



**Sinergie SIMA**  
Management Conference



# **Rediscovering local roots and interactions in management**

*Conference Proceedings*

*Long Papers*

*Bari (Italy)*

**29-30 June 2023**

Sinergie-SIMA Management Conference Proceedings  
*Rediscovering local roots and interactions in management*  
29-30 June 2023  
Mercure Villa Romanazzi Carducci (Bari)

ISBN 978-88-947136-1-9

The Conference Proceedings are published online on <https://www.sijmsima.it>

© 2023 FONDAZIONE CUEIM  
Via Interrato dell'Acqua Morta, 26  
37129 Verona - Italy



# **Rediscovering local roots and interactions in management**

**29-30 June 2023**

## ***Conference Proceedings***

Long Papers

edited by

*Arabella Mocciano Li Destri, Marta Ugolini,  
Angeloantonio Russo and Savino Santovito*

**Conference chairs**

ANGELOANTONIO RUSSO  
SAVINO SANTOVITO  
ARABELLA MOCCIARO LI DESTRI  
MARTA UGOLINI

*LUM University*  
*University of Bari “Aldo Moro”*  
*University of Palermo - SIMA*  
*University of Verona - Sinergie Italian Journal of Management*

**Scientific committee**

BEATRICE LUCERI (Coordinator)  
CLAUDIO BACCARANI  
DANIELA BAGLIERI  
ANGELO BONFANTI  
FRANCESCA CABIDDU  
SANDRO CASTALDO  
ELENA CEDROLA  
MARIA CHIARVESIO  
FRANCESCO CIAMPI  
DANIELE DALLI  
GAETANO M. GOLINELLI  
MONICA GROSSO  
CHARLES HOFACKER  
GENNARO IASEVOLI  
JACQUES MARTIN  
UMBERTO MARTINI  
CLELIA MAZZONI  
ANTIGONI PAPADIMITRIOU  
ALBERTO PASTORE  
TONINO PENCARELLI  
RICCARDO RESCINITI  
ELITA SCHILLACI  
ALFONSO VARGAS-SÁNCHEZ  
DONATA VIANELLI  
ROBERTO VONA

*University of Parma*  
*University of Verona*  
*University of Messina*  
*University of Verona*  
*University of Cagliari*  
*Bocconi University*  
*University of Macerata*  
*University of Udine*  
*University of Florence*  
*University of Pisa*  
*Sapienza University of Roma*  
*Emlyon Business School, France*  
*Florida State University, USA*  
*University of Roma LUMSA*  
*University of Toulon, France*  
*University of Trento*  
*University of Campania Luigi Vanvitelli*  
*Lehigh University, USA*  
*Sapienza University of Roma*  
*University of Urbino Carlo Bo*  
*University of Sannio*  
*University of Catania*  
*University of Huelva, Spain*  
*University of Trieste*  
*University of Naples Federico II*

**Organizing committee**

FABRIZIO BALDASSARRE  
RAFFAELE CAMPO  
DOMENICO MORRONE  
FABIO MUSSO  
LARA PENCO  
PIERFELICE ROSATO  
ROSAMARTINA SCHENA

*University of Bari “Aldo Moro”*  
*University of Bari “Aldo Moro”*  
*LUM University*  
*University of Urbino*  
*University of Genova*  
*University of Bari “Aldo Moro”*  
*LUM University*

**Editorial staff**

FABIO CASSIA  
NICOLA COBELLI  
LAURA CIARMELA  
ADA ROSSI  
ADELE FERRAGAMO

*University of Verona*  
*University of Verona*  
*Sinergie Italian Journal of Management*  
*Sinergie Italian Journal of Management*  
*SIMA*

**Registration and invoicing**

ANNALISA ANDRIOLO

*Sinergie Italian Journal of Management*

**The Conference Chairs and the Scientific Committee  
are grateful to the following reviewers who have actively  
contributed to the peer review process**

GIANPAOLO ABATECOLA	<i>University of Roma Tor Vergata</i>
TINDARA ABBATE	<i>University of Messina</i>
GRAZIANO ABRATE	<i>University of Piemonte Orientale</i>
GAETANO AIELLO	<i>University of Firenze</i>
SIMONE AIOLFI	<i>University of Parma</i>
ANTONELLA ANGELINI	<i>University of Pisa</i>
NORA ANNESI	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
ELEONORA ANNUNZIATA	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
GINEVRA ASSIA ANTONELLI	<i>Luiss Guido Carli - Roma</i>
ALESSIA ANZIVINO	<i>University Cattolica del Sacro Cuore</i>
BARBARA Aquilani	<i>University of Tuscia</i>
ELISA ARRIGO	<i>University of Milano Bicocca</i>
ANDREA BAFUNDI	<i>University of Padova</i>
GIOVANNA BAGNATO	<i>University of Torino</i>
GABRIELE BAIMA	<i>University of Torino</i>
FABRIZIO BALDASSARRE	<i>University of Bari</i>
BENEDETTA BALDI	<i>University of Verona</i>
MARCO BALZANO	<i>Ca' Foscari University of Venice</i>
MARIASOLE BANNO'	<i>University of Brescia</i>
AUGUSTO BARGONI	<i>University of Torino</i>
DOMENICA BARILE	<i>University LUM Giuseppe Degennaro</i>
ALESSANDRO BARONCELLI	<i>University Cattolica del Sacro Cuore</i>
CLARA BASSANO	<i>University of Salerno</i>
NICOLA BELLINI	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
SILVIA BELLINI	<i>University of Parma</i>
VALERIA BELVEDERE	<i>University Cattolica del Sacro Cuore</i>
LARA BENEVOLO	<i>University of Genova</i>
MARCO BERARDI	<i>University of Chieti e Pescara</i>
MARA BERGAMASCHI	<i>University of Bergamo</i>
CRISTINA BETTINELLI	<i>University of Bergamo</i>
FRANCESCO BIFULCO	<i>University of Napoli Federico II</i>
ANIELE BINCI	<i>University of Roma Tor Vergata</i>
SILVIA BIRAGHI	<i>University Cattolica del Sacro Cuore</i>
SILVIA BLASI	<i>University of Padova</i>
ROBERTA BOCCONCELLI	<i>University of Urbino Carlo Bo</i>
MICHELLE BONERA	<i>University of Brescia</i>
ANGELO BONFANTI	<i>University of Verona</i>
GUIDO BORTOLUZZI	<i>University of Trieste</i>
ANTONIO BOTTI	<i>University of Salerno</i>
ANTONIA BRANDONISIO	<i>University LUM Giuseppe Degennaro</i>
FEDERICO BRUNETTI	<i>University of Verona</i>
CLEMENTINA BRUNO	<i>University of Piemonte Orientale</i>
FEDERICA BUFFA	<i>University of Trento</i>
NICOLETTA BURATTI	<i>University of Genova</i>
ANNA CABIGIOSU	<i>Ca' Foscari University of Venice</i>
FEDERICA CABONI	<i>University of Cagliari</i>
ANTONELLA CAMMAROTA	<i>University of Sannio</i>
RAFFAELE CAMPO	<i>University of Bari</i>
ELENA CANDELO	<i>University of Torino</i>
ROSSELLA CANESTRINO	<i>University of Napoli Parthenope</i>
CHIARA CANNAVALE	<i>University of Napoli Parthenope</i>
ARTURO CAPASSO	<i>University of Sannio</i>

FRANCESCO CAPPA	<i>Luiiss Guido Carli - Roma</i>
GIUSEPPE CAPPIELLO	<i>University of Bologna</i>
ANDREA CAPUTO	<i>University of Trento</i>
MARIA GRAZIA CARDINALI	<i>University of Parma</i>
SILVIO CARDINALI	<i>University Politecnica delle Marche</i>
ANGELA CARIDÀ	<i>University Magna Graecia di Catanzaro</i>
FRANCESCO CARIGNANI DI NOVOLI	<i>University of Napoli Federico II</i>
CECILIA CASALEGNO	<i>University of Torino</i>
FRANCESCO CASARIN	<i>Ca' Foscari University of Venice</i>
ELENA CASPRINI	<i>University of Siena</i>
FABIO CASSIA	<i>University of Verona</i>
LAURA CASTALDI	<i>University of Campania Luigi Vanvitelli</i>
SANDRO CASTALDO	<i>Bocconi University</i>
PAOLA CASTELLANI	<i>University of Verona</i>
ELENA CEDROLA	<i>University of Macerata</i>
RICKY CELENTA	<i>University of Salerno</i>
MARA CERQUETTI	<i>University of Macerata</i>
FABRIZIO CESARONI	<i>University of Messina</i>
MARIA CHIARVESIO	<i>University of Udine</i>
FRANCESCO CIAMPI	<i>University of Firenze</i>
MARIA VINCENZA CIASULLO	<i>University of Salerno</i>
MARIA CRISTINA CINICI	<i>University of Messina</i>
NICOLA COBELLI	<i>University of Verona</i>
CHIARA COLAMARTINO	<i>University LUM Giuseppe Degennaro</i>
FRANCESCA COLLEVECCHIO	<i>University Politecnica delle Marche</i>
MARIA COLURCIO	<i>University Magna Graecia di Catanzaro</i>
ILENIA CONFENTE	<i>University of Verona</i>
FRANCESCA CONTE	<i>University of Salerno</i>
EMANUELA CONTI	<i>University of Urbino Carlo Bo</i>
ELISA CONZ	<i>University of Pavia</i>
DANIELA CORSARO	<i>IULM University</i>
FILIPPO CORSINI	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
MARIA COSCIA	<i>University of Napoli Parthenope</i>
SILVIA COSIMATO	<i>University of Napoli Federico II</i>
ALESSANDRA COZZOLINO	<i>Sapienza University of Roma</i>
KAROLINA CRESPI GOMES	<i>University of Padova</i>
FRANCESCO CRISCI	<i>University of Udine</i>
MATTEO CRISTOFARO	<i>University of Roma Tor Vergata</i>
CHIARA CRUDELE	<i>University of Salerno</i>
ANTONIO CRUPI	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
NICOLA CUCARI	<i>Sapienza University of Roma</i>
VALENTINA CUCINO	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
MARIAPIA CUTUGNO	<i>University of Messina</i>
DAVID D'ACUNTO	<i>University of Verona</i>
GIOVANNI BATTISTA DAGNINO	<i>University of Rome Lumsa - Palermo Campus</i>
DANIELE DALLI	<i>University of Pisa</i>
GIORGIA D'ALLURA	<i>University of Catania</i>
EDOARDO D'ANDRASSI	<i>University of Pegaso</i>
ALFREDO D'ANGELO	<i>University Cattolica del Sacro Cuore</i>
EUGENIO D'ANGELO	<i>University of Pegaso</i>
VIVIANA D'ANGELO	<i>University Cattolica del Sacro Cuore</i>
MARIO D'ARCO	<i>University of Sannio</i>
ERNESTO D'AVANZO	<i>University of Trento</i>
CHIARA DE BERNARDI	<i>IUSS - Scuola Universitaria Superiore Pavia</i>
FRANCESCA DE CANIO	<i>University of Modena e Reggio Emilia</i>
ALESSANDRA DE CHIARA	<i>University of Napoli L'Orientale</i>
DOMENICO DE FANO	<i>University LUM Giuseppe Degennaro</i>

PIETRO DE GIOVANNI	<i>Luiiss Guido Carli - Roma</i>
VALENTINA DE MARCHI	<i>University of Padova</i>
SARA DE MASI	<i>University of Firenze</i>
ALFREDO DE MASSIS	<i>Dalmine - Ex Enel</i>
SABINA DE ROSIS	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
IVANO DE TURI	<i>University LUM Giuseppe Degennaro</i>
GIACOMO DEL CHIAPPA	<i>University of Sassari</i>
GIOVANNA DEL GAUDIO	<i>University of Napoli Federico II</i>
PASQUALE DEL VECCHIO	<i>University of Salento</i>
EMANUELA DELBUFALO	<i>University Europea Di Roma</i>
BICE DELLA PIANA	<i>University of Salerno</i>
STEFANO DE NICOLAI	<i>University of Pavia</i>
CINZIA DESSI	<i>University of Cagliari</i>
ANGELA DETTORI	<i>University of Cagliari</i>
ELEONORA DI MARIA	<i>University of Padova</i>
NADIA DI PAOLA	<i>University of Napoli Federico II</i>
FRANCESCA DI PIETRO	<i>University of Milano Bicocca</i>
DOMENICO DI PRISCO	<i>Luiiss Guido Carli - Roma</i>
FRÉDÉRIC DIMANCHE	<i>Toronto Metropolitan University</i>
MAURO DINI	<i>University of Urbino Carlo Bo</i>
GIULIA DORE	<i>University of Trento</i>
SAIDA EL ASSAL	<i>University of Bari</i>
ENG TECK-YONG	<i>Henley Business School University</i>
MONICA FAIT	<i>University of Salento</i>
MARIA FEDELE	<i>University of Cassino and Southern Lazio, Italy</i>
ROSANGELA FEOLA	<i>University of Salerno</i>
ROSARIA FERLITO	<i>University of Catania</i>
MICHELA FLORIS	<i>University of Cagliari</i>
BARBARA FRANCONI	<i>University of Urbino Carlo Bo</i>
STEFANO FRANCO	<i>Luiiss Guido Carli - Roma</i>
DOMENICO FRASCATI	<i>University LUM Giuseppe Degennaro</i>
MARTHA MARY FRIEL	<i>IULM University</i>
AMBRA GALEAZZO	<i>University of Padova</i>
SILVANA GALLINARO	<i>University of Torino</i>
MARCO GALVAGNO	<i>University of Catania</i>
ROSSELLA GAMBETTI	<i>University Cattolica del Sacro Cuore</i>
MARIA EMILIA GARBELLI	<i>University of Milano Bicocca</i>
VITTORIO MARIA GARIBBO	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
ANTONELLA GAROFANO	<i>University of Campania Luigi Vanvitelli</i>
BARBARA GAUDENZI	<i>University of Verona</i>
FRANCESCO GHEZZI	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
SONIA CATERINA GIACCONE	<i>University of Catania</i>
CHIARA GIACHINO	<i>University of Torino</i>
ELENA GIARETTA	<i>University of Verona</i>
BENEDETTA GRANDI	<i>University of Parma</i>
ALBERTO GRANDO	<i>Bocconi University</i>
SIMONE GUERCINI	<i>University of Firenze</i>
NATALIA MARZIA GUSMEROTTI	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
RADA GUTULEAC	<i>University of Torino</i>
BIRGIT HAGEN	<i>University of Pavia</i>
LEA IAIA	<i>University of Chieti e Pescara</i>
GABRIELE IANIRO	<i>University of Molise</i>
FABIO IANNONE	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
MARCO IEVA	<i>University of Parma</i>
ANNA RITA IRIMIAS	<i>Corvinus University of Budapest, Ungheria</i>
FILomenA IZZO	<i>University of Campania Luigi Vanvitelli</i>
DIALA KABBARA	<i>University of Pavia</i>

NORIFUMI KAWAI	<i>University of Bergamo</i>
ELVIRA TIZIANA LA ROCCA	<i>University of Messina</i>
MAURIZIO LA ROCCA	<i>University of Calabria</i>
HU LALA	<i>University Cattolica del Sacro Cuore</i>
SABRINA LATUSI	<i>University of Parma</i>
FRANCESCO LAVIOLA	<i>Sapienza University of Roma</i>
CRISTINA LEONE	<i>University of Palermo</i>
LUNA LEONI	<i>University of Roma Tor Vergata</i>
GABRIELLA LEVANTI	<i>University of Palermo</i>
DAVIDE LIBERATO LO CONTE	<i>Sapienza University of Roma</i>
LETIZIA LO PRESTI	<i>University Telematica Unitelma Sapienza</i>
PIERPAOLO MAGLIOCCA	<i>University of Foggia</i>
GIOVANNA MAGNANI	<i>University of Pavia</i>
MATS MAGNUSSON	<i>KTH Royal Institute of Technology in Stockholm</i>
RICCARDO MAIOLINI	<i>John Cabot University</i>
ANTONIO MAJOCCHI	<i>University of Pavia</i>
FILIPPO MARCHESANI	<i>University of Chieti e Pescara</i>
GIANLUCA MARCHI	<i>University of Modena e Reggio Emilia</i>
NANCY ELONA MARKU	<i>University of Cagliari</i>
MICHELA MARI	<i>University of Roma Tor Vergata</i>
MARCELLO MARIANI	<i>University of Bologna</i>
ALBA MARINO	<i>University of Messina</i>
VITTORIA MARINO	<i>University of Sannio</i>
VERONICA MAROZZO	<i>University of Messina</i>
ELISA MARTINELLI	<i>University of Modena e Reggio Emilia</i>
UMBERTO MARTINI	<i>University of Trento</i>
ALICE MARTINY	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
MICHELA CESARINA MASON	<i>University of Udine</i>
MARTINA MATTIOLI	<i>University of Chieti e Pescara</i>
CHIARA MAURI	<i>University LIUC</i>
LEONARDO MAZZONI	<i>University of Padova</i>
MARCO FRANCESCO MAZZÙ	<i>Luiss Guido Carli - Roma</i>
DOMENICO MECCA	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
OLIMPIA MEGLIO	<i>University of Sannio</i>
MONIA MELIA	<i>University Magna Graecia di Catanzaro</i>
ANNA MENOZZI	<i>University of Piemonte Orientale</i>
ANTONIO MESSENI PETRUZZELLI	<i>Politecnico di Bari</i>
LAURA MICHELINI	<i>University LUMSA of Roma</i>
MARGHERITA MIETTO	<i>University LIUC</i>
MATILDE MILANESI	<i>University of Firenze</i>
MARGHERITA MILOTTA	<i>University of Pavia</i>
ANNA MINÀ	<i>University of Rome Lumsa - Palermo Campus</i>
MICHELE MODINA	<i>University of Molise</i>
LUDOVICA MOI	<i>University of Cagliari</i>
MARIA GABRIELA MONTANARI	<i>University of Vienna</i>
DOMENICO MORRONE	<i>University LUM Jean Monnet</i>
ALESSIA MUNNIA	<i>University of Catania</i>
GRAZIA MURTARELLI	<i>IULM University</i>
FABIO MUSSO	<i>University of Urbino Carlo Bo</i>
GIULIA NEVI	<i>Sapienza University of Roma</i>
MELITA NICOTRA	<i>University of Catania</i>
SANDRA NOTARO	<i>University of Trento</i>
MIRKO OLIVIERI	<i>IULM University</i>
BEATRICE ORLANDO	<i>University of Ferrara</i>
MARIO OSSORIO	<i>University of Campania Luigi Vanvitelli</i>
LINDA OSTI	<i>University of Bolzano</i>
ALESSANDRO PAGANO	<i>University of Urbino Carlo Bo</i>



