

## Le fonti della resilienza organizzativa nelle imprese familiari: uno studio esplorativo

Damiano Petrolo\*, Chiara Morelli†, Lucrezia Songini‡

Sommario: 1. Introduzione – 2. Rassegna della letteratura – 2.1 Da resilienza a resilienza organizzativa – 2.2 La resilienza organizzativa nelle imprese familiari – 3. Metodologia di ricerca – 4. Presentazione dei risultati – 4.1 Alfa – 4.1.1 Elementi che definiscono l'approccio resiliente di Alfa – 4.2 Beta – 4.2.1 Elementi che definiscono l'approccio resiliente di Beta – 4.3 Gamma – 4.3.1 Elementi che definiscono l'approccio resiliente di Gamma – 5. Discussione dei risultati – 5.1 Convinzioni e tratti imprenditoriali della famiglia proprietaria – 5.1.1 Armonia familiare – 5.1.2 Rapporti con i dipendenti – 5.1.3 Risorse dell'imprenditore/della famiglia – 5.2 Stakeholder esterni e territorio – 5.3 Risorse organizzative – 5.4 Un modello di sintesi della resilienza organizzativa nelle imprese familiari – 6. Conclusioni – Bibliografia

### Abstract

Family firms are well known for being a unique form of organisation. For this reason, this work aims to explore and deepen knowledge and understanding of an issue that is still little analysed: organisational resilience in family firms. Specifically, this work explores the sources of organisational resilience. Through a qualitative multiple case study approach based on three Italian family firms, the role of technology, external stakeholders and owners' beliefs and entrepreneurial traits is analysed. The results of the present study revealed that three main types of factors play a crucial role in developing the organisational resilience of family firms: owners' entrepreneurial beliefs and traits, relationships with external and local stakeholders, and organisational resources (technology, managerial mechanisms, and professional managers). Without claiming to offer an exhaustive picture of organisational resilience in family firms, this research offers some food for thought and represents a starting point for future research on organisational resilience in family firms.

**Keywords:** Organisational resilience, sources, family firms, case studies analysis

---

\* **Damiano Petrolo**, ricercatore a tempo determinato di Economia Aziendale presso l'Università degli Studi del Piemonte Orientale; e-mail: damiano.petrolo@uniupo.it.

† **Chiara Morelli**, professore associato di Organizzazione Aziendale presso l'Università degli Studi del Piemonte Orientale; e-mail: chiara.morelli@uniupo.it.

‡ **Lucrezia Songini**, professore ordinario di Economia Aziendale presso l'Università degli Studi del Piemonte Orientale; e-mail: lucrezia.songini@uniupo.it.

## 1. Introduzione

Il numero, la varietà e l'ampiezza dei potenziali rischi e minacce che mettono a repentaglio l'esistenza delle organizzazioni sono tali che identificare e prepararsi a ciascuno di essi è diventato più impegnativo che mai. Oggi è praticamente impossibile, anche per le più proattive delle organizzazioni, essere certe di poter rispondere efficacemente alle minacce, qualunque esse siano (Bell, 2019). Una prova di tutto ciò è costituita dalla recente pandemia causata dal COVID-19, che, oltre a sconvolgere la vita di miliardi di persone, ha avuto un impatto diretto sulla ricchezza delle economie mondiali, sulla stabilità sociale e sulla sopravvivenza delle organizzazioni operanti in quasi tutti i settori economici. Questo evento devastante e impreveduto ha sollevato un crescente interesse da parte del mondo accademico sul concetto di resilienza (Bryce et al., 2020), evidenziando la necessità di un'analisi approfondita delle determinanti della resilienza delle organizzazioni.

Il concetto di resilienza - parola che deriva dal latino *resilire*, che letteralmente significa "saltare indietro" - è stato inizialmente affrontato nell'ambito della psicologia. In particolare, tale campo identifica la resilienza come la capacità di un individuo di affrontare e superare un evento traumatico o un periodo di difficoltà (e.g., Beasley et al., 2003; Connor, 2006; Jackson et al., 2007; Rees et al., 2015). Tuttavia, negli ultimi decenni, il concetto di resilienza ha ricevuto un'attenzione crescente anche in altri ambiti scientifici e professionali, tra i quali quello del management (Bell, 2019), dimostrando dunque di essere un concetto interdisciplinare, versatile e adattabile a diversi contesti.

I motivi per i quali la resilienza ha attirato l'attenzione dei ricercatori e degli addetti ai lavori in campo manageriale sono molteplici. In primo luogo, come già menzionato nell'incipit di questo lavoro, l'evidenza suggerisce che le crisi stanno aumentando in ampiezza e varietà (Vargo e Siviglia, 2011). I disastri ambientali, l'aumento dell'incertezza dei mercati e i frequenti cambiamenti rendono urgente la ricerca di risposte organizzative che consentano alle imprese di sopravvivere (De Oliveira Teixeira e Werther, 2013). In secondo luogo, la crescente complessità degli ambienti competitivi e i sempre più frequenti sconvolgimenti, tanto locali quanto globali, che colpiscono le attività e le strategie delle imprese richiedono che queste sviluppino processi e capacità di resilienza per affrontare meglio gli shock e recuperare rapidamente la continuità aziendale (Gibson e Tarrant, 2010). In terzo luogo, vale la pena considerare che l'armonia (e la resilienza) delle comunità è strettamente correlata alla resilienza, alla competitività e alla sopravvivenza generale delle organizzazioni locali (Aldrich e Meyer, 2015). Le imprese tendono, infatti, a impiegare individui delle comunità locali e possono rendere l'area circostante più attraente, eventualmente generando anche sinergie con la popolazione (Melián-Alzola et al., 2020). Quest'ultimo aspetto diventa particolarmente rilevante nel contesto delle imprese familiari (Petrolo et al., 2021), le quali tendono a creare molteplici sinergie con il territorio in cui operano.

Considerando la longevità delle imprese familiari e il fatto che molte delle organizzazioni centenarie attualmente esistenti sono guidate dalle stesse famiglie da generazioni, è possibile affermare che questa forma organizzativa abbia un legame

particolare con il concetto di resilienza (Conz et al., 2020), come sostenuto da molti studiosi che ritengono le imprese familiari più resilienti rispetto alle imprese non familiari (Campopiano et al., 2019). È tuttavia ancora poco chiara l'origine di questo legame, così come sono ancora oscure le caratteristiche che rendono le imprese familiari una forma organizzativa particolarmente resiliente (Calabrò et al., 2021).

Posizionandosi all'interno di questo dibattito, il presente lavoro si propone l'obiettivo di esplorare i fattori che contribuiscono alla resilienza delle imprese familiari. In particolare, il focus non è sul generico concetto di resilienza, ma piuttosto sul concetto di resilienza organizzativa nelle imprese familiari. A tal fine, sono stati analizzati tre casi studio, presentati nel terzo paragrafo. Il quarto paragrafo è dedicato alla presentazione dei risultati della ricerca. Segue poi una discussione dei risultati, da cui emerge che le risorse organizzative e tecnologiche, le convinzioni e i tratti imprenditoriali della famiglia proprietaria, così come i rapporti con gli stakeholder esterni e con il territorio costituiscono delle fonti peculiari di resilienza organizzativa per le imprese familiari. Infine, nelle conclusioni vengono presentati il contributo, dal punto di vista teorico e pratico del lavoro, le sue principali limitazioni e le prospettive future di ricerca sul tema della resilienza delle imprese familiari.

