, *12*(3), 305-327.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Hölzl, W. (2014). Persistence, survival, and growth: a closer look at 20 years of fast-growing firms in Austria. *Industrial and Corporate Change*, *23*(1), 199-231.

Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M., & Michel, E. J. (2018). The Business Case for women leaders: Meta-analysis, research critique, and path forward. *Journal of Management*, *44*(6), 2473-2499.

Horbach, J., & Jacob, J. (2018). The relevance of personal characteristics and gender diversity for (eco-innovation activities at the firm-level: Results from a linked employer-employee database in Germany. *Business Strategy and the Environment*, *27*(7), 924-934.

Horstmann, I., MacDonald, G. M., & Slivinski, A. (1985). Patents as information transfer mechanisms: To patent or (maybe) not to patent. *Journal of Political Economy*, *93*(5), 837-858.

Huang, J., & Kisgen, D. J. (2013). Gender and corporate finance: Are male executives overconfident relative to female executives?. *Journal of financial Economics*, *108*(3), 822-839.

Huddy, L. (2001). From social to political identity: A critical examination of social identity theory. *Political psychology*, 22(1), 127-156.

Hughes, K. D., Jennings, J. E., Brush, C., Carter, S., & Welter, F. (2012). Extending women's entrepreneurship research in new directions. *Entrepreneurship theory and practice*, *36*(3), 429-442.

Humphrey, R. H., Massis, A. D., Picone, P. M., Tang, Y., & Piccolo, R. F. (2021). The psychological foundations of management in family firms: emotions, memories, and experiences. *Family Business Review*, 34(2), 122-131.

Huse, M., Nielsen, S. T., & Hagen, I. M. (2009). Women and employee-elected board members, and their contributions to board control tasks. *Journal of Business Ethics*, *89*(4), 581-597.

Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, *29*(6), 963-989.

Jennings, J. E., & Brush, C. G. (2013). Research on women entrepreneurs: challenges to (and from) the broader entrepreneurship literature?. *Academy of Management Annals*, *7*(1), 663-715.

Jensen, M. C. (2005). Agency costs of overvalued equity. *Financial management*, *34*(1), 5-19.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, *3* (4), 305-360.

Jianakoplos, N. A., & Bernasek, A. (1998). Are women more risk averse?. *Economic Inquiry*, 36(4), 620-630.

Joecks, J., Pull, K., & Vetter, K. (2013). Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a "critical mass?". *Journal of Business Ethics*, *118*(1), 61-72.

Johansson, A. W., & Lindberg, M. (2011). Making a case for gender-inclusive innovation through the concept of creative imitation. *Annals of Innovation & Entrepreneurship*, *2*(2), 8440.

Johnsen, G. J., & McMahon, R. G. (2005). Owner-manager gender, financial performance and business growth amongst SMEs from Australia's business longitudinal survey. *International Small Business Journal*, *23*(2), 115-142.

Johnson, J. E., & Powell, P. L. (1994). Decision making, risk and gender: Are managers different?. *British journal of management*, *5*(2), 123-138.

Johnstone, N., Haščič, I., Poirier, J., Hemar, M., & Michel, C. (2012). Environmental policy stringency and technological innovation: evidence from survey data and patent counts. *Applied Economics*, *44*(17), 2157-2170.

Kafouros, M. I., Buckley, P. J., Sharp, J. A., & Wang, C. (2008). The role of internationalization in explaining innovation performance. *Technovation*, *28*(1-2), 63-74.

Kamerāde, D., & Richardson, H. (2018). Gender segregation, underemployment and subjective well-being in the UK labour market. *Human Relations*, *71*(2), 285-309.

Kano, L., Tsang, E. W., & Yeung, H. W. C. (2020). Global value chains: A review of the multi-disciplinary literature. *Journal of International Business Studies*, *51*(4), 577-622

Kanter, R (1977), Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women, *American Journal of Sociology,* 82(5), 965-990.

Kanter, R.(1977), *Men and Women of the Organization*, (Basic Books, New York), pp. 206-242.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Keller, R. T. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of management*, *18*(3), 489-501.

