

# Le traiettorie di crescita internazionale: un'indagine empirica sulla presenza delle donne nei ruoli decisionali

MARIASOLE BANNÒ<sup>1</sup> GIORGIA MARIA D'ALLURA<sup>2</sup>  
ALEX DAWSON

## Abstract

**Objectives.** *This study investigates the relationship between the presence of women in key decision making roles and the degree of internationalization of a business.*

**Methodology.** *Our sample includes 513 Italian companies operating outside national borders. We use three different measures for the degree of internationalization to detect different aspects of the same phenomenon and to add robustness to our analysis. We measure the independent variable in terms both of presence and of percentage of women in the Board of Directors.*

**Findings.** *Two of the three models are statistically significant. In particular, the variable relating to female presence is statistically and negatively significant, indicating that the presence of women seems to reduce the degree of internationalization of businesses. However, the percentage increase in the female component changes the statistical relevance and takes on a positive sign relative to the degree of internationalization.*

**Research limits.** *We assess the relationship between gender diversity and internationalization processes only using variables that measure female presence and gender composition in the Board. However we do not take into account their underlying mechanisms or other factors.*

**Practical implications.** *Business leaders can use our findings to become more aware of gender differences and to allow gender diverse decision making groups to develop decision making characteristics and processes that can be useful for internationalizing their business.*

**Originality of the study.** *This study contributes to research on internationalization strategies, highlighting in particular the relationship between internationalization and the presence of women in key decision making roles.*

**Key words:** *internationalization; female presence; gender diversity*

---

<sup>1</sup> Professoressa Associata di *Economia Applicata* – Università degli Studi di Brescia  
e-mail: mariasole.banno@unibs.it

<sup>2</sup> Ricercatrice di *Economia e Gestione delle Imprese* – Università degli Studi di Catania  
e-mail: gdallura@unict.it

## 1. Introduzione

La traiettoria di crescita delle imprese sui mercati internazionali ha assunto un peso competitivo sempre maggiore come conseguenza della caduta di alcune barriere tecnologiche. I diversi ambiti scientifici si occupano delle origini e delle conseguenze di tali processi, puntano spesso su aspetti e problematiche diverse. In questo lavoro, si è deciso di indagare la relazione esistente tra presenza della donna tra i soggetti decisori e traiettorie di crescita internazionale. L'interesse scientifico per tale aspetto è duplice. Da una parte, si è tenuto conto dell'importanza di continuare a contribuire alla letteratura che si occupa delle traiettorie di crescita sui mercati internazionali poiché esso è un tema che ha coinvolto, coinvolge e continuerà a coinvolgere le imprese, indipendentemente dalla loro dimensione, dal loro settore di operatività e dalla loro forma proprietaria. Dall'altra, si è voluto prendere in considerazione, il ruolo che le donne possono avere in tali percorsi.

Rispetto al tema proposto, la ricognizione dello stato dell'arte ha evidenziato un *gap* nell'analisi del legame tra scelta di intraprendere un percorso di espansione internazionale diretta (IDE) e presenza femminile nella proprietà e nella gestione (Zimmerman e Brouthers, 2012), pur essendo entrambi elementi di notevole importanza nei percorsi di crescita delle imprese. Allo stato attuale si riscontrano, infatti, unicamente studi che si occupano di analizzare forme di internazionalizzazione leggere (e.g. Gronding e Gronding, 1994; Gronding e Schaefer, 1995; Orser, Spence, Riding e Carrington, 2010; Williams, 2013), tipicamente definite *non equity*, quali, ad esempio, le esportazioni. Tuttavia, se con internazionalizzazione si intende un processo complesso che abbia la sua massima espressione nella creazione di investimenti diretti esteri (IDE), allora il quadro degli studi accademici risulta ancora insufficiente e meritevole di ulteriori approfondimenti. Con riferimento, invece, agli aspetti relativi alla presenza della donna all'interno delle imprese, essa è, nel corso degli ultimi decenni, mutata. La donna è oggi maggiormente presente sia come lavoratrice dipendente che come promotrice di iniziativa imprenditoriale autonoma (World Economic Forum, 2017). Da qui, la scelta di focalizzare il presente approfondimento sui percorsi di intensa crescita delle imprese in ambito internazionale e di analizzare l'influsso che la presenza femminile in ruoli di rilievo decisionale (CdA) genera sul grado di internazionalizzazione raggiunto.

Allo scopo di comprendere in modo chiaro la domanda di ricerca proposta in questo lavoro, si ritiene utile specificare, sin dall'introduzione al lavoro, cosa si intende con grado di internazionalizzazione, un concetto che può essere declinato in vario modo. In questa sede si sceglie di optare per le tre definizioni che appaiono più importanti per analizzare la presenza delle imprese nei mercati internazionali. La prima forma impiegata coincide con lo sforzo totale profuso, ossia la quantità di risorse che l'impresa è disposta a portare all'estero rispetto a quelle che detiene in Italia. Una seconda modalità è rappresentata dalla capacità delle imprese del campione di affrontare le differenti situazioni internazionali, tipicamente la necessità di confrontarsi con diversi sistemi istituzionali rispetto a quelli del paese di origine. Infine, il terzo modo riguarda lo sforzo assoluto posto in essere all'estero in termini di investimento. Le specifiche misure con cui tali aspetti vengono rilevati saranno descritte nel dettaglio nelle parti successive del lavoro, in particolare nel paragrafo dedicato alle variabili dipendenti.

Il lavoro contribuisce sia a livello teorico sia a livello empirico a due filoni di ricerca: quello relativo alle strategie di crescita internazionale e quello relativo alla presenza delle donne nelle imprese. Dal punto di vista teorico, nella prima sezione del lavoro si presenta lo stato dell'arte sul tema. Trattandosi di un primo contributo, sulla base delle nostre indagini, per la prima volta si creano le condizioni per fare dialogare queste due letterature. Sulla base di tale ricognizione, saranno formulate le ipotesi di ricerca. Dal punto di vista empirico, il lavoro esplora ...

## 2. Stato dell'arte: strategie di crescita internazionale e presenza delle donne nelle imprese

Le traiettorie di crescita internazionale delle imprese hanno ricevuto negli anni una grande attenzione da parte degli studiosi, i quali si sono occupati di analizzarne le principali dinamiche, le cause scatenanti e i vantaggi (Andersen, 1997; Kogut, 1985; Ghoshal, 1987; Hitt, Hoskisson e Kim, 1997; Niosi e Tschang, 2009; Prange e Verdier, 2011). L'aumento della presenza femminile all'interno delle imprese ha, inoltre, fatto emergere un nuovo interesse scientifico rivolto a tenere conto di aspetti quali gli ostacoli al raggiungimento dei ruoli di leadership o le differenze caratteriali e motivazionali (studi di matrice organizzativa) e gli aspetti legati alle scelte strategiche e ai risultati economici e competitivi delle imprese in cui vi è la presenza femminile (studi di matrice economico-manageriale). Il presente contributo va collocato in questa seconda parte della letteratura avendo ad oggetto le scelte di espansione internazionale realizzate tramite investimenti diretti esteri (IDE) e utilizzando come variabile esplicativa la presenza della donna nei ruoli decisionali (CdA).