MARCO UGO PAIOLA	<i>University of Padova</i>
CHIARA PALAGONIA	<i>LUMSA University</i>
MARIA PALAZZO	<i>University of Salerno</i>
ADELE PARMENTOLA	<i>University of Napoli Parthenope</i>
CECILIA PASQUINELLI	<i>University of Napoli Parthenope</i>
MARIACARMELA PASSARELLI	<i>University of Calabria</i>
PIERLUIGI PASSARO	<i>University of Bari</i>
GIUSEPPE PEDELIENTO	<i>University of Bergamo</i>
TONINO PENCARELLI	<i>University of Urbino Carlo Bo</i>
LARA PENCO	<i>University of Genova</i>
REBECCA PERA	<i>University of Torino</i>
MIRKO PERANO	<i>Reald University College</i>
FRANCESCO ANTONIO PEROTTI	<i>University of Torino</i>
ANDREA PICCALUGA	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
PASQUALE MASSIMO PICONE	<i>University of Palermo</i>
MARCO PIRONTI	<i>University of Torino</i>
GIUSEPPE PIRRONE	<i>University of Pavia</i>
ROBERTA PISANI	<i>Bocconi University</i>
VINCENZO PISANO	<i>University of Catania</i>
ALESSIA PISONI	<i>University of Insubria</i>
GABRIELE PIZZI	<i>University of Bologna Sede Di Rimini</i>
SARA POGGESI	<i>University of Roma Tor Vergata</i>
SIMONE POLEDRINI	<i>University of Perugia</i>
LORENZO PRATAVIERA	<i>LUMSA University</i>
ANGELO PRESENZA	<i>University of Molise</i>
LUDOVICA PRINCIPATO	<i>University of Roma Tre</i>
GIORGIA PROFUMO	<i>University of Genova</i>
TOMMASO PUCCI	<i>University of Siena</i>
FRANCESCA PUCCIARELLI	<i>University of Turin</i>
SEBASTIAN PUSCEDDU	<i>Sapienza University of Roma</i>
ANDREA QUINTILIANI	<i>University Telematica Pegaso</i>
SILVIA RANFAGNI	<i>University of Firenze</i>
ANGELA RELLA	<i>University LUM Giuseppe Degennaro</i>
SABRINA RESTANTE	<i>Sapienza University of Roma</i>
SABINA RIBOLDAZZI	<i>University of Milano Bicocca</i>
MARIO RISSO	<i>Unicusano</i>
ANGELO RIVIEZZO	<i>University of Sannio</i>
FRANCESCO RIZZI	<i>University of Perugia</i>
CRISTIAN RIZZO	<i>University of Torino</i>
RUBINA ROMANELLO	<i>University of Udine</i>
MARCO ROMANO	<i>University of Catania</i>
STEFANIA ROMENTI	<i>Iulm University</i>
STEFANO ROMITO	<i>University of Milano</i>
EMANUELA RONDI	<i>University of Bolzano</i>
PIERFELICE ROSATO	<i>University of Salento</i>
CHIARA ROSSATO	<i>University of Verona</i>
MARCO VALERIO ROSSI	<i>Sapienza University of Roma</i>
ANDREA RUNFOLA	<i>University of Perugia</i>
FRANCESCO RUSSO	<i>University of Catania</i>
IVAN RUSSO	<i>University of Verona</i>
TIZIANA RUSSO SPENA	<i>University of Napoli Federico II</i>
FEDERICA SACCO	<i>University of Pavia</i>
EL ASSAL SAIDA	<i>LUM University</i>
KAROLINA SALLAKU	<i>LUM University</i>
GIADA SALVIETTI	<i>University of Parma</i>
ANDREA SANGERMANO	<i>University of Bergamo</i>
FRANCESCA SANGUINETI	<i>University of Pavia</i>

ERICA SANTINI	<i>University of Trento</i>
SAVINO SANTOVITO	<i>University of Bari</i>
MARIALUISA SAVIANO	<i>University of Salerno</i>
ROSA MARTINA SCHENA	<i>University of LUM</i>
FRANCESCO SCHIAVONE	<i>University of Napoli Parthenope</i>
ROBERTO SCHIESARI	<i>University of Torino</i>
CARMELA ELITA SCHILLACI	<i>University of Catania</i>
MAURO SCIARELLI	<i>University of Napoli Federico II</i>
PAOLA SCORRANO	<i>University of Salento</i>
PETER ŠEDÍK	<i>Slovak University of Agriculture in Nitra</i>
SILVIA RITA SEDITA	<i>University of Padova</i>
FRANCESCA SERRAVALLE	<i>University of Torino</i>
FABIOLA SFODERA	<i>Sapienza University of Roma</i>
PAOLA SIGNORI	<i>University of Verona</i>
RAFFAELE SILVESTRI	<i>University of Bari</i>
FRANCESCA SIMEONI	<i>University of Verona</i>
MARIO SORRENTINO	<i>University of Campania Luigi Vanvitelli</i>
SONIA MARIACARMELA STRANO	<i>University of Messina</i>
LENKA SVAJDOVA	<i>VŠB-Technical University of Ostrava</i>
ANNUNZIATA TARULLI	<i>University of LUM</i>
FRANCESCO TESTA	<i>Sant'Anna School of Advanced Studies, Pisa</i>
MARCO TREGUA	<i>University of Napoli Federico II</i>
ORONZO TRIO	<i>University of Salento</i>
REBECCA TRIVELLI	<i>University of Chieti e Pescara</i>
ANNA MARIA TUAN	<i>University of Bologna</i>
ANNALISA TUNISINI	<i>University Cattolica del Sacro Cuore</i>
GIANLUCA VAGNANI	<i>Sapienza University of Roma</i>
NICOLA VARRONE	<i>University Magna Graecia di Catanzaro</i>
ŠÁRKA VELČOVSKÁ	<i>VŠB-Technical University of Ostrava</i>
DONATA TANIA VERGURA	<i>University of Parma</i>
MASSIMILIANO VESCI	<i>University of Salerno</i>
MILENA VIASSONE	<i>University of Torino</i>
VANIA VIGOLO	<i>University of Verona</i>
FRANCESCO VITELLARO	<i>University of Genova</i>
FILIPPO VITOLLA	<i>University of LUM</i>
AGOSTINO VOLLERO	<i>University of Salerno</i>
ROBERTO VONA	<i>University of Napoli Federico II</i>
SIMONE VONA	<i>University of Chieti e Pescara</i>
CLODIA VURRO	<i>University of Milano</i>
ALESSANDRA ZAMPARINI	<i>University della Svizzera Italiana</i>
LORENZO ZANNI	<i>University of Siena</i>
CRISTINA ZERBINI	<i>University of Parma</i>
CRISTINA ZILIANI	<i>University of Parma</i>
ANTONELLA ZUCHELLA	<i>University of Pavia</i>
ANTONELLA ZUCHELLA	<i>University of Pavia</i>

To the reader,

this volume contains the long papers of the Sinergie-SIMA 2023 Management Conference, hosted by the LUM University and University of Bari at Mercure Villa Romanazzi Carducci (Bari) on June 29<sup>th</sup> and 30<sup>th</sup> 2023.

Theory and practice in the field of management have been challenged by the emergence of deep transitions such as those driven by globalization, the rise of social and environmental issues, and the diffusion of digital technologies. Events such as the ensuing geopolitical crises and the pandemic further contribute to spur management scholars to feel the call to produce impactful research with theoretical and managerial implications on the relationship between location and strategy (Bathelt and Li, 2022).

As a consequence, scholars and practitioners have been asked to design new business models and rethink value chains in a twofold direction (Mazutis et al., 2021). First, the relevance of local roots sheds light on the way people create and shape places, as much as places shape people and their organizations, suggesting a need to rethink how all lives ‘take place’ in places, as well as how all business happens in places (Sternad et al., 2017). Second, a need for new interactions emerges, suggesting that businesses are deeply connected to their roots, that are their homes, from which they draw inspiration, identity, and sources of competitive advantage (Soderstrom and Weber, 2020).

Rediscovering local roots and specific assets, as well as developing new ways of interaction among the economic actors and their stakeholders, can help firms to design effective and innovative strategies to create and share values (Mair et al., 2016), with positive economic, social, and environmental impacts (Attig and Brockman, 2017).

Several research questions stimulate an interdisciplinary debate in the field of management. These questions relate to the ability of firms and managers to move, among the others, between global and local relations, near/physical and far/digital interactions, reshoring and offshoring activities, omnichannel competition and retail interactions, market transactions and system operating structures, traditional and innovative approaches, social/local benefits and financial/global performances, business ethics and ethics in business.

In the same way, different theories, methodological approaches, and units of analysis are required to generate scientific research that has an impact not only in terms of theoretical contribution but also on the real business world.

The Sinergie-SIMA 2023 Management Conference was a great occasion to discuss about the research efforts of our research community on thematic tracks related to the Conference theme (the function of territorial or cultural roots and of operational interactions in management) and the SIMA thematic groups (Entrepreneurship, Innovation & technology management, International business, Marketing, Retailing & Service management, Small & family business, Strategic communication, Strategy & Governance, Supply chain management, logistics & operations, Sustainability, and Tourism and culture management).

The Conference call for papers gave the opportunity to submit either short or long papers. Overall, the editorial staff received 215 short papers and 63 long papers.

For the *short and long papers*, the evaluation followed the peer review process, with a double-blind review performed by two referees - university lecturers, expert about the topic - selected among SIMA and the community of Sinergie members.

In detail, the referees applied the following criteria to evaluate the submissions:

- clarity of the research aims,
- accuracy of the methodological approach,
- contribution in terms of originality/innovativeness,

- theoretical and practical contribution,
- clarity of communication,
- significance of the bibliographical basis.

The *peer review* process resulted in full acceptance or rejection of the submissions. In the case of disagreement among reviewers' evaluations, the decision was taken by the Chairs of the SIMA thematic groups or conference track. Each work was then sent back to the Authors together with the referees' reports. The suggestions received by the referees were used by the Authors during the presentation of their research works at the Conference.

The evaluation process ended with the acceptance of 215 short papers and 62 long papers, which were published in two distinct volumes.

All the long papers published in this volume were presented and discussed during the Conference and published online on the web portal of Sinergie-SIMA Management Conference (<https://www.sijmsima.it/>).

While thanking all the Authors, Chairs and participants, we hope that this volume will contribute to advance knowledge about the rediscovering local roots and interactions in management.

The Conference Chairs

*Angelantonio Russo, Savino Santovito, Arabella Mocciaro Li Destri and Marta Ugolini*

# SUMMARY

<i>Unpacking the drivers of the socio-environmental sustainability of new ventures: Insights from innovative digital start-ups in Italy</i> LEONARDO MAZZONI, SILVIA RITA SEDITA	PAG.	1
<i>Unlocking the potential of professional social matching in innovation ecosystems: A conceptual framework and research agenda to foster local interactions in global networks</i> MATTEO SPINAZZOLA, NICOLA FARRONATO, ALAN MURRAY, MARCO PIRONTI	“	13
<i>Wellbeing and sustainability in the marketing literature: A bibliometric approach</i> FRANCESCA CELIO, FRANCESCO RICOTTA, MICHELA ADDIS	“	29
<i>Reaching the SDGs by : At what point is Italy? Evidence from firms at the regional clusters' level</i> RAFFAELLA MONTERA, SALVATORE ESPOSITO DE FALCO	“	45
<i>Local resources and interactions in an entrepreneurial ecosystem perspective: An introductory study</i> MARIA GRAZIA STRANO	“	61
<i>Low-cost carriers in the tourism industry: A big data perspective on destination management</i> FRANCESCO RUSSO, ALESSIA MUNNIA, MELITA NICOTRA, MARCO ROMANO	“	75
<i>Sport facilities of Eastern Macedonia and Thrace Region in Greece. A project for sport development</i> GEORGIA YFANTIDOU, PANAGIOTA BALASKA, ELENI SPYRIDOPOULOU, ALKISTIS PAPAIOANNOU	“	87
<i>Why are born-digital retailers expanding offline?</i> GIULIA CASAGRANDE, BIRGIT HAGEN	“	109
<i>Gender diversity in the workplaces: Regulatory framework, public policies, and a possible future scenario in Italy</i> SALVATORE ESPOSITO DE FALCO, ROSARIO BIANCO, GIUSEPPE CALABRESE, ELAHEH ANJOMROUZ	“	125
<i>Diversity &amp; Inclusion: una review bibliometrica</i> CARMELA DI GUIDA, FRANCESCO LAVIOLA, SALVATORE ESPOSITO DE FALCO	“	147
<i>Effetti sulla performance delle leggi sulle quote di genere</i> MARIASOLE BANNÒ, EMILIA FILIPPI, CHIARA LEGGERINI	“	171
<i>Linking humane resource management and CSR: A focus on the drivers of employees' commitment towards sustainability</i> ANTONIO BOTTI, CHIARA CRUDELE, ROSANGELA FEOLA, MASSIMILIANO VESCI	“	183
<i>Exploring the drivers of sustainable transformation in corporations: Deliberate change or unconscious shift?</i> MARGHERITA MILOTTA	“	199
<i>Challenges and opportunities of digital nomadism for minor tourism destinations: The case of Valsugana (Italy)</i> SERENA LONARDI, FEDERICA BUFFA, UMBERTO MARTINI	“	213
<i>Concrete action system in shaping an organizational field for root tourism exploitation. The case study of “Rete Destinazione Sud”</i> CLAUDIO NIGRO, ENRICA IANNUZZI, ROSA SPINNATO, SIMONA CURIELLO	“	225
<i>Digital platform ecosystems: A multi-layer analysis of their emergence in rural areas</i> GIOVANNA TERRIZZI, ALBA MARINO, MARIA CRISTINA CINICI, DANIELA BAGLIERI	“	243
<i>Sustainable business model innovation for local development: The role of knowledge management</i> ADRIANA APUZZO, MARA GRIMALDI, ANTONIETTA MEGARO, FRANCESCO POLESE, MARIO TESTA	“	261

<b><i>Can authenticity be built? Looking for factors that influence authentic brand activism</i></b> ANTONELLA CAMMAROTA, FRANCESCA AVALLONE, VITTORIA MARINO, RICCARDO RESCINITI	PAG.	283
<b><i>Ecofeminism and entrepreneurship: The case study of People’s Bank of Govanhill</i></b> SIMONE GIBELLATO, LEA IAIA, DAVIDE CANAVESIO	“	297
<b><i>Exploring humane entrepreneurship in locally rooted tourism micro-small-medium enterprises</i></b> ANTONIO BOTTI, ORLANDO TROISI, MARA GRIMALDI, GIOVANNI BALDI	“	309
<b><i>Local root and university link: Digitalisation and SDGs. A literature review</i></b> FILOMENA IZZO, MARILENA BREDICE, VIKTORIIA TOMNYUK, MICHELE MODINA	“	327
<b><i>Human resource development and artificial intelligence in the view of personal development: A literature review and bibliometric analysis</i></b> FRANCESCO LAVIOLA, NICOLA CUCARI, HARRY NOVIC	“	347
<b><i>Open innovation and social norms: An integrated framework for the understanding of trust-based relationships</i></b> GINEVRA ASSIA ANTONELLI, MARIA ISABELLA LEONE	“	373
<b><i>Are consumers’ food purchase intentions impacted by blockchain technology?</i></b> ELISA MARTINELLI, FRANCESCA DE CANIO	“	383
<b><i>Business model innovation and ambidexterity in Industry .</i></b> MARCO PAIOLA, ROBERTO GRANDINETTI, FRANCESCO SCHIAVONE	“	397
<b><i>Sustainable entrepreneurship: How the food industry is adapting to meet the demand of a changing world</i></b> PETER ŠEDÍK, ERIK JANŠTO, ELENA HORSKÁ, SAVINO SANTOVITO, GAETANO MACARIO	“	415
<b><i>Tecnologie digitali e nuovi modelli di business per le imprese born global</i></b> ALESSIO TRAVASI, GIORGIA MASILI, FABIO MUSSO	“	421
<b><i>Stakeholders perception towards family firm brands: The influence of family firms CEO identity</i></b> CARLOTTA BENEDETTI, PAOLA ROVELLI, ALFREDO DE MASSIS, KURT MATZLER, NINA SCHWEIGER	“	433
<b><i>GREENING THE FUTURE. An empirical study on the relationship between Industry. And environmental and social sustainability in the Italian ceramic industry</i></b> GIUSEPPE PIRRONE	“	443
<b><i>Research impact management: A strategic approach to promote innovation</i></b> MARCO ROMANO, JAMES CUNNINGHAM, GIACOMO CUTTONE, ALESSIA MUNNIA, MELITA NICOTRA	“	459
<b><i>Digital entrepreneurial ecosystems: An empirical contribution using SMAA</i></b> ALESSIA MUNNIA, SALVATORE CORRENTE, JAMES CUNNINGHAM, MELITA NICOTRA, MARCO ROMANO	“	475
<b><i>Digging local roots and territorial capital in management: A structured literature review (SLR) and bibliometric analysis</i></b> ANNUNZIATA TARULLI, DOMENICO MORRONE, RAFFAELE SILVESTRI, KAROLINA SALLAKU	“	491
<b><i>Intangibles, technologies, and logistics resilience. Preliminary findings from the pharmaceutical and automotive sectors</i></b> FRANCESCA FAGGIONI, MARCO VALERIO ROSSI, ALBERTO PEZZI	“	511
<b><i>Packaging, logistics and sustainability. Exploring innovative solutions for eco-sustainable packaging</i></b> ALESSANDRA COZZOLINO	“	519
<b><i>Corporate social responsibility and financial performance: An empirical analysis of the Italian case</i></b> DAVIDE LIBERATO LO CONTE, GIUSEPPE SANCETTA, RAFFAELE D’AMORE	“	531
<b><i>Sustainability commitment of Made in Italy: A deep dive into the fashion industry sector</i></b> KAROLINA CRESPI GOMES, SILVIA RITA SEDITA, VANESSA PELLEGRIN, AMIR MAGHSSUDIPOUR	“	547

<b><i>How sustainable is smart farming? The contribution of service platforms to innovate Italian agribusinesses</i></b>		
MARIA VINCENZA CIASULLO, MARCO SAVASTANO, ALEXANDER DOUGLAS, MIRIANA FERRARA, SIMONE FIORENTINO	PAG.	567
<b><i>Some methodological remarks for a sustainable management, An explainable artificial intelligence paradigm approach</i></b>		
ERNESTO D'AVANZO	“	585
<b><i>The unequal battle against climate change: Exploring the effect of power distance on the relationship between women on boards and GHG emissions</i></b>		
MASSIMO MARIANI, FRANCESCO D'ERCOLE, DOMENICO FRASCATI	“	601

# Diversity & Inclusion: una review bibliometrica

CARMELA DI GUIDA\* FRANCESCO LAVIOLA\* SALVATORE ESPOSITO DE FALCO<sup>♣</sup>

## Abstract

**Inquadramento della ricerca.** Il campo di ricerca accademica della diversità ed inclusione è molto vasto e abbraccia diverse discipline come il management, la sociologia, la psicologia, le scienze dell'educazione e gli studi di genere. Tale varietà suggerisce la necessità di una sua analisi da una prospettiva più orientata agli aspetti organizzativi e manageriali.

