

Dalla resilienza dell'imprenditore alla resilienza dell'impresa: intuizioni da un caso studio qualitativo

SONIA CATERINA GIACCONE¹ PASQUALE MASSIMO PICONE²

Abstract³

Le imprese hanno bisogno di sviluppare la capacità di resilienza per riuscire a superare crisi indotte da shock esogeni. Sebbene molti studi riconoscano la resilienza personale degli imprenditori come un antecedente della resilienza d'impresa, i meccanismi sottesi alla trasformazione della resilienza degli imprenditori in resilienza organizzativa non appaiono ancora adeguatamente investigati. Attraverso l'analisi di un caso studio nel settore del turismo, questa ricerca mette in luce, in primo luogo, il ruolo degli eventi critici affrontati nella vita personale nel plasmare la resilienza di un imprenditore. Un riscontro ancora più interessante è rappresentato dall'aver notato che, nel caso in parola, le esperienze di vita avverse hanno aumentato anche la sensibilità dell'imprenditore verso le pressioni sociali e l'attenzione verso le altre persone, facilitando così il miglioramento delle relazioni con gli stakeholder interni ed esterni dell'impresa. Il nostro studio fa emergere come, in corrispondenza ad un evento esogeno avverso, la resilienza dell'imprenditore, come persona, abbia un valore potenziale, che diviene efficace nel "contagiare" e plasmare la resilienza d'impresa, quando si combina con relazioni forti con gli stakeholder dell'impresa.

Framing of the research. *Eventi come recessioni economiche, guerre e pandemie rappresentano minacce significative per la sopravvivenza e le performance delle imprese (Iftikhar et al., 2021; Linnenluecke, 2017; Mihotić et al., 2023; Pal et al., 2014). Pertanto, nel corso della loro vita, le imprese devono sviluppare capacità di resilienza per affrontare questi shock esogeni, limitando i danni e - ove possibile - sfruttando le opportunità derivanti da nuove condizioni (Conz, Magnani, 2020). Il tema della resilienza ha suscitato un crescente interesse da parte degli studiosi di imprenditorialità, in particolare nel contesto delle piccole e medie imprese e delle imprese familiari (Calabrò et al., 2021; Conz et al., 2020; Santoro et al., 2021; Yilmaz et al. 2024), che sovente patiscono una carente disponibilità di risorse e una limitata capacità di gestire l'esposizione al rischio (Iborra et al., 2020; Pal et al., 2014).*

Un tema chiave nella letteratura di imprenditorialità è il ruolo cruciale degli imprenditori nel plasmare la resilienza d'impresa, nel trasferire convinzioni e sentimenti ad altri membri dell'organizzazione e nel guidare l'organizzazione (Su, Junge, 2023). Tuttavia, sebbene molti studi considerino la resilienza degli imprenditori come un antecedente chiave della resilienza d'impresa, i meccanismi che trasformano la resilienza individuale in resilienza collettiva dell'impresa non sono ancora ben compresi.

L'attenzione sulla resilienza - osservano Conz e Magnani (2020) - è cresciuta così significativamente, negli ultimi decenni. In generale, la resilienza si è affermata in letteratura come un concetto poliedrico (Munoz et al. 2023, p. 185); dunque, nel tentativo di chiarire il posizionamento di questo studio, noi facciamo riferimento alla resilienza come alla capacità di un'impresa di assorbire shock esterni (Dahles, Susilowati, 2015; Iborra et al., 2019; Ortiz-de-Mandojana, Bansal, 2016) e successivamente adattarsi a nuove condizioni (Korber, McNaughton, 2018).

In estrema sintesi, la letteratura sulla resilienza delle imprese si muove in tre direzioni principali. La prima direzione coinvolge studiosi che cercano di stabilire una tassonomia di eventi avversi, classificandoli in base alla velocità con cui emergono, alla possibilità di sfruttare conoscenze ed esperienze passate nell'affrontarli e alla gravità dello shock esogeno (Su, Junge, 2023).

La seconda direzione sottolinea la necessità di una concettualizzazione della resilienza come capacità dinamica (Conz, Magnani, 2020). La natura dinamica della resilienza, a sua volta, è legata a tre fasi chiave. La prima è la capacità di resilienza proattiva, usualmente interpretata in letteratura come la capacità di anticipare a eventi imprevisti. La seconda fase è la capacità di absorptive resilience, che implica il mantenimento della stabilità delle performance o, più in generale, la conservazione delle risorse per sostenere le normali operazioni d'impresa (Bhamra et al., 2011). La terza fase implica la capacità di riconfigurazione della catena del valore, o di parti di essa, per ripristinare l'equilibrio a un livello uguale o migliore rispetto a prima.

