

# Contesto istituzionale, donne e imprese familiari: una verifica empirica sull'Italia

MARIASOLE BANNÒ\* GIORGIA MARIA D'ALLURA\*

**Obiettivi.** Il lavoro indaga l'influsso del contesto istituzionale sulla partecipazione delle donne nei consigli di amministrazione delle imprese familiari in Italia. Il contesto in cui gli individui e le organizzazioni agiscono è definito dalle istituzioni che creano "le regole del gioco" (North, 1990). Le istituzioni sono create con lo scopo di facilitare le transazioni economiche e accrescere l'efficacia stessa dei sistemi economici (North, 1990). Tuttavia, esiste una ulteriore interazione che si crea tra istituzioni informali (cultura, tradizioni, valori e credenze) e istituzioni formali e che contribuisce a creare altre regole accettate dal contesto. Un aspetto da cogliere con riferimento a questa parte di interazione è l'esistenza di un effetto di genere. Di conseguenza, il lavoro propone l'opportunità di assumere la prospettiva teorica della teoria istituzionale al fine di indagare la partecipazione delle donne nel contesto dell'impresa familiare. In letteratura, l'effetto di genere sulle istituzioni è riconosciuto soprattutto negli studi sull'imprenditorialità femminile (Aidis et al., 2007; Jennings e Brush, 2013). In particolare, gli studiosi hanno evidenziato che esistono restrizioni di genere che influenzano le donne ad avviare la propria attività e ad adottare strategie di espansione nei loro business (Aidis e Schillo et al., 2017). Tali restrizioni possono essere considerate il risultato di istituzioni informali, socialmente prescrittive ma non legalmente enunciate (North, 1991). Quindi, se da un lato, le istituzioni formali sono la parte visibile delle "regole del gioco" (di solito la legge costituzionale), c'è un altro lato della storia rappresentato dalla parte invisibile, ovvero dall'insieme di quelle "regole del gioco" basate sui comportamenti accettati dalla comunità e alimentati dalla storia, dalle tradizioni e dalle credenze. Le istituzioni informali (cioè ruoli di genere, credenze, norme e valori) creano, inoltre, stereotipi che possono influire sui comportamenti, talenti e abilità individuali (Rouse et al., 2013). A tal proposito, esiste una parte della letteratura che ha mostrato quanto le "istituzioni stereotipate" finiscano per considerare le donne meno capaci degli uomini di svolgere una particolare funzione, come ad esempio quella di ricoprire ruoli di comando nelle imprese (Roomi et al., 2018).

Dal punto di vista teorico, la teoria istituzionale introduce l'effetto genere con lo sviluppo della teoria della "congruità del ruolo di genere" (Eagly e Karau, 2002). La teoria della congruità dei ruoli mette in luce le norme informali di genere che ostacolano il percorso egualitario delle donne, in generale, all'interno della società e, in particolare, come imprenditori o in ruoli di comando all'interno del consiglio di amministrazione (Eagly e Karau, 2002). In questo articolo, consideriamo la teoria della congruità del ruolo di genere nel contesto specifico delle imprese familiari. Si ritiene che il contesto delle imprese familiari, subendo l'influsso delle istituzioni formali e informali, produca ulteriori ostacoli per la presenza delle donne nei consigli di amministrazione. Ispirandosi alla teoria del ruolo sociale, la teoria della congruità del ruolo di genere pone l'accento su due tipi di norme istituzionali informali: norme descrittive e norme ingiuntive (Eagly e Karau, 2002). Le norme descrittive sono riferite agli stereotipi di genere; le norme ingiuntive creano stereotipi prescrittivi o ideologia di genere. Entrambe potrebbero ridurre la presenza di donne nella proprietà o nella gestione a causa del conflitto che si crea tra lavoro e famiglia (Vera & Dean, 2005). Nello specifico, in un contesto familiare alle donne può essere richiesta in modo prescrittivo il prendersi cura della famiglia e quindi a loro è riservato un ruolo marginale nell'impresa (Cadieux et al., 2002). E' il modo in cui nell'impresa familiare si tutela il ruolo primario di cura della famiglia a scapito della presenza della donna in azienda. Inoltre, la teoria della congruità dei ruoli di genere crea un pregiudizio nei confronti delle donne leader che assume due forme. La prima è una valutazione meno favorevole del potenziale di leadership delle donne (rispetto agli uomini) perché la capacità di leadership è più riconducibile all'uomo. La seconda è una valutazione meno favorevole dell'effettivo comportamento di leadership delle donne perché si ritiene che le donne desiderino meno degli uomini assumere tale ruolo. Entrambi questi pregiudizi sono, a nostro avviso, un impedimento alla presenza (il primo pregiudizio) e all'azione (il secondo pregiudizio) delle donne all'interno dell'impresa familiare soprattutto in quei contesti che non sono egualitari nella valutazione tra uomo e donna (es. contesti patriarcali).