**Obiettivo del paper.** Il presente studio si propone di condurre un'analisi bibliometrica della letteratura riguardante il tema della Diversity & Inclusion e di conseguenza una mappatura scientifica della struttura concettuale, sociale e intellettuale.

**Metodologia.** Utilizzando Bibliometrix, un pacchetto di R Studio, sono state analizzate 592 pubblicazioni provenienti dal database di Web of Science, a partire dal 2010.

**Risultati.** La ricerca evidenzia tanto le performance in termini di autori, istituzioni e paesi che si occupano della tematica quanto le strutture concettuali (analisi della co-occorrenza delle keyword), sociale (analisi dei rapporti di co-authorship) e intellettuale (tracciato storiografico).

**Limiti della ricerca.** Al pari di altre review, la scelta del database utilizzato, l'imposizione di limiti temporali e linguistici, nonché la scelta delle keyword potrebbero aver limitato la completezza della letteratura analizzata.

**Implicazioni manageriali.** I risultati possono essere utili ad orientare la cultura aziendale e le decisioni strategiche nell'ambito di una politica orientata alla sostenibilità e all'inclusione sociale.

**Originalità del paper.** Il presente lavoro adotta una prospettiva più ampia e attuale, che tiene conto delle performance di studiosi, istituzioni e paesi, mappando le strutture concettuali, sociali e intellettuali della letteratura di riferimento.

**Parole chiave:** diversità; inclusione; equità; review; bibliometrix

**Framing of the research.** The academic research field on diversity and inclusion is very broad and embraces different disciplines such as management, sociology, psychology, education sciences, and gender studies. Such variety suggests the need to analyse these themes from a perspective more oriented to organizational and managerial aspects.

**Purpose of the paper.** The purpose of this study is to conduct a bibliometric analysis of the literature concerning the topic of Diversity & Inclusion and consequently a scientific mapping of the conceptual, social and intellectual framework.

**Methodology.** Using Bibliometrix, an R Studio package, 592 publications were analyzed from the Web of Science database, as of 2010.

**Results.** The research highlights as much the performance in terms of authors, institutions and countries dealing with the topic as the conceptual (keyword co-occurrence analysis), social (co-authorship relationship analysis) and intellectual (historiographical tracing) structures.

**Research limitations.** Like other reviews, the choice of database used, the imposition of time and language limits, as well as the choice of keywords may have limited the comprehensiveness of the literature analyzed.

**Managerial implications.** The results may be useful in guiding corporate culture and strategic decisions in the context of a policy oriented toward sustainability and social inclusion.

**Originality of the paper.** This paper adopts a broader perspective, taking into account the performance of scholars, institutions and countries, mapping the conceptual, social and intellectual structures of the relevant literature.

**Key words:** diversity; inclusion; equality; review; bibliometric

---

\* Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università Telematica Pegaso  
e-mail: carmela.diguیدا@unipegaso.it

• PhD di *Economia e Gestione delle Imprese* - Sapienza Università di Roma  
e-mail: francesco.laviola@uniroma1.it

♣ Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Sapienza Università di Roma  
e-mail: salvatore.espositodefalco@uniroma1.it



## Introduzione

Negli ultimi anni, l'attenzione ai temi della diversità e dell'inclusione è divenuta una prerogativa fondamentale per una corretta gestione d'impresa. Lo sviluppo della *Diversity & Inclusion* (d'ora in avanti D&I) si è posto, anche in Italia, come condizione essenziale per la crescita delle imprese e la promozione di efficienza e competitività (Osservatorio D&I di UN Global Compact Network Italia, 2021).

Nel contesto attuale, in coerenza con l'Agenda 2030 e l'appello "*Leave No One Behind*"<sup>1</sup>, le organizzazioni imprenditoriali si sono rese conto che la gestione della D&I influenzerà il funzionamento organizzativo e la competitività dell'impresa (Langdon *et al.*, 2002). Diversi sono gli studi in tale direzione. Ad esempio, secondo il report dell'Organizzazione internazionale del lavoro (*The Contribution of social dialogue to gender equality*, 2019), le imprese con "culture e politiche aziendali più inclusive" registrano un aumento del 59% nell'innovazione e una migliore "valutazione dell'interesse e della domanda dei consumatori" del 37%. Uno studio Kellogg Insight (*Better Decisions Through Diversity*, 2010) su 49 annunci sulla diversità di genere da parte di società tecnologiche dal 2014 al 2018 ha rivelato che "se due società pubblicassero i loro dati sulla diversità lo stesso giorno, il prezzo delle azioni dell'azienda con il 40% di donne aumenterebbe di un punto percentuale in più, rispetto al prezzo delle azioni di un'azienda con il 30% di donne". Effetti positivi in termini di redditività sono evidenti secondo uno studio di McKinsey & Company (2015), anche se le motivazioni principali che spingono le imprese ad attuare azioni in ambito D&I sono da ricercare nella "necessità di migliorare il benessere del personale" (WordDay, 2021).

Nonostante una consapevolezza circa la necessità per il management di occuparsi delle questioni D&I, diversi sono gli approcci organizzativi alla gestione di tali tematiche (Roberson, 2006). La D&I come campo di ricerca accademica è molto vasto e abbraccia diverse discipline come il management, la sociologia, la psicologia, le scienze dell'educazione e gli studi di genere. Tale varietà, evidentemente, suggerisce l'utilizzo di diverse chiavi metodologiche e interpretative utili ad una più corretta interpretazione di questo ampio fenomeno.

L'obiettivo del presente lavoro è stato quello di effettuare un'analisi bibliometrica della letteratura sulla D&I attraverso l'utilizzo del software Bibliometrix, che ha preso in considerazione 592 contributi provenienti dal database di Web of Science pubblicati a partire dal 2010.

A nostro parere il lavoro contribuisce in modo significativo al dibattito scientifico in atto attraverso diverse prospettive: in primo luogo, si cerca di contribuire ad una corretta sistematizzazione, in chiave manageriale e gestionale, dei concetti di diversità e inclusione. A differenza di altre review sul tema, il presente contributo adotta una prospettiva di più ampio respiro nei confronti della diversity, dato che, ad esempio, i tre lavori di review più citati (Majumder *et al.*, 2017; Amorelli e Garcia-Sanchez, 2021; Khatib *et al.*, 2021), prendono in considerazione la diversità solo e soltanto attraverso uno specifico angolo visuale; l'analisi evidenzia, inoltre, macrotemi e filoni principali di ricerca che insistono su Diversità e Inclusione, non mancando peraltro di analizzare le performance di studiosi, istituzioni e paesi, nonché di mappare le strutture concettuali, sociali e intellettuali della letteratura di riferimento<sup>2</sup>. Infine, la postura della letteratura nei confronti del comportamento manageriale in materia di diversità e inclusione è passata da emergente a sempre più trainante, intrecciandosi con le questioni relative all'etica d'impresa. Pertanto, un approfondimento tematico del presente contributo appare quanto più originale e attuale.

<sup>1</sup> Il principio "Leave no one behind" è la promessa centrale e trasformativa dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo sostenibile: esso impegna l'Italia così come tutti gli altri Paesi ad affrontare discriminazioni e disuguaglianze che minano i diritti di ciascuno, inclusi quelli delle persone con disabilità.

<sup>2</sup> In particolare, una mappatura scientifica del field descrive l'evoluzione delle principali tematiche dal 2010 a oggi, evidenziando ad esempio come la definizione di diversità si sia evoluta nel tempo e si sia articolata in sotto-temi più specifici, come la diversità etnica, demografica, socio-culturale, oltre che di genere.

## 1. Diversità e inclusione: un inquadramento

Il termine diversità è spesso dato per scontato dalle organizzazioni e nella letteratura sulla diversità (Harrison e Klein, 2007) e per tali motivi non è agevole pervenire ad una definizione univoca di diversità in quanto spesso vengono usati termini diversi in modo intercambiabile (ad esempio, dispersione, eterogeneità, dissimilarità, divergenza e variazione). Una possibile definizione è quella riportata da Harrison e Klein (2007) secondo i quali la diversità è “la distribuzione delle differenze tra i membri di un’unità rispetto a un attributo comune”. Tale definizione considera dunque “le diverse prospettive e gli approcci al lavoro che i membri di diversi gruppi identitari portano con sé” (Thomas e Ely, 1996). La letteratura distingue, altresì, tra diversità visibile o demografica (come la razza, il sesso e l’età), da quella invisibile o informativa (come l’esperienza lavorativa, la formazione il background educativo, il background funzionale e la posizione in azienda), nonché la diversità di valore (ad esempio, la diversità dovuta dalla cultura o dalla religione), ovvero da caratteristiche psicologiche come personalità e atteggiamenti (Harrison *et al.*, 1998). Pertanto, la diversità può essere definita in termini di caratteristiche osservabili e non osservabili (Milliken e Martins, 1996), quest’ultime più difficili da misurare e pertanto da analizzare. Larkey (1996), in effetti, definisce la diversità come una differenza di prospettive che si traduce in potenziali differenze comportamentali tra gruppi culturali e differenze di identità tra i membri del gruppo in relazione ad altri gruppi. La diversità, dunque, è un aspetto che caratterizza inevitabilmente la vita organizzativa di una impresa ed è un elemento fondamentale da tenere in considerazione per il management delle risorse umane nelle organizzazioni (Harris *et al.*, 2007). Si aggiunga inoltre che fenomeni economici, come l’internazionalizzazione delle imprese e la globalizzazione dei mercati, da un lato, nonché importanti eventi sociali, come le migrazioni e la femminilizzazione del mercato del lavoro, dall’altro, hanno prodotto una forza lavoro diversa per genere, cultura, religione, spingendo le imprese ad affrontare le problematiche legate alla diversità (Cox e Blake, 1991; Iles, 1995; Agocs e Burr, 1996; Ayoko e Hartel, 2006; Seymen, 2006). Pertanto per gestire una forza lavoro multiculturale, nel rispetto delle diverse tradizioni e culture (Iles, 1995), risulta necessario implementare un nuovo approccio di gestione delle risorse umane che integri e valorizzi le diversità. La gestione della diversità, nota in letteratura internazionale come diversity management, sembra rappresentare una possibile risposta a queste problematiche. Nell’evoluzione del costrutto di diversity management si possono individuare tradizionalmente tre fasi distinte che corrispondono a tre fasi dell’evoluzione organizzativa: fase monoculturale, fase plurale, fase multiculturale (Cox, 1994, 2001). La fase monoculturale si riferisce alla presenza di imprese culturalmente e demograficamente omogenee considerate come “monolitiche”; tali imprese considerano i lavoratori come tutti uguali, senza fare distinzioni. Il modello dominante è quello del “maschio bianco” e quindi le donne e le persone di colore si devono adattare a tale modello organizzativo dominante (Cox, 1994, 2001; Gardenswartz e Rowe, 1993). La seconda fase, definita dell’impresa plurale, è una fase non discriminatoria. Questo tipo di impresa è generalmente più eterogenea rispetto all’organizzazione monolitica. Vengono maggiormente accettate persone provenienti da differenti background culturali che differiscono dal gruppo dominante. Ad esempio, vengono assunte con più facilità le donne e le minoranze e ne viene facilitata la promozione all’interno dell’impresa. Lo scopo di questa fase è quello di eliminare i vantaggi attribuiti ingiustamente al gruppo di maggioranza (Cox, 1994, 2001; Gardenswartz e Rowe, 1993). La terza fase, definita multiculturale, è una fase in cui le imprese riconoscono differenze di cultura, background, valori dei lavoratori e sostengono le differenze come aspetto fondante della cultura organizzativa. La flessibilità delle politiche aziendali e delle procedure assicura che nessuno sia messo in una posizione di possibile sfruttamento (Cox, 2001, 1994; Gardenswartz e Rowe, 1993).

Strettamente legata al concetto di diversità è quello di inclusione, laddove tale concetto è diverso da quello di diversità in quanto si focalizza non solo sul mix di persone, ma anche sull’incorporazione di ogni dipendente nei processi organizzativi e nella cultura d’impresa.

L'inclusione è dunque "il grado in cui gli individui si sentono parte dei processi organizzativi avendo accesso alle informazioni, alle risorse, partecipando attivamente a gruppi di lavoro ed influenzando il processo decisionale" (Mor Barak e Cherin, 1998).

Il concetto di inclusione è, tuttavia, più difficile da definire, in quanto è meno visibile: valorizzare il rispetto delle persone di ogni provenienza e accettare le caratteristiche che le rendono uniche è compito arduo; la letteratura esistente sul tema è il più delle volte discordante anche se è possibile individuare un fil rouge, circa la capacità di facilitare l'inclusione delle persone all'interno dei propri gruppi di lavoro attraverso la progettazione e l'implementazione di politiche aziendali orientate a soddisfare i suoi bisogni di appartenenza e di unicità. Infatti, Pelled, Ledford e Mohrman (1999) hanno definito l'inclusione come "il grado in cui un dipendente è accettato e trattato come un insider dagli altri in un sistema di lavoro". Roberson (2006) sostiene che l'inclusione si riferisce alla "rimozione degli ostacoli e alla piena partecipazione e al contributo dei dipendenti nelle organizzazioni", e Miller (1998) analogamente, descrive l'inclusione come la misura in cui gli individui diversi "sono autorizzati a partecipare e sono messi in grado di contribuire pienamente".

Quando gli individui percepiscono un senso di appartenenza, hanno l'opportunità di essere presenti, di far sentire e apprezzare la propria voce e di impegnarsi in attività fondamentali per conto del collettivo, l'organizzazione imprenditoriale può definirsi inclusiva (Lirio *et al.*, 2008; Wasserman *et al.*, 2008).

Ricerche precedenti sostengono che maggiore è la percezione dei dipendenti di essere accettati dall'organizzazione, maggiore è il grado di soddisfazione che essi provano nei confronti dell'organizzazione e maggiore è il loro impegno nei confronti dell'organizzazione (Lawler, 1994; Lawler, 1995; Deming, 1986); ne è una dimostrazione concreta l'indagine condotta dal Welfare Index Pmi 2022 che dimostra una stretta correlazione tra politiche del welfare e produttività<sup>3</sup>. Teorie sociopsicologiche del comportamento interpersonale e la letteratura sul comportamento organizzativo offrono approfondimenti importanti sulla inclusione-esclusione nel contesto delle interazioni tra i singoli dipendenti, gruppi e ambiente di lavoro. Ad esempio, Leary e Downs (1995) sostengono che le reazioni degli altri, in particolare il grado di accettazione e inclusione, di rifiuto e di esclusione dell'individuo, sono fondamentali per il benessere fisico e psicologico. In quello che hanno definito il "modello del sociometro", l'autostima è considerata un misuratore psicologico, o sociometro, un indicatore che permette alle persone di monitorare le reazioni di inclusione o di esclusione nei loro confronti dal loro ambiente (Leary *et al.*, 1995). Piuttosto che enfatizzare la differenza come un bene organizzativo che ha valore di scambio in termini di performance economica, l'inclusione si concentra sul grado in cui gli individui si sentono parte dei processi organizzativi critici.