¹ Università degli studi di Catania
e-mail: sonia.giaccone@unict.it

² Università degli studi di Palermo
e-mail: pasqualemassimo.picone@unipa.it

³ Gli autori riconoscono che questo lavoro è stato finanziato nell'ambito del progetto "GRIS - Growing Resilient Italian SMEs" (No. 2022X9YPZJ) all'interno del programma PRIN 2022 dall'Unione Europea - Next Generation EU e dal Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR).

La terza direzione della letteratura esamina gli antecedenti della resilienza d'impresa a vari livelli di analisi (Aversa et al., 2024), inclusi imprenditori, imprese e supply chain. In generale, esplorando gli antecedenti della resilienza di un'impresa, la letteratura sostiene che la resilienza di un sistema umano dipenda dal contesto del sistema in esame (Wilson, Wilson, 2019).

Data la nostra domanda di ricerca, che intende esplorare il ruolo cruciale degli imprenditori nel plasmare la resilienza organizzativa, ci concentriamo sulle dinamiche alla base della resilienza d'impresa, un aspetto che diventa ancora più critico per le piccole imprese che per le grandi imprese (Hadjielias et al., 2022). In particolare, la letteratura ha indicato caratteristiche individuali degli imprenditori - sia stabili sia soggette a cambiamento nel tempo -, che supportano la resilienza (Kovoor-Misra, 2020; Sommer et al., 2016). Tra le caratteristiche stabili ci sono tratti come narcisismo, avidità ed empatia (Su, Junge, 2023); le caratteristiche non stabili, d'altra parte, includono la hubris (Picone et al. 2025). L'idea fondamentale è che la resilienza degli imprenditori si materializzi in una forza motivazionale che guida l'azione collettiva in risposta agli shock esogeni (Williams, Shepherd, 2016). In nuce, questa letteratura si basa su un argomento chiave: forti propensioni individuali, come la capacità di cercare diverse opzioni in circostanze difficili, la perseveranza, la gestione efficace di situazioni multiformi e la determinazione di soluzioni appropriate, si traducono dall'essere caratteristiche individuali dell'imprenditore al diventare una caratteristica collettiva dell'impresa (Hadjielias et al., 2022). Questo argomento sottolinea il ruolo delle risposte cognitive e comportamentali degli imprenditori a tali eventi (Lengnick-Hall et al., 2011; Shepherd et al., 2020). Empiricamente, Branicki et al. (2017) dimostrano che gli imprenditori, grazie alle loro precedenti esperienze che li hanno aiutati ad affrontare circostanze imprevedibili e difficili, tendono ad essere altamente adattabili e a sviluppare competenze che aiutano le piccole imprese a rimanere resilienti (Shepherd et al. 2020). Su e Junge (2023) sostengono che "la resilienza individuale può (ma non necessariamente) portare alla resilienza organizzativa" (p. 1093). Sulla base di questa revisione ragionata della letteratura, riteniamo di poter affermare che gli imprenditori possono svolgere un ruolo cruciale nel plasmare la resilienza d'impresa, seppur non sia ancora chiaro come la resilienza individuale dell'imprenditore possa influire sull'emergere di una capacità organizzativa.

Purpose of the paper. Questo articolo esamina il ruolo degli imprenditori nel dare forma e sviluppare la resilienza d'impresa, ovvero la sua capacità di adattarsi e rispondere agli shock esogeni. In particolare, ci concentriamo sugli antecedenti della capacità di resilienza cosiddetta di assorbimento (Bhamra et al., 2011; Conz, Magnani, 2020), non solo perché tale capacità è essenziale per preservare le funzioni principali e garantire la stabilità a breve termine (Grego et al., 2024) ma, cosa ancora più importante, perché sembra fungere da prima linea di difesa, gettando le basi affinché l'impresa esplori strategie adattive e trasformative in seguito. Inoltre, in questo contesto, il ruolo dell'imprenditore sembra essere particolarmente amplificato, data la sua capacità di implementare buffer e garantire risorse critiche (Conz et al., 2023). La nostra ricerca si basa sullo studio del caso Four Points by Sheraton Catania Hotel & Conference Center, durante la pandemia di COVID-19. Questo caso è particolarmente interessante per la decisione coraggiosa (quasi "eroica") e non convenzionale dell'imprenditore di fronteggiare la crisi pandemica mantenendo aperto l'hotel nonostante le ampie restrizioni imposte dal governo italiano nel periodo del lockdown.

