

# Il valore aggiunto dell'impresa multiculturale in Italia

## Quadro teorico

Gli studi e la letteratura sull'imprenditoria straniera si sono sviluppati a partire dalla seconda metà del XX secolo, adottando punti di vista e prospettive molto diversi tra loro. All'inizio, l'attenzione si è concentrata sulle forme di imprenditoria sviluppatesi all'interno di specifiche minoranze etniche (migranti o no) in alcuni Paesi di immigrazione classici come gli Stati Uniti e alcuni Paesi europei maggiormente industrializzati: esperienze caratterizzate da una delimitazione "naturale" definita dalla propria comunità (etnica, nazionale, linguistica, culturale) come bacino di riferimento per le proprie strategie di mercato. Tali studi hanno messo in luce come questo tipo di imprese possano adottare strategie simili in tutti i mercati del mondo per emergere, poiché funzionano su una base sostanzialmente chiusa e dipendente da una comunità specifica (che include lavoratori, fornitori e clienti/consumatori).

Nel tempo, altri filoni di ricerca si sono rivolti all'imprenditoria immigrata intesa come impresa che è caratterizzata dall'esperienza migratoria di chi la conduce e di chi ci lavora ma che si rivolge ad un mercato aperto, non limitato ad una singola comunità. In questo senso, l'impresa migrante si definisce a partire dalla nazionalità o dal Paese di nascita del proprietario o dei soci/proprietari principali. L'enfasi sull'imprenditoria immigrata assume contorni diversi a seconda del contesto nazionale e locale di riferimento, della sua composizione e della stratificazione più o meno marcata di varie generazioni di immigrati e di cittadini di origine immigrata. Dagli anni '90 ad oggi, sono molti gli studi economici e sociologici che indagano il ruolo della *social embeddedness*, del contesto e dei network sociali ed economici di una comunità e di un territorio nel determinare le possibilità di nascita e sviluppo dell'impresa *tout court* e a maggior ragione dell'impresa immigrata<sup>1</sup>. D'altra parte, il ruolo delle istituzioni – intese come strutture ma anche come regole del gioco per tutti gli attori coinvolti – è fondamentale

<sup>1</sup> Per una trattazione sintetica del concetto di *social embeddedness* e imprenditoria, si veda McKeever et al. (2014). Per un'applicazione all'imprenditoria immigrata, si veda Kloosterman e Rath (2018).

Ludovica Barbato, Eleonora Vona, Laura Bartolini, Sandra Paola Alvarez (Organizzazione Internazionale per le Migrazioni - OIM).

Le opinioni espresse in questo capitolo sono quelle delle autrici e non riflettono necessariamente le opinioni dell'Organizzazione Internazionale per le Migrazioni (OIM). Il capitolo è stato chiuso ad inizio marzo 2020 e dunque non affronta gli sviluppi possibili in seguito all'emergenza COVID-19.

nel determinare gli spazi di azione dell'impresa immigrata (Engelen, 2001). Persino in regimi legislativi agili per l'impresa (es. Stati Uniti), la presenza di regole e norme sociali anche informali su cui il mercato locale si basa per organizzarsi influiscono su tutti gli attori coinvolti (nazionali e locali, pubblici e privati): i regimi normativi, i requisiti, le qualifiche, le certificazioni per accedere ed operare in un mercato specifico, la cultura amministrativa e burocratica di riferimento, solo per fare alcuni esempi, sono tutti fattori che possono agire da freno o da incentivo per l'imprenditoria straniera<sup>2</sup>.

Infine, dovendo necessariamente adottare un criterio statistico uniforme per presentare dati confrontabili nel tempo e tra Paesi, studi e tavoli tecnici delle più grandi organizzazioni internazionali, europee e nazionali in tema di lavoro ed economia "misurano" generalmente l'imprenditoria migrante a partire dal luogo di nascita dell'imprenditore che registra la società. Studiare l'imprenditoria immigrata coincide quindi di frequente con studi sul lavoro autonomo degli stranieri: da un lato, sottolineando il rischio di basse prospettive di crescita e sostenibilità nel tempo di imprese senza dipendenti e che fanno leva su un'alta quota di lavoro familiare non retribuito, dall'altro, promuovendo l'autoimprenditoria come possibile strumento di mobilità sociale per migranti e non, sia nelle economie più avanzate che in quelle più fragili.