**Metodologia.** Il campione di riferimento, rilevato in modo casuale, risulta composto da 3.756 imprese italiane, familiari e non familiari. I dati utilizzati per la costruzione delle variabili, aggiornati al 2018, sono stati reperiti da tre diversi database. Le informazioni relative all'anagrafica delle imprese (i.e. nome società, anno fondazione, membri del

\* Associata di Economia Applicata - Università degli Studi di Brescia  
e-mail: mariasole.banno@unibs.it

• Ricercatrice di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Catania  
e-mail: gdallura@unict.it

CdA, quote di proprietà, dipendenti), quelle di tipo economico-finanziario e commerciale (i.e. redditività, vincoli finanziari) provengono dalla banca dati AIDA (Analisi Informatizzata delle Aziende Italiane) di Bureau Van Dijk e quelle relative alla capacità innovativa (i.e. numero di brevetti) da Espacenet.

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

Variabile	Definizione	Fonte
<i>Variabili di impresa familiare e contesto istituzionale</i>		
Proprietà Familiare	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
Esponenti Familiari	Numero di esponenti familiari sul totale dei facenti parte del CdA.	AIDA
CEO Familiare	Dummy che assume valore 1 se il CEO è un membro della famiglia, 0 altrimenti	AIDA
Successore	Variabile dummy uguale a 1 se nella gestione dell'impresa è coinvolto almeno un giovane successore, sia esso uomo o donna, 0 altrimenti.	AIDA
Contesto istituzionale	Variabile dummy che indica la localizzazione geografica per regione delle sedi in Italia	AIDA
<i>Variabili di genere</i>		
Esponenti Donne	Numero di donne facenti parte del CdA sul totale dei componenti del CdA	AIDA
CEO Donna	Dummy che assume valore 1 se la CEO è donna, 0 altrimenti	AIDA
Esponenti Donne di Famiglia	Numero di donne della famiglia facenti parte del CdA sul totale dei componenti del CdA	AIDA
CEO Donna di famiglia	Dummy che assume valore 1 se la CEO è donna della famiglia, 0 altrimenti	AIDA
Successore Donna	Dummy che assume valore 1 se nel CdA è presente almeno un successore donna della famiglia, 0 altrimenti	AIDA
<i>Variabili di controllo</i>		
Dimensione	Fatturato dalle vendite in migliaia di euro	AIDA
Quotata	Variabile dummy uguale a 1 se l'impresa è quotata in borsa italiana, 0 altrimenti.	BORSA ITALIANA
Età	Età dell'impresa.	AIDA
Settori	Variabile dummy uguale a 1 se l'impresa opera in un determinato settore: supplier dominated, scale intensive, specialised supplier e science based, 0 altrimenti.	AIDA
Redditività	Redditività del capitale proprio, misurato come il rapporto tra utile netto e Patrimonio Netto	AIDA
Rendimento	Misura di rendimento calcolata come il rapporto tra fatturato e costo del lavoro	AIDA
Vincoli Finanziari	Indice di liquidità, calcolato come rapporto tra l'attivo circolante diminuito delle rimanenze di magazzino e i debiti a breve.	AIDA
Innovazione	Numero di brevetti depositati presso EPO	ESPACENET

Le variabili oggetto di analisi si suddividono in tre gruppi: quelle volte a caratterizzare la natura dell'impresa familiare o non familiare e del contesto istituzionale (i.e. variabili di impresa familiare e contesto istituzionale); quelle atte a rappresentare il contributo femminile nell'impresa, sia essa familiare o non familiare (i.e. variabili di genere); quelle volte a caratterizzare l'impresa (i.e. variabili di controllo).