Attraverso un'analisi approfondita di questo caso, come in ricerche precedenti (Ayala, Manzano, 2014; Duchek, 2018; Lee, Wang, 2017; Pathak et al., 2024), identifichiamo il ruolo fondamentale degli eventi critici personali nel plasmare la resilienza di un imprenditore (nel nostro caso di una donna imprenditore). Ancora più interessante, tuttavia, è il fatto che evidenziamo che le esperienze di vita avverse aumentano la sensibilità di un imprenditore alla pressione sociale. Pertanto, gli eventi critici personali svolgono una duplice funzione: in primo luogo, come meccanismo che può influenzare le relazioni con gli stakeholder dell'impresa attraverso la percezione delle aspettative sociali; in secondo luogo, come un modo per sviluppare la resilienza degli imprenditori.

Methodology. Gli studi qualitativi consentono un approccio di ricerca aperto (Bluhm et al., 2011) ed una comprensione approfondita delle ragioni e dei meccanismi attraverso i quali eventi e circostanze alla base della resilienza dell'imprenditore si svolgono lungo una traiettoria specifica e diventano resilienza d'impresa (Van de Ven, Huber 1990). Per questa ragione abbiamo intrapreso l'analisi di un caso studio (Eisenhardt, 1989; Flyvbjerg, 2011; Gibbert et al., 2008; Yin, 2014), specificamente il caso del Four Points by Sheraton Catania Hotel & Conference Center, un hotel situato ad Aci Castello, in provincia di Catania, gestito dalla famiglia Laneri nel 1983. È un hotel 4* che si rivolge sia al segmento business che al segmento leisure, grazie alla sua posizione privilegiata sulla costa e all'accesso privato al mare. Per analizzare il nostro caso studio, abbiamo condotto interviste semi-strutturate ed utilizzato fonti secondarie, come informazioni da siti web e articoli di stampa. Abbiamo intervistato per prima l'imprenditrice, che è CEO dal 2014 e che ha reso possibile ricostruire scelte e azioni messe in atto per superare la crisi pandemica da COVID-19. Successivamente, sulla base della segnalazione dell'imprenditrice stessa e poi degli altri intervistati (usando la tecnica denominata "snowball"), abbiamo identificato gli stakeholder interni ed esterni dell'impresa da intervistare, tra cui il direttore generale della struttura, alcuni dipendenti (ad esempio, un barista e lo chef) e fornitori, che hanno contribuito a gestire la crisi pandemica. Intervistare gli stakeholder ha consentito di ricostruire, attraverso diversi punti di vista, le azioni e le dinamiche relazionali che hanno contribuito a rendere l'impresa resiliente nell'affrontare la crisi del COVID-19. In totale, per la ricerca ancora in fieri, abbiamo condotto 7, interviste semi-strutturate nel 2024, durate tra i 25 e i 70 minuti. Le interviste sono state registrate e trascritte. Talvolta, come nel caso dell'imprenditrice, sono stati effettuati più round di interviste per arricchire il quadro informativo o perfezionare le informazioni precedentemente acquisite aggiungendo ulteriori dettagli. Abbiamo creato uno schema-guida per la conduzione delle interviste, che è stato adattato in modo flessibile in relazione ai diversi intervistati e alle risposte ottenute (Gioia et al., 2013).

I dati raccolti dalle fonti primarie e secondarie sono stati analizzati applicando il metodo di Gioia e colleghi (2013). Concentrando l'analisi del caso sul periodo circostante la pandemia di COVID-19, sono stati esplorati i fattori e i processi che hanno favorito lo sviluppo della resilienza dell'impresa. Dopo aver letto attentamente le interviste e gli altri materiali, abbiamo attuato una attività di codifica aperta e abbiamo identificato una serie di codici correlati a decisioni e azioni. Considerando insieme i concetti emergenti dalle interviste e la nostra conoscenza della teoria, abbiamo intrapreso una procedura di codifica assiale, in cui abbiamo identificato relazioni tra le categorie di codici aperti e li abbiamo raggruppati in temi più astratti. Infine, abbiamo aggregato i temi identificati in tre dimensioni principali, attraverso le quali spieghiamo teoricamente la resilienza d'impresa.

Il processo di raccolta ed elaborazione dei dati, ancora in corso, è teso ad assicurare una maggiore sistematicità e un più ricco livello di approfondimento dell'analisi; si presterà attenzione alla triangolazione delle fonti e ad una più ampia selezione degli stakeholder da intervistare.