## **2. Rassegna della letteratura**

### ***2.1 Da resilienza a resilienza organizzativa***

A partire dagli anni '80 del secolo scorso, la resilienza ha ricevuto un'attenzione crescente negli studi di management (Bell, 2019). Non è un caso se questa letteratura ha utilizzato spunti teorici provenienti da altre discipline, per contestualizzare e ampliare il concetto di resilienza negli studi di management. Ad esempio, Dalziel e McManus (2004) hanno incorporato nella definizione di resilienza associata alle organizzazioni i risultati di diversi studi di ingegneria ed ecologia. In particolare, in campo ingegneristico la resilienza identifica la velocità con la quale un sistema ritorna a uno stato stabile a seguito di uno shock. Diversamente, la resilienza in ecologia sottolinea la flessibilità di un sistema nel resistere e mantenere la sua funzionalità abituale di fronte a uno shock. Alla luce di queste due definizioni, gli autori sostengono che la definizione di resilienza adottata nell'ambito dell'ecologia si adatta meglio alla natura dinamica delle organizzazioni e al fatto che i movimenti verso un nuovo punto di equilibrio sono necessari per la loro sopravvivenza.

Oltre a sottolineare la natura multidisciplinare della resilienza, possiamo facilmente osservare come questo concetto si sia spostato da un focus individuale, tipico dei primi studi di psicologia precedentemente citati, a un focus più ampio o collettivo (Rodríguez-Sánchez e Perea, 2015). Tale cambiamento di prospettiva era, probabilmente, inevitabile all'interno degli studi di management e in particolare di quelli organizzativi. Le organizzazioni possono, infatti, essere viste come sistemi integrati nei quali coesistono e interagiscono tre diversi livelli: gli individui, i gruppi di individui e l'organizzazione nel suo complesso. A tal proposito, Ma, Xiao e Yin (2018) sostengono che la resilienza è una capacità dinamica che abbraccia i livelli

individuale, di gruppo e organizzativo, aggiungendo, inoltre, che le interazioni tra questi tre diversi livelli generano la resilienza organizzativa complessiva.

Rimanendo nel campo degli studi manageriali sulla resilienza organizzativa, diversi studi empirici hanno, inoltre, esaminato le risposte di resilienza organizzativa verificatesi durante diversi tipi di crisi (e.g., Amann e Jaussaud, 2012; Pal et al., 2014), concentrando l'attenzione, ad esempio, su eventi estremi e di grande portata il cui solo verificarsi diventa la giustificazione implicita del dibattito sulla resilienza. Ad esempio, Manfield e Newey (2017) hanno classificato le crisi in base alla gravità e alla frequenza, alla complessità e alla familiarità o al fatto che la crisi abbia generato o meno altre crisi.

Se, tuttavia, la valutazione delle risposte resilienti delle organizzazioni in relazione a determinati eventi può far luce sulle diverse dinamiche delle possibili risposte e sul tipo di processi attuati per contrastare una specifica minaccia, l'idea di resilienza come capacità o abilità di reagire a un cambiamento ambientale potrebbe essere troppo statica e non riconoscere che lo status quo è costantemente messo in discussione nelle organizzazioni (Morais-Storz et al., 2018). Di conseguenza, bisognerebbe eliminare "dall'equazione" l'evento che causa una risposta organizzativa e sostituirlo con la nozione di "circostanze in continua evoluzione" (Morais-Storz et al., 2018, p. 1184). In accordo con quanto appena argomentato, la resilienza organizzativa potrebbe, quindi, potenzialmente essere intesa come una capacità incrementale i cui antecedenti sono stabiliti prima che si verifichi uno stress significativo. Riprendendo quanto suggerito da Akgün e Keskin (2014), la resilienza organizzativa potrebbe, dunque, essere generata da una serie di "pratiche adattive ordinarie" (p. 6919).

Tale cambio di prospettiva porta a considerare l'evento che richiede una risposta resiliente come un'opportunità, piuttosto che come uno shock, a seconda della risposta organizzativa messa in essere (Burnard e Bhamra, 2011). In uno studio pubblicato nel 2011, Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall hanno affermato che gli ambienti competitivi, in continua evoluzione e spesso instabili, creano sfide per le organizzazioni che, se resilienti, possono trasformare questi cambiamenti in opportunità, trasformando l'intera organizzazione o parte di essa. Allo stesso modo, Gilly, Kechidi e Talbot (2013) hanno sostenuto che i cambiamenti all'interno delle organizzazioni non si limitano a minacce esterne isolate in un determinato momento, ma avvengono anche in modo incrementale e progressivo. Ciò è dovuto al fatto che gli ambienti economici in cui operano le organizzazioni sono intrinsecamente turbolenti e instabili.

## ***2.2 La resilienza organizzativa nelle imprese familiari***

Sebbene la letteratura sulla resilienza organizzativa abbia iniziato a guadagnare spazio all'interno del dibattito tra gli studiosi di management, la resilienza organizzativa nelle imprese familiari è un concetto che ha ottenuto minore attenzione dal mondo accademico. Nell'ambito delle imprese familiari si tende a usare il concetto di *family firms resilience*, letteralmente "resilienza delle imprese familiari", come a

voler intendere che questa possa in qualche modo differire dalla più generica resilienza organizzativa, pur presentando molte caratteristiche in comune. Ad esempio, Campopiano De Massis e Kotlar (2019) hanno definito la resilienza delle imprese familiari come la capacità di assorbire e reagire alle conseguenze negative di uno shock ambientale, impiegando così le risorse inutilizzate e l'innovazione per mantenere le aspirazioni dell'impresa familiare. Al contempo, Beech, Devins, Gold e Beech (2020) hanno sostenuto che la resilienza delle imprese familiari consiste nella capacità di promuovere la sostenibilità a lungo termine, resa possibile anche dalla mediazione della cosiddetta *familiness*, ovvero "un insieme unico di risorse che una determinata azienda possiede in virtù delle interazioni tra la famiglia, i suoi singoli membri e l'azienda" (Habbershon e Williams, 1999, p. 11). Ancora, Mzid, Khachlouf e Soparnot (2018) hanno proposto che la resilienza delle imprese familiari sia da intendersi come un concetto multidimensionale che comprende la capacità di adattamento, il rinnovamento strategico (capacità di innovare) e la capacità di appropriazione. In particolare, la capacità di adattamento della famiglia consente alle imprese familiari di contrastare efficacemente gli shock mettendo in atto routine eccezionali. La capacità di appropriazione assicura che l'esperienza passata, l'apprendimento legato alle crisi e il corrispondente adattamento delle pratiche non vengano dispersi e diventino parte della memoria organizzativa. In aggiunta a ciò, lo studio di Santoro, Messeni-Petruzzelli e Del Giudice (2021) ha dimostrato che anche la dimensione individuale della resilienza, in particolare quella dell'imprenditore, può favorire la generazione di resilienza organizzativa, la quale si riflette anche su un incremento di resilienza a livello dei dipendenti, dimostrando, dunque, un processo di trasmissione della resilienza da un livello individuale a un livello organizzativo.

Mantenendo la stessa linea, Brewton Danes, Stafford e Haynes (2010) hanno affermato che la resilienza dell'impresa familiare deriva dalle risorse individuali e familiari che consentono all'impresa di trovare soluzioni ai problemi emergenti. Pertanto, la resilienza dell'impresa familiare è influenzata dalla qualità e dal tipo di scambi tra la famiglia e l'impresa. Adottando una definizione più completa che considera la più ampia rete di relazioni nelle quali famiglia e impresa sono inserite, Ljungkvist e Boers (2016) hanno sostenuto che la resilienza organizzativa delle imprese familiari comprende la capacità di sopravvivere come organizzazione e di perpetuare i legami della famiglia e dell'impresa con la comunità locale e il settore industriale. Tale aspetto sembra essere confermato anche dallo studio di Salvato, Sargiacomo, Amore e Minichilli (2020) i quali, analizzando la resilienza delle imprese familiari e non, operanti a L'Aquila e nel circondario a seguito del tragico terremoto del 2009, hanno riscontrato che le imprese familiari hanno saputo essere più resilienti grazie alle risorse e relazioni sociali delle famiglie proprietarie, ivi comprese le relazioni con le comunità e i governi locali, i quali "preferiscono creare legami con le imprese che considerano più affidabili grazie ai loro legami interni più forti e duraturi" (Salvato et al., 2020, p. 608).

