Società Italiana di MANAGEMENT

Transforming management in the era of post-globalization and agentic economy

UNIVERSITY OF PAVIA – 28–29 MAY 2026

Sinergie SIMA Management Conference

PROCEEDINGS



Partners

UNIVERSITÀ DI PAVIA

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

Dipartimento di Eccellenza MUR 2023-2027

ICSS

Atlas SGR

binnova The Changemakers

Egea

isedi

Giappichelli

Mc Graw Hill

Wolters Kluwer

Patronage

Accademia Italiana di Economia Aziendale

A member of IFSAM International Federation of Scholarly Associations of Management

CUEIM Consorzio Universitario di Economia Industriale e Manageriale

Comune di Pavia

Sinergie-SIMA Management Conference Proceedings
Transforming management in the era of post-globalization and agentic economy
May 28th and 29th, 2026 - University of Pavia (Italy)

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

ISBN 979-12-243-4261-8

© 2026 Società Italiana di Management (SIMA)

Conference chairs

STEFANO DENICOLAI	UNIVERSITY OF PAVIA
ANTONELLA ZUCCHELLA	UNIVERSITY OF PAVIA
BEATRICE LUCERI	PRESIDENT OF SIMA - UNIVERSITY OF PARMA
MARTA UGOLINI	EDITOR-IN-CHIEF OF SINERGIE ITALIAN JOURNAL OF MANAGEMENT - UNIVERSITY OF VERONA

Scientific Committee

MARTINELLI ELISA (COORDINATOR OF THE SCIENTIFIC COMMITTEE)
BONFANTI ANGELO (COORDINATOR OF THE CONFERENCE)
ABRATE GRAZIANO, UNIVERSITY OF PIEMONTE ORIENTALE
BAGLIERI DANIELA, UNIVERSITY OF MESSINA
CABIDDU FRANCESCA, UNIVERSITY OF CAGLIARI
CANNAVALE CHIARA, PARTHENOPE UNIVERSITY OF NAPLES
CASTALDO SANDRO, BOCCONI UNIVERSITY OF MILAN
CESAREO LUDOVICA, LEHIGH, PENNSYLVANIA, USA
CHIARVESIO MARIA, UNIVERSITY OF UDINE
CIAMPI FRANCESCO, UNIVERSITY OF FIRENZE
CORSARO DANIELA, IULM UNIVERSITY OF MILAN
FREY MARCO, SCUOLA SUPERIORE SANT'ANNA
FUENTES BLASCO MARIA, SEVILLA, SPAIN
HOFACKER CHARLES, FLORIDA, USA
LA ROCCA MAURIZIO, UNIVERSITY OF CALABRIA
LAZZAROTTI VALENTINA, LIUC UNIVERSITY OF CASTELLANZA
MARCHI GIANLUCA, UNIVERSITY OF MODENA E REGGIO EMILIA
MARTINI UMBERTO, UNIVERSITY OF TRENTO
MAZZONI CLELIA, VANVITELLI UNIVERSITY OF NAPLES
PASTORE ALBERTO, SAPIENZA UNIVERSITY OF ROME
PENCARELLI TONINO, CARLO BO UNIVERSITY OF URBIN
PROFUMO GIORGIA, UNIVERSITY OF GENOVA
RESCINITI RICCARDO, SANNIO UNIVERSITY OF BENEVENTO
SEBASTIANI ROBERTA, CATTOLICA DEL SACRO CUORE
SCHILLACI CARMELA ELITA, UNIVERSITY OF CATANIA
VARGAS-SÁNCHEZ ALFONSO, HUELVA, SPAIN
VONA ROBERTO, FEDERICO II UNIVERSITY OF NAPLES
ZATTONI ALESSANDRO, LUISS GUIDO CARLI UNIVERSITY
ZUCCHELLA ANTONELLA, UNIVERSITY OF PAVIA

Scientific Track Coordinators and Co-Coordinators

SIMONE AIOLFI, UNIVERSITY OF PARMA
GUIDO BORTOLUZZI, UNIVERSITY OF TRIESTE
FRANCESCA CHECCHINATO, UNIVERSITY OF VENICE
ELISA CONZ, UNIVERSITY OF PAVIA
ALESSANDRA COZZOLINO, SAPIENZA UNIVERSITY OF ROME
GIOVANNI BATTISTA DAGNINO, LUMSA UNIVERSITY
ALFREDO D'ANGELO, CATTOLICA DEL SACRO CUORE UNIVERSITY
MARIA DELLA LUCIA, UNIVERSITY OF TRENTO
NADIA DI PAOLA, FEDERICO II UNIVERSITY OF NAPLES
ROSANGELA FEOLA, UNIVERSITY OF SALERNO
FEDERICA GASBARRO, UNIVERSITY OF BRESCIA
BIRGIT HAGEN, UNIVERSITY OF PAVIA
MARCO IEVA, UNIVERSITY OF PARMA
EMANUELE INVERNIZZI, IULM UNIVERSITY
CRISTINA LONGO, UNIVERSITY OF CATANIA
GIOVANNA MAGNANI, UNIVERSITY OF PAVIA
CHIARA MAURI, LIUC UNIVERSITY
ANNA MENOZZI, UNIVERSITY OF PIEMONTE ORIENTALE
MATILDE MILANESI, UNIVERSITY OF FLORENCE
MARIACARMELA PASSARELLI, UNIVERSITY OF CALABRIA
ANDREA PICCALUGA, SCUOLA SUPERIORE SANT'ANNA OF PISA
MASSIMO PICONE, UNIVERSITY OF PALERMO
ANGELO PRESENZA, UNIVERSITY OF MOLISE
ANDREA RUNFOLA, UNIVERSITY OF PERUGIA
ANGELOANTONIO RUSSO, LUM UNIVERSITY
IVAN RUSSO, UNIVERSITY OF VERONA
MARIA VERNUCCIO, SAPIENZA UNIVERSITY OF ROME
MASSIMILIANO VESCI, UNIVERSITY OF SALERNO
AGOSTINO VOLLERO, UNIVERSITY OF SALERNO

Organizing committee

GIOVANNA MAGNANI (COORDINATOR), UNIVERSITY OF PAVIA
COSTANZA BALDRIGHI, UNIVERSITY OF PAVIA
MARCIN BARTOSIAK, UNIVERSITY OF PAVIA
MAURO CAPESTRO, UNIVERSITY OF PAVIA
ELISA CONZ, UNIVERSITY OF PAVIA
BIRGIT HAGEN, UNIVERSITY OF PAVIA
DIALA KABBARA, UNIVERSITY OF PAVIA
MARGHERITA MILOTTA, UNIVERSITY OF PAVIA
GIUSEPPE PIRRONE, UNIVERSITY OF PAVIA
FEDERICA SACCO, UNIVERSITY OF PAVIA
VALERIO VEGLIO, UNIVERSITY OF PAVIA
FRANCESCO MUTIGNANI, UNIVERSITY OF PAVIA
BEATRICE RE, UNIVERSITY OF PAVIA
ANAHITA HEDAYAT ZADEH, UNIVERSITY OF PAVIA

Staff

ADELE FERRAGAMO, SIMA	*segreteria@societamanagement.it*
MARCO GORI, CONFNOW!	*marco.gori@confnow.eu*

Foreword

The annual Sinergie-SIMA Management Conference is more than an opportunity to present and discuss research findings. It is a moment in which our scientific community comes together to reflect on the transformations affecting firms and organizations and, at the same time, on the evolution of management as a discipline.

The 2026 Conference, hosted by the University of Pavia and entitled Transforming Management in the Era of Post-Globalization and Agentic Economy, invited us to consider this double transformation. We are experiencing profound changes whose direction, scope, and consequences are often difficult to anticipate. Understanding them is already a demanding task. Management must then translate them into organizational choices, processes, and practices that work in concrete contexts.

A significant part of managerial work has traditionally consisted of collecting information, synthesizing it, and transforming it into reports, scenarios, forecasts, and decisions. Artificial intelligence does not "know everything", but it greatly increases the capacity to process information. As a result, managerial value no longer resides primarily in access to information or in routine analysis, but in the ability to steer how knowledge is generated, filtered, integrated, and critically interpreted. Managers are therefore called upon to become even more critical interpreters. They must recognize ambiguities, balance conflicting objectives, and assess organizational constraints, as well as the reputational, social, political, and institutional implications of different courses of action. Information may be increasingly abundant and accessible, but judgment and responsibility cannot be delegated to a technological system.

The nature of coordination is also changing. Management has always involved coordinating people, organizational units, and processes. Today, alongside people, there are data, algorithms, platforms, and artificial agents. Human teams are increasingly becoming hybrid systems. The challenge is to design work architecture in which human and artificial intelligence can cooperate effectively, without people losing control, competence, or responsibility. Technology should strengthen human capabilities. It should not reduce the human contribution to the passive execution of technologically generated instructions or subject individuals and organizations to an unsustainable acceleration of productivity expectations.

The limits of these technologies are not yet fully understood, nor is their medium- and long-term impact on organizations and society. What is already clear, however, is that the way artificial intelligence enters organizations changes decision-making processes and redistributes responsibilities, competencies, and power. Management, therefore, does not disappear. It changes its nature. If the nature of management changes, the responsibility of our scientific community must also evolve. We must examine whether the concepts and theories we use to interpret organizations remain adequate. We must investigate how technologies transform work, coordination, authority, and accountability. We must also reflect on the contributions that management studies can make to firms, institutions, and society in a period of rapid, sometimes contradictory change. The "SIMA Manifesto degli studi di management" was developed in this spirit: not as a definitive answer, but as a platform for discussion. It invites us to question what matters today for our discipline, whether the categories we use to interpret emerging phenomena are still appropriate, and what relationship management scholars intend to build with firms, institutions, and society.

The papers collected in these Proceedings provide tangible evidence of the vitality and diversity of our community. They represent different theoretical perspectives, methodological approaches, and fields of inquiry. Together, they demonstrate the ability of management research to address complex questions with rigor, openness, and responsibility. They also reflect a community capable of bringing together research and teaching, senior and younger scholars, international engagement, and dialogue with firms and institutions. This ability to connect different dimensions of academic life is one of the distinctive strengths of the Sinergie-SIMA Conference. A scientific conference truly fulfills its purpose when it is not merely a program of scheduled sessions, but becomes a space inhabited by its community: a space in which papers are presented and discussed, questions are raised, different perspectives are compared, relationships are developed, and new collaborations begin. Attention must be devoted to younger scholars. Their ideas, questions, and research trajectories are essential to the future of our discipline. Creating opportunities for their development, supporting their participation in the scientific community, and encouraging research that combines academic quality with practical relevance are central responsibilities for SIMA.

I would like to express my sincere gratitude to Sinergie Italian Journal of Management, the University of Pavia, the Conference Chairs, the scientific and organizing committees, the Chairs of the tracks and SIMA thematic groups, the reviewers, and all those who contributed to the organization of the Conference and to the preparation of this volume. Above all, I thank the authors and participants who presented their work, discussed papers, raised questions and animated the many opportunities for exchange. Their engagement made the Conference the expression of a living scientific community.