Results. *L'analisi del caso, sebbene la ricerca sia ancora in fieri, ha mostrato che diversi eventi avversi hanno segnato la vita personale dell'imprenditrice e hanno contribuito a forgiare il suo atteggiamento e la sua resilienza. Ad esempio, l'impossibilità di intraprendere la desiderata carriera da regista, a causa del divieto paterno, se da una parte rappresentò una delusione importante, dall'altra non scalfì la sua passione, che la stessa imprenditrice sentì di avere realizzata gestendo la sua impresa "Quando gestisci un'impresa, sei un regista" (Imprenditrice). Un altro evento critico fu una crisi significativa nell'impresa di famiglia, che fece sentire l'imprenditrice in dovere di prendere la dolorosa decisione di abbandonare i suoi studi universitari in Architettura per tornare in Sicilia a dare il suo contributo in azienda. Se davanti alla difficoltà familiare l'imprenditrice sentì una forte pressione sociale che le fece anteporre la necessità di aiutare la sua famiglia al desiderio di realizzarsi completando il suo percorso universitario, nel tempo la sua passione per l'architettura e l'arte riuscì comunque a trovare appagamento. Ad esempio, dal 2017 l'imprenditrice dirige la Fondazione OELLE che si propone di valorizzare il patrimonio culturale e artistico creando nuove opportunità per giovani artisti. La passione dell'imprenditrice per l'arte è oggi evidente anche all'interno dell'hotel Fuor Points by Sheraton Catania, che ospita la fON Art Gallery, uno spazio che si sviluppa tra i diversi piani dell'hotel con mostre temporanee di artisti emergenti e opere provenienti dalla collezione della Fondazione OELLE. Gli eventi avversi, i lutti familiari e le sfide professionali affrontati nel tempo hanno allenato e forgiato l'atteggiamento resiliente dell'imprenditrice, rendendola più forte e pronta a reagire e gestire prontamente le situazioni difficili che potevano presentarsi. In relazione alla drammatica emergenza della pandemia di COVID 19, l'imprenditrice ha osservato come, sebbene non sarebbe stato possibile prevedere la crisi pandemica, il fatto di avere vissuto una "vita complicata" aveva stimolato il suo atteggiamento verso la resilienza facendola sentire pronta a fronteggiare nuove emergenze. L'aumentata resilienza personale e la sensibilità alle pressioni sociali hanno influenzato le scelte adottate per gestire l'impresa durante la pandemia, nonché il modo in cui l'imprenditrice ha gestito e coltivato le relazioni con gli stakeholder interni ed esterni. Ciò è dimostrato, ad esempio, dall'attenzione rivolta all'inclusività e all'equità di genere all'interno dell'impresa, nonché dalla cura e dal senso di responsabilità verso il benessere dei dipendenti e degli ospiti dell'hotel.*

Quando le restrizioni governative hanno limitato la mobilità delle persone in Italia, le prenotazioni hanno improvvisamente subito un rallentamento e molti clienti hanno richiesto rimborsi per le prenotazioni annullate. Considerata l'imprevedibilità della crisi pandemica, una decisione particolarmente critica e rischiosa per gestire l'emergenza fu quella di lasciare aperto l'hotel, anche contro il parere dei familiari. Tale scelta è stata fortemente motivata dalla pressione sociale percepita nei confronti dei dipendenti e dalla volontà di garantire protezione, salvaguardia, serenità e benessere di tutto lo staff. Nonostante il numero limitato di ospiti durante il periodo COVID, l'obiettivo primario era quello di offrire un ambiente accogliente e sicuro dove si potesse sviluppare un senso di comunità e relazione. Essendo l'unico hotel aperto in zona, ospitava avventori che per necessità dovevano mettersi in viaggio, in un periodo in cui era difficile trovare servizi aperti anche in autostrada. Per gli ospiti che arrivavano esausti, il Four Points by Sheraton Hotel "rappresentava l'ultimo baluardo dell'ospitalità" (Imprenditrice), dove poter trovare anche un pasto caldo. Per fronteggiare con successo le problematiche economiche legate alla crisi esogena dovuta alla pandemia, data la forte contrazione degli ospiti negli alberghi e i problemi economico-finanziari che inevitabilmente si sono presentati, l'impresa da una parte ha fatto ricorso alla cassa integrazione guadagni per sostenere economicamente i dipendenti, dall'altra ha intrapreso azioni volte a negoziare con i fornitori (ad esempio banche, fornitori di energia, fornitori di alimenti e bevande) condizioni di favore al fine di colmare il gap di liquidità. L'imprenditrice ha dichiarato di avere molto apprezzato l'ampia disponibilità ricevuta da diversi fornitori che, in virtù del rapporto di fiducia consolidato nel tempo e dell'affidabilità dimostrata dall'impresa, si sono resi disponibili a sospendere o rateizzare i pagamenti programmati. Ha inoltre ricevuto ampia disponibilità da parte delle banche ad aumentare la linea di credito per far fronte alla crisi di liquidità legata al crollo delle prenotazioni. D'altra parte, i fornitori intervistati hanno dichiarato come il rapporto di fiducia consolidato nel tempo e l'apprezzamento dei comportamenti dell'imprenditrice durante il periodo pandemico abbiano contribuito a stimolare la disponibilità nei confronti dell'impresa.