L'inclusione rappresenta, quindi, la capacità di una persona di contribuire pienamente ed efficacemente a un'organizzazione (Miller, 1998; Mor Barak e Cherin, 1998); essa è, quindi, favorita dal raggiungimento dell'equilibrio tra l'appartenenza a un gruppo e l'essere apprezzati per caratteristiche individuali uniche (Shore *et al.*, 2011). Man mano che gli individui sentono di essere membri importanti dell'organizzazione e che i loro talenti e le loro caratteristiche uniche sono riconosciuti e apprezzati, aumentano il grado di inclusione (Nishii, 2013; Riva *et al.*, 2011).

Ricerche emergenti hanno suggerito che quando i dipendenti si sentono inclusi nel loro ambiente di lavoro, l'impegno organizzativo, la fiducia, il benessere, la creatività e l'innovazione migliorano (Brimhall *et al.*, 2014; Mor Barak *et al.*, 2006; Riva *et al.*, 2001).

<sup>3</sup> Tale è stata per anni la politica adottata da Adriano Olivetti che è passato alla storia come il primo vero ideatore dell'umanesimo imprenditoriale; la fabbrica di Olivetti tentò di costruire un ponte tra il mondo intellettuale e la classe operaia; l'impresa era infatti composta da scrittori, artisti, disegnatori, poeti e intellettuali come ad esempio Franco Fortini, Paolo Volponi e Ottiero Ottieri. Prendendo le mosse da questa politica di inclusione culturale, ne discese una altrettanto forte sull'inclusione sociale: i dipendenti dovevano operare a contatto con la natura, non subire pressanti e tristi barriere architettoniche e questo di fatto, avrebbe sprigionato la loro creatività e produttività.

### 3. Metodologia

Il presente studio si basa su un'analisi bibliometrica. La bibliometria può essere definita come una branca dell'informatica che ha lo scopo di misurare l'impatto delle pubblicazioni scientifiche e il relativo livello di diffusione della conoscenza attraverso tecniche statistiche (Broadus, 1987; Cuccurullo *et al.*, 2016; Merigò *et al.*, 2015). Questo tipo di analisi consente ai ricercatori di esaminare una quantità di dati rispetto alle review sistematiche della letteratura, mantenendo al contempo alto il livello di rigore, solidità scientifica, trasparenza e replicabilità (Dada, 2018; Rey-Martí *et al.*, 2016). L'uso delle tecniche bibliometriche in questo paper è volto ad analizzare i lavori accademici sulla diversità e l'inclusione nei settori del business e del management, con l'intento di poter identificare punti di discontinuità, specifici macro-temi legati a determinati filoni di letteratura sia noti che meno battuti; il tutto attraverso trend temporali molto utili a delineare le dinamiche evolutive. Per questo è stata condotta un'analisi quantitativa, applicando l'analisi della performance e la mappatura scientifica, utilizzando il software RStudio (RStudio Team, 2016), uno degli strumenti più utilizzati da ricercatori e analisti di dati. Ai fini del presente studio si è rivelato particolarmente utile il pacchetto Bibliometrix, sviluppato da Aria e Cuccurullo (2017): questo strumento consente di effettuare analisi descrittive a partire da database bibliografici<sup>4</sup>. Inoltre, come in altri studi bibliometrici (Baima *et al.*, 2020; Martínez-Climent *et al.*, 2018), è stata effettuata un'analisi del contenuto degli articoli più influenti per indagare l'evoluzione tematica della disciplina.

#### 3.1 Raccolta ed estrazione dei dati

Il primo passaggio è stato la raccolta dei dati grezzi da cui possono essere ricavati i metadati necessari (ad esempio, autori, paesi, riferimenti o numero di citazioni) (Carvalho *et al.*, 2013). Esistono diversi database scientifici, ma i due più rilevanti in termini di numero di pubblicazioni contenute sono Web of Science (WoS) di Clarivate Analytics e SCOPUS, di Elsevier. Il database d'elezione per il presente studio è stata la Core Collection di WoS, a cui alcuni studiosi riconoscono standard qualitativi più elevati rispetto a SCOPUS (Merigò *et al.*, 2015).

Per la raccolta dati da WoS è stata utilizzata una query che interroga il database cercando contributi all'intersezione di tre filoni tematici combinando diversi raggruppamenti di keyword e stringhe di ricerca: i) la corporate governance (“*corporate governance*” OR “*director\**” OR “*board\**” OR “*board\* structure*” OR “*board\* characteristic\**” OR “*board\* composition*” OR “*board\* of director\**” OR “*corporate control*” OR “*governance of corporation*”); ii) la diversity e l'inclusione (“*diversity*” OR “*inclusion*”); iii) la governance sostenibile (“*environment\* soc\* govern\**” OR “*ESG*” OR “*CSR*” OR “*corporate\* soc\* respons\**”). La query ha interessato in particolare il field “Topic”, che in WoS restituisce articoli corrispondenti alle stringhe ricercate se esse sono contenute in titolo, abstract, author keywords, e *Keywords Plus*<sup>5</sup>. L'operatore booleano “OR” e l'asterisco sono stati utilizzati per catturare i paper contenenti combinazioni leggermente differenti delle keyword selezionate e keyword tra loro affini a livello semantico. Stanti le ulteriori restrizioni applicate alla ricerca in termini di anno di pubblicazione (successivo al 2009, lingua (Inglese) e subject area (“*Business*”, “*Management*” e “*Business Finance*”), il sample finale risulta composto da 592 pubblicazioni, riconducibili a 191 fonti scientifiche (in maggioranza journal), scritte da 1330 autori afferenti a 778 istituzioni in 80 paesi del mondo.

#### 3.2 Analisi delle performance

Per l'analisi delle performance dei ricercatori e dei paper presenti nel sample sono stati utilizzati

<sup>4</sup> Bibliometrix, in altre parole, è uno strumento sviluppato nel linguaggio statistico computazionale e grafico, secondo un flusso di lavoro bibliometrico logico, usato soprattutto per la mappatura scientifica. Trattandosi di un open software, riesce ad ottenere una notevole base di dati dalla web community degli utenti ed include tutti i principali metodi di analisi bibliometrici.

<sup>5</sup> Le *Keywords Plus* sono parole chiave generate automaticamente da WoS in base ai termini che compaiono più di una volta nella bibliografia di un documento.

indicatori quantitativi (che manifestano la prolificità del ricercatore) e qualitativi (che misurano l'impatto scientifico). Sul versante quantitativo nella presente review l'analisi ha consentito di evidenziare i 25 autori, istituzioni, paesi e fonti più performanti in termini di prolificità degli output di ricerca; su quello qualitativo, invece, si riportano i 25 paper più influenti dell'intero sample per numero di citazioni normalizzate. Il dato delle citazioni normalizzate è stato estratto dall'analisi del citation network effettuata tramite VOSviewer, un altro software bibliometrico molto accreditato presso la comunità scientifica per la mappatura scientifica della letteratura (van Eck e Waltman, 2010).

### 3.3 Mappatura scientifica

Un'altra tecnica ampiamente adottata nell'analisi bibliometrica è la mappatura scientifica, che consente al ricercatore di individuare i pattern nascosti nella struttura concettuale, sociale e intellettuale di un dato corpus di letteratura, e la loro evoluzione dinamica nel tempo (Borner *et al.*, 2003). La struttura concettuale si riferisce ai collegamenti che possono emergere tra diversi concetti o parole. La struttura sociale evidenzia le connessioni che si verificano tra le diverse unità di analisi, come autori, istituzioni e Paesi. La struttura intellettuale riguarda le relazioni tra diversi nodi (ad esempio, documenti, autori e riviste), che possono svelare le dinamiche evolutive di una disciplina.

Per catturare le strutture concettuali relative a diversity e inclusion è stata condotta un'analisi di co-occorrenza delle keyword, usando *Keywords Plus* come unità di analisi, ottenendo il network di 50 nodi illustrato in Fig. 3. Presentiamo inoltre l'evoluzione temporale dei principali temi presenti in letteratura (Cfr. Fig. 7), rappresentati poi in una matrice bidimensionale i cui assi sono funzioni di densità e centralità, per ognuno dei tre periodi presi in esame (Cfr. Fig. 8).

Riguardo la struttura sociale, è stata eseguita un'analisi di co-authorship (Cfr. Fig. 9). I raggruppamenti isolati e periferici non sono stati scartati per fornire una visione più completa del livello di collaborazione esistente tra studiosi in questo ambito.

Infine, per analizzare la struttura intellettuale dell'argomento, è stata utilizzata una storiografia (Garfield, 2004), tracciando l'evoluzione delle citazioni dei 20 documenti più influenti nel corso del tempo (Cfr. Fig. 10).

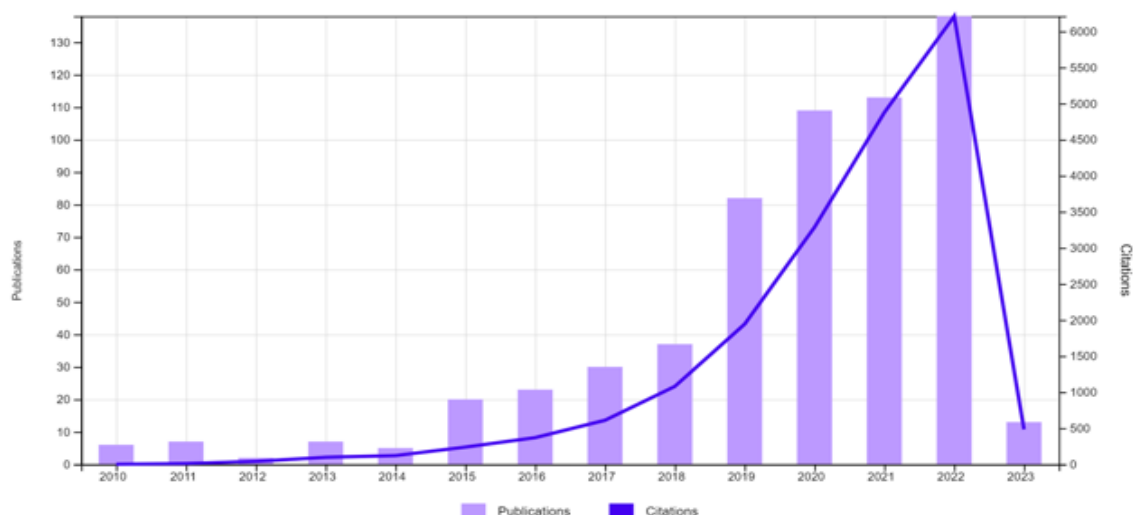
## 4. Risultati dell'analisi bibliometrica

### 4.1 Analisi delle performance

Nel grafico riportato in Fig. 1, è dato rilevare una forte attenzione della comunità scientifica verso i temi della diversity e della inclusione già a partire dal 2015, con livelli di crescita esponenziali negli anni a venire. Sicuramente la motivazione principale risiede nella introduzione della direttiva sulla Dichiarazione non Finanziaria (DNF) del 2014 che propose di modificare la normativa vigente a livello europeo in materia di contabilità, ponendosi come fine il miglioramento della trasparenza delle aziende corporate su questioni sociali, ambientali e di gestione. A rafforzare tali orientamenti nel 2015 le Nazioni Unite sottoscrissero l'Agenda 2030 con cui furono identificati i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile, sottoscritti da 193 Stati<sup>6</sup>. Questi passaggi sicuramente hanno determinato una forte spinta verso i temi sociali favorendo una crescita significativa di lavori scientifici sulle tematiche oggetto del presente lavoro.

<sup>6</sup> Sul tema si vedano anche i contributi Martinoli S., 2021

Fig. 1: Distribuzione nel tempo del numero di pubblicazioni e di citazioni per anno



Fonte: nostra elaborazione su dati WoS

Alla redazione dei contributi presenti nel sample hanno collaborato 1330 autori provenienti da 80 paesi e 778 diverse istituzioni (Cfr. Tab 1): a testimonianza dell'importanza della collaborazione tra autori come fattore critico per lo studio di questi temi, riportiamo che soltanto 119 contributi, circa il 20% del totale, sono a singola firma, mentre 147, circa un quarto del sample, sono scritti da due autori, e 326, più della metà, coinvolgono tre o più autori.

Tab. 1: Statistiche riepilogative

<i>Publications</i>	592
<i>Authors</i>	1330
<i>Sources</i>	191
<i>Institutions</i>	778
<i>Countries</i>	80
<i>Cited references</i>	19370

Fonte: nostra elaborazione su dati WoS

Passando all'analisi della rilevanza degli autori, si riportano misure sia quantitative che qualitative della performance dei singoli autori.

Dal punto di vista quantitativo la Tab. 2 riporta i 10 autori più prolifici del sample.

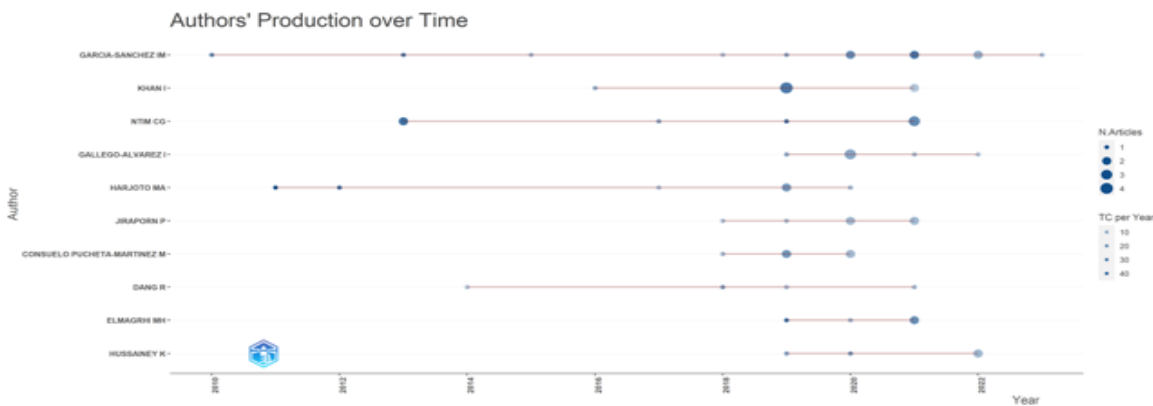
Tab. 2: Autori più prolifici (Top 10)

Authors	Record Count	% of 592
<i>Garcia-Sanchez IM</i>	16	2.703
<i>Martinez-Ferrero J</i>	12	2.027
<i>Pucheta-Martinez MC</i>	11	1.858
<i>Gallego-Alvarez I</i>	9	1.52
<i>Ntim CG</i>	8	1.351
<i>Hussainey K</i>	7	1.182
<i>Jiraporn P</i>	7	1.182
<i>Bel-oms I</i>	6	1.014
<i>Harjoto MA</i>	6	1.014
<i>Albitar K</i>	5	0.845
Showing 10 out of 1.330 entries		

Fonte: nostra elaborazione su dati WoS

Si nota subito che le tematiche trattate dai 10 autori più produttivi coincidono perfettamente con quelle del presente lavoro. In particolare, Garcia Sanchez e Martinez Ferrero hanno scritto insieme molti paper sul tema dell'inclusione e della gender diversity. Lo stesso dicasi per Pucheta Martinez e Gallego Alvarez che, insieme a Bel-Oms, hanno spesso analizzato problematiche relative alla gender diversity. Altri autori si sono occupati della CSR, focalizzandosi chi sulla CSR disclosure (Hussainey e Ntim), chi sul rapporto ESG disclosure e CSR (Albitar), chi sulla gender diversity o Board diversity e CSR (Harjoto, Jiraporn). Tutto ciò rileva anche - come d'altra parte si conferma nei risultati dell'analisi bibliometrica presentati nelle successive fig. 3-4 - come l'attenzione maggiore alle tematiche di CSR abbia indotto gli stessi autori ad interessarsi di più a problematiche correlate, quali la D&I. Dal punto di vista qualitativo, invece, la Fig. 2 denota la produzione scientifica nel tempo degli autori principali del campione preso in considerazione dalla presente review: è utile sottolineare che i nodi più grandi corrispondono ad una produttività maggiore dello specifico autore in quell'anno, mentre più il cerchio è scuro più citazioni ha ricevuto quell'autore per ogni anno dalla pubblicazione.

Fig. 2 - Produzione scientifica nel tempo dei top autori



Fonte: elaborazione con Bibliometrix su dati WoS. Visualizzazione con Biblioshiny.

Dalla fig. 2 si evince come molti degli autori che manifestano maggiore continuità nel tempo in termini di produzione scientifica (Garcia Sanchez, Ntim, Harjoto, Dang e Khan) risultino essere anche i più prolifici ed i più citati. Questo è il segnale di una loro significativa autorevolezza, riconosciutagli in letteratura, rispetto alle tematiche trattate.

Delle 191 fonti scientifiche (journal) che popolano il nostro sample, riportiamo in Tab. 3 le 10 più rilevanti in termini di produttività.

Tab. 3: Fonti più prolifiche (Top 10)

Publication Titles	Record Count	% of 592
<i>CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT</i>	66	11.149
<i>JOURNAL OF BUSINESS ETHICS</i>	39	6.588
<i>BUSINESS STRATEGY AND THE ENVIRONMENT</i>	32	5.405
<i>CORPORATE GOVERNANCE THE INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS IN SOCIETY</i>	28	4.73
<i>SOCIAL RESPONSIBILITY JOURNAL</i>	17	2.872
<i>JOURNAL OF MANAGEMENT GOVERNANCE</i>	12	2.027
<i>MEDITARI ACCOUNTANCY RESEARCH</i>	12	2.027
<i>COGENT BUSINESS MANAGEMENT</i>	11	1.858
<i>INTERNATIONAL JOURNAL OF ACCOUNTING AND INFORMATION MANAGEMENT</i>	11	1.858
<i>CORPORATE GOVERNANCE AN INTERNATIONAL REVIEW</i>	10	1.689
Showing 10 out of 191 entries		

Fonte: nostra elaborazione su dati WoS

Dalla Tab. 3 si evince, in particolare, che le maggiori riviste che si occupano di tematiche riguardanti la CSR e l'etica d'impresa sono anche quelle che presentano più pubblicazioni sui temi della D&I. Ciò a conferma dell'interesse sempre più crescente, nella letteratura inerente la corporate governance, per gli aspetti dell'inclusione e della diversità.

