



Corso di laurea in Strategic Management

Cattedra: Management Delle Imprese Internazionali

Supply chain resilience nelle imprese familiari internazionali:  
multiple case studies nel settore enogastronomico italiano

Prof. Claudia Pongelli

RELATORE

Prof. Caroli Matteo Giuliano

CORRELATORE

Matr. 748611

CANDIDATO

Anno Accademico: 2022/2023

# INDICE:

Introduzione.....	2
1. Literature Background.....	3
1.1 Inquadramento teorico della Supply Chain.....	3
1.2 Supply Chain Management.....	5
1.3 Supply chain stanziare a livello globale.....	9
1.4 Supply chain internazionali e shock esogeni.....	11
1.5 Resilienza delle supply chain internazionali.....	12
2. Contesto di indagine e domanda di ricerca.....	18
2.1 Tratti distintivi dei family business.....	18
2.2 Lente teorica di riferimento: La Socioemotional Wealth.....	20
2.3 Resilienza dei family business.....	24
2.4 Modelli di reazione dei family business alla pandemia.....	29
2.5 Domanda di ricerca.....	35
3. Metodologia della ricerca.....	37
4. Descrizione dei risultati e principali contributi.....	43
5. Considerazioni conclusive.....	72
Bibliografia.....	80
Appendice: Quotes citati nelle interviste per ogni 1st order concept.....	83

## Introduzione

Il mondo verso cui ci stiamo dirigendo valorizza profondamente l'interconnessione tra le aziende, sia esse situate all'interno dei medesimi confini nazionali, sia quando sono presenti in luoghi geografici differenti. Tale modello, seppur orientato alla ricerca del maggior livello di efficienza perseguibile, può presentare delle forti problematiche qualora si verificano delle situazioni di blocchi globali delle catene del valore, proprio come quella sperimentata durante il periodo pandemico. In un contesto come quello delineato è fondamentale, da parte del top management delle imprese, cercare di implementare delle supply chain estremamente resilienti, soprattutto quando queste sono stanziare in più territori, con la finalità di far brillantemente fronte ad eventi esogeni in grado di minacciare il normale andamento della attività connesse alla realizzazione del core business. La letteratura esistente si pone da tempo l'obiettivo di indagare gli elementi abili nell'incrementare i gradi di flessibilità delle catene di approvvigionamento, in quanto la necessità a livello pratico di questa branca di studi è fortemente attuale ed esponenzialmente in crescita. Nonostante la sua incredibile diffusione, però, fino a questo momento, non è mai stata indagata in relazione alle imprese familiari. Quest'ultime, non solo si identificano come le organizzazioni che meglio riescono a dare prova di un'incredibile resilienza grazie al loro orientamento di lungo periodo, ma, anche, sono incredibilmente diffuse all'interno del contesto italiano, rendendole delle realtà di studio impattati per la ricerca. Ecco che dalle menzionate constatazioni prende origine questa trattazione il cui obiettivo è stato proprio quello di cercare di colmare il *gap* presente negli studi odierni mediante un approfondimento delle attività concretamente messe in atto dai family business a seguito dell'avvento del Covid-19 al fine di incrementare la resilienza delle loro supply chain e permettere così la conservazione dell'impresa. La modalità di ricerca prescelta è stata quella dei multiple case studies con delle interviste semi-strutturate a Manager e Direttori di aziende operanti nel settore enogastronomico. I risultati conseguiti possono essere perfettamente distinti in due categorie: in alcuni casi si è pienamente confermato quanto riportato dalla letteratura, in altri, dal lato diametralmente opposto, ci si discosta leggermente dalle ricerche esistenti per portare, contestualmente, dei fattori di novità mai evidenziati prima di questo momento. Seppur la trattazione presenta l'evidente limitazione di avere come contesto di analisi uno dei pochi che è stato profondamente influenzato positivamente dall'avvento della pandemia, si identifica come un importante punto di partenza nell'andare ad individuare le best practises attuabili dalla direzione di qualsiasi attività imprenditoriale, sia che essa presenti o no una natura familiare.

## 1. Literature Background

### 1.1 Inquadramento teorico della Supply Chain

La supply chain si identifica in una denominazione abile nel racchiudere al suo interno tre delle principali funzioni aziendali, ovvero approvvigionamento, produzione e distribuzione. Data la rilevanza assunta della stessa, la letteratura ha deciso di attribuirle un'importanza incrementale nel tempo, come fortemente dimostrato dal numero considerevole degli studi pubblicati inerenti a tale tematica, di cui la presente trattazione proporrà un quadro complessivo.

Il termine supply chain management ha avuto una diffusione esponenziale a partire dalla seconda metà degli anni '90. Un dato empirico di tale propagazione viene fornito dal Council of Logistics Management, dove, nel 1995, solo il 13,5% dei titoli delle sessioni aveva al suo interno la parola "supply chain", valore che è notevolmente aumentato solo due anni dopo, nel 1997, in quanto il numero delle sessioni che presentavano la parola indicata era del 22,4%.

La propagazione così veloce di questa branca di studi è da attribuire al fenomeno secondo cui le aziende si trovano a dover affrontare delle catene di fornitura sempre più globali che rendono molto più complessa la gestione dei materiali in entrata ed in uscita dall'impresa. Un altro driver è stato lo spostamento della competizione sugli elementi inerenti al timing di consegna di prodotti e alla qualità degli stessi. Al giorno d'oggi, riuscire a far arrivare a destinazione nelle tempistiche prestabilite un bene che presenti degli elevati standard in termini di performance, non è più fonte di vantaggio rispetto ai competitor, ma caratteristica base per poter rimanere sul mercato. L'incertezza generata dalla portata sempre più mondiale delle operazioni, dalle mutevoli condizioni economiche, dai cambiamenti tecnologici e dall'interconnessione, non fa altro che aumentare in maniera vertiginosa la necessità di avere delle catene di approvvigionamento più flessibili. Tutti questi interrogativi riescono a trovare risposta solo attraverso uno studio sempre più approfondito di come gestire la supply chain, di cui ora si vedranno le definizioni.

La Londe e Masters (1994) hanno affermato che la catena di fornitura fa riferimento ad un insieme di imprese che si scambiano i materiali. Tra queste sono individuabili realtà anche profondamente differenti tra loro, tra cui i produttori, sia essi di materie prime che di componenti da immettere nella produzione, assemblatori di beni finali, grossisti, commercianti al dettaglio e tutti coloro che si occupano della logistica. Anche nella definizione di Lambert, Stock ed Ellram si fa riferimento alla catena di fornitura

come un aggregato di imprese che ha la finalità di portare un prodotto o un servizio sul mercato. E' importante sottolineare che in entrambe le concezioni emerge la tematica secondo cui il consumatore finale non è estraneo a questo processo, ma parte integrante dello stesso. Un'altra visione proposta è quella propria di Christopher (1992) dove viene annoverata la supply chain come un insieme di organizzazioni coinvolte attraverso collegamenti a monte e a valle che, mediante le attività concretamente messe in atto, riescono a produrre valore che si manifesta sotto forma di beni o servizi da rivolgere al consumatore finale.

Sulla base di tutte le definizioni riportate, Mentzer et al. (2001) definiscono la catena di fornitura come “un insieme di tre o più entità (organizzazioni o individui) direttamente coinvolte nei flussi a monte e a valle di prodotti, servizi, finanze e/o informazioni da una fornitore ad un cliente.” All'interno di questa citazione è possibile individuare tre grandi aspetti inerenti alla supply chain: catena di fornitura diretta, estesa e finale. Una catena di fornitura diretta fa riferimento a tre parti, ovvero un'azienda, un fornitore ed un cliente e tra di essi sono individuabili i vari flussi informativi (figura 3a). Quando, invece, si parla di estesa si stanno includendo anche i fornitori che a loro volta si occupano dell'approvvigionamento dei fornitori immediati dell'azienda e, in maniera uguale ma a livello distributivo, i clienti dei clienti in diretto contatto con l'impresa (figura 3b). Il riferimento a fornitura finale lo si ha quando vengono prese in considerazione anche tutte le realtà coinvolte nei flussi a monte e a valle, sia essi di prodotti, informazioni, servizi o finanze (figura 3c)

Figura 1 – Catena di fornitura diretta, estesa e finale

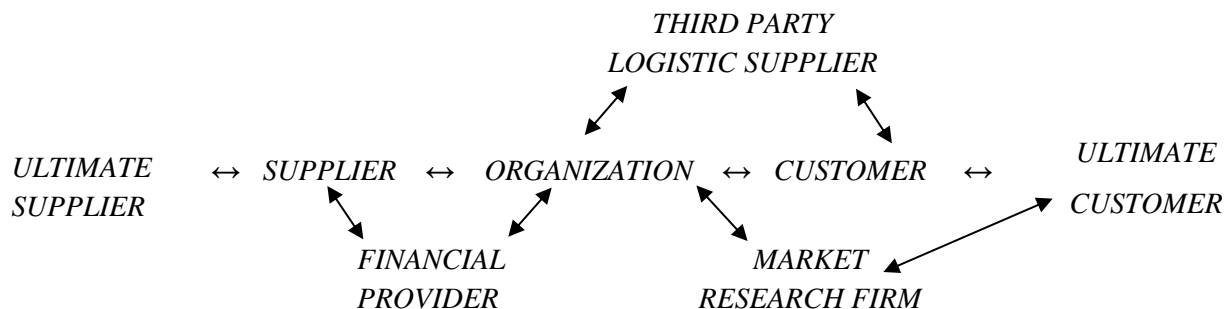
### 1) DIRECT SUPPLY CHAIN

*SUPPLIER ↔ ORGANIZATION ↔ CUSTOMER*

### 2) EXTENDED SUPPLY CHAIN

*SUPPLIER'S SUPPLIER ↔ SUPPLIER ↔ ORGANIZATION ↔ CUSTOMER ↔ CUSTOMER'S CUSTOMER*

### 3) ULTIMATE SUPPLY CHAIN



Fonte: Figura elaborata dall'autrice

In base ai concetti riportati è fondamentale andare a definire come queste reti di approvvigionamento riescono ad esplicitare la loro esistenza anche se non vi è una gestione delle stesse, ovvero, se nessuno si occupa di allineare i vari flussi tra le aziende, la supply chain continua a mantenersi in vita. Per tale motivazione è importante proporre una suddivisione tra catena di fornitura, quale elemento esistente nel contesto economico, ed una sua gestione, in cui sono impliciti gli sforzi manageriali volti a massimizzarne i benefici derivanti da una corretta guida dei processi (Mentzer et al. 2001).

Inoltre, è prioritario osservare come una stessa organizzazione può essere coinvolta contestualmente all'interno di più catene di fornitura. Un esempio concreto di tale affermazione lo si ha con Wal-Mart che si trova ad essere coinvolta in quella delle caramelle, dell'abbigliamento, della ferramenta e in quelle di tutti gli altri beni che vengono offerti sul mercato. A questa complessità si aggiunge anche il fatto che, in determinati contesti, un'organizzazione potrebbe avere una determinata impresa come cliente in una catena di fornitura, che poi si trasforma in partner in un'altra, fornitore nella terza ed, infine, concorrente nella quarta. Fattispecie di questo tipo non sono distanti dalla realtà ed un'evidenza empirica la si ha con AT&T nei confronti di Motorola.

## 1.2 Supply Chain Management

Sono individuabili differenti definizioni di cosa sia effettivamente il Supply Chain Management (SCM) che possono essere classificate all'interno di tre macro sezioni, ovvero, una filosofia di gestione, l'attuazione della stessa e un insieme di processi di gestione.

Se si analizza la SCM come una filosofia di gestione è necessario considerare la catena di fornitura come se fosse un'unica organizzazione e non più come l'unione di parti distinte orientate a mansioni differenti

(Ellram e Cooper 1990; Houlihan 1988; Tyndall et al. 1998). La visione è quella della creazione di partnership multi-aziendali per la gestione efficace delle operazioni che partono dal fornitore ed arrivano al cliente (Ellram 1990; Jones e Riley 1985). Questa concezione fa assumere una rilevanza centrale ad ogni azienda in quanto le sue azioni sono in grado di influire, sia direttamente che indirettamente, sui risultati conseguibili da tutti gli altri stakeholder coinvolti (Cooper et al. 1997). In particolar modo, sulla base della revisione della letteratura esistente, Mentzer et al. (2001) propongono che la SCM, vista nell'ottica di filosofia di gestione, presenti le seguenti caratteristiche:

1. Adozione di una visione globale quando viene analizzata la catena di fornitura e la gestione delle scorte di merci che partono dal fornitore ed arrivano al cliente finale;
2. Impegni manageriali orientati a valorizzare la cooperazione al fine di far convergere capacità organizzative e strategiche all'interno di un insieme unificato;
3. Predisposizione di una visione focalizzata al cliente che sia in grado di offrire delle soluzioni uniche e personalizzate sulla base delle differenti esigenze e che siano abili nell'aumentare il livello di soddisfazione complessivo.

Se si considera, invece, la SCM come un'unione di attività che hanno l'obiettivo di attualizzare la filosofia di gestione, devono essere implementate delle pratiche manageriali in grado di guidare i comportamenti delle aziende che siano affini con la filosofia prestabilita. Le ricerche hanno permesso di far emergere vari punti indispensabili per una corretta implementazione della filosofia di SCM, ovvero *comportamento integrato, condivisione reciproca delle informazioni, scambio e condivisione dei rischi e ricompense, cooperazione, stesso obiettivo e stessa attenzione al servizio dei clienti, integrazione dei processi e relazioni a lungo termine.*

In prima analisi Bowersox e Closs (1996) affermano come, nel contesto odierno, sia fondamentale che le imprese riescano ad estendere il loro *comportamento integrato* anche a livello dei clienti a valle e dei fornitori a monte. Se si verifica tale presupposto è effettivamente possibile avere tutto l'insieme di attività abili nel portare a compimento la filosofia, che non sono altro che degli sforzi realizzati in modo coordinato tra tutti i differenti partner della catena di fornitura (Greene 1991).

La *condivisione reciproca delle informazioni* tra i membri della supply chain è prioritaria per le fasi di pianificazione e monitoraggio, indispensabili se si vuole analizzare il corretto funzionamento dei flussi messi in atto (Cooper et al. 1997; Cooper, Lambert e Pagh 1997; Ellram e Cooper 1990; Novack, Langley e Rinehart 1995; Tyndall et al. 1998). Inoltre, deve esserci un'attività costante focalizzata

all'aggiornamento frequente delle informazioni disponibili. Secondo il Global Logistics Research Team della Michigan State University (1995), condividere le informazioni significa mettere a disposizione dei propri stakeholder dei dati estremamente rilevanti, per esempio inerenti all'inventario, future strategie di promozione delle vendite e obiettivi di marketing, che sono indispensabili per avere contemporaneamente un miglioramento delle prestazioni ed una riduzione dell'incertezza derivante dal mercato (Andel 1997; Lewis e Talalayevsky 1997; Lusch e Brown 1996; Salcedo e Grackin 2000).

Per riuscire a raggiungere una SCM efficace è indispensabile predisporre un sistema che sia in grado di porre in atto uno *scambio e condivisione dei rischi e ricompense* che è fondamentale nel raggiungimento di un vantaggio competitivo rispetto agli altri agenti operanti nel mercato (Cooper e Ellram 1993). Questa condivisione riesce ad esplicare effettivamente la sua funzione solo se viene applicata secondo un'ottica di lungo periodo (Cooper et al. 1997).

Con *cooperazione* si fa, invece, riferimento al coordinamento delle attività messe in atto dalle singole parti coinvolte all'interno di un rapporto commerciale con l'obiettivo di avere come conseguenza diretta un risultato nettamente superiore di quello che sarebbe raggiungibile sommando singolarmente l'insieme di azioni poste in essere (Anderson e Narus 1990). La cooperazione ha inizio quando viene pianificato insieme il percorso da seguire e termina nel momento cui si attua la fase di controllo che ha fini valutativi sulle effettive prestazioni registrate dai membri coinvolti nella catena di approvvigionamento (Cooper et al. 1997; Cooper, Lambert e Pagh 1997; Ellram e Cooper 1990; Novack, Langley e Rinehart 1995; Spekman 1988; Tyndall et al. 1998). La cooperazione trova significato della sua esistenza anche negli obiettivi prettamente economici che si configurano nel perseguimento dell'efficienza in termini di costi di tutta la fase di fornitura (Cooper et al. 1997; Dowst 1988). Inoltre, in tale maniera, si aumentano le possibilità di apportare delle innovazioni all'interno del portafoglio prodotti in quanto lo studio congiunto permette un miglior sviluppo delle stesse (Drozdowski 1986).

La Londe e Masters hanno affermato che una catena di approvvigionamento, per essere efficiente, necessita che tutti i membri coinvolti possiedano *lo stesso obiettivo e la stessa attenzione al servizio dei clienti*. A questa affermazione Lassar e Zinn (1995) hanno integrato l'aspetto che le relazioni che riescono effettivamente a conseguire dei successi, sono quelle abili nell'unire tutte le differenti politiche di supply chain con la finalità di eliminare il più possibile ridondanze e sovrapposizioni ed aumentare la cooperazione; fondamentale per incrementare il grado di efficacia in termini di minor costi da sopportare e maggior livello di soddisfacimento dei clienti finali.



Quando si fa, invece, riferimento all'*integrazione dei processi*, l'ottica da adottare è a 360° in quanto viene incluso sia l'approvvigionamento che la produzione e la distribuzione (Cooper et al. 1997; Cooper, Lambert e Pagh 1997; Ellram e Cooper 1990; Novack, Langley e Rinehart 1995; Tyndall et al. 1998) e questa può essere conseguibile attraverso, per esempio, la realizzazione di team inter funzionali.

Come ultimo punto di analisi per la costituzione di un SCM efficiente viene annoverata l'importanza della creazione di *partnership strategiche* che abbiano la peculiarità di essere *relazioni a lungo termine* (Cooper et al. 1997; Ellram e Cooper 1990; Tyndall et al. 1998), possibilmente a tempo indeterminato. E' rilevante, inoltre, che tali rapporti esterni siano abbastanza ridotti perché questo rende più agevole la gestione degli stessi.

Dopo aver analizzato la SCM come complesso di attività, si va ora a studiare l'ultima teorizzazione che è quella rivolta ad osservare la stessa come insieme di processi di gestione. In particolar modo, viene proposta una definizione estremamente esplicativa da Davenport (1993) in cui vengono definiti i processi come un'unione di attività ben strutturate, organizzate e misurate che hanno l'obiettivo di produrre un risultato (output) ben specifico rivolto ad un determinato cliente o mercato. Ancora, secondo La Londe (1997) si può definire l'SCM come un sistema di gestione delle relazioni interaziendali, delle informazioni e dei flussi di materiali al di fuori del perimetro dell'azienda, con lo scopo duplice di offrire, da una parte, un bene o servizio migliore al cliente e, dall'altra, incrementare il valore economico derivante dai flussi citati.

Dalla trattazione che è emersa fino a questo momento è evidente che non vi sia una definizione univoca di SCM. Emerge, però, in ogni studio come la gestione della catena di fornitura preveda il coinvolgimento di più aziende, una moltitudine di attività ed il coordinamento di quest'ultime. Sulla base di questi aspetti Mentzer et al. (2001) hanno elaborato una spiegazione che raccogliesse i citati punti focali, arrivando a definire la gestione della catena di fornitura come "il coordinamento sistemico e strategico delle funzioni aziendali tradizionali e delle tattiche tra queste funzioni aziendali all'interno di una particolare azienda e tra le aziende all'interno della catena di fornitura, allo scopo di migliorare le prestazioni a lungo termine delle singole aziende e della catena di fornitura nel suo complesso."

Per chiudere il cerchio delle rappresentazioni della supply chain, Mentzer et al. (2001) la raffigurano come una condotta in cui sono presenti i flussi direzionali, tra cui prodotti, servizi e risorse finanziarie, e le funzioni aziendali tradizionali, tra cui vengono annoverate, a titolo esemplificativo, il marketing e le

vendite, che hanno la finalità di gestire i menzionati flussi da monte a valle, ovvero dai fornitori dei fornitori ai clienti dei clienti.

### 1.3 Supply chain stanziare a livello globale

Come è stato citato all'inizio di questo capitolo, lo sviluppo esponenziale dello studio della supply chain ha avuto origine, tra i differenti aspetti, dal fatto che, con il fenomeno della globalizzazione le aziende sono sempre più vincolate a predisporre delle catene del valore internazionali, a volte anche globali, rendendo molto più complessa la gestione delle stesse. La letteratura ha dovuto immediatamente andare incontro a queste nuove esigenze nascenti cercando di individuare le peculiarità e gli aspetti principali.