Alla luce della letteratura sulla resilienza delle imprese familiari, è possibile dedurre che la dimensione familiare gioca un ruolo cardine nella generazione di resilienza. In particolare, è possibile osservare la coesistenza di due macro-livelli di resilienza caratterizzanti le imprese familiari: la resilienza familiare e la resilienza

organizzativa. La resilienza a livello familiare può diventare essenziale per la capacità dell'impresa di superare con successo uno shock. Le risorse della famiglia e dell'impresa possono essere condivise, rendendo così le imprese familiari "organizzazioni intersistemiche" (Brewton et al., 2010, p. 156). In sintesi, la famiglia proprietaria trasferisce le risorse di resilienza familiare (capitale sociale, umano e finanziario) all'impresa durante i periodi di turbolenza, avvalendosi anche del supporto del territorio in cui l'impresa familiare opera e con cui ha intessuto relazioni di vario genere.

### 3. Metodologia di ricerca

Volendo esplorare maggiormente il ruolo della famiglia, delle persone, delle tecnologie e del territorio nella generazione di resilienza organizzativa nelle imprese familiari, si è deciso di ricorrere alla metodologia qualitativa basata sull'analisi di casi studio (Eisenhardt, 1989). La scelta della metodologia è stata principalmente dettata dalla complessità inerente al contesto sociale delle imprese familiari, la quale viene affrontata meglio attraverso studi qualitativi (Irava e Moores, 2010) e, nello specifico, attraverso l'analisi di casi di studio, che consente una visione d'insieme (Ebneyamini et al., 2018) e una comprensione più approfondita (Wall e Bellamy, 2019) delle questioni trattate.

Il campione considerato nel presente studio è costituito da imprese familiari italiane. Le aziende partecipanti sono state selezionate in modo da assicurare varietà con riguardo al settore industriale e alle dimensioni organizzative (fatturato annuo e numero di dipendenti). Il campione risultante comprende tre imprese familiari operanti in due regioni italiane, la Lombardia e il Piemonte, come illustrato nella Tabella 1. In particolare, una di esse è situata all'interno di un distretto industriale (Impresa Alfa). Questa caratteristica ha consentito di indagare i meccanismi attraverso i quali il tessuto industriale locale può potenziare le risorse organizzative e, quindi, la resilienza organizzativa. Le imprese considerate sono di proprietà della stessa famiglia fin dalla loro fondazione, il che suggerisce una continuità in termini di assetto proprietario.

Per motivi legati alla richiesta di anonimato da parte delle imprese familiari intervistate, di seguito queste sono indicate con i nomi fittizi di Alfa, Beta e Gamma, seguendo l'ordine cronologico in cui sono state intervistate.

In un primo momento, le imprese familiari sono state contattate tramite una telefonata in modo da esplicitare loro lo scopo delle interviste. In un secondo momento, è stata inviata un'e-mail ai proprietari-manager per chiarire il contesto dello studio e i suoi obiettivi. Prima delle interviste, sono state, inoltre, consultate fonti secondarie, tra le quali i siti web delle aziende, articoli di giornale e dati finanziari, per acquisire una comprensione delle attività, delle strategie e delle sfide delle imprese familiari presenti nel campione. I dati relativi alla resilienza sono stati poi raccolti tramite interviste semi-strutturate condotte a distanza, a causa dei problemi di salute e sicurezza e delle restrizioni dovute alla pandemia da Covid-19.

**Tabella n. 1 - Campione selezionato**

<b>Nome</b>	<b>Settore</b>	<b>Posizione geografica (provincia e regione)</b>	<b>Fondata nel</b>	<b>Fatturato 2018 (€)</b>	<b>Numero dipendenti</b>
Alfa	Produttore di componenti per sistemi di riscaldamento e impianti idraulici	Vercelli, Piemonte	1970	17.047.454	49
Beta	Produttore di prodotti dolciari	Novara, Piemonte	1946	48.280.965	204
Gamma	Studio di architettura e ingegneria	Milano, Lombardia	1979	10.557.607	77

*Fonte: elaborazione degli autori*

Le interviste sono state condotte nell'arco di quattro settimane tra la fine di ottobre e l'inizio di dicembre 2020 e hanno avuto una durata variabile tra i 44 minuti e i 71 minuti. Sebbene durante le interviste siano stati toccati tutti i temi principali, l'ordine delle domande non è stato sempre rispettato per consentire ai partecipanti di delineare connessioni rilevanti tra le esperienze passate e presenti e le diverse dimensioni che determinano la resilienza organizzativa (Conz et al., 2020). In caso di necessità di chiarimenti, sono state poste ulteriori domande specifiche non pianificate in modo da far luce sui sottotemi emersi durante l'intervista. Le informazioni relative alle interviste condotte (data dell'intervista e ruolo dell'intervistato in azienda) sono riportate nella Tabella 2.

**Tabella n. 2 - Campione selezionato**

<b>Nome</b>	<b>Data dell'intervista</b>	<b>Ruolo dell'intervistato</b>
Alfa	21 ottobre 2020	Proprietario e membro del CdA
Beta	27 ottobre 2020	Proprietario e amministratore delegato
Gamma	10 dicembre 2020	Direttore amministrativo

*Fonte: elaborazione degli autori*

Le interviste sono state videoregistrate e successivamente trascritte in documenti Word. Nella fase di analisi delle interviste si è prestato attenzione anche alle inflessioni, alle pause e alle espressioni facciali degli oratori per cogliere le sfumature

che potevano influenzare l'interpretazione di ciò che veniva detto. In alcuni casi, questo esercizio è stato essenziale per cogliere il significato di frasi interrotte a metà, a causa dei flussi di pensieri e ragionamenti da parte degli intervistati.

## **4. Presentazione dei risultati**

Nei seguenti paragrafi vengono descritti brevemente la storia delle imprese familiari oggetto di analisi e i risultati emersi dalle interviste.

### **4.1 Alfa**

Alfa, fondata nel 1970 dai genitori degli attuali proprietari e amministratori come produttore di valvole a sfera e saracinesche, è oggi un produttore di componenti per sistemi di riscaldamento e impianti idraulici di fama internazionale. L'ubicazione dell'azienda in Valsesia, nel Piemonte orientale, non è frutto di una scelta casuale. Il territorio della Valsesia e del Cusio, infatti, era - ed è tuttora - riconosciuto a livello mondiale per le aziende manifatturiere locali, in particolare per i produttori di valvole che operano in questo territorio.

Negli anni a cavallo tra il 2000 e il 2005, Alfa ha introdotto dei cambiamenti radicali nella sua strategia, che l'hanno portata a salvarsi dalla tendenza al ribasso dei prezzi e della qualità che stavano caratterizzando il settore in quel momento. Nello specifico, fino ai primi anni 2000, la maggior parte dei produttori italiani di valvole produceva componenti standard e a basso valore aggiunto dal punto di vista tecnologico, col risultato di essere vulnerabili agli attacchi dei produttori a basso costo dei Paesi dove il costo della manodopera era relativamente più basso.

Prima di entrare maggiormente nel dettaglio del cambiamento strategico di Alfa, è però necessario fare un passo indietro e tornare all'inizio degli anni '90, quando Alfa ha iniziato a lavorare come subappaltatore per produttori tedeschi che richiedevano valvole specifiche per pannelli solari e sistemi geotermici. Questo rapporto commerciale ha permesso ad Alfa di acquisire una vasta conoscenza degli impianti di riscaldamento a energie rinnovabili, nei quali venivano installate le valvole, e un'ampia competenza nella progettazione e produzione di valvole tecnologicamente avanzate.

Nell'arco di un decennio, la disponibilità sul mercato italiano di valvole più economiche prodotte all'estero stava per assestare il colpo di grazia ai produttori italiani che non avevano reagito efficacemente all'arrivo di nuovi concorrenti, contribuendo così al parziale collasso e alla riconfigurazione di un settore consolidato. Di fronte a questa scoraggiante prospettiva, nel 2005 Alfa ha deciso di interrompere i legami con i produttori tedeschi, iniziando a produrre e vendere sistemi idraulici e di riscaldamento con il proprio marchio in Italia, in Europa e nel mondo. La decisione di separarsi è stata ben ponderata dai dirigenti di Alfa, forti del fatto di possedere competenze e know-how più approfonditi rispetto alle controparti tedesche. Essi, inoltre, erano consapevoli del loro vantaggio competitivo, almeno in Italia.