A conference ends well when it does not close a discussion but leaves participants eager to continue it. I hope that these Proceedings will carry forward the ideas, questions, relationships, and new possibilities for joint work that emerged in Pavia and will strengthen the capacity of management research to understand and responsibly shape the transformations of our time.

Beatrice Luceri, President of Italian Society of Management (SIMA)

Editorial Note

To the reader,

This volume contains the short papers presented at the Sinergie-SIMA 2026 Management Conference, hosted by the University of Pavia on 28 and 29 May 2026. The Conference, entitled *Transforming Management in the Era of Post-Globalization and Agentic Economy*, provided an opportunity to discuss the transformations affecting organizations, managerial practices, and management research.

The conference program included contributions related to:

- the main Conference theme;
- the research areas represented by the SIMA thematic groups;
- management case studies.

The diversity of the subjects addressed, theoretical perspectives adopted, and the methodological approaches employed reflected the breadth and vitality of the Sinergie-SIMA scientific community.

The Conference call invited the submission of both short and long papers. Overall, the editorial team received 315 submissions, consisting of 249 short papers and 66 long papers.

All submissions underwent the peer-review process established for the Conference. Short and long papers were evaluated by 245 reviewers, selected from the Sinergie and SIMA scientific communities on the basis of their expertise in the subjects addressed.

The submissions were assessed according to the following criteria:

- clarity of the research aims;
- appropriateness and rigor of the methodological approach;
- originality and innovativeness of the contribution;
- theoretical and practical relevance;
- clarity of communication;
- quality and significance of the bibliographical foundations.

For the short and long papers, the evaluation followed the peer review process, with a double-blind review performed by, respectively, one and two referees - university lecturers and experts about the topic - selected from among members of the SIMA community. At the end of the evaluation process, the authors received the reviewers' reports and incorporated their observations into the presentation and discussion of their work at the Conference.

The evaluation process resulted in the acceptance of 296 papers. The present volume contains 216 short papers whose authors authorized their publication.

All the contributions included in the volume were presented and discussed during the Conference and are made available online through the Sinergie-SIMA Management Conference portal (*https://www.sijmsima.it/*). The papers collected here should be understood not only as individual research contributions, but also as evidence of the questions, perspectives, and developing research trajectories that characterized the scientific debate in Pavia.

We wish to thank the authors for entrusting their work to the Conference; the reviewers for the quality and care of their assessments; the track and thematic group Chairs for coordinating the evaluation and discussion processes; and all participants for contributing to an open and constructive scientific exchange.

We hope that this volume will support the further development of the research presented during the Conference and contribute to the wider debate on the transformation of management and organizations.

The Conference Chairs

LONG PAPERS - TABLE OF CONTENT

Track: Artificial Intelligence in Management

Human-Centered AI and Entrepreneurship Education: Insights from a Gioia Method Study
Mariacarmela Passarelli, Ernesto William De Luca, Francesca Filice 3

Strategic Sensing under VUCA Conditions:
A Critical Reflection on Forecasting, Anchoring Bias, and Agentic AI
Giuseppina Lo Mascolo, Gabriella Levanti, Arabella Mocciaro Li Destri 23

Track: Entrepreneurship

Configuring Entrepreneurial Ecosystems: Evidence from a Ten Pillar Cluster Analysis
Marilena Bredice, Anna Vittoria Formisano, Michele Modina 33

Determining the Characteristics of the Private Debt Targets: Evidence from Italy
Marek Kacer, Nicholas Wilson, Michele Lertora, Margherita Mietto, Anna Gervasoni 47

Hybrid Entrepreneurial Agency: Reconfiguring Decision-Making in the Era of AI-startups
Carmela Elita Schillaci, Federico Mertoli 71

Il marketing imprenditoriale come percorso di apprendimento multilivello per imprenditori emergenti
Nora Annesi, Daniela Corsaro 87

The King's Speech: How Entrepreneurs' Family Social Capital and Risk Aversion Shape
New Venture Financing
Lucia Ludovici, Pietro Taragoni 99

Track: Innovation and Technology Management

From Compliance to Purpose: Governance Models for Sustainability Innovation
Maria Cristina Longo, Rosaria Ferlito, Rosario Faraci, Paola La Porta 121

Heuristic shortcuts in Technology Acceptance Model:
The Cognitive Architecture of Perceived Usefulness in the Zero-Emission Vehicle Market
Vittorio Maria Garibbo, Eleonora Annunziata, Francesco Rizzi, Marco Frey 141

Track: Management Case Studies

Entrepreneurial Agency and Hybrid Finance in Post-Globalization.
Evidence from SMEs Facing the Twin Transition
Filomena Izzo, Domenico Graziano, Mario Mustilli 165

Humanistic Enterprise and Reputational Vulnerability: Evidence from the Brunello Cucinelli Case
Davide Alfieri, Maria Rosaria Napolitano 179

Track: Marketing

Brand Awareness as a Threshold Condition:
How Attitudes Translate into Willingness to Pay for the Mountain Product Label
Giada Salvatore, Elena Sarti, Francesca De Canio 191

Track: Purpose-Driven Businesses

Missing the Social in Entrepreneurial Team Research:
A Systematic Literature Review of Social Entrepreneurial Teams
Fatima Zahra Badgaoui, Mariarosa Scarlata 203

Track: Retailing & Service Management

Capturing Brands and Consumer Voice. A Longitudinal Study of Online Discourse on Well-Being and Healthy Eating in the Italian Grocery Retail Sector
Beatrice Ceccoli, Donata Tania Vergura, Anna Boncompagni, Cristina Zerbini, Guido Cristini 255

Orchestrating Digital Passenger Experience:
Digital Touchpoints and Organisational Choices in a Smart Airport
Carlo Riccardo Raggi, Marco Remondino 273

Transforming Consulting Services in the Era of Agentic AI:
Evidence from Leading Management Consultants in Italy
Raffaella Montera 287

Track: Small & Family Business

How Strategic Supply Chains Shape SMEs' Strategic Responses in the Post-Globalisation Era:
An Exploratory Study
Mariaemilia Garbelli 305

Track: Strategic Communication

Measuring Internal Communication Satisfaction:
Validation of the Internal Communication Satisfaction Questionnaire (ICSQ) in Italian
Ana Tkalac Verčič, Dejan Verčič, Alessandra Mazzei, Alfonsa Butera 325

Track: Strategy & Governance

Beyond Disclosure: Evidence from the Italian Banking System on the Role of Digital in the Bank–Stakeholder Relationship
Maria Fedele, Ihor Rudko, Aysan Bashirpour Bonab, Vincenzo Formisano 343

Dal controllo economico al controllo etico: un «legal digital twin» per la gestione dei rischi psicosociali e della compliance nelle aziende sanitarie
Ernesto D'avanzo, Gerardo Cataldo, Elio Borgonovi 363

Detecting Strategic Decline:
Anomaly Detection as an Early Warning System for Corporate Default in SMEs
Irene Ariante, Carlo Cavicchia 381

From Rhetoric to Reality:
Configurational Pathways to Duty-Based Corporate Purpose in European Firms
Fernando Camastra 393

Greenhushing under Institutional Contestation: Evidence from U.S. Listed Firms
Salvatore Esposito De Falco, Nicola Cucari, Estelina Dalipi, Leonardo Paone 411

When Corporate Governance Becomes Necessary: Board Mechanisms and Innovation Efficiency
Salvatore Esposito De Falco, Nicola Cucari, Giacinto Coniglio 429

Track: Supply Chain Management, Logistics & Operations

An Agent-Based Modeling Approach to Multilevel Emergent Dynamics in OSCM
Davide Bonfio, Andrea Furlan, Steve Wj Kozlowski 447

Track: Sustainability

A Comparative Cross-European Investigation into Social Sustainability Disclosure among Leading Football Clubs
Silvia Cosimato, Nunzia Capobianco, Roberto Vona, Federica Grumetti 483

Assessing the Financial Impact of Climate-Related Risks in the Automotive Industry
Federica Gasbarro, Forster Junior Shitsi 499

The Corruption Configuration Cube (CCC): A Configurational Governance Framework for Corruption Analysis
Sergio Ernesto Valentini 515

Le emissioni che pesano in Borsa: Un confronto tra Scope 1–2 e Scope 3
Anna Prisco, Chiara Leggerini, Irene Ricciardi, Martina Percuoco 533

Navigating the Automotive Transition. The Role of Vision Capability in Adaptation Behaviour
Federica Gasbarro, Forster Junior Shitsi 551

Strategic Configurations of Circular Economy in the Battery Value Chain: Evidence from Global Automotive OEMs
Maria Fedele, Vincenzo Formisano, Grazia Maria Alessandra Lena, Sara Kullafi 573

Strategy Mix Coherence in Corporate Environmental Engagement: Configurations in the Global Food and Beverage Industry
Silvia Rita Sedita, Amir Maghssudipour 597

Track: Tourism & Culture Management

Experience Economy Dimensions and Guest Satisfaction in Peer-to-Peer Accommodation: Comparative Analysis of Airbnb Reviews in Rome and Paris
Anton Pustovalov, Oksana Tokarchuk, Oswin Maurer 615

Rethinking Tourism Intensity: A Compositional Approach to Resident Life Satisfaction
Oksana Tokarchuk, Martin Olivera, Juan Gabriel Brida, Umberto Martini 629

Strategie di valorizzazione dell'enoturismo di montagna: il caso del Trentino
Samuele Di Marzio, Federica Buffa, Lucia Gatti, Umberto Martini 643

Track: Transforming Management in the Era of Post-Globalization and Agentic Economy

A "Dual-Purpose" Teammate: Working with GenAI
Paola Pisano, Maria Caligaris, Massimo Pescarollo, Mirna Rossi, Antonella Aureli 659

The Orchestration Imperative: Completing the Relational Paradigm Shift Ahead of the Emerging Agentic Economy
Elisabetta Horvath, Antonio Specchia, Simonetta Zamparelli 679

SHORT PAPERS - TABLE OF CONTENT

Track: Artificial Intelligence in Management

Advancing Production Management through Big Data and AI: Current Practices and Challenges in Italian SMEs
Andrea Chiarini, Surajit Bag 703

AI Literacy as a Hiring Signal in Project Management Recruitment
Daniel Tedde, Andrea Vincis, Alessandro Balbina, Cinzia Dessì 709

Algorithmic Triage: How Generative AI Transforms Decision-Making in Public Employment Services
Filomena Izzo 715

Artificial Intelligence and Firm Governance: Toward a Predictive Control Model in the Viable Systems Approach
Raffaele D'amore, Gerardo Bosco, Alessia Sciarrone, Mario Calabrese 721

Artificial Intelligence for Social Good: An Analysis of Objective Structures, Subjective Dispositions, and Collective Fields
Maria Ferraro, Mario D'arco, Riccardo Resciniti 729

Communicative Genres and Digital Capabilities Development and Engagement in Later Life: Preliminary implications
Andrea Sestino, Yang Zhao, Alfredo D'angelo, Lidan Zang 737

Configurazioni dei big data e performance innovative nelle PMI: Un approccio fsQCA
Giulio Ferrigno 743