A seguito dell'avvento pandemico è stato riaperto il dibattito inerente agli effetti positivi e negativi correlati all'organizzazione di supply chain che si stanziano in più paesi, aspetti che verranno ripresi in questo paragrafo data la loro importanza nell'analisi e nella comprensione di quella che sarà la trattazione a venire.

Per avere un inquadramento del fenomeno si consideri che l'OCSE (2013) ha affermato che le catene di valore globali riescono a portare dei forti vantaggi alle imprese in quanto conferiscono la possibilità di reperire degli input produttivi in maniera più efficiente e ad un costo minore, accedere al capitale intellettuale al di fuori del territorio nazionale ed ampliare le opportunità di business attraverso l'espansione nei mercati esteri. Un ruolo chiave è stato giocato anche nei confronti dei paesi in via di sviluppo in quanto sono state date loro le opportunità per registrare una crescita più veloce (World Bank, 2019).

Con lo scoppio del Covid-19, però, sono emerse opinioni maggiormente contrastanti volte a valorizzare, soprattutto, la crescente vulnerabilità che comporta la creazione di questi processi a livello internazionale. Un esempio emblematico lo si è avuto quando è avvenuta la chiusura delle fabbriche situate in Cina che ha portato un crollo a catena delle aziende a queste connesse, sottolineando quante imprese siano fortemente correlate dagli input derivanti dal menzionato Paese. Ecco che in tale contesto alcuni studiosi hanno cominciato ad osservare l'importanza di adottare un sistema di catene di approvvigionamento sempre più resilienti, ad esempio mediante una maggiore diversificazione del portafoglio fornitori, scegliendo gli stessi anche in base alla loro localizzazione geografica (Javorcik, 2020).

Le catene del valore globali hanno risentito dell'impatto pandemico da quattro differenti canali. In prima istanza vi è l'*impatto diretto* che si ha quando determinate aziende coinvolte nella catena di fornitura interrompono la loro produzione a causa delle difficoltà riscontrate in termini sanitari, tra cui è possibile citare dipendenti malati o precauzioni assunte derivanti dalle richieste di distanziamento sociale. Il secondo aspetto è focale per questo elaborato ed è inerente alle ripercussioni che si possono avere in termini di *impatti indiretti*. In questa fattispecie si sta facendo riferimento proprio alla catena di approvvigionamento, in particolar modo a quando la produzione necessaria per la realizzazione di un determinato bene richiede degli input produttivi situati in una zona che è stata particolarmente colpita dalla crisi sanitaria. Sempre in tale sezione, le imprese possono riscontrare delle forti difficoltà derivanti dall'interruzione delle reti di trasporto internazionali, in quanto, dall'anno 2020, sono state colpite da restrizioni alla circolazione a cui si aggiungevano la necessità di requisiti maggiori alla frontiera per lo sdoganamento. Il terzo impatto lo si ha dal *lato della domanda* e può essere in termini contrapposti: da un versante è possibile registrare un calo delle richieste dei consumatori nonostante nelle aziende vi sia una conservazione perfetta della capacità lavorativa, dall'altro, in maniera diametralmente opposta, si può riscontrare un aumento della domanda o uno spostamento della stessa. Questa elevata volatilità trova un'influenza diretta sulle catene di approvvigionamento nazionali, ma non solo. Attraverso la globalizzazione, infatti, vi è una propagazione degli shock economici e quindi, quando la richiesta di determinati prodotti sta diminuendo in un paese, si esplica il fenomeno che si riduce anche la necessità di input produttivi derivanti da altri paesi in cui ci si affida per la fornitura e tale avvenimento porta al coinvolgimento di più nazioni. Come ultimo impatto vi è quello inerente al *rischio della politica commerciale e di investimento*, in cui si annovera, ad esempio, la pressione elevata per la rinazionalizzazione della produzione nei confini nazionali, data la convinzione che tale azione riesca ad incrementare la sicurezza nell'avere un flusso costante di input produttivi che difficilmente riesca ad interrompersi.

#### 1.4 Supply chain internazionali e shock esogeni

Cosa si può apprendere dalle esperienze passate in merito alle catene di approvvigionamento internazionali che si trovano ad affrontare eventi esogeni in grado di modificare il normale funzionamento dei processi?

Nell'anno 2011 hanno avuto luogo due grandi disastri naturali rispettivamente in Giappone e Thailandia che hanno comportato delle gravi implicazioni in termini economici. Diversi studiosi hanno analizzato le conseguenze generate dal terremoto verificatosi in Great East Japan dove è emerso che i danni maggiori sono stati registrati dalle catene del valore che si servivano di input produttivi unici e difficilmente intercambiabili. Todone et al. (2015) ha fatto emergere come le aziende che avevano un portafoglio fornitori particolarmente esteso siano state, invece, in grado di apportare al proprio business una ripresa nettamente più rapida. La complessità dell'approvvigionamento di queste realtà ha comportato quindi, in un primo periodo, un iniziale svantaggio, ma che in un orizzonte temporale esteso si è trasformato in un elemento di privilegio nel far fronte brillantemente alla situazione presentatasi.

Se si sposta maggiormente l'attenzione ai giorni odierni, si noti come la crisi pandemica sia molto più facilmente paragonabile ad un disastro naturale rispetto alla crisi finanziaria avuta nel 2008-2009. Quando, nel 2020, si sono cominciate a registrare le prime conseguenze dell'avvento del Covid-19, le mascherine, che erano prodotte unicamente in Cina, sono diventate praticamente irreperibili e questa è stata vista come una conseguenza estremamente dannosa delle reti di approvvigionamento estero. Un'analisi molto più dettagliata della situazione evidenzia, però, come in realtà tale fenomeno è dovuto ad un'esplosione della domanda. Le carenze registrate non sono la diretta conseguenza di catene di approvvigionamento internazionali, poiché la produzione interna dovrebbe essere abile a rispondere a esigenze di tale tipologia. Questo è un importante indicatore del fatto che la pianificazione aziendale debba essere maggiormente in grado di anticipare i rischi di mercato attraverso, per esempio, strategie di accumulo (OCSE 2020), ma anche mediante la cooperazione a livello internazionale.

Non solo, l'esperienza che suggerisce la Corea è quella che le menzionate catene del valore internazionali si identificano, in molte casistiche, come una riposta alle difficoltà e non in un incremento dei problemi. Prima del periodo pandemico, infatti, la Corea non era uno tra i maggiori esportatori dei kit per il test Covid-19, ma, in brevissimo tempo, è riuscita a realizzare questo obiettivo proprio grazie alle esperienze maturate a livello globale.

### 1.5 Resilienza delle supply chain internazionali

Fino a questo momento è stata analizzata l'importanza crescente che le catene di approvvigionamento internazionali hanno assunto negli ultimi anni a seguito della più elevata interconnessione richiesta tra

fornitori e produttori, la cui diretta conseguenza è un maggiore grado di dipendenza tra le aziende coinvolte all'interno della medesima supply chain e un più alto livello di complessità della stessa (Blackhurst et al., 2005, Wagner e Bode, 2006 ; Stecke e Kumar, 2009; Christopher et al., 2011). Questa situazione ha comportato la creazione di catene di fornitura particolarmente efficienti se localizzate in ambienti stabili, ma estremamente vulnerabili in caso dell'avvento di interruzioni esterne.

In un periodo non particolarmente distante dai giorni nostri, le supply chain si sono trovate a fronteggiare differenti sfide, tra cui è possibile annoverare la volatilità della domanda, l'arco temporale di vita ridotto dei beni immessi nel mercato e le diverse esigenze provenienti dai clienti. Riuscire ad adattarsi efficacemente a queste situazioni ha incrementato la complessità dei processi aziendali, il cui diretto risvolto è una maggior instabilità delle imprese (Stefanovic et al., 2009; Ghadge et al., 2012; Roberta Pereira et al., 2014). Più nello specifico, un mondo caratterizzato da forte incertezza e turbolenza a livello di supply chain, non fa altro che aumentare incredibilmente le preoccupazioni delle organizzazioni. Le realtà aziendali, infatti, si trovano ad essere esposte in misura sempre maggiore a situazioni di complessità crescente dal lato delle forniture e a fronteggiare l'imprevedibilità del mercato, a cui poi bisogna aggiungere i rischi più rari connessi a catastrofi naturali, terrorismo o attacchi informatici che potrebbero compromettere drasticamente le capacità produttive se non viene messa in atto una corretta gestione degli stessi (Mensah e Merkurjev 2014).

Le motivazioni riportate si identificano come l'elemento chiave che ha dato origine alla necessità di sviluppare gli studi inerenti alla resilienza della supply chain, di cui ora verranno esposti i punti principali nelle sezioni a venire.

Quando si parla di resilienza della catena di approvvigionamento bisogna considerare che vi è una difficoltà correlata al fatto che i termini incertezza, rischio, vulnerabilità e resilienza vengono usati molte volte come se fossero sinonimi, ma ovviamente non è così.

La distinzione che viene proposta tra incertezza e rischio trova la sua origine nella tipologia di esiti conseguibili. In particolar modo, quando si fa riferimento al rischio si associano sempre esiti negativi, l'incertezza, invece, può portare anche a risultati positivi (Wagner e Bode 2008). Un esempio esplicativo è quello secondo cui se vi sono delle interruzioni a livello di catena di approvvigionamento che derivano da dei disastri naturali dove si è certi che vi saranno delle conseguenze negative, si fa riferimento al rischio, se, invece, si verificano delle interruzioni della domanda, queste possono avere dei riscontri sia positivi che negativi, per cui entra in gioco l'incertezza. Successivamente, il concetto di vulnerabilità

della supply chain è stato chiarito da Svensson (2000) che l'ha identificata come l'esposizione a forti e dannose perturbazioni che sono la conseguenza di rischi presenti all'interno e all'esterno della catena di fornitura.

Traslando, invece, su quello che è il tema principale della trattazione, si va a rappresentare la resilienza della catena di approvvigionamento (SCR) come la capacità della stessa a fronteggiare degli eventi esterni rischiosi che non possono essere evitati, prefiggendosi al contempo l'obiettivo di riuscire a tornare allo stato originale nel minor tempo possibile o di traslare verso nuove opportunità che sembrano essere maggiormente desiderabili a (Peck 2005; Christopher e Peck 2004; Juttner e Maklan 2011). Una definizione emblematica della SCR è stata data da Ponomarov e Holcomb (2009) dove l'hanno rappresentata come "la capacità adattiva della catena di approvvigionamento di prepararsi a eventi imprevisti, rispondere alle interruzioni e riprendersi da esse mantenendo la continuità delle operazioni al livello desiderato di connessione e controllo su struttura e funzione". La resilienza, quindi, mantiene il suo focus sulla capacità che il sistema aziendale ha nell'adattarsi rispetto ad eventi estranei ed improvvisi (Briano et al. 2009; Smith 2004). La tipologia presentata di interruzioni non implica solo un determinato grado di turbolenza (Hamel e Valikangas 2003), ma anche di incertezza lungo tutti i differenti livelli della catena di fornitura (van der Vorst e Beulens 2002), la cui unione è in grado di minacciare la funzionalità dei flussi in atto (Sheffi 2005). Il modo in cui si manifestano tali shock esterni permette di classificarli in interruzioni (Sheffi e Rice 2005), crisi o, nel caso più estremo, disastri (Natarajarathinam et al. 2009; Richey 2009). Da queste affermazioni emerge come sia prioritario andare a sviluppare un sistema che rimanga resiliente, perché, solo così, si riesce a conferire un incremento della prontezza dell'impresa nel fronteggiare gli avvenimenti avversi che possono avere luogo dal lato clienti, da quello dei fornitori o dalla tipologia di processi internamente utilizzati (Purvis et al. 2016).

Sulla base di quanto detto è importante considerare che predisporre una catena di approvvigionamento resiliente potrebbe non significare avere a disposizione un sistema a basso costo (Carvalho et al. 2012). Questo anche perché è necessario implementare un meccanismo che sia continuativo nel tempo visto che la resilienza non fa riferimento unicamente alla salvaguardia delle operazioni aziendali a fronte dell'avvenimento di un evento avverso unico, ma, al contrario, si occupa di adattarsi costantemente alle situazioni esterne al fine di anticipare eventuali gravi interruzioni che possano danneggiare profondamente il normale flusso di attività (Hamel e Valikangas 2003). Proprio per tale motivazione Melnyk et al. (2014) hanno ideato una presentazione della catena di approvvigionamento in grado di identificarla come l'abilità di un sistema nel ridurre al minimo l'impatto di un evento avverso o di

diminuire il più possibile l'arco temporale che intercorre tra l'inizio della situazione negativa e il recupero della stessa, per poi riuscire a ristabilizzare l'impresa, mediante un percorso di ritorno, verso nuovi livelli di funzionalità.

I due studiosi Sheffi e Rice (2005) hanno proposto tre fasi che devono essere predisposte per essere preparati qualora si verificasse un blocco, anche parziale, della catena di fornitura e sono prontezza, reattività e recupero. L'adempimento di tali step può avvenire, però, solo se le aziende sono in grado di mettere in atto quattro capacità fondamentali della resilienza, ovvero la flessibilità, la velocità, la visibilità e la collaborazione, che ora verranno opportunamente analizzate (Juttner e Maklan 2011).

Una frase esplicativa di cosa stia a significare la *flessibilità* viene fornita da Peck (2005) che la descrive come l'abilità di riuscire a piegarsi in maniera facile senza rompersi. In altre parole, quando si fa riferimento a questa sfera, si intende la capacità nell'assorbire gli eventi dannosi ed elaborarli mediante il rilancio di risposte efficaci (Skipper e Hanna 2009) e, qualora sia possibile, andare a sfruttare la nuova situazione per ricavarne delle opportunità (Juttner e Maklan 2011). Questa teorizzazione trova riscontro anche da parte dello studioso Lee (2004) che fa riferimento alla flessibilità come l'attitudine ad assumere posizioni sempre nuove a fronte di situazioni anomale e di adattarsi in maniera estremamente rapida ad eventuali cambiamenti che modifichino il normale funzionamento delle operazioni nella catena di fornitura. Una discussione ancora ampiamente aperta in letteratura è quella relativa al binomio e rispettivo punto di incontro tra flessibilità e ridondanza. Quest'ultima, infatti, potrebbe essere una buona metodologia per riuscire a conseguire la resilienza ed è implementabile sotto più aspetti, ad esempio in termini di un maggior numero di fornitori, di scorte o di sovraccapacità (Sheffi, 2005; Tang, 2006a; Tomlin, 2006; Sodhi e Lee, 2007; Knemeyer et al., 2009). Ovviamente bisogna considerare che le realtà aziendali operano in un contesto di scarsità di risorse e, quindi, è necessario comprendere a quali capacità, sia dal lato flessibilità che da quello della ridondanza, fare maggior affidamento.

Il riferimento alla *velocità*, invece, serve a privilegiare la dimensione dell'efficienza rispetto a quella dell'efficacia nell'elaborazione di una risposta a seguito di interruzioni nelle attività (Smith 2004). La sua presenza è fondamentale perché permette di implementare un corretto adattamento al nuovo contesto in tutte le fasi temporali, ovvero prima, durante e dopo che si è verificato il fermo della catena di approvvigionamento.

Un esempio in grado di chiarire tutti i concetti menzionati fino a questo momento è quello presentato da Stevenson e Spring (2007) dove si evidenzia la flessibilità come i differenti assetti che possono essere

riprogrammati all'interno della supply chain a seguito di un evento che richieda un ripensamento dell'assetto organizzativo, la robustezza che si rivolge al numero in termini quantitativi di cambiamenti in grado di essere sopportati ed, infine, la velocità quale capacità che fa riferimento all'arco temporale attraverso cui questi ammodernamenti si verificano.

Quando si sposta l'attenzione alla *visibilità* della catena di fornitura si fa, invece, riferimento all'eventuale possesso di informazioni sugli accadimenti inerenti alla logistica, alla fase distributiva, all'inventario e a qualsiasi altra parte che compone la catena dell'approvvigionamento (Sheffi e Rice 2005; Smith 2004; Wei e Wang 2010). Il suo grado di importanza elevato è da attribuire al fatto che un importante livello di visibilità è abile nel prevenire avvenimenti quali interventi alla supply chain non necessari e decisioni poco idonee nel rispondere ai rischi esterni (Christopher e Lee 2004).

In ultima istanza si fa riferimento al concetto della *collaborazione* come quella peculiarità propria della supply chain, visto che quest'ultima non è altro che un ambiente inter organizzativo tra differenti realtà aziendali che si prefiggono lo scopo di allineare le azioni e mettere insieme le forze per avere una risposta efficace agli eventi avversi. L'emblema di quanto detto è individuabile in una frase di Richey (2009) in cui viene spiegata questa abilità come il collante che riesce, in un momento di crisi, a tenere unite le organizzazioni della filiera, permettendo, al contempo, di prevenire eventuali comportamenti opportunistici delle parti. Sheffi (2005) ha posto un accento diverso a questo aspetto andando a sottolineare l'importanza della collaborazione anche ex post interruzione delle attività, essendo un canale abile nel permettere lo scambio delle esperienze vissute ed incrementare così le capacità di apprendimento. Infine, quando si fa riferimento alla collaborazione, non bisogna dimenticare che vi è una stretta connessione tra questa e la terza abilità analizzata ovvero la visibilità, perché solo attraverso l'implementazione di questi due aspetti si riesce ad incrementare la disponibilità degli agenti a scambiare le informazioni sensibili (Faisal et al. 2006). Secondo Christopher e Peck (2004) quest'ultimo punto non è un elemento secondario della collaborazione, ma driver principale della stessa, infatti, anche uno studio di Mandal (2012) ha evidenziato come le differenti realtà aziendali riescono a lavorare tra loro solo se vi è un opportuno scambio di dati rilevanti che avviene in maniera efficace ed efficiente. Quanto citato assume rilevanza, però, unicamente nella misura in cui vi è un forte sistema di fiducia tra i membri della stessa organizzazione e tra di loro e quelli che si trovano al di fuori dei confini aziendali (Faisal et al. 2007). L'importanza di questo aspetto ha preso ancora più piede quando, a seguito dello studio condotto Ponomarov (2009), si è dimostrato che a maggiori gradi di fiducia reciproca tra acquirente e fornitore,



sono correlati livelli più alti di resilienza all'interno della stessa relazione; rapporto che migliora maggiormente se l'ottica con cui viene instaurato è quella di lungo periodo.

In linea più generale si può affermare che, al fine di prevenire e rispondere al meglio a determinati shock esterni, potrebbe essere una buona iniziativa quella di promuovere una cultura orientata alla gestione efficace dei rischi all'interno delle organizzazioni (Christopher e Peck 2004). Questa esigenza deriva dal fatto che le realtà aziendali presentano, oggigiorno, delle strutture sempre più complesse a cui far fronte con delle complicazioni multilivello e diversi gradi di interazione che non fanno altro che incrementare estremamente la difficoltà per i gestori del rischio nel monitorare tutte le possibili fonti di interruzione delle attività. Ecco che in tale contesto si inserisce perfettamente la possibilità di creare dei team interfunzionali di gestione del rischio che abbiano propriamente lo scopo di comunicare periodicamente con la direzione e i responsabili della supply chain. L'adozione di un sistema di tale tipologia permette di registrare una ripresa molto più veloce, qualora ce ne sia bisogno, rispetto a quella che si potrebbe avere senza l'esistenza dello stesso. La promozione di questa cultura comune riesce ad esplicitare completamente la sua efficienza solo se alla base vi è un forte comando abile nel modificare il pensiero condiviso a tutti i livelli, infatti, Christopher e Peck (2004) hanno dimostrato che non si riesce a conseguire correttamente un cambiamento della cultura dell'organizzazione se non vi è un idoneo sostegno da parte del top management. L'ultimo aspetto rilevante è inerente all'innovazione in quanto fattore principale per orientare lo sviluppo della realtà aziendale nel lungo termine e guidarla verso gli adattamenti all'ambiente esterno (Santos-Vijande e Alvarez-Gonzalez, 2007). Importante è annoverare come le innovazioni riescano ad avvenire solo se l'ambiente in cui hanno origine è caratterizzato da un insieme di convinzioni condivise, ed ecco che si ritorna al concetto di cultura del rischio comunemente accettata (Sharifirad e Ataei, 2012).

E' indubbio che tutti i menzionati punti giocano un ruolo estremamente importante per la creazione di resilienza all'interno della catena di approvvigionamento, ma, come in ogni cosa, non esiste una legge che predisponga una serie di comportamenti da adottare e che possa essere universalizzabile a qualsiasi azienda. Questa caratteristica deriva anche dal fatto che ci sono delle catene del valore profondamente distanti tra loro proprio in termini di differenti peculiarità che le costituiscono. Vi è la presenza, a titolo di esempio, di supply chain che si identificano per la loro forte solidità, nonché la capacità di continuare con le attività produttive durante una crisi, e sono le imprese che forniscono beni essenziali, tra cui alimenti o forniture mediche, e quelle dove è molto complesso riavviare i processi produttivi se questi vengono interrotti. Ovviamente tali due tipologie di organizzazioni spenderanno cifre nettamente più

consistenti di altre aziende, che magari hanno preferenze orientate ad altri obiettivi, per fare in modo che sia assicurata una fornitura costante.