In realtà, implementare efficacemente la decisione di tenere aperto l'hotel è stato possibile grazie all'impegno e alla collaborazione degli stakeholder interni ed esterni all'impresa. Pertanto, coltivare le relazioni con questi stakeholder si è rivelato un fattore critico della resilienza dell'impresa. Inizialmente, la fiducia e l'amicizia tra l'imprenditrice e il Direttore generale hanno giocato un ruolo cruciale nel creare la giusta solidarietà e sinergia per andare avanti. Tuttavia, la disponibilità riscontrata da parte degli altri membri dello staff ad essere presenti in struttura è stata ampia e cruciale. Collaborare e facendo squadra per affrontare uniti il momento di difficoltà legato alla pandemia ha rappresentato, come

ammesso dagli stessi intervistati, la risposta diretta alla chiara percezione dell'atteggiamento di rispetto, attenzione e protezione che l'imprenditrice aveva dimostrato nei loro confronti.

Durante l'emergenza pandemica, l'imprenditrice ha intrapreso una serie di azioni volte a prendersi cura anche degli ospiti dell'hotel, al fine di creare e consolidare relazioni di fiducia che potessero contribuire alla resilienza dell'impresa. Data l'incertezza sulla fine della pandemia, ha inizialmente offerto ai clienti dei voucher da utilizzare in hotel in un altro periodo anziché rimborsarli per le prenotazioni cancellate. Ciò ha consentito di limitare i danni delle cancellazioni delle prenotazioni, mantenendo la possibilità di accogliere successivamente i clienti in hotel. Inoltre, avendo deciso di mantenere la struttura aperta, l'imprenditrice ha fatto in modo di renderla un luogo sicuro in attesa che la tempesta passasse. L'attenzione verso gli ospiti ha determinato scelte volte a garantire anche un soggiorno piacevole in termini di servizi offerti. A disposizione dei clienti vi era sempre una macchina per il caffè ma, al raggiungimento di un numero minimo di ospiti, veniva riaperto il bar. Allo stesso modo, quando erano occupate venti camere, veniva aperto anche il ristorante per garantire la cena agli ospiti dell'hotel e talvolta anche a chi alloggiava altrove. Per quanto attiene alla politica di prezzo, l'imprenditrice ha volutamente applicato prezzi bassi per il soggiorno in hotel, non considerando opportuno approfittare dell'emergenza e della necessità delle persone di soggiornare in hotel. Questa scelta ha contribuito a sottolineare un approccio fortemente orientato all'accoglienza delle persone e all'esigenza di coltivare la speranza, piuttosto che al mero interesse economico. Tutto questo ha favorito la creazione di relazioni amichevoli e di fiducia con i clienti ospitati in hotel, che si sono mantenute nel tempo, anche dopo la fine dell'emergenza pandemica. Alcuni clienti stranieri in particolare, rimasti bloccati in Italia con l'esplosione della pandemia, hanno soggiornato per lunghi periodi nella struttura, acquisendo una confidenza ed un rapporto amichevole, con lo staff e con l'imprenditrice stessa, fuori dal comune, e sentendosi di fatto "a casa". Anche un soggetto esterno, come il fornitore di bevande da noi intervistato, ha percepito il senso di responsabilità e protezione che l'imprenditrice dimostrava nei confronti dei dipendenti ed il clima familiare che si era creato all'interno dell'hotel, paragonabile alla cura dedicata alla propria famiglia e alla propria casa. Quanto sopra esposto porta a concludere che il consolidamento del rapporto con gli stakeholder esterni e interni media il ruolo delle pressioni sociali dell'imprenditore nell'attivazione della resilienza d'impresa. La gestione della crisi pandemica ha lasciato un'eredità molto positiva legata alla percezione dell'importanza di valorizzare le persone e le relazioni umane. Infatti, come affermato dal Direttore Generale, il COVID-19 ha enfatizzato l'attenzione alle persone. A questo proposito, lo stesso ha specificato come la necessità di affrontare insieme situazioni difficili, pesanti e dolorose avesse portato naturalmente a rafforzare i legami e l'unione tra le persone favorendo la consapevolezza del fatto che comunque si deve andare avanti, spiegando così le radici della resilienza. Il rafforzamento delle relazioni all'interno dello staff e con i clienti ha creato benefici anche nel periodo post-pandemia, come è testimoniato dalla più rapida ripartenza dell'attività dell'hotel, rispetto ad altre strutture ricettive del territorio, alla conclusione del periodo pandemico.