Kelley, R. M., Ronan, B., & Cawley, M. E. (1987). Liberal positivistic epistemology and research on women and politics. *Women & Politics, 7*(3), 11-27.

Kim, A. Y., Sinatra, G. M., & Seyranian, V. (2018). Developing a STEM identity among young women: A social identity perspective. *Review of Educational Researc*h, 88(4), 589-625.

Kirsch, A. (2018). The gender composition of corporate boards: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, *29*(2), 346-364.

Ko, Y., Ko, H., Chung, Y., & Woo, C. (2021). Do gender equality and work–life balance matter for innovation performance?. *Technology Analysis & Strategic Management*, *33*(2), 148-161.

Konrad, A. M. & Kramer V., (2006), How many women do boards need?, *Harvard Business Review* 84(12), 22.

Konrad, A. M., Kramer V., & Erkut, S. (2008), Critical mass: the impact of three or more women on corporate boards, *Organizational Dynamics* 37(2), 145-164.

Konrad, A. M., Kramer, V., & Erkut, S. (2008). The impact of three or more women on corporate boards. *Organizational Dynamics*, *37*(2), 145-164.

Kostova, T., Roth, K., & Dacin, M. T. (2008). Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions. *Academy of management review*, *33*(4), 994-1006.

Kotabe, M., Srinivasan, S. S., & Aulakh, P. S. (2002). Multinationality and Firm Performance: The Moderating Role of R&D and Marketing Capabilities. *Journal of International Business Studies*, *33*(1), 79-97

Kraus, S., Ambos, T. C., Eggers, F., & Cesinger, B. (2015). Distance and perceptions of risk in internationalization decisions. *Journal of Business Research*, *68*(7), 1501-1505.

Krishnan, H. A., & Park, D. (2005). A few good women-on top management teams. *Journal of Business Research*, *58*(12), 1712-1720.

Le, A. T., Tran, T. P., & Cheng, T. C. F. (2022). Do female directors mitigate asymmetric cost behavior? Evidence from international data. *Finance Research Letters*, *49*, 103121.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Leal-Rodríguez, A. L., Eldridge, S., Roldán, J. L., Leal-Millán, A. G., & Ortega-Gutiérrez, J. (2015). Organizational unlearning, innovation outcomes, and performance: The moderating effect of firm size. *Journal of Business Research*, 68(4).

Lengnick-Hall, C. A. (1992). Innovation and competitive advantage: What we know and what we need to learn. *Journal of Management*, *18*(2), 399-429.

Lerner, M., & Almor, T. (2002). Relationships among strategic capabilities and the performance of women-owned small ventures. *Journal of small business management*, 40(2), 109-125.

Liao, Z., Zhang, M., & Wang, X. (2019). Do female directors influence firms' environmental innovation? The moderating role of ownership type. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *26*(1), 257-263.

Lin, W., Cheng, K., & Liu, Y. (2009). Organizational slack and firm's internationalization: a longitudinal study of high-technology firms. *Journal of World Business*, 44(4), 397-406.

Lindberg, M., & Johansson, A. W. (2017). Gender-sensitive business counseling: changing the gendered pattern and understanding of entrepreneurship. In *Technology, commercialization and gender* (pp. 141-175). Palgrave Macmillan, Cham.

Littunen, H. (2000). Networks and local environmental characteristics in the survival of new firms. *Small Business Economics*, *15*(1), 59-71.

Lituchy, T.R., Reavley, M.A., & Bryer, P. (2003). Women entrepreneurs: An international comparison. *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation, & Economic Growth*, 14, 161-193.

Lorber, J. E., & Farrell, S. A. (1991). *The social construction of gender*. Sage Publications, Inc.

Lotti, F., & Marin, G. (2013). Matching of Patstat applications to AIDA firms: Discussion of the methodology and results. *Bank of Italy occasional paper*, (166).

Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2004). International Diversification and Firm Performance: The S-curve Hypothesis. *Academy of Management Journal*, *47*(4), 598-609.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Lynall, M. D., Golden, B. R., & Hillman, A. J. (2003). Board composition from adolescence to maturity: A multitheoretic view. *Academy of Management Review*, *28*(3), 416-431.

MacKinnon, C. A. (1989). *Toward a feminist theory of the state*. Harvard University Press.

Mannarini, T., Albanese, M., & Manfreda, A. (2019). Stereotipi e metastereotipi di genere: un confronto intergenerazionale nel contesto del Sud Italia. *Stereotipi e metastereotipi di genere: un confronto intergenerazionale nel contesto del Sud Italia*, 75-92.

Mansfield, E. (1986). Patents and innovation: an empirical study. *Management science*, *32*(2), 173-181.

Marano, V., Tashman, P., & Kostova, T. (2017). Escaping the iron cage: Liabilities of origin and CSR reporting of emerging market multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, *48*(3), 386-408.

Mariotti, S., & Mutinelli, M. (2017). *Italia multinazionale 2017: le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia*. Roma: ICE.

Marlow, S. (2002). Women and self-employment: a part of or apart from theoretical construct?. *The international journal of entrepreneurship and innovation*, *3*(2), 83-91.

Marlow, S., & McAdam, M. (2012). Analyzing the influence of gender upon high–technology venturing within the context of business incubation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *36*(4), 655-676.

Marlow, S., & McAdam, M. (2013). Gender and entrepreneurship: Advancing debate and challenging myths; exploring the mystery of the underperforming female entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. Vol. 19 No. 1, pp. 114-124

Marlow, S., & McAdam, M. (2015). Incubation or induction? Gendered identity work in the context of technology business incubation. *Entrepreneurship theory and practice*, *39*(4), 791-816.

Martinez, R. J., & Dacin, M. T. (1999). Efficiency motives and normative forces: Combining transactions costs and institutional logic. *Journal of Management*, *25*(1), 75-96.

Mathisen, G. E., Ogaard, T., & Marnburg, E. (2013). Women in the boardroom: how do female directors of corporate boards perceive boardroom dynamics?. *Journal of business ethics*, *116*(1), 87-97.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Mayhew, E. (1999). Women in popular music and the construction of authenticity. *Journal of Interdisciplinary Gender Studies: JIGS*, *4*(1), 63-81.

McAdam, M., & Marlow, S. (2012). Sectoral segregation or gendered practices? A case study of roles and identities in a copreneurial venture. In *Global Women's Entrepreneurship Research*. Edward Elgar Publishing.

Meinzen-Dick, R., Kovarik, C., & Quisumbing, A. R. (2014). Gender and sustainability. *Annual Review of Environment and Resources*, *39*, 29-55.

Miller, K. D., & Chen, W.-R. (2004). Variable organization risk preferences: test of the march-shapira model. *Academy of Management Journal*, *47*(1), 105-115.

Miller, T., & del Carmen Triana, M. (2009). Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity–firm performance relationship. *Journal of Management studies*, *46*(5), 755-786.

Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, *21*(2), 402-433.

Mocciaro Li Destri, A. (2005). *Contesti istituzionali e sviluppo d'impresa. Un'applicazione ai contesti di produzione di software dai modelli di open source ai modelli ibridi*, Giappichelli.

Mohan, P. S. (2019). Necessity versus opportunity motivation: Nascent firm performance in Carribean small island developing states. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, *24*(04), 1950023.

Morbey, G. K. (1988). R&D: Its relationship to company performance. *Journal of Product Innovation Management: An international publication of the product development & management association, 5*(3), 191-200.

Moreira, J., Marques, C. S., Braga, A., & Ratten, V. (2019). A systematic review of women's entrepreneurship and internationalization literature. *Thunderbird International Business Review*, *61*(4), 635-648.

Morris, L. K., & Daniel, L. G. (2008). Perceptions of a chilly climate: Differences in traditional and nontraditional majors for women. *Research in Higher Education*, 49(3), 256-273.