La ricognizione della letteratura sul tema può essere ricondotta agli aspetti di seguito evidenziati. Innanzitutto, non esiste una relazione negativa tra presenza della donna e internazionalizzazione. Le traiettorie di crescita internazionale sono riconducibili alle caratteristiche delle imprese, spesso la dimensione e gli aspetti di governance (proprietà e gestione). Va notato però che, in alcuni casi, la presenza della donna è una preconditione. Ad esempio, Williams (2013), che si è occupato di indagare l'impatto che il genere ha sull'internazionalizzazione delle imprese in termini di propensione all'esportazione sostiene è che la variabile di genere non influisce sulla strategia di crescita nei mercati esteri: il fatto che il proprietario dell'impresa sia uomo o donna non determina la propensione di crescita in ambito internazionale. Secondo Williams (2013) i fattori rilevanti nella scelta di internazionalizzare sono la dimensione dell'impresa e la disponibilità di risorse, con una relazione direttamente proporzionale: all'aumentare delle dimensioni e, quindi delle risorse disponibili, si intensifica il processo di crescita internazionale, in termini di esportazioni. Tuttavia, la minore abilità delle imprese a proprietà femminile nel collocare i propri prodotti all'estero non dipende tanto dalla conduzione, ma piuttosto dalle loro dimensioni ridotte e dalla minore disponibilità di risorse che causano una generale difficoltà di affermazione. Anche, Orser e colleghi (2010) giungono a risultati simili. La letteratura registra una minore internazionalizzazione delle imprese a proprietà e/o gestione femminile, ma questa non dipende dalla differenza di genere, bensì da caratteristiche proprie delle imprese stesse anche se tali differenze possono, possono con una lettura più attenta e critica, ricondursi alla differenza di genere nella proprietà e/o gestione (Gronding e Gronding, 1994; Gronding e Schaefer, 1995) e, quindi, alla presenza femminile.

Altri lavori (Orser, Riding e Townsend, 2004) hanno, invece, messo in luce alcune difficoltà che le donne imprenditrici affrontano nel processo di affermazione internazionale. Oltre ai classici ostacoli con cui le imprese si confrontano decidendo di vendere i loro prodotti e servizi all'estero (e.g. costi sviluppo del mercato, costi d'informazione, costi di distribuzione), ne esistono alcuni definiti come *gender specific*, ossia tipici delle donne. Tra questi rientrano alcune problematiche culturali che talvolta generano una mancanza di fiducia verso le doti imprenditoriali femminili, il rifiuto di trattare con figure non maschili, la differenza nelle reti imprenditoriali create dall'imprenditoria femminile (Ng e Sears, 2017). Tuttavia, se le precedenti motivazioni hanno come conseguenza limitare la presenza di donne in ruoli manageriali per quelle imprese che richiedono il confronto con mercati esteri ostili, vi è altra letteratura che privilegia la presenza femminile nell'assunzione di incarichi a livello internazionale per la loro spiccata sensibilità e predisposizione alla comprensione della diversità (Javidan, Bullough e Dibble, 2016). Di seguito, si procede a presentare una ricognizione della letteratura distinguendo i contributi che considerano positiva la gestione della donna da quelli che invece hanno trovato evidenze contrarie. Scopo finale di tale lavoro di ricognizione è presentare le premesse su cui si costruisce la domanda di ricerca che sarà indagata empiricamente, secondo quanto presentato nella sezione tre del lavoro

## 2.1 Gli aspetti positivi della gestione femminile nelle traiettorie di crescita internazionale

La letteratura riconosce alle figure femminili alcune specificità che di seguito saranno messe a confronto rispetto alle traiettorie di crescita internazionale. Innanzitutto, alle figure femminile è riconosciuta una maggiore predisposizione alla costruzione e al mantenimento delle relazioni interpersonali perché caratterizzate da una passione verso la diversità e perché sono dotate di un'empatia e una diplomazia maggiori rispetto agli uomini (Javidan et al., 2016). Ne consegue, una maggiore facilità comunicativa e di comprensione delle diversità da parte della donna, qualità che le consentono di lavorare anche con persone di culture e abitudini organizzative differenti, integrando prospettive diverse e trasmettendo in modo più efficace, con specifico riferimento ai processi di crescita internazionale, il *know-how* della casa madre. Su tali basi, si ritiene che una presenza femminile nei ruoli decisionali dell'impresa possa essere preziosa per approcciare e gestire il mercato internazionale con successo e, quindi, successivamente per intensificare il numero di IDE o la loro dispersione geografica anche verso quei Paesi culturalmente più distanti.

D'altronde, la letteratura descrive la donna impegnata in ruoli manageriali all'interno delle imprese come caratterizzata da uno stile di leadership in grado di incoraggiare la partecipazione, la collaborazione, la valorizzazione degli altri individui e la condivisione del potere e del processo decisionale (Rosner, 1990). In generale, dunque, la manager donna preferisce adottare un approccio più inclusivo e predisposto al dialogo. Riflettendo sulla gestione dei processi di crescita internazionale, una delle problematiche che l'avanzare del percorso di crescita porta con sé è la difficoltà di coordinamento delle varie strutture, che aumenta ulteriormente al crescere della distanza geografica. L'ipotesi che viene formulata in questa sede è la seguente: uno stile più comunicativo, aperto allo scambio di informazioni e al confronto agevola lo svolgimento efficace dei processi interni. Pertanto, la presenza femminile all'interno delle posizioni decisionali può dare un impulso positivo al grado di internazionalizzazione raggiunto dalle imprese.

Infine, la letteratura che, adottando un'impostazione upper echelon (Hambrick e Mason, 1984), si occupa di studiare i top management team delle imprese ha dimostrato come il genere sia un aspetto importante sia nella gestione quotidiana dell'operatività e dell'organizzazione dell'impresa, che nel perseguimento di strategie più complesse (Dwyer, Richard e Chadwick, 2003). Le donne manager arricchiscono l'impresa con una maggiore esperienza e flessibilità di pensiero, oltre ad apportare conoscenze culturali, comprensione e sensibilità fondamentali per soddisfare le esigenze di nuovi segmenti di mercato (Cox, 1994). Inoltre introdurre manager appartenenti a generi differenti rafforza i meccanismi di elaborazione delle informazioni (Dahlin, Weingart e Hinds, 2005) ed influisce sui processi decisionali rendendoli più efficaci (Carter, Simkins e Simpson, 2003). Anche per queste motivazioni è ragionevole ritenere che una manager donna possa essere una figura strategica in un percorso di internazionalizzazione avanzato e che la sua presenza possa spingere verso un'intensa presenza oltre i confini nazionali.

Con riferimento ai processi decisionali, un risultato interessante è quello raggiunto da Niñerola, Hernández-Lara e Sánchez-Rebull (2016) indagando un campione di imprese spagnole che hanno effettuato IDE in Cina con l'obiettivo di comprendere se la diversità di genere, ossia la compresenza di donne e uomini nel top management, determina il successo e la sopravvivenza dell'impresa all'estero. Ciò che emerge è che la diversità di genere ha un impatto positivo in termini di sopravvivenza. Le motivazioni alla base di ciò, secondo gli autori, sono da ricondurre alla minore propensione al rischio che caratterizza la figura femminile. Questo aspetto porta le imprese con un'elevata presenza di donne nel top management team ad effettuare investimenti meno rischiosi, in Paesi più sicuri dove le opportunità siano favorevoli e ragionevolmente certe, migliorando quindi le possibilità di sopravvivenza.