Research limitations. Questo studio presenta alcuni limiti. In primo luogo, il modello proposto si basa su un singolo caso studio, e ciò può limitare la possibilità di estendere i risultati. Ad esempio, mentre i nostri risultati indicano che eventi personali avversi possono aumentare la pressione sociale percepita dagli imprenditori ed i conseguenti comportamenti per gestire le situazioni di crisi, è possibile che in altri contesti la reazione possa essere invertita. In secondo luogo, abbiamo analizzato un'impresa familiare e la letteratura esistente evidenzia le caratteristiche uniche di tali imprese, in particolare la loro enfasi sull'unità e sulla ricchezza socio-emotiva. Di conseguenza, i nostri risultati sono altamente specifici del contesto; pertanto studi futuri potrebbero esaminare le differenze nel modo in cui le pressioni sociali vengono percepite, all'interno di imprese familiari e non. Questa ricerca sarebbe oltremodo utile per fornire indicazioni operative replicabili. Similmente, ulteriori casi studio potrebbero considerare settori di ambito non turistico e individuare ulteriori buone pratiche replicabili.

Managerial implications. La principale implicazione che questo studio offre ai manager è rappresentata dall'importanza evidenziata delle relazioni con gli stakeholder interni ed esterni. Poiché gli stakeholder possono fungere da rete di supporto nei momenti di crisi o cambiamento, contribuendo alla sopravvivenza del business, la capacità dei manager di alimentare e sviluppare nel tempo relazioni di fiducia e commitment con tali interlocutori sia esterni che interni, rappresenta una leva fondamentale per affrontare e superare situazioni di crisi, come quella pandemica.

La seconda riguarda la relazione tra resilienza individuale e resilienza d'impresa. Il nostro studio sottolinea come la resilienza personale dell'imprenditore possa tradursi in una maggiore resilienza dell'impresa. Un aspetto fondamentale emerso è il ruolo delle relazioni con gli stakeholder, che possono fungere da rete di supporto nei momenti di crisi o cambiamento, contribuendo alla sopravvivenza del business.

La terza implicazione riguarda la relazione tra esperienze passate e capacità interpretativa. Le esperienze precedenti degli imprenditori aiutano a migliorare la loro capacità di interpretare situazioni complesse e di prendere decisioni più consapevoli e coerenti con le aspettative. Questo suggerisce che la formazione e la riflessione sulle esperienze passate possano essere strumenti preziosi per accrescere l'adattabilità e la visione strategica dell'impresa.

Originality of the paper. Attraverso l'analisi del caso Four Points by Sheraton Catania è stato possibile ricostruire le determinanti della resilienza d'impresa. Un'evidenza della nostra analisi è il ruolo significativo degli eventi avversi nella vita personale nel plasmare la resilienza imprenditoriale; ciò corrobora quanto osservato da studi precedenti (Bernard, Barbosa, 2016; Chadwick, Raver, 2020). L'analisi del caso ha fatto emergere come gli eventi avversi della vita personale dell'imprenditrice, abbiano forgiato la sua attitudine verso comportamenti resilienti, che poi è stata manifestata anche nell'ambito delle scelte adottate per condurre l'impresa durante la crisi pandemica.