Corporate Crisis and Artificial Intelligence: A textual analysis
Fabrizio Cesaroni, Augusto D'amico, Francesco Fasano, Mattia Fasano, Elvira Tiziana La Rocca 749

Decision-Making Biases in Modern Supply Chains and the Role of AI: A Systematic Literature Review
Sara Savy, Silvia Cosimato, Nadia Di Paola, Olimpia Meglio, Roberto Vona 755

Didattica 4.0 e intelligenza artificiale: Un'analisi qualitativa delle soluzioni digitali a supporto del corpo docente
Valerio Feola, Giulia Gogiali 763

Does Source Credibility Theory Apply to Virtual Influencers? Evidence From Italy
Vincenzo Gissi, Elisabetta Savelli 771

E-Recruitment and Cultural Bias: A Structural Audit and Detection Design for LLMs
Bice Della Piana, Gianluca Sparvoli, Sara Carbone, Forster Ampadu 775

GenAI Adoption and Business Model Innovation in the Creative Industries in Italy
Francesco Capone, Stefania Oliva, Niccolò Innocenti, Luciana Lazzaretti 781

Generative AI as a Narrative Nudge for Collective Storytelling in Elderly Communities
Marialuisa Marzullo, Irene Di Bernardo, Cristina Mele, Tiziana Russo Spena 789

How Applicants' Job-Market Status Shapes Reactions Toward AI Evaluation
Valerio Deriu, Martina Di Cioccio, Roberto Urbani 795

Institutional Logics and Collaborative Innovation in AI Platform Ecosystems: Evidence from Patent Co-Ownership in the United States and China
Fabio Corona, Sofiia Katsiuba, Nataliia Kochkina, Giuseppe Melis 801

L'intelligenza artificiale come infrastruttura cognitiva per la transizione circolare: Il ruolo delle dynamic capabilities
Lorenzo Turriziani, Mauro Sciarelli, Anna Prisco, Martina Percuoco 807

Managing Generative Artificial Intelligence in Higher Education: Inclusion, Social Sustainability and Governance Challenges
Stefania D'aprile, Giovanni Spatola, Maria Zifaro 813

Needful or Painful? The perception of the adoption of AI from Top Management Team.
Enrico Marcazzan, Alessandro Baroncelli, Veronica Scuotto 819

Quando l'AI agentica e generativa sono il mio team. Innovare il business model attraverso la Human-AI Interaction
Chiara Bartoli, Samuele Franzini, Francesco Cappa 823

Reducing Low-Value Care in Healthcare Ecosystems: The role of Generative Artificial Intelligence
Anna Bastone, Andrea Gargiulo, Daniele Leone, Francesco Schiavone 829

Strategic Adoption of AI in Dubai: Preliminary Results from an Advisory-Centered Perspective
Irene Fulco, Marco Valerio Rossi, Francesca Faggioni, Barbara Aquilani 835

Strategic Impacts of Generative Artificial Intelligence Adoption in Public Administration: An Empirical Analysis
Francesco Mercuri, Emiliano Terella, Sabrina Restante, Bernardino Quattrociocchi 843

Strategie di open innovation e performance innovative delle PMI: il ruolo moderatore del valore e della veridicità dei big data
Giulio Ferrigno, Francesca Pascale, Saverio Barabuffi, Andrea Piccaluga 851

Trusting the Bot? How AI Chatbots Shape Trust and Donation Behavior among Repeat Small Donors in Non-profit Communication
Alessandro Signorini 857

User Resistance to AI in Healthcare: A Systematic Review
Nicolas Maltauro, Michela C. Mason, Andrea Moretti 865

Track: Entrepreneurship

Commencing Countdown, Engines On: Rethinking the Lifecycle of Entrepreneurial Ecosystems
Alberto Onetti, Alessia Pisoni, Serena Valente, Giorgio Di Fiore 875

Cultural Embeddedness and Entrepreneurial Risk Perception in Peripheral Regions
Forster Ampadu, Bice Della Piana 883

Cultural Heritage Management in Peripheral Areas: The Challenge of Resource Degradation
Roberta Bocconcelli, Francesco Mutignani, Alessandro Pagano 891

Narrating Venture Failure: Configurations of Entrepreneurial Failure Narratives across Cultural Contexts
Lucia Barra, Michele Costagliola Di Fiore, Adele Parmentola, Roberta Palomba 897

New Actors in Entrepreneurial Networks: The Emerging Role of Venture Builders
Chiara Luisa Cantù, Lala Hu, Mirko Olivieri 903

Non-Financial Support by Reward-Based Crowdfunding Backers: An Exploratory Study
Barbara Del Bosco, Salvatore Torrisi 911

Processi di legittimazione e di differenziazione competitiva nei mercati nascenti: una rassegna della letteratura
Martina Castronovo, Anna Minà, Pasquale Massimo Picone 919

Quantifying Ethics: The E3S Model for Student Entrepreneurship Education
Mariacarmela Passarelli, Alessandra Scroccaro, Giuseppe Bongiorno 925

Rethinking Mixed Embeddedness in Incubation Programmes for Migrant Women Entrepreneurs
Giulio Palmas 933

Signaling Theory in Venture Capital Stage Financing Research: A Review and Research Agenda
Luigia Calella, Pietro Taragoni 939

Student Micro-Entrepreneurship and the Role of Technologies: Preliminary Findings from 4 African Public Universities
Forster Ampadu, Sara Carbone, Vera Ampadu 947

The Evolving Role of University in the Development of Entrepreneurial Ecosystems: A Multi-Stage Framework
Rosangela Feola, Chiara Crudele, Ricky Celenta, Roberto Parente 955

The Hidden Costs of Entrepreneurial Soft Skills: Identity, Behavioural Integrity and Word-Deed Misalignment. Evidence from a ZMET Analysis.
Alessio Sartore, Paola Signori 961

The Role of Entrepreneurship Support Organizations in Creating Inclusive Entrepreneurial Ecosystems for Immigrant Entrepreneurs: A relational approach
Daniela Bolzani 969

The T-Rex Effect in the Entrepreneurial Ecosystem
Filippo Marchesani, Alice Civera, David Audretsch 975

Training for Automotive Company Creation: A Case Study for University Students' Entrepreneurial Action and Education
Giulia Tagliazucchi, Linda Gabbianelli, Luigi Rovati, Bernardo Balboni 981

We are Change. Il linguaggio degli innovatori deep tech nel contesto europeo
Chiara Bartoli, Federica Brunetta 987

Track: Innovation and Technology Management

A double-edged sword: The ambivalent role of digitalization for Italian Inner Areas sustainable development
Simone Luongo, Fabiana Sepe, Giovanna Del Gaudio, Mario Tani, Gianpaolo Basile 993

A Socio-Technical Perspective on Digital Transformation and Organizational Change. Empirical Evidence from C-level Executives
Giorgia Masili, Francesca Falcitelli, Mario Risso, Daniele Binci 1001

Anticipating Emerging Technologies: Innovation Trajectories and Technology Transfer in an AI-Based University Spin-Off. A Longitudinal Case Study
Niccolò Fiorini, Faheem Uddin Syed 1007

Artificial Intelligence in Public Services: Reshaping the Conditions of Value Creation
Beatrice Bellassi, Maria Cristina Dardano, Angela Caridà 1013

Digital Transformation in Italian Museums
Lorena Maria D'Agostino, Giovanni Signorello 1021

New Actors in Entrepreneurial Networks: The Emerging Role of Venture Builders
Filippo Marchesani, Federica Ceci, Andrea Prencipe 1027

Education for Sustainability as a Pedagogical, Psychological and Sociological Paradigm: A Transdisciplinary Survey between Italy, Tanzania and Spain
Mario D'Avino 1035

E-Government Service Quality as a Driver of Digital Inclusion
Giuseppe Bongiorno, Maria Colurcio, Olimpia Meglio 1043

Exploring the Interplay between Dynamic Capabilities and Contextual Factors for Circular Innovation Ecosystem Emergence: An Agent-Based Modeling Approach
Andrea Ancona, Valentina Lazzarotti, Letizia Mortara 1049

Integrating Digitalisation and Sustainability in Sport Business: An Institutional Analysis in Professional Football
Alessandra Dell'Aquila, Silvia Blasi, Barbara Gaudenzi 1057

Managing Uncertainty and Irreversibility in Quantum Computing Adoption: A Systematic Literature Review
Orlando Troisi, Mara Grimaldi, Corrado De Cristofaro 1065

Network Structures in Homogeneous Open Innovation Ecosystems: Evidence from Heterogeneous Accelerator Context
Alice Guzzetti, Valeria Belvedere 1073

Perceptions of Electronic Health Record within Digital Health Services Ecosystem and the Role of Artificial Intelligence
Riccardo Pollifroni, Gabriele Ciulli 1079

Preparing the Competitive Ground: Overlap in Knowledge Activities and Technological Entry
Paola Giuri, Gabriel Franceschini, Claudio Giachetti, Marco Corsino 1085

Sustainability Reporting as a Governance Template for Public Value Co-Creation Practices in Public Service Ecosystems
Stefania Manetti, Mara Grimaldi, Orlando Troisi 1089

The Influence of Virtual Tours in the Tourism Industry: An Investigation into Consumer Perceptions and Behavior
Giuliano Mastrogiovanni, M. Irene Prete, Diego Gabriele Coppola, Antonio Mileti 1097

Twin Transition in Italian Firms: The Role of Supply Chains
Lorena Maria D'Agostino, Claudia Ghisetti, Erica Santini 1103

Track: Marketing

Agentic Commerce and the Future of FMCG Marketing: Managerial Perspectives from Emerging AI-Mediated Marketplaces
Alessandro Iuffmann Ghezzi, Sebastiano Grandi, Mario Bencivinni 1111

Algorithmic Recommendations and Consumer Decision-Making: Experimental Evidence from a Food Product Study
Raffaele Campo, Pierpaolo Di Bitonto, Pierfelice Rosato, Savino Santovito 1117

Antropomorfismo visivo, stile comunicativo e tipologia di prodotto come determinanti dell'intenzione d'acquisto: verso un principio di coerenza tri-dimensionale nella progettazione degli assistenti virtuali
Sonia Caterina Giaccone, Marco Galvagno, Andrea Parasole 1121

Beyond positive brand identity:
Conceptualizing the Negative Brand Identity System
Maria Vernuccio, Sara Boccalini, Michela Patrizi, Federica Ceccotti 1127

Breaking the Binary: How Gender-Neutral Branding Shapes Brand Love
Francesca Celio, Alessandra Dominijanni, Angelo Baccelloni, Francesco Ricotta 1135

Can Brand-Related User-Generated Selfies be Recognized as Brand Hijacking?
Preliminary Insights from an investigation of the Louis Vuitton brand
Alfonso Siano, Francesca Conte, Alessandra Bertolini, Marianna Squillante 1143

Congruency Matters. Physiological Responses to Nutritional Claim–Product Fit
Donata Tania Vergura, Settimio Ziccarelli, Cristina Zerbini, Guido Cristini 1151