#### ***4.1.1 Elementi che definiscono l'approccio resiliente di Alfa***

Nel corso degli anni, Alfa ha mantenuto il vantaggio sui concorrenti, grazie alla continua innovazione tecnologica di prodotto e di processo, resa possibile da un meticoloso reinvestimento dei profitti e all'uso di sistemi di controllo di gestione. Il reclutamento e la formazione continua di dipendenti qualificati e l'armonia tra la famiglia proprietaria e i manager sono stati, inoltre, due fonti di resilienza organizzativa che meritano ulteriori spiegazioni.

Partendo dal primo aspetto, la disponibilità di lavoratori qualificati nel territorio in cui si trova Alfa è legata alla sua identità industriale. In particolare, le scuole professionali locali forniscono agli studenti una formazione specifica e di alta qualità con l'obiettivo di garantire loro l'assunzione presso una delle numerose imprese affermate nel territorio. L'intervistato, amministratore delegato e proprietario, ha anche sottolineato che il know-how locale è associato all'esperienza acquisita nel tempo sul territorio e, quindi, difficilmente riproducibile altrove.

Per quanto concerne l'armonia tra i proprietari e i manager, l'intervistato ha sottolineato quanto questa sia essenziale per il successo di un'impresa familiare, specialmente se sostenuta da competenze diverse tra i proprietari e i manager, evitando, peraltro, una sovrapposizione di responsabilità. Un'altra fonte di vantaggio competitivo sottolineata durante l'intervista è quella di poter godere di un rapporto diretto con i dipendenti, aspetto tipicamente riscontrabile all'interno del contesto delle imprese familiari.

#### ***4.2 Beta***

Beta è una impresa familiare di medie dimensioni attiva nella produzione di praline situata in Piemonte, fondata nel 1946 dal padre degli attuali proprietari e dirigenti. Nonostante la costante espansione dell'attività, Beta è rimasta focalizzata su una gamma limitata di prodotti fino alla seconda metà degli anni '90, quando la nuova generazione ha assunto posizioni dirigenziali e ha introdotto cambiamenti organici nell'azienda.

In particolare, il passaggio generazionale è avvenuto nel 1995, a seguito della scomparsa prematura del fondatore. Negli anni successivi, i figli del fondatore hanno iniziato a lavorare in Beta. La radicale trasformazione ha amplificato le difficoltà insite nel passaggio generazionale non pianificato che Beta ha dovuto affrontare per rimanere competitiva. La struttura organizzativa, il cui punto focale era sempre stato il fondatore, il rilevante divario di età esistente tra i fratelli e il personale, la necessità di investire in nuovi macchinari per iniziare a costruire l'infrastruttura informatica interna e per ampliare l'offerta di prodotti sono state alcune delle sfide che la nuova generazione ha dovuto affrontare, una volta entrata nell'impresa di famiglia. Questo shock interno ha riguardato tutte le attività e i reparti di Beta, rivelandosi dunque di ampia portata.

Attualmente, la produzione si concentra prevalentemente su cioccolatini da commercializzare con marchi privati in Italia e soprattutto all'estero, con le vendite all'estero che rappresentano il 60% del fatturato dell'azienda.

Nonostante l'elevato tasso di crescita registrato nell'ultimo decennio, vi sono diverse sfide che caratterizzano il settore dolciario. In particolare, i frequenti mutamenti sul fronte dell'offerta dovuti al cambiamento climatico, il cambiamento dei modelli di consumo delle nuove generazioni e una nuova consapevolezza sociale e ambientale potrebbero compromettere la capacità dell'intero settore di continuare la sua espansione. L'intervistato ha sottolineato comunque che il management di Beta è ben consapevole di queste minacce ed è anche disposto a modificare il suo modello di business tenendo conto, ad esempio, della rilevanza dei social media nella strategia di marketing e dell'uso dell'intelligenza artificiale nella pianificazione e previsione della produzione.

#### ***4.2.1 Elementi che definiscono l'approccio resiliente di Beta***

Come ha spiegato l'amministratore delegato e proprietario, le crisi possono rappresentare momenti di rinnovamento per un'azienda, soprattutto se c'è la capacità di trovare risposte organizzative che eliminino la minaccia originaria e mettano l'azienda su un nuovo percorso di successo. Beta ha raccolto attivamente le lezioni apprese in corrispondenza della sua principale crisi interna (passaggio generazionale imprevisto) e delle sfide più recenti, legate al cambiamento del contesto competitivo. Queste lezioni sono state organizzate e trasformate in prescrizioni che ora fanno parte di quella che potrebbe essere definita la cultura organizzativa di Beta.

Tre elementi hanno avuto un ruolo fondamentale nel trovare una soluzione alla crisi interna e nel percorso di crescita: le risorse finanziarie della famiglia, la coesione e l'armonia tra i tre fratelli - che sono anche membri del consiglio di amministrazione - e i dipendenti.

In particolare, i primi due elementi si intrecciano, in quanto la disponibilità della famiglia a contribuire al finanziamento di investimenti può essere compromessa in caso di astio tra i membri della famiglia. In tal senso, anche l'educazione comune dei fratelli può influenzare l'armonia e l'allineamento tra i membri della famiglia. L'amministratore delegato ha, infatti, sottolineato che la cultura familiare enfatizza il duro lavoro e la dedizione ai propri doveri di studente o di lavoratore e non incoraggia le distrazioni. Nell'intento di salvaguardare il futuro di Beta, la direzione ha anche adottato una politica interna che impone ai membri della famiglia, che intendono lavorare nell'impresa familiare, di possedere le competenze e le qualifiche richieste. In particolare, i membri della famiglia, e soprattutto i figli, non sono incoraggiati a lavorare per l'impresa di famiglia. Se dovessero mostrare un interesse attivo a lavorare per Beta, verrebbero valutati e assunti in base alle loro conoscenze e competenze e alla fine, ma non necessariamente, guadagnerebbero un posto da manager mostrando dedizione nel tempo. Questo approccio è coerente con l'obiettivo finale dell'azienda di creare nuovo valore. A tal fine, sono essenziali la generazione di profitti, il loro reinvestimento e le azioni proattive in materia di responsabilità sociale

d'impresa e di reputazione dell'azienda. In particolare, gli investimenti vengono effettuati dopo aver valutato attentamente le potenziali implicazioni delle decisioni strategiche e tutte le opportunità disponibili.

Infine, l'intervistato ha tenuto particolarmente a sottolineare che la presenza di dirigenti fidati, solidali e reattivi, in grado di attuare le decisioni dei proprietari e di riferire a questi ultimi, e la disponibilità di operai qualificati e vogliosi di mettersi in gioco si sono rivelati altrettanto fondamentali per favorire la crescita dell'impresa familiare Beta.

### **4.3 Gamma**

Gamma, fondata nel 1979, progetta opere di ingegneria civile su larga scala e fornisce i relativi servizi di consulenza e supporto tecnico. I principali campi di specializzazione sono le rocce e la meccanica del suolo, l'idrologia e l'idrogeologia.

Gamma è leader nella progettazione di gallerie sul mercato italiano grazie all'esperienza e al know-how accumulati e ai brevetti interni che le conferiscono un vantaggio esclusivo rispetto ai concorrenti, riducendo significativamente i tempi e i costi di costruzione e migliorando le condizioni di sicurezza. Altri punti di forza di Gamma sono rappresentati dalla squadra di specialisti che lavora per l'azienda e dalle innovative procedure e tecnologie di costruzione introdotte nel tempo. Dall'altra parte, il principale rischio competitivo a cui Gamma è esposta è l'interruzione dei finanziamenti pubblici per le grandi opere. Ad ogni modo, se ciò dovesse accadere, i contratti in essere garantirebbero la stabilità dei ricavi di Gamma per circa tre anni, dando all'azienda tutto il tempo necessario per partecipare a gare pubbliche all'estero o introdurre cambiamenti strategici.