Una mossa strategica efficace che riesce a rispondere a queste esigenze è quella di dotarsi di una certa ridondanza dei fornitori per ciascuna tipologia di input produttivo, ma la cui diretta implicazione è un incremento notevole dei costi. In questa analisi è importante, inoltre, tenere in considerazione che, quando si prendono delle decisioni in merito alla catena di approvvigionamento, bisogna fare attenzione a rispettare il criterio della differenziazione geografica dei fornitori in quanto si potrebbe avere una diminuzione dei costi complessivi da sostenere. Le aziende che attribuiscono maggiore importanza a delle buone tempistiche di ricezione delle materie prime rispetto all'acquisto delle stesse ad un minor prezzo, però, si adopereranno per avere delle catene di approvvigionamento molto più corte, perché solo in tale maniera si riesce ad assicurarsi una fornitura costante e agile. Infine, è importante annoverare che le imprese che si impegnano ad incrementare il loro livello di solidità, si occupano anche del miglioramento della resilienza, ma solo in seconda istanza visto che la prima è un'opzione particolarmente onerosa dal lato economico. Coloro che hanno una netta preferenza per la resilienza rispetto alla solidità, invece, prediligono gli aspetti abili nel riportare una velocità di ripresa. Quest'ultima può essere conseguita, per esempio, attraverso l'instaurazione di rapporti di lungo periodo con i propri fornitori che permette di creare delle relazioni di fiducia in grado di garantire un tempo di ripristino nettamente più veloce. Jain et al., (2016), infatti, ha dato prova empirica che una maggiore diversificazione dei fornitori è correlata ad una ripresa delle operazioni più lenta rispetto all'avere a disposizione delle relazioni di lungo periodo.

## 2. Contesto di indagine e domanda di ricerca

### 2.1 Tratti distintivi dei family business

Se il tema della supply e supply chain resilience è stato ampiamente indagato nel capitolo precedente, in questa sezione si propone un'analisi delle imprese familiari e le loro modalità di risposta agli eventi avversi. La finalità è quella di delineare un percorso che porti a poter presentare, in un secondo momento, uno studio congiunto tra le due tematiche, attualmente non ancora presente.

Il Family Business (FB) è una realtà fondamentale che caratterizza in larga misura il territorio europeo: secondo il Family Firm Institute, nel 2015 queste aziende sono state le protagoniste nella realizzazione di un fatturato corrispondente ad 1 trilione di euro e rappresentano il 60% della totalità dei business del continente. La loro rilevanza è estremamente impattante anche a livello mondiale, infatti, l'International Family Enterprise Research Academy (2003) afferma che queste imprese riescono a generare ogni anno tra il 70% e il 90% del PIL globale.

Gli elementi identificativi di un FB sono quattro e si sostanziano in un livello di proprietà controllato dalla famiglia e un management la cui guida è nelle mani di un membro della stessa, deve essere avvenuto almeno un passaggio generazionale e vi è la necessità del mantenimento di una logica di lungo periodo al fine della trasmissione dell'azienda in ottica futura.

Una definizione ampiamente accolta, che va in soccorso al delineamento di che cos'è un FB, è quella fornita da European Family Business (2016) in cui viene rappresentato come un'organizzazione dotata di controllo decisionale interno alla famiglia, sia esso diretto o indiretto, e con almeno un soggetto appartenente alla famiglia stessa proattivamente coinvolto nelle mansioni di governance aziendale.

I FB vengono considerati come una continuità naturale della famiglia (Astrachan e Jaskiewicz, 2008; Berrone et al., 2012; Zellweger e Astrachan, 2008) e questo comporta che ogni scelta intrapresa fa avere un riscontro in termini reputazionali che si riversano direttamente a livello personale sulla famiglia stessa. Per tale motivazione vi è un'attenzione maggiore alle ripercussioni pratiche che ogni decisione di business può implicare.

I FB possono assumere dimensioni anche significativamente distanti tra loro. In un estremo sono situati quelli che rimangono piccoli, sia per motivazioni intrinseche alla stessa realtà, che per le condizioni

derivanti dal mercato, dall'altro, invece, vi sono aziende, tra cui Fiat, Volkswagen (...) che mantengono la natura familiare nonostante il fatturato annuale sia oltre i 25 miliardi di euro (Fairlie, 2013).

Si possono annoverare una moltitudine di caratteristiche che differenziano i FB dalle aziende non familiari. Prima tra tutte, come sopraccitato, è l'orientamento di lungo periodo che porta come diretta conseguenza una gestione prudente del business e un'avversione alle pratiche commerciali che potrebbero identificarsi come rischiose (Cassia et al., 2012; Levenburg e Magal, 2005). In secondo luogo, vi è la volontà di preservare i benefici aziendali sia di tipo finanziario che non, ovvero i cosiddetti "Economic e Non Economic Goals" (Berrone et al., 2012; Gómez Mejía et al., 2007). Inoltre, i forti legami leggibili all'interno dell'azienda, proprio generati dalla presenza della famiglia, possono tradursi anche nella creazione di importanti relazioni con i stakeholder esterni attraverso il mantenimento dei rapporti con i partner anche per diverse generazioni (Dyer Jr e Whetten, 2006). Un'altra peculiarità si configura con l'isomorfismo organizzativo, ovvero, la ricerca di relazioni con soggetti al di fuori dell'azienda che abbiano caratteristiche simili alle proprie. Questo attributo aumenta esponenzialmente la probabilità di instaurare degli scambi economici con altre aziende familiari che hanno la medesima visione di lungo periodo (Dacin, 1997; Deephouse, 1996; DiMaggio e Powell, 1983; Martinez e Aldrich, 2014). Un altro tratto distintivo da annoverare è quello inerente alla velocità con cui vengono prese le decisioni a livello manageriale, infatti, i FB hanno maggiori capacità, rispetto alle controparti non familiari, di muoversi verso nuove opportunità di business (Allio, 2004; Stanley e McDowell, 2014). Il binomio relativo alle relazioni di lungo termine e alla proprietà concentrata consentono di avere un processo decisionale snello e molto efficiente. Come ultimo aspetto assume rilevanza l'elevato grado di controllo esercitato dalla famiglia sulla liquidità da reinvestire (Allio, 2004). La totalità degli elementi presentati sono i fattori chiave che conferiscono l'opportunità ai manager di agire rapidamente nel perseguimento di nuove strade di crescita.

Nonostante la rilevanza focale nel contesto mondiale che tali realtà assumono, non vi sono moltissimi studi accademici che hanno assunto i FB come loro protagonisti, rendendolo un campo di ricerca ancora in fase di sviluppo (Litz et al.; 2012).

## 2.2 Lente teorica di riferimento: La Socioemotional Wealth

Quando si analizzano i FB bisogna porre attenzione a non commettere l'errore di osservarli secondo le tradizionali misure della performance aziendale. Obiettivi come l'aspetto emotivo, l'eredità da tramandare alle generazioni a venire e la creazione di nuovi posti di lavoro potrebbero, in determinate casistiche, assumere una rilevanza maggiore rispetto ai classici orientamenti finanziari tipici delle realtà aziendali (Astrachan, 2010; Yu et al., 2012).

A tale proposito, Gómez-Mejía et al. (2007) hanno avuto la lungimiranza di introdurre il concetto di Socioemotional Wealth (SEW) definendola come quell'insieme di aspetti non finanziari dell'azienda che sono orientati al soddisfacimento dei bisogni affettivi propri della famiglia, tra cui è possibile annoverare l'identità, la volontà di esercitare un'influenza familiare e quella far perdurare la stessa nel tempo. Questa dimensione serve ad enfatizzare i valori su cui si basa la famiglia, la sua autorità e la volontà del mantenimento del capitale sociale in una visione di lungo periodo. L'immagine riportata di seguito serve a schematizzare le cinque dimensioni fondamentali della SEW che si sostanziano in: controllo e influenza della famiglia, identificazione familiare con l'azienda, legami sociali vincolanti, attaccamento emotivo e rinnovo dei vincoli familiari attraverso la successione dinastica (Berrone et al., 2014),

Tabella 1 – Dimensioni della Socioemotional Wealth

<b>DIMENSIONI</b>	<b>DESCRIZIONE</b>
<i>Influenza e controllo familiare</i>	I membri della famiglia cercano di mantenere il controllo, l'autorità e l'influenza sull'azienda attraverso i ruoli chiave ricoperti dal consiglio di amministrazione.
<i>Identificazione dei membri della famiglia con l'azienda</i>	L'azienda funge da elemento importante dell'identità personale dei membri della famiglia, è considerata proprio come un'estensione della famiglia stessa ed è legata al suo nome.
<i>Legami sociali vincolanti</i>	I membri della famiglia, non solo mantengono forti legami tra loro, ma anche con i dipendenti non familiari, i business partners e la comunità. I rapporti sono basati sulla fiducia.

<i>Attaccamento emotivo</i>	I forti livelli di attaccamenti emotivi tra i membri della famiglia impattano le decisioni delle business unit.
<i>Rinnovo dei legami familiari attraverso la successione dinastica</i>	I membri della famiglia si prefiggono l'obiettivo di tramandare l'azienda alle generazioni future, incoraggiando una prospettiva sostenibile di lungo termine dell'impresa stessa.

Fonte: Tabella elaborata dall'autrice

Da questa rappresentazione emerge come vi siano una serie di risultati che i FB si prefiggono di raggiungere che non sono propri dei classici traguardi perseguibili quando si segue esclusivamente una visione finanziaria. Esempi concreti di questi sono la reputazione, la volontà di mantenere un bel clima all'interno e all'esterno della famiglia, l'esercizio di un impatto positivo sulla comunità, il mantenimento del controllo a livello organizzativo e la creazione di nuove opportunità lavorative alle generazioni a venire.

Ogni scelta strategica è volta alla salvaguardia della SEW, infatti, Gómez-Mejía (2007) presenta come registrare una perdita di ricchezza socio-emotiva comporta necessariamente anche una perdita di intimità, con conseguente ridotta capacità di portare a compimento le aspettative della famiglia. La rilevanza che assume la SEW è prioritaria in quanto, secondo Berron (2012), è la caratteristica più impattante dell'essenza dei FB che li distingue da tutte le altre organizzazioni. Il chiarimento di tale aspetto permette di avere una maggiore comprensione di tutta la trattazione che seguirà.

Fino a questo momento si è compreso che, in molte casistiche, i FB potrebbero non sempre agire seguendo le logiche ampiamente riconosciute della massimizzazione del profitto o del soddisfacimento degli interessi degli azionisti. Sotto tale profilo è quindi utile proporre una suddivisione ulteriore, ai fini della chiarezza espositiva, delle quattro macro aree che, nel loro insieme, forniscono una visione complessiva dei goal che ogni FB tiene in considerazione. L'inserimento di questa analisi nel contesto delineato serve ad individuare i traguardi prefissati dalla direzione aziendale inerenti alla ricchezza socio emotiva all'interno di un quadro più ampio in grado di offrire una panoramica generale.

Tabella 2 - Totalità degli obiettivi delle imprese familiari

	(A) <b>FAMILY-CENTERED</b>	(B) <b>NONFAMILY-CENTERED</b>
(1) <b>ECONOMIC</b>	<i>Family-Centered Economic Goals</i>	<i>NonFamily-Centered Economic Goals</i>
(2) <b>NONECONOMIC</b>	<i>Family-Centered NonEconomic Goals</i>	<i>NonFamily-Centered NonEconomic Goals</i>

Fonte: Tabella elaborata dall'autrice

I primi obiettivi da analizzare sono quelli inerenti alla sfera economica correlati alla famiglia (obiettivi FCE). All'interno di questo sottoinsieme rientrano tutti i traguardi che tendenzialmente si rivolgono a mantenere il controllo dell'impresa centrato sulla famiglia e generare differenti forme di ricchezza da destinare alla famiglia stessa (Kotlar e De Massis, 2013, p. 1272). Il controllo familiare esercitato nei confronti dell'azienda è l'aspetto maggiormente impattante del gruppo FCE perché, essendo considerato il business un investimento a lungo termine, a questo fattore è connessa la volontà del passaggio generazionale (Tagiuri e Davis, 1992). La ricchezza, invece, fa riferimento al patrimonio aziendale che, in molte casistiche, corrisponde esattamente alle disponibilità economiche della famiglia. Questo aspetto potrebbe essere fonte di conflitti quando si verifica la fattispecie che vi sono diversi soggetti che rivendicano la menzionata ricchezza, ma, essendo quest'ultima fortemente legata all'impresa, risulta essere difficoltoso separarla e distribuirla (Zellweger e Kammerlander, 2015).

In seconda istanza sono individuabili gli obiettivi non economici incentrati sulla famiglia (obiettivi FCNE) che trovano come elementi portati i goal focalizzati sugli aspetti sociali ed emotivi, tra cui è possibile annoverare l'identità e l'armonia familiare e lo status sociale di cui gode quest'ultima (Kotlar e De Massis 2013). Il primo degli elementi menzionati fa riferimento all'identificazione che viene posta in essere da ogni membro familiare nei confronti del business, rendendo, in tale maniera, sempre meno nitidi i confini esistenti tra azienda e famiglia costituente. Tale aspetto è importante se si considera che serve ad aumentare la responsabilità per le azioni compiute dai soggetti che hanno messo in atto il citato processo psicologico (Dyer Jr e Whetten, 2006). Proseguendo, l'armonia assume un ruolo rilevante se viene considerata in ottica di prevenzione dei conflitti che, a volte, possono essere il fattore scatenante di forti disordini in azienda. La letteratura, infatti, evidenzia una connessione diretta tra armonia familiare e performance aziendale (Habbershon et al., 2003). Come ultimo aspetto viene annoverato lo status

sociale, ovvero il grado di importanza attribuito dalla famiglia a come viene valutata dalla comunità. All'interno di questa categoria si annoverano tutte le azioni concretamente messe in atto al fine di aumentare la reputazione, tra cui la sponsorizzazione di eventi di beneficenza. La coltivazione di tale aspetto è prioritario se, soprattutto in ottica futura, si vuole continuare a godere di tutto l'insieme di benefici che è in grado di restituire la società, in particolar modo nei momenti di crisi, una volta viene riconosciuta l'impresa come un agente benevolo del territorio.

La terza analisi fa riferimento alla fiera degli obiettivi economici non incentrati sulla famiglia (obiettivi NFCE) e in questa sezione sono inclusi tutti i goal inerenti gli indicatori che evidenzino la performance economica dell'impresa, come potrebbero essere quelli propri della crescita, della sopravvivenza e del profitto (Kotlar e De Massis, 2013, p. 1273). Quando si parla di sopravvivenza entra in gioco un aspetto che è proprio dei FB, ovvero quello che le famiglie possono intervenire con la propria ricchezza per salvare l'impresa nella casistica in cui si verificasse un rischio in grado di ostacolarne la continuità. La pericolosità di quanto detto comporta l'aver un grande interesse nel fare in modo che non si incorra in tale evento. Quando si parla di crescita aziendale, invece, si fa riferimento alla ricerca continua di nuove iniziative, prodotti da immettere nei mercati o nuovi luoghi geografici di espansione. Tendenzialmente le realtà familiari non prediligono il lancio di linee di prodotti interamente nuove, ma, piuttosto, preferiscono portare innovazioni costanti al portafoglio già esistente (Chrisman e Patel, 2012). La motivazione di quanto detto risiede nel fatto che le interconnessioni tra impresa e famiglia si estendono anche dal lato dei beni offerti. Più in generale, la performance economica possiede un'ottica maggiormente incentrata al breve termine ed è solitamente identificata da valori numerici o rapporti finanziari, tra cui annoveriamo l'EBITDA, il ROA e i flussi di cassa.

L'ultima indagine è rivolta alla sezione degli obiettivi non economici non incentrati sulla famiglia (obiettivi NFCNE) dove vengono inclusi tutti i processi relativi al miglioramento e salvaguardia delle relazioni con le parti interessate, come quelle con i dipendenti e la comunità esterna (Kotlar e De Massis, 2013, p. 1273). Questa categoria, seppur in maniera indiretta, trova un suo riflesso in quella correlata ai goal FCNE perché, la costituzione di solide relazioni esterne con partner strategicamente importanti e che siano durature nel tempo, si ripercuote inevitabilmente nella percezione di come l'azienda è vista dall'ambiente esterno. La volontà di costruire dei stabili legami interni fa riferimento al trinomio azienda, famiglia e dipendenti (Belk, 1988; Berrone et al., 2012) e, avere l'appoggio di quest'ultimi, è fondamentale al fine di un buon andamento dell'attività. Ampi vantaggi si possono ottenere anche attraverso le relazioni esterne perché, come sopraccitato, la comunità è particolarmente in grado di essere



riconoscente ed aiutare la famiglia e l'azienda qualora ci si trovi nella situazione di dover superare momenti di crisi. Questa fattispecie si verifica solo se si è sempre agito nell'interesse del contesto in cui si è presenti; un esempio concreto può essere quello riguardante le azioni di responsabilità sociale o il soddisfacimento elevato degli standard ambientali (Dou et al., 2017).

### 2.3 Resilienza dei family business

La trattazione condotta fino a questo momento ha indagato la resilienza della supply chain quale branca di studi in enorme espansione date le nuove esigenze delle realtà aziendali e le peculiarità proprie dei FB. Questo paragrafo, invece, vedrà come oggetto di studio la comunione tra i concetti inerenti la resilienza e quelli delle imprese familiari, nonché le organizzazioni che meglio riescono a confermare la loro presenza sul mercato in ottica di lungo periodo. Questa analisi sarà fondamentale per condurre l'elaborato alla presentazione della domanda di ricerca che vede come protagonista la resilienza della supply chain proprio in ottica dei FB.

La volontà dei FB di rimanere attivi all'interno di un contesto competitivo viene evidenziata da un rapporto pubblicato recentemente da parte di Crédit Suisse (2021) in cui si dimostra come tali realtà, a seguito dell'avvento di periodi di crisi, presentano dei tassi di crescita ed una redditività nettamente maggiore rispetto alle controparti non familiari. Questo grado più elevato di performance traspare anche nei rapporti pubblicati da KPMG/STEP (2021). Sullo stesso versante, Amore e Minichilli (2018) e Salvato, Sargiacomo, Amore e Minichilli (2020) hanno dato prova empirica di come i FB abbiano delle capacità di sopravvivenza alle crisi profondamente più alte di tutte le altre imprese; aspetto che ha avuto riscontro anche durante l'avvento del Covid-19 in quanto Amore, Quarato et al. (2021) hanno scoperto che queste tipologie di business hanno sofferto meno delle altre. Ovviamente le affermazioni riportate devono essere osservate all'interno di un quadro complessivo, in quanto, l'insieme unificato dei FB contiene tipologie degli stessi anche profondamente differenti tra loro.

Per analizzare concretamente come i FB riescono a mettere in gioco la loro maggiore resilienza rispetto alle controparti non familiari si costruirà un quadro che segue un ordine cronologico di quelle che sono state le effettive reazioni dei FB a degli eventi disastrosi. In particolar modo si andranno ad analizzare i casi specifici relativi al terremoto avvenuto in Abruzzo il 6 aprile del 2009, quello verificatosi in Cile nel 2010 di 8,8 gradi della scala Richter e, per ultimo, l'arrivo dell'epidemia da Covid-19.

E' già stata ampiamente discussa la peculiarità propria dei FB di riuscire a far fronte alle avversità, tra cui proprio i disastri naturali, attraverso delle capacità nettamente superiori a quelle dei competitor (Chrisman, Chua, & Steier, 2011; Danes et al., 2009; Memili, Welsh, & Luthans, 2013; Minichilli, Brogi, & Calabrò, 2016). L'orientamento alla resilienza sembra spingere queste realtà ad osservare i rischi esterni come nuove opportunità di business su cui poter fare effettivamente leva (Roux-Dufort, 2007; Williams & Shepherd, 2018). La volontà di rimanere attivi sul mercato è dovuta al desiderio di preservazione della SEW che vincola i componenti della famiglia a sopportare degli sforzi e dei sacrifici addizionali quando si verificano tali situazioni avverse (Minichilli et al., 2016). Andare ad analizzare concretamente il comportamento di queste realtà nell'arco temporale che vi è post catastrofe, permette di evidenziare effettivamente questi aspetti.