Delegating Distress: Evaluating LLMs as Protective Tools for Coding Sensitive Advertising Content
Fabio Corona, Sofiia Katsiuba, Nataliia Kochkina, Giuseppe Melis 1157

Designing Sustainable Delivery Choices at Checkout: Evidence from Digital Nudging Experiments
Jacopo Ballerini, Balazs Lajos Pelocsi, Alberto Ferraris 1163

Directive vs. Non-Directive Front-of-Pack Nutritional Labels: Evidence on Healthiness Perceptions
and Purchase Intentions from Private Label and National Brands in Poland
Alessandro Casadei, Marco Francesco Mazzù, Angelo Baccelloni, Rosamaria Del Villano 1169

Framing the Complex Interplay of Ultra-Processed Foods, Nutrition Labeling, and Consumer Response:
A Systematic Review
Mara Sella Gianot, Marco Francesco Mazzù, Angelo Baccelloni 1175

Hedonic and Utilitarian Orientations Embedded in AI Agents:
Implications for Emotions and Impulsive Buying
Savino Santovito, Lucrezia Maria De Cosmo, Luigi Piper, Raffaele Campo, Fabrizio Baldassarre 1183

How to Innovate Personalization
Chiara Ottolenghi, Gennaro Iasevoli 1191

Neurodiversity in the Agentic Economy: A Systematic Literature Review
Chiara Colacchio, Daniela Corsaro 1197

Perceived Brand Honesty:
An Exploratory Study on Consumer Perceptions of Honest (vs. Dishonest) Brands
Chiara Mauri, Greta Siracusa, Aulona Ulqinaku 1207

Smart Labeling Impact on Consumer Behavior Perception in Agrifood Production:
A Systematic Literature Review
Yousra Bellahcene, Annunziata Tarulli, Domenico Morrone 1213

The Institutionalization of Person-Centredness:
A Three-Stream Convergence Model Across Management Fields
Sabina De Rosis 1219

The Internal Brand Equity Lift: How Internal Marketing Strategies
and Brand Fit Influence Employees' Identification in Nonprofit Partnerships
Alessandro Signorini 1225

Tourism Pressure and Gastronomy: A Comparison between Italy and Croatia
Francesca Checchinato, Vladi Finotto, Christine Mauracher, Anica Dobran Černjul 1233

When Gender Meets Super-Expertise:
Perceptual Bias and Behavioral Effects in AI–Human Hybrid Recommendations
Marco Francesco Mazzù, Lorenzo Ricciardi, Matteo De Angelis 1239

When the Community Speaks: Generational Differences in the Effectiveness of Brand versus User-Generated Content in the Digital Beauty Market
Annunziata Tarulli, Domenico Morrone, Miriam Masellis 1247

Track: Purpose-Driven Businesses

A Compass or Merely a Caption? Corporate Purpose Language in Italian Benefit Companies
Jordana Rech Graciano Dos Santos, Elisa Fiore, Gabriele Galli 1255

Does Sustainability pay off? Evidence from a Staggered DID Analysis on Italian BCorps
Alessandra Costa, Antonio Crupi, Tindara Abbate 1261

Future Managers Confront Ethical Dilemmas: Insights from Mediated Interaction with Students in Economics and Innovation
Lamberto Zollo, Claudia Sartirana 1267

Il purpose dell'impresa come frame interpretative della resilienza d'impresa
Martina Tafuro, Valentina Cucino, Andrea Piccaluga 1273

Shared Dynamic Capabilities for Circular Economy in the Olive Oil Supply Chain: Evidence from an Italian Benefit Corporation
Lorenzo Turriziani, Paola Castellani, Anna Prisco 1279

The Micro-Foundations of Humane Entrepreneurship: Individual Configurations and Opportunity Recognition
Chiara Crudele, Rosangela Feola, Ricky Celenta, Massimiliano Vesci, Antonio Botti 1285

Understanding Purpose-Driven Businesses (PDBs): Insights from a Systematic Literature Review
Maria Cristina Dardano, Monia Melia 1291

Working with Vulnerable Populations
Giovanna Bagnato, Felipe Ruiz Moreno, Fernando Campayo, Federico Brunetti 1301

Track: Retailing & Service Management

A Quantitative Assessment of Consumers' Reactions to "Clean" Labels
Giovanni Pino, Stefania Vitiello, Jason K. Sit, Shynar Dyussembayeva 1307

Breaking the Shelf Blindness: How Dynamic Social Norms-Based Communication Increases Visual Attention toward High-Fiber Breakfast Products
Sofia Laudani, Susanna Graziano, Maria Grazia Cardinali 1315

Can Product Aggregation Facilitate the Identification of Healthy Options? An Eye-Tracking Field Experiment on Visual Attention and Search Efficiency
Susanna Graziano, Maria Grazia Cardinali, Guido Cristini 1323

Do Shopping Behaviors Change the Importance of Store Attributes? Evidence from the French Grocery Market
Michele Badolato 1333

Mind the Fit: A Framework for Virtual Reality Integration in the Online Customer Journey
Giovanni Romano, Beatrice Luceri, Simone Aiolfi 1341

What Drives Theatre Attendance? Audiences Who Plan, Attend More Work in Progress
Clementina Bruno, Valeria Faralla 1349

Track: Small & Family Business

B Corps: Do they Signal their Status? Family vs. Non-Family Owned Behaviour
Rebecca Quaranta, Cristina Bettinelli 1359

Dual-Speed Transformation After Succession:
Why Family Business Groups Change while Staying the Same
Cinzia Dessì, Andrea Vincis, Alessandro Balbina, Annalisa Succa 1363

Energy Transition as an Ecosystem Enabler of Growth in Italian MSMEs:
Preliminary Evidence from a National Survey
Marco Valerio Rossi, Gianpaolo Basile, Maria Palazzo, Maria Antonella Ferri 1369

Next-Generation Digital Leadership in Family-Owned SMEs:
An Integrative Review and Research Agenda—Ongoing Study
Vera Ampadu 1375

Productivity Patterns of family vs Non-Family Firms under Stability and Crisis
Cristina Bettinelli, Clementina Bruno, Fabrizio Erbetta, Anna Menozzi 1381

Sustainability Disclosure Strategies in Family Firms: A Systematic Literature Review
Rebecca Quaranta, Cristina Bettinelli 1387

When Marriage Breaks, Firms Shake: Marital Instability as a Hidden Governance Risk in Family Firms
Jaime Murgia, Giulio Palmas, Michela Floris 1395

Track: Strategic Communication

Antecedenti, evoluzione ed esiti dell'autenticità d'impresa: una revisione critica della letteratura
Alessandra Russo, Pasquale Massimo Picone 1401

Do Packaging Claims Drive Product Performance?
Evidence from the Biscuit Category in the Italian FMCG Market
Benedetta Grandi, Simone Aiolfi, Davide Pellegrini, Silvia Bellini 1409

Employee Communication as a Lever for Enablement:
Insights from The State of the Art of Employee Communication in Italy
Alessandra Mazzei, Chiara Fisichella, Alfonsa Butera, Silvia Ravazzani 1415

Strategic Communication Measurement in GLAM sector
Amelia Napolitano, Fabio Greco, Francesco Bifulco 1421

Strategy, Experience, Conversation: A Conceptual Model of Corporate Space as Strategic Communication
Denis Šimunović, Stefania Romenti, Elanor Colleoni 1429

The Role of Marketing Communication Strategy and Professional Expertise in AI Adoption:
Insights from an Exploratory Study
Emanuela Conti, Alessandro Pagano 1435

To Err Is Human… and Authentic? Typos and Message Authenticity in the Age of Artificial Intelligence
Chiara Marinelli, Marco Balzano, Guido Bortoluzzi 1443

Track: Strategy & Governance

Agentic AI Readiness in Italian SMEs: System Integration, Business Model Reinvention and
the Intention–Capability Gap in the Post-Globalisation Era
Luca Giraldi, Maria Caligaris, Roberto Leombruni 1451

Allocazione delle risorse, modalità di governance ed esiti cooperativi: coopetizione versus cooperazione nell'industria vinicola
Anna Minà, Leonardo Corbo, Christian Lechner 1461

Anticipatory Governance in Action: Reframing Organizational Adequacy as a Strategic Infrastructure for Early Risk Detection
Davide Liberato Lo Conte, Michele Capozzi, Giuseppe Sancetta, Raffaele D'amore 1465

Big data potenziati dall'intelligenza artificiale e innovazione dei modelli di business sostenibili
Francesco Cappa, Chiara Bartoli, Francesco Fasano, Paolo Boccardelli 1473

Building Sustainable Development Actions by Leveraging on Values-Led Collaborations: A comparative Case Study Analysis
Francesca Pennucci, Vera Benedetto 1477

Certified Management Systems as Governance Infrastructures for ESG Assurance Readiness
Sabrina Restante, Rossella Florio, Emiliano Terella, Bernardino Quattrociocchi 1485

Configurations of Resilience in Inter-Organizational Networks
Anna Cabigiosu, Michela Bearzi, Enrico Carlet, Tiziano Volpentesta 1493

Developing Contextual Leadership in Amateur Football: An Action Research Study
Christian Di Prima, Simone Bevilacqua 1501

Innovation Setbacks in State-Led Innovation Initiatives: The Case of Malaysia
Judy Yueh Ling Song, Dario Peirone 1507

La performance ESG riduce il rischio di crisi e fallimento delle PMI? Il ruolo della dimensione e dei fattori ambientali
Francesco Fasano, Maurizio La Rocca, Costanza Consolandi, Arturo Capasso, Martina Bocchini 1515

Track: Supply Chain Management, Logistics & Operations

Beyond Productivity: Digital Transformation and Workers' Well-Being in Warehouse Operations
Chiara Sguizzardi, Benedetta Baldi, Ivan Russo, Lorenzo Prataviera 1523

Designing Shock-Ready Agrifood Supply Chains
Paolo Coppola, Maria Antonella Ferri, Marco Valerio Rossi, Maria Palazzo 1529

Human Judgment Relevance for Forecasting in Time of AI: A Cluster Analysis of Scientific Papers
Filippo Di Lorenzo, Viviana D'angelo, Valeria Belvedere 1537

Innovative Packaging Solutions for Sustainability across the Supply Chain: Key Themes and Trade-Offs in Global Firm Experience. A text mining analysis
Alessandra Dominijanni, Francesca Celio, Alessandra Cozzolino, Francesco Ricotta 1545

Logistics Service Providers' Specialized Capabilities for Fine Art: Evidence from a Case Study
Alessandra Dominijanni, Alessandra Cozzolino 1555

Opening the Black Box of Olympic logistics: A Qualitative Study of Logistics Management Decision-Making in a Temporary Mega-Event
Silvia Blasi, Barbara Gaudenzi, Lorenzo Bruno Prataviera 1561

Returns Management in E-Commerce: The Role of Sustainability in Shaping Customer Satisfaction
Laura Bravi, Alessio Travasi, Fabio Musso, Elisabetta Savelli, Vincenzo Gissi 1567

Slowing the loop: repair as a supply chain service or obligation?
Ilenia Confente, Benedetta Baldi, Valentina Mazzoli, Ivan Russo 1573