Nel primo gruppo di variabili riconduciamo la tipologia proprietaria e l'assetto manageriale che contraddistinguono le imprese in questione e il contesto istituzionale. La letteratura accademica in materia di family business afferma come la prima caratteristica eserciti un'influenza significativa sulle scelte strategiche intraprese (George, Wiklund, Zahra, 2005). È introdotta quindi la variabile Proprietà Familiare, 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 è la percentuale in possesso alla famiglia è superiore al 20%, altrimenti pari a 0. A completamento della descrizione di impresa familiare sono introdotte le variabili Esponenti Familiari, CEO Familiare e Successore per la cui definizione puntuale si rimanda alla Tabella 1. Il contesto istituzionale è identificato da variabili dummy che assumono valore 1 in base alla collocazione geografica dell'impresa.

Nel secondo gruppo, quello delle variabili di genere, vi è una variabile (Esponenti Donne) atta a rappresentare la composizione di genere femminile all'interno del CdA, al fine di verificare gli effetti dell'incremento di donne in ruoli decisionali e una dummy che identifica l'esistenza di un CEO Donna (CEO Donna). Entrambe le variabili sono quindi calcolate anche in riferimento alla presenza delle sole donne di famiglia. Si rilevano quindi una variabile atta a rappresentare la composizione di genere femminile di famiglia all'interno del CdA (Esponenti Donne di Famiglia), e una dummy che identifica l'esistenza di un CEO Donna di famiglia e della presenza di un successore donna (CEO Donna di Famiglia e Successore Donna).

Nel terzo gruppo sono state incluse, tra le altre, variabili in grado di approssimare la dimensione. Queste vengono rappresentate attraverso tre proxy: il fatturato (Fatturato) e la quotazione in borsa (Quotata). Per rappresentare la capacità manageriale ed organizzativa dell'impresa (Dunning e Lundan, 2008) nonché l'esperienza posseduta dalle imprese è stata inserita una variabile relativa agli anni trascorsi dal momento della fondazione dell'impresa stessa (Età). Tenuto conto del considerevole impatto che l'industria di riferimento può apportare nelle imprese, 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 le rispettive dummy che assumono valore 1 quando l'impresa si trova nel settore in questione, 0 diversamente.

Per descrivere i risultati delle imprese si è scelto di utilizzare la redditività (Redditività) e il profitto per dipendente (Rendimento). Un ulteriore aspetto da tenere in considerazione sono le restrizioni finanziarie cui le realtà imprenditoriali sono sottoposte e che necessariamente comportano un'influenza sulle possibilità di crescita e performance, sebbene in letteratura siano emersi risultati contrastanti (Becchetti e Trovato, 2002; Wiklund, Patzelt and Shepherd, 2007). Per questo motivo si inserisce una variabile che vada a misurare proprio questo aspetto tramite l'indice di liquidità (Vincoli Finanziari), calcolato come rapporto tra attività correnti (al netto delle scorte in magazzino) e passività correnti. E' infine inclusa una variabile in grado di rilevare la capacità innovativa delle imprese ed è misurata tramite il numero di brevetti depositati (Innovazione).

Le variabili utilizzate per l'analisi vengono elencate e descritte nella Tabella 1, con indicazione della fonte da cui sono stati reperiti i dati.

Data la natura della variabile dipendente (i.e. numero di donne nel board), il modello proposto è un Count Data Model.

**Risultati.** Il 70% delle imprese del nostro campione sono imprese familiari e nel 32% dei casi sono soggette a un passaggio generazionale in atto. I risultati confermano le ipotesi di base del nostro lavoro con una generale prevalenza di percentuali di donne nel CdA delle imprese familiari pari a circa il 18% contro circa il 14% delle non familiari. In aggiunta, nel 40% dei casi di imprese familiari è presente almeno una donna nel board contro il 36% delle imprese non familiari. Con riferimento alle donne che ricoprono il ruolo di CEO, si registra una presenza percentuale di donne più alta nelle imprese familiari, pari a più del 9%.