La prima analisi che verrà condotta sarà, come sopra riportato, quella inerente al terremoto avvenuto in Abruzzo nel 2009. In questo contesto, Salvato et al. (2020) osservano i livelli di performance di tutte le imprese, sia familiari che non, localizzate nell'area devastata dell'evento naturale. I risultati migliori conseguiti dai FB, come si vedrà successivamente, devono attribuirsi ad un mix di fattori: rilevanza del capitale sociale, forti legami interpersonali, stabile posizionamento nel settore e collegamenti con il settore pubblico.

Ma, facendo un ragionamento a ritroso prima di arrivare ai dati raccolti da Salvato et al. (2020), è necessario fare una piccola indagine teorica di come i FB riescono a trasformare gli shock negativi in nuove opportunità di mercato grazie alla presenza del capitale sociale (Adler & Kwon, 2002; Arrègle et al., 2007; Burt, 2005; Carr et al., 2011; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Il menzionato capitale sociale si compone di due tipologie di relazioni fondamentali che ora verranno visionate. La prima è caratterizzata dalla ridondanza visto la presenza di legami forti inseriti in una rete estremamente interconnessa in cui gli attori coinvolti interagiscono tra di loro in più occasioni e mediante l'assunzione di ruoli diversi. La seconda, invece, si forma di rapporti nettamente più deboli rispetto a quelli tra gli individui interni ai confini aziendali, in quanto, sono delle relazioni che si sviluppano con i soggetti che si trovano all'esterno della comunità più stretta, tra cui banche ed istituzioni o altre organizzazioni. Quest'ultima tipologia di relazioni, seppur più debole, è molto importante perché permette di acquisire nuove informazioni, migliorare il posizionamento nel settore o cogliere nuove opportunità di business (Patel & Fiet, 2011). E' sulla base di questo concetto che prende forma una delle più importanti affermazioni a riguardo della resilienza dei FB che trae origine proprio dal fatto che la presenza delle menzionate relazioni forti permette uno scambio agevole di risorse che fa leva sugli elevati livelli di fiducia che intercorrono tra i

membri dell'organizzazione. La sua diretta conseguenza, però, è la ridondanza che di solito assume una connotazione negativa visto che implica un limitato accesso alle nuove risorse (Mariotti & Delbridge, 2012; Maurer & Ebers, 2006; Rowley et al., 2000).

Le emergenze come quelle relative ai terremoti o, più recentemente, all'avvento del Covid-19, sono dei fenomeni che si configurano come un'enorme minaccia per tutti gli aspetti della SEW, tra cui vi è proprio la perdita dei legami sociali vincolanti appena citati. Tra questi non si fa riferimento esclusivo agli scambi che avvengono all'interno della famiglia, ma anche a quelli che si estendono ad importanti stakeholder, tra cui fornitori e clienti le cui relazioni sono di lunga data (Miller, Le Breton-Miller, & Lester, 2011). Un altro aspetto colpito è quello inerente il controllo e la continuità esercitata dalla famiglia sull'organizzazione, in quanto, un forte evento avverso, potrebbe vincolarla a farle perdere la direzione esercitata o portarla a chiudere l'attività (De Mel, McKenzie, & Woodruff, 2012). In terza istanza le catastrofi naturali sono fortemente in grado di compromettere il processo di identificazione che intercorre tra membri della famiglia e l'azienda, alternandone anche la percezione esterna (Nolen-Hoeksema & Morrow, 1991). La quarta analisi ricade sull'attaccamento emotivo che la proprietà familiare ha nei confronti dell'organizzazione, perché il possibile ridimensionamento dell'impresa genera un senso di sconforto da parte di chi l'ha creata (Shepherd & Williams, 2014). Come ultimo aspetto si fa riferimento alla successione generazionale che può essere drasticamente interrotta a fronte di un evento di tale portata (Kets de Vries, 1993; Zellweger et al., 2012).

Ecco che ora il quadro complessivo riesce a prendere forma in quanto è proprio a causa di questi cinque aspetti che i FB compiono durante i momenti di crisi uno sforzo al di sopra del normale che è in grado di conferire loro forti vantaggi nella fase di ripresa.

Andando maggiormente nel concreto di quelle che sono state le reazioni delle famiglie agli eventi avversi, Salvato et al. (2020) dimostrano che è importante non generalizzare visto che non tutte le imprese riescono a far fronte a fenomeni di tale portata nella medesima maniera. In molti casi, però, queste realtà sono riuscite a cogliere delle opportunità dalla crisi, come riportato da una delle famiglie imprenditrici intervistate da Salvato et al. (2020) in cui viene spiegato che il terremoto ha comportato differenti opportunità nel settore delle costruzioni, conferendo addirittura la possibilità di registrare un aumento del fatturato.

La trattazione ora proseguirà mediante l'analisi dei dati forniti dallo studio empirico di Salvato et al. (2020) dove vengono confrontati i livelli di performance dei FB e delle controparti non familiari

localizzate all'interno dell'area colpita dal terremoto e di un campione di controllo attraverso un propensity-score matched. In particolar modo sono stati raccolti i dati di 89 imprese industriali italiane con fatturato maggiore a 3 milioni di euro e tra queste sono state escluse banche e altre imprese finanziarie e di servizi. L'arco temporale prescelto è particolarmente ampio in quanto sono stati selezionati i 5 anni prima dell'evento e i 4 successivi, ovvero dal 2004 al 2012. Per il campione di controllo è stato, invece, scelto un gruppo di imprese operanti a Milano, città che non ha dovuto subire il medesimo disastro naturale.

I dati dello studio fanno emergere effettivamente come il più elevato grado di longevità dei FB sia proprio da attribuire alla loro capacità di assorbire, rispondere e capitalizzare gli eventi avversi. Nello specifico, viene sottolineato come la resilienza dei FB assume due connotazioni differenti: da un lato vi è la presenza del capitale sociale che lega indissolubilmente la famiglia con l'azienda conferendo una maggiore spinta nel cercare di far fronte alle avversità e, dall'altro lato, vi è la capacità di trasformare le difficoltà in nuove opportunità mediante lo sfruttamento del loro posizionamento nel territorio. Tali risultati non fanno altro che confermare gli aspetti teorici prima presentati.

Per dare ancora più importanza ai riscontri emersi da questo primo studio, si passa ora in rassegna anche la ricerca condotta da Mahto et al. (2022) in merito al terremoto verificatosi in Cile nel 2010. Anche in questo caso viene spiegato come vi sia una forte eterogeneità riguardo la risposta adottata dai vari FB visto che alcuni hanno registrato una ripresa estremamente più veloce a differenza di altri che, invece, non sono riusciti a rimanere sul mercato. Viene, inoltre, ripreso il concetto secondo cui le catastrofi naturali creano un divario tra domanda ed offerta che promuove la nascita di nuove opportunità per le imprese effettivamente resilienti. Inoltre, i FB resilienti sanno trasformare tali minacce in spinte verso l'apprendimento a livello organizzativo, il cambiamento e l'innovazione (Llanos-Contreras & Jabri, 2019). Viene conferita rilevanza anche al mix di risorse uniche posseduto dai FB, quale combinazione di capacità derivanti contestualmente dalla famiglia e dall'impresa che proiettano l'organizzazione a posizionarsi in una situazione di vantaggio competitivo rispetto alle altre. Un'altra peculiarità propria dei FB è quella inerente alle capacità organizzative che possiedono, ovvero le abilità nella riorganizzazione dei processi qualora sia necessario. Avere un riallineamento delle risorse quando ci si trova in ambienti estremamente volatili permette alle piccole imprese di far fronte in maniera più efficiente alle interruzioni generate dai disastri naturali (Teece, 2012).

Il secondo caso studio che verrà analizzato, condotto da Mahto et al. (2022), ha come protagoniste 20 FB di piccole dimensioni che hanno dovuto subire un'interruzione del normale svolgimento delle loro operazioni a seguito del terremoto verificatosi in Cile nel 2010. La raccolta dati è avvenuta mediante la realizzazione di interviste semi-strutturate condotte da aprile a settembre 2018, ovvero 8 anni dopo l'avvenimento del disastro, perché è un arco temporale sufficiente per analizzare gli effettivi processi di recupero delle imprese oggetto di studio.

L'analisi dei dati emersi dalle interviste ha permesso l'individuazione di 4 elementi fondamentali. In primo luogo Mahto et al. (2022) hanno scoperto che gli aspetti socioemotivi hanno giocato un ruolo fondamentale nel motivare le piccole realtà aziendali a rispondere al disastro naturale. In seconda istanza è emerso che tali tipologie di aziende mettono in moto ogni tipologia di risorsa e capacità che hanno a disposizione. Come terzo punto si annovera la volontà di garantire la continuità delle operazioni ed, infine, l'ultimo aspetto presenta come vi sia stato un processo di recupero caratterizzato da tre fasi distinte, ovvero recupero qualitativo (ripresa delle operazioni), quantitativo (miglioramento delle condizioni finanziarie fino al raggiungimento dei livelli pre-disastro) e psicologico (rientrano anche le narrazioni di come i membri della famiglia sono riusciti a riprendersi da tale avvenimento).

Più nel dettaglio è emerso che i due aspetti maggiormente rilevanti subito dopo l'avvento della calamità naturale erano quelli correlati alla continuità familiare e alle motivazioni economiche, dove, quest'ultime, assumevano importanza proprio per il rapporto di dipendenza che intercorre tra famiglia e flussi di cassa. La continuità familiare, invece, preservava gli obiettivi inerenti al passaggio generazionale, caratteristica propria della realtà di tale tipologia. Ciò che ha giocato un ruolo da capitano per la guida della crisi sono state le risorse perché, in questi contesti, non si fa riferimento solo a quelle proprie dell'impresa, ma anche a quelle di appartenenza della famiglia. Le quattro categorie di risorse identificate come essenziali sono quelle familiari, aziendali, inerenti al capitale psicologico e alle capacità dinamiche. Per dare un esempio pratico, tra le risorse familiari è possibile annoverare il clima familiare, la coesione e l'impegno degli individui, mentre a livello di risorse aziendali si citano la reputazione, la fedeltà dei clienti e dei fornitori e il clima organizzativo. Citazione emblematica a supporto di quanto appena detto viene dall'estrapolazione di una frase all'interno di un'intervista che narra "Ho ricevuto supporto da clienti e fornitori... Mi hanno chiamato e mi hanno fatto le loro condoglianze e sono venuti qui a bere il caffè". Anche in questa fattispecie, come nel terremoto del 2009 avvenuto nella regione dell'Abruzzo in Italia, le imprese hanno saputo imparare da quello che offriva l'esperienza appena vissuta, trasformando quello che rimaneva di positivo in nuove opportunità di business.

Da tutti gli aspetti menzionati fino a questo momento è evidente che, ai fini del raggiungimento della ripresa, vi sono una serie di modifiche organizzative che vengono messe in atto nella routine aziendale solo in momenti successivi a quelli dell'imminente crisi. Questo aspetto vuole evidenziare l'abilità di adattamento come quella capacità critica necessaria per il conseguimento della resilienza organizzativa (Haynes et al. 2019). Il menzionato adeguamento non è fondamentale solo per avere una pronta ripresa delle attività, ma anche per riuscire a mantenere alto il livello di coesione che intercorre tra famiglia ed azienda.

In conclusione può essere affermato, per entrambi i fenomeni analizzati, che a seguito dell'avvento dei disastri naturali, i FB cercano di adeguarsi agli stessi attraverso un procedimento dinamico e ricorsivo. Tali realtà organizzative possiedono la straordinaria capacità di adattare le proprie routine perché la loro spinta alla sopravvivenza è mossa sia dall'effettiva disponibilità di risorse che da tutti i fattori ed obiettivi intrinseci alla famiglia stessa.

#### 2.4 Modelli di reazione dei family business alla pandemia

L'analisi di questi due studi è stata prioritaria per comprendere l'atteggiamento adottato da parte dei family business nel corso degli anni a seguito di eventi dirompenti perché formano una forte chiave di apprendimento per il futuro. Rivolgendoci agli anni correnti, però, è utile osservare anche le azioni che sono state concretamente adottate durante il periodo pandemico, situazione nettamente più paragonabile ai disastri naturali rispetto alle crisi finanziarie. Anche nella seguente fattispecie sarà presentato un connubio tra teoria e dati empirici volto a presentare un quadro completo del fenomeno oggetto di studio.

Andando nel concreto di quanto è realmente accaduto, si vuole dare evidenza di come i FB si sono mobilitati sin dai primissimi giorni dello scoppio del Covid-19, mostrando un elevatissimo senso di creatività, forte innovazione e grande generosità nei confronti della comunità in cui sono situati. Differenti azioni sono state messe in atto dall'inizio, tra cui una riorganizzazione delle operazioni, un incremento della capacità produttiva, sviluppi di innovazioni di prodotto, allargamenti produttivi rivolti alla realizzazione di beni sanitari o, addirittura, offerte di grandi donazioni alla società, in molte casistiche agli ospedali. L'aver compiuto tutti questi differenti comportamenti è dovuto alle capacità intrinseche dei FB che fanno riferimento a flessibilità, adattabilità, rapidità nella presa di decisioni ed impegno comunitario. Tutte queste qualità sono riconducibili a quattro aspetti fondamentali: visione di lungo

termine e volontà di rendere l'organizzazione estremamente resiliente, capacità nell'adottare decisioni rapide, stabili relazioni con i propri dipendenti e stretti legami con gli stakeholder importanti situati al di fuori di confini aziendali. I menzionati aspetti sono correlati alle "4C" definite da Miller e Le Breton-Miller (2005), ovvero continuità, comando, comunità e connessione a lungo termine, opportunamente analizzate di seguito.

Quando si fa riferimento al termine *continuità* si vuole sempre mantenere come orizzonte temporale quello di lungo periodo per ottenere una resilienza che si basi sull'accumulazione di risorse finanziarie, reputazionali e di adattamento. Nello specifico, una delle maggiori preoccupazioni dei FB è quella di riuscire a perdurare nel tempo al fine di fare in modo che si verifichino gli scambi generazionali (Lumpkin & Brigham, 2011; Miller & Le Breton-Miller, 2005). Per raggiungere tale scopo vengono costruite sia risorse finanziarie che umane per riuscire a garantirsi la sopravvivenza durante i momenti di maggiore difficoltà. Queste peculiarità permettono di far fronte agilmente ad un eventuale calo delle entrate, perché si è preparati mediante il possesso di riserve finanziarie adeguate. In particolar modo, uno dei tratti distintivi dei FB è proprio quello di implementare delle politiche finanziarie prudenti da destinare ai momenti di stress. La loro resistenza all'indebitamento e l'accumulo di maggiore liquidità permette di avere un vantaggio competitivo rispetto alle altre attività (Molly, Uhlener, De Massis e Laveren, 2019). Questo aspetto è stato profondamente evidenziato anche da uno studio di Crédit Suisse (2021) in cui si riporta che tali modelli conservativi tipici dei FB, orientati all'aver una bassa leva finanziaria e alla conservazione di un importante flusso di cassa, si sono rilevati fattori prioritari per il buon andamento delle attività durante il periodo pandemico perché hanno permesso di avere gradi di solvibilità più elevati. Oltre all'aspetto finanziario, vi è anche quello della flessibilità da tenere in considerazione, in quanto, tali aziende, hanno avuto la lungimiranza di muoversi sin dai primi momenti per riorganizzare il flusso delle operazioni mediante la creazione di procedure più snelle (Conz et al., 2020; Salvato et al., 2020). Anche l'outsourcing ha giocato un ruolo fondamentale perché ha conferito l'opportunità di rivolgersi a fornitori localizzati in luoghi meno colpiti dalla pandemia. Un altro elemento rilevante è quello delle competenze di base che vengono costantemente sviluppate per anticipare i competitor (Lumpkin & Brigham, 2011; Miller & Le Breton-Miller, 2005). A questo aspetto viene dedicato un grande quantitativo di risorse che si prefigge l'obiettivo di consolidare la loro presenza sul mercato (Dyer, 1988). Come ultimo punto di analisi per la sezione della continuità si annovera l'innovazione, quale elemento chiave in una visione di lungo periodo. Contesti così volatili richiedono costantemente nuove competenze e nuovi prodotti per riuscire a rimanere vivi e resilienti. L'innovazione

ha il risvolto di incrementare la qualità e quindi conferisce l'opportunità di fidelizzare maggiormente i clienti preferiti di fronte alle interruzioni dovute dalla pandemia.

Il secondo aspetto oggetto di studio è quello inerente al *comando* in quanto l'avvento del periodo pandemico ha portato con sé la necessità di attuare forti cambiamenti nel modo in cui venivano svolte le attività. Le modifiche ai processi hanno richiesto la presa di decisioni difficili e coraggiose in modo rapido da parte dei leader. Questa peculiarità trova maggiore appoggio all'interno dei FB visto che i CEO, in quanto membri della famiglia fondatrice, hanno spesso un'importante influenza (Amore, Bennedsen, Le Breton-Miller e Miller, 2021; Chrisman, Chua, De Massis, Frattini e Wright, 2015). Anche un rapporto di KPMG/STEP (2021) ha fatto emergere quanto queste organizzazioni abbiano una capacità di adattamento molto forte dovuta proprio da un forte spirito imprenditoriale che si è formato nel susseguirsi delle generazioni.

Il terzo punto in analisi è quello riguardante la *comunità* quale risultante della forza che spinge i FB a creare relazioni che siano di lungo periodo. Questa caratteristica, infatti, porta la costruzione di forti relazioni durature con i propri dipendenti ed i rilevanti partner esterni in grado di conferire elevatissimi livelli di resilienza all'impresa. Il fatto che vi sia un corretto trattamento del personale permette di avere all'interno dei confini aziendali un'elevata motivazione e lealtà da parte di dipendenti; aspetto prioritario se si considera che durante i momenti di crisi viene cambiato parzialmente o totalmente l'assetto organizzativo. Solo una forza lavoro estremamente fedele è in grado di accettare tutte le modifiche che possono essere messe in atto, portando una forte flessibilità a tutti i livelli. La comunità, però, non deve essere vista solo come ambiente interno, ma anche come contesto esterno al business, infatti, questo è un elemento fondamentale per i FB se si considera l'attaccamento che intercorre tra loro ed il territorio. La comunità è particolarmente in grado di premiare tali realtà organizzative che hanno sempre agito nell'interesse comune, fornendo anche aiuti concreti durante i tempi di crisi. In questa fattispecie, inoltre, bisogna considerare anche come focus quello orientato alla sostenibilità, quale obiettivo di lungo periodo richiedente un equilibrio tra performance finanziarie e non (Elkington, 1994). I FB riversano molta importanza su questo aspetto perché è una modalità con cui si può rendere operativo l'altruismo per i soggetti che si trovano al di fuori dei confini aziendali, andando così a migliorare il riconoscimento da parte della comunità. Gli interessi alla sostenibilità incrementano di rilevanza se si tengono in considerazione le tematiche inerenti all'orgoglio della famiglia, i legami che quest'ultima ha con la società, la volontà di ridurre il rischio e la conservazione di un'eredità da tramandare alle generazioni a venire (Berrone et al., 2010; Block e Wagner, 2014; Craig e Dibrell, 2006; Wiklund, 2006).



L'ultimo aspetto che merita uno studio dedicato è quello della *connessione* e questo perché vi è un rischio elevatissimo che vi sia un'interruzione delle fonti di approvvigionamento durante una pandemia, fattore che obbliga le aziende a far riferimento a nuove risorse. Maggiore è la confidenzialità dei rapporti che vengono instaurati, più elevata è la probabilità di avere flessibilità e resilienza generata dagli stessi (Simon, 2009) e, a tal proposito, proprio uno dei primi aspetti che riesce a conferire resilienza ai FB è quello inerente le relazioni e l'integrazione con i fornitori (Carter e Ellram, 2003; Das e Handfield, 1997; Schoenherr et al., 2012; Wynstra, 2010). La letteratura a riguardo ha cominciato a prendere origine da Dwyer et al. (1987) che per primo si è soffermato maggiormente sull'importanza dell'instaurare legami stretti con i fornitori, in quanto si riescono ad implementare più elevati gradi di cooperazione, fiducia ed impegno, la cui diretta conseguenza è un miglioramento delle prestazioni e, al contempo, vantaggi in termini competitivi. L'altro elemento positivo nella costruzione da parte dei FB di relazioni al di fuori dell'azienda è quello di avere un'ottica di lungo periodo, nonché uno dei fattori critici di successo (Ellram, 1990). Tale tipologia di relazioni conferisce la possibilità alla famiglia di conservare la sua identità e status all'interno della rete di stakeholder creata. In ottica di SEW, contare su relazioni durature a livello di catena di approvvigionamento permette di avere un maggiore perseguimento degli obiettivi inerenti alla riduzione dei rischi e al miglioramento del controllo, finalità sempre connessa alla sopravvivenza dell'azienda nel lungo termine (Cennamo et al., 2012). La creazione di partnership che abbiano un'ottica di lungo periodo e che siano caratterizzate da fiducia ed impegno permette, inoltre, di ridurre al minimo i costi di transazione e avere delle formalizzazioni a livello di governance meno impattanti, come affermato da (Dyer e Chu, 2003). Un'altra peculiarità rilevante è quella emersa dallo studio di File et al. (1994), secondo cui i fornitori manifestano dei gradi di lealtà più elevati se si trovano ad interfacciarsi con i FB proprio a causa della natura del rapporto maggiormente personalizzato ed emotivo. Infine, Dyer Jr e Whetten (2006) riportano che vi è una probabilità incrementale che tra i membri delle aziende coinvolte nel processo di fornitura si creino degli attaccamenti personali proprio grazie alla fiducia riversata nel lungo periodo.