Unpacking Circular Supply Chains:
A Systematic Review and Research Agenda of SCM Processes and Actors in Circularity
Olivia Ibeh, Ilenia Confente, Ivan Russo, Benedetta Baldi 1579

Track: Sustainability

A Conceptual Framework for Assessing HSE Culture within the Client-Contractor Relationship
Emilia Filippi, Duccio Tosi, Niccolò Maria Todaro, Francesco Testa 1589

A Demand and Supply Analysis of Environmental Externalities and Firms' Zero Debt Policy
Antonio Renzi, Paolo Saona Hoffmann, Gianluca Vagnani 1597

A Review of Sustainable Business Models for Earth Observation-based Climate Services
Fabio Iannone, Alessio Novi, Tiberio Daddi, Marco Frey, Francesca Cecchi 1603

AI & Sustainability: Analysis of the Dual Relationship, Possible Risks and Focus on the Italian Context
Maximilian Broglio 1609

Authenticity, Skepticism, and Trust Formation in Corporate Social Responsibility Actions
Fabrizio Erbetta, Valeria Faralla 1615

Crossing the Borders: How Digital Transformation Enables Social Value Co-Creation
Matteo Dominidiato, Elisa Martina Martinelli 1621

CSR Behaviour and Perceived Relevance in Micro and Small Family Businesses:
Evidence from the Italian Context
Victoria Giannetti, Gianpaolo Basile, Maria Palazzo, Alessandra Micozzi 1629

Customer Satisfaction and Repurchase Intention in the Italian and Swedish E-Mobility Markets
Alessandro Augurio, Laura Castaldi, Ida Camminatiello, Clelia Mazzoni 1637

Digital Nudging and Online Second-Hand Consumption:
An Experimental Comparison of Green, Social and Fair Price Nudges
Valentina Cascio, Diletta Morelli, Cecilia Grieco 1647

Embedding ESG in the Balanced Scorecard:
A Work-in-Progress Framework for Strategic Translation, Innovation, and Long-Term Value Creation
Fabrizio Baldassarre, Claudio Rosito, Valerio Buono, Raffaele Campo, Gennaro Durante 1655

Emerging Frames of Tourism in Small Island Destinations: The Case of San Pietro Island
Chiara De Bernardi, Daniel Arenas Vives, Cecilia Pasquinelli 1661

Evolution of the Role of the Sustainability Manager in the Italian context
Maximilian Broglio 1669

Exploring the Relationship between Firm Innovativeness and Biodiversity: Opportunity or Liability?
Costanza Baldrighi, Berke Okur, Mauro Capestro, Stefano Denicolai 1675

Food as Well-Being in the Digital Age: Motivational Drivers of Fruit Consumption among GenZ
Antonella Bozzi, Mario D'Arco, Vittoria Marino 1683

Green Tech Startups: A Bridge between Science and Sustainability
Tindara Abbate, Raffaella Coppolino, Elvira Tiziana La Rocca 1689

Information Framing and Plant-Based Food Choices:
An Experiment on Isolated and Cumulative Effects across Dietary Identities
Roberta Iovino, Francesco Testa, Micol Batelli 1695

Is Sustainable Fashion Cool?
An Exploration of Ethical, Slow and Sustainable Fashion Hashtags on Instagram
David D'Acunto, Cecilia Pasquinelli, Sandra Maria Correia Loureiro, Serena Rovai 1703

Market Segmentation along the Value-Chain and Sustainability Orientation:
Evidence from Italian Fashion Firms
Amir Maghssudipour, Silvia Rita Sedita, Thomas Bassetti 1711

Promoting the Energy Transition:
The Influence of Social Norms on Citizens' Willingness to Promote Energy Communities
Alice Alosi, Giulia Casamento, Eleonora Annunziata, Marco Frey 1717

Stakeholder engagement, sostenibilità e co-creazione di valore nelle PMI:
una revisione sistematica bibliometrica della letteratura
Vincenzo Dell'Anno, Martina Percuoco, Irene Ricciardi, Mauro Sciarelli 1723

The Impact of Stakeholder Engagement on Circular Economy Performance in Family Firms
Francesco Gangi, Lucia Michela Daniele 1731

The Regenerative Firm:
Evolution and Upgrade of the Sustainable Firm able to Increase its Resilience and Agility
Maximilian Broglio 1737

The Road Not Taken:
The Social Acceptability of Competing Mobility Interventions in Peri-Urban Corridors
Giovanni Gesiot, Francesco Ghezzi, Francesco Rizzi, Eleonora Annunziata 1743

The Unintended Consequences of Collaborative Consumption:
A Quantitative Investigation on Household Rebound Effects in the Sharing Economy
Cecilia Grieco, Veronica Capone, Valentina Cascio 1749

Unveiling Systemic Trade-offs in the Dairy Industry:
Beyond Local Optimization of Sustainability Performance
Giada Salvatore 1755

Track: Tourism & Culture Management

Artificial Intelligence and Digitalisation in the Tourism Sector:
Strategies for a Sustainable Future in the Travel Industry
Luigi Zingone 1763

Artificial Intelligence and Small and Medium-Sized Enterprises in the Accommodation Sector.
A Systematic Literature Review from an Economic and Managerial Perspective
Claudia Fraboni, Tonino Pencarelli 1769

Concert Societies and the Future of Classical Music.
Organisational Models and Sustainability in Contemporary Italy
Martha Friel, Angelo Miglietta, Andrea Sangermano 1783

Destination Management in Active Conflict Areas: Governing Tourism in Ukraine
Michela Segato, Sofiia Petrova, Roberta Minazzi, Daniele Grechi 1789

Digital Transformation and Sustainability Paradoxes in Tourism:
A Grounded Theory Study of the Italian Context
Luna Leoni, Antonella Monda, Abderrahim Laachach 1797

Emerging Green Professions in Cultural and Creative Organizations
Martha Friel, Angelo Miglietta, Giorgia Natoli 1805

Exploring Governance in Cultural Cities: A Comparative Analysis of Three Cases in Italy
Stefania Oliva, Francesco Capone, Luciana Lazzeretti 1811

From Erasmus Mobility to Destination Loyalty: The Role of Satisfaction
Federico Mertoli, Polina Belova, Andrzej Bratkowski, Weronika Jedynak, Luigi Piper 1817

How do the Use of Colors and Emotional Connections Influence
the Image of Rural Destinations on Instagram?
An AI-Based Analysis of Institutional and Visitor-Generated Visual Narratives
Ginevra Testa, Filippo Marchesani 1823

Human Receptionist or AI-Chatbot?
Trust-Based Effects on Hotel Check-In Evaluation and Purchase Responses
Veronica Marozzo, Alfonso Vargas-Sanchez, Valeria Schifilliti, Augusto D'Amico 1831

I nuovi frequentatori della montagna:
aspettative degli ospiti pernottanti e ruolo dei rifugi per la salvaguardia dell'ecosistema alpino
Umberto Martini, Federica Buffa, Giulia Cambruzzi 1837

Luxury Brands as Cultural Actors.
Heritage, Creative Cities, and Tourism Ecosystems in the Luxury Economy
Annamaria Esposito, Amalia Nangeroni 1843

Managing Data in Tourism Systems: The Italian Tourism Digital Hub
Stefania Denise Escobar, Niloofar Kazemargi, Federica Ceci 1851

Oleoturismo come strategia di rigenerazione territoriale:
uno studio esplorativo sulle PMI agricole in Campania
Antonio Apicella, Adelaide Senatore, Massimiliano Bencardino, Agostino Vollero 1857

Rethinking Sustainable Tourism in Protected Areas through Arts and Cultural Heritage:
A Comparative Study of National Parks in Italy and the United States
Mara Cerquetti, Leah Hamilton, Simone Splendiani 1863

Slow Storytelling in Agritourism: Insights on the Design of Coherent Destination Narratives
Serena Lonardi, Giulia Grillini, Serena Volo 1871

Slow Tourism and Digitalization: Enhancing Experiential Value Without Losing Authenticity.
The Case of Apulia as an Emerging Slow Tourism Destination
Domenico Morrone, Annunziata Tarulli 1877

Sostenibilità e turismo nautico: i risultati di una scoping review della letteratura economico-manageriale
Marta Iester, Clara Benevolo, Riccardo Spinelli 1883

The Dual Sides of Artificial Intelligence in Hospitality Industry Processes:
A Qualitative Analysis of Organizational Perceptions and Operational Applications
Claudia Cozzio, Massimo Morellato, Oswin Maurer 1891

The Value of Brand Heritage in the Destination Management Process:
A Comparative Study of Italian Cultural Capitals
Enrico Di Taranto, Valentina Della Corte, Eleonora Napolano, Elena Lupolo 1897

Understanding AI Adoption among Hospitality Microentrepreneurs:
Preliminary Evidence from a Delphi Study in Italy
Mara Normando, Angelo Presenza, Adriana Apuzzo, Mario Testa 1905

Track: Transforming Management in the Era of Post-Globalization and Agentic Economy

Discovery to Attribution: Reputation in the AI Era
Francesca Negri 1915

From Automotive Legacy to Smart Mobility:
Agentic AI as a Trigger of Technological Exaptation in the Turin Ecosystem
Lea Iaia, Marco Pironti, Veronica Scuotto 1923

Territorial Purpose and Emotional Place Branding in Rural Development:
Storytelling, Identity and Place Value Creation
Rosamaria Reig-Ramellat 1931

Track: International Business

AI Involvement in International Business Decisions:
How Decision Type and Agency Level Shape Managers' Adoption Intentions
Barbara Francioni, Alice Aiudi, Kevin Clark, Roberta De Cicco 1939

Beyond Borders: A Systematic Review of Internationalization Pathways
for Performing Arts Organizations
Claudio Becagli, Matilde Milanesi, Stefania Oliva 1947

Beyond Intermediaries.
A Theoretical Framework for Technology-Oriented Negotiation (TON) in SME Internationalization
Faheem Uddin Syed, Raffaele Albani, Valerio Natale, Riccardo Rialti 1953

Country Risk Premium in Non-Financial Firms. A Systematic Literature Review
Raimondo Rocchi, Sebastian Pusceddu 1959

Governare la sostenibilità:
un framework per analisi delle relazioni inter-organizzative che coinvolgono le imprese multinazionali
Cristina Leone, Gabriella Levanti, Pasquale Massimo Picone 1967

Innovative Pedagogies in Enhancing Cultural Variety in the International Business Classroom
Sara Carbone, Bice Della Piana 1975

MNEs Resilience Amid Dual Complexities: Insights from Peripheral Areas in Turbulent Times
Francesco Mutignani, Antonella Zucchella 1981

Network Centrality and Establishment Mode Choice: An Empirical Analysis on European Firms
Gabriele Galli, Roberto Urbani, Louis Mulotte 1987

Organisational Resilience in Extreme Environments: Key Success Factors
Belal Albashiti, Diala Kabbara, Zucchella Antonella, Stefano Denicolai 1995

Partnering with International Clients through Ingredient Branding:
Leveraging Sustainability and Digital Communication
Giulia Monteverde, Andrea Runfola, Matilde Milanesi, Simone Guercini 2001