Alcuni recenti studi (OECD e Unione Europea, 2019) mostrano che gli immigrati nei Paesi OCSE sono lavoratori autonomi leggermente meno spesso di coloro che sono nati nel Paese di residenza. Ciò si deve in genere ai maggiori ostacoli che un imprenditore immigrato incontra rispetto ai non immigrati: barriere linguistiche, differenze culturali e dell'ambiente istituzionale, mancanza di storia creditizia, status giuridico, barriere all'accesso rispetto a specifiche reti professionali o di mercato (licenze, qualifiche etc.). Inoltre, gli imprenditori stranieri mostrano sovente poca consapevolezza del sostegno disponibile (sovvenzioni, programmi di formazione, sostegno alle start-up) o lamentano che il sostegno esistente non è accessibile o non è adatto alle loro esigenze specifiche. Nonostante ciò, la popolazione immigrata è molto varia al suo interno e le barriere appena descritte hanno un impatto diverso a seconda del livello di capitale umano, sociale e finanziario su cui il singolo imprenditore può basarsi.

Sebbene la componente straniera e di origine straniera della popolazione sia generalmente più "nuova" rispetto a quella di altri Paesi europei, anche nel caso italiano guardare al Paese di nascita dell'imprenditore appare l'unico criterio statistico applicabile per una misurazione quantitativa del fenomeno su scala nazionale. Tuttavia, questo criterio costituisce allo stesso tempo un limite nel rappresentare la complessità del mondo imprenditoriale attuale nel nostro Paese. Tale complessità – difficilmente definibile in modo univoco a livello quantitativo – viene però riconosciuta sia a livello di policy che di ricerca negli studi che si concentrano sulle organizzazioni multiculturali e quelli sul cosiddetto *diversity management*, che cerca soluzioni aziendali per la gestione della diversità rispetto a disabilità, genere, lingua, cultura, nazionalità.

Da questo filone, che offre spunti interessanti per adottare uno sguardo al mondo imprenditoriale che sia il più possibile intersezionale e inclusivo, emergono infatti i primi contributi sulle imprese multiculturali. Se ancora è difficile trovare una definizione

<sup>2</sup> A livello globale, questo è l'approccio su cui si basano ad esempio le classifiche prodotte dalla Banca Mondiale sulla possibilità e capacità di "fare impresa" per ciascun Paese "misurando" le regolamentazioni che favoriscono o frenano l'attività imprenditoriale: <https://www.doingbusiness.org/>.

univoca di tali imprese, alcuni studi hanno iniziato a superare la distinzione dicotomica tra imprese migranti e imprese autoctone, per osservare chi sono e come funzionano le imprese che riescono ad avvalersi di risorse multiculturali e non monoetniche e che dunque incarnano all'interno dell'azienda un ibridismo multiculturale che è proprio delle società in cui sorgono (Shinnie, Domboka e Carey, 2019). A livello italiano, nel 2017 uno studio del Centro Studi e Ricerche di Intesa S. Paolo (2017) metteva in guardia dall'approcciare l'imprenditoria straniera come un fenomeno unico, indistinto e omogeneo, introducendo dunque la categoria delle imprese "ibride" o multiculturali. Secondo questo ed altri studi a livello italiano promossi dall'Università di Parma (Arrighetti, Bolzanie Lasagni, 2014), l'impresa multiculturale si qualificherebbe dunque come un'impresa di capitali o persone i cui diritti di proprietà siano posseduti in forma maggioritaria da imprenditori stranieri e nel cui organo manageriale siedano persone di almeno due nazionalità. Studi più recenti portano a guardare anche alla composizione mista della forza lavoro, laddove dipendenti e collaboratori abbiano nazionalità diverse da quelle dei proprietari.