Per avere una panoramica completa del contesto che si sta presentando, è giusto citare anche degli aspetti negativi che hanno riguardato una stretta nicchia di FB durante la pandemia e questo perché, se tale analisi non venisse condotta, si avrebbe un quadro particolarmente distorto della realtà. Come unici due elementi di attenzione vengono riportati la discrezionalità e il poco controllo esterno. Bisogna annoverare, infatti, che la sopracitata discrezionalità di cui godono i dirigenti familiari nel prendere delle decisioni potrebbe rilevarsi come dannosa se vengono intraprese delle scelte che non sono opportune per

il business. Un altro aspetto è quello che concerne il poco controllo esterno di queste tipologie di aziende, essendo per la maggior parte dei casi imprese private.

Passando, invece, ad un'analisi maggiormente empirica, si analizzano ora due differenti studi abili nel fornire informazioni maggiori rispetto a come si sono effettivamente comportate le imprese durante la pandemia e quali sono stati i risultati conseguiti.

La prima ricerca è stata condotta da Amorea et al. (2022) ed è uno studio che si focalizza sull'osservazione dell'avvento del Covid-19 in Italia, in quanto è stato il primo paese occidentale ad esserne colpito e perché è un luogo in cui la proprietà familiare è ampiamente diffusa (Franks et al., 2012; Amore, 2017). E' stato evidenziato che i rendimenti dei FB sono notevolmente superiori rispetto alle controparti non familiari, sia nella primavera del 2020 che durante tutti i mesi dello stesso anno. E' emerso che i FB riescono a registrare dei livelli di rendimento nettamente più alti se non vi è la presenza di grandi investitori di minoranza e se, al contempo, la proprietà delle imprese coinvolge differenti membri della famiglia. Da questa affermazione è possibile notare come un controllo familiare elevato si identificava come la chiave per far fronte efficacemente all'evento sperimentato, infatti, la sovra performance è fortemente maggiore se la famiglia riesce a controllare direttamente il business e se più membri della stessa hanno di proprietà quote di capitale. Un altro aspetto rilevante è quello che permette di sottolineare che i migliori risultati ottenuti dai FB rispetto ai competitor non sono correlati all'identità dell'amministratore delegato. Questa affermazione assume una notevole importanza nella considerazione che le imprese guidate da una famiglia non sono attrezzate peggio rispetto alle controparti, ma possiedono ugualmente le capacità per far fronte ad eventi dirompenti di tale tipologia. Quanto riportato si distanzia dalla letteratura in cui viene affermato che affidare il ruolo di amministratore delegato ad un membro della famiglia porta l'azienda a sottoperformare (Bennedsen et al., 2007; Cucculelli e Micucci, 2008; Perez Gonzales, 2006). Nella fattispecie in analisi, invece, queste peculiarità potrebbe trasformarsi in un elemento di vantaggio competitivo, trasformando totalmente la concezione odierna. Andando maggiormente in profondità, Amorea et al. (2022) hanno evidenziato che le performance maggiori dei FB le si hanno avute nei settori ad alta intensità di manodopera. Una possibile spiegazione di questo risultato potrebbe essere che in questo contesto ci si trovi una posizione migliore nel gestire i rapporti con i dipendenti, la cui diretta conseguenza è un aumento della produttività. Nel complesso, quindi, anche in questo caso si è data prova della forte resilienza che caratterizza tali tipologie di business, resilienza che permettere di far fronte brillantemente anche alle situazioni più avverse.

L'ultimo studio che viene analizzato prende in considerazione la risposta fornita alla pandemia dai FB situati in cinque paesi dell'Europa ovvero Austria, Germania, Italia, Liechtenstein e Svizzera. La ricerca è stata condotta da Karus et al. (2020) mediante la realizzazione di interviste al top management e ai capi responsabili di area per un complessivo di 28 imprese, condotte dal 26 marzo al 10 aprile 2020, ovvero durante il picco assoluto del Covid-19.

I dati raccolti hanno permesso di individuare cinque temi fondamentali che sono il punto focale della trattazione di Karus et al. (2020): salvaguardia della liquidità, salvaguardia delle operazioni, tutela della comunicazione, modelli di business e cambiamenti di tipo culturale. Tali aspetti ora verranno opportunamente analizzati singolarmente.

La salvaguardia della liquidità è una tematica che ha toccato molto più fortemente le imprese di grandi dimensioni che quelle di piccole, ma si identifica come l'aspetto principale su cui è stata posta la maggiore attenzione. Per salvaguardia delle operazioni si fa principalmente riferimento alla diminuzione dei contatti personali all'interno degli edifici aziendali, implementando, laddove era possibile, le modalità di lavoro da remoto. Le operazioni in presenza che potevano contare su spazi più liberi sono state, invece, organizzate in diversi turni. E' stato fondamentale in questa fase supportare i dipendenti nell'attrezzare correttamente le loro postazioni di lavoro da casa mediante l'acquisto di nuove apparecchiature informatiche. Queste riorganizzazioni, seppur piccole, sono state importanti per riuscire a portare avanti almeno i flussi inerenti ai fabbisogni basilari. Successivamente, si cita la salvaguardia della comunicazione che è servita per riuscire a non interrompere i rapporti con gli stakeholder aziendali, sia interni che esterni, tra cui dipendenti, clienti e fornitori. Questo aspetto è prioritario, non solo per avere una corretta efficienza delle operazioni durante la pandemia, ma, soprattutto, per fare in modo che l'impresa registri una crescita più veloce una volta terminato il momento di crisi. Il riferimento ai modelli di business, invece, assume una connotazione differente in base alla realtà considerata in quanto otto imprese del campione in analisi hanno affermato di aver già cominciato a modificare o ampliare sin da subito i loro modelli di business. Un esempio è quello di un'azienda che, nonostante abbia perso l'80% dei suoi flussi di cassa in entrata, ha approfittato dell'elevata domanda di carta igienica per cominciare a venderla nei locali che erano rimasti inutilizzati. Un'altra casistica è quella inerente alle aziende che non hanno modificato i loro modelli di business, ma che hanno fatto leva, per esempio, sulla maggiore flessibilità dei clienti per adattare i modelli esistenti, per esempio, attraverso la digitalizzazione delle officine. Come ultima tematica viene toccata quella del cambiamento culturale che si verifica in due direzioni: da un lato c'è un'importante pressione nei confronti della digitalizzazione e, dall'altro, vi è una

maggior coesione sia interna all'azienda che esterna mediante un forte senso di solidarietà tra questa ed i fornitori. Di seguito viene riportata una citazione di un amministratore delegato in grado di evidenziare tale aspetto: "È incredibile e mi lascia davvero senza parole come questo rafforzi la coesione". In conclusione è possibile affermare che un orientamento generale adottato è stato quello di mantenere in vita il flusso di attività giornaliere, assicurando, al contempo, la conservazione dei posti di lavoro dei dipendenti e la liquidità necessaria per far fronte alle operazioni già esistenti. D'altro canto si sono cominciate a sperimentare nuove opportunità di business, esplorando possibili cambiamenti strategici nel lungo periodo abili nel continuare a garantire la sopravvivenza e redditività all'impresa.

L'analisi che è stata realizzata finora si è prefissata l'obiettivo di tracciare un percorso che portasse progressivamente alla comprensione di quanto e attraverso quali modalità le imprese familiari sono resilienti, perché questo aspetto sarà il nuovo punto di partenza della domanda di ricerca che verrà posta in seguito.

## 2.5 Domanda di ricerca

Come è stato ampiamente evidenziato dalla review della letteratura, sia la supply chain resilience che i family business stanno assumendo un'importanza esponenziale nel corso degli anni, anche se per motivazioni differenti. La prima tematica si presenta come una risposta a delle necessità nuove e crescenti da parte delle organizzazioni tra cui dare risposta ai fenomeni correlati all'interconnessione, all'esigenza di creare nuovo valore per il consumatore e al miglioramento delle performance al fine di non perdere la pressione competitiva sul mercato. Le imprese si trovano, infatti, davanti all'interrogativo di come avere una gestione sempre migliore delle loro catene di approvvigionamento, in particolar modo quando queste sono internazionali. Il secondo segmento di studi, invece, si è riuscito a guadagnare un'attenzione incrementale nel corso degli anni perché si sta comprendendo il rilievo dei family business nel contesto mondiale, proprio per la loro numerosità e peculiarità che li contraddistinguono da qualsiasi altra realtà che non presenti la medesima natura.

Seppur le menzionate due tematiche siano motivo di molte ricerche nell'ultimo periodo, non è stato ancora compiuto il passaggio che ha permesso di collegarle per proporre uno studio congiunto. Questo attuale *gap* presente nella letteratura è particolarmente evidente in quanto, nonostante entrambi gli aspetti rivestano un'importanza prioritaria all'interno degli studi esistenti, non sono mai state indagate congiuntamente le modalità di gestione delle supply chain a livello internazionale, abili nel far fronte alle

problematiche che minacciano il normale svolgimento delle operazioni, insieme a quelle realtà aziendali che, proprio per loro natura, riescono meglio a mettere in atto forti livelli di resilienza. Ecco che da tale constatazione prende origine la domanda di ricerca che si è prefissata questo studio, ovvero andare ad indagare in che modalità e attraverso quali azioni i FB sono riusciti ad avere ed incrementare in ottica futura la resilienza della loro supply chain durante il periodo pandemico. Si è scelto di analizzare questo arco temporale in quanto caratterizzato da forti disordini ad ogni livello della catena del valore, sia in termini di fornitura, che di produzione, ma anche dal lato distributivo. Le conseguenze che ha portato la propagazione del virus si sono manifestate in tutte le operazioni e quindi le aziende hanno dovuto mettere in atto delle capacità di riorganizzazione e riprogettazione delle attività mai sperimentate prima. Le menzionate caratteristiche rendono questo momento storico una base importantissima per avere un'analisi considerevole delle modalità di reazione dei FB a tali avvenimenti.

### 3. Metodologia della ricerca

Per riuscire a rispondere alla domanda di ricerca si è realizzato un processo di raccolta dati che ha avuto luogo da dicembre 2022 a marzo 2023. Questi mesi si sono configurati come un buon momento per la collezione delle informazioni in quanto si identificano in un periodo di stabilizzazione vissuto dalle aziende che hanno ripreso a pieno regime le loro attività e possono finalmente guardarsi indietro per tirare le conclusioni di quanto accaduto, mantenendo sempre uno sguardo rivolto al futuro.

La metodologia prescelta è stata quella dei multiple case studies con la realizzazione di interviste semi-strutturate in quanto è una modalità di ricerca qualitativa che permette di entrare profondamente in contatto con le realtà oggetto di studio, conferendo al contempo la possibilità di indagare gli aspetti che emergono di volta in volta durante gli incontri.

Il campione iniziale selezionato contava un complessivo di 12 FB italiani particolarmente rilevanti nel territorio nazionale. A seguito della realizzazione degli incontri, però, sono state tenute in considerazione solo quelle dalle quali è stato possibile ricavare un grande quantitativo di informazioni, indispensabili per la realizzazione del lavoro che verrà di seguito presentato. Tali organizzazioni operano tutte nel settore enogastronomico e, al fine di predisporre un quadro espositivo completo, sono state opportunamente menzionate all'interno della tabella 3. L'individuazione del settore è stato uno dei primi criteri di scelta presi in considerazione in quanto la pandemia ha portato delle conseguenze profondamente differenti tra le varie attività e, per tale motivazione, analizzare aziende provenienti da contesti distanti tra loro avrebbe comportato delle forti distorsioni in fase di elaborazione dei risultati. In linea generale, si è deciso di porre attenzione alle realtà operanti nel mercato alimentare in quanto hanno potuto perfettamente continuare la realizzazione delle mansioni inerenti al loro core business anche durante i momenti di fermo totale. I criteri di selezione delle imprese oggetto di studio, oltre alla menzionata appartenenza al settore enogastronomico, sono stati quelli propri del fatturato, che doveva essere di almeno 30 milioni annui, e dell'adozione di una struttura di supply chain internazionalizzata, con parte sostanziale delle attività realizzate nei mercati esteri. Di seguito viene proposta una tabella riassuntiva contenente le caratteristiche principali delle imprese che saranno le protagoniste delle sezioni a venire.

Tabella 3 - Caratteristiche principali delle aziende intervistate

	La Molisana	Luxardo	Sabatino Tartufi	Bauli	Riso Scotti	Mutti
N° passaggi generazionali	Terza generazione	Settima generazione	Quinta generazione	Terza generazione	Quinta generazione	Quarta generazione
N° dipendenti	270	Circa 50	Dato non reso noto	1700	730	325 (dato del 2017)
Fatturato 2019	150 mln €	30 mln €	Circa 35 mln €	485 mln €	224 mln €	378 mln €
Fatturato 2021	300 mln €	25.5 mln €	41 mln €	550 mln €	230 mln €	404 mln €
Percentuale fatturato estero su quello totale	42%	70%	Presenza in 80 Paesi, non si conosce la % esatta	16%	Oltre il 30%	Oltre 50%

Fonte: Tabella elaborata dall'autrice

Queste aziende sono state selezionate come le protagoniste della trattazione in quanto vi è stata una notevole disponibilità da parte del personale nella realizzazione delle interviste. L'obiettivo era quello di incontrare virtualmente, tramite l'utilizzo delle piattaforme online, delle persone le cui mansioni sono strettamente rivolte alle fasi della supply chain, spaziando quindi dal lato degli approvvigionamenti, alla produzione, fino ad arrivare alla distribuzione. Tutte le domande e gli aspetti che sarebbero stati indagati durante gli incontri sono stati inviati per e-mail prima della realizzazione degli stessi, in maniera tale che si potesse arrivare al momento del colloquio perfettamente consapevoli dei focus che si sarebbero analizzati. In molti casi gli intervistati hanno preferito fare all'origine dei passaggi interni rivolgendosi autonomamente ad altri dipendenti con la finalità di raccogliere le informazioni di cui si era meno a conoscenza ed arrivare al meeting prestabilito con tutte le risposte necessarie. Tutti i manager e dirigenti

sono stati contattati attraverso il social LinkedIn mediante dei messaggi in cui veniva spiegata la finalità del progetto e la modalità di ricerca. Avendo gli intervistati delle cariche di alto livello e ed essendo notevole il quantitativo di obblighi ed impegni a cui devono far fronte, si è scelto di fare interviste dalla durata variabile che spaziava dai 50 minuti ad 1 ora e 10 minuti al massimo. Per un'azienda Bauli si è avuta la possibilità di incontrare due esponenti operanti nella catena dell'approvvigionamento che hanno conferito la loro disponibilità nel cercare di fornire tutti i dati necessari alla realizzazione del lavoro, mentre per le altre imprese è bastato un incontro, in quanto, a seguito della precedente fase informativa, si è riusciti ugualmente a dare ampio spazio ad ogni aspetto. Se durante l'elaborazione dei dati si notava la mancanza di approfondimento di qualche piccolo dettaglio che, invece, era necessario indagare maggiormente, si integravano tali aspetti attraverso uno scambio di mail con i medesimi intervistati. Infine, alcuni dati sono stati raccolti anche grazie alla lettura dei bilanci di sostenibilità, per le aziende che li realizzano, e allo studio di alcuni articoli pubblicati durante la pandemia da fonti autorevoli che hanno proprio come protagonisti le medesime imprese indagate in tale lavoro. La tabella riportata di seguito ha lo scopo di presentare in maniera schematica il ruolo ricoperto dagli intervistati all'interno dell'azienda.

Tabella 4 – Fonti informative per la raccolta dati

	La Molisana	Luxardo	Sabatino Tartufi	Bauli	Riso Scotti	Mutti
Ruolo ricoperto dagli intervistati	1)Export area Manager	1)Board Member e Supply Chain and Operation Manager	1)Responsabile Commerciale divisione Europa e Sud-Est Asiatico	1)Operations Director 2)Logistic Director	1)Supply Chain Director	1)Purchasing Manager
Bilanci di sostenibilità	Si	No	No	Si	No	Si

Fonte: Tabella elaborata dall'autrice



Al fine di riuscire a raggiungere la maggior chiarezza espositiva possibile, sono stati programmati gli incontri in tre fasi differenti, ognuna delle quali era rivolta ad approfondire tutti gli aspetti inerenti rispettivamente alle sezioni di approvvigionamento, produzione e distribuzione. Il libero colloquio ha permesso di porgere le domande preparate ai Manager e Direttori e, al contempo, gettare luce agli aspetti peculiari del business indagato che emergevano di volta in volta e a cui gli intervistati tenevano porre particolare attenzione. Al fine di avere un'ottima comprensione dell'organizzazione del lavoro, a seguire verranno riportate le tematiche fondamentali che sono state il punto di partenza di tutti gli incontri avuti e che hanno permesso di toccare gli aspetti che vengono descritti dalla letteratura come i più rilevanti.

Tabella 5 – Presentazione struttura delle interviste

<b>APPROVVIGIONAMENTO</b>	Quali sono state le decisioni di make or buy adottate? Qual è l'attuale numero di fornitori di cui disponente? In che territori sono localizzati? Quali categorie merceologiche sono coperte?
	Una delle caratteristiche prioritarie delle imprese familiari è creare dei rapporti stabili e duraturi nel tempo con i principali stakeholder, tra cui anche i fornitori. E' stato così anche per la vostra realtà?
	Vi è stata la presenza di fornitori che hanno avuto difficoltà ad adempiere agli obblighi contrattuali? Se sì, tali relazioni sono state ugualmente mantenute in un'ottica di lungo periodo o sono state interrotte? Le possibili nuove forniture sono geograficamente meno disperse rispetto ai livelli pre-pandemici? E' incrementata la ridondanza dei fornitori?
	Qual è il vostro grado di visibilità in termini di supply base?

## PRODUZIONE

In che modalità si è cercato di riprogettare l'assetto produttivo al fine di rispondere ad una domanda differente e crescente?  
Alcune linee produttive sono state sacrificate per garantire maggior continuità alla realizzazione di quei prodotti le cui linee di lavorazione erano sature?

E' stata ampliata la gamma di prodotti mediante l'introduzione di innovazioni radicali o incrementali come risposta alle nuove esigenze di mercato?

Come è stata gestita la riorganizzazione della forza lavoro, anche in termini di conferimento di eventuali bonus o agevolazioni di altro tipo, compatibilmente con le difficoltà economiche attraversate dalla maggior parte delle imprese?  
Che orientamento ha adottato l'impresa anche nei confronti di possibili donazioni alla comunità e territorio in cui è presente la sede centrale?

Innovazione e digitalizzazione sono due elementi chiave per avere una forte resilienza della supply chain. Come vi siete comportati di fronte a queste tematiche?

A seguito dell'avvento della pandemia vi è stata una rivisitazione delle attività o fasi oggetto di outsourcing?

Sono stati ideati degli strumenti o delle strutture volte ad avere maggior collaborazione e scambio di informazioni interne a qualsiasi livello (per esempio tra produzione e parte commerciale, tra gestori di magazzini in entrata e in uscita)?