Psychological Contract and Job Performance among Chinese Expatriates in Thailand:
The Moderating Role of Trustworthiness
Pornlapas Suwannarat, Rungrawan Wiwatpiyawong 2007

Reconfiguring Global Value Chains through Reshoring:
An Evaluation Model for the Ceramic Industry
Andrés Fernández Miguel, Valerio Veglio 2013

Scalability Without Trade Offs: International Scaling in Hybrid Firms
Margherita Milotta, Birgit Hagen 2021

The role of Corporate Heritage in Market Selection and Market Entry strategies:
A multiple case study of the Italian Food & Beverage Industry
Carolina Maria Rognoni, Federica Sacco 2027

Universities as Orchestrators of International Entrepreneurial Ecosystems
Birgit Hagen, Diala Kabbara, Luca Cavone, Patricea Elena Bertea 2033

Il purpose dell'impresa come frame interpretativo della resilienza d'impresa

MARTINA TAFURO[1], VALENTINA CUCINO[2], ANDREA PICCALUGA[3]

Abstract. *Negli ultimi anni il corporate purpose ha acquisito crescente rilevanza nel dibattito accademico e manageriale come elemento fondativo per la creazione di valore di lungo periodo e per l'impatto sociale delle imprese. Tuttavia, le evidenze empiriche sui suoi effetti organizzativi restano ancora limitate. Questo studio analizza la relazione tra corporate purpose e resilienza dell'impresa, intesa come la capacità di assorbire shock, riconfigurare le proprie pratiche e mantenere la performance in condizioni di incertezza.*

L'analisi si basa su dati raccolti tramite survey su un campione di 268 imprese italiane. Attraverso modelli di regressione OLS viene testata l'esistenza di una relazione non lineare tra purpose e resilienza. I primi risultati evidenziano una relazione asimmetrica a forma di U: la resilienza tende a diminuire a livelli bassi o intermedi di purpose, ma aumenta significativamente quando il purpose è chiaramente definito e profondamente integrato nelle pratiche organizzative.

Lo studio analizza inoltre il ruolo moderatore di alcune caratteristiche organizzative, in particolare lo status giuridico di Società Benefit e la presenza di proprietà familiare. I risultati suggeriscono che, sebbene il purpose possa rafforzare la resilienza, la sua efficacia dipende dal modo in cui viene implementato e dal contesto organizzativo in cui opera.

Nel complesso, lo studio contribuisce alla letteratura fornendo evidenze empiriche sulla natura non lineare e contingente della relazione tra corporate purpose e resilienza organizzativa, evidenziando come il purpose possa agire come cornice interpretativa capace di sostenere le dimensioni cognitive ed emotive della resilienza.
Keywords: *Corporate purpose; resilienza organizzativa; sensemaking; Società Benefit;*

Framing of the research. Negli ultimi anni il concetto di corporate purpose ha acquisito crescente centralità nel dibattito accademico e manageriale, emergendo come uno dei principali riferimenti teorici per comprendere il ruolo contemporaneo delle imprese nella società (Chua et al., 2024; George et al., 2023; Mayer, 2023). La letteratura manageriale ha progressivamente superato una visione dell'impresa esclusivamente orientata alla massimizzazione del profitto, riconoscendo l'importanza di integrare obiettivi economici con finalità sociali e ambientali più ampie (Cucino et al., 2025; George et al., 2023; Mayer, 2023; Tafuro & Piccaluga, 2025). In questo contesto, il corporate purpose è stato interpretato come la ragione fondamentale dell'esistenza di un'organizzazione, ossia il principio guida che orienta le scelte strategiche e definisce il contributo che l'impresa intende apportare alla società (Mayer, 2023).

Questo cambiamento di prospettiva riflette l'emergere di un contesto economico caratterizzato da crescente complessità e da sfide globali di natura sistemica (Cucino et al., 2026; Gerorge et al., 2023). Fenomeni quali il cambiamento climatico (Di Minin et al., 2023), l'instabilità geopolitica, le crisi sanitarie (Cucino et al., 2026) e l'aumento delle disuguaglianze sociali legate a fenomeni di fragilità umana (Cucino et al., 2025) hanno infatti messo in discussione modelli tradizionali di gestione dell'impresa, evidenziando la necessità di sviluppare nuove capacità organizzative orientate alla resilienza e all'adattamento (Tafuro & Piccaluga, 2025). In tali contesti, le imprese sono chiamate non soltanto a reagire agli shock esterni, ma anche a sviluppare forme di adattamento dinamico che consentano loro di riorganizzare le proprie risorse e continuare a operare efficacemente nel lungo periodo (Crane et al., 2015; Cucino, 2023)

All'interno di questo quadro teorico, il concetto di resilienza organizzativa ha acquisito crescente rilevanza. La resilienza viene generalmente definita come la capacità delle organizzazioni di assorbire perturbazioni, adattarsi ai cambiamenti e continuare a perseguire i propri obiettivi anche in condizioni di forte incertezza (Burnard & Bhamra, 2011; Duchek, 2020). Tuttavia, la resilienza non dipende esclusivamente da fattori strutturali o operativi. Numerosi studi hanno evidenziato come essa sia profondamente radicata nei processi cognitivi ed emotivi che caratterizzano le organizzazioni, ossia nei modi attraverso cui gli attori interpretano gli eventi, attribuiscono significato alle situazioni e coordinano le proprie azioni.

In questa prospettiva, la teoria del sensemaking offre un quadro interpretativo particolarmente utile per comprendere il ruolo del corporate purpose nello sviluppo della resilienza organizzativa. Secondo Weick (1995), il sensemaking rappresenta il processo attraverso il quale gli individui costruiscono significati condivisi che consentono loro di interpretare eventi ambigui e orientare l'azione collettiva. Nei momenti di crisi o di cambiamento, gli attori organizzativi si trovano infatti a dover interpretare segnali spesso incompleti o contraddittori, cercando di costruire narrazioni coerenti che permettano di comprendere ciò che sta accadendo e di definire possibili risposte organizzative.

In tale contesto, il corporate purpose può essere interpretato come un vero e proprio frame interpretativo che orienta i processi di sensemaking all'interno delle organizzazioni. Il purpose fornisce infatti una cornice di significato attraverso

[1] San'Anna School of Advanced Studies, e-mail: martina.tafuro@santannapisa.it
[2] LUMSA University, e-mail: v.cucino@lumsa.it
[3] Sant'Anna School of Advanced Studies,e-mail: andrea.piccaluga@santannapisa.it

la quale gli attori organizzativi interpretano gli eventi, attribuiscono priorità alle azioni e coordinano le proprie decisioni strategiche. Quando il purpose è chiaramente definito e condiviso, esso può contribuire a ridurre l'ambiguità interpretativa e favorire l'allineamento tra i diversi membri dell'organizzazione.

Nonostante queste potenzialità teoriche, la relazione tra corporate purpose e resilienza organizzativa rimane ancora relativamente poco esplorata dal punto di vista empirico. Gran parte della letteratura esistente si concentra infatti su analisi concettuali o su studi qualitativi, mentre risultano ancora limitate le ricerche empiriche che analizzano in modo sistematico gli effetti del purpose sulle performance organizzative o sulle capacità adattive delle imprese. Inoltre, alcuni studi recenti hanno iniziato a evidenziare possibili ambivalenze associate all'adozione del corporate purpose (Tafuro & Piccaluga, 2025). In particolare, è stato osservato che molte organizzazioni tendono ad adottare dichiarazioni di purpose principalmente per finalità reputazionali o comunicative, senza che queste siano realmente integrate nelle pratiche organizzative. Questo fenomeno, spesso definito purpose-washing, può generare disallineamenti interni e ridurre la credibilità delle iniziative aziendali orientate al purpose (Aguilera, 2023; Findlay, & Moran, 2019; Gulati & Wohlgezogen, 2023).

Alla luce di queste considerazioni, appare plausibile ipotizzare che la relazione tra corporate purpose e resilienza organizzativa non sia necessariamente lineare. In alcuni casi, livelli intermedi o superficiali di purpose potrebbero addirittura generare effetti negativi, soprattutto quando le dichiarazioni di purpose non sono accompagnate da cambiamenti concreti nelle pratiche organizzative. Al contrario, quando il purpose è profondamente radicato nelle strutture decisionali e nei processi organizzativi, esso può diventare un potente fattore di coordinamento e di interpretazione, contribuendo a rafforzare le capacità adattive delle imprese.

Purpose of the paper. Alla luce delle lacune presenti nella letteratura, il presente studio si propone di analizzare la relazione tra corporate purpose e resilienza organizzativa, con l'obiettivo di comprendere se e in quale misura il purpose possa contribuire allo sviluppo di capacità adattive nelle imprese.

In particolare, la ricerca intende indagare due questioni principali. La prima riguarda l'esistenza di una relazione tra corporate purpose e resilienza organizzativa. Più concretamente, si intende verificare se il corporate purpose contribuisca a rafforzare la resilienza delle imprese in contesti caratterizzati da elevata incertezza. Sebbene numerosi studi abbiano suggerito che le organizzazioni guidate da un forte purpose possano sviluppare maggiori capacità di adattamento, mancano ancora evidenze empiriche robuste che confermino tale relazione.

La seconda questione riguarda la natura di questa relazione. Come evidenziato in precedenza, alcune evidenze teoriche suggeriscono che l'impatto del purpose sulle dinamiche organizzative possa essere non lineare. In particolare, livelli iniziali di purpose potrebbero non essere sufficienti a generare benefici significativi, mentre livelli più elevati, caratterizzati da una forte integrazione del purpose nelle pratiche organizzative, potrebbero produrre effetti più marcati sulla resilienza.

Partendo dalla prospettiva del sensemaking (Weick, 1995; Maitlis & Christianson, 2014), il corporate purpose viene interpretato come una cornice interpretativa che consente ai membri dell'organizzazione di comprendere ambienti complessi, coordinare le proprie azioni e mobilitare risorse cognitive ed emotive in risposta alle avversità. Studi precedenti suggeriscono infatti che il purpose possa favorire l'allineamento interno e la costruzione di significati condivisi, elementi fondamentali per la capacità adattiva delle organizzazioni (Lengnick-Hall et al., 2011; George et al., 2023).

Lo studio analizza inoltre il ruolo moderatore di alcune caratteristiche organizzative. In particolare, viene esaminato l'effetto dello status giuridico di Società Benefit e della proprietà familiare sulla relazione tra corporate purpose e resilienza. Le Società Benefit incorporano formalmente obiettivi sociali e ambientali nelle proprie strutture di governance (Rawhouser et al., 2015), mentre le imprese familiari presentano spesso orientamenti valoriali e prospettive di lungo periodo che influenzano i processi decisionali (De Massis & Rondi, 2020).

Attraverso questa analisi, il paper contribuisce alla letteratura sul corporate purpose offrendo evidenze empiriche sul suo ruolo nel rafforzare la resilienza organizzativa.

Methodology. L'analisi empirica si basa su una survey condotta su un campione di imprese italiane. Il questionario è stato sviluppato utilizzando scale validate presenti nella letteratura.I dati sono stati raccolti attraverso interviste telefoniche assistite da computer tra settembre e dicembre 2024. Il dataset finale include 268 imprese operanti in diversi settori economici e distribuite su tutto il territorio italiano.

Particolare attenzione è stata dedicata alla costruzione del campione, al fine di garantire la comparabilità tra imprese con diverse caratteristiche organizzative. A tal fine è stata adottata una procedura di matched sampling che ha consentito di selezionare imprese simili in termini di dimensione, settore e localizzazione geografica.

La resilienza organizzativa è stata misurata utilizzando la scala sviluppata da Richtnér e Löfsten (2014), che consente di catturare sia la dimensione cognitiva sia quella emotiva della resilienza. Il corporate purpose è stato invece misurato utilizzando la Perceived Organizational Purpose Scale sviluppata da Jasinenko e Steuber (2022), che considera diverse dimensioni del purpose, tra cui contributo sociale, autenticità, capacità di orientamento e capacità ispirazionale.

Il campione comprende sia Società Benefit sia imprese tradizionali, oltre a imprese familiari e non familiari. Questa configurazione consente di analizzare come diverse forme organizzative possano influenzare la relazione tra corporate purpose e resilienza.

Tabella 1 - Distribuzione del campione

Caratteristica	Numero imprese	Percentuale
Società Benefit	134	50%
Imprese non Benefit	134	50%
Imprese familiari	120	44.8%
Imprese non familiari	148	55.2%
Totale	268	100%

Tabella 2 - Principali variabili analizzate nello studio

Variabile	Tipo	Descrizione
Resilience	Dipendente	Capacità organizzativa di adattamento
Corporate Purpose	Indipendente	Percezione del purpose organizzativo
Benefit status	Moderatore	Società Benefit vs imprese tradizionali
Family ownership	Moderatore	Imprese familiari vs non familiari

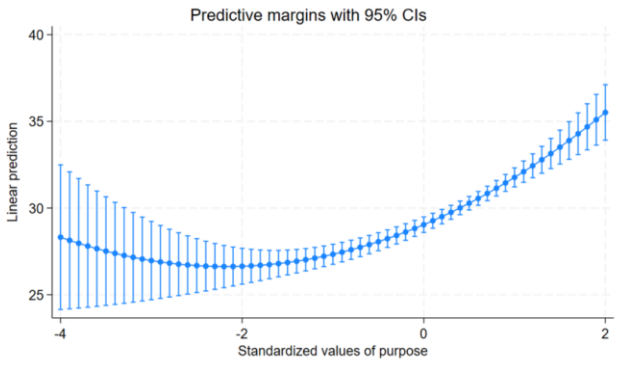
Per testare le ipotesi sono stati utilizzati modelli di regressione OLS. Per analizzare la possibile relazione non lineare tra corporate purpose e resilienza sono stati inclusi nei modelli sia il termine lineare sia il termine quadratico del corporate purpose (Ye & Zhang, 2011). Sono stati inoltre introdotti termini di interazione per analizzare gli effetti moderatori dello status di Società Benefit e della proprietà familiare. Infine, sono state incluse alcune variabili di controllo relative alla dimensione dell'impresa, all'età dell'organizzazione, al settore di attività, alla regione geografica e alla redditività.

Results. L'analisi empirica è stata condotta utilizzando modelli di regressione OLS, in linea con studi precedenti che analizzano relazioni tra corporate purpose e performance organizzative (Gartenberg et al., 2019; Gartenberg & Serafeim, 2023). L'obiettivo principale dell'analisi è stato verificare l'esistenza e la natura della relazione tra corporate purpose e resilienza organizzativa, nonché il ruolo moderatore di alcune caratteristiche delle imprese.

I primi risultati evidenziano un andamento a U asimmetrica: ai livelli iniziali di corporate purpose la resilienza tende a diminuire leggermente, mentre oltre una certa soglia essa cresce in maniera significativa. Questo andamento suggerisce che l'introduzione del purpose all'interno delle organizzazioni può inizialmente generare dinamiche di disallineamento o ambiguità interpretativa. Quando il purpose non è ancora pienamente integrato nei processi decisionali o nelle pratiche organizzative, esso può essere percepito come una dichiarazione retorica o come un elemento estraneo alla cultura aziendale.

Al contrario, quando il corporate purpose diventa progressivamente più chiaro, condiviso e integrato nelle routine organizzative, esso inizia a svolgere una funzione di orientamento strategico e interpretativo che rafforza le capacità adattive dell'organizzazione. Questo andamento è rappresentato graficamente nella Figura 1, che illustra la relazione quadratica tra corporate purpose e resilienza.

Figura 1 Predictive margins of corporate purpose on firm's resilience



La figura mostra come la resilienza diminuisca leggermente nella fase iniziale di sviluppo del purpose, per poi aumentare rapidamente quando il purpose diventa più profondamente radicato nell'organizzazione. Questo risultato conferma empiricamente quanto suggerito dalla letteratura sul sensemaking, secondo cui la presenza di un frame interpretativo condiviso consente agli attori organizzativi di coordinare le proprie azioni e interpretare in modo più efficace situazioni ambigue o incerte.

Oltre alla relazione principale tra corporate purpose e resilienza, l'analisi ha esaminato il ruolo moderatore di alcune caratteristiche organizzative, in particolare lo status di Società Benefit e la proprietà familiare dell'impresa.

Per quanto riguarda lo status di Società Benefit, i risultati mostrano che il suo effetto diretto sulla resilienza non è statisticamente significativo. Tuttavia, l'interazione tra corporate purpose e status di Società Benefit evidenzia un pattern più articolato. In particolare, il coefficiente associato al termine quadratico dell'interazione risulta negativo e debolmente significativo, suggerendo che nelle Società Benefit l'effetto positivo del purpose sulla resilienza tende ad attenuarsi ai livelli più elevati di purpose. In particolare, nelle imprese che hanno adottato lo status giuridico di Società Benefit, la relazione tra purpose e resilienza assuma un andamento leggermente diverso rispetto alle imprese tradizionali. Sebbene queste imprese presentino livelli medi di resilienza relativamente elevati, l'effetto marginale del purpose tende a ridursi ai livelli più alti. Questo risultato può essere interpretato considerando il fatto che nelle Società Benefit il purpose è spesso formalizzato nello statuto aziendale e integrato nei meccanismi di governance, il che può ridurre la variabilità dell'effetto del purpose sulla resilienza.

L'analisi ha inoltre esaminato il ruolo della proprietà familiare. I risultati indicano che le imprese familiari presentano livelli medi di resilienza più elevati rispetto alle imprese non familiari. Questo risultato è coerente con la letteratura sulle imprese familiari, che evidenzia come queste organizzazioni siano spesso caratterizzate da una forte identità organizzativa, da relazioni di fiducia consolidate e da una visione di lungo periodo.

Tuttavia, l'interazione tra corporate purpose e proprietà familiare mostra un effetto negativo significativo per il termine lineare dell'interazione. Ciò suggerisce che nelle imprese familiari livelli molto elevati di corporate purpose potrebbero generare tensioni o rigidità organizzative che limitano l'effetto positivo del purpose sulla resilienza.

Infine, il modello esplora anche l'effetto congiunto della combinazione tra status di Società Benefit e proprietà familiare. I risultati suggeriscono che le imprese che presentano entrambe queste caratteristiche tendono a mostrare livelli relativamente elevati di resilienza, ma l'effetto marginale del corporate purpose appare più limitato.

Nel complesso, i risultati confermano che il corporate purpose può rappresentare un importante fattore di resilienza organizzativa, ma evidenziano anche che la relazione tra queste due variabili è complessa e dipende da diverse condizioni organizzative.

Research limitations. Questo studio presenta alcuni limiti che aprono possibili direzioni per ricerche future. In primo luogo, l'analisi si basa su dati cross-sectional, il che limita la possibilità di stabilire relazioni causali tra corporate purpose e resilienza. Studi longitudinali potrebbero offrire una comprensione più approfondita dell'evoluzione del purpose nel tempo e del suo impatto sulla capacità adattiva delle imprese.

In secondo luogo, le misure utilizzate si basano su percezioni auto-riportate dai manager. Sebbene questo approccio sia utile per analizzare i processi di sensemaking all'interno delle organizzazioni (Weick et al., 2005), esso può essere soggetto a bias percettivi.

Infine, lo studio analizza solo due variabili moderatrici. Ricerche future potrebbero esplorare il ruolo di ulteriori fattori organizzativi, come gli stili di leadership, le strutture di governance o i processi di coinvolgimento degli stakeholder.

Managerial implications. I risultati dello studio offrono alcune importanti implicazioni per i manager.

In primo luogo, l'adozione di un corporate purpose superficiale o puramente simbolico può risultare controproducente. Quando il purpose non è integrato nelle pratiche organizzative, esso può generare scetticismo o confusione tra i membri dell'organizzazione, indebolendo la resilienza. Questo risultato evidenzia un aspetto spesso trascurato nel dibattito manageriale: adottare dichiarazioni di purpose senza un reale cambiamento nelle pratiche organizzative può generare ambiguità interpretativa, disallineamento interno e perdita di credibilità tra i membri dell'organizzazione. In altre parole, un purpose debole o puramente simbolico non rappresenta una condizione neutrale, ma può compromettere la capacità dell'organizzazione di interpretare correttamente le situazioni di crisi e di coordinare le proprie risposte.

Per i manager ciò implica che l'introduzione del corporate purpose richiede un processo di trasformazione organizzativa più ampio. Il purpose deve essere tradotto in criteri concreti di decisione strategica, integrato nei sistemi di governance e incorporato nei processi quotidiani dell'organizzazione. Ciò significa, ad esempio, che le decisioni di investimento, le politiche di gestione delle risorse umane e le strategie di innovazione dovrebbero essere coerenti con il purpose dichiarato. Solo quando il purpose diventa parte integrante delle pratiche organizzative esso può funzionare come un vero e proprio "frame interpretativo" che aiuta l'organizzazione a interpretare segnali complessi e a coordinare azioni collettive nei momenti di incertezza.

In secondo luogo, i risultati mostrano che il corporate purpose può diventare una leva importante per rafforzare la resilienza organizzativa quando è chiaramente articolato e profondamente radicato nella cultura aziendale. In queste condizioni, il purpose contribuisce a rafforzare sia la dimensione cognitiva sia quella emotiva della resilienza. Dal punto di vista cognitivo, esso fornisce una direzione chiara che aiuta i membri dell'organizzazione a interpretare eventi ambigui e a identificare priorità strategiche. Dal punto di vista emotivo, il purpose contribuisce a creare un senso di significato condiviso che può rafforzare motivazione, fiducia e coesione organizzativa nei momenti di crisi.

Per i leader organizzativi ciò implica che il purpose dovrebbe essere comunicato e coltivato non solo attraverso dichiarazioni formali, ma anche attraverso narrazioni organizzative, pratiche simboliche e comportamenti di leadership coerenti. Storytelling organizzativo, rituali aziendali e sistemi di riconoscimento dei comportamenti coerenti con il purpose possono contribuire a rafforzare la sua credibilità e a favorire la costruzione di significati condivisi all'interno dell'organizzazione.

Una terza implicazione riguarda il ruolo delle caratteristiche organizzative nel modulare l'effetto del corporate purpose. I risultati mostrano infatti che lo status di Società Benefit e la proprietà familiare influenzano il modo in cui il

purpose si traduce in resilienza organizzativa. Nel caso delle Società Benefit, la formalizzazione del purpose nello statuto aziendale e nei meccanismi di governance può contribuire a rafforzare la credibilità del purpose e a favorire l'allineamento tra gli stakeholder. Tuttavia, questa formalizzazione può anche introdurre elementi di rigidità procedurale che riducono la flessibilità organizzativa in alcune situazioni.

Per i manager delle Società Benefit ciò implica la necessità di trovare un equilibrio tra formalizzazione e flessibilità. Da un lato, è importante mantenere meccanismi di accountability e trasparenza che garantiscano la coerenza tra purpose dichiarato e azioni concrete. Dall'altro, è fondamentale preservare spazi di sperimentazione e apprendimento che consentano all'organizzazione di adattarsi rapidamente ai cambiamenti dell'ambiente esterno.

Nel caso delle imprese familiari, i risultati suggeriscono che la resilienza organizzativa tende a essere relativamente elevata grazie alla presenza di valori condivisi, relazioni di fiducia e orientamento di lungo periodo. Tuttavia, l'introduzione di un corporate purpose formalizzato può talvolta entrare in tensione con l'identità storica o con la legacy familiare dell'impresa. In questi casi, il purpose rischia di essere percepito come un elemento esterno piuttosto che come un'estensione naturale dei valori dell'impresa.

Per le imprese familiari diventa quindi cruciale sviluppare un purpose che sia coerente con la storia e con l'identità della famiglia imprenditoriale. Integrare il purpose con la narrativa familiare e con i valori fondanti dell'impresa può facilitare la sua accettazione da parte dei membri dell'organizzazione e rafforzare la sua capacità di orientare le decisioni strategiche.

Infine, i risultati di questo studio suggeriscono che lo sviluppo di un'organizzazione realmente purpose-driven rappresenta un processo graduale che richiede tempo, coerenza e impegno da parte del top management. I manager dovrebbero essere consapevoli che l'introduzione del purpose può inizialmente generare resistenze o scetticismo, soprattutto se i membri dell'organizzazione percepiscono un divario tra dichiarazioni e pratiche concrete. Superare questa fase iniziale richiede un forte impegno di leadership e una comunicazione trasparente sulle motivazioni e sugli obiettivi del purpose.

In questo senso, il messaggio principale che emerge da questa ricerca può essere riassunto in modo semplice: se un'organizzazione decide di adottare un corporate purpose come guida strategica, è fondamentale portare questo processo fino in fondo. Fermarsi a metà strada, limitandosi a dichiarazioni simboliche o a iniziative isolate, rischia di compromettere i benefici potenziali del purpose e di indebolire la resilienza dell'organizzazione stessa.

Originality of the paper. Questo studio contribuisce alla letteratura sul corporate purpose e sulla resilienza organizzativa in diversi modi.

In primo luogo, il paper contribuisce al crescente dibattito accademico sul corporate purpose fornendo evidenze empiriche sui suoi effetti organizzativi. Sebbene il concetto di purpose abbia ricevuto crescente attenzione negli ultimi anni, gran parte della letteratura si è concentrata su discussioni concettuali e normative piuttosto che su analisi empiriche sistematiche (George et al., 2023; Mayer, 2023). In questo senso, il presente studio risponde alla crescente richiesta di ricerche empiriche che analizzino come il purpose influenzi concretamente i risultati organizzativi.

In secondo luogo, lo studio contribuisce alla letteratura sulla resilienza organizzativa, introducendo il corporate purpose come possibile antecedente della resilienza. La ricerca esistente ha prevalentemente analizzato la resilienza in relazione a fattori strutturali, operativi o strategici, come le capacità organizzative, le risorse disponibili o i sistemi di gestione delle crisi (Burnard & Bhamra, 2011; Duchek, 2020). Questo lavoro amplia tale prospettiva mostrando come elementi simbolici e valoriali, quali il corporate purpose, possano influenzare la capacità delle organizzazioni di affrontare situazioni di incertezza.

In terzo luogo, il paper offre un contributo teorico alla letteratura sul sensemaking organizzativo interpretando il corporate purpose come una cornice interpretativa che guida i processi di costruzione di significato all'interno delle organizzazioni. In linea con la prospettiva del sensemaking (Weick, 1995; Maitlis & Christianson, 2014), il purpose può aiutare i membri dell'organizzazione a interpretare segnali provenienti dall'ambiente esterno, coordinare le proprie azioni e sviluppare risposte adattive in contesti complessi e incerti. In questo senso, lo studio evidenzia come il purpose possa sostenere sia la dimensione cognitiva sia quella emotiva della resilienza organizzativa (Lengnick-Hall et al., 2011).

In quarto luogo, lo studio mostra che la relazione tra corporate purpose e resilienza non è lineare ma segue una dinamica a forma di U. Questo risultato suggerisce che livelli intermedi di purpose possano generare ambiguità organizzativa o disallineamenti tra valori dichiarati e pratiche effettive, mentre livelli elevati di purpose, quando realmente integrati nelle pratiche organizzative, possano rafforzare la capacità adattiva dell'impresa. Tale evidenza contribuisce al dibattito recente sull'ambivalenza del corporate purpose, che evidenzia come un purpose superficiale o simbolico possa risultare inefficace o addirittura controproducente (Aguilera, 2023; Gulati & Wohlgezogen, 2023).

Infine, il paper contribuisce alla letteratura evidenziando il ruolo contingente delle caratteristiche organizzative. In particolare, l'analisi mostra come lo status di Società Benefit e la proprietà familiare possano influenzare la relazione tra purpose e resilienza. Studi precedenti hanno suggerito che le imprese familiari possano sviluppare forme specifiche di resilienza legate a relazioni di fiducia e orientamenti di lungo periodo (De Massis & Rondi, 2020), mentre le Società Benefit incorporano formalmente obiettivi sociali e ambientali nelle proprie strutture di governance (Rawhouser et al., 2015). Integrando queste prospettive, il presente studio evidenzia come il corporate purpose interagisca con tali caratteristiche organizzative, influenzando in modo diverso la capacità adattiva delle imprese.

Nel complesso, questo lavoro contribuisce alla letteratura mostrando che il corporate purpose può rappresentare una risorsa strategica per rafforzare la resilienza organizzativa, ma che la sua efficacia dipende dal grado di integrazione nelle pratiche organizzative e dal contesto istituzionale e organizzativo in cui l'impresa opera.

References

AGUILERA R.V. (2023), "Corporate Purpose in Comparative Perspective: The Role of Governance", *Strategic Science*, vol. 8, n. 2, pp. 193–201.

BURNARD K., BHAMRA R. (2011), "Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses", *International Journal of Production Research*, vol. 49, n. 18, pp. 5581–5599.

CHUA N., MISKA C., MAIR J., STAHL G.K. (2024), "Purpose in management research: Navigating a complex and fragmented area of study", *Academy of Management Annals*, vol. 18, n. 2, pp. 755–787.

CRANE A., HENRIQUES I., HUSTED B., MATTEN D. (2015), "Defining the Scope of Business & Society", *Business & Society*, vol. 54, n. 4, pp. 427–434.

CUCINO V. (2023), *Innovazione rigenerativa. Processi di creazione di valore per la società*, Aracne.

CUCINO V., FEOLA R., FERLITO R., MAIOLINI R., MICHELINI L., MONGELLI L., VESCI M. (2025), "What do we really mean by 'purpose-driven businesses'?"

CUCINO V., FEOLA R., FERRIGNO G. (2026), "Don't be afraid to breathe: an open social innovation case to face grand challenges", *Innovation*, vol. 28, n. 1, pp. 91–123.

CUCINO V., LUNGU D.A., DE ROSIS S., PICCALUGA A. (2025), "Creating value from purpose-based innovation: Starting from frailty", *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 16, n. 3, pp. 1179–1207.

DE BAKKER F., CRANE A., HENRIQUES I., HUSTED B.W. (2019), "Publishing interdisciplinary research in Business & Society", *Business & Society*, vol. 58, n. 3, pp. 443–452.

DE MASSIS A., RONDI E. (2020), "COVID-19 and the future of family business research", *Journal of Management Studies*, vol. 57, n. 8, pp. 1727–1731.

DI MININ A., TESTA F., CUCINO V., TOSI D., ONTANO G., TARTARI V., BANERJEE B. (2023), "The Biodiversity Moonshot. System Thinking to Co-Create a Biodiversity Embedded Future for Companies", *Academy of Management Proceedings*, vol. 2023, n. 1.

DUCHEK S. (2020), "Organizational resilience: A capability-based conceptualization", *Business Research*, vol. 13, pp. 215–246

FINDLAY S., MORAN M. (2019), "Purpose-washing of impact investing funds: motivations, occurrence and prevention", *Social Responsibility Journal*, vol. 15, n. 7, pp. 853–873.

GEORGE G., HAAS M.R., MCGAHAN A.M., SCHILLEBEECKX S., TRACEY P. (2023), "Purpose in the for-profit firm: A review and framework for management research", *Journal of Management*, vol. 49, n. 6, pp. 1841–1869.

GULATI R., WOHLGEZOGEN F. (2023), "Can purpose foster stakeholder trust in corporations?", *Strategic Science*, vol. 8, n. 2, pp. 270–287.

JASINENKO A., STEUBER J. (2022), "Perceived organizational purpose: Systematic literature review, construct definition, measurement and potential employee outcomes", *Journal of Management Studies*.

LENGNICK-HALL C.A., BECK T.E., LENGNICK-HALL M.L. (2011), "Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management", *Human Resource Management Review*, vol. 21, n. 3, pp. 243–255.

MAITLIS S., CHRISTIANSON M. (2014), "Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward", *Academy of Management Annals*, vol. 8, n. 1, pp. 57–125.

MAYER C. (2023), "The future of the corporation and the economics of purpose", *Journal of Management Studies*, vol. 60, n. 1, pp. 1–12.

RAWHOUSER H., CUMMINGS M., CRANE A. (2015), "Benefit corporation legislation and the emergence of a social hybrid category", *California Management Review*, vol. 57, n. 3, pp. 13–35.

RICHTNÉR A., LÖFSTEN H. (2014), "Managing in turbulence: How the organizational context influences innovation", *Technovation*, vol. 34, n. 3, pp. 111–120.

TAFURO M., PICCALUGA A. (2025), "Bridging the understanding of corporate purpose with its effectiveness: A systematic literature review and research directions", *Journal of Management & Organization*, pp. 1–34.

WEICK K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks.

WEICK K.E., SUTCLIFFE K.M., OBSTFELD D. (2005), "Organizing and the process of sensemaking", *Organization Science*, vol. 16, n. 4, pp. 409–421.

YE J., ZHANG Y. (2011), "Nonlinear relationships in regression analysis: An overview", *Organizational Research Methods*.