Le Tab. 4 e 5 infine presentano rispettivamente le 10 istituzioni e i 10 paesi più prolifici sui temi della diversità e dell'inclusione.

*Tab. 4 - Istituzioni più prolifiche (Top 10)*

Affiliations	Record Count	% of 592
<i>UNIVERSITY OF SALAMANCA</i>	28	4.73
<i>UNIVERSITÉ DE SFAX</i>	15	2.534
<i>EGYPTIAN KNOWLEDGE BANK EKB</i>	13	2.196
<i>UNIVERSITY OF PORTSMOUTH</i>	13	2.196
<i>COMSATS UNIVERSITY ISLAMABAD CUI</i>	12	2.027
<i>UNIVERSITAT JAUME I</i>	12	2.027
<i>UNIVERSITY OF SOUTHAMPTON</i>	12	2.027
<i>UNIVERSITY OF VALENCIA</i>	11	1.858
<i>UNIVERSITÀ DELLA CAMPANIA VANVITELLI</i>	10	1.689
<i>DONGBEI UNIVERSITY OF FINANCE ECONOMICS</i>	9	1.52
Showing 10 out of 778 entries		
1 record(s) (0.169%) do not contain data in the field being analyzed		

Fonte: nostra elaborazione su dati WoS

Nella Tab. 4 si nota come le principali istituzioni accademiche che si occupano di D&I non rappresentino più del 22-23% di tutte le pubblicazioni sull'argomento. Si tratta di un dato a nostro parere molto interessante, poiché dimostra che, a livello internazionale, le pubblicazioni inerenti tali tematiche sono diffuse in maniera capillare, il che denota, quindi, un notevole indice di pluralismo tematico. In altre parole, l'argomento D&I non può essere considerato in alcun modo una tematica di nicchia, limitata a poche istituzioni, ma è, invece, territorialmente diffuso ovunque, anche se con qualche picco di interesse riguardante alcune istituzioni più di altre.

*Tab. 5 - Paesi più prolifici (Top 10)*

Countries/Regions	Record Count	% of 592
<i>USA</i>	93	15.709
<i>ENGLAND</i>	77	13.007
<i>SPAIN</i>	77	13.007
<i>ITALY</i>	57	9.628
<i>CHINA</i>	57	9.628
<i>AUSTRALIA</i>	53	8.953
<i>FRANCE</i>	36	6.081
<i>CANADA</i>	33	5.574
<i>MALAYSIA</i>	29	4.899
<i>TUNISIA</i>	26	4.392
Showing 10 out of 80 entries		
1 record(s) (0.169%) do not contain data in the field being analyzed		

Fonte: nostra elaborazione su dati WoS

Dalla Tab. 5 si evince che la maggior parte degli autori che si occupano di D&I proviene da paesi anglosassoni (USA, Gran Bretagna, Australia e Canada) e latini (Italia, Spagna, Francia).

In coda alla sezione sull'analisi delle performance prendiamo in esame i 10 paper più influenti del sample, classificati per numero di citazioni normalizzate (Cfr. Tab. 6), che è una misura dell'impatto del singolo paper derivata dall'analisi secondaria effettuata con VOSviewer.



Tab. 6 - Articoli più influenti per citazioni normalizzate (Top 10)

Authors	Title	Source	Pub. year	Norm. Citations	url
beji, rania; yousfi, ouidad; loukil, nadia; omri, abdelwahed	<i>board diversity and corporate social responsibility: empirical evidence from france</i>	journal of business ethics	2021	73.278	<a href="https://doi.org/10.1007/s10551-020-04522-4">https://doi.org/10.1007/s10551-020-04522-4</a>
buallay, amina; hamdan, reem; barone, elisabetta; hamdan, allam	<i>increasing female participation on boards: effects on sustainability reporting</i>	international journal of finance & economics	2022	5.673	<a href="https://doi.org/10.1002/ijfe.2141">https://doi.org/10.1002/ijfe.2141</a>
liao, lin; luo, le; tang, qingliang	<i>gender diversity, board independence, environmental committee and greenhouse gas disclosure</i>	british accounting review	2015	56.694	<a href="https://doi.org/10.1016/j.bar.2014.01.002">https://doi.org/10.1016/j.bar.2014.01.002</a>
baker, h. kent; pandey, nitesh; kumar, satish; haldar, arunima	<i>a bibliometric analysis of board diversity: current status, development, and future research directions</i>	journal of business research	2020	52.504	<a href="https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.025">https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.025</a>
elmagrhi, mohamed h.; ntim, collins g.; elamer, ahmed a.; zhang, qingjing	<i>a study of environmental policies and regulations, governance structures, and environmental performance: the role of female directors</i>	business strategy and the environment	2019	52.069	<a href="https://doi.org/10.1002/bse.2250">https://doi.org/10.1002/bse.2250</a>
nguyen, thi h. h.; elmagrhi, mohamed h.; ntim, collins g.; wu, yue	<i>environmental performance, sustainability, governance and financial performance: evidence from heavily polluting industries in china</i>	business strategy and the environment	2021	50.332	<a href="https://doi.org/10.1002/bse.2748">https://doi.org/10.1002/bse.2748</a>
mcguinness, paul b.; vieito, joao paulo; wang, mingzhu	<i>the role of board gender and foreign ownership in the csr performance of chinese listed firms</i>	journal of corporate finance	2017	49.863	<a href="https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.11.001">https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.11.001</a>
khatib, saleh f. a.; abdullah, dewi fariha; elamer, ahmed a.; abueid, raed	<i>nudging toward diversity in the boardroom: a systematic literature review of board diversity of financial institutions</i>	business strategy and the environment	2021	46.631	<a href="https://doi.org/10.1002/bse.2665">https://doi.org/10.1002/bse.2665</a>
garcia-sanchez, isabel-maria; hussain, nazim; khan, sana-akbar; martinez-ferrero, jennifer	<i>assurance of corporate social responsibility reports: examining the role of internal and external corporate governance mechanisms</i>	corporate social responsibility and environmental management	2022	45.924	<a href="https://doi.org/10.1002/csr.2186">https://doi.org/10.1002/csr.2186</a>
songini, lucrezia; pistonni, anna; tettamanzi, patrizia; fratini, fabrizio; minutiello, valentina	<i>integrated reporting quality and bod characteristics: an empirical analysis</i>	journal of management & governance	2022	45.924	<a href="https://doi.org/10.1007/s10997-021-09568-8">https://doi.org/10.1007/s10997-021-09568-8</a>

Fonte: nostra elaborazione su dati WoS e VOSviewer

Più in dettaglio, dall'analisi dei paper predetti e dagli studi bibliometrici sul tema della diversità del Cda (Baker *et al.*, 2020), pur nella varietà degli approcci teorico-metodologici ed empirici, emerge con chiarezza che la ricerca si concentra prevalentemente sulla diversità di genere con un'attenzione relativamente minore, e solo in tempi più recenti, a fattori quali età, nazionalità, etnia, background professionale e profili cognitivo comportamentali. In particolare provando a tratteggiare a grandi linee le tendenze maggiormente ricorrenti, nei paper maggiormente citati, emergono tre macro-filoni: i) il tema dell'influenza della diversità nel Cda sulla governance aziendale (Garcia-Sanchez *et al.*, 2021) e su accountability di policy e performance (Elmagrhi *et al.*, 2019; Songini *et al.*, 2018); ii) lo studio dei fattori che influenzano la diversità nel consiglio di amministrazione (Liao *et al.*, 2015); iii) l'analisi delle modalità attraverso le quali la diversità del Cda influisce sulla politica aziendale in materia di responsabilità sociale d'impresa (McGuinness *et al.*, 2017) e sui cambiamenti nella strategia aziendale.

## 4.2 Mappatura scientifica

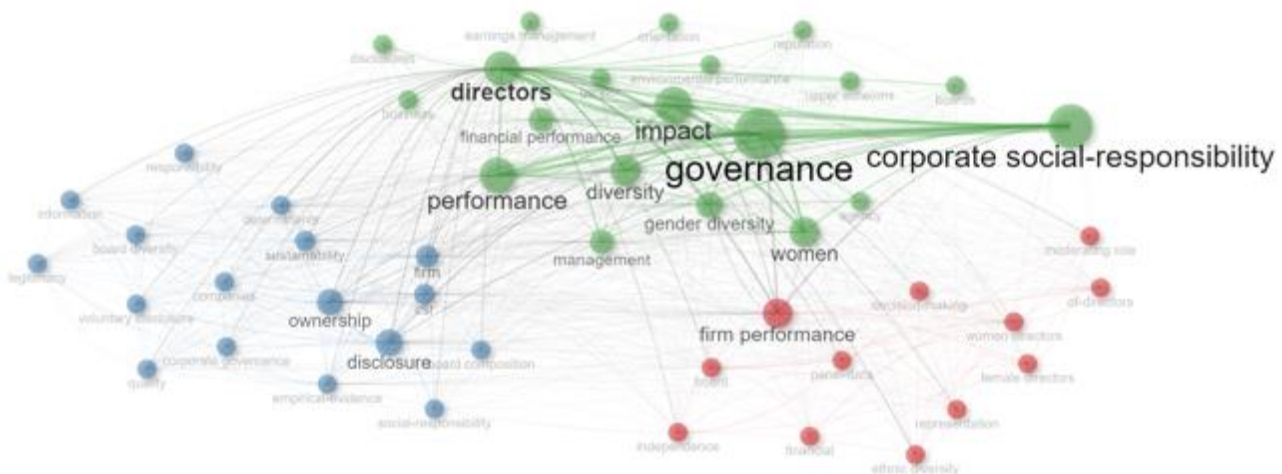
Per completare l'analisi bibliometrica sui temi della diversità e dell'inclusione, in questa sezione vengono forniti i risultati della mappatura scientifica, che identifica le strutture concettuali, intellettuali e sociali del tema sotto indagine.

### 4.2.1 Struttura concettuale

L'analisi della struttura concettuale consente di evidenziare le connessioni esistenti tra keyword, permettendo l'individuazione dei macro-temi e dei principali filoni di letteratura. Nel presente lavoro si è deciso di rappresentare le co-occorrenze tra le 50 *Keywords Plus* maggiormente ricorrenti nelle pubblicazioni presenti nel sample, come esplicitato dal network in Fig. 3. In un network di questo tipo più le keyword vengono usate insieme dagli autori, più appaiono vicine tra loro, formando archi più brevi e robusti. La grandezza dei nodi, inoltre, rappresenta l'occorrenza semplice della singola parola chiave: più è grande più quella keyword è utilizzata dagli autori del sample, a prescindere dal rapporto di co-occorrenza che la lega alle altre keyword. I colori, infine, denotano i differenti cluster tematici. Nel caso di specie si sono delineati tre macro-temi:

- Il ruolo di moderazione della presenza femminile nel *Board of Directors (BoD)* sulle performance aziendali - **Cluster rosso**;
- L'impatto che le spinte verso la *Corporate Social Responsibility (CSR)* e verso la sostenibilità anche in termini di gender diversity esercitano nei confronti della governance aziendale - **Cluster verde**;
- Il ruolo della disclosure sulle componenti di sostenibilità e diversità di un'impresa - **Cluster blu**;

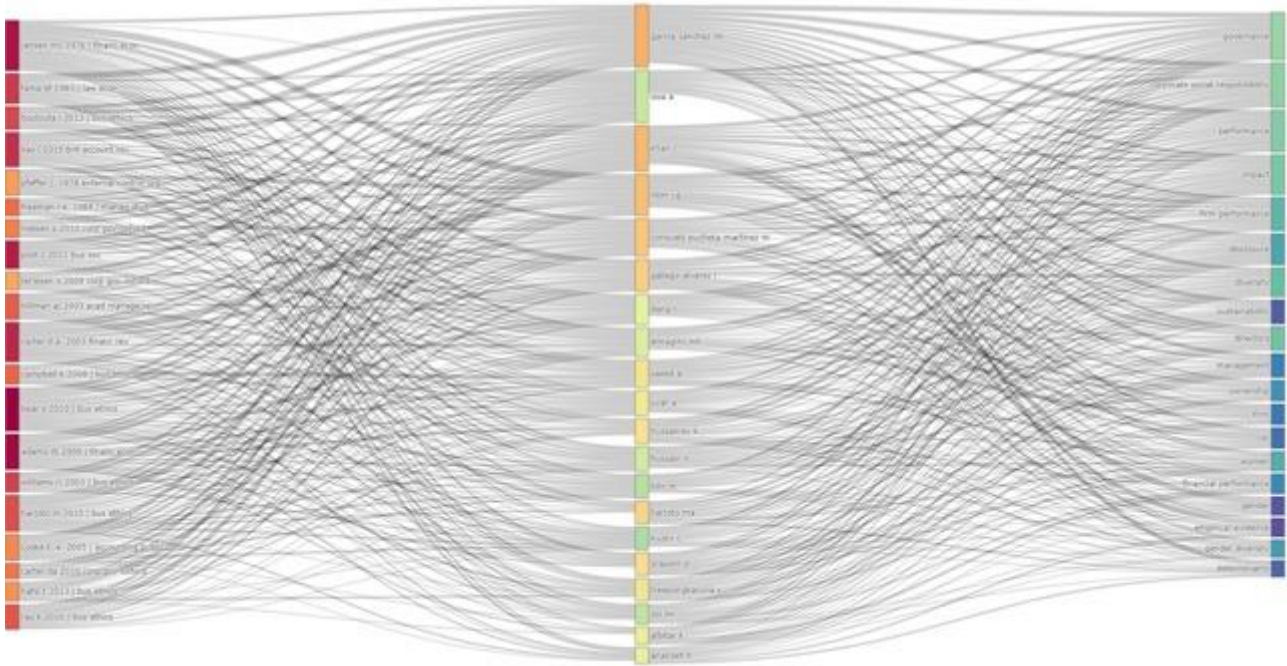
Fig. 3: Network di co-occorrenza delle keyword



Fonte: elaborazione con Bibliometrix su dati WoS. Visualizzazione con Biblioshiny.

Al fine di fornire una visione più completa della struttura concettuale dei lavori che insistono su diversità e inclusione in ambito manageriale, in Fig. 4 riportiamo il diagramma di Sankey (Riehmman *et al.*, 2005) che lega i riferimenti più citati (anche e soprattutto quelli esterni al cluster e anteriori all'epoca di pubblicazione dei lavori analizzati), agli autori più influenti del cluster e questi a loro volta ai filoni tematici più rilevanti. Una visualizzazione di questo tipo è molto potente, poiché lega i contributi più autorevoli della letteratura di riferimento ai principali autori del sample, che ispirati dal contributo dei primi producono nuova letteratura scientifica che insiste sui temi più rilevanti in ambito di governance sostenibile e diversity.

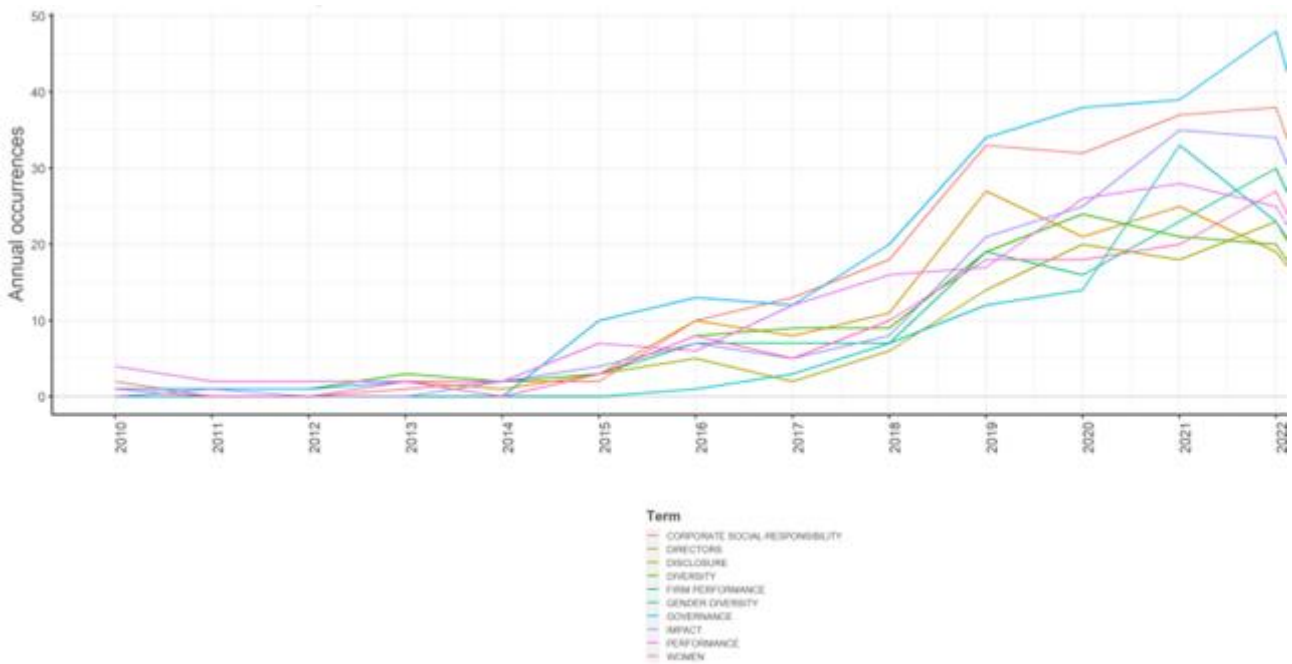
Fig. 4: Diagramma di Sankey (Top Cited References -> Top Authors -> Top Themes)



Fonte: elaborazione con Bibliometrix su dati WoS. Visualizzazione con Biblioshiny.