## 2.2 Gli elementi di criticità della gestione femminile per la crescita internazionale dell'impresa

Le traiettorie di crescita internazionale sono descritte in letteratura come ad alta intensità di rischio (Child, Falkner e Pitkethly, 2001; Chowdhury, 1992; Vermeulen e Barkema, 2001), crescente a seconda della tipologia di strumento prescelta o del grado di internazionalizzazione che si è disposti a raggiungere. Inoltre, essa richiede di relazionarsi con differenti stakeholder, di svolgere attività di gestione in ambienti istituzionali differenti e, spesso profondamente, diversi da quello nazionale, di controllare e coordinare unità geograficamente disperse. A questi aspetti, si aggiunge il fatto che per poter affrontare un percorso di internazionalizzazione con un elevato grado di intensità siano necessari notevoli investimenti finanziari, oltre a quelli manageriali (Zaheer e Mosakowski, 1997).

Sulla base di queste premesse, va riportato che la letteratura afferma come la donna sia generalmente meno propensa ad assumere rischi in una serie di ambiti, tra cui quello finanziario e di investimento (Grable, 2000; Jianakoplos e Bernasek, 1998). Inoltre, è stato notato che le figure femminili non siano in grado di ottenere adeguate risorse finanziarie per lo svolgimento della loro attività d'impresa (Morris, Miyasaki e Watters, 2006), anche in forza di una discriminazione di genere, elementi che necessariamente si riflettono in termini negativi sulla performance complessiva dell'impresa e sulle reali potenzialità di crescita internazionale.

Se questo è vero, un Consiglio di Amministrazione (CdA) composto da un'elevata presenza femminile è un organo decisionale meno propenso al rischio, all'investimento e con una dotazione finanziaria inferiore. Questi aspetti lo rendono presumibilmente meno portato verso intensi percorsi di espansione nei mercati stranieri, quanto piuttosto verso una generale inerzia d'investimento.

Inoltre lo stile di leadership con cui tipicamente si distinguono le donne, oltre alle attribuzioni viste in precedenza, si caratterizza per un'azione meno aggressiva, ambiziosa, determinata e sicura di sé rispetto alla controparte maschile (e.g. Croson e Gneezy, 2009; Eagly e Karasau, 2002; Koenig, Eagly, Mitchell e Ristikari, 2011; Eagly e Johannesen-Schmidt 2001). Le figure femminili appaiono meno efficaci, rispetto a quelle di genere maschile, negli ambienti in cui la competizione è elevata (Gneezy, Niederle e Rustichini, 2003).

Tali attribuzioni portano a ritenere che una notevole presenza di donne in ruoli decisionali, quindi tipicamente nei CdA, non porti alla scelta di perseguire una strategia di forte internazionalizzazione.

Infine, un'elevata diversità, anche di genere, all'interno del top management team può creare difficoltà comunicative e lentezza decisionale (Carter et al., 2003; Hambrick, Cho e Chen, 1996). Al contrario, i processi di internazionalizzazione necessitano di un top management team coeso, in grado di prendere decisioni celeri in modo tale da affrontare la concorrenza con un atteggiamento proattivo. Per questo si è portati a ritenere che la diversità all'interno del gruppo decisionale possa innescare meccanismi controproducenti per i percorsi di crescita nei mercati esteri delle imprese.

In sintesi, alla luce delle evidenze sopra riportate, l'obiettivo di fondo è capire se esista o meno una relazione tra queste componenti d'analisi e, in caso affermativo, di valutare se l'impatto complessivo sia positivo, ossia se le traiettorie di crescita internazionale siano supportate dalla presenza femminile in ruoli decisionali, in particolare nel CdA, oppure essa sia negativa, quindi la diversità di genere costituisca un ostacolo all'intensificarsi dell'affermazione internazionale.

### **3. Analisi empirica**

#### *3.1 Le fonti dei dati*

I dati utilizzati per la costruzione delle variabili, aggiornati al 2012, sono stati reperiti presso alcuni database, qui brevemente descritti. Innanzitutto, le informazioni relative all'anagrafica delle imprese (e.g. nome società, anno fondazione, membri del CdA, quote di proprietà, dipendenti) e quelle di tipo economico-finanziario e commerciale (e.g. redditività, vincoli finanziari, bilanci) provengono dalla banca dati AIDA (Analisi Informatizzata delle Aziende Italiane) di Bureau Van

Dijk. Le informazioni in merito ai processi di internazionalizzazione delle imprese sono tratti da REPRINT, una banca dati creata nel 1986 ed aggiornata con cadenza annuale che censisce le imprese italiane impegnate in attività oltre i confini nazionali attraverso IDE, nonché le rispettive sussidiarie e le imprese estere che operano sul territorio italiano. Per quanto riguarda invece i dati relativi alla quotazione, questi provengono dalle informazioni raccolte da Borsa Italiana, società fondata nel 1997 responsabile dell'organizzazione e della gestione delle operazioni di borsa. Infine, le indicazioni in merito a brevetti, invenzioni e sviluppi tecnici sono tratte dal database Espacenet, un servizio online gratuito per la ricerca di più di 90.000 documenti di brevetto in tutto il mondo a partire dal 1836. Tale banca dati è stata sviluppata nel 1988 dallo European Patent Office e dagli stati membri della European Patent Organisation.

### 3.2 I modelli, le variabili dipendenti e indipendenti

Negli anni molti ricercatori hanno cercato di stabilire quale fosse il metodo migliore per misurare il livello di presenza internazionale delle imprese (Ietto-Gillies, 1998; Reuber e Fisher, 1997), giungendo a determinare forme diverse. Stopford and Wells (1972) ritengono che una buona proxy possa essere il numero di sussidiarie estere possedute, mentre Dunning e Pearce (1981) hanno sviluppato un indice monodimensionale basato sulle vendite, che successivamente Dunning (1996) estende con l'obiettivo di creare un indicatore multidimensionale costruito su tre fattori: attività, numero di dipendenti e investimenti in ricerca e sviluppo (R&S). Sullivan (1994) ha invece ideato un indicatore basato su cinque dimensioni, ossia vendite, profitti, attività, esperienza internazionale del top management e gradi di dispersione fisica delle attività internazionali. Infine, Tallman e Li (1996) suggeriscono di usare come proxy del livello di internazionalizzazione raggiunto il numero di nazioni in cui le imprese operano.

In relazione a queste osservazioni, si ritiene corretto rilevare il grado di internazionalizzazione impiegando misure diverse, in modo tale da rendere il più completa e verosimile l'analisi svolta. Il primo indicatore con cui si intende quantificare il grado di presenza internazionale delle imprese è costruito mettendo a rapporto il numero dei dipendenti impiegati all'estero con il numero di quelli che lavorano in Italia (Internazionalizzazione\_risorse), in modo da evidenziare la quantità di risorse che l'impresa colloca all'estero, rispetto a quelle detenute in Italia.

Altre due misure utilizzate come variabile dipendente sono legate al numero di paesi in cui l'impresa opera in ambito internazionale e al numero di IDE realizzati dalla casa madre, quindi lo sforzo assoluto di internazionalizzazione. In particolare, per questi due aspetti la variabile dipendente è calcolata tramite il logaritmo dei rispettivi valori (Internazionalizzazione\_geografica e Internazionalizzazione\_entità), in modo tale da evitare che una distribuzione delle osservazioni eccessivamente ampia sulle code possa alterare l'analisi.