Morris, R. C. (1995). All made up: Performance theory and the new anthropology of sex and gender. *Annual review of anthropology*, 567-592.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Munteanu, D. R., Vanderstraeten, J., van Witteloostuijn, A., & Cambré, B. (2022). A systematic literature review on SME internationalization: a personality lens. *Management Review Quarterly*, 1-62.

Murniati, C. T. (2012). *Career advancement of women senior academic administrators in Indonesia: Supports and challenges*. The University of Iowa.

Naciti, V., Cesaroni, F., & Pulejo, L. (2021). Corporate governance and sustainability: A review of the existing literature. *Journal of Management and Governance*, 1-20.

Naciti, V., Rupo, D., & Pulejo, L. (2021). Gender Diversity and Performance in Family Small-to-Medium Business: Mapping and Clustering Bibliometric Networks. *Piccola Impresa/Small Business*, (3).

Nadeem, M., Bahadar, S., Gull, A. A., & Iqbal, U. (2020). Are women eco-friendly? Board gender diversity and environmental innovation. *Business Strategy and the Environment*, *29*(8), 3146-3161.

Nagaoka, S., Motohashi, K., & Goto, A. (2010). Patent statistics as an innovation indicator. In *Handbook of the Economics of Innovation* (Vol. 2, pp. 1083-1127). North-Holland.

Nathan, M., & Rosso, A. (2022). Innovative events: product launches, innovation and firm performance. *Research Policy*, *51*(1), 104373.

Nelson, T., & Constantinidis, C. (2017). Sex and gender in family business succession research: A review and forward agenda from a social construction perspective. *Family Business Review*, 30(3), 219-241.

Nelson, T., & Levesque, L. L. (2007). The status of women in corporate governance in high–growth, high–potential firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *31*(2), 209-232.

Nguyen, T. H. H., Ntim, C. G., & Malagila, J. K. (2020). Women on corporate boards and corporate financial and non-financial performance: A systematic literature review and future research agenda. *International Review of Financial Analysis, 71*, 101554.

Niederle, M., & Vesterlund, L. (2010). Explaining the gender gap in math test scores: The role of competition. *Journal of economic perspectives*, *24*(2), 129-144.

Nielsen, S., & Huse, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate governance: An international review*, *18*(2), 136-148.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Nielsen, S., & Huse, M. (2010). Women directors' contribution to board decision-making and strategic involvement: The role of equality perception. *European Management Review*, *7*(1), 16-29.

Nohria, N., & Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation? *Academy of Management Journal*, *39*(5), 1245-1264.

Noon, M. (2007). The fatal flaws of diversity and the Business Case for ethnic minorities. *Work, Employment and Society*, *21*(4), 773-784.

O'Brien, J. (Ed.). (2009). *Encyclopedia of gender and society* (Vol. 1). Sage.

O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, *34*(3), 487-516

Obert, S., Devi, S. S. K., Zororo, M., & Desderio, C. (2015). Women board members as a diversity tool for enhancing corporate governance and stakeholder value. *European Journal of Business and Management,* 7(11), 218-231.

OECD data, 2022.

Ojong, N., Simba, A., & Dana, L. P. (2021). Female entrepreneurship in Africa: A review, trends, and future research directions. *Journal of Business Research*, *132*, 233-248.

Oltra, V., Kemp, R., & De Vries, F. P. 2010. Patents as a measure for eco-innovation. *International Journal of Environmental Technology and Management*, 13(2), 130-148.

Orser, B. J., Elliott, C., & Leck, J. (2011). Feminist attributes and entrepreneurial identity. *Gender in Management: An International Journal*, 26 (8), 561-589.

Oslington, P. (2012). God and the market: Adam Smith's invisible hand. *Journal of Business Ethics*, *108*(4), 429-438.

Papanek, H. (2019). The ideal woman and the ideal society: Control and autonomy in the construction of identity. In *Identity politics and women* (pp. 42-75). Routledge.

Paul, J., & Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual internationalization vs born-global/international new venture models: a review and research agenda. *International Marketing Review* 36 (6), 830-858.

Pavitt, K. (1984). Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. *Research policy*, *13*(6), 343-373.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Peterson, G. W., & Hann, D. (1999). Socializing children and parents in families. In *Handbook of marriage and the family* (pp. 327-370). Springer, Boston, MA.

Pettersson, K., Ahl, H., Berglund, K., & Tillmar, M. (2017). In the name of women? Feminist readings of policies for women's entrepreneurship in Scandinavia. *Scandinavian Journal of Management*, *33*(1), 50-63.

Picone, P. M., De Massis, A., Tang, Y., & Piccolo, R. F. (2021). The psychological foundations of management in family firms: Values, biases, and heuristics. *Family Business Review*, *34*(1), 12-32.

Piderit, S. K., & Ashford, S. J. (2003). Breaking silence: Tactical choices women managers make in speaking up about gender-equity issues. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1477-1502.

Poggesi, S., Mari, M., De Vita, L., & Foss, L. (2020). Women entrepreneurship in STEM fields: literature review and future research avenues. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *16*(1), 17-41.

Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, *58*(5), 1546-1571.

Poutanen, S., & Kovalainen, A. (2013). Gendering innovation process in an industrial plant-revisiting tokenism, gender and innovation. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 5(3), 257-274.

Powell, G.N., Butterfield, D.A., & Parent, J.D. (2002). Gender and managerial stereotypes: Have the times changed?. *Journal of Management,* 28(2), 177-193.

Powell, M., & Ansic, D. (1997). Gender differences in risk behaviour in financial decision-making: An experimental analysis. *Journal of Economic Psychology*, *18*(6), 605-628.

Quintana-García, C., Marchante-Lara, M., & Benavides-Chicón, C. G. (2022). Boosting innovation through gender and ethnic diversity in management teams. *Journal of Organizational Change Management*, 35(8), 54-67.

Ramos, A., Latorre, F., Tomás, I., & Ramos, J. (2022). TOP WOMAN: Identifying barriers to women's access to management. *European Management Journal*, *40*(1), 45-55.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Ranga, M., & Etzkowitz, H. (2010). Athena in the world of techne: The gender dimension of technology, innovation and entrepreneurship. *Journal of technology management & innovation*, *5*(1), 1-12.

Rao, K., & Tilt, C. (2016). Board composition and corporate social responsibility: The role of diversity, gender, strategy and decision making. *Journal of Business Ethics*, *138*(2), 327-347.

Rashid, M. M. (2020). Board characteristics and foreign equity ownership: Evidence from Bangladesh. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, *10*(4), 545–573.

Ratten, V., & Tajeddini, K. (2018). Women's entrepreneurship and internationalization: Patterns and trends. *International Journal of Sociology and Social Policy*, *38* (9/10), 780-983.

Rau, H. A. (2014). The disposition effect and loss aversion: Do gender differences matter?. *Economics Letters*, *123*(1), 33-36.

Ricart, J. E., Enright, M. J., Ghemawat, P., Hart, S. L., & Khanna, T. (2004). New frontiers in international strategy. J*ournal of International Business Studies, 35*(3), 175-20.

Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, *43*(2), 164-177.

Ridgeway, C. L., & Erickson, K. G. (2000). Creating and spreading status beliefs. *American Journal of Sociology*, *106*(3), 579-615.

Riegle-Crumb, C., Moore, C., & Buontempo, J. (2017). Shifting STEM stereotypes? Considering the role of peer and teacher gender. *Journal of Research on Adolescence*, 27(3), 492-505.

Risman, B. J., Froyum, C., & Scarborough, W. (Eds.). (2018). *Handbook of the Sociology of Gender*. Cham: Springer International Publishing.

RKim, A. Y., Sinatra, G. M., & Seyranian, V. (2018). Developing a STEM identity among young women: A social identity perspective. *Review of Educational Research*, *88*(4), 589-625.

Rosida, I., & Rejeki, L. (2017). Woman in Patriarchal Culture: Gender Discrimination and Intersectionality Portrayed in Bob Darling by Carolyn Cooke. *Insaniyat: Journal of Islam and Humanities*, *1*(2), 129-139.

Ruiz-Jiménez, J. M., & del Mar Fuentes-Fuentes, M. (2016). Management capabilities, innovation, and gender diversity in the top management

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

team: An empirical analysis in technology-based SMEs. *BRQ Business Research Quarterly*, *19*(2), 107-121.

Runyan, R. C., Huddleston, P., & Swinney, J. (2006). Entrepreneurial orientation and social capital as small firm strategies: A study of gender differences from a resource-based view. T*he International Entrepreneurship and Management Journal*, 2(4), 455-477.

Saeed, A., & Sameer, M. (2017). Impact of board gender diversity on dividend payments: Evidence from some emerging economies. *International Business Review*, *26*(6), 1100-1113.

Salloum, C., Jabbour, G., & Mercier-Suissa, C. (2019). Democracy across gender diversity and ethnicity of Middle Eastern SMEs: how does performance differ?. *Journal of Small Business Management*, *57*(1), 255-267.

Santos, F. J., Roomi, M. A., & Liñán, F. (2016). About gender differences and the social environment in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, *54*(1), 49-66.

Sarri, K., & Trihopoulou, A. (2005). Female entrepreneurs' personal characteristics and motivation: a review of the Greek situation. *Women in management review*, *20*(1), 24-36.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, *57*(4), 675-688.

Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think manager-think male: A global phenomenon?. *Journal of Organizational Behavior*, *17*(1), 33-41.

Schiederig, T., Tietze, F., & Herstatt, C. (2012). Green innovation in technology and innovation management–an exploratory literature review. *R&d Management*, *42*(2), 180-192.

Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations* (Vol. 2). Thousand Oaks, CA: Sage.

Scott, W. R. (1995). Institutions and organizations. Foundations for organizational science. *London: A Sage Publication Series*.

Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Sage publications.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Shauman, K. A. (2006). Occupational sex segregation and the earnings of occupations: What causes the link among college-educated workers?. *Social Science Research*, 35(3), 577-619.

Shrader, C. B., Blackburn, V. B., & Iles, P. (1997). Women in management and firm financial performance: An exploratory study. *Journal of Managerial Issues*, 355-372.

Sila, V., Gonzalez, A., & Hagendorff, J. (2016). Women on board: Does boardroom gender diversity affect firm risk?. *Journal of Corporate Finance*, *36*, 26-53.

Singh, J. V. (1986). Performance, slack, and risk taking in organizational decision making. *Academy of management Journal*, *29*(3), 562-585.

Smith, R. L., & Valenze, D. M. (1988). Mutuality and marginality: Liberal moral theory and working-class women in nineteenth-century England. Signs: *Journal of Women in Culture and Society*, 13(2), 277-298.

Smyth, E., & Steinmetz, S. (2008). Field of study and gender segregation in European labour markets. *International Journal of Comparative Sociology*, *49*(4-5), 257-281.

Sonfield, M., Lussier, R., Corman, J., & McKinney, M. (2001). Gender comparisons in strategic decision-making: an empirical analysis of the entrepreneurial strategy matrix. *Journal of Small Business Management*, *39*(2), 165-173.

Stockard, J. (1999). Gender socialization. In *Handbook of the Sociology of Gender*. Edited by Janet S. Chafetz. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 215–246.

Stout, J. G., Dasgupta, N., Hunsinger, M., & McManus, M. A. (2011). STEMing the tide: using ingroup experts to inoculate women's self-concept in science, technology, engineering, and mathematics (STEM). *Journal of Personality and Social Psychology*, 100(2), 255-270.

Stovall, O. S., Neill, J. D., & Perkins, D. (2004). Corporate governance, internal decision making, and the invisible hand. *Journal of Business Ethics*, *51*(2), 221-227.

Swan, S., & Wyer Jr, R. S. (1997). Gender stereotypes and social identity: How being in the minority affects judgments of self and others. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *23*(12), 1265-1276.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Teodósio, J., Vieira, E., & Madaleno, M. (2021). Gender diversity and corporate risk-taking: a literature review. *Managerial Finance*, 47 (7), 1030-1073.

Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, *17*(3), 320-337.

Tlaiss, H. A. (2015). Entrepreneurial motivations of women: Evidence from the United Arab Emirates. *International Small Business Journal*, *33*(5), 562-581.

Tong, R., & Botts, T. F. (2018). *Feminist thought: A more comprehensive introduction*. Routledge.

Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, *102*(2), 299-317.

Torchia, M., Calabro, A., Gabaldon, P., & Kanadli, S. B. (2018). Women directors contribution to organizational innovation: A behavioral approach. *Scandinavian Journal of Management*, 34(2), 215-224.

Tran, L. T. H. (2022). Reporting quality and financial leverage: Are qualitative characteristics or earnings quality more important? Evidence from an emerging bank-based economy. *Research in International Business and Finance*, *60*, 101578.

Traversi, M., Bannò, M., Coller, G., & Filippi, E. (2022). Gender Diversity, Institutional Context, and Environmental Innovation: A European Patent Analysis. In *Academy of Management Proceedings*

Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly III, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 549-579.

Tufano, P. (1998). Agency Costs of Corporate Risk Management. *Financial Management*, *27*(1), 67–77.

Turunen, H., & Nummela, N. (2017). Internationalisation at home: The internationalisation of location-bound service SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, *15*(1), 36-54.

Valls Martínez, M. D. C., Martin Cervantes, P. A., & Cruz Rambaud, S. (2020). Women on corporate boards and sustainable development in the

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

American and European markets: Is there a limit to gender policies?. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *27*(6), 2642-2656.

van Acker, W., Wynen, J., & Op de Beeck, S. (2018). Illuminating the gender divide in public sector innovation: Evidence from the Australian public service. *Public Personnel Management*, *47*(2), 175-194.

Vanstraelen, A., Zarzeski, M. T., & Robb, S. W. G. (2003). Corporate Non-financial Disclosure Practices and Financial Analyst Forecast Ability Across Three European Countries. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 14(3), 249-278. 803-809.

Vanstraelen, Zarzeski, & Robb, 2003 He, X., & Jiang, S.(2019). Does gender diversity matter for green innovation? *Business Strategy and the Environment*, 28(7), 1341-1356.

Vasumathi, A. (2018). Work life balance of women employees: a literature review. *International Journal of Services and Operations Management*, *29*(1), 100-146.

Verheul, I., Uhlaner, L.M., & Thurik, A.R. (2005). Business accomplishments, gender and entrepreneurial self-image. *Journal of Business Venturing*, 20(4), 483-518.

Villano, P., & Passini, S. (2018). Competent in the North, passionate in the South. Stereotypes and prejudices between northern and southern Italy. *Psicologia sociale*, *13*(2), 91-106.

Wagner, M. (2007). On the relationship between environmental management, environmental innovation and patenting: Evidence from German manufacturing firms. *Research Policy*, 36(10), 1587-1602.

Wajcman, J. (2010). Feminist theories of technology. *Cambridge journal of economics*, *34*(1), 143-152.

Wajcman, J., Rose, E., Brown, J. E., & Bittman, M. (2010). Enacting virtual connections between work and home. *Journal of sociology*, *46*(3), 257-275.Dautzenberg, 2012.

Wang, G., Holmes Jr, R. M., Oh, I. S., & Zhu, W. (2016). Do CEOs matter to firm strategic actions and firm performance? A meta-analytic investigation based on upper echelons theory. *Personnel Psychology*, *69*(4), 775-862.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

Weintraub, E. (2002). Neoclassical economics. In *The Concise Encyclopedia of Economics*, edited by D. Henderson. Indianapolis, IN: Liberty Fund, Inc.

Wellalage, N. H., & Locke, S. (2013). Women on board, firm financial performance and agency costs. *Asian Journal of Business Ethics*, *2*(2), 113-127.

Welter, F., Baker, T., Audretsch, D. B., & Gartner, W. B. (2017). Everyday entrepreneurship-a call for entrepreneurship research to embrace entrepreneurial diversity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *41*(3), 311-321.

Wood, W., & Eagly, A. H. (2002). A cross-cultural analysis of the behavior of women and men: implications for the origins of sex differences. *Psychological Bulletin*, *128*(5), 699-727.

Wu, Q., Dbouk, W., Hasan, I., Kobeissi, N., & Zheng, L. (2021). Does gender affect innovation? Evidence from female chief technology officers. *Research Policy*, *50*(9), 104327.

Young, D. M., Rudman, L. A., Buettner, H. M., & McLean, M. C. (2013). The influence of female role models on women's implicit science cognitions. *Psychology of Women Quarterly*, 37(3), 283-292.

Zahra, Shaker A. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, *18*(4), 495-512.

Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., & Gyapong, E. (2019). Female CEOs and core earnings quality: New evidence on the ethics versus risk-aversion puzzle. *Journal of Business Ethics*, *160*(2), 515-534.

Zucchella, A., Palamara, G., & Denicolai, S. (2007). The drivers of the early internationalization of the firm. *Journal of world business*, *42*(3), 268-280.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835142744

La presente ricerca propone un framework interpretativo in prospettiva gender mainstream e una verifica empirica dell'influsso delle donne nel governo dell'impresa su tre "grand challenges" in management: innovazione, internazionalizzazione e sostenibilità. Tale ricerca si inserisce nell'ambito degli studi sul governo d'impresa e, ispirata dalla lente interpretativa fornita dalla Stewardship Theory e dalle teorie femministe, indaga la rilevanza che la soglia minima di tre donne nel governo di impresa (Teoria della Massa Critica) assume nelle scelte strategiche. Il framework, integrando la Social Identity Theory, indaga anche la rilevanza degli ostacoli che derivano dalla costruzione sociale degli stereotipi di un dato contesto culturale sulla possibilità di influsso delle donne al governo dell'impresa. Completato il quadro degli aspetti definitori e teorici, il lavoro analizza lo stato dell'arte degli studi con specifico riferimento al ruolo delle donne sulle scelte strategiche di innovazione, internazionalizzazione e sostenibilità. Segue una analisi empirica effettuata su un campione di oltre 15 mila imprese italiane. Il lavoro offre infine un quadro di sintesi e riflessione teorica, un'agenda di ricerca e un insieme di implicazioni manageriali e di policy sulla base dei risultati conseguiti. Questo lavoro intende infatti fornire, da un lato, indicazioni teoriche utili allo sviluppo della ricerca accademica sul tema e, dall'altro, analisi a supporto alle scelte politiche nazionali e internazionali.

Mariasole Bannò è Professoressa associata di Economia e gestione delle Imprese all'Università degli Studi di Brescia. Guest Editor per *Journal of Family Business Strategy* sui temi di genere, conta numerose pubblicazioni su riviste scientifiche internazionali e partecipazioni a convegni. È ideatrice di un metodo di didattica innovativo basato sugli art based methods denominato Theatre Teaches, ormai conosciuto a livello internazionale (www.theatreteaches.it).

Giorgia Maria D'Allura è Professoressa aggregrata e Ricercatrice di Economia e gestione delle imprese all'Università degli Studi di Catania e Visiting Scholar presso diverse istituzioni straniere (University of Florida, EDHEC Family Business Centre; IPAG Business School, CeFEO Jönköping University). È stata Guest Editor per *Entrepreneurship Research Journal* e di *Journal of Family Business Strategy*. È autrice di pubblicazioni a diffusione nazionale e internazionale. Founder e CEO dello Spin Off Accademico Connessi In (www.connessin.it) basato sull'uso del teatro a supporto dei processi decisionali.

FrancoAngeli
La passione per le conoscenze