La crisi più grave e prolungata che Gamma ha dovuto sopportare si è verificata, infatti, nel periodo tra il 1992 e il 1998 ed è stata originata dalle ripercussioni di Tangentopoli sul settore delle costruzioni e sull'economia italiana in generale. In quel periodo molte società di ingegneria sono fallite, o perché direttamente coinvolte nello scandalo delle tangenti, o perché - come nel caso di Gamma - non riuscivano a far fronte alla riduzione del carico di lavoro e alla contrazione dei ricavi. Nonostante la significativa riduzione del fatturato, la direzione di Gamma ha deciso comunque di preservare la propria forza lavoro, chiarendo però che i sacrifici dovevano essere condivisi, prendendo la decisione di far lavorare tutti i dipendenti a tempo parziale.

I dipendenti, la loro devozione a Gamma e la loro disponibilità a fare sacrifici accettando anche salari ridotti nel nome di un interesse comune sono stati fondamentali per la sua sopravvivenza dell'impresa familiare che, una volta superata la crisi, ha continuato a poter contare su professionisti qualificati. In particolare, la direzione ha capito che garantire la continuità professionale a dipendenti fidati e specializzati, generalmente difficili da assumere sul mercato, sarebbe stato di fondamentale importanza per affrontare le crisi future.

#### ***4.3.1 Elementi che definiscono l'approccio resiliente di Gamma***

L'intervistato ha riconosciuto che i dipendenti sono la risorsa principale che ha consentito a Gamma di resistere durante le crisi e di prosperare nei suoi quarant'anni di esistenza. La risorsa più preziosa dell'azienda, i dipendenti, sono alla base della sua capacità di innovare nella continua ricerca di soluzioni ad hoc per i problemi emergenti. Nuovi codici di programmazione e adattamenti hardware e software sono resi possibili dall'esperienza e dalla ricerca sul campo dei dipendenti. Gamma ha contribuito attivamente alla crescita professionale dei propri dipendenti, organizzando periodicamente sessioni di mentoring con i collaboratori più giovani per consentire il trasferimento delle conoscenze e valutandone i risultati, l'impegno personale e, di conseguenza, definendo strategie per sostenere il loro sviluppo professionale.

Alcuni dei brevetti depositati nel corso degli anni conferiscono, inoltre, all'azienda un vantaggio competitivo esclusivo rispetto ai concorrenti, riducendo significativamente i tempi e i costi di costruzione e migliorando le condizioni di sicurezza.

Tra la famiglia proprietaria e l'azienda c'è sempre stato un rapporto armonioso, soprattutto da parte del fondatore, nonostante si stia già verificando il primo passaggio generazionale verso il figlio del fondatore, attuale amministratore delegato, e le sue sorelle minori che già lavorano nell'azienda di famiglia. L'attuale amministratore delegato sta gradualmente guadagnando la fiducia dei direttori e del senior management introducendo nuove idee e modernizzando l'azienda. Tuttavia, non è facile prendere il posto di un padre carismatico. Secondo quanto riferito dall'intervistato, il carisma del fondatore ha trasmesso resilienza ai dipendenti durante le avversità del passato e un cambio di leadership potrebbe mettere in pericolo questo aspetto. Tuttavia, la presenza di un membro della famiglia proprietaria come amministratore delegato garantisce decisioni rapide, tempestive e informate, che secondo l'intervistato sono state fondamentali durante le diverse crisi attraversate da Gamma, inclusa quella pandemica.

Infine, l'intervistato ha sottolineato che un ulteriore elemento di resilienza che ha contraddistinto Gamma è rappresentato dalle risorse finanziarie messe a disposizione dalle banche utilizzate per potenziare la propria infrastruttura IT e consentire così di implementare un contesto di lavoro a distanza per i propri dipendenti.

## **5. Discussione dei risultati**

Sulla base delle evidenze raccolte attraverso i casi-studio, sono state identificate tre categorie di fattori che influenzano la resilienza organizzativa nelle imprese familiari: le convinzioni e i tratti imprenditoriali dei proprietari, i rapporti con gli stakeholder esterni e con il territorio e le risorse organizzative.

## **5.1 Convinzioni e tratti imprenditoriali della famiglia proprietaria**

Questa prima categoria di fattori si riferisce alla dimensione della famiglia proprietaria e include i tratti imprenditoriali che supportano la resilienza organizzativa nelle imprese familiari. In particolare, sono state individuate tre fonti peculiari di resilienza, ovvero *armonia familiare*, *rapporti con i dipendenti* e *risorse dell'imprenditore/della famiglia*.

### **5.1.1 Armonia familiare**

Citando quanto emerso dalle interviste, il proprietario e amministratore delegato di Beta ha sottolineato che una cultura familiare che insiste sul sacrificio, sul duro lavoro, sull'impegno e sulla formazione continua genera una forma mentis comune che può essere vantaggiosa sul posto di lavoro perché crea aspettative condivise in termini di ciò che è richiesto agli altri. Ciononostante, come sottolineato dall'amministratore delegato di Alfa, un passaggio fondamentale nelle imprese familiari è quello di definire chiaramente i ruoli dei membri della famiglia, in modo da tenere a bada i potenziali conflitti e favorire l'armonia. Aggiungendo quanto emerso dalle parole dell'amministratore delegato di Gamma, questi fattori potrebbero, inoltre, avere un impatto positivo durante un passaggio generazionale, specialmente se pianificato anzitempo come riportato dal caso citato.

Tutti gli intervistati hanno dunque sottolineato che l'armonia nella famiglia proprietaria, e in particolare la coesione tra i membri della famiglia che lavorano nell'impresa, è essenziale quando si prendono decisioni strategiche e quando gli shock interni e/o esterni colpiscono l'azienda. L'armonia in famiglia elimina una potenziale fonte di distrazione, o addirittura di minaccia, per l'azienda e consente di concentrarsi maggiormente sulle necessità dell'impresa, piuttosto che su quelle della famiglia. Tra gli elementi che potrebbero essere responsabili di un maggiore allineamento e unità di intenti tra i proprietari e i manager della famiglia vi sono l'educazione comune, la lealtà e la fiducia nei parenti costruite nel corso degli anni.

Tale risultato aggiunge un ulteriore dettaglio circa il ruolo della famiglia nella costruzione di resilienza organizzativa (e.g., Beech et al., 2020; Calabrò et al., 2021), identificando, infatti, la necessità di costruire interazioni positive volte a consolidare armonia tra i membri familiari, passando anche attraverso una sana condivisione ed esplicitazione delle aspettative reciproche dei membri familiari circa il loro ingresso e apporto nell'impresa di famiglia.

### **5.1.2 Rapporti con i dipendenti**

L'esistenza di forti legami tra proprietari-manager e dipendenti è potenzialmente una pratica informale - in contrapposizione alle pratiche di gestione delle risorse umane formali (Petrolo et al., 2021) - per trasferire la resilienza alla forza lavoro. Degno di nota, in tal senso, è il caso Gamma, in quanto l'intera forza lavoro è stata

costretta a operare a orario ridotto negli anni '90, al fine di mantenere l'occupazione interna in un momento di grave crisi del settore e garantire che il know-how accumulato rimanesse in azienda in vista di una ripresa del mercato.

Nonostante sia considerato un punto di forza, l'esistenza di forti legami tra proprietari-manager e dipendenti potrebbe anche porre alcuni problemi. È necessario del tempo per costruire relazioni forti tra gli individui, ma queste non possono essere trasferite con il passaggio generazionale. Come ha sottolineato l'amministratore delegato di Beta, una delle principali sfide che lui e i suoi fratelli hanno affrontato, una volta entrati nell'impresa di famiglia, è stata quella di costruire da zero un rapporto con il personale che, fino a quel momento, aveva piena fiducia nel loro padre e nel suo stile di leadership.

Un ulteriore elemento che potrebbe spiegare la disponibilità dei proprietari a sostenere i dipendenti è il ruolo dell'impresa familiare per la famiglia proprietaria. A tal fine sono chiarificatrici le parole testuali utilizzate dal proprietario e membro del CdA di Alfa, il quale ha definito l'impresa come "*un'entità viva*" che "*va curata come si curano i figli*", suggerendo così che il grado di attaccamento mostrato dai membri della famiglia per la propria azienda e il livello di coinvolgimento personale potrebbero pesare sulla decisione di fare maggiori, anche se temporanei, sacrifici in termini di tempo e denaro investiti nell'azienda di famiglia, in modo da poter garantire la sopravvivenza dell'intera organizzazione e il sostentamento dei suoi membri nel breve e medio termine.

In altre parole, quanto suggerisce questo risultato è che la resilienza organizzativa, oltre ad essere in qualche modo alimentata dalla resilienza individuale dell'imprenditore attraverso dei riflessi positivi sulla resilienza dei dipendenti (e.g., Santoro et al., 2021), può anche essere trasmessa dalla famiglia. Affinché ciò avvenga, però, è necessario che anche i singoli membri della famiglia, in particolare delle successive generazioni, siano in grado di guadagnare la leadership sui propri dipendenti e dimostrino loro stessi di essere resilienti.

### **5.1.3 Risorse dell'imprenditore/della famiglia**

Nelle imprese familiari, lo sviluppo dei tratti imprenditoriali può essere sostenuto da una cultura familiare incentrata su credenze e insegnamenti che favoriscono l'imprenditorialità. Secondo l'amministratore delegato di Beta, gli imprenditori non sono scoraggiati o dissuasi nel perseguire gli obiettivi dell'azienda da alcuni inconvenienti, poiché riconoscono che superando le avversità contribuiscono anche al rinnovamento strategico dell'azienda. In tal senso, il proprietario e membro del CdA di Alfa ha sottolineato come la convinzione dei titolari di possedere le competenze e le risorse necessarie sia stata il fattore principale alla base della risposta unitaria per contrastare con successo il cambiamento strategico.

Un ulteriore elemento interessante emerso dai risultati è quello relativo all'approccio al rischio, dove sono emerse due evidenze diverse. Da una parte, per tenere sotto controllo il livello di rischio d'impresa, Alfa tende a essere cauta, sia nella selezione degli investimenti e dei clienti, sia nell'imputazione dei costi. Dall'altra

parte, Beta ha mostrato di avere un approccio più propenso al rischio negli investimenti, tenendo comunque sotto controllo i rischi con sistemi di valutazione formali, registrando dei tassi di crescita annuali straordinari nell'ultimo decennio. Quest'ultima, che sembrerebbe essere un'evidenza in contrapposizione alla precedente, suggerisce piuttosto che una diversa propensione al rischio può comunque generare risultati positivi per l'azienda e, a sua volta, rafforzare la resilienza organizzativa nelle imprese familiari.

Questo risultato è particolarmente allineato con la letteratura che ha identificato le risorse della famiglia come elemento distintivo della resilienza organizzativa delle imprese familiari, anche in ottica di rinnovamento strategico (e.g., Brewton et al., 2010; Mzid et al., 2018). Quanto è possibile aggiungere è che non necessariamente la propensione o l'avversione al rischio sono determinanti per la resilienza organizzativa nelle imprese familiari, ma che entrambe possono giocare il loro ruolo in diverse partite, necessitando dunque di maggiori approfondimenti dalla futura ricerca.

## **5.2 Stakeholder esterni e territorio**

Sebbene nel caso di Beta non sembra esserci un ruolo critico degli stakeholder e del territorio in cui essa opera, nella costruzione di resilienza organizzativa, mentre nel caso Gamma tale ruolo sembra essere marginale e prevalentemente rilegato alle banche che hanno consentito di ottenere dei finanziamenti per implementare la struttura IT, il caso Alfa sembra, invece, indicare che gli stakeholder e il territorio di riferimento possono giocare un ruolo importante. In particolare, le evidenze raccolte suggeriscono che le imprese familiari situate all'interno di distretti o poli industriali godono di un vantaggio dovuto principalmente alla disponibilità locale di personale qualificato, sia grazie alle scuole professionali e ai centri di ricerca locali, sia perché il territorio tende ad attrarre lavoratori qualificati. L'amministratore delegato di Alfa ha, infatti, richiamato in modo particolare l'attenzione sul fatto che il know-how costruito nel corso di decenni è radicato nella comunità locale e difficile da imitare. Va, inoltre, sottolineato che anche imparare da aziende più avanzate, in particolare dai produttori tedeschi di sistemi di riscaldamento e idraulici, è stato ciò che ha consentito ad Alfa di portare a termine con successo il suo cambiamento strategico.

Pur avendo, all'interno del presente studio, una minore evidenza empirica rispetto alle convinzioni e tratti imprenditoriali della famiglia proprietaria, il rapporto con gli stakeholder esterni e con il territorio emerge invece come un fattore critico nella resilienza organizzativa delle imprese familiari, come già notato in studi precedenti (e.g., Ljungkvist e Boers, 2016; Salvato et al., 2020). Di conseguenza, investire sulla costruzione e sul mantenimento delle relazioni esterne potrebbe dimostrarsi un fattore di successo, in termini di resilienza organizzativa, per le imprese familiari. Tale aspetto richiede, tuttavia, ulteriori approfondimenti, da parte di studi futuri, in modo da portare alla luce ulteriori modalità con le quali la resilienza organizzativa delle imprese familiari può trarre beneficio da tali relazioni esterne.

### ***5.3 Risorse organizzative***

Le risorse organizzative, sia tangibili che intangibili, che sono state fondamentali per trovare una soluzione alle crisi passate e per sostenere la crescita delle aziende, comprendono macchinari all'avanguardia (Alfa), brevetti (Gamma), sistemi informatici per supportare il lavoro a distanza (Gamma), sistemi di contabilità dei costi e controllo di gestione sviluppati (Alfa), professionisti qualificati in settori chiave (Gamma) e competenze e know-how accumulati (Alfa e Gamma).

Le risorse organizzative emerse possono essere raggruppate in tre macrocategorie: tecnologie (es. sistemi informativi, brevetti, macchinari), managerializzazione e professionalizzazione.

Non è detto che un determinato tipo di risorsa abbia un'importanza strategica paragonabile in ogni impresa familiare. Un caso emblematico è rappresentato dall'azienda Gamma, il cui successo è in gran parte dovuto a un brevetto e a precedenti commissioni su larga scala dovute alle peculiari dinamiche di mercato in cui l'impresa opera (gare pubbliche per aggiudicarsi nuovi contratti di appalto), le quali rappresentano al tempo stesso la principale fonte di rischio per Gamma.

Le risorse organizzative rappresentano l'aspetto più innovativo, emerso dall'analisi dei casi, e che rappresenta il principale contributo, rispetto agli studi precedenti, in tema di resilienza organizzativa nelle imprese familiari. L'analisi, infatti, ha in particolare evidenziato il ruolo fondamentale dell'implementazione di tecnologie e sistemi gestionali (managerializzazione), così come dell'introduzione di competenze professionali (professionalizzazione) all'interno delle pratiche a disposizione delle imprese familiari nell'implementazione di resilienza organizzativa.

### ***5.4 Un modello di sintesi della resilienza organizzativa nelle imprese familiari***

L'obiettivo del presente lavoro è stato quello di esplorare le possibili fonti di resilienza organizzativa nelle imprese familiari, tramite una metodologia di ricerca esplorativa, basata sull'analisi di tre casi di studio di imprese familiari.