<b>DISTRIBUZIONE</b>	<p>Come sono cambiati i rapporti con i clienti finali già esistenti prima dello shock pandemico (indipendentemente se il business è un B2B o un B2C)?</p> <p>Le relazioni sono state eventualmente rafforzate con una logica di lungo periodo?</p>
	<p>Ci sono stati casi, in maniera diametralmente opposta, tali per cui le relazioni commerciali con i clienti sono state danneggiate perché interrotte o per i forti ritardi nelle consegne dei prodotti destinati alla vendita?</p>
	<p>Quali sono stati i cambiamenti più sostanziali dal lato della domanda in termini di incremento o diminuzione del numero di clienti, riorganizzazione del portafoglio prodotti ed eventuale inserimento di nuove condizioni contrattuali?</p>
	<p>Quali sono stati gli aspetti logistici più impattanti che si sono riscontrati durante il periodo pandemico in fase di consegna della merce al destinatario finale (se possibile, mantenere sempre un focus orientato ai mercati internazionali)?</p> <p>Quali sono state le problematiche riscontrate in tema di mancata reperibilità dei container e incremento esponenziale del costo degli stessi?</p>

*Fonte: Tabella elaborata dall'autrice*

#### 4. Descrizione dei risultati e principali contributi

A seguito della realizzazione delle interviste sono emerse un grande quantitativo di informazioni estremamente rilevanti e in grado di contribuire in maniera sostanziale alla letteratura esistente. Tali dati, però, necessitano di un'accurata elaborazione al fine dell'estrazione di teorie valide per le tipologie di aziende che presentino le medesime caratteristiche. Per riuscire a rispondere al menzionato obiettivo si è fatto uso della Metodologia Gioia (Gioia & Pitre 1990) che utilizza un processo estremamente rigoroso per lo studio delle variabili raccolte mediante le interviste. In particolar modo, per averne una sua effettiva applicazione, è necessario riorganizzare le informazioni in classi di concetto omogenee che vengono raggruppate sotto i *first order concepts*, ovvero delle formulazioni che mantengono il focus incentrato sull'informatore. Questo passaggio è seguito da un'analisi inquadrata sul ricercatore che aggrega opportunamente le categorie omogenee di first order emersi per trovare i cosiddetti *second order concepts*. Tutte le fasi descritte hanno lo scopo di arrivare alla stesura dei *findings*, chiamati anche *aggregate dimensions*, che hanno la peculiarità di portare delle nuove teorizzazioni rispetto alla ricerca presente fino a questo momento, rispettando i criteri di rigore metodologico in quanto vi è la possibilità di seguire tutti gli step che hanno portato alla loro formalizzazione. In particolar modo, i passaggi logici seguiti in questo elaborato hanno preso origine dalla scrittura di tutte le citazioni e frasi degli aspetti emersi durante i colloqui con Manager e Dirigenti delle imprese oggetto di studio. Dopo aver realizzato un'opportuna aggregazione di questi *quotes*, per evidenziarne i concetti di primo ordine che ne fanno capo, si è proceduto mediante l'individuazione di quelli di secondo ordine. Nello specifico è stato possibile trovare 28 first order e 10 second order. Una volta giunti a tale punto sono state lampanti le 4 conclusioni finali in grado di contribuire alla ricerca mediante la possibilità di suddividere i comportamenti adottati concretamente dai family business in termini di resilienza della supply chain in 4 macro categorie che sono: interconnessione con la comunità, valorizzazione del capitale relazione, recupero operatività nel breve periodo e riorganizzazione assetto strategico. L'insieme di tali presupposti riesce a garantire ai FB una resilienza in termini di catena di approvvigionamento abile nel far fronte anche ai fenomeni maggiormente avversi. Di seguito viene riportato lo schema esplicativo di quanto menzionato che verrà, alla fine dello stesso, opportunamente spiegato.

Tabella 6 – Analisi dei dati attraverso la metodologia Gioia

1st Order Concepts	2nd Order Concepts	Aggregate Dimensions
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Catena di approvvigionamento della materia prima corta che garantisce continuità di fornitura</li> </ul>	<p>Valorizzazione del territorio</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donazioni alla comunità</li> </ul>		
		<p><b>INTERCONNESSIONE CON LA COMUNITA'</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonus e trattamento economico dei dipendenti</li> </ul>	<p>Miglioramento costante delle condizioni lavorative dei dipendenti</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sostenimento di costi maggiori per dare tranquillità sanitaria ai lavoratori</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimento delle relazioni con i fornitori esistenti</li> </ul>	<p>Continuità delle relazioni in ottica di lungo periodo</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimento dei rapporti con i clienti</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frazionare la consegna dei prodotti per soddisfare parzialmente la domanda di tutti</li> </ul>		
		<p><b>VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE RELAZIONALE</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resilienza ricercata nelle relazioni di fornitura di lungo periodo</li> </ul>	<p>Vantaggi competitivi derivanti dai rapporti con gli stakeholder</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flessibilità fornita dai legami tra azienda e lavoratori</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipazione delle forniture</li> </ul>	Passaggio dal “just in time” allo stock	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affitto di nuovi spazi data la maggiore disponibilità degli stessi</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizzazione di stock incrementali di beni da destinare ai mercati</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riorganizzazione portafoglio prodotti a seguito dell’esplosione della domanda</li> </ul>	Rivisitazione momentanea del portafoglio prodotti e rispettive modalità di lavorazione	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementazione sistema di comunicazione interna ed esterna all’azienda</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modifica processi di lavorazione dei prodotti</li> </ul>		
		<b>RECUPERO OPERATIVITA’ NEL BREVE PERIODO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione efficiente dell’entrata degli automezzi esterni negli stabilimenti aziendali</li> </ul>	Gestione agile delle operations	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione stanziamento lavoratori e smartworking</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuità della lavorazione interna dei prodotti dati i livelli di efficienza raggiunti</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento delle vendite</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modifica logiche di consegna ai clienti</li> </ul>	<p>Riorganizzazione dei processi distributivi</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficoltà connesse alla scarsa reperibilità e all'aumento del costo dei container</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento ridondanza fornitori</li> </ul>	<p>Diversificazione maggiore del portafoglio fornitori</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localizzazione dei nuovi fornitori in luoghi geograficamente vicini all'azienda</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visibilità della supply base e conseguente controllo della fornitura</li> </ul>		
		<p><b>RIORGANIZZAZIONE ASSETTO STRATEGICO</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovazioni di prodotto e processo</li> </ul>	<p>Cogliere le opportunità dalla crisi</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fattori positivi che ha portato la pandemia</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidamento strategico nei mercati internazionali</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creazione di nuove partnership strategiche</li> </ul>		

Fonte: Tabelle elaborate dall'autrice

L'elaborazione dei menzionati 1st order concepts ha preso origine proprio dalle citazioni emerse durante la realizzazione delle interviste. Per facilitare la comprensione di questo schema sono riportate nell'appendice 1, per ogni ordine di prima tipologia, alcune delle frasi di maggior impatto dette dai



manager e direttori delle imprese oggetto di studio con l'obiettivo di fornire un quadro più completo di quello che è stato lo scenario dello studio realizzato.

L'analisi riportata è particolarmente intuitiva data la sua natura schematica, ma non permette di cogliere tutte le sfaccettature e particolarità che si nascondono dietro la stessa e che hanno dato origine allo studio. Ecco che, per tale motivazione, questo capitolo si prefigge l'obiettivo di dare spiegazione ad ogni dimensione aggregata emersa, promuovendo un'analisi che parte proprio dalle citazioni ed osservazioni discusse durante le interviste.

Il primo finding è l'*interconnessione con la comunità* e questo presupposto è stato particolarmente evidenziato durante gli incontri, perché, proprio come menzionato anche in letteratura, la società è particolarmente abile nel restituire i favori compiuti nel tempo da parte degli agenti benevoli che operano per la salvaguardia di quel determinato contesto. Riuscire ad instaurare un legame forte e duraturo con i stakeholder del territorio è una caratteristica fondamentale per poter perseguire sempre maggiori livelli di resilienza. La menzionata peculiarità è particolarmente visibile se si procede con un percorso a ritroso. Nello specifico, l'*interconnessione con la comunità* nasce perché i family business si prefiggono una doppia finalità, ovvero *valorizzare il territorio* che li circonda ed apportare costantemente dei miglioramenti alle *condizioni lavorative dei dipendenti*. Questi presupposti rispondono anche ad una necessità più ampia rispetto alla benevolenza ed è quella di incrementare i livelli di reputazione delle organizzazioni stesse. Essendo l'azienda fortemente associata al nome della famiglia, tali azioni positive riescono ad esplicitare la loro utilità sotto molteplici aspetti perché la generazione di effetti positivi si riversa su tutto il binomio impresa-famiglia. Andando sempre più nel dettaglio, studiamo come la *valorizzazione del territorio* nasce perché vi è la volontà insita nelle imprese di avere delle *catene di approvvigionamento della materia prima estremamente corte* e quella di far sentire il proprio supporto alla comunità in ogni momento, soprattutto nelle fasi di crisi come quelle sperimentate durante il periodo pandemico, mediante delle *donazioni economiche e non*. Il primo aspetto si è rivelato come una carta vincente per far fronte ai blocchi globali delle catene del valore, perché la vicinanza dei fornitori che offrono input produttivi garantisce continuità di fornitura che permette il normale svolgimento delle operazioni inerenti alla trasformazione delle merci in beni finali. La decisione di organizzare questa fase della supply chain in prossimità della sede aziendale conferisce grande importanza alla valorizzazione del Made In Italy, infatti, tra le varie informazioni citate a riguardo si annovera "La maggior parte del riso utilizzato proviene dall'Italia perché abbiamo sempre puntato molto sul made in Italy" (Riso Scotti). Al contempo, vengono incrementati i livelli di occupazione all'interno del contesto circostante ed è

propriamente in relazione a tale aspetto che la società prova sentimenti di gratitudine nei confronti dell'impresa. Per quanto concerne la continuità di fornitura, invece, bisogna considerare che se non fosse stata presa tale scelta strategica in passato, probabilmente le organizzazioni non sarebbero state ugualmente abili nel provvedere all'aumento esponenziale della domanda dei consumatori. Questo perché le tempistiche di consegna degli input produttivi sono profondamente aumentate, in alcuni casi addirittura triplicate, rendendo i lavoratori impossibilitati a realizzare le loro mansioni quotidiane nonostante la piena capacità produttiva. Per conferire maggiore validità a questo aspetto viene riportata una frase detta dall'intervistato dell'azienda Mutti che recita "Durante il periodo del covid la vicinanza dei suppliers più strategici si è dimostrata uno dei punti di forza dell'azienda che ha saputo far fronte alle grandi problematiche logistiche di quel periodo".

Il riferimento alle *donazioni* è un'altra tematica che da evidenza della forte interconnessione che vi è tra i family business e la comunità. Le aziende con cui si è organizzato l'incontro virtuale, anche se in maniera differente, si sono impegnate per cercare di rendere visibile la loro vicinanza a tutte le famiglie che stavano attraversando momenti di difficoltà, sia in termine di salute che dal lato economico. Donazioni realizzate nei confronti degli ospedali, sostenimento degli operatori coinvolti in prima linea nella guerra contro il Covid-19 e campagne volte a regalare dei prodotti per rallegrare parzialmente le festività, quali potrebbero essere le colombe pasquali, sono state solo alcune delle azioni intraprese dai FB analizzati per cercare di fornire il loro contributo in un momento di tali disordini generali.

Il risvolto di quanto detto lo si traduce anche in una maggiore fedeltà dei lavoratori che possono far forte non solo delle menzionate azioni benevole, ma anche del fatto che i FB in cui esplicano le loro attività provano ad apportare un *miglioramento costante delle condizioni lavorative dei loro dipendenti*.

Ed ecco che viene introdotto il secondo ed ultimo second order che fa riferimento all'aggregate dimension oggetto di analisi. A questo sono correlati i presupposti emersi dagli intervistati relativi ai *bonus e trattamenti economici ricevuti* e al *sostenimento di costi a carico dell'impresa per dare maggiore tranquillità sanitaria ai lavoratori*. Il primo punto è stato concepito con la logica di voler dare un contributo in cambio ai maggiori sforzi richiesti. I FB si trovano nella condizione di scambio reciproco dove, a fronte di incrementi dei ritmi da sostenere in azienda, vengono riconosciute come controparte delle agevolazioni economiche, sempre nell'ottica di mantenere vivo il rapporto di fedeltà. Tra le suddette, si riporta che Bauli è solita attribuire dei bonus a tutti i livelli in caso di raggiungimento di determinati obiettivi. Ovviamente, date le condizioni di mercato, le finalità aziendali prefissate non sono state conseguite, ma la proprietà ha deciso ugualmente di offrire un premio a tutti i dipendenti, indipendentemente dal risultato ottenuto. Per quanto concerne l'aspetto di *dare tranquillità sanitaria ai*

*lavoratori*, invece, è stato evidenziato come la dirigenza abbia deciso di sopportare dei costi notevolmente maggiori rispetto a quelli richiesti dalle norme di legge per sanificare completamente i locali molto più frequentemente di quanto indicato dalle direttive. Inoltre, si sono creati dei sistemi che permettessero la realizzazione dei tamponi direttamente negli uffici per togliere gli elevati tempi di attesa ed avere maggiore snellezza nelle operazioni. La logica con cui sono state condotte tali scelte era volta a predisporre le condizioni per far sentire sicuri e a proprio agio tutti i lavoratori, dati i forti livelli di tensione che vi erano soprattutto nei primi mesi dopo la propagazione globale del virus.

Il percorso logico presentato serve a fornire una panoramica completa del finding *interconnessione con la comunità*, nonché il primo aspetto in grado di conferire resilienza alla supply chain. La proattività delle aziende nei confronti del contesto in cui si è inseriti permette di generare anche importati livelli di lealtà nei dipendenti che sono perfettamente in grado di restituire il favore ricevuto in termini di maggior impegno, più elevati gradi di prestazione ed una propensione incrementale allo stress. Allo stesso tempo, diversamente da quanto affermato in letteratura, la decisione compiuta all'origine di godere di una fornitura prossima alla sede aziendale è stata una scelta vincente. Questo perché il sostenimento di costi più elevati rispetto a quelli che si potrebbero avere se si orientasse la fase dell'approvvigionamento in territori i cui prezzi sono notevolmente inferiori, è ampiamente ricompensato dai forti livelli di resilienza garantiti dall'agilità in termini logistici. Avendo come obiettivo primario quello del mantenimento del business in ottica di lungo periodo, giocare in termini di risparmi di costo non è la logica corretta perché, a fronte di eventi come quello vissuto, si incrementa esponenzialmente il rischio di non riuscire sopravvivere.

Il secondo finding che verrà analizzato è quello della *valorizzazione del capitale relazionale*. L'importanza del mantenimento dei rapporti con i stakeholder principali è un tema già profondamente sottolineato in letteratura, ma in questa sezione verranno apportati dei forti elementi integrativi di novità. La volontà di consolidamento delle relazioni in ottica di lungo periodo rientra all'interno dei cosiddetti non economic goals, nonché una delle fonti principali di vantaggio competitivo di queste realtà, che possono puntare sulla flessibilità che tali legami duraturi riescono ad offrire nel tempo. L'aggregate dimension oggetto di studio prende origine da due second order estremamente emblematici che riassumo sistematicamente quanto detto: la *continuità delle relazioni in ottica di lungo periodo* e i *vantaggi competitivi derivanti dai rapporti con i stakeholder*. Per chiarezza espositiva verranno ora analizzati separatamente tali aspetti e i first order che hanno permesso la nascita degli stessi. Al primo vengono correlate tre tematiche fondamentali, ovvero il *mantenimento dei rapporti con i fornitori*, *con i clienti* e,

in ultima istanza, la volontà di *frazionare la consegna dei prodotti per soddisfare parzialmente la domanda di tutti*. Procedendo con ordine, la volontà di avere dei rapporti duraturi presenta le medesime peculiarità sia dal lato fornitori che da quello dei clienti. La rilevanza di tale ambito è estremamente visibile se si considera che è stato un obiettivo perseguito dalla totalità degli intervistati. Questo ruolo focale attribuito alle partnership strategiche si è sviluppato nel corso degli anni, infatti, si consideri che sono relazioni la cui origine risiede all'epoca dalla prima generazione che ha creato l'azienda. Portare un'interruzione alle stesse significherebbe registrare una perdita inestimabile sia dal lato economico che non, proprio per i vantaggi competitivi che riescono ad offrire, come sarà opportunamente analizzato nei paragrafi successivi.

E' prioritario sottolineare che le forniture non sono mai state interrotte anche se non erano in grado di provvedere agli ordini sempre crescenti che venivano richiesti dalle imprese, come evidenziato dall'azienda Mutti che riporta "In alcuni momenti di difficoltà e di mancate consegne, l'azienda non ha interrotto nessun rapporto di fornitura". Indubbiamente, tale decisione strategica è stata presa con un orizzonte temporale differente rispetto a quello che abbraccia il semplice periodo pandemico e la motivazione della scelta risiede nella possibilità di registrare una ripresa esponenzialmente più veloce rispetto ai competitor, proprio per l'intesa e l'allineamento in termini di obiettivi che si ha con i fornitori, caratteristiche che difficilmente si riescono ad avere da subito con un nuovo partner. A dare maggiore rilevanza a questi dati interviene anche l'affermazione secondo cui i family business non sono solo disposti ad avere nel loro portafoglio di stakeholder dei soggetti che non riescono a portare a compimento dei loro impegni contrattuali per motivazioni di forza maggiore, ma addirittura vi è una predisposizione di tali imprese a sostenere dei costi aggiuntivi per tenere vive queste partnership. In particolar modo, questa fattispecie fa riferimento al lato clienti e ai costi incrementali sopportati che si esprimono in termini di minor ricavi. Questo perché, proprio per il fine di non interrompere dei rapporti rilevanti, si è deciso di frazionare il quantitativo di beni finiti di cui si disponeva in ogni momento per poi dividerli a coloro che ne facevano richiesta. Avendo, però, portato il Covid-19 un'esplosione della falsata necessità di beni alimentari, era impossibile, mediante la capacità produttiva a disposizione, soddisfare completamente la domanda di tutti, tenendo sempre parte della stessa senza un effettivo riscontro. In questa fattispecie sarebbe stato molto più semplice conferire l'intero carico che viene creato a determinati clienti che magari fanno degli ordini estremamente rilevanti dal punto di vista numerico e che sono in grado di offrire delle condizioni economiche nettamente superiori rispetto alla media. La facilità di adottare delle scelte di questo tipo si sarebbe riscontrata sia dal lato logistico, qualora sia espressamente richiesto che il produttore consegni direttamente la merce al cliente, che in termini di maggiori introiti.

Mediante la politica di soddisfazione generale, però, si è optato per andare a dedicare parte dei prodotti anche a partner minori, magari piccoli commercianti al dettaglio, rivenditori nei mercati internazionali di tutto ciò che sia in grado di richiamare espressamente il Made in Italy. A seguito della condizione generale, la forza di acquisto di queste realtà era estremamente ridotta rispetto a quella che poteva fare capo alla GDO, proprio in termini di mark-up garantito sui prodotti.

La volontà di mantenere anche questa tipologia di relazioni trova la medesima risposta che è stata data per la fase di approvvigionamento. I rapporti di lunga durata si identificano, infatti, come uno dei principali punti di forza in capo ai FB, abili nel far registrare a tali organizzazioni dei tassi di ripresa molto più rapidi nei periodi post crisi. Ecco che, in aggiunta a quanto è emerso fino a questo momento in letteratura, è possibile notare come le imprese familiari gestiscono il loro business in maniera tale da prevedere, in periodi di difficoltà come quello sperimentato dal marzo 2020, dei costi aggiuntivi o delle minori entrate proprio per il rafforzamento delle partnership chiave, principalmente con gli stakeholder che operano all'interno della fase dell'approvvigionamento e della distribuzione, sia esse in territorio nazionale che in quello estero.

Traslando ora sul second order che è rivolto allo studio dei *vantaggi competitivi che il capitale relazionale riesce ad offrire*, è possibile individuare come indici di primo ordine dello stesso *la resilienza ricercata nelle relazioni di fornitura e la flessibilità fornita dai legami tra azienda e lavoratori*. Entrambi sono aspetti in parte già analizzati all'interno di questo elaborato, ma di seguito verrà proposta un'indagine maggiormente specifica. La prima tematica annoverata è una diretta conseguenza e continuazione logica della volontà di continuità delle partnership strategiche, infatti, durante le interviste è emerso come questi rapporti abbiano permesso di incrementare i livelli di resilienza e la probabilità di accogliere le opportunità che un contesto così mutato stava generando. Le fonti di vantaggio competitivo offerte si presentano su più fronti e variano dal maggior grado di flessibilità garantito, alla possibilità di ottenere condizioni economiche e contrattuali maggiormente vantaggiose e alla capacità di sfruttare l'escalation di volumi dato l'incremento esponenziale della domanda. Tra le varie affermazioni riportate dai Manager e Direttori delle realtà oggetto di studio è possibile annoverare quella di Luxardo, essendo abile nel dar voce ad un pensiero che è emerso come condiviso: "I nostri fornitori sono uno degli elementi fondamentali per raggiungere risultati positivi, infatti, vengono trattati come membri dell'azienda con cui si riesce ad avere un legame di confidenzialità". Vi è, inoltre, una realtà che si è impegnata con dei programmi specifici per fornire assistenza ai fornitori al fine di rendere più agevole il passaggio alle nuove richieste che venivano dettate dal mercato, come espresso da quanto segue "Abbiamo supportato i fornitori ricercando la massima flessibilità a livello produttivo (a volte anche a scapito dell'efficienza)

modificando i programmi di produzione e ripianificando fin dove possibile le produzioni all'interno dei tre stabilimenti italiani" (Mutti).