Questi dati confermano la maggiore facilità per le donne a ricoprire posizioni di vertice nelle imprese familiari. Una possibile spiegazione deriva dal fatto che all'interno di queste realtà il processo di selezione dei componenti dell'organo decisionale segue dinamiche diverse rispetto alle altre imprese. Si ritiene che la presenza delle donne sia giustificata dall'esigenza di favorire nelle posizioni di comando figure appartenenti alla famiglia. Tuttavia, la maggiore presenza non è da collegare direttamente a un ruolo attivo. La famiglia, infatti potrebbe essere semplicemente mossa alla maggiore inclusione dalla sola volontà di avere rappresentanti della famiglia. In letteratura questo aspetto è descritto con la casistica delle donne invisibili poiché presenti ma non ascoltate. Nello specifico, i dati confermano che le donne dell'impresa di famiglia assumono spesso ruoli informali, riconducibili alle regole informali di un dato contesto. La creazione degli stereotipi finisce per considerare gli uomini e le donne più adatti a certi ruoli piuttosto che ad altri. Nei contesti patriarcali, quali quello italiano, le donne sono considerate le uniche incaricate della cura della famiglia, con la sottile richiesta a rinunciare alle loro carriere lavorative, o comunque obbligate a scegliere tra le due. Questo spiegherebbe l'esclusione delle donne dalla presenza nei board soprattutto delle imprese di famiglia dovuto a un insieme di stereotipi ascrivibili alla riluttanza, da parte delle stesse, a sacrificare la famiglia, nella quale il ruolo femminile risulta sicuramente centrale. Pertanto, in questi contesti istituzionali, l'impresa di famiglia rappresenta, più un vincolo che un'opportunità per la donna in quanto considerata come "meno legittimata" rispetto ai maschi a gestire il business. Sulla base di tale idea di fondo, le donne della famiglia non pianificano una vera e propria carriera all'interno dell'impresa, ma vi partecipano in caso di crisi o bisogno. I nostri dati presentano una correlazione positiva tra dimensione dell'impresa e presenza delle donne. Nello specifico, si registra una maggiore presenza delle donne in ruoli decisionali nelle imprese di grandi dimensioni. Un'ulteriore riflessione riguarda le imprese quotate in borsa. L'obbligo dettato dalla legge Golfo-Mosca approvata a fine 2011 impone alle società quotate di riservare al genere meno rappresentato almeno un terzo dei posti negli organi di governo. Coerentemente nel nostro campione, oltre il 25% delle imprese con donne, è quotato in Borsa, indipendentemente che siano familiari o meno. Altro aspetto verificato nella nostra indagine empirica è quello relativo alla massa critica. La letteratura ci indica che la maggiore efficacia della presenza femminile è data dall'aumentare del numero di donne ad almeno (Erkut et al., 2008). Dalle analisi emerge, ancora una volta, come la presenza di almeno una donna nel board (i.e. token) sia significativamente maggiore nelle imprese familiari. Per contro però la massa critica, cioè la presenza di almeno tre donne nel board, è sostanzialmente simile nei due casi. Andando infine ad analizzare la correlazione tra la composizione femminile del board e i principali indicatori di performance, emerge come ad un aumento della percentuale di donne nel CdA corrisponde un aumento più marcato della redditività nelle imprese familiari rispetto alle non familiari. I valori degli indici di redditività e rendimento avvallano il filone di letteratura e studi che vedono la presenza femminile ai vertici dell'impresa come un beneficio che rende più redditizie le imprese. Infine, anche la performance finanziaria sembra essere sensibilmente migliore nelle imprese di famiglia dove sono presenti le donne nel gruppo di comando: la liquidità risulta superiore così come l'indipendenza finanziaria.

**Limiti della ricerca.** In questo lavoro abbiamo studiato l'effetto del contesto istituzionale sulla presenza delle donne nei consigli di amministrazione delle imprese familiari. Da un punto di vista teorico, abbiamo utilizzato le lenti della teoria istituzionale per costruire le nostre ipotesi. Da un punto di vista empirico, abbiamo testato le nostre ipotesi su un campione di 3.756 imprese italiane, familiari e non familiari. I nostri risultati supportano l'idea che il rapporto

tra contesto istituzionale influisce sulla presenza delle donne di famiglia nel Consiglio. In particolare, date le barriere sociali che le donne familiari devono affrontare nei consigli di amministrazione, devono raggiungere una massa critica e / o ricoprire posizioni di potere per essere influenti. Solo al raggiungimento di una massa critica perdono la loro condizione di invisibilità.

L'invisibilità della donna è un fenomeno ben noto in letteratura: le donne sono raramente considerate come candidate alla gestione per la successione alla guida dell'impresa. Tuttavia, nelle imprese familiari, la presenza delle donne nei consigli di amministrazione e nelle posizioni di controllo (presidente o vicepresidente del CdA) è maggiore rispetto alle imprese non familiari; questa può essere una scelta obbligatoria per mancanza di successori maschi o per una crisi che incombe (Curimbaba, 2002; Dumas, 1992, 1998; Haberman e Danes, 2007). I nostri risultati confermano l'idea che il contesto istituzionale è alla base della creazione di un pregiudizio nei confronti delle donne presente sia nelle imprese familiari sia nelle imprese non familiari. Il lavoro non è scevro da limitazioni. Innanzitutto, il campione seppur quantitativamente rilevante resta limitato alle sole imprese italiane. Lo stesso studio può essere replicato in paesi caratterizzati da contesti istituzionali e socio-culturali differenti e potrebbe fornire risultati differenti. Nello specifico, una cultura più incline alla figura femminile nei ruoli di leadership può influenzare il contributo dato dalle donne alle imprese. Altro aspetto che meriterebbe di essere approfondito è lo studio delle condizioni della famiglia nel tempo che portano alle scelte di inclusione delle donne (D'Allura, 2019a).

**Implicazioni pratiche.** I risultati del nostro lavoro hanno implicazioni sia per le imprese che di policy. La nostra indagine mira produrre evidenze empiriche utili ai proprietari e ai manager delle imprese familiari in merito all'inclusione delle donne nel consiglio di amministrazione. Riteniamo che una maggiore comprensione del ruolo delle donne di famiglia nel consiglio di amministrazione contribuire a rimuovere il pregiudizio delle competenze e abilità delle donne e ad aumentare il numero di donne in questi ruoli importanti. Proprietari e manager attraverso i risultati della nostra indagine empirica possono apprezzare quanto la diversità di genere nel consiglio di amministrazione, in generale, e la presenza femminile, in particolare, abbiano un impatto positivo sulla strategia di impresa, quali l'innovazione e l'internazionalizzazione. In questa direzione, auspichiamo che i nostri risultati ispirino un nuovo percorso per le donne all'interno dell'impresa familiare, con un aumento del numero di donne in ruoli importanti. Sono ancora necessarie ulteriori ricerche per migliorare la comprensione della relazione tra la diversità di genere nel consiglio di amministrazione e le strategie di impresa, ma la strada sembra ormai essere aperta (Bannò e D'Allura, 2018; Gallucci et al., 2015; Campopiano et al., 2017) Per quanto riguarda gli aspetti di policy le indicazioni che emergono suggeriscono di pensare a strumenti atti a considerare in modo specifico le imprese familiari. Esistono e sono implementate azioni positive ormai da oltre dieci anni, ma ad oggi nessuna tiene in considerazione la peculiarità del contesto familiare.

**Originalità del lavoro.** Questo lavoro si propone di contribuire sia a livello teorico che empirico all'avanzamento della conoscenza ai temi di equalità, diversità e inclusività delle donne nelle imprese, con specifico riferimento ai ruoli di comando nelle imprese familiari. Si tratta del primo lavoro che analizza il pregiudizio nei confronti delle donne di famiglia spiegato dal contesto istituzionale. Un approccio originale volto a spiegare la presenza delle donne nel board adottando il punto di vista istituzionale sul rapporto tra famiglia e impresa (D'Allura, 2019b). La letteratura ha di recente iniziato a valutare quanto e come la presenza delle imprese familiari influisce sul contesto istituzionale in cui esse operano. Seguendo D'Allura, 2019b si ritiene che, adottando una prospettiva istituzionale, l'impresa familiare rappresenta un punto di vista privilegiato di osservazione per quanto attiene alla relazione impresa-contesto istituzionale poiché in essa convivono due istituzioni che evolvono sotto l'influsso dello stesso contesto istituzionale: la famiglia e l'impresa. Coerentemente, il lavoro punta ad analizzare il caso unico e specifico del pregiudizio delle donne di famiglia come proxy per analizzarne la presenza nei ruoli decisionali. Nelle imprese familiari, la presenza delle donne dovrebbe essere solida a causa della successione, delle nuove generazioni (con la presenza di figlie) o matrimoni che coinvolgono terze parti. Tuttavia, il contesto istituzionale interno definito dalla famiglia può fornire, grazie all'applicazione originale della teoria della congruità dei ruoli di genere, ulteriori elementi di interpretazione della relazione tra contesto istituzionale, donne e imprese di famiglia.

**Parole chiave:** famiglia; donne; impresa familiare; contesto istituzionale; consiglio di amministrazione; board

## Bibliografia

- AIDIS R., SCHILLO R.S. (2017), "Gender, leadership and venture capital: measuring women's leadership in VC firm portfolios", *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, vol. 9, n. 2, pp. 110-135.
- AIDIS R., WELTER F., SMALLBONE D., ISAKOVA N. (2007), "Female entrepreneurship in transition economies: the case of Lithuania and Ukraine", *Feminist Economics*, 13 April, vol. 2, pp. 351-377
- BANNÒ M., D'ALLURA G.M. (2018). "La presenza delle donne nei CDA italiani: un confronto tra imprese familiari e non familiari". *Esperienze d'Impresa*.
- BECCHETTI L., TROVATO G. (2002). "The determinants of growth for small and medium sized firms. The role of the availability of external finance." *Small business economics*, 19(4), pp. 291-306.
- CADIEUX L., LORRAIN J., HUGRON P. (2002), "Succession in women-owned family businesses: a case study", *Family Business Review*, vol. 15, n. 1, pp. 17-30
- CAMPOPIANO G., DE MASSIS A., RINALDI F.R., SCIASCIA S. (2017), "Women's involvement in family firms: Progress and challenges for future research", *Journal of Family Business Strategy*, vol. 8, n. 4, pp. 200-212

- CURIMBABA F. (2002), "The Dynamics of Women's roles as family business managers", *Family Business Review*, vol. 15, n. 3, pp. 239-252
- D'ALLURA G.M. (2019a), "The leading role of the top management team in understanding family firms: Past research and future directions", *Journal of Family Business Strategy*, vol. 10, n. 2, pp. 87-104
- D'ALLURA G.M. (2019b). *Family and institutional contexts: an integrated view to advance family business research*. In Family Firms and Institutional Contexts (Eds by D'Allura, Colli, Goel). Edward Elgar Publishing.
- DUMAS C. (1998), "Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm", *Family Business Review*, XI, n. 3, pp. 219-228
- DUNNING J.H., LUNDAN S.M. (2008). *Theories of foreign direct investment*. John H. Dunning e Sarianna M. Lundan (org.), Multinational Enterprises and the Global Economy, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, pp. 79-115.
- EAGLY A.H., KARAU S.J. (2002), "Role congruity theory of prejudice toward female leaders", *Psychological review*, 109(3), 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.
- GALLUCCI C., D'AMATO A., SANTULLI R. (2015). "Women on Board of Directors and Firm Performance: The Moderating Role of Female Ownership. Empirical Evidence from the Italian Wine Industry." *Journal of Financial Management, Markets and Institutions*, 3(2), 225-244.
- GEORGE G., WIKLUND J., ZAHRA S.A. (2005). "Ownership and the internationalization of small firms". *Journal of management*, vol. 31, n. 2, pp.210-233.
- HABERMAN H., DANES S.M. (2007). "Father-daughter and father-son family business management transfer comparison: Family FIRO model application." *Family Business Review*, vol. 20, n. 2, pp. 163-184.
- JENNINGS J.E., BRUSH C.G. (2013), "Research on women entrepreneurs: challenges to (and from) the broader entrepreneurship literature?", *Academy of Management Annals*, vol. 7, n. 1, pp. 663-715.
- NORTH D.C. (1990), "A transaction cost theory of politics", *Journal of theoretical politics*, vol. 2, n. 4, pp. 355-367.
- NORTH D.C. (1991), "Institutions", *Journal of economic perspectives*, vol. 5, n. 1, pp. 97-112
- PAVITT K. (1984), "Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory", *Research Policy*, vol. 13, n. 6, pp. 343-373
- ROOMI M.A., REHMAN S., HENRY C. (2018), "Exploring the normative context for women's entrepreneurship in Pakistan: a critical analysis", *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, vol. 10, n. 2, pp. 158-180
- ROUSE J., TREANOR L., FLECK E., PATHAK S., GOLTZ S., BUCHE M.W. (2013), "Influences of gendered institutions on women's entry into entrepreneurship", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 19, n. 5, pp. 478-502
- VERA C.F., DEAN M.A. (2005). "An examination of the challenges daughters face in family business succession." *Family Business Review*, vol. 18, n. 4, pp. 321-345.