La capacità di affrontare con coraggio e perseveranza tali eventi si è rivelata determinante nelle decisioni coraggiose che sono state messe in atto per affrontare la crisi legata alla pandemia, come quella di mantenere aperto l'hotel nonostante le incertezze economiche, dando priorità al benessere dei dipendenti. Se, da una parte, l'analisi ha mostrato che gli eventi avversi possono rappresentare una spinta ad affrontare le sfide e coltivare capacità di adattamento, dall'altra parte, i nostri risultati hanno evidenziato come la resilienza imprenditoriale sia una condizione necessaria, ma non sufficiente da sola a determinare la resilienza d'impresa. L'indagine ha consentito di notare come la necessità di fronteggiare momenti di crisi nella vita personale abbia accresciuto la sensibilità dell'imprenditrice verso le pressioni sociali, motivandola ad adottare strategie miranti a curare e rafforzare le relazioni con gli stakeholder sia interni che esterni all'impresa. Ciò d'altra parte si è rivelato particolarmente importante perché ha sollecitato, negli stakeholders, comportamenti che, basati sulla fiducia, sono stati orientati alla disponibilità e collaborazione verso l'impresa. Ciò ha contribuito collettivamente all'efficacia delle strategie di resilienza dell'impresa, consentendo una rapida ripresa delle operazioni d'impresa al termine dell'emergenza pandemica. Il nostro studio di caso sottolinea quindi il ruolo fondamentale della resilienza dell'imprenditore nel plasmare la capacità di resilienza di assorbimento di un'impresa e nello stabilire le basi per la sostenibilità a lungo termine (resilienza trasformativa).

Key words: *resilienza dell'impresa; resilienza dell'imprenditore; pressioni sociali; relazioni; stakeholders.*

References

- AVERSA P., BETTINELLI C., LEVANTI G., MOCCIARO LI DESTRI A., PICONE P.M. (2024), "Leveraging intersections in management", *Journal of Management and Governance*, vol. 28, n. 3, pp. 687-705.
- AYALA J.C., MANZANO G. (2014), "The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis", *Journal of Economic Psychology*, vol. 42, pp. 126-135.
- BERNARD M.J., BARBOSA S.D. (2016), "Resilience and entrepreneurship: A dynamic and biographical approach to the entrepreneurial act", *M@n@gement*, vol. 19, n. 2, pp. 89-123.
- BHAMRA R., DANI S., BURNARD K. (2011), "Resilience: the concept, a literature review and future directions", *International Journal of Production Research*, vol. 49, n. 18, pp. 5375-5393.
- BLUHM D.J., HARMAN W., LEE T.W., MITCHELL T.R. (2011), "Qualitative research in management: A decade of progress", *Journal of Management Studies*, vol. 48, n. 8, pp. 1866-1891.
- BRANICKI L.J., SULLIVAN-TAYLOR B., LIVSCHITZ S.R. (2017), "How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 24, p. 7, pp. 1244-1263.
- 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*, vol. 12, n. 2, 100442.
- CHADWICK I.C., RAVER J.L. (2020), "Psychological resilience and its downstream effects for business survival in nascent entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 44, n. 2, pp. 233-255.
- CONZ E., LAMB P.W., DE MASSIS A. (2020), "Practicing resilience in family firms: An investigation through phenomenography", *Journal of Family Business Strategy*, vol. 11, n. 2, 100355.
- CONZ E., MAGNANI G. (2020), "A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research", *European Management Journal*, vol. 38, n. 3, p. 400-412.
- CONZ E., MAGNANI G., ZUCHELLA A., DE MASSIS A. (2023), "Responding to unexpected crises: The roles of slack resources and entrepreneurial attitude to build resilience", *Small Business Economics*, vol. 61, n. 3, pp. 957-981.
- DAHLES H., SUSILOWATI T.P. (2015), "Business resilience in times of growth and crisis", *Annals of Tourism Research*, vol. 51, pp. 34-50.
- DUCHEK S. (2018), "Entrepreneurial resilience: a biographical analysis of successful entrepreneurs", *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 14, n. 2, pp. 429-455.
- EISENHARDT K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *The Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.
- FLYVBJERG B. (2011), "Case Study", in Norman K.D., Lincoln Y.S. (eds), *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 4th edn. Sage, Thousand Oaks, pp 301-316.
- GIBBERT M., RUIGROK W., WICKI B. (2008), "What passes as a rigorous case study?", *Strategic Management Journal*, vol. 29, n. 13, pp. 1465-1474.
- GIOIA D.A., CORLEY K.G., HAMILTON A.L. (2013), "Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology", *Organizational Research Methods*, vol. 16, n. 1, pp. 15-31.
- GREGO M., MAGNANI G., DENICOLAI S. (2024), "Transform to adapt or resilient by design? How organizations can foster resilience through business model transformation", *Journal of Business Research*, vol. 171, 114359.
- HADJIELIAS E., CHRISTOFI M., TARBA S. (2022), "Contextualizing small business resilience during the COVID-19 pandemic: evidence from small business owner-managers", *Small Business Economics*, vol. 59, n. 4, pp. 1351-1380.
- IBORRA M., SAFÓN V., DOLZ C. (2020), "What explains the resilience of SMEs? Ambidexterity capability and strategic consistency", *Long Range Planning*, vol. 53, n. 6, 101947.
- IFTIKHAR A., PURVIS L., GIANNOCARO I. (2021), "A meta-analytical review of antecedents and outcomes of firm resilience", *Journal of Business Research*, vol. 135, pp. 408-425.
- KORBER S., MCNAUGHTON R.B. (2018), "Resilience and entrepreneurship: a systematic literature review", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 24, n. 7, pp. 1129-1154.
- KOVOOR-MISRA S. (2020), "The impetus for resilience and change in business education and management research", *Journal of Management Inquiry*, vol. 29, n. 2, pp. 128-133.