Con l'intento di offrire, inoltre, una prospettiva sui trend che hanno interessato negli anni i filoni tematici principali e secondari, riportiamo in Fig. 5 il grafico della frequenza anno per anno delle keyword più rilevanti: si rileva, ad esempio, che temi quali “*diversity*”, “*gender diversity*” e “*corporate social responsibility*” siano sempre più caldeggiati dagli autori del sample, mostrando un evidente incremento nella frequenza di utilizzo a partire dal 2018, fino a raggiungere un picco rilevante nel 2022.

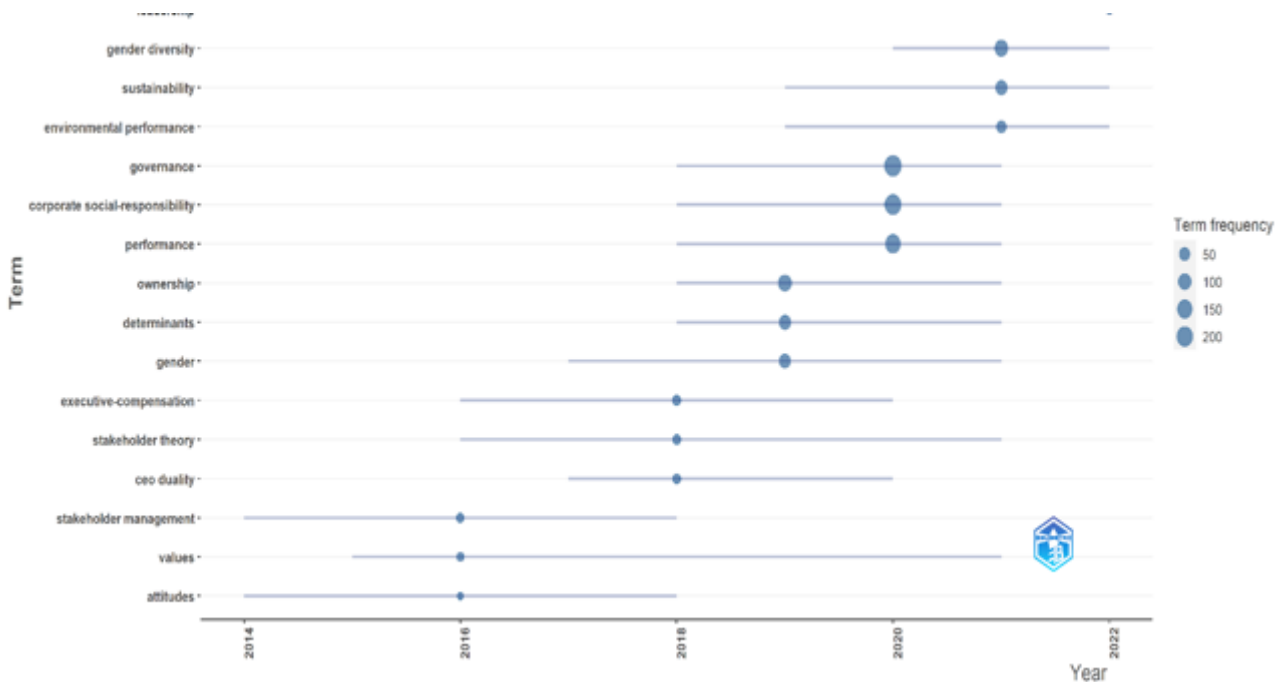
Fig. 5: Words' frequency over time



Fonte: elaborazione con Bibliometrix su dati WoS. Visualizzazione con Biblioshiny.

Nella successiva Fig. 6 tale trend è ancora più evidente e indica chiaramente come alcuni argomenti (“attitudes”, “stakeholders management”, “Ceo duality”, et cetera) abbiano perso d’interesse e risultino sempre meno studiati e/o citati in letteratura, laddove, invece, argomenti come “gender diversity”, “sustainability”, “environmental performance”, siano, al contrario, sempre più d’attualità dal 2018 in poi, confermando l’importanza delle tematiche riguardanti l’inclusione e la diversità nelle imprese, che appaiono sempre più dibattute e discusse in letteratura.

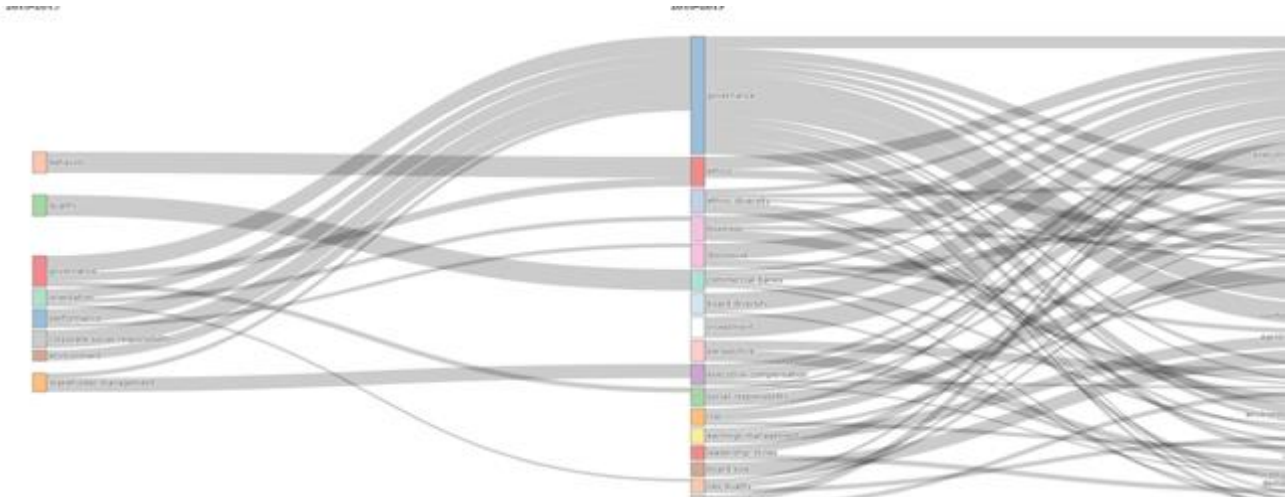
Fig. 6: Trend Topics



Fonte: elaborazione con Bibliometrix su dati WoS. Visualizzazione con Biblioshiny.

Infine, è ancor più interessante notare come, nel periodo di tempo considerato (2010-2022), le tematiche che si riferiscono alla diversità sono state sempre meno citate nell’ambito di pubblicazioni riguardanti specificamente la diversità e l’inclusione e sempre più citate, invece, in pubblicazioni aventi ad oggetto tematiche più generali di corporate governance. Ad esempio, nella Fig. 7 si evidenzia come tematiche quali l’ethnic diversity o la board diversity siano sempre meno riconducibili a paper focalizzati sulla demographic diversity e trovino, invece, sempre più spazio, dal 2016 in poi, in paper focalizzati su tematiche più propriamente specializzate nella governance. Questa è la dimostrazione che la letteratura accoglie sempre di più queste tematiche di diversity e inclusion nell’ambito del management e della corporate governance, anche in chiave ESG.

Fig. 7: Evoluzione dell'interesse in letteratura per i temi di diversità ed inclusione



Fonte: elaborazione con Bibliometrix su dati WoS. Visualizzazione con Biblioshiny.

Un'ulteriore e più raffinata analisi, in coerenza con la precedente, rileva come, nell'ambito dei tre periodi di analisi considerati (2010-2015; 2016-2019; 2020-2022), specifiche tematiche riguardanti la diversità e l'inclusione siano emerse e poi declinate a vantaggio di altre. La rappresentazione in Fig. 8, infatti, esplicita in maniera efficace i principi della mappatura tematica della letteratura. Le mappe tematiche sono molto intuitive e permettono ai ricercatori di analizzare l'evoluzione dei filoni nei quattro diversi quadranti (Cobo *et al.*, 2011), individuati in base alla loro centralità (tracciata sull'asse delle X) e densità (tracciata sull'asse Y). Più precisamente, la centralità misura il livello in cui un argomento è collegato ad altri argomenti di cluster tematici differenti e, a sua volta, significativo in un dominio specifico. La densità, d'altra parte misura la forza con cui le parole chiave in un determinato cluster sono collegate tra loro e quindi il grado di sviluppo di un tema. In questo senso, *il quadrante in alto a destra* contiene temi con elevata centralità e densità (*Motor Themes*), in grado di influenzare la ricerca esterna al cluster e ben sviluppati anche internamente. *Il quadrante in basso a destra* mostra temi trasversali a una disciplina (*Basic Themes*), in grado di influenzare altri argomenti, poiché hanno un'alta centralità, ma debolmente consolidati internamente per via della bassa densità. *Il quadrante in basso a sinistra* evidenzia gli argomenti che stanno emergendo o scomparendo (*Emerging or Declining Themes*), poiché hanno bassa centralità e densità. Infine, *il quadrante in alto a sinistra* include temi di nicchia tra gli studiosi (*Niche Themes*), che sono ben sviluppati internamente, in virtù dell'alta densità, ma non sono in grado di influenzare altri temi a causa della bassa centralità.

Dalla Fig. 8, che fotografa i tre periodi e considera, come già ribadito, il rapporto tra sviluppo e rilevanza di un argomento nella letteratura considerata, si rilevano dei sostanziali cambiamenti nel posizionamento della letteratura che insiste su diversity e inclusione rispetto ai principali filoni, con l'attenzione dei ricercatori che si muove gradualmente nel tempo da macro-temi a carattere generalista a sotto-temi più specifici e dai contorni meno sfumati. Più in particolare sembrano emergere alcune importanti considerazioni:

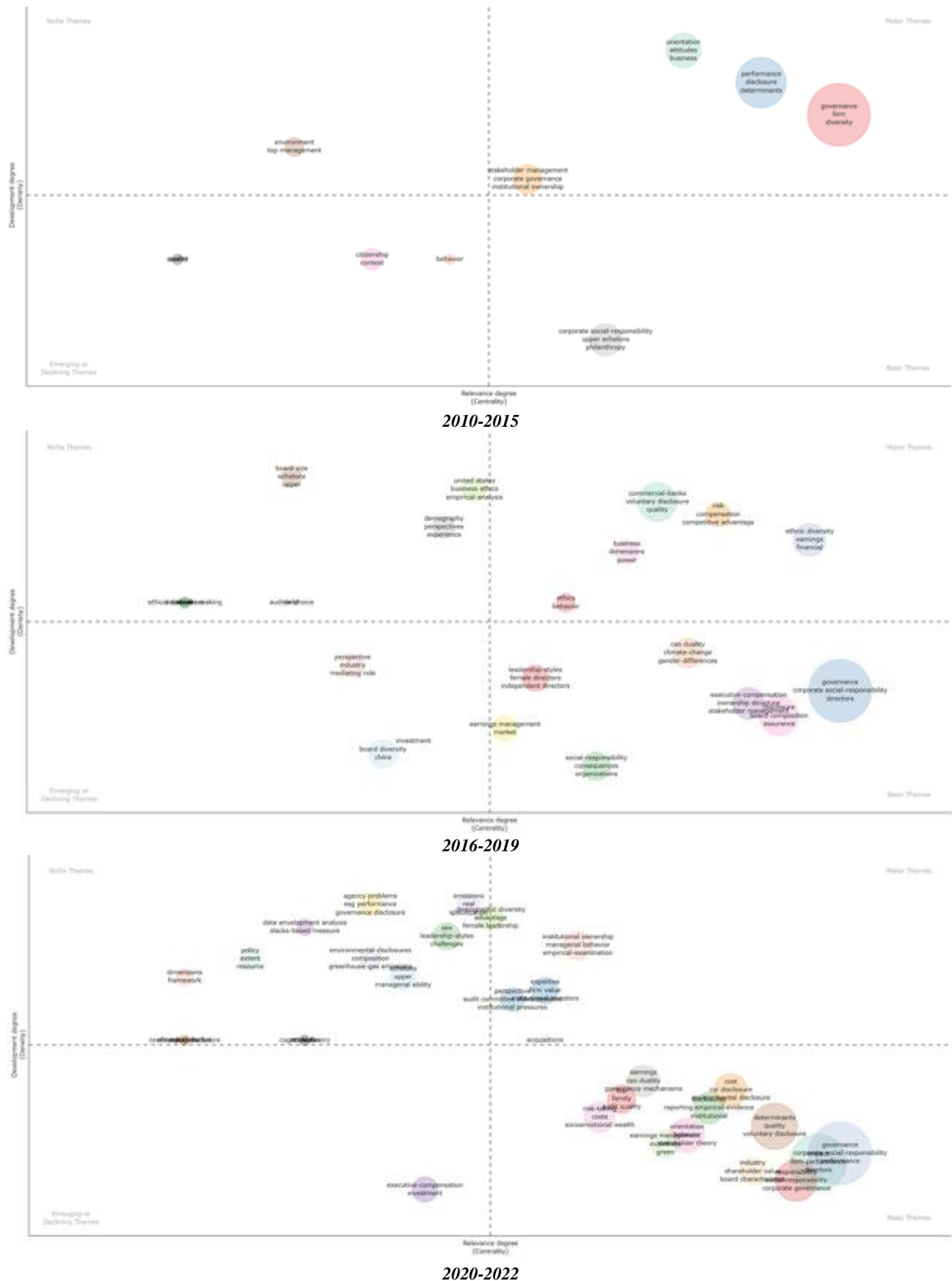
- un forte aumento dei temi di nicchia con la comparsa di topics quali quelli connessi alle ESG performance, all'environmental disclosure composition, leadership femminile e la diversità demografica;
- una elevata numerosità dei temi trasversali in grado di influenzare altri argomenti tra i quali si segnala: voluntary disclosure; CSR disclosure; risk taking e tematiche connesse alla Social emotional wealth theory
- una sensibile concentrazione su pochi temi trainanti fortemente concentrati sull'istituzionale ownership e managerial behavior

In estrema sintesi sembra emergere una maggiore consapevolezza delle tematiche della diversity and inclusion maggiormente focalizzati sulla ridefinizione del concetto di proprietà e di comportamento imprenditoriale. Lungo tale nuova direttrice le tematiche oggetto della review



sembrano più concentrate sulla ricerca di nuovi sistemi di misurazione alla ricerca spasmodica di un nuovi meccanismi regolatori.

Fig. 8: Mappe tematiche dei tre periodi considerati



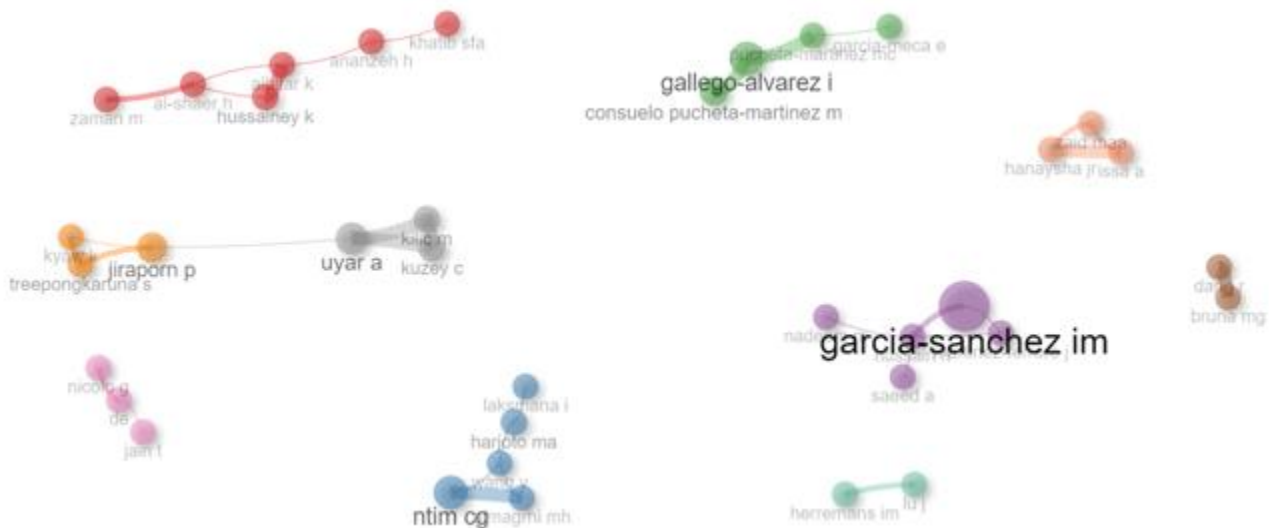
Fonte: elaborazione con Bibliometrix su dati WoS. Visualizzazione con Biblioshiny.

#### 4.2.2. Struttura sociale e intellettuale

In maniera del tutto simile all'analisi della struttura concettuale, è possibile applicare i principi della co-occorrenza allo studio della struttura sociale, costruendo, come in Fig. 9, un network collaborativo basato sulla co-authorship, svelando le connessioni tra studiosi che si interessano di diversity e inclusion in ambito business. I nodi più grandi rappresentano gli autori più prolifici e le coppie di autori che collaborano più spesso sono posizionate in nodi più vicini connessi da archi più spessi.

A tal proposito, come si è commentato nella tab. 2, si rileva, almeno relativamente ai 10 autori più prolifici, che 7 su 10 lavorano insieme: Garcia Sanchez e Martinez Ferrero; Pucheta Martínez, Gallego Alvarez e Bel-Oms; Hussainey e Ntim. Queste cooperazioni riguardano specifici argomenti, da cui si potrebbe presumere l'esistenza di una sorta di scuola tematicamente specializzata. Non vi sono, infatti, dati sufficienti per poterlo affermare cosicché, anche in questo caso, si rimanda la verifica di tale ipotesi a future ricerche.

Fig. 9 - Network collaborativo tra autori (Co-authorship)



Fonte: elaborazione con Bibliometrix su dati WoS. Visualizzazione con Biblioshiny.

Infine, per ricostruire la struttura intellettuale delle pubblicazioni relative a diversity e inclusion è stata sviluppata la storiografia rappresentata in Fig. 10. In questo tipo di visualizzazioni l'unità di analisi è la co-citazione, che misura il numero di volte che i paper rappresentati dai nodi del network in figura sono stati citati insieme da altri documenti presenti nel sample. In questo modo è possibile storicizzare l'impatto dei contributi più rilevanti, collocandoli sequenzialmente nel tempo e rilevandone le connessioni intertemporali. Mentre è normale, per l'impostazione metodologica dell'analisi storiografica, che i 10 contributi più citati a livello locale dagli autori del sample (Cfr. Fig. 11) sebbene siano tutti presenti nel network, appare notevole che dei 10 paper più influenti a livello globale per numero di citazioni assolute ben 8 siano presenti nella storiografia in Fig. 10. In altri termini, questi 8 contributi dimostrano non solo rilevanza interna, ma anche esterna al sample. Questo porta a due considerazioni: i) i paper considerati storicamente più influenti dagli autori del sample di riferimento, su cui si è basata la produzione scientifica più recente, sono considerati di alta rilevanza anche al di fuori della letteratura che insiste specificamente su Diversity e Inclusion; ii) la rilevanza esterna dei lavori presenti nel network storiografico conferma la solidità delle fondamenta della letteratura sotto indagine, e consente con ogni evidenza di individuare dei capostipiti, che hanno ispirato i contributi successivi. Appare inoltre interessante notare che ben 3 dei 10 paper più influenti per numero di citazioni normalizzate (Liao *et al.*, 2015; McGuinness *et al.*, 2017; Beji *et al.*, 2021), di cui si è già discusso, siano anche parte del network storiografico,

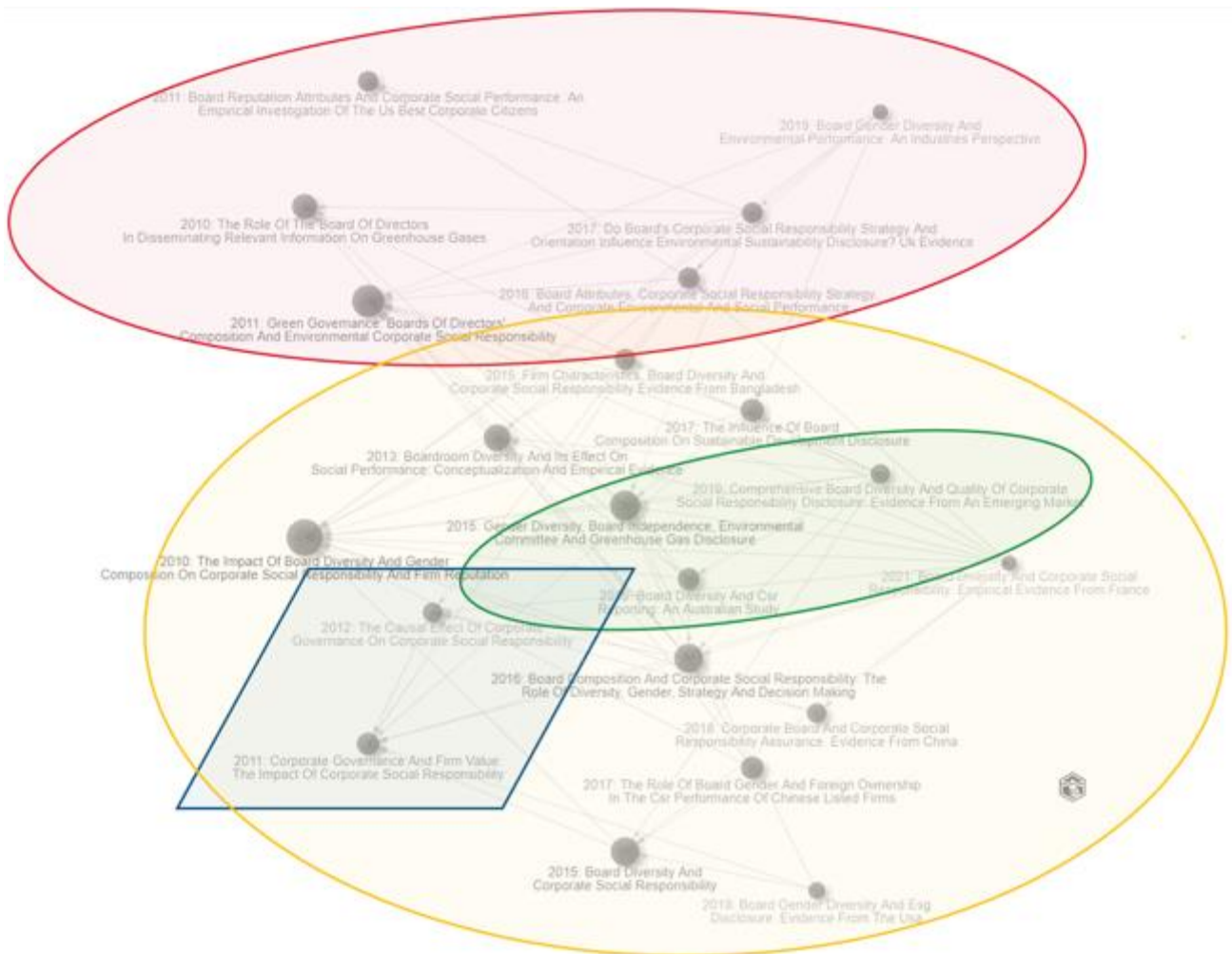
nonostante siano relativamente recenti.

Passando infine all'analisi del network vero e proprio, sebbene a prima vista il tracciato storiografico appaia intricato, a ben vedere moltissimi paper recenti (sulla destra) sono riconducibili a radici comuni. I contributi più riconoscibili in tal senso sono: i) Post *et al.* (2011); ii) Liao *et al.* (2015); iii) Jo e Harjoto (2011); iv) Bear *et al.* (2010), che è peraltro il paper con il più alto numero di citazioni assolute, sia locali (217) che globali (844). I quattro lavori capostipite individuano altrettanti cluster tematici, che presentano un certo grado di sovrapposizione coi cluster evidenziati dall'analisi della co-occorrenza delle keywords. I paper, nei rispettivi cluster, indagano:

- ispirandosi a Post *et al.* (2011), il ruolo che la diversità in termini di BoD esercita rispetto alle performance più spiccatamente ambientali delle imprese - Cluster rosso;
- ispirandosi a Liao *et al.* (2015), l'influenza esercitata dalla diversità di genere sulla Disclosure Non Finanziaria - Cluster verde;
- ispirandosi a Jo e Harjoto (2011), l'effetto esercitato dalle scelte strategiche di CSR da parte delle imprese sul valore societario - Cluster blu;
- ispirandosi a Bear *et al.* (2010), la più generale influenza della diversità sulle politiche di CSR - Cluster giallo.

È necessario sottolineare tuttavia che non ha senso immaginare questi cluster come partizioni a tenuta stagna, posto che, sebbene i quattro lavori capostipite abbiano generalmente ispirato con maggior forza i contributi interni, presentano, come visibile in Fig. 10, anche molte frecce entranti provenienti da nodi esterni al cluster di appartenenza.

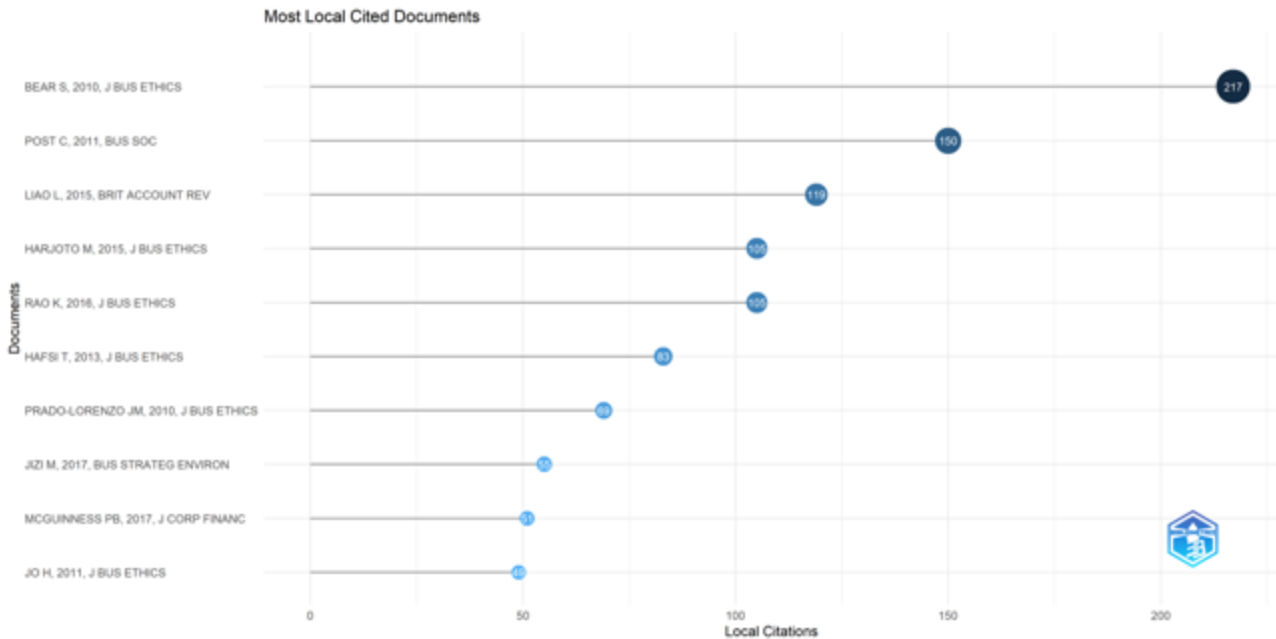
Fig. 10: Storiografia



Fonte: elaborazione con Bibliometrix su dati WoS. Visualizzazione con Biblioshiny.



Fig. 11: Paper più citati a livello locale nel sample



Fonte: elaborazione con Bibliometrix su dati WoS. Visualizzazione con Biblioshiny.

## 5. Discussione e conclusione

Nell'ultimo decennio il dibattito scientifico intorno ai macro-temi della diversità e dell'inclusione in ambito organizzativo ha assunto un carattere di estrema vivacità e pluralità in termini sia di innalzamento della prolificità degli output di ricerca pubblicati sull'argomento, che di arricchimento e complessificazione della visione dei ricercatori e delle aziende stesse nei confronti di tali temi. Ciò potrebbe essere dovuto agli interventi regolatori dei policymaker, come ad esempio quello europeo, che con l'emanazione della Direttiva 2014/95/EU ha disposto l'obbligo per le grandi società quotate, le banche e le compagnie di assicurazione ("enti di interesse pubblico") con più di 500 dipendenti di pubblicare rapporti sulle politiche che attuano in materia di: i) responsabilità sociale e trattamento dei dipendenti; ii) rispetto dei diritti umani; iii) anticorruzione; iv) diversità nei consigli di amministrazione delle società (in termini di età, sesso, background educativo e professionale) (Hahnkamper-Vandenbulcke, 2021). Questo, pur rappresentando un importante vincolo in termini di compliance per le realtà organizzative, ha spianato la strada ai ricercatori, che hanno così ottenuto accesso diretto ad una mole di dati significativa sul comportamento sostenibile, anche in termini di diversity, di tali imprese.

In questo contesto di vivace complessità si incardina il presente lavoro, che in un intento di sistematizzazione tematico-concettuale degli argomenti sotto indagine evidenzia i filoni e i sotto-temi legati a diversity e inclusione maggiormente caldeggiati dai ricercatori, adottando come knowledge base un sample di 592 paper indicizzati su WoS pubblicati dal 2010 al 2023.

Sul fronte dell'analisi delle performance la presente review delinea un panorama variegato in termini di paesi, istituzioni, e ricercatori coinvolti nel dibattito su diversità e inclusione. In questo senso la diversità culturale dei ricercatori e del contesto sociale in cui operano le aziende offrono un interessante spunto per future ricerche, che potrebbero indagare come tali fattori influiscono sulla concezione di diversità e inclusione.

L'analisi delle performance, pur non ignorando la complessità sinora descritta, non manca tuttavia di mettere in evidenza gli autori più influenti e i contributi più significativi al dibattito scientifico sul tema. Emerge chiaramente dalla discussione sui contributi degli autori più importanti il legame che intercorre tra le tematiche di CSR e quelle legate alla diversity, con un sempre più

rilevante interessamento agli aspetti etici. Sul punto tali considerazioni ci appaiono da subito fortemente allineate ai dati forniti dal Welfare Index Pmi 2022, che dimostrano un impatto positivo delle politiche di inclusione anche sulla produttività: nell'anno 2021, infatti, l'utile delle Pmi con livello di welfare ed inclusione elevato (6,7%) è risultato doppio rispetto a quelle con welfare a un livello base (3,7%).

Il maggiore contributo del presente lavoro è però la mappatura scientifica dei temi affrontati dalla letteratura di management in relazione alla diversity, all'inclusione, e più in generale all'agire imprenditoriale socialmente sostenibile. La mappa tematica ben descrive l'evoluzione del field a partire dal 2010, cristallizzando l'attenzione su tre distinti periodi: i) 2010-2015; ii) 2016-2019; iii) 2020-2022. Le spinte di cambiamento più significative si possono osservare in merito all'aumentata complessità, viepiù negli ultimi anni, del concetto di diversity: nel periodo 2010-2015, infatti, diversità ed inclusione emergevano nella letteratura soprattutto in associazione alle più generali tematiche di governance. Tale accezione sfuma gradualmente nel tempo, fino ai giorni nostri, per essere declinata in sotto-temi concettualmente più articolati e specifici, come la "ethnic diversity" e la "demographic diversity". In altri termini, la letteratura affronta le tematiche di diversity dapprima con piglio generalista, per poi aprirsi negli anni successivi a ramificazioni ed interpretazioni più complesse, con la diversity che dà origine per gemmazione a nuovi temi di nicchia, come la leadership femminile e la diversità demografica, che stanno per assumere un ruolo trainante nel dibattito scientifico. Col trascorrere degli anni si assiste anche alla trasformazione della postura della letteratura nei confronti del tema del comportamento manageriale in ambito di diversità e inclusione, che da emergente diviene via via sempre più trainante, intrecciandosi, come peraltro precedentemente già rilevato, a questioni che tendono a ridefinire il ruolo della proprietà e del comportamento manageriale che in alcuni casi sfocia con l'utilizzo dei concetti di etica d'impresa ed umanesimo imprenditoriale. Questo risultato stimola la riflessione, nonché future ricerche in questa direzione, aprendo interessanti riflessioni sul rapporto tra shareholderismo e stakeholderismo, ovvero sul ruolo dell'azionista e sul comportamento manageriale, nonché su quanto tali tematiche siano in grado di influenzare la diversity, o se di converso sia proprio la diversity a ingenerare un cambiamento nelle organizzazioni che le orienti verso un agire d'impresa maggiormente votato a comportamenti sostenibili e più equilibrati tra gli attori in gioco. A livello più generale poi si evidenzia una tendenza a coniugare negli ultimi anni i temi della governance e della CSR: mentre fino al 2015 quello della governance era considerato un tema trainante apparentemente slegato dalla CSR, nei periodi successivi le due tematiche entrano a far parte dello stesso raggruppamento logico e divengono entrambe di base, trasversali alla letteratura e con un alto grado di rilevanza. Parimenti interessanti sono infine le considerazioni intorno ai temi della disclosure: mentre fino al 2015 la disclosure rientrava nei *Motor Themes* in associazione con la performance aziendale, dal 2016 al 2019 la letteratura è andata consolidandosi, considerando sempre più quello della disclosure un tema trasversale. C'è da notare inoltre che in quel periodo mentre il dibattito sulla disclosure sic et simpliciter ha assunto caratteri di generalizzabilità, emerge come nuovo tema trainante la voluntary disclosure, segnale che qualcosa stava iniziando a cambiare nella sensibilità dei ricercatori e del mercato riguardo la sostenibilità, anche sociale, dell'agire d'impresa. Questo trend è confermato dal comportamento della CSR, che da tema di base scarsamente sviluppato e solo mediamente rilevante nel primo periodo consolida fortemente la propria posizione con un'accresciuta rilevanza ed un discreto aumento del grado di sviluppo. Nel periodo post-pandemico poi, il dibattito scientifico intorno alla disclosure si è arricchito di ulteriori sfumature di significato, con la voluntary disclosure che è divenuta un tema di base che lascia il passo all'emergere di temi di nicchia ancora poco trasversali a livello di disciplina, ma che mostrano un elevato grado di coerenza interna, come l'environmental disclosure e l'ESG performance, legate alla sostenibilità, anche ambientale, dell'azione imprenditoriale.

Il presente studio presenta, tuttavia, alcune limitazioni ineludibili.

In primo luogo, la raccolta dati è stata intenzionalmente diretta e limitata al database Web of Science, che, sebbene sia uno dei più ricchi in termini di letteratura scientifica indicizzata, potrebbe averci fornito una visione parziale dell'intero panorama della ricerca che insiste sui temi della

diversità e dell'inclusione, escludendo ad esempio i prodotti scientifici indicizzati su SCOPUS e Google Scholar ma non su WoS.