Alla luce di queste considerazioni, il paragrafo che segue cerca di inquadrare tali imprese per metterne in luce le peculiarità che le distinguono sul piano economico non solo dalle imprese autoctone (italiane nel caso dell'Italia), ma anche da quelle straniere monoculturali.

## **Il valore aggiunto dell'impresa multiculturale**

### ***Una nuova categoria: le imprese multiculturali***

Un primo carattere distintivo delle imprese cosiddette multiculturali è quello della struttura: mentre circa l'80% delle imprese straniere in Italia sono imprese individuali, quelle multiculturali sono per definizione composte da più soci, risultando quindi strutturalmente più complesse (Centro Studi Intesa S. Paolo, 2017). Questa complessità e la gestione più articolata e innovativa che ne consegue contribuiscono a spiegare perché le imprese multiculturali assumano in media un numero maggiore di dipendenti rispetto alle imprese straniere e a quelle italiane e perché, rispetto a queste ultime, dimostrino maggiore resilienza agli shock esterni (Centro Studi Intesa S. Paolo, 2017).

Mentre si registra una varietà di nazionalità coinvolte nelle imprese multiculturali, è interessante che queste attività economiche siano presenti nei settori tipicamente associati al *Made in Italy*, come il manifatturiero, la metalmeccanica, la moda o il settore alberghiero (*Ibidem*). La ricerca di un socio nativo con cui fare impresa rappresenterebbe per l'imprenditore straniero la soluzione alla necessità di uscire da un mercato limitato come quello etnico, legato esclusivamente alla propria comunità di origine, per poter accedere a un mercato *mainstream*, che si rivolga non solo ai clienti del proprio contesto culturale, ma anche ai consumatori autoctoni (Arrighetti et al., 2014). L'impresa multiculturale segnala quindi la maturità di un percorso imprenditoriale e migratorio, coadiuvato da una certa opportunità e capacità di integrazione nel tessuto economico e sociale del Paese di residenza (*Ibidem*).

D'altra parte, l'imprenditore italiano ha un incentivo a costituire un'impresa multiculturale se vuole accedere a risorse e a mercati altrimenti irraggiungibili, facendo leva sul capitale sociale e culturale del socio. La propensione all'esportazione e la presenza sui mercati esteri sembra essere molto più marcata per le imprese multiculturali

rispetto quelle straniere e italiane, perché le prime riescono a creare e mantenere contatti commerciali persino tra Paesi che normalmente non sarebbero uniti da legami geografici, storici o culturali (Centro Studi Intesa S. Paolo, 2017). Il peso delle imprese multiculturali nei settori del *Made in Italy*, la loro capacità innovativa nel reinventare in nuova chiave prodotti tradizionali, assieme a questa forte attività commerciale transnazionale e alla capacità di raggiungere nuovi mercati, sono tutti elementi che, se sostenuti, potrebbero contribuire positivamente alla competitività dei prodotti italiani nel mondo (*Ibidem*).

Come detto, ad oggi è difficile stimare quante siano le imprese multiculturali in Italia, poiché le rilevazioni statistiche normalmente distinguono tra italiane e straniere in base al luogo di nascita del titolare. Tuttavia, i dati disponibili sulle cariche ricoperte all'interno delle aziende mostrano che tra il 2010 e il 2018 la quota di stranieri con carica di amministratore è aumentata del 35,2%, mentre quella dei soci del 9,2% (Università degli Studi Roma Tre e Censis, 2019). Alla luce di queste osservazioni sia qualitative che quantitative, possiamo concludere che la composizione multiculturale dell'azienda, e quindi la valorizzazione della diversità culturale, sono aspetti che in Italia non possono essere più ignorati.

### ***Il diversity management e la valorizzazione delle diversità culturali***

Negli anni '90, Taylor Cox scriveva che la differenza tra contenere la diversità e valorizzarla deriva dall'aver consapevolezza dei limiti di un'organizzazione plurale. L'organizzazione multiculturale è quella organizzazione che non solamente ha preso consapevolezza di tali limiti, ma che è anche riuscita a superarli (Cox, 1994).