- LEE J., WANG J. (2017), "Developing entrepreneurial resilience: Implications for human resource development", *European Journal of Training and Development*, vol. 41, n. 6, pp. 519-539.
- LENGNICK-HALL C.A., BECK T.E., LENGNICK-HALL M.L. (2011), "Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management", *Human Resource Management Review*, vol. 21, n. 3, pp. 243-255.
- LINNENLUECKE M.K. (2017), "Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda", *International Journal of Management Reviews*, vol. 19, n. 1, pp. 4-30.
- MIHOTIĆ L., RAYNARD M., SINČIĆ ČORIĆ D. (2023), "Bouncing forward or bouncing back? How family firms enact resilience in times of crisis", *Journal of Family Business Management*, vol. 13, n. 1, pp. 68-86.
- MUNOZ A., BILLSBERRY J., AMBROSINI V. (2022), "Resilience, robustness, and antifragility: Towards an appreciation of distinct organizational responses to adversity", *International Journal of Management Reviews*, vol. 24, n. 2, pp. 181-187.
- ORTIZ-DE-MANDOJANA N., BANSAL P. (2016), "The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices", *Strategic Management Journal*, vol. 37, n. 8, pp. 1615-1631.
- 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*, vol. 147, pp. 410-428.
- PATHAK M.D., KAR B., PANIGRAHI R.R., SHRIVASTAVA A.K. (2024), "Role of entrepreneurial resilience in SMEs to promote marketing and entrepreneurship amid COVID19 challenges", *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, vol. 26, n. 1, pp. 44-62.
- PICONE P.M., DI PAOLA N., DAGNINO G.B. (2025), "Hubristic founders and entrepreneurial exit: a proposed framework", *Small Business Economics*, pp. 1-24.
- SANTORO G., BERTOLDI B., GIACHINO C., CANDELO E. (2020), "Exploring the relationship between entrepreneurial resilience and success: The moderating role of stakeholders' engagement", *Journal of Business Research*, vol. 119, pp. 142-150.
- 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*, vol. 57, n. 1, pp. 455-471.
- SHEPHERD D.A., SAADE F.P., WINCENT J. (2020), "How to circumvent adversity? Refugee-entrepreneurs' resilience in the face of substantial and persistent adversity", *Journal of Business Venturing*, vol. 35, n. 4, 105940.
- SOMMER S.A., HOWELL J.M., HADLEY C.N. (2016), "Keeping positive and building strength: The role of affect and team leadership in developing resilience during an organizational crisis", *Group & Organization Management*, vol. 41, n. 2, pp. 172-202.
- SU W., JUNGE S. (2023), "Unlocking the recipe for organizational resilience: A review and future research directions", *European Management Journal*, vol 41, n. 6, pp. 1086-1105.
- VAN DE VEN A.H., HUBER G.P. (1990), "Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change", *Organization Science*, vol. 1, n. 3, pp. 213-219.
- WILLIAMS T.A., SHEPHERD D.A. (2016), "Building resilience or providing sustenance: Different paths of emergent ventures in the aftermath of the Haiti earthquake", *Academy of Management Journal*, vol. 59, n. 6, pp. 2069-2102.
- WILSON G.A., WILSON O.J. (2019), "Assessing the resilience of human systems: a critical evaluation of universal and contextual resilience variables", *Resilience*, vol. 7, n. 2, pp. 126-148.
- YILMAZ Y., RAETZE S., GROOTE J.D., KAMMERLANDER N. (2024), "Resilience in family businesses: a systematic literature review", *Family Business Review*, vol. 37, n. 1, pp. 60-88.
- YIN R.K. (2014), *Case study research: Design and methods* (5th ed.), Sage Publications, Thousand Oaks, CA.