Per quanto concerne, invece, la flessibilità fornita dai dipendenti si ritrova un aspetto fortemente correlato alla prima aggregate dimension, in particolar modo alla sottosezione inerente il miglioramento costante delle condizioni dei lavoratori. Lo scambio di fiducia reciproca che avviene tra azienda e suoi impiegati permette di creare delle relazioni più stabili rispetto a quelle presenti all'interno delle controparti non familiari e che riescono ad esplicare elevati gradi di resilienza. Riconoscendo nell'azienda un agente benevolo che opera con un orientamento volto al benessere complessivo, i dipendenti sono fortemente motivati ad incrementare la loro flessibilità in base alle richieste che vengono comunicate dalla direzione. La totalità degli intervistati ha posto attenzione a diverse tematiche inerenti agli sforzi che sono stati messi in atto da parte delle risorse umane, tra cui ritmi di lavoro estremamente più duri rispetto alla fase pre-pandemica e accettazione di una gestione differente delle giornate passate all'interno dei locali aziendali. Nello specifico, a causa dell'incremento elevato dei volumi richiesti, era necessario aumentare il numero di attività svolte quotidianamente e sotto tale aspetto non si è mai mostrata resistenza da parte degli operatori, essendo questi pronti a ridare all'organizzazione quanto di buono è stato offerto loro nel corso degli anni. Non è stata rilevata resistenza neanche quanto sono stati modificati gli orari di ingresso ed uscita dagli uffici per poter eliminare la mensa al fine di evitare un assembramento nei luoghi comuni. Questi aspetti sono stati estremamente rilevanti per continuare a portare a completamento tutte le varie mansioni ad assicurare continuità produttiva; obiettivi che non sarebbero stati perseguibili se alle spalle non si dispone di una forza lavoro in grado di mostrare sentimenti di riconoscenza alla famiglia. Ed ecco che tale sezione riesce ad abbracciare perfettamente gli avanzamenti registrati fino a questo momento in letteratura che attribuiscono al capitale relazionale, indistintamente dai player con cui l'azienda si trova ad interfacciarsi, un ruolo di fondamentale importanza nell'incrementare i livelli di resilienza e nell'accentuare il processo di confidenzialità e quindi flessibilità che esiste all'interno ed esterno dei confini dell'impresa.

L'analisi della terza aggregate dimension coinvolge al suo interno una molteplicità di fattori e per tale motivazione andrà a configurarsi come lo studio maggiormente sostanzioso di questa sezione. Nello specifico, emerge come finding il *recupero dell'operatività nel breve periodo* in quanto, ora, la trattazione si concentrerà sulle attività che sono state messe in atto dai FB per riuscire a promuovere la continuità del business durante i momenti di maggiori difficoltà. Questo passaggio serve per poi proporre, in un secondo momento, un orientamento rivolto ai comportamenti attuati per garantire dei cambiamenti

strategici nell'organizzazione, con un focus incentrato su un orizzonte temporale più esteso. Il finding sopracitato si costituisce di 4 second order che sono rispettivamente il *passaggio dalla logica "just in time" a quella stock*, la *rivisitazione momentanea del portafoglio prodotti e rispettive modalità di lavorazione*, la *gestione agile delle operations* ed, infine, la *riorganizzazione dei processi distributivi*. Ognuna delle menzionate affermazioni trae origine da 3 specifici first order ad esse appartenenti, per un totale di 12 tematiche da andare ad indagare. Al fine di predisporre una comprensione agevole di tutti questi aspetti che hanno dato origine alla teorizzazione oggetto di studio, verrà realizzata un'analisi separata degli stessi, come proposto per i paragrafi precedenti.

Il passaggio dal "just in time" allo stock è un'elaborazione che trova la sua essenza nei seguenti ordini di prima tipologia: l'*anticipazione delle forniture*, la possibilità di *affitto di nuovi spazi data la maggiore disponibilità degli stessi* e l'*organizzazione di stock incrementali di beni da destinare ai mercati*. Procedendo con ordine, è possibile annoverare come l'anticipazione delle forniture abbia giocato un ruolo chiave per mantenere la stabilità produttiva, in quanto uno dei problemi principali riscontrati dal marzo 2020 è stato un allungamento considerevole dei tempi di consegna delle merci, in particolar modo del vetro e cartonaggio. Questi disordini hanno comportato delle conseguenze enormi per molte imprese che si sono trovate ad affrontare dei fermi macchina per mancanza di input da destinare alla lavorazione, con conseguente impossibilità di soddisfare la domanda dei clienti. Se non fosse stato previsto un invio anticipato dei materiali oggetto a rischio di difficile reperibilità, molto probabilmente non sarebbero stati conseguiti i medesimi risultati che, invece, è stato possibile registrare. Sabatino Tartufi è una delle due realtà che ha realizzato tale riorganizzazione strategica nel modo più soddisfacente possibile e a tal proposito viene riportata la citazione: "L'azienda fa mediamente 4 ordini l'anno di 500.000 vasi per la salsa tartufata da 500 grammi, per un complessivo di almeno 200.000 contenitori. Nel periodo pandemico, invece, è stata data disponibilità immediata di acquisto del totale della merce in un'unica soluzione". Viene evidenziato come la lungimiranza di tale decisione deriva da una propensione tipica dei FB ad avere sempre uno sguardo rivolto al futuro e provare ad anticipare quelli che potrebbero identificarsi come i rischi maggiori con cui è necessario interfacciarsi. Adottare un comportamento di tale tipologia, non è altro che una delle evidenze più eclatanti di manifestare un elevato grado di resilienza.

Le medesime realtà che si sono impegnate per disporre della totalità della merce necessaria per la produzione di differenti mesi con largo anticipo, hanno dovuto ovviare anche alla difficoltà di dove collocare questo gran quantitativo di materiali. Sfruttando la possibilità di poter *disporre di nuovi spazi da affittare, data la maggiore disponibilità degli stessi*, è stata fatta richiesta per avere dei luoghi ulteriori

su cui fare affidamento per sistemare i beni in entrata e quelli in uscita. Infatti, i nuovi magazzini, non servivano solo per gli input produttivi che arrivavano dai fornitori, ma anche come deposito per tutti gli output già lavorati e finiti da destinare alla distribuzione. Tale tipologia di organizzazione era necessaria perché i ritardi registrati in fase di approvvigionamento, come è ben noto, non sono stati gli unici esistenti in quanto vi erano grandi problematiche anche per le consegne ai clienti, soprattutto quando queste erano rivolte ai mercati internazionali. L'affermazione derivante dal Manager intervistato dell'azienda Sabatino Tartufi è particolarmente emblematica a tal proposito e riporta: "È stato quindi assolutamente indispensabile adoperarsi al fine di riuscire ad affittare degli appositi spazi da dedicare alla merce in scorta e questo non è stato particolarmente difficile visto che l'offerta era estremamente elevata essendovi la presenza di un gran numero di locali inutilizzati a causa della chiusura di molti settori".

Per quanto concerne, invece, i prodotti in uscita, come si stava accennando sopra, è stata utilizzata in alcune fattispecie la medesima logica messa in atto con i fornitori, ovvero un'organizzazione che approdasse alla *logica di stock per la distribuzione ai mercati*. Essendo gran parte dell'offerta rivolta ai territori esteri, si è dovuto interfacciarsi con la mancata reperibilità dei container per la consegna ai destinatari finali, presupposto che ha portato, anche in questa casistica, ad avere dei fermi produttivi anche a fronte di piena capacità di lavorazione. La soluzione non poteva che essere la medesima di quella individuata per la fase di approvvigionamento, ovvero l'affitto di spazi aggiuntivi lasciati inutilizzati. L'azienda Luxardo riporta a tal proposito che la conclusione ideata ha permesso di creare un contesto in cui si riuscivano a portare avanti le attività nonostante i blocchi commerciali e disporre di un magazzino prodotti molto più ampio in grado di soddisfare maggiormente la domanda una volta trovata l'effettiva disponibilità dei silos.

Ecco che si è riusciti a delineare un quadro completo volto a valorizzare l'importanza di modificare le logiche con cui vengono realizzate le attività lungo tutta la supply chain. Configurare un nuovo sistema di pensiero è fondamentale se si vuole far egregiamente fronte alle possibili problematiche future inerenti ad eventuali blocchi globali delle catene del valore. Una predisposizione come quella presentata orientata a disporre di un sistema di approvvigionamento anticipato e di un'organizzazione rivolta ad assicurare continuità produttiva tenendo i beni eventualmente in surplus in magazzino, non può che configurarsi come una delle principali soluzioni ad un fenomeno di così larga portata. Quanto detto è un elemento di novità rispetto alle ricerche esistenti perché viene posta rilevanza a come riuscire ad incrementare i livelli di resilienza in tema di approvvigionamento e distribuzione anche a fronte di periodi di fermo totale come quelli sperimentati durante la pandemia. Riuscire a passare con elevata velocità da una logica "just in time" ad una di stock è una tematica non ampiamente visitata in letteratura, ma su cui è necessario porre



particolare attenzione perché un cambiamento del genere può avvenire solo se opportunamente supportato da una visione imprenditoriale di lungo periodo, elevati gradi di resilienza, flessibilità aziendale e volontà di riorganizzazione a tutti i livelli in tempistiche estremamente ridotte.

Il successivo second order oggetto di studio è quello relativo alla *rivisitazione momentanea del portafoglio prodotti e le rispettive modalità di lavorazione*; nonché un altro presupposto fondamentale per assicurare la continuità del business durante i momenti di blocco globale delle catene del valore. Questo aspetto serve ad indagare l'importanza della riorganizzazione efficiente delle risorse, sia esse umane che tecnologiche, ed il ruolo critico giocato nell'attribuire un ordine di priorità alle attività che devono essere portate a compimento. Riuscire a predisporre un riassetto delle modalità con cui vengono realizzati i beni offerti e delle logiche di decisione che vedono la selezione di quali tipologie degli stessi è necessario immettere nel mercato, è stato evidenziato come l'elemento chiave per far fronte al periodo pandemico, proprio per la peculiarità di sfruttare al massimo i mezzi che si hanno a disposizione. Entrando maggiormente nello specifico è possibile notare come vi siano 3 diversi first order a comporre l'indice di secondo riportato, ovvero: la *riorganizzazione del portafoglio prodotti a seguito dell'esplosione della domanda*, *l'implementazione di un sistema di comunicazione interna ed esterna all'azienda* ed, infine, *la modifica dei processi di lavorazione dei prodotti*. Come è stato proposto per le altre sezioni, al fine della presentazione di un ragionamento logico lineare, saranno narrati tutti gli aspetti in maniera disgiunta, ma facendo sempre emergere la correlazione che sussiste tra di essi.

In primo luogo vi è la necessità di studiare la *riorganizzazione del portafoglio prodotti* che è stata una tematica particolarmente sentita da 5 delle 6 realtà indagate. Durante le interviste è emerso come la decisione di riprogettazione delle tipologie di beni offerti è stata presa nella primissima fase, già dal marzo 2020. Questo conferisce rilevanza ad un aspetto già ampiamente noto dei family business che è la possibilità di adottare delle scelte in tempi molto ristretti grazie ad una forte assunzione di responsabilità da parte della famiglia. Il ragionamento che sta alla base di questa modifica dei processi si focalizza sull'osservazione che la domanda da parte dei consumatori orientata ai formati di alimenti tipicamente destinati alla grande distribuzione stava crescendo drasticamente. Per quanto potessero lavorare le linee destinate alla realizzazione di tali tipologie di prodotti, non sarebbe mai stato sufficiente per soddisfare l'interesse delle richieste provenienti dal mercato. Dal lato opposto, però, a causa delle restrizioni imposte, vi erano diverse produzioni che non aveva più senso, per quel determinato arco temporale, tenere in vita perché rivolte a bar, macchinette, ristoranti o catering. La scelta più logica da adottare era, quindi, non continuare con la realizzazione dei beni che poi non riuscivano a trovare nessun riscontro

effettivo a causa delle limitazioni, per dedicare il numero incrementale di risorse che in tale maniera diventavano disponibili a quelle lavorazioni in cui la capacità era saturata. Questo passaggio può essere ben riassunto da una frase emersa durante l'intervista con La Molisana: "La scelta più logica da attuare era un riadattamento delle linee produttive in base ad un'accurata selezione dei prodotti che potevano essere sacrificati in un primo momento"; " Si è deciso di salvaguardare le confezioni maggiormente richieste dalla GDO". In questa fase è importante sottolineare come sono stati dedicati anche i mezzi originariamente destinati a certe tipologie di prodotto che potevano comunque trovare un riscontro, anche se minimo, in fase di vendita, proprio per avere una lavorazione che fosse rivolta al 100% alle necessità dei clienti, che comunque non si riusciva a soddisfare nella sua interezza. Un'altra citazione particolarmente emblematica per questa fase è quella proveniente dall'azienda Riso Scotti che riporta: "Se prima venivano prodotti dei lotti di un certo tipo di n varietà, durante il Covid si è cercato di ridurre il numero delle varietà facendo dei lotti più lunghi e questo ha permesso di incrementare la capacità produttiva della riseria di almeno un 15-20%." "E' venuta a mancare tutta la parte di vendita legata alla ristorazione e quindi le linee che confezionano i sacchi da 5kg in su erano praticamente ferme, le linee che dovevano confezionare il prodotto da grande distribuzione, invece, erano iper sature". Anche i menzionati aspetti rappresentano un elemento di assoluta novità rispetto agli studi contemporanei, in quanto, un adattamento totale dell'assetto produttivo con eliminazione momentanea di intere lavorazioni in vista delle nuove crescenti esigenze, non si era mai verificato prima. E' da annoverare, però, che è proprio attraverso la grande resilienza di cui potevano già contare le imprese familiari che è stato possibile mettere in atto un cambiamento di tale portata nel modo più soddisfacente possibile. La menzionata resilienza si esplica attraverso l'adozione di uno sguardo rivolto al futuro, l'anticipazione dei possibili trend, la presa di decisioni in un arco temporale molto ristretto e la forte assunzione di responsabilità da parte della famiglia.

Tale traguardo è stato raggiunto anche grazie alla combinazione dei presupposti sopra con l'implementazione di un *sistema di comunicazione interna ed esterna all'azienda*, nonché il secondo first order che sarà indagato in questo paragrafo. Riuscire a mettere in piedi una struttura che fosse abile nel permettere di avere tra i soggetti interessati uno scambio di informazioni in maniera agile e veloce è stato uno dei primi obiettivi che si sono poste le aziende. La motivazione di quanto detto risiede nel fatto che le decisioni in grado di rivoluzionare tutti gli assetti dell'impresa, coinvolgendo contestualmente più parti, non possono essere prese unicamente da una ristretta nicchia di persone, ma devono necessariamente includere un sistema molto più ampio di lavoratori. Ecco che in questa necessità si insedia la risposta data dalle procedure di comunicazione interna che hanno fatto in modo di unificare la produzione con il

lato commerciale nelle fasi di presa di decisione. Nello specifico, i dipendenti che si occupano delle attività inerenti alle vendite hanno provato a simulare quello che sarebbe potuto accadere nei mesi a venire dopo lo scoppio della pandemia per far in modo di capire quali linee di produzione si sarebbero potute progressivamente chiudere in base al grado di importanza che veniva attribuito alle stesse. Quanto detto viene ripreso anche da un'affermazione emersa dall'intervistato dell'azienda Riso Scotti in chi viene detto "E' stato istituito un comitato di crisi che ha fatto anche in modo che si creasse un sistema di cooperazione e scambio di informazioni interno tra la parte industriale e la parte commerciale in modo tale da capire quali tipologie di prodotti andare a privilegiare dal lato produttivo". Un'organizzazione di questo tipo, oltre ad aumentare esponenzialmente una consapevolezza condivisa, ha anche permesso di minimizzare il grado di rischio con cui venivano prese le decisioni ed, inoltre, sono stati diminuiti i casi di errori commessi per motivi di asimmetria informativa. L'implementazione del suddetto sistema non ha avuto applicazione solo tra produzione e lato commerciale, ma, in un'azienda, ha permesso anche di connettere il magazzino contenente gli input produttivi con quello dei beni destinati ad export. L'utilità di questo modo di gestire il flusso di informazioni ha dato la possibilità di individuare in quale area tra le due sopra menzionate vi era spazio disponibile da dedicare indistintamente ai materiali o ai prodotti finiti pronti per essere spediti nei mercati internazionali, ottimizzando enormemente le modalità con cui venivano gestite le procedure. La creazione di questo sistema di comunicazione è estremamente innovativa in quanto, seppur in letteratura siano largamente presenti i concetti inerenti all'importanza di avere uno scambio efficiente di informazioni all'interno delle organizzazioni aziendali al fine di aumentarne la resilienza, per la prima volta si vede come tali processi sono stati correttamente portati al compimento durante un periodo che richiedeva una loro realizzazione.

Come ultimo first order di questa sezione verrà indagata la *modifica dei processi di lavorazione dei prodotti* che risponde alle medesime logiche di efficienza dei due presupposti sopra. Anche in questa fattispecie, le imprese si trovavano in una situazione di dover ricercare le modalità più vantaggiose per far fronte all'aumento incessante della domanda e a tal proposito sono state adottate due soluzioni differenti. In primo luogo, Riso Scotti ha messo in atto una strategia che in passato non è mai stata ampiamente sfruttata, ovvero quelle della creazione partnership con altre realtà che fossero abili nell'occuparsi autonomamente a soddisfare parte della richiesta dei consumatori. Nello specifico viene affermato "Abbiamo stretto accordi con riserie che avevano ancora della capacità produttiva a disposizione che poteva essere usata, cosa che invece noi non avevamo (...). Questo ha permesso di portare un incremento significativo di volumi, supportando, almeno parzialmente, le richieste dei clienti." E' stato evidenziato come la messa a punto di questa decisione ha destato all'inizio un po' di paura, ma

si è poi rivelata una scelta alternativa e vincente per riuscire a non subire un momento di disordini come quello vissuto. Dal lato diametralmente opposto, Mutti, ha deciso di farsi arrivare determinate tipologie di macchinari direttamente nei propri impianti produttivi per far in modo di non terminare la lavorazione di certe categorie di prodotto dai fornitori, come invece si era consueti fare. Entrambi gli aspetti menzionati rispondono alla necessità di ricerca della maggior efficienza nella volontà di soddisfare esigenze sempre nuove e crescenti. Tutti i punti riportati servono a dar prova empirica di quando sia importante riuscire ad adeguare continuamente le dinamiche del proprio business al fine di non perdere la pressione competitiva esercitata sul mercato, modificando contestualmente il portafoglio prodotti offerto e le logiche sottostanti la loro lavorazione.

Con l'analisi del prossimo second order si comincia a focalizzare l'attenzione su degli aspetti maggiormente operativi, ma che sono stati a lungo evidenziati durante lo svolgimento delle interviste e che, seppur di impatto minore rispetto alle altre casistiche studiate, hanno contribuito in modo sostanziale alla continuità del business. In particolar modo, si farà riferimento alla *gestione agile delle operations* che comprende tutto quell'insieme di casistiche che hanno permesso di far fronte alle interruzioni della normale operatività, conferendo la possibilità all'impresa di portare comunque a compimento la finalità propria del core business. Tra queste è possibile annoverare la *gestione efficiente dell'entrata degli automezzi esterni negli stabilimenti aziendali*, la *gestione dello stanziamento dei lavoratori e smartworking* ed, infine, la *continuità della lavorazione interna dei prodotti dati i livelli di efficienza raggiunti*.

Procedendo con ordine, è possibile osservare come la gestione efficiente dell'entrata degli automezzi sia stata indispensabile per minimizzare il rischio di contagio con i soggetti esterni all'impresa, la cui diretta conseguenza è stato un forte decremento delle possibilità di contrarre il virus. Dover far fronte a un numero inferiore di persone non operative perché in quarantena ha permesso di salvaguardare in larga misura il normale svolgimento delle mansioni. Nel concreto, La Molisana ha affermato che si è potuto implementare questo sistema perché “La direzione si è impegnata sin dai primi giorni a mettere in atto una struttura aziendale in grado di fare il triage all'ingresso a tutti i nuovi entranti esterni attraverso misurazione della temperatura, test rapidi realizzati con goccia di sangue e test drive”. Un altro aspetto rilevante che ha dato la possibilità di riuscire a raggiungere un elevato grado di efficienza è quello inerente la digitalizzazione delle bolle di pre-entrata. Questa tecnologia, infatti, ha conferito l'opportunità di non entrare fisicamente in contatto con gli automobilisti in quanto era possibile sapere con assoluta

precisione il contenuto dell'intero carico che veniva trasportato tramite lo scaricamento del documento digitale contenente tutte le informazioni necessarie.