La scelta di utilizzare tre differenti misure per quantificare il grado di internazionalizzazione delle imprese deriva dal fatto che ciascuna di esse consente di rilevare aspetti differenti dello stesso fenomeno generale. La prima individua, infatti, l'entità delle risorse che l'impresa è disposta a collocare all'estero rispetto a quelle detenute in Italia, in questo caso prendendo come riferimento il numero di addetti. La seconda modalità di misura impiegata è in grado di cogliere la capacità delle imprese di affrontare le diverse situazioni presenti mercati esteri, in particolare in riferimento al contesto istituzionale in essere. Infine, la terza dimensione utilizzata è quella che rileva in maniera più diretta lo sforzo assoluto di internazionalizzazione posto in atto dall'impresa, andando a misurare il numero di investimenti diretti esteri effettuati. Inoltre, l'utilizzo di tre differenti indicatori è in grado di conferire robustezza all'analisi, poiché consente di verificare se i risultati dei vari modelli sono concordi tra loro nel determinare il fenomeno a prescindere da come esso sia rilevato.

Sulla base di quanto ora esposto, possono quindi essere declinati tre differenti modelli:

Modello 1: Internazionalizzazione\_risorse =  $f$  (Presenza\_genere; Peso\_genere; Controlli)

Modello 2: Internazionalizzazione\_geografica =  $f$  (Presenza\_genere; Peso\_genere; Controlli)

Modello 3: Internazionalizzazione\_entità =  $f$  (Presenza\_genere; Peso\_genere; Controlli)

Tra le prime variabili indipendenti, rilevate al 2008, vi è una variabile dummy (Presenza\_genere) volta a verificare la presenza (o meno) della donna in ruoli decisionali all'interno del Consiglio di Amministrazione. Questa assume valore 1 se si rileva almeno una donna all'interno del CdA, 0 diversamente. Una seconda variabile (Peso\_genere) rappresenta la composizione percentuale di genere femminile all'interno del CdA, al fine di verificare se l'incremento percentuale di donne in ruoli decisionali sia determinante o meno in termini di crescita internazionale.

Come anticipato, oltre alle variabili fino a qui descritte, sono presenti altre variabili di controllo.

Le imprese con un'attività già consolidata godono di maggior esperienza e sono più propense a raccogliere le informazioni necessarie ad avviare un processo di espansione efficace (Zahra, 2003). Per rappresentare l'esperienza posseduta dalle imprese è stata inserita una variabile relativa agli anni di attività complessiva (Esperienza) ed una riferita al numero di anni trascorsi dal primo investimento diretto estero effettuato (Esperienza\_internazionale) (entrambe calcolate come logaritmo).

Sono state incluse nell'analisi anche variabili in grado di approssimare la capacità manageriale ed organizzativa dell'impresa (Dunning e Lundan, 2008) rappresentate attraverso due proxy: la quotazione in borsa (Quotata), una dummy pari a 1 se l'impresa è quotata, pari a 0 diversamente, e la dimensione (Dipendenti), definita come il logaritmo del numero dei dipendenti.

La letteratura ha stabilito un'associazione positiva tra la performance dell'impresa e il processo di internazionalizzazione (Lu e Beamish, 2001), pertanto è stato introdotto come elemento di controllo anche una misura di profittabilità delle imprese, approssimato dal profitto per dipendente (Rendimento), calcolato come il logaritmo dell'indice che pone in rapporto ricavi e costo del lavoro. Un ulteriore aspetto da tenere in considerazione sono i vincoli finanziari cui le realtà imprenditoriali sono sottoposte e che necessariamente comportano un'influenza sulle possibilità di crescita (oltre i confini domestici (Coad, 2009; Goodstein e Boeker, 1991; Wiklund, Patzelt e Shepherd, 2007;)). Per questo motivo si inserisce una variabile che vada a misurare proprio questo aspetto tramite l'indice di liquidità (Vincoli\_fin), calcolato come rapporto tra attività correnti e passività correnti.

In aggiunta la ricerca empirica mostra come internazionalizzazione e innovazione siano dimensioni in grado di influenzarsi reciprocamente in maniera importante (Kafouros, Buckley, Sharp e Wang, 2008; Kotabe, Srinivasan e Aulakh, 2002;). Ciò è dovuto al fatto che, agendo nei mercati internazionali ed offrendo i prodotti ad un numero ampio di acquirenti, le imprese possono capitalizzare in modo più efficace i costi connessi alle spese in R&S e all'acquisizione di brevetti. Inoltre l'internazionalizzazione riduce i rischi legati agli investimenti in innovazione, dal momento che consente di evitare le fluttuazioni e i cicli economici tipici di un singolo mercato (Kafouros et al., 2008), e amplia la conoscenza degli ambienti competitivi nei vari paesi, guidando l'impresa verso gli obiettivi ritenuti più promettenti (Filippetti, Frenz e Ietto-Gillies, 2009). La variabile impiegata nell'analisi per misurare la capacità innovativa dell'impresa è una dummy che assume valore 1 se l'impresa detiene brevetti registrati, 0 diversamente (Brevetti).

La letteratura in ambito family business afferma come la proprietà esercita un'influenza significativa sulle scelte strategiche delle imprese (D'Allura e Faraci, 2018; George, Wiklund e Zahra, 2005), in particolare come la proprietà familiare inibisca il processo di espansione globale (Bannò, Pozza e Trento, 2016). La variabile Famiglia è una dummy uguale a 1 se l'impresa non è quotata e la proprietà familiare supera la soglia del 50% oppure se essa è quotata e la percentuale in possesso alla famiglia è superiore al 20%, altrimenti pari a 0.

Per poter affrontare con successo un percorso di espansione internazionale è opportuno poter disporre di adeguate conoscenze manageriali (Zaheer e Mosakowski, 1997), appoggiandosi, se necessario, anche a competenze esterne all'impresa. Ciò che spesso si rileva è come un management

a carattere familiare induca l'impresa ad adottare strategie conservative (Claessens, Djankov, Fan e Lang, 2002) e in quanto tali incompatibili con l'elevato rischio connesso alla decisione di espandersi oltre i confini nazionali. Per questo la presenza di manager esterni può avere un impatto significativo sul grado di internazionalizzazione raggiunto: tale aspetto è inglobato nell'analisi attraverso una variabile dummy (Manager\_esterni) che assume valore 1 se si registra la presenza di figure esterne, 0 se il management è interamente di famiglia.

Nel modello sono state poi inserite alcune variabili con l'obiettivo di tenere in considerazione le possibili opportunità offerte dalle differenti zone geografiche e dai diversi settori industriali, dato che Wright, Westhead e Ucbasaran (2007) hanno messo in luce come il contesto possa influenzare l'attività internazionale e la performance dell'impresa. In generale le imprese collocate nel nord d'Italia appaiono maggiormente propense ad adottare strategie internazionali (Intesa San Paolo e SRM, 2011) rispetto a quelle con sede nel centro-sud Italia. La variabile Localizzazione è una dummy che assume valore 1 quando l'impresa è collocata nel Nord Italia e 0 diversamente. Infine, tenuto conto del considerevole impatto che l'industria di riferimento può apportare al processo di internazionalizzazione, si è ritenuto necessario inserire una variabile che indicasse il settore di appartenenza dell'impresa (Settore). A tale proposito si è scelto di adottare la tassonomia di Pavitt (Pavitt, 1984), una classificazione dei settori merceologici compiuta sulla base delle fonti e della natura delle opportunità tecnologiche, delle innovazioni, dell'intensità di R&S e della tipologia dei flussi di conoscenza. Pavitt individua quattro grandi raggruppamenti settoriali: supplier dominated (e.g. tessile, calzature, alimentari e bevande, carta e stampa, legname), scale intensive (e.g. metalli di base, autoveicoli e motori), specialised suppliers (e.g. macchine agricole e industriali, macchine per ufficio, strumenti ottici, medici e di precisione) e science based (e.g. chimica, farmaceutica, elettronica). Ai fini statistici sono state inserite tre dummy che assumono valore 1 quando l'impresa si trova nel settore in questione, 0 diversamente: il settore supplier dominated è considerato il livello base.

Per maggiore chiarezza e le variabili utilizzate per l'analisi vengono riassunte nella Tabella 1, con indicazione della fonte da cui sono stati reperiti i dati.

*Tab. 1: definizione e fonte delle variabili impiegate nell'analisi empirica*

<b>Variabile</b>	<b>Definizione</b>	<b>Fonte</b>
<i>Variabile dipendente</i>		
Internazionalizzazione_risorse	Rapporto tra numero dipendenti impiegati all'estero e numero dipendenti occupati in Italia	REPRINT/AIDA
Internazionalizzazione_entità	Logaritmo del numero di IDE	REPRINT
Internazionalizzazione_geografica	Logaritmo del numero di paesi esteri in cui la casa madre opera	REPRINT
<i>Variabili relative al genere</i>		
Presenza_genere	Dummy di valore 1 se presente almeno una donna nel CdA, 0 altrimenti	AIDA; siti web aziendali
Peso_genere	Composizione percentuale di donne nel CdA	AIDA; siti web aziendali
<i>Variabili di controllo</i>		
Esperienza	Logaritmo del numero di anni trascorsi dalla fondazione dell'impresa	AIDA
Esperienza_internazionale	Logaritmo del numero anni trascorsi dal primo IDE effettuato all'estero	REPRINT
Quotata	Dummy pari a 1 se l'impresa è quotata, 0 altrimenti	Borsa Italiana

Addetti	Logaritmo del numero dei dipendenti	AIDA
Rendimento	Logaritmo del rapporto tra ricavi e costo del lavoro	AIDA
Vincoli_fin	Rapporto tra attività correnti e passività correnti	AIDA
Innovazione	Dummy di valore 1 se l'impresa detiene brevetti registrati, 0 altrimenti	Espacenet
Famiglia	Variabile dummy uguale a 1 se l'impresa non è quotata e la proprietà familiare supera la soglia del 50% o se l'impresa è quotata e la proprietà familiare supera il 20%, 0 altrimenti.	AIDA
Manager_esterni	Dummy di valore 1 se c'è almeno un manager esterno alla famiglia, 0 diversamente	AIDA
Localizzazione	Dummy che indica la localizzazione geografica nel nord, 0 diversamente Italia	AIDA
Settore	Dummy di valore 1 se l'impresa opera in un determinato settore, 0 altrimenti	REPRINT

Fonte: ns. elaborazioni

### 3.3 Analisi descrittiva

Il dataset utilizzato per condurre la presente ricerca è composto da 513 imprese italiane che operano al di fuori dei confini nazionali attraverso IDE ed è stato reperito presso la banca dati REPRINT.

Se si considera l'intero campione si registra una presenza femminile in ruoli decisionali di rilievo pari poco più dell'11% sul totale del numero dei membri del CdA. Come metro di giudizio per valutare il livello di correlazione si assume quanto specificato da Wooldridge (2003), ossia che la correlazione è accettabile quando inferiore a 0.9. Viene effettuato anche il test VIF (*variance inflation factors*), che indica quanto una variabile risulti spiegata dalle altre presenti nel modello di regressione. Anche in questo caso i valori riscontrati possono essere ritenuti accettabili, in quanto inferiori al valore soglia di 0.9.

### 3.4 Analisi empirica

Da una prima osservazione si può cogliere come i tre modelli differiscano per quanto riguarda la significatività statistica delle variabili connesse al genere. Nel Modello 1 infatti né la variabile che rileva la sola presenza femminile (*Presenza\_genere*), né quella che conta la composizione percentuale del CdA (*Peso\_genere*) sono statisticamente significative. Ciò indica che le variabili di genere non hanno un effetto sul numero di dipendenti che l'impresa è disposta a impiegare all'estero in rapporto a quelli della casa madre. Negli altri due modelli invece la situazione in parte è diversa, poiché la variabile *Presenza\_genere* risulta statisticamente rilevante, con un coefficiente negativo. Questo indica che la presenza femminile è associata ad una riduzione del grado di internazionalizzazione ottenuto dalle imprese in termini di numero di IDE effettuati o di paesi raggiunti. Tale aspetto appare coerente con quanto affermato da un recente studio (Niñerola et al., 2016) che mostra come la presenza di donne nel team management porti l'impresa ad orientarsi verso un numero ridotto di paesi, nello specifico quelli più sicuri ed in grado di incrementare la sopravvivenza dell'impresa.

Tuttavia, andando a guardare la composizione percentuale di genere femminile nel CdA, questa è invece positiva e significativa ed indica che l'aumentare del numero di donne è in grado di apportare effetti benefici tali da rendere positiva la relazione. In questo caso i dati mostrano come

una differenza nella misurazione possa portare a conclusioni diverse: la sola presenza femminile in CdA – misurata come dummy – indica una riduzione del livello di internazionalizzazione, ma il fatto che vi sia un numero crescente di donne ha invece un effetto opposto.

Per quanto riguarda invece le variabili definite di controllo è possibile osservare come l'esperienza sia una componente sempre significativa in ognuno dei modelli realizzati. Tale risultato sta a significare come l'esperienza posseduta dalle imprese sia determinante per una gestione efficace dei processi di espansione globale e per la raccolta di tutte le informazioni necessarie ad una crescita intensa (Zahra, 2003). Anche l'esperienza internazionale, incide, all'interno della presente analisi, sul numero di paesi raggiunti e sul numero di IDE effettuati, con un segno positivo. Al contrario nel Modello 1 il regressore non presenta rilevanza statistica, lasciando intendere che l'esperienza internazionale in questo caso non impatta sul numero di dipendenti che si è disposti a collocare all'estero, ma solo sul numero di investimenti fatti e sulla quantità di paesi con cui l'impresa si confronta a livello internazionale.

In contrasto alle aspettative il coefficiente associato alla variabile Dimensione nel Modello 1 ha segno negativo e significativo, mentre negli altri due positivo. Il coefficiente associato, sempre di segno positivo, indica che la quotazione è un elemento in grado di intensificare il processo di espansione globale.

Un'altra variabile che appare statisticamente significativa in tutti i modelli proposti è quella denominata Innovazione con un coefficiente positivo e significativo in tutti e tre i modelli. Ciò conferma il fatto che i processi di innovazione e di internazionalizzazione sono dimensioni strettamente legate da una relazione positiva, tale che la presenza dell'una genera un contributo positivo all'intensificarsi dell'altra (Kafouros et al., 2008; Kotabe et al., 2002;).

Vi sono poi dei regressori che appaiono significativi unicamente in un modello e non negli altri due: tra questi si trova ad esempio Proprietà\_familiare, che presenta un coefficiente negativo e statisticamente diverso unicamente nel primo modello. Tale aspetto è coerente con l'idea che la famiglia costituisca un freno nella propensione ad intraprendere strategie di intensa crescita e quindi costituisca di fatto un ostacolo all'affermazione internazionale. Anche la presenza di manager esterni rispetto all'ambito familiare risulta positivo unicamente nel Modello 2. Ciò può essere spiegato grazie al bagaglio di conoscenze che tali figure apportano. Se le imprese familiari sono di per sé orientate verso il mercato domestico, come riscontrato ad esempio da Gallo e Pont (1996), l'ingresso di manager esterni con esperienze differenti può ampliare il raggio d'azione dell'impresa, estendendolo ad un numero maggiore di paesi nel contesto internazionale e portandolo così a superare la già citata liability of foreignness (Zaheer e Mosakovski, 1997).

Un risultato inaspettato, invece, si osserva per quanto riguarda la localizzazione della casa madre al Nord, negativa e significativa.

Per quanto riguarda i settori in cui le imprese operano, nei Modelli 2 e 3 la variabile dummy Science based presenta, come atteso, un coefficiente positivo e significativamente diverso da zero.

Infine le variabili che rappresentano il rendimento e i vincoli finanziari caratterizzanti l'impresa, non hanno rilevanza statistica.

*Tab.3: Risultati delle regressioni*

<b>MODELLO 1</b>			<b>MODELLO 2</b>			<b>MODELLO 3</b>		
<b>Internazionalizzazio ne Risorse</b>			<b>Internazionalizzazion e Entità</b>			<b>Internazionalizzazion e Geografica</b>		
<b>B</b>	<b>Sign.</b>	<b>Std. Err.</b>	<b>B</b>	<b>Sign.</b>	<b>Std. Err.</b>	<b>B</b>	<b>Sign.</b>	<b>Std. Err.</b>

*Variabili relative al genere*

Presenza_genere	-0.84 1	2.701	-0.111	*	0.08	-0.133	*	0.091	
Peso_genere	1.025	4.290	0.205	*	0.186	0.451	*	0.299	
<i>Variabili di controllo</i>									
Esperienza	3.658	*	2.799	0.167	**	0.014	0.223	**	0.091
Esperienza_internazionale	3.586		4.311	0.633	***	0.135	0.8457	***	0.134
Quotata	3.854	*	2.211	0.143	**	0.111	0.256	***	0.068
Addetti	-5.91 6	***	1.419	0.111	**	0.079	0.171	***	0.052
Rendimento	2.173		2.923	-0.023		0.089	0.076		0.091
Vincoli_finanziari	0.639		1.156	-0.011		0.037	-0.032		0.051
Innovazione	3.761	**	2.222	0.124	**	0.057	0.123	*	0.071
Famiglia	-7.04 1	***	2.192	0.017		0.058	0.045		0.067
Manager_esterni	-0.66 1		3.301	0.167	**	0.089	0.151		0.111
Loc_geografica – Nord	-7.75 2	***	3.022	0.016		0.073	0.018		0.097
Settore	-1.53 6								
– Scale intensive			2.528	0.061		0.083	0.129		0.088
– Specialised suppliers	-1.12 9		2.493	0.0571		0.072	0.112		0.091
– Science based	-2.83 1		3.521	0.183	**	0.099	0.212	*	0.121

Significatività: \* al livello del 10%; \*\*al livello del 5%; \*\*\* al livello del 1%.

Fonte: ns. elaborazione

#### 4. Discussione dei risultati, implicazioni manageriali, conclusioni

Obiettivo del lavoro è stato indagare le traiettorie di crescita internazionale delle imprese utilizzando come variabile esplicativa la presenza delle donne nei ruoli decisionali, e nello specifico sono stati osservati i CdA. L'indagine condotta ha evidenziato come né la sola presenza femminile né l'incremento percentuale della composizione femminile in CdA abbiano un impatto statisticamente significativo sul grado di internazionalizzazione calcolato come rapporto tra addetti impiegati all'estero su dipendenti in Italia. Risultato diverso però si registra per gli altri due modelli proposti, che misurano il grado di internazionalizzazione come capacità di affrontare diversi contesti istituzionali e lo sforzo assoluto di investimento all'estero. I risultati mostrano come il modo in cui si misura la partecipazione femminile sia importante: mentre la mera presenza femminile in ruoli decisionali risulta legata ad una limitazione dell'espansione nel mercato globale, tuttavia, l'incremento percentuale della componente femminile cambia la rilevanza statistica e assume un segno positivo. Pertanto, il fatto che il CdA abbia un'elevata presenza femminile o sia addirittura composto maggiormente da donne genera un impatto positivo sul grado di internazionalizzazione.

L'interpretazione di tali risultati non è immediata né scontata. Una prima interpretazione, a nostro avviso superficiale se basata unicamente sulla presenza o meno delle donne nel CdA, si può

trovare in quella parte della letteratura accademica che sostiene come alcune attribuzioni tipicamente femminili fungano da ostacolo per la gestione dell'attività di rischio dell'impresa. È infatti possibile ipotizzare come caratteristiche quali l'avversione al rischio, riscontrata in vari ambiti tra cui quello finanziario e di investimento (Grable, 2000; Jianakoplos e Bernasek, 1998), o la minore propensione alla crescita dimensionale (Bird e Brush, 2002) costituiscano di fatto un freno ad un'intensa crescita globale. Un'interpretazione alternativa, che tiene conto della presenza percentuale femminile nel CdA, basata sulla teoria dell'identità sociale (Social Identity Theory), è che la presenza di una sola donna (o di un numero molto limitato) nel CdA possa causare un aumento di relazioni interpersonali negative dovute a fenomeni di categorizzazione sociale, stereotipi e pregiudizi (Eagly e Karau, 2002; Schwab, Werbel, Hofmann, e Henriques, 2016) e che tale conflitto possa ostacolare il processo decisionale influenzando in maniera negativa la capacità di presa di decisioni strategiche quali quelle relative all'internazionalizzazione. Questa interpretazione è altresì sostenuta dalla teoria della massa critica, secondo la quale quando vi è solo una o due donne esse vengono percepite quali 'simboli' (o 'token') e questo consente agli stereotipi di prevalere danneggiando le dinamiche di gruppo e la performance decisionale. Invece, all'aumentare del numero di donne, aumenta anche la probabilità che le loro voci e idee vengano ascoltate, migliorando le dinamiche dirigenziali e manageriali in modo sostanziale (Erkut, Kramer e Konrad, 2008).

#### *4.1 Implicazioni manageriali*

Il presente lavoro, nonché gli esiti dell'analisi statistica, possono essere ritenuti uno spunto di partenza per ipotizzare delle implicazioni di tipo manageriale o di policy. Per quanto riguarda le prime sarebbe opportuno che i vertici dell'impresa prendessero consapevolezza delle differenze di genere che intercorrono tra figure maschili e femminili nei ruoli decisionali e nella gestione dell'impresa. Con ciò non si intende affermare che una parte sia inferiore all'altra, ma semplicemente che ciascuna presenti delle peculiarità che si ripercuotono poi sulla gestione. Potrebbe ad esempio rivelarsi necessario predisporre una formazione specifica in quegli ambiti dove i processi decisionali vedono protagoniste anche le donne, oggetto del presente elaborato, al fine di consentire a gruppi decisionali eterogenei (rispetto al genere) di sviluppare determinate caratteristiche e processi decisionali utili in un processo di globalizzazione e più in generale nella vita dell'impresa. Inoltre, al di là degli effetti sulle strategie decisionali nell'impresa, le donne rappresentano metà della popolazione a livello mondiale e come studiosi di management non possiamo prescindere da valutazioni volte a sottolineare la loro limitata partecipazione ai vertici aziendali. Un passo importante da compiere per mettere la figura femminile in condizione di poter esprimere al meglio il proprio potenziale è la predisposizione di misure atte a superare le difficoltà che incontra nel conciliare lavoro e vita privata. Una politica aziendale attenta a questa problematica, ed in grado di fornire un valido aiuto, può ridimensionare gli ostacoli che esse incontrano nell'intraprendere una carriera lavorativa di un certo tipo, soprattutto quando questa sia all'interno di un organo decisionale come il CdA, e dunque porle in una condizione di operatività diversa.

#### *4.2 Limiti del lavoro e future linee di ricerca*

Il lavoro non è esente da alcune limitazioni che, in quanto tali, devono essere necessariamente tenute in considerazione. Innanzitutto il contributo della donna ai processi di crescita internazionale viene valutato unicamente tramite variabili che misurano la presenza femminile e la composizione percentuale di genere nel CdA, ma non tiene conto dei meccanismi sottostanti né di altri fattori. Sicuramente una direzione fruttuosa per la ricerca futura è quella di indagare i meccanismi che contribuiscono alla spiegazione dei risultati del nostro studio, che potrebbero essere il frutto di conflitto e relazioni negative dovute all'eterogeneità introdotta dalla presenza femminile, ai pregiudizi e agli stereotipi che permangono nel mondo del lavoro o, al contrario, potrebbero essere

il segnale di un processo decisionale migliore proprio grazie alla presenza delle donne nel CdA.

Potrebbe inoltre essere importante prendere in considerazione il grado di istruzione della componente femminile nell'organo decisionale, in quanto un manager con un titolo di studio elevato ha un influsso differente sulle effettive possibilità di crescita rispetto a quello con una qualifica inferiore (Queiró, 2016). Inoltre altri aspetti interessanti da valutare sono il livello di esperienza internazionale e l'età anagrafica delle figure femminili in questione, considerando anche questi come fattori in grado di esercitare un qualche impatto sugli esiti dell'analisi. Se in generale si ritiene che un'esperienza precedente in contesti globali possa conferire un impulso positivo alla crescita nei mercati esteri, l'età anagrafica può offrire interpretazioni differenti. Da un lato, l'avanzare degli anni porta con sé una conoscenza maggiore ed una disponibilità di informazioni più completa, dall'altro le giovani generazioni si caratterizzano per una maggiore volontà di cambiamento e il perseguimento di strategie innovative, quali, ad esempio, l'espansione internazionale. Pertanto, un'indicazione per uno sviluppo futuro del presente filone di ricerca potrebbe essere quella di non limitarsi a considerare il genere come una variabile binaria, intesa semplicemente come l'appartenenza all'uno o all'altro sesso, ma di affiancarla anche ad altre attribuzioni in grado di descrivere più nel dettaglio la persona, le sue caratteristiche ed esperienze.

Un altro limite risiede nel fatto che il campione impiegato per l'analisi è composto interamente da imprese italiane attive nel contesto internazionale. Tuttavia lo stesso studio replicato su imprese aventi sede in paesi caratterizzati da contesti istituzionali e socio-culturali differenti potrebbe fornire risultati diversi. Infatti, elementi quali un organismo istituzionale in grado di garantire il rispetto delle regole, di sostenere e stimolare gli investimenti delle imprese, la presenza di un sistema di incentivi alla crescita e l'adeguatezza delle infrastrutture sono tutti elementi del contesto istituzionale che influiscono in maniera significativa sull'attività delle imprese e la loro possibilità di crescere nei mercati esteri. Tali condizioni variano molto nei diversi Paesi, anche se geograficamente limitrofi, pertanto è un aspetto che può essere tenuto in considerazione. Inoltre tra i vari Stati può sussistere anche una differenza di tipo culturale, tale da rendere l'ambiente complessivo più o meno predisposto alla figura femminile all'interno dell'impresa. Appare ragionevole ritenere che nei Paesi meno aperti verso la presenza di donne all'interno delle imprese, il contributo e il livello di partecipazione femminile siano ben diversi rispetto agli Stati dove la distanza culturale verso l'inclusione di genere è minore. Questo effetto può dunque riflettersi sulle scelte strategiche e, quindi, anche nei processi di internazionalizzazione. Futuri approfondimenti che colgano tale aspetto dovrebbero riguardare un confronto tra differenti paesi.

## BIBLIOGRAFIA

- ANDERSEN O., (1997), Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks, *Management International Review*, 37: 27-42.
- BANNÒ M., POZZA E., TRENTO S., (2016), La famiglia fa male all'internazionalizzazione dell'impresa?, *Sinergie*, 100(34): 133-154
- BEECHLER, S., JAVIDAN M., (2007), Leading with a global mindset, *Advances in International Management*, 19: 131-169.
- BIRD B., BRUSH C. G., (2002), A Gendered Perspective on Organizational Creation, *Entrepreneurship Theory and Practice* 26(3): 41-65.
- CARTER D.A., SIMKINS B.J., SIMPSON W.G., (2003), Corporate governance, board diversity, and firm value, *The Financial Review*, 38: 33-53.
- CHILD J., FALKNER D., PITKETHLY R., (2001), *The management of international acquisitions*, Oxford University Press: Oxford, U.K..
- CHOWDHURY J., (1992), Performance of international joint ventures and wholly owned foreign subsidiaries: A comparative perspective, *Management International Review*, 32: 115-133.

- CLAESSENS S., DJANKOV S., FAN J.P., LANG L.H., (2002), Disentangling the incentive and entrenchment effects of large shareholdings, *The Journal of Finance*, 57(6): 2741-2771.
- COAD A., (2009), *The Growth of Firms: A Survey of Theories and Empirical Evidence. New Perspectives on the Modern Corporation*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- COX T., (1994), *Cultural diversity in organizations: theory, research, and practice*, San Francisco (CA): Berrett-Koehler.
- CROSON R, GNEEZY U, (2009), Gender Differences in Preferences, *Journal of Economic Literature*, 47(2): 448-74
- D'ALLURA G.M., FARACI R., (2018), *LE IMPRESE FAMILIARI. Governance, internazionalizzazione e innovazione*, FrancoAngeli.
- DAHLIN K. B., WEINGART L. R., HINDS P. J., (2005), Team diversity and information use, *Academy of Management Journal*, 48(6), 1107-1123.
- DUNNING J.H., (1996), The geographical sources of the competitiveness of firms: some results of a new survey, *Transnational Corporations*, 5(3): 1–29.
- DUNNING J.H., LUNDAN S., (2008), *Multinational Enterprise and the Global Economy*, Edward Elgar, Cheltenham.
- DUNNING J.H., PEARCE R.D., (1981), *The World's Largest Industrial Enterprises*, Gower, Farnborough.
- DWYER S., RICHARD O., CHADWICK K., (2003), Gender diversity in management and firm performance: The influence of growth orientation and organizational culture, *Journal of Business Research*, 56:1009-19.
- EAGLY A. H., CARLI L. L., (2003), Finding gender advantage and disadvantage: Systematic research integration is the solution, *Leadership Quarterly*, 14(6): 851-859
- EAGLY A. H., JOHANNESSEN-SCHMIDT M. C., (2001), The leadership styles of women and men, *Journal of social issues*, 57(4): 781-797.
- EAGLY A. H., KARAU S. J., (2002), Role congruity theory of prejudice toward female leaders, *Psychological Review*, 109: 573–598.
- ERKUT, S., KRAMER, V. W., KONRAD, A. M. (2008). Critical mass: does the number of women on a corporate board make a difference?. *Women on corporate boards of directors: International research and practice*, 222.
- FILIPPETTI A., FRENZ M., IETTO-GILLIES G., (2009), *Is the Innovation Performance of Countries Related to their Internationalization?* European Commission, Brussels.
- GALLO M.A., PONT C.G. (1996), Important factors in family business internationalization, *Family Business Review*, 9(1): 45-59.
- GEORGE G., WIKLUND J., ZAHRA S.A. (2005), Ownership and the internationalization of small firms, *Journal of Management*, 31(2): 210-233.
- GHOSHAL S. (1987), Global strategy: An organizing framework, *Strategic Management Journal*, 8(5): 425-440.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, (2017), *Women's Entrepreneurship: 2016/2017 Report*, GEM
- GNEEZY U., NIEDERLE M., RUSTICHINI A., (2003), Performance in competitive environments: Gender differences, *The Quarterly Journal of Economics*, 118(3): 1049–1074.
- GOODSTEIN J.G., BOEKER W.B., (1991), *Turbulence at the top: a new perspective on governance structure changes and strategic change*, *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.
- 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 mediumsized enterprises, *Women in Management Review*, 10(8): 4-10
- 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.
- HAMBRICK D.C., CHO T.S., CHEN M.J., (1996), The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves, *Administrative Science Quarterly*, 41: 659-84.
- HITT M.A., HOSKISSON R.E., KIM H. (1997), International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms, *Academy of Management Journal*, 40: 767-777.
- IETTO-GILLIES G., (1998), Different conceptual frameworks for the assessment of the degree of internationalization: an empirical analysis of various indices for the top 100 transnational corporations, *Transnational corporations*, 7: 17-40.
- JAVIDAN M., BULLOUGH A., DIBBLE R., (2016), Mind the gap: Gender differences in global leadership self-efficacies, *The Academy of Management Perspectives*, 30(1): 59-73.
- JIANAKOPOLOS N. A., BERNASEK A., (1998), Are women more risk averse?, *Economic inquiry*, 36(4): 620-630.
- 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.
- KOENIG A. M., EAGLY A. H., MITCHELL A. A., RISTIKARI T., (2011), Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms, *Psychological Bulletin*, 137: 616-642.
- KOGUT B., (1985), Designing global strategies: Comparative and competitive value added chains, *Sloan Management Review*, 26(4): 15-28.
- 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.
- LU J.W., BEAMISH P.W., (2001), The internationalization and performance of SMEs, *Strategic Management Journal*, 22(6-7): 565-586.
- MORRIS M.H., MIYASAKI N.N., WATTERS C.E., (2006), The dilemma of growth: understanding venture size choices of women entrepreneurs, *Journal of Small Business Management*, 44: 221-244
- NG E. S., SEARS G. J., (2017), The glass ceiling in context: the influence of CEO gender, recruitment practices and firm internationalisation on the representation of women in management, *Human Resource Management Journal*, 27(1): 133-151.
- NIÑEROLA A., HERNÁNDEZ-LARA A. B., SÁNCHEZ-REBULL M. V., (2016), The diversity of the top management team and the survival and success of international companies: The case of Spanish companies with foreign direct investment in China, *International Journal of Organizations*, 16: 127-148.
- NIOSI J., TSCHANG F.T. (2009), The strategies of Chinese and Indian software multinationals: Implications for internationalization theory, *Industrial and Corporate Change*, 18(2): 269-294.
- OECD (2018), *FDI stocks (indicator)*, Link: <https://data.oecd.org/fdi/fdi-stocks.htm#indicator-chart>
- ORSER B., RIDING A., TOWNSEND J., (2004), Exporting as a means of growth for women-owned Canadian SMEs, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 17(3): 153-174
- ORSER B., SPENCE M., RIDING A., CARRINGTON C. A., (2010), Gender and export propensity, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(5): 933-957.
- PAVITT K., (1984). Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory, *Research policy*, 13(6): 343-373.

- PRANGE C., VERDIER S. (2011), Dynamic capabilities, internationalization processes and performance, *Journal of World Business*, 46(1): 126-133.
- QUEIRÓ F., (2016), The effect of manager education on firm growth, *QJ Econ*, 118(4): 1169-1208.
- REUBER R., FISHER E., (1997), The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs, *Journal of International Business Studies*, 28 (4): 807–825.
- ROSNER J. B., (1990), Ways women lead, *Havard Business Review*, 119-125
- SCHWAB, A., WERBEL, J. D., HOFMANN, H., & HENRIQUES, P. L. (2016). Managerial gender diversity and firm performance: An integration of different theoretical perspectives, *Group & Organization Management*, 41(1), 5-31.
- STOPFORD J. M., WELLS L. T., (1972), *Managing the multinational enterprise: Organization of the firm and ownership of the subsidiary*, New York: Basic Books.
- TALLMAN S., LI J., (1996), Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms, *Academy of Management Journal*, 39(1): 179-196.
- VERMEULEN F., BARKEMA H.G., (2001), Learning through acquisitions, *Academy of Management Journal*, 44(3): 457-476.
- WIKLUND J., PATZELT H., SHEPHERD D.A., (2007), Building an integrative model of small business growth, *Small Business Economics*, 32(4): 351–374.
- WILLIAMS D. A., (2013), Gender and the internationalization of SMEs, *Journal of International Business Research*, 12(1): 133.
- WOOLDRIDGE J., (2003), *Introductory econometrics: a modern approach*, Thomson South-Western Publishing
- WORLD ECONOMIC FORUM, (2017), *The Global Gender Gap Report 2017*, WEM Publications
- WRIGHT M., WESTHEAD P., UCBASARAN D., (2007), Internationalization of small and mediumsized enterprises (SMEs) and international entrepreneurship: a critique and policy implications, *Regional Studies*, 41(7): 1013–1030.
- ZAHEER S., MOSAKOWSKI E., (1997), The dynamics of the liability of foreignness: A global study of survival in financial services, *Strategic Management Journal*, 18(6): 439-464.
- ZAHRA S.A., (2003), International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement, *Journal of Business Venturing*, 18(4): 495–512.
- ZIMMERMAN M.A., BROUTHERS K. D., (2012), Gender heterogeneity, entrepreneurial orientation and international diversification, *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 4(1): 20-43