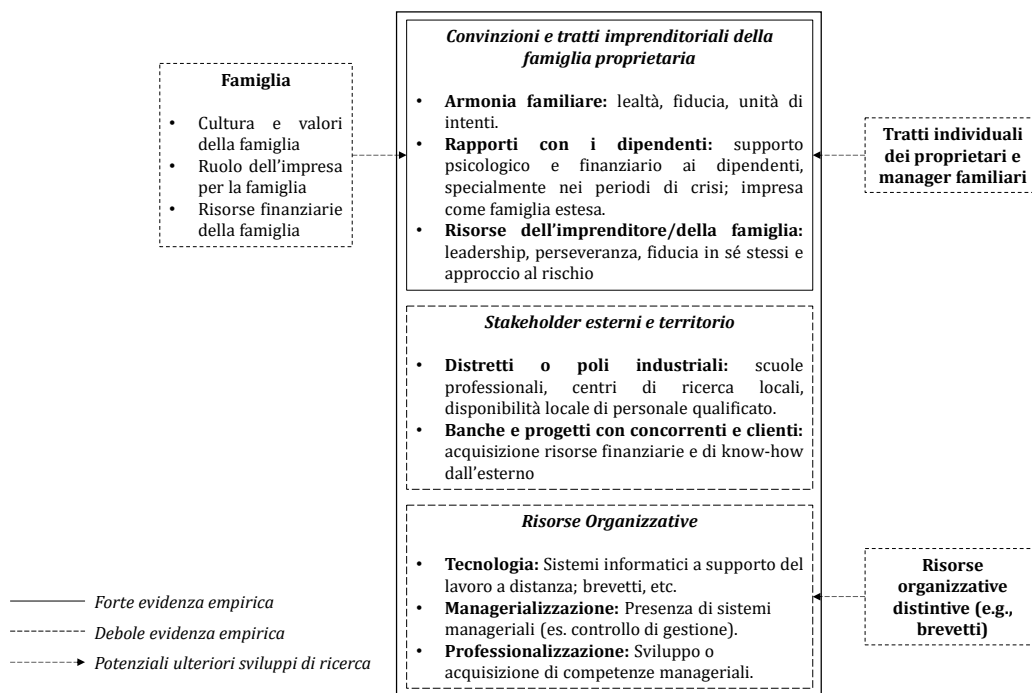
Nella Figura 1 viene presentato un modello di sintesi, elaborato sulla base dei risultati dell'analisi. Tale modello non ha la pretesa di essere esaustivo, ma piuttosto di rappresentare un punto di partenza per ulteriori approfondimenti in merito alla resilienza organizzativa nelle imprese familiari.

Le convinzioni e i tratti imprenditoriali della famiglia proprietaria sono emersi come aspetti preminenti nella costruzione della resilienza organizzativa nelle imprese familiari. In particolare, l'armonia familiare, il rapporto con i dipendenti e le risorse dell'imprenditore e della famiglia sono risultate essere fonti di resilienza organizzativa, peculiari e particolarmente presenti nelle imprese familiari.

Studi futuri potrebbero approfondire maggiormente quanto rilevato in questo studio, in modo da espandere ulteriormente le fonti di resilienza inerenti alle convinzioni e i tratti imprenditoriali della famiglia proprietaria.



**Figura n. 1 - La resilienza organizzativa nelle imprese familiari: evidenze e sviluppi futuri**



Fonte: elaborazione degli autori

A tal proposito, indagare maggiormente aspetti, quali ad esempio il ruolo della cultura e dei valori familiari, il ruolo dell'impresa per la famiglia e il ruolo delle risorse finanziarie della famiglia, emersi in modo marginale dai casi analizzati, potrebbe fornire ulteriori evidenze circa la resilienza organizzativa nelle imprese familiari. Al tempo stesso, un ulteriore elemento relativo alle convinzioni e ai tratti imprenditoriali della famiglia proprietaria, che merita un approfondimento è un focus sui tratti individuali dei proprietari e/o manager familiari.

Al tempo stesso, sebbene emerso in un solo caso, il rapporto con gli stakeholder esterni e con il territorio sembra essere un'altra fonte di resilienza organizzativa tipica delle imprese familiari, che merita, però, ulteriori approfondimenti per espandere la conoscenza della resilienza organizzativa nelle imprese familiari.

Infine, un'ultima area rilevante e che necessita di ulteriori indagini è quella relativa alle risorse organizzative che contraddistinguono le imprese familiari resilienti. In particolare, dall'analisi dei casi di studio è emerso come l'implementazione di sistemi IT a supporto dei dipendenti, con particolare riferimento al lavoro a distanza (caso Gamma), così come l'implementazione di sistemi di controllo di gestione (caso Alfa) possano essere due ulteriori fonti di resilienza organizzativa nelle imprese familiari. Al contempo, è emerso come sia necessario allineare tali sistemi alle competenze

professionali presenti in impresa, sia insistendo sulla formazione dei membri familiari, sia rivolgendosi al mercato del lavoro per attrarre manager esterni alla famiglia.

## 6. Conclusioni

Questa ricerca, di natura esplorativa, si è posta l'obiettivo di indagare e far emergere quali sono i fattori che caratterizzano la resilienza organizzativa delle imprese familiari, in quanto organizzazioni ritenute da molti studiosi più resilienti rispetto alla loro controparte non familiare.

I risultati emersi dall'analisi di tre casi studio hanno consentito di portare alla luce tre fonti che favoriscono la resilienza organizzativa delle imprese familiari. In primis, le convinzioni e i tratti imprenditoriali della famiglia proprietaria rappresentano una fonte distintiva e caratteristica che contraddistingue le imprese familiari in termini di resilienza organizzativa. In particolare, l'armonia familiare, i rapporti con i dipendenti e le risorse dell'imprenditore e della famiglia costituiscono fattori alla base della resilienza organizzativa nelle imprese familiari. In secondo luogo, una fonte di resilienza organizzativa delle imprese familiari è quella derivante dai rapporti con gli stakeholder e con il territorio in cui le imprese familiari operano. Sebbene tale aspetto sia emerso marginalmente nel presente studio, è comunque interessante evidenziare come i distretti e i poli industriali, così come le banche e i progetti con concorrenti e clienti possano rappresentare una ulteriore fonte di resilienza organizzativa sulla quale si basa la longevità delle imprese familiari. Infine, l'insieme delle risorse organizzative, quali tecnologie, competenze manageriali e sistemi gestionali rappresenta un'ulteriore area che influenza positivamente la resilienza organizzativa delle imprese familiari.

Da un punto di vista teorico, il presente studio, i cui risultati sono sintetizzati nella Figura 1, non si limita solo a far emergere le fonti di resilienza organizzativa delle imprese familiari, ma sottolinea anche quali aree sembrano essere più consolidate e quali potrebbero, invece, essere ulteriormente approfondite, sia dal punto di vista teorico che empirico

Potrebbe, poi, essere interessante anche verificare in modo più approfondito le relazioni esistenti tra le tre fonti di resilienza esplorate: convinzioni e tratti imprenditoriali, stakeholder e territorio di riferimento e risorse organizzative.

Al contempo, da un punto di vista pratico, il contributo di questo lavoro è duplice. In primo luogo, per i manager e i proprietari di imprese familiari è evidente il ruolo critico che possono giocare nella costruzione della resilienza organizzativa dell'impresa familiare che gestiscono o che posseggono. In particolare, emergono tre direzioni verso cui concentrare gli sforzi nello sviluppo della resilienza organizzativa nelle imprese familiari: verso la famiglia stessa, mantenendo l'armonia familiare; verso i dipendenti, fornendo loro supporto di vario genere e considerandoli come parte di una famiglia allargata; verso l'esterno, in particolare verso gli stakeholder e il territorio in cui l'impresa familiare opera, costruendo una rete di relazioni e scambi reciproci da cui trarne mutuo vantaggio e mutua resilienza. Un ulteriore contributo

pratico è relativo alle risorse organizzative sulle quali i proprietari e i manager familiari possono investire per far sì che le imprese familiari siano più resilienti: dalle nuove tecnologie, ai sistemi manageriali, al personale qualificato, che passa anche attraverso percorsi di formazione dei membri familiari.