In secondo luogo, il numero di contributi inclusi nel sample è senz'altro stato influenzato dai limiti temporali e linguistici imposti in fase di raccolta dati, dato che sono stati esclusi i paper pubblicati in data anteriore al 1 gennaio 2010 e quelli scritti in lingua diversa dall'inglese. Ciò può astrattamente aver ridotto la generalizzabilità dei risultati, e le future ricerche nell'ambito potrebbero prendere in considerazione criteri di selezione maggiormente inclusivi.

In terzo luogo, la fase di raccolta dati potrebbe essere stata viziata dai bias cognitivi dei ricercatori, e la scelta delle keyword potrebbe non aver catturato l'intero panorama della letteratura, a causa, ad esempio, della mancata inclusione di sinonimi rilevanti.

## Bibliografia

- ADAMS R., FERREIRA D. (2009), "Women in the boardroom and their impact on governance and performance", *Journal of Financial Economics*, vol. 94 n. 2, pp. 291-309.
- ALLAIRE J.J. (2012), "RStudio: Integrated Development Environment for R",
- AMORELLI M.-F., GARCIA-SANCHEZ I.-M. (2021), "Trends in the dynamic evolution of board gender diversity and corporate social responsibility", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 28, n. 2, pp. 537-554.
- ARIA M., CUCCURULLO C. (2017), "bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis", *Journal of Informetrics*, vol. 11, n. 4, pp. 959-975.
- BAIMA G., FORLIANO C., SANTORO G., VRONTIS D. (2021), "Intellectual capital and business model: a systematic literature review to explore their linkages", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 22, n. 3, pp. 653-679.
- BAKER H.K., PANDEY N., KUMAR S., HALDAR A. (2020), "A bibliometric analysis of board diversity: Current status, development, and future research directions", *Journal Of Business Research*, vol. 108, pp. 232-246.
- BASAGLIA S. (2015), "Il paese mancato: il difficile rapporto tra popolazione omosessuale, società e imprese in Italia", *Economia & Management*, vol. 6, pp. 107-119.
- BASAGLIA S., PAOLINO C., SIMONELLA Z. (2015), "The last call: l'adozione del DM e l'insostenibile ritardo delle imprese italiane", *Economia & Management*, vol. 2, pp. 42-49.
- BEAR S., RAHMAN N., POST C. (2010), "The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation", *Journal Of Business Ethics*, vol. 97, pp. 207-221.
- BEJI R., YOUSFI O., LOUKIL N., OMRI A. (2021), "Board Diversity and Corporate Social Responsibility: Empirical Evidence from France", *Journal Of Business Ethics*, vol. 173, pp. 133-155.
- BOMBELLI M.C., LAZZAZZARA A. (2014), "Superare il Diversity Management. Come alcune terapie rischiano di peggiorare le malattie organizzative", *Sociologia del lavoro* 2014/134.
- BÖRNER K., CHEN C., BOYACK K.W. (2005), "Visualizing knowledge domains", *Annual Review of Information Science and Technology*, vol. 37, n. 1, pp. 179-255.
- BRIMHALL K.C., LIZANO E., MOR BARAK M.E. (2014), "The mediating role of inclusion: A longitudinal study of the effects of leader-member exchange and diversity climate on job satisfaction and intention to leave among child welfare workers", *Children and Youth Services Review*, vol. 40, pp. 79-88.
- BROADUS R.N. (1987), "Toward a definition of "bibliometrics", *Scientometrics*, vol. 12, n. 5-6, pp. 373-379.
- BUALLAY A., HAMDAN R., BARONE E., HAMDAN A. (2022), "Increasing female participation on boards: Effects on sustainability reporting", *International Journal Of Finance & Economics*, vol. 27, n.1, pp. 111-124.
- CARTER D.A., SIMKINS B.J. SIMPSON W.G. (2003), "Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value", *Financial Review*, vol. 38 n. 1, pp. 33-53.
- CARVALHO M.M., FLEURY A., LOPES A.P. (2013), "An overview of the literature on technology roadmapping (TRM): Contributions and trends", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 80, n. 7, pp. 1418-1437.
- CIAVARELLA A. (2017), "Board diversity and firm performance across Europe", *Quaderni di finanza*, CONSOB, dicembre.
- COBO M.J., LÓPEZ-HERRERA A.G., HERRERA-VIEDMA E., HERRERA F. (2011), "An approach for detecting, quantifying, and visualizing the evolution of a research field: A practical application to the Fuzzy Sets Theory field", *Journal of Informetrics*, vol. 5, n. 1, pp. 146-166.
- COMI S., GRASSEN M., ORIGO F., PAGANI L. (2017), "Where Women Make the Difference. The Effects of Corporate Board Gender-Quota on Firms' Performance across Europe", Working paper, SSRN, p. 367.
- CONTENTI E. (2021), "Il diversity management e le sue declinazioni nel mondo del lusso: le scelte rilevanti dei gruppi LVMH e Kering".

- COX T.H., BLAKE S. (1991), "Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness", *Academy of Management Perspectives*, vol. 5 n. 3, pp. 45-56.
- COX T.H. Jr. (1993), *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler
- CUCCURULLO C., ARIA M., SARTO F. (2016), "Foundations and trends in performance management. A twenty-five years bibliometric analysis in business and public administration domains", *Scientometrics*, vol. 108, n. 2, pp. 595-611.
- CUOMO S., SIMONELLA Z. (a cura di) (2017), "Analisi di carattere organizzativo e studio di un campione di imprese medio-grandi sulla gestione della disabilità", *Sda Bocconi*, Milano.
- D'AGOSTINO M., IANNONE V., MATANO A., TRINCHILLO M. (2022), "Diversity Management: caso Gucci", *E risorse umane*, p. 208.
- DADA O.L. (2018), "A Model of Entrepreneurial Autonomy in Franchised Outlets: A Systematic Review of the Empirical Evidence: Entrepreneurial Autonomy in Franchised Outlets", *International Journal of Management Reviews*, vol. 20, n. 2, pp. 206-226.
- DASS P., B. PARKER (2017), "Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning", *International Human Resource Management*, pp. 375-387.
- DEMING W.E. (1986), *Out of crisis*, Cambridge, MA: MIT
- DIRECTIVE 2014/95/EU (2014) of the european parliament and of the council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups.
- ELMAGRHI M.H., NTIM C.G., ELAMER A.A., ZHANG Q. (2019), "A study of environmental policies and regulations, governance structures, and environmental performance: The role of female directors", *Business Strategy And The Environment*, vol. 28 n. 1, pp. 206-220.
- ELSTAD B., LADEGARD G., "Women on corporate boards: key influencers or tokens?" (2012), *Journal of Management & Governance*, vol. 16, pp. 595-615.
- ERHARDT N.L., WERBEL J.D., SHRADER C.B. (2003), "Board of director diversity and firm financial performance", *Corporate Governance: an International Review*, vol. 11 n. 2, pp. 102-111.
- FLABBI L., MACIS M., MORO A., SCHIVARDI F. (2019), "Do Female Executives Make a Difference? The Impact of Female Leadership on Gender Gaps and Firm Performance", *The Economic Journal*, vol. 129 n. 622, pp. 2390-2423.
- GALGANO F., PAPPALÀ M.S. (2020), "Diversity Management: nuove frontiere dell'inclusione e sfide per i CUG universitari", Vol. 3. FedOA-Federico II University Press, 2020.
- GARCIA-SANCHEZ I.M., GALLEGO-ALVAREZ I., ZAFRA-GOMEZ J.L. (2021), "Do independent, female and specialist directors promote eco-innovation and eco-design in agri-food firms?", *Business Strategy And The Environment*, vol. 30 n. 2, pp. 1136-1152.
- GARDENSWARTZ L., ROWE A. (1993), "Recognizing the Power of Diversity", *Physician executive*, vol. 19 n. 6, pp. 64-67.
- GARFIELD E. (2004), "Historiographic Mapping of Knowledge Domains Literature", *Journal of Information Science*, vol. 30, n. 2, pp. 119-145.
- GUCCI in E. Corbi, Musello M., F.M. Sirignano (a cura di) "Pedagogia e risorse umane", *Università degli Studi Suor Orsola Benincasa*, Napoli, pp. 209-225.
- GUPTA P.P., LAM K.C., SAMI H., ZHOU H. (2015), "Board diversity and its effect on firm financial and nonfinancial performance", *SSRN*, 2531212.
- HAHNKAMPER-VANDENBULCKE N. (2021), "Non-financial Reporting Directive",
- HARRIS C, ROUSSEAU G.G, VENTER D.J.L. (2007), "Employee perception of diversity management at tertiary institution", *South African Journal of Economic and Management Science*, vol. 10 n.1, pp. 51-71.
- HARRISON D.A., KLEIN K.J. (2007), "What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations", *Academy of Management Review*, vol. 32 n. 4, pp. 1199-1228.
- HARRISON D.A., PRICE K.H., BELL M.P. (1998), "Beyond relational demography: time and the effects of surface- and deep-level diversity on workgroup cohesion", *Academy of Management Journal*, vol. 41 n.1, pp. 96-107.
- HUNT V., LAYTON D., PRINCE S. (2015), *Diversity matters*, McKinsey & Company, vol. 1 n. 1, pp. 15-29.
- ISTAT (2019), "Il diversity management per le diversità lgbt+ e le azioni per rendere gli ambienti di lavoro più inclusivi"
- JO H., HARJOTO M.A. (2011), "Corporate Governance and Firm Value: The Impact of Corporate Social Responsibility", *Journal Of Business Ethics*, vol. 103, pp. 351-383.
- JOLANTA M.A.J. (2015), "Diversity management's stakeholders and stakeholders management", *Proceedings of the 9th International Management Conference, Management and Innovation For Competitive Advantage* pp. 780-793.
- KELLOGG INSIGHT (2010), "Better Decisions Through Diversity", Based on the research of Katherine W. Phillips, Katie A Liljenquist and Margaret A. Neale.
- KHATIB S.F.A., ABDULLAH D.F., ELAMER A.A., ABUEID R. (2021), "Nudging toward diversity in the boardroom: A systematic literature review of board diversity of financial institutions", *Business Strategy And The Environment* vol. 30 n. 2, pp. 985-1002.

- KOCHAN T., BEZRUKOVA K., ELY R., JACKSON S., JOSHI A., JEHN K., LEONARD J., LEVINE D., THOMAS D. (2003), "The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network", *Human Resource Management*, vol. 42 n. 1, pp. 3-21.
- LANGDON D.S., McMENAMIN T.M., KROLIK T.J. (2002), "U.S. labor market in 2001: Economy enters a recession", *Monthly Labor Review*, vol. 125, n. 2, pp. 125-3
- LARKEY L.K. (1996), "The development and validation of the workforce diversity questionnaire", *Management Communication Quarterly*, vol. 9 n. 3, pp. 296-337.
- LAWLER E.E. (1994), "Motivation in work organizations", San Francisco: Jossey-Bass.
- LEARY M. R., SCHREINDORFER L.S., HAUPT A.L. (1995), "The role of self-esteem in emotional and behavioral problems: Why is low self-esteem dysfunctional?", *Journal of Social and Clinical Psychology*, vol. 14 n. 3, pp. 297-314.
- LEARY M.R., DOWNS D.L. (1995), "Interpersonal functions of the self-esteem motive: The self-esteem system as a sociometer", In Kernis M. (Ed.), *Efficacy, agency, and self-esteem*. New York: Plenum, pp. 123-144.
- LIAO L., LUO L., TANG Q. (2015), "Gender diversity, board independence, environmental committee and greenhouse gas disclosure", *British Accounting Review* vol. 47 n. 4, pp. 409-424.
- LIRIO P., LEE M.D., WILLIAMS M.L., HAUGEN L.K., KOSSEK E.E. (2008), "The inclusion challenge with reduced load professionals: The role of the manager", *Human Resource Management*, vol. 47 n. 3, pp. 443-461.
- MAJUMDER MD.T.H., AKTER A., LI X. (2017), "Corporate governance and corporate social disclosures: a meta-analytical review", *International Journal Of Accounting And Information Management* vol. 25 n. 4, pp. 434-458.
- MARTÍN ALCÁZAR F., ROMERO FERNÁNDEZ P.M., SANCHEZ GARDEY G. (2013), "Workforce diversity in strategic human resource management models: A critical review of the literature and implications for future research", *Cross Cultural Management: An International Journal*, vol. 20 n. 1, pp. 39-49.
- MARTÍNEZ-CLIMENT C., ZORIO-GRIMA A., RIBEIRO-SORIANO D. (2018), "Financial return crowdfunding: literature review and bibliometric analysis", *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 14, n. 3, pp. 527-553.
- MCGUINNESS P.B., VIEITO J.P., WANG M. (2017), "The role of board gender and foreign ownership in the CSR performance of Chinese listed firms", *Journal Of Corporate Finance*, vol. 42, pp. 75-99.
- MERIGÓ J.M., MAS-TUR A., ROIG-TIERNO N., RIBEIRO-SORIANO D. (2015), "A bibliometric overview of the Journal of Business Research between 1973 and 2014", *Journal of Business Research*, vol. 68, n. 12, pp. 2645-2653.
- MILLER F.A. (1998), "Strategic culture change: The door to achieving high performance and inclusion", *Public Personnel Management*, vol. 27 n. 2, pp. 151-160.
- MILLIKEN F., MARTINS L. (1996), "Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups", *Academy of Management Review*, vol. 21 n. 2, pp. 402- 433.
- MOR BARAK M.E., CHERIN D.A. (1998), "A tool to expand organizational understanding of workforce diversity: Exploring a measure of inclusion-exclusion", *Administration in Social Work*, vol. 22 n. 1, pp. 47-64.
- MORAN P., GHOSHAL S. (1996), "Bad for Practice: A critique of the Transaction Cost Theory", *Academy of Management Review*, vol. 21 n. 1, pp. 13-47.
- NIELSEN S. (2010), "Top management team diversity: A review of theories and methodologies", *International Journal of Management Reviews* vol. 12 n. 3, pp. 301-316.
- NIELSEN S. (2013), "Diversity among senior executives and board directors", In Clarke T., Branson D., *The SAGE handbook of corporate governance*, London: Sage Publications.
- NISHII L.H. (2013), "The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups", *Academy of Management Journal*, vol. 56 n. 6, pp. 1754-1774.
- ORGANIZZAZIONE INTERNAZIONALE DEL LAVORO (IOL), (2019), "The Contribution of social dialogue to gender equality".
- OZBILGIN M., SYED J. (2019), "Managing Diversity and Inclusion: An International Perspective", *Managing Diversity and Inclusion*, pp. 1-464.
- PELLED L.H., LEDFORD G.E., MOHRMAN S.A. (1999), "Demographic dissimilarity and workplace inclusion", *Journal of Management Studies*, vol. 36 n. 7, pp. 1013-1031.
- POST C., RAHMAN N., RUBOW E. (2011), "Green Governance: Boards of Directors' Composition and Environmental Corporate Social Responsibility", *Business & Society*, vol. 50 n. 1, pp. 189-223.
- REY-MARTÍ A., RIBEIRO-SORIANO D., PALACIOS-MARQUÉS D. (2016), "A bibliometric analysis of social entrepreneurship", *Journal of Business Research*, vol. 69, n. 5, pp. 1651-1655.
- RIEHMANN P., HANFLER M., FROEHLICH B. (2005), "Interactive Sankey diagrams", *IEEE Symposium on Information Visualization, 2005. INFOVIS 2005*. Presented at IEEE Symposium on Information Visualization, 2005. INFOVIS 2005., IEEE, Minneapolis, MN, USA, pp. 233-240.
- RIVA P., WIRTH J.H., WILLIAMS K.D. (2011), "The consequences of pain: The social and physical pain overlap on psychological responses", *European Journal of Social Psychology*, vol. 41, pp. 681-687
- ROBERSON Q.M. (2006), "Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations", *Group & Organization Management*, vol. 31, n. 2, pp. 212-236.

- ROMANO A., PETRUCCIOLI R. (2020), “Gender diversity management, culture inclusive e sfide dell’attualità. Una review sistematica della letteratura”, *Education Sciences & Society*, vol. 11 n. 1.
- SERIO L. (2014), “Il Diversity Management e le strategie di impresa: alcune tendenze evolutive”, *Il Diversity Management e le strategie di impresa: alcune tendenze evolutive*, pp. 148-159.
- SHORE L.M., CHUNG-HERRERA B.G., DEAN M.A., HOLCOMBE EHRHART K., JUNG D.I., RANDEL A.E., SINGH G. (2011), “Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research”, vol. 37 n. 4, pp. 1262-1289.
- SONGINI L., PISTONI A., TETTAMANZI P., FRATINI F., MINUTIELLO V. (2022), “Integrated reporting quality and BoD characteristics: an empirical analysis”, *Journal Of Management & Governance*, vol. 26, pp. 579-620.
- THOMAS D.A., ELY R.J. (1996), “Making differences matter”, *Harvard Business Review*, vol. 74 n. 5, pp. 79-90.
- 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.
- VAN ECK N.J., WALTMAN L. (2010), “Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping”, *Scientometrics*, vol. 84, n. 2, pp. 523-538.
- WASSERMAN I.C., GALLEGOS P.V., FERDMAN B.M. (2008), “Dancing with resistance: Leadership challenges in fostering a culture of inclusion”, In Thomas K. M. (Ed.), *Diversity resistance in organizations*, pp. 175-200. New York: Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum

### Siti internet

<https://borsaitaliana.it/finanza-sostenibile/materiali/nfrd.htm>

[https://insight.kellogg.northwestern.edu/article/better\\_decisions\\_through\\_diversity](https://insight.kellogg.northwestern.edu/article/better_decisions_through_diversity)

<https://istat.it/it/files/2020/11/Diversity-e-inclusion-management-nelle-impresе-in-Italia-2019.pdf>

<https://unsdg.un.org/2030-agenda/universal-values/leave-no-one-behind>