Più volte, in particolare nella letteratura anglosassone, si fa riferimento al valore aggiunto della diversità culturale all'interno delle organizzazioni: aspetti come il marketing, l'attrazione di nuovi talenti, il costo di accesso alle informazioni, la creatività, la flessibilità del sistema e la capacità di risolvere problemi sono tra quelli che più beneficerebbero del multiculturalismo (Cox e Blake, 1991). Ma una gestione poco attenta alle diversità culturali o tesa solo al loro contenimento, non solamente non permetterà all'azienda di beneficiare del multiculturalismo, ma potrebbe aumentare le probabilità di fraintendimenti e conflitti, nonché di scarsa performance tra il personale, causando quindi costi non irrilevanti per l'impresa (Perumal, 2010).

Nella letteratura internazionale, i primi studi e modelli globali sull'impatto delle diversità culturali nell'ambito lavorativo, sono apparsi già negli anni '70 del secolo scorso con il modello sociologico delle "Sei dimensioni culturali" di Hofstede<sup>3</sup> più tardi ripreso ed espanso da altri (Bălan e Vreja, 2013). Il ricorso a questi modelli è diventato urgente agli occhi dei manager proprio nel momento in cui si è diffusa la consapevolezza del fatto che un'inadatta gestione delle diversità culturali può rappresentare un costo per l'impresa.

Il tema del *diversity management*, inteso come gestione, inclusione e valorizzazione delle diversità in generale, è ancora poco diffuso tra le piccole e medie imprese che costituiscono il cuore del tessuto economico italiano (Palazzolo, 2020). Ricerche condotte dal Diversity Management Lab della SDA Bocconi School of Management tra imprese di medie dimensioni, hanno stimato che solo il 21% delle imprese intervistate adotta politiche per la diversità, e che queste poche imprese virtuose dedicano tali iniziative

<sup>3</sup> The 6-D model of national culture <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>.

perlopiù alle questioni di genere e di età, lasciando quindi uno spazio residuale o a volte addirittura non dedicando alcuna iniziativa all'inclusione e alla valorizzazione della diversità culturale in azienda (Lucarelli, 2016).

In questo quadro è centrale e strategica la figura del migrante nelle vesti dell'imprenditore o dell'impiegato "multiculturale", in quanto individuo che incorpora più culture, avendole vissute tramite un'esperienza diretta. I soggetti "multiculturali", in grado di cogliere e rispettare le regole e i linguaggi più profondi delle culture di cui fanno parte, rappresentano figure chiave in azienda nell'intermediazione tra manager e staff, o tra lo staff stesso (Fitzsimmons, Miska e Stahl, 2011). Il migrante assume nell'azienda un ruolo di "*cultural broker*", riducendo le occasioni di conflitto e stimolando la creatività dei team multiculturali (Jang S., 2017). L'"essere multiculturale", peculiarità della figura del migrante, si rivela dunque un elemento cruciale e strategico sul quale le imprese potranno investire nel processo di valorizzazione delle diversità.

### **L'approccio dell'OIM**

L'Organizzazione Internazionale per le Migrazioni (OIM) supporta da molti anni l'imprenditoria straniera in quanto aspetto inerente al nesso tra migrazione, integrazione e sviluppo. L'approccio dell'OIM rispetto a questa relazione si basa sulla convinzione che migrazione e sviluppo si influenzino reciprocamente a livelli micro, meso e macro e che la migrazione possa rappresentare, simultaneamente e a seconda dei casi, un motore, una conseguenza o un aspetto intrinseco dello sviluppo (OIM, 2019). Tale approccio riconosce sia la capacità di agire (*agency*) e le aspirazioni dei migranti, sia le condizioni strutturali che condizionano gli impatti della migrazione sullo sviluppo e viceversa.

L'OIM ha inizialmente inquadrato l'imprenditoria migrante come il risultato di un percorso di crescita e di applicazione di competenze sviluppate nel Paese di residenza, supportando l'apertura o l'espansione di un'attività economica nel Paese d'origine del migrante. In questo approccio, focalizzato sul protagonismo individuale dei migranti, l'impresa rappresenta lo strumento attraverso il quale avviene lo *skills transfer* frutto dell'esperienza migratoria, e il potenziale contributo della migrazione allo sviluppo passa dalla capacità di investimento e dal contributo che il migrante può dare al Paese di origine.

Negli ultimi anni, l'analisi delle attività di sostegno all'imprenditoria migrante implementate in Italia e altrove ha incoraggiato una riflessione su alcuni presupposti di questo approccio. In particolare, nel caso italiano, un'esplorazione più approfondita della tematica ha suggerito maggiore attenzione alle imprese multiculturali e non solo alle imprese straniere in senso stretto, come soggetto e simbolo di un percorso di crescita e integrazione sia nel territorio e nel tessuto economico locale, sia nei Paesi d'origine. L'impresa multiculturale è, in effetti, lo specchio di un'Italia sempre più variegata e ricca di diversità. Osservata attraverso la lente del 'trinomio' migrazione-integrazione-sviluppo, l'impresa multiculturale mette in evidenza come il potenziale della migrazione per contribuire allo sviluppo non dipenda solo dalla capacità individuale di agire, dalle competenze e risorse degli imprenditori migranti, ma anche dalla presenza di condizioni strutturali favorevoli ad una loro partecipazione sociale, intesa nel modo più ampio, e al loro coinvolgimento in processi transnazionali a beneficio di tutte le società coinvolte.

Pertanto, le azioni di supporto all'impresa multiculturale, compresa l'azione

dell'OIM, dovranno necessariamente integrare il focus sul rafforzamento delle capacità imprenditoriali (*capacity building*) con un approccio di più ampio respiro, promuovendo una dinamica più articolata sulla base dei diritti fondamentali, per supportare le scelte personali e capacità imprenditoriali, l'inclusione e la coesione sociale, e la partecipazione ai processi di sviluppo sostenibile a livello locale, nazionale e transnazionale.

### **Possibili misure a supporto dell'impresa multiculturale in Italia**

Sul territorio italiano si registrano numerose iniziative finalizzate a rafforzare e supportare il sistema delle imprese migranti come strumenti d'inclusione lavorativa e finanziaria: da iniziative legate all'incubazione ed accelerazione d'impresa, ad altre con un focus sulla bancabilità e sull'accesso al credito. Tali iniziative adottano un approccio che guarda all'autoimprenditorialità come strumento di integrazione e come alternativa alla mancanza di lavoro ed all'impresa straniera intesa più come attività individuale.

Il valore aggiunto dell'impresa multiculturale, così come le sue specificità, evidenziate nei paragrafi precedenti, non sono ancora pienamente riconosciute nel contesto italiano. Pertanto, si identificano a seguire delle possibili misure da intraprendere al fine di favorire una migliore inquadratura del fenomeno e l'elaborazione di interventi *ad hoc* attraverso il coinvolgimento di attori del settore (istituzioni, enti privati e enti di ricerca).

#### **Aumentare la consapevolezza riguardo al fenomeno**

La mancanza di iniziative indirizzate specificatamente ad imprese multiculturali deriva in larga misura da una ridotta consapevolezza, riscontrabile a più livelli, riguardo ai loro tipici bisogni.

Come discusso, i dati a disposizione sono inclusi in indagini legate alla più ampia categoria delle imprese straniere, risultando pertanto difficili da disaggregare. Ciò non permette la restituzione di una chiara fotografia del fenomeno a livello nazionale e locale che possa offrire le informazioni necessarie allo sviluppo di politiche *ad hoc* e di approcci su misura adatti a rispondere ad esigenze particolari.

#### **Valorizzare la diversità all'interno delle aziende**

Il tema del *diversity management* viene poco spesso declinato dal punto di vista culturale. Inoltre, la diversità è affrontata più come problema da gestire al fine di prevenire o limitare dinamiche conflittuali all'interno dello staff, piuttosto che come un'opportunità da cogliere e una caratteristica dell'azienda da valorizzare.

In un contesto sempre più multiculturale ed in un mercato sempre più internazionale anche per le piccole e medie imprese, un approccio interno che permetta di riconoscere e mobilitare il capitale multiculturale presente in azienda può diventare invece un elemento di maggiore competitività e offrire le condizioni per una migliore performance aziendale (Centro Studi Intesa S. Paolo, 2017).

A riguardo, l'inserimento all'interno dell'organico aziendale della figura del *diversity manager* può essere un'ottima modalità per promuovere una cultura aziendale inclusiva e per elaborare strategie capaci di innescare ripercussioni positive per l'intera azienda. Sensibilizzare al tema della diversità culturale, aumentarne la consapevolezza e migliorarne la conoscenza è inoltre raccomandato al fine di sostenere quelle aziende che pur rientrando in tale categoria non ne sono consapevoli. Ciò permetterebbe loro di crescere a partire dagli elementi di multiculturalità presenti in azienda, valorizzandoli fino ad integrarli nel proprio modello di business.

### ***Snellimento delle procedure burocratiche***

Le aziende multiculturali presentano elementi di innovazione più marcati rispetto alle aziende monoculturali. In alcuni casi, ciò si traduce in innovazioni di prodotto, progettato e sviluppato proprio sulla base dell'intreccio di culture caratteristico dell'azienda; in altri casi, invece, in termini di innovazioni non tangibili legate ai processi o al marketing. Questo grado di innovazione incontra spesso un freno a causa della standardizzazione della burocrazia e delle strutture tecnico-amministrative che faticano ad inquadrare determinate attività, o innovative modalità di svolgimento delle stesse, all'interno di un sistema standard.

Pertanto, la sensibilizzazione e la costruzione di una maggiore consapevolezza sul tema dovrebbero coinvolgere anche le istituzioni ed essere accompagnate dalla volontà di rendere più flessibili determinate procedure burocratiche.

### ***Maggiore coordinamento tra attori del settore***

La spinta ad iniziative focalizzate sul target specifico delle imprese multiculturali passa altresì da un maggiore coordinamento tra gli attori del settore. Infatti, in linea con quanto emerso da studi a livello europeo (Unione Europea, 2016), si riscontra anche in Italia la presenza di iniziative spesso simili tra loro, le quali piuttosto che integrarsi tendono a tradursi in duplicazioni. La debolezza di alcune iniziative, inoltre, è rappresentata dalla mancanza di accesso diretto a finanziamenti. Numerosi progetti di supporto all'imprenditoria migrante soffrono non solo di un approccio dettato dalla progettazione, che non garantisce una visione di lungo periodo, ma si limitano ad una fase di formazione e *capacity building* senza facilitare l'accesso ai finanziamenti e la fase di start-up dell'attività.

Un maggiore coordinamento è quindi auspicabile al fine di capitalizzare le esperienze reciproche e integrare l'offerta dei servizi attivi. Le associazioni di categoria in particolar modo rivestono un ruolo importante in quanto attori chiave per facilitare un maggiore coordinamento tra i diversi enti.

### **Conclusioni**

Le azioni sopraelencate mettono in evidenza il legame tra i diversi elementi del trinomio migrazione, integrazione, sviluppo. L'impresa multiculturale, infatti, può essere intesa sia come veicolo d'integrazione che come risultato di un incremento della capacità di azione individuale e collettiva, e può facilitare il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile fissati dall'*Agenda 2030* sia in campo economico (come la riduzione della povertà o l'ottenimento di un lavoro dignitoso) che sociale (relativi alla partecipazione, all'inclusione e al partenariato). Inoltre, all'interno di questo tipo di impresa, possono sorgere le condizioni favorevoli a rendere i migranti che lo desiderino agenti di cambiamento sociale all'interno delle società in cui vivono. A riguardo, un'azione istituzionale di sostegno all'impresa multiculturale basata sulla promozione dei diritti fondamentali e sulla valorizzazione della diversità potrà garantire maggiormente che lo sviluppo economico si accompagni alla costruzione di società plurali più coese ed eque.



## Bibliografia di riferimento

Arrighetti, A., Bolzani, D. e Lasagni, A. (2014). "Beyond the Enclave? Break-outs into mainstream markets and multicultural hybridism in ethnic firms", *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 26, pp. 753-777.

Bălan, S. e Vreja, L.O. (2013). *The Trompenaars' Seven-Dimension Cultural Model and Cultural Orientations Of Romanian Students In Management*, <http://conferinta.management.ase.ro/archives/2013/pdf/11.pdf>.

Centro Studi Intesa S. Paolo (2017). *Imprenditoria straniera in Italia: differenze nei modelli organizzativi e nelle performance*, [https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgroup/repository-documenti/public/Contenuti/RISORSE/Documenti%20PDF/PDF\\_sepa/CNT-05-00000004F8F96.pdf](https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgroup/repository-documenti/public/Contenuti/RISORSE/Documenti%20PDF/PDF_sepa/CNT-05-00000004F8F96.pdf).

Cox, T.H. e Blake, S. (1991). "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness", *The Executive*, Vol. 5, No. 3, pp.45-56.

Cox, T. (1994). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*, Berrett-Koehler Publishers.

Engelen, E. (2001). "'Breaking in' and 'breaking out': A Weberian approach to entrepreneurial opportunities", *Journal of Ethnic and Migration Studies*, Vol. 27, Issue 2, pp. 203-223.

Fitzsimmons, S.R., Miska, C. e Stahl, G.K. (2011). "Multicultural employees: Global business' untapped resource", *Organizational Dynamics*, 40, pp. 199-206.

ISTAT (2019). *Rapporto annuale 2019 - La situazione del Paese*, Roma: <https://www.istat.it/it/archivio/230897>.

Jang S. (2017). "Cultural Brokerage and Creative Performance in Multicultural Teams", *Organization Science*, Vol. 28, No. 6, pp. 993-1009.

Kloosterman e Rath (2018). "Mixed Embeddedness Revisited: A Conclusion to the Symposium", *Sociologica*, Vol.12 No. 2.

Lucarelli, M. (2016). *Diversity Management: a che punto siamo in Italia?*, <https://www.manageritalia.it/it/management/sda-bocconi-diversity-management>.

McKeever et al. (2014). "Social embeddedness in entrepreneurship research: the importance of context and community", in *Handbook of Research on Small Business and Entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing.

OECD e Unione Europea (2019). *The Missing Entrepreneurs 2019: Policies for Inclusive Entrepreneurship*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/3ed84801-en>.

OIM (2019). *Migrazione Integrazione Sviluppo: rafforzare l'inclusione per promuovere lo sviluppo*, Roma.

Palazzolo, A. (2020). "Mark up, Diversità e inclusione per generare valore economico": <https://www.mark-up.it/diversita-e-inclusione-per-generare-valore-economico/>.

Perumal, K. (2010). "Diversity and multiculturalism as a strategy for strengthening Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) in the global market", MPRA Paper No. 20223, Institute for Development Studies and Enterprise Research (IDSER).

Shinnie, X., Domboka, T. e Carey, C. (2019). "From Ethnic Exceptionalism to Multicultural Hybridism: Rethink Ethnic Culture in Migrant Entrepreneurship", Conference Paper BAM.

UNCTAD (2018). *Policy Guide on Entrepreneurship for Migrants and Refugees*, UNCTAD, IOM e UNHCR, Ginevra, [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/diae2018d2\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/diae2018d2_en.pdf).

Unione Europea (2016). *Evaluation and Analysis of Good Practices in Promoting and Supporting Migrant Entrepreneurship*, Lussemburgo, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e4c566f2-6cfc-11e7-b2f2-01aa75ed71a1>.

Università degli Studi Roma Tre e Censis (2019). *La mappa dell'imprenditoria immigrata in Italia*, [https://www.censis.it/sites/default/files/downloads/Rapporto\\_Digital.pdf](https://www.censis.it/sites/default/files/downloads/Rapporto_Digital.pdf).