Il presente lavoro, oltre a fornire contributi alla teoria e alla pratica, non è però esente da limitazioni. La prima limitazione è data dal fatto che, per la natura esplorativa dell'articolo, è stato considerato un campione limitato di imprese familiari. Per far fronte a tale limite, studi futuri, utilizzando anche metodologie di analisi quantitative, potrebbero partire dai risultati emersi in questo lavoro e approfondire le tre aree di resilienza o, auspicchiamo, individuarne anche delle altre, per migliorare così la comprensione della resilienza organizzativa nelle imprese familiari. La seconda limitazione è dettata dal fatto che le imprese familiari considerate operano in due regioni del nord Italia, non consentendo così di considerare eventuali ulteriori variabili culturali, che possono caratterizzare aree geografiche differenti. Studi futuri potrebbero ampliare l'area geografica considerata, sia a livello di Regioni italiane, sia a livello di Paesi diversi. Questo, tra l'altro, potrebbe aiutare nel comprendere meglio gli aspetti della resilienza organizzativa riconducibili ai rapporti con gli stakeholder e con il territorio in cui le imprese familiari operano.

## Bibliografia

- Akgün, A. E., & Keskin, H. (2014). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 52(23), 6918-6937. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.910624>
- Aldrich, D. P., & Meyer, M. A. (2015). Social capital and community resilience. *American Behavioral Scientist*, 59(2), 254-269. <https://doi.org/10.1177/0002764214550299>
- Amann, B., & Jaussaud, J. (2012). Family and non-family business resilience in an economic downturn. *Asia Pacific Business Review*, 18(2), 203-223. <https://doi.org/10.1080/13602381.2010.537057>
- Beasley, M., Thompson, T., & Davidson, J. (2003). Resilience in response to life stress: the effects of coping style and cognitive hardiness. *Personality and Individual Differences*, 34(1), 77-95. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(02\)00027-2](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(02)00027-2)
- Beech, N., Devins, D., Gold, J., and Beech, S. (2020) In the family way: an exploration of family business resilience. *International Journal of Organizational Analysis* 28(1), 160-182. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2019-1674>
- Bell, S. (2019). Organisational resilience: a matter of organisational life and death. *Continuity & Resilience Review*, 1(1), 5-16. <https://doi.org/10.1108/CRR-01-2019-0002>
- Brewton, K. E., Danes, S. M., Stafford, K., & Haynes, G. W. (2010). Determinants of rural and urban family firm resilience. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 155-166. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.08.003>

- Bryce, C., Ring, P., Ashby, S., & Wardman, J. K. (2020). Resilience in the face of uncertainty: early lessons from the COVID-19 pandemic. *Journal of Risk Research*, 23(7-8), 880-887. <https://doi.org/10.1080/13669877.2020.1756379>
- Burnard, K. J., & Bhamra, R. (2019). Challenges for organisational resilience. *Continuity & Resilience Review*, 1(1), 17-25. <https://doi.org/10.1108/CRR-01-2019-0008>
- Calabrò, A., Frank, H., Minichilli, A., & Suess-Reyes, J. (2021). Business families in times of crises: The backbone of family firm resilience and continuity. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), 100442. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100442>
- Campopiano, G., De Massis, A., & Kotlar, J. (2019). *Environmental jolts, family-centered non-economic goals, and innovation: a framework of family firm resilience*. In The Palgrave Handbook of Heterogeneity Among Family Firms (pp. 773-789). Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-77676-7\\_28](https://doi.org/10.1007/978-3-319-77676-7_28)
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2011). Resilience of family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1107-1119. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00493.x>
- Connor, K. M. (2006). Assessment of resilience in the aftermath of trauma. *Journal of Clinical Psychiatry*, 67(2), 46-49.
- Conz, E., Lamb, P. W., & De Massis, A. (2020). Practicing resilience in family firms: An investigation through phenomenography. *Journal of Family Business Strategy*, 11(2), 100355. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100355>
- Dalziell, E. P., & McManus, S. T. (2004) Resilience, Vulnerability, and Adaptive Capacity: Implications for System Performance. Stoops, Switzerland: 1st International Forum for Engineering Decision Making (IFED), 5-8 Dec 2004.
- De Oliveira Teixeira, E., & Werther Jr, W. B. (2013). Resilience: Continuous renewal of competitive advantages. *Business Horizons*, 56(3), 333-342. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.01.009>
- Ebneyamini, S., & Sadeghi Moghadam, M. R. (2018). Toward developing a framework for conducting case study research. *International Journal of Qualitative Methods*, 17(1), 1609406918817954. <https://doi.org/10.1177/1609406918817954>
- Eisenhardt KM (1989) Building theories from case study research. *Academy of Management Review* 14(4): 532-550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Gibson, C. A., & Tarrant, M. (2010). A 'conceptual models' approach to organisational resilience. *Australian Journal of Emergency Management*, 25(2), 6-12. <https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.084520139241216>
- Gilly, J. P., Kechidi, M., & Talbot, D. (2014). Resilience of organisations and territories: The role of pivot firms. *European Management Journal*, 32(4), 596-602. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.09.004>
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Irava, W. J., & Moores, K. (2010). Clarifying the strategic advantage of familiness: Unbundling its dimensions and highlighting its paradoxes. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 131-144. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.08.002>

- Jackson, D., Firtko, A., & Edenborough, M. (2007). Personal resilience as a strategy for surviving and thriving in the face of workplace adversity: A literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 60(1), 1-9. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04412.x>
- 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*, 21(3), 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Ljungkvist, T., & Boers, B. (2016). Structural crisis? Regional culture and resilience in family business-dominated regions in Sweden. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 10(4), 425-446. <https://doi.org/10.1108/JEC-05-2015-0030>
- Ma, Z., Xiao, L., & Yin, J. (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. *Nankai Business Review International*, 9(3), 246-263. <https://doi.org/10.1108/NBRI-07-2017-0041>
- Manfield, R. C., & Newey, L. R. (2017). Resilience as an entrepreneurial capability: integrating insights from a cross-disciplinary comparison. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1155-1180. <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2016-0368>
- Melián-Alzola L, Fernández-Monroy M and Hidalgo-Peñate M (2020) Hotels in contexts of uncertainty: Measuring organisational resilience. *Tourism Management Perspectives*, 36, 100747. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100747>
- Morais-Storz, M., Platou, R. S., & Norheim, K. B. (2018). Innovation and metamorphosis towards strategic resilience. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1181-1199. <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2016-0369>
- Mzid, I., Khachlouf, N., & Soparnot, R. (2019). How does family capital influence the resilience of family firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 17(2), 249-277. <https://doi.org/10.1007/s10843-018-0226-7>
- Pal, R., Torstensson, H., & Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, 147, 410-428. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.02.031>
- Petrolo, D., Gnan, L., Voordeckers, W., & Lambrechts, F. (2021). *Professionalization and Managerialization in Family Firms: A Paradox Perspective*. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2021, No. 1, p. 11347). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2021.11347abstract>
- Rees, C. S., Breen, L. J., Cusack, L., & Hegney, D. (2015). Understanding individual resilience in the workplace: the international collaboration of workforce resilience model. *Frontiers in Psychology*, 6, 73. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00073>
- Rodríguez-Sánchez, A. M., & Perea, M. V. (2015). The secret of organisation success: A revision on organisational and team resilience. *International Journal of Emergency Services*, 4(1), 27-36. <https://doi.org/10.1108/IJES-09-2014-0018>

- Salvato, C., Sargiacomo, M., Amore, M. D., & Minichilli, A. (2020). Natural disasters as a source of entrepreneurial opportunity: Family business resilience after an earthquake. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), 594-615. <https://doi.org/10.1002/sej.1368>
- Santoro, G., Messeni-Petruzzelli, A., & Del Giudice, M. (2021). Searching for resilience: the impact of employee-level and entrepreneur-level resilience on firm performance in small family firms. *Small Business Economics*, 57(1), 455-471. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00319-x>
- Vargo, J., & Seville, E. (2011). Crisis strategic planning for SMEs: finding the silver lining. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5619-5635. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563902>
- Wall, T., & Bellamy, L. (2019). Redressing small firm resilience: exploring owner-manager resources for resilience. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(2), 269-288. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2018-1364>