Un ulteriore elemento che ha generato continuità del business è stato, come ben noto, l'attuazione del cambio radicale delle modalità con cui venivano effettuate le prestazioni lavorative, ovvero lo spostamento della presenza dei dipendenti dai locali aziendali a remoto. Quanto detto rientra nella categoria più ampia denominata *gestione dello stanziamento dei lavoratori e smartworking* in cui sono individuabili i principali cambiamenti messi in atto da parte delle organizzazioni per la gestione effettiva della forza lavoro. E' importante osservare come, nonostante oggi ci sembri assolutamente normale, per la totalità delle imprese intervistate questa modalità di portare a compimento le mansioni da svolgere si è identificata, nel marzo 2020, un'assoluta novità. Nei colloqui, infatti, è emerso in alcune casistiche l'impreparazione nel dover portare a compimento un passaggio del genere, ma che, contrariamente alle aspettative, è stato svolto con successo. In generale è possibile vedere un doppio trend: da un lato si è cercato di disciplinare sin da subito lo smartworking per le posizioni in cui era attuabile e, dall'altro, si sono eliminati gli spazi comuni e di aggregazione come poteva essere la mensa aziendale. Da parte di più imprese è emersa anche la difficoltà di gestire lo stanziamento all'interno delle linee produttive in quanto non in tutti i casi era possibile applicare le norme di legge. Rispetto a questa situazione Bauli ha affermato che "Se la distanza minima di un metro veniva già rispettata, non sono state apportate modifiche, in caso contrario sono state create delle separazioni in plexiglass. Qualora anche quest'ultima soluzione risultasse impossibile da percorrere, le linee sono state chiuse". Ecco come viene evidenziato in questa fase che in certi casi si è dovuto andare a rinunciare ad alcune linee per incompatibilità con quanto dettato dalle disposizioni che vigevano durante il periodo pandemico, con risvolti diretti dal lato della diminuzione delle tipologie di beni producibili.

In ultima analisi è necessario indagare la *continuità della lavorazione interna dei prodotti dati i livelli di efficienza raggiunti*, affermazione che si contrappone a quanto osservato all'interno del precedente second order, in particolar modo nella sezione *modifica dei processi di lavorazione dei prodotti*. In questa fattispecie, infatti, è stata conferita prioritaria importanza nel sottolineare quanto le imprese siano riuscite ad identificare il punto di ottimo nel portare a compimento le lavorazioni dei beni offerti. Questo presupposto ha fatto in maniera tale che dal marzo 2020 non sia stato necessario procedere con una rivisitazione delle metodologie impiegate nella produzione. Nello specifico, 4 aziende intervistate non hanno rivisitato le logiche di make or buy come è leggibile dalla citazione che segue "No, nessun cambiamento in particolare nessun outsourcing, tutto è rimasto invariato e questo è frutto della caratteristica dei nostri processi, difficilmente esternalizzabili" (Luxardo). L'aver trovato il più elevato

grado di efficienza già prima dell'avvento della pandemia ha permesso a tali realtà di non mettere in atto ulteriori cambiamenti all'interno dell'organizzazione, azzerando completamente le tempistiche necessarie in caso di riadattamenti e portando, per chiudere il cerchio, maggiore agilità all'interno delle operations.

L'ultimo second order che sarà analizzato per questa aggregate dimension è quello inerente alla *riorganizzazione dei processi distributivi*. Questo aspetto ha rivestito un ruolo fondamentale durante gli anni del Covid-19 in quanto tutte le logiche inerenti l'ultima fase della supply chain hanno subito una rivisitazione sostanziale. Le difficoltà incontrate sono state innumerevoli per la totalità delle imprese e solo alcune di queste potevano, con la giusta intuizione, essere gestite, altre, invece, non presentavano una via d'uscita, soprattutto quando vi era la necessità di rivolgersi ai mercati internazionali. I disordini derivanti dalle problematiche lato distributivo si sono configurati come uno degli elementi a cui è stata data maggiore attenzione dalle aziende e per tale motivazione è necessario dedicarvi una apposita sezione. Entrando maggiormente nel dettaglio è possibile osservare come tale second order sia composto da 3 differenti ordini di prima tipologia, ovvero: *l'incremento delle vendite*, *la modifica delle logiche di consegna ai clienti* e *le difficoltà connesse alla scarsa reperibilità e all'aumento del costo dei container*. Come è stato proposto per le precedenti sezioni, anche in questa casistica verranno analizzati i presentati aspetti speratamente, ma secondo una logica continuativa ai fini della chiarezza nell'esposizione.

Per quanto concerne *l'incremento delle vendite* è possibile trovare dei collegamenti diretti con ciò che è stato studiato fino a questo momento, in quanto è tale aspetto che da origine ai differenti riadattamenti messi in atto dal lato produttivo, proprio per rispondere alle crescenti necessità da parte dei consumatori. Le imprese si sono trovate nella situazione di dover fronteggiare un aumento esponenziale della domanda come riportato dalle seguenti affermazioni: “A febbraio e a marzo abbiamo avuto un aumento delle vendite del 30% al mese. Per la semola, segmento nel quale abbiamo il 18% di quota di mercato, abbiamo avuto un incremento di ordini del 530%” (La Molisana) e “Durante il periodo della pandemia la distribuzione ha dovuto far fronte ad un notevole aumento delle vendite (i volumi venduti in marzo 2020 sono aumentati del 120% rispetto allo stesso mese dell'anno precedente), sia per il mercato nazionale che per l'export verso l'estero” (Mutti). Come già stato opportunamente presentato, questo avvenimento ha portato una totale riprogettazione dell'organizzazione aziendale e delle modalità con cui dovevano essere gestiti gli ordini, soprattutto quelli provenienti dai territori esteri, dove, come sarà visto a breve, sono stati registrati dei ritardi nelle tempistiche di consegna estremamente considerevoli.

Per riuscire a soddisfare la domanda dei clienti nei momenti prestabiliti, si sono *modificate le logiche di consegna agli stessi*, aspetto che ha portato la necessità di rivedere l'organizzazione logistica, ma che ha contestualmente fatto trarre il beneficio all'impresa di conseguire gli obiettivi prefissati e non rovinare i rapporti con i partner più importanti. Una delle prime azioni concretamente messe in atto è stata quella di fare un'analisi di quali tipologie di trasporto stessero maggiormente soffrendo della situazione per cercare di trovare delle soluzioni alternative e più efficienti. In particolar modo, si è osservato che la logistica su strada non si configurava come una delle migliori soluzioni da intraprendere data la difficile reperibilità degli autisti internazionali. A questo poi si sono aggregate tutte le necessità inerenti al green pass e vaccinazioni, legislazioni che però assumono una connotazione differente in base alla nazione in cui vengono applicate e che non hanno fatto altro che incrementare i rischi connessi nel trovare pochi conducenti di automezzi che potessero effettivamente varcare il territorio nazionale. Per far fronte a tale contesto che si era creato, due aziende hanno deciso di spostare la modalità con cui venivano consegnati i prodotti finiti scegliendo l'opzione della ferrovia se il carico era rivolto agli stati europei. Un altro cambiamento messo in atto è stato quello che ha coinvolto una sola delle delle realtà oggetto di studio, in cui si è realizzato un sistema che andasse a privilegiare le esigenze dei clienti al fine di fortificarne la relazioni che con questi sussiste. In particolar modo, è possibile comprendere la modifica attuata dalle parole che seguono “Sono stati trovati ulteriori accordi con i clienti che privilegiassero le consegne direttamente a punto vendita, caratteristica diversa rispetto al passato visto che, soprattutto nel fast moving, i produttori devono generalmente accettare di fare le consegne presso i centri logistici dei clienti e sono poi loro che si occupano, in un secondo momento, di distribuire i prodotti tra i vari supermercati di loro proprietà” (Bauli). Seppur questo aspetto è una modalità già sperimentata dall'azienda, comunque ha comportato la necessità di modificare le logiche con cui venivano portate a compimento le differenti mansioni dal lato logistico, dando prova empirica della resilienza che è stata effettivamente messa in atto dai FB. Quanto detto in questa sezione, infatti, ha permesso di riuscire a trovare delle soluzioni alternative per avere comunque la realizzazione del core business aziendale e dare riscontro alle crescenti necessità del lato commerciale a causa dell'incremento delle vendite. Purtroppo, non è stato possibile riuscire a presentare alla direzione dei piani differenti rispetto all'ordinario che dessero delle indicazioni su come far fronte a tutte le problematiche nascenti e tra queste verrà ora di seguito indagata la più impattante. Quando si pensa al periodo pandemico e ai blocchi che tale fenomeno ha portato a livello di catene del valore globali, non si può non fare riferimento alle difficoltà avute per la distribuzione via mare a causa della *mancata reperibilità dei container e dell'incremento esponenziale del costo degli stessi*. Questi strumenti sono indispensabili se si vuole caricare il prodotto finito su nave da destinare oltreoceano, ma,

divenendo una risorsa estremamente scarsa, sono arrivati a registrare un costo di 10 volte tanto rispetto al valore pre-pandemico, vincolando un grande quantitativo di aziende ad abbandonare le commesse perché i ricavi registrabili non erano in grado di ammortizzare i costi da sostenere. Nonostante ora si stia registrando un trend al ribasso, il prezzo rimane superiore di 3 volte e mezzo in relazione a quello che vi era prima del marzo 2020. Oltre a tale aspetto, vi sono state problematiche correlate anche ai forti ritardi che questa tipologia di logistica stava generando, proprio come diretta conseguenza della mancata disponibilità dei silos. “Nel Natale 2021, nonostante la volontà dell’azienda di giocare d’anticipo, si è verificata una cosa mai successa: i container partiti dall’Italia per l’estero a fine settembre sono arrivati negli ultimi giorni di dicembre a destinazione” (Bauli). Come emerge dalla citazione riportata, qualsiasi sforzo messo in atto dalle aziende con la logica di prevenzione di possibili disagi futuri è stata vana perché questo fermo totale delle supply chain si è verificato ad ogni livello e per qualsiasi impresa che presenti una struttura internazionale, senza alcuna possibilità di gestire quello che stava accadendo. Ad aggravare la situazione è la constatazione che tutte le tratte che una volta erano dirette, come quelle che potevano essere dall’Italia all’America, ora presentavano una struttura differente, annoverando una moltitudine di porti intermedi che incrementavano la loro complessità, portando al contempo dei ritardi incrementali. L’ultima difficoltà aggiuntiva è stata quella evidenziata da Mutti che riporta “Un’altra criticità per i trasporti navali è stata il congestionamento dei porti a causa del fatto che molti operatori portuali e doganali erano malati e quindi si accumulavano container in porto in attesa dello svolgimento delle normali operazioni di controllo e di imbarco”. Ovviamente, quello che si stava verificando per tutte le tipologie di aziende in tema di contrazione del virus, quarantena e applicazione dei nuovi decreti, stava avendo riscontro anche dal lato portuale, elemento che si inserisce nella lista di determinati che hanno portato una situazione di tale disordine.

Come veniva sopra anticipato, un evento di tale portata non può essere in alcun modo governabile, neanche dalle realtà di maggior rilevanza nel contesto mondiale. E’ fondamentale, però, osservare come, indipendentemente dagli avvenimenti in cui si è solo spettatori, anche dal lato distributivo le imprese intervistate abbiano messo in atto tutte le loro forze per portare un adattamento concreto alle attività e fare brillantemente fronte all’incremento incessante della domanda e alle nuove esigenze logistiche in fase di consegna nei territori esteri.

L’ultima sezione che fa capo all’analisi dei dati è quella relativa al finding *riorganizzazione dell’assetto strategico*, elemento di prioritaria importanza non solo per lo studio dei comportamenti effettivamente messi in atto dalle imprese in tale ambito, ma, in particolar modo, perché in questa parte dell’elaborato è



possibile cogliere diversi elementi di novità non ancora opportunamente indagati in letteratura. Quando si fa riferimento alla strategia, l'arco temporale interessato è sempre quello di lungo periodo, in contrapposizione al paragrafo precedente il cui obiettivo era uno studio approfondito delle attività volte ad assicurare l'operatività e la continuità del business con un orizzonte di breve. Questa indagine su due livelli è stata ideata per proporre una suddivisione da ciò che si caratterizza per la volontà di incrementare il grado di resilienza aziendale e, dall'altra parte, ciò che è abile nell'assicurare la sopravvivenza dell'impresa. Nello specifico, la sopracitata aggregate dimension è composta da due determinati second order, ovvero l'aver una *diversificazione maggiore del portafoglio fornitori* e *cogliere le opportunità derivanti dalla crisi* che ora andranno opportunamente indagati.

Procedendo con la medesima sequenza in cui sono stati menzionati, si darà inizio a tale parte di trattazione con la *diversificazione incrementale del portafoglio fornitori*, il cui riferimento è sia dal punto di vista quantitativo che geografico. A questo second order corrispondono 3 presupposti di primo grado che sono: *l'aumento della ridondanza dei fornitori*, *la localizzazione dei nuovi fornitori in luoghi geograficamente vicini all'azienda* e *la visibilità della supply base e conseguente controllo della fornitura*.

Il primo di questi aspetti è uno dei contributi più importanti di tutto lo studio che viene fornito alla letteratura, in quanto, se da un lato è stata sottolineata la priorità nel mantenere vive e forti le partnership strategiche con gli stakeholder coinvolti nella fase di approvvigionamento, dall'altro è inevitabile dar prova di come tali tipologie di relazioni non sono, nella maggior parte dei casi, in grado di soddisfare interamente le necessità delle imprese. In un periodo storico come quello vissuto, la considerazione riportata potrebbe identificarsi come un grande problema per due motivazioni principali: la disposizione da parte delle aziende di un numero di input nettamente inferiore a quello necessario per soddisfare la domanda crescente dei prodotti e l'andare incontro al rischio di non riuscire a garantirsi un flusso costante di risorse in entrata. Quest'ultimo aspetto è stato uno degli elementi più indagati durante la fase pandemica, perché avere 1 o 2 fornitori per ciascun input produttivo incrementa inevitabilmente il rischio di trovarsi nella situazione in cui non si possiedono determinati materiali necessari alla realizzazione dei beni, la cui diretta conseguenza è un fermo complessivo a cascata delle varie mansioni aziendali, dalla fase della fornitura a quella distributiva. Ecco che, in una situazione come quella delineata, è prioritario andare a stipulare degli ulteriori accordi con i partner esterni che si occupano dell'approvvigionamento dell'impresa al fine di allargare quantitativamente il portafoglio fornitori su cui fare affidamento. Fondamentale è sottolineare che tali rapporti non si configurano come un'alternativa a quelli già esistenti, ma come un'aggiunta inevitabile se si vuole incrementare il livello di resilienza. La menzionata resilienza

non serve unicamente a far fronte alla fase pandemica sperimentata, ma anche ad innalzare i livelli della stessa in ottica futura, con l'obiettivo di predisporre una struttura organizzativa sempre più abile a fronteggiare situazioni di tale portata. Per dare maggiore qualifica a quanto viene detto, si riporta di seguito una frase presentata durante l'intervista con Bauli che cita "Se prima per determinati materiali di cartone si avevano due fornitori, mai uno solo perché è estremamente rischioso, sono stati aumentati a 3 o 4 proprio per prevenire quello che in realtà poi è realmente accaduto". Le medesime parole sono emerse in quasi tutti gli incontri avuti, in quanto, il timore estremamente fondato di trovarsi a non avere un flusso costante in entrata di risorse indispensabili per la produzione, ha portato ad elaborare la presentata risposta nel minor tempo possibile. E' importante sottolineare che l'incremento di fornitori registrato si è avuto principalmente per ciò che concerne le vetriere ed i cartonaggi, essendo i settori che maggiormente hanno risentito delle conseguenze dalla propagazione del virus. Quanto è stato detto è una grande novità rispetto agli studi emersi fino a questo momento se si considera che tale riprogrammazione delle catene di fornitura ha portato dei cambiamenti strutturali che hanno proposto un nuovo modo di vedere la fase di approvvigionamento. La ridondanza dei fornitori, infatti, non è solo la risposta ad un momento di crisi a se stante, ma l'inizio di un differente assetto strategico in grado di permanere nel tempo come maggiore esponente della resilienza delle imprese. Tutte le realtà che non hanno saputo muoversi velocemente su tale fronte hanno riportato delle conseguenze pressoché irrimediabili, dando prova dell'urgenza di riuscire ad adattare il sistema aziendale allineandolo in base a quanto narrato.

Se fino a questo momento è stata indagata una maggiore diversificazione del portafoglio fornitori in termini quantitativi, ora, attraverso il secondo first order, sarà possibile proporre un'analisi dal lato della loro posizione fisica, infatti, si procederà l'elaborato con i concetti inerenti alla *localizzazione dei nuovi fornitori in luoghi geograficamente vicini all'azienda*. Quando si fa riferimento alla resilienza della prima fase della supply chain, infatti, è indispensabile considerare che un incremento dei stakeholder con cui vengono instaurate le relazioni strategiche potrebbe non essere sufficiente se questo non è opportunamente combinato con delle scelte di diversificazione geografica dei nuovi partner, possibilmente in zone che siano maggiormente prossime alla sede dell'impresa. Quanto è stato menzionato in tema di *catena di approvvigionamento della materia prima corta che garantisce continuità di fornitura*, sezione propria del finding *creazione di valore per la comunità*, può essere perfettamente ripreso anche in questa analisi. Nello specifico, è possibile recuperare le considerazioni secondo cui disporre di fornitori che siano vicini ai locali aziendali conferisce la possibilità di avere estrema velocità dal lato logistico e ridurre incredibilmente il rischio di interruzione del flusso degli input in entrata. Basti pensare alle difficoltà che sono associate nell'avere, all'interno del proprio portafoglio,

dei fornitori situati in Cina. In periodi come quello vissuto di ritardi nelle attività e congestioni del trasporto navale, probabilmente non si sarebbe potuto ottenere nessun materiale tra quelli ordinati, bloccando inevitabilmente la produzione. Indubbiamente, territori come quelli asiatici possono offrire delle condizioni di acquisto estremamente economiche e competitive, ma, il risvolto della medaglia è quello di trovarsi con una catena di approvvigionamento avente un bassissimo grado di resilienza. E' proprio a causa di tali considerazioni che Bauli riporta la seguente affermazione: “Abbiamo ridimensionato l'approvvigionamento di sorprese presenti nelle uova di Pasqua rivolgendoci anche all'Europa dove prima la domanda che faceva l'azienda era 0 ed ora è del 30% della richiesta totale”. Questa organizzazione, come tante altre realtà, si è dovuta interfacciare con la ponderazione tra maggior prezzo da pagare per gli ordini richiesti e l'effettiva reperibilità degli stessi, nonché uno dei più grandi dilemmi delle scelte aziendali. I FB, però, come è ben noto, conferendo una priorità netta alla conservazione del business nel lungo periodo, non hanno avuto dubbi nell'attuare tali modifiche qualora non fossero già previste all'interno del piano strategico. Quest'ultima considerazione, importante nuovo elemento di indagine in letteratura, è stata perfettamente ripresa dall'azienda Mutti che narra: “La ricerca continua della qualità e del servizio di eccellenza hanno premiato in un periodo di forza maggiore, sottolineando come a volte la ricerca spasmodica del miglior costo (ricercando anche fornitori poco qualificati e sfruttando Paesi dove il costo della manodopera è decisamente inferiore) non porti a logiche di valore aggiunto nel medio e lungo periodo”. Per completezza espositiva, però, bisogna anche considerare che, qualora l'intenzione dei FB sia quella di orientarsi nei confronti dei mercati internazionali in tema di approvvigionamento, essi riescono comunque a registrare considerevoli successi. In particolar modo, uno studio di Pongelli C, Calabrò A. e Basco R. (2019), ha dato prova che quando tali tipologie di aziende decidono di collocare la loro fase di fornitura all'estero, si ottengono dei risultati nettamente più considerevoli rispetto alle controparti non familiari se la modalità selezionata è quella “buy”. Tale considerazione sembra paradossale dal momento in cui i FB mantengono alta la loro volontà di realizzare questo processo a monte della supply chain secondo le logiche di “make”, proprio al fine di non perdere il controllo esercitato dalla famiglia. In relazione a quanto menzionato, inoltre, queste tipologie di imprese potrebbero farsi forte della loro abilità nel gestire i rapporti con i principali stakeholder esterni, soprattutto grazie al ruolo prioritario rivestito dal concetto della famiglia nei paesi quali potrebbero essere la Cina o l'India. