

PROPOSTA PER FINANZIAMENTO DI UN NUOVO ASSEGNO DI RICERCA

Tutor: Prof.ssa Monica Bartolini

Titolo della ricerca: *Diversity & Inclusion in the Hospitality Industry: policies and Impacts on Financial Performance and Customer Satisfaction*

Durata del piano formativo: 12 mesi

Sede della ricerca: Sede di Forlì

Abstract del progetto

Diversità e Inclusione (D&I) sono diventate molto rapidamente fattori chiave della *Corporate Social Responsibility* (CSR) e ciò è particolarmente evidente all'interno dell'industria dell'ospitalità. L'industria alberghiera è infatti, per sua natura, globale e fortemente dipendente dal capitale umano (Singal, 2015). Per questo motivo, la D&I è diventata una priorità strategica, contribuendo non solo agli standard etici, ma anche al successo aziendale. Una forza lavoro diversificata migliora il servizio clienti, la coesione del team e l'adattabilità al mercato. La letteratura ha evidenziato come i team diversificati portano a migliori performance finanziarie, a una migliore reputazione e a una maggiore fedeltà della clientela (Cox & Blake, 1991; Ely & Thomas, 2001; DiTomaso et al., 2007; Herring, 2009; Nederveen Pieterse et al., 2013; Hunt et al., 2015). Questo studio si propone di analizzare l'impatto della D&I nell'industria alberghiera italiana, esaminando come le pratiche inclusive promuovano l'innovazione, la coesione del team e la crescita sostenibile, in particolare nel contesto post-pandemico. Attraverso un caso di studio multiplo, questa ricerca vuole esplorare la relazione tra D&I, performance aziendale e soddisfazione del cliente, evidenziandone il potenziale come strumento strategico per la ripresa a lungo termine e la competitività.

Premesse e motivazione della ricerca

Nell'ambito dell'evoluzione degli studi sulla responsabilità sociale d'impresa, uno dei filoni di maggior interesse è rappresentato da Diversità e Inclusione (D&I).

Il termine "*diversità*" si riferisce a una gamma di caratteristiche personali che includono, ad esempio: genere e identità di genere, razza ed etnia, età e generazione, cultura, religione e sistema di credenze, cultura, status socioeconomico, disabilità, salute mentale, istruzione, esperienza lavorativa, tipo di pensiero e personalità, ecc. Con il termine "*inclusione*" definiamo invece un approccio aziendale dinamico in cui la diversità viene sfruttata per creare un'equa organizzazione ad alte prestazioni, ossia consentire agli individui di sentirsi sicuri, rispettati, impegnati, motivati e apprezzati, per quello che sono e per il loro contributo agli obiettivi organizzativi e sociali (O'Mara & Richter, 2011, p.1).

Nell'industria dell'ospitalità, in cui la soddisfazione del cliente è fondamentale per il successo del business, la promozione della diversità e la sua gestione efficace sono diventate un impegno strategico (Singal, 2015). L'intero settore sta infatti vivendo un'era di trasformazione in cui la D&I è diventata una vera e propria priorità.

Sebbene un numero crescente di hotel tenti di ridurre la propria intensità di lavoro attraverso, ad esempio, l'automazione e l'innovazione (i *self check-in* ne sono esempio), le aziende alberghiere si occupano, per loro stessa natura, di viaggiatori e, nella crescente globalizzazione, di viaggiatori provenienti da diverse parti del mondo. Pertanto, per servire questa base di clienti estremamente diversificata, gli hotel devono impiegare a loro volta una forza lavoro altamente diversificata

(Manoharana & Singal, 2017). Inoltre, l'interconnessione tra la cultura del luogo e l'esperienza degli ospiti (Madera et al., 2023; Pizam, 2020) indica l'importanza cruciale di mettere in pratica una leadership inclusiva in questo settore.

Secondo la letteratura, come detto, la D&I nell'ospitalità non risulta essere solo un valore etico imprescindibile, ma garantisce benefici concreti per il business.

Vantaggi reputazionali - Un hotel inclusivo migliora la sua immagine, si distingue dalla concorrenza e attira clienti che sono sensibili alla diversità e alle tematiche ad essa connesse (disabilità, migranti, LGBTQI+, ecc.). Secondo un'indagine di Diversity Business Coalition (<https://www.edbcwisconsin.org>), il 72% dei consumatori è più propenso a scegliere un'azienda che si impegna per l'inclusione.

Coesione del team di lavoro - Un team composto da persone con background diversi è più ricco di idee, più flessibile e più capace di affrontare le sfide del mercato, è inoltre culturalmente più aperto e consapevole e tendenzialmente più sensibile e attento alle esigenze del cliente. Una ricerca di McKinsey & C. ha rilevato che le aziende con una forza lavoro diversificata riescono potenzialmente ad avere un ritorno finanziario maggiore del 30% rispetto alle aziende con una forza lavoro omogenea (Hunt et al., 2015).

Maggiore fidelizzazione dei clienti - I clienti che si sentono accolti e apprezzati sono più propensi a tornare e consigliare l'hotel, anche attraverso l'EWOM (Electronic Word of Mouth), ossia le recensioni online disponibili sulle principali piattaforme (es. Booking).

Acquisizione di talenti - Assumendo persone da categorie fragili è possibile trovare collaboratori motivati e talentuosi che possono dare una caratterizzazione specifica al locale.

L'industria alberghiera, specialmente in Italia, è stata fortemente impattata dalla pandemia del biennio 2020-2021. Gli arrivi e le presenze sono drasticamente crollati a partire da febbraio 2020 e solo nei successivi mesi estivi si è registrata una minima ripresa del settore, principalmente grazie al turismo locale. Secondo il Conto Satellite del Turismo (Istat), l'Italia ha subito un calo di oltre 63 miliardi di euro nel 2020. Inoltre, in confronto al 2019, si è registrata una riduzione di 9,4 miliardi da parte di turisti stranieri. Nel 2022 il settore alberghiero ha però registrato una notevole ripresa, grazie soprattutto ai viaggi d'affari che, secondo uno studio del Politecnico di Milano, hanno avuto un incremento maggiore del 70% rispetto al 2021 nel territorio nazionale.

Tuttavia, la pandemia ha mostrato l'enorme vulnerabilità delle aziende ricettive in periodi di crisi e pertanto sembra quantomeno necessario dare loro una maggiore attenzione, per promuovere e sostenere una ripresa sostenibile e duratura.

A seguito della pandemia, notevoli sono stati anche i cambiamenti delle esigenze dei clienti, sempre più attenti alla sostenibilità. A ciò si affianca un repentino avvicinamento ai temi legati all'inclusione, a cui il settore alberghiero è particolarmente sensibile, come detto.

D'analisi della letteratura sono stati identificati i seguenti gap:

- Necessità di approfondire la tematica legata alla D&I nel settore alberghiero nel contesto italiano, tramite un'analisi sul grado di presenza di una cultura inclusiva, di prassi e best practice per una sua efficace implementazione, compresi corsi di formazione e training.
- Necessità di analizzare il possibile beneficio economico di una maggiore inclusione, sempre nell'ambito nazionale. Secondo Manoharana e Singal (2017), sebbene diversi siano gli studi che hanno analizzato la relazione tra D&I e performance aziendale, le ricerche effettuate nel

settore dell'ospitalità sono alquanto rare. Specialmente a fronte delle grandi incertezze lasciate dalla pandemia, è necessario sviluppare nuove tecniche per favorire una crescita ed una sostenibilità duratura. Occorre pertanto esplorare come una maggiore inclusione possa rappresentare una leva strategica per una crescita sostenibile (maggiore innovazione, team working, problem-solving, ecc.) nel settore alberghiero.

- Necessità di analizzare l'impatto di una maggiore inclusione sulla customer satisfaction (impatto positivo su EWOM e quindi su redditività). Nell'attuale contesto competitivo, la relazione tra reputation e customer satisfaction diventa di cruciale importanza per le aziende e, come detto, una maggiore inclusione porta a vantaggi reputazionali. Nell'industria dell'ospitalità questa dinamica può portare allo stesso tempo ad un miglioramento importante nella customer satisfaction, ma anche ad un suo drastico peggioramento, in base alle recensioni online (EWOM). Ad oggi non sono presenti studi che analizzano tale interconnessione nell'industria alberghiera.

Obiettivi della ricerca e framework teorico di riferimento

Alla luce di quanto riportato al paragrafo precedente, il principale obiettivo della presente ricerca è *analizzare l'impatto della D&I nel settore alberghiero italiano, esaminando le pratiche esistenti e il loro legame con la performance economica e la soddisfazione del cliente.*

A tal proposito, s'intende studiare come una maggiore inclusione possa promuovere innovazione, coesione dei team e crescita sostenibile, nel contesto post-pandemico. Inoltre, la ricerca esplorerà l'influenza della D&I sulla reputazione aziendale e sulla fidelizzazione dei clienti, evidenziando le potenzialità dell'inclusione come leva strategica per una ripresa duratura e competitiva nel settore turistico.

A tal fine, lo studio teorico seguirà i principali filoni sviluppatisi negli ultimi decenni nell'ambito della D&I. Innanzitutto, dalla letteratura è emerso come la diversità nei team di lavoro favorisce l'innovazione, la conoscenza, la crescita e la redditività aziendale (Cox & Blake, 1991; Ely & Thomas, 2001; DiTomaso et al., 2007; Herring, 2009; Nederveen Pieterse et al., 2013). Inoltre, la diversità migliora il funzionamento e la qualità delle decisioni sia nei team operativi che nei team di top management (Harrison & Klein, 2007). Già all'inizio degli anni '90, Cox e Blake fornirono le prime evidenze di come la diversità culturale conferisca alle aziende significativi vantaggi competitivi. Ciò deriverebbe da diversi benefici che un team di lavoro diversificato offre, come vantaggi in termini di costi, maggiore acquisizione di risorse umane, vantaggi di marketing, creatività (Page, 2007; Ferdman & Deane, 2014), problem-solving (Hoffman & Maier, 1961; Page, 2007) e flessibilità dell'organizzazione. Mentre i primi due punti rappresentano le basi fondamentali, come la necessità di assumere donne, minoranze etniche e cittadini stranieri per una struttura organizzativa eterogenea, il marketing, la creatività, il problem-solving e la flessibilità organizzativa rappresentano i valori competitivi che la diversità aziendale consente di raggiungere.

La ricerca accademica ha dedicato molta attenzione al legame tra D&I, come parte della strategia di responsabilità sociale d'impresa, e la performance economico-finanziaria (Williams & O'Reilly, 1998; Rowley & Berman, 2000; Florida & Gates, 2001; Ryan et al., 2002). Tuttavia, questa interconnessione non è ancora stata approfondita in modo sistematico nell'industria dell'ospitalità, come evidenziato al paragrafo precedente.

Sulla base di quanto detto, il framework teorico legato alla D&I offre l'opportunità di indagare la relazione tra inclusione e performance aziendale degli hotel, osservandone i risvolti economico-finanziari, organizzativi e reputazionali.

Metodologia

In linea con la natura dell'obiettivo del progetto e della domanda di ricerca, che si propone d'indagare una tematica sinora inesplorata, la metodologia di ricerca ritenuta più appropriata è quella del **caso di studio multiplo**. Questa scelta è motivata anche dal fatto che tale metodologia viene utilizzata soprattutto in situazioni in cui le variabili da osservare sono molteplici e possono quindi risultare necessarie molte fonti di dati (auspicabilmente triangolabili).

A livello di scopo conoscitivo, si tratterà di studi di caso esplicativi, tesi alla comprensione, interpretazione e spiegazione delle motivazioni e delle modalità secondo cui si sviluppa un fenomeno in un certo contesto. Partendo dall'obiettivo della ricerca si propone un approccio metodologico qualitativo, che prevederà l'utilizzo di survey e interviews su un vasto campione di aziende alberghiere. Trattandosi di casi multipli appartenenti ad uno stesso settore, verrà individuata una logica di campionamento sulla base di caratteristiche specifiche legate allo stesso: come la dimensione dell'hotel, il sistema di governance (catene, franchise, indipendenti, ecc.), star rating, localizzazione, ecc.

A livello di contributi attesi dalla ricerca, possiamo distinguere tre categorie:

- *Contributo conoscitivo*: comprensione dello "stato dell'arte" della letteratura legata al livello di D&I e alle pratiche d'inserimento di tale logica all'interno degli hotel e di eventuali problematiche emergenti;
- *Contributo empirico*: predisposizione e somministrazione di una survey strutturata al fine di procedere al data collection di informazioni specifiche su D&I all'interno degli hotel e successivamente di associarli a indicatori di performance;
- *Contributo accademico*: disseminazione dei risultati ottenuti dalla ricerca all'interno della letteratura grazie a quanto sviluppato e compreso.

Contatti e collaborazioni

Si sottolinea l'interesse a collaborare già manifestato da parte di una importante realtà operante nel panorama della D&I: il **Diversity Lab** (DLab - <https://www.diversitylab.it>). Esso costituisce la divisione consulenziale della Fondazione Diversity, che collabora con aziende, media e istituzioni per accelerare l'innovazione ed un business sempre più etico, integrando l'inclusione interna ed esterna. Si occupa dello sviluppo di percorsi di Diversity Transformation per aumentare la maturità DEI (Diversità, Equità e Inclusione) delle organizzazioni su cinque pilastri: strategia, processi, persone, leadership e cultura. Supporta inoltre media e agenzie nella creazione di contenuti e campagne inclusive.

Timetable (con evidenziazione del flusso di lavoro del progetto, dei singoli task e delle specifiche scadenze temporali)

Programma di formazione

Il programma di formazione dell'assegnista di ricerca si fonda sui seguenti punti:

- **Rafforzamento delle competenze in ambito di D&I** e costante aggiornamento sul tema. Il raggiungimento di tale obiettivo sarà costantemente monitorato grazie ad un'attività di supervisione svolta principalmente da parte del tutor (ad esempio tramite richieste di presentazioni scritte e orali, e discussioni sullo stato dell'arte della ricerca);
- **Approfondimento e miglioramento delle competenze di analisi matematico-statistiche**, sia in termini di apprendimento di nuove metodologie che di nuovi software e strumenti;
- **Sviluppo di relazioni con altri ricercatori e istituzioni** che si occupano a livello nazionale e/o internazionale di tematiche direttamente o indirettamente legate alla D&I e al settore dell'ospitalità;
- **Costante interazione con i vari membri del progetto e loro coordinamento**;
- **Partecipazione e presentazione nell'ambito di workshop**, conferenze ed altri eventi internazionali legati al tema della D&I in ambito Accounting;
- **Sviluppo di paper** assieme al tutor del progetto e ad altri ricercatori interessati, specialmente a livello internazionale.

Bibliografia

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.

DiTomaso, N., Post, C., & Parks-Yancy, R. (2007). Workforce diversity and inequality: Power, status, and numbers. *Annu. Rev. Sociol.*, 33, 473-501.

Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative science quarterly*, 46(2), 229-273.

Florida, R., & Gates, G. (2003). Technology and tolerance: The importance of diversity to high-technology growth. In *The city as an entertainment machine* (pp. 199-219). Emerald Group Publishing Limited.

Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of management review*, 32(4), 1199-1228.

Herring, C. (2009). Does diversity pay?: Race, gender, and the business case for diversity. *American sociological review*, 74(2), 208-224.

Hoffman, L. R., & Maier, N. R. (1961). Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62(2), 401.

Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). Diversity matters. *McKinsey & Company*, 1(1), 15-29.

Madera, J. M., Yang, W., Wu, L., Ma, E., & Xu, S. (2023). Diversity and inclusion in hospitality and tourism: bridging the gap between employee and customer perspectives. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(11), 3972-3989.

Manoharan, A., & Singal, M. (2017). A systematic literature review of research on diversity and diversity management in the hospitality literature. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 77-91.

Nederveen Pieterse, A., Van Knippenberg, D., & Van Dierendonck, D. (2013). Cultural diversity and team performance: The role of team member goal orientation. *Academy of management journal*, 56(3), 782-804.

O'Mara, J., & Richter, A. (2011). Global diversity and inclusion benchmarks: Standards for organizations around the world. *O'Mara and Associates*.

Page, S. E. (2007). Making the difference: Applying a logic of diversity. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 6-20.

Pizam, A. (2020). Hospitality as an organizational culture. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(3), 431-438.

Rowley, T., & Berman, S. (2000). A brand new brand of corporate social performance. *Business & society*, 39(4), 397-418.

Ryan, J., Hawdon, J., & Branick, A. (2002). The political economy of diversity: diversity programs in fortune 500 companies. *Sociological Research Online*, 7(1), 26-40.

Singal, M. (2015). How is the hospitality and tourism industry different? An empirical test of some structural characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 47, 116-119.

Williams, K. Y., & O'Reilly III, C. A. (1998). *Demography and. Research in organizational behavior*, 20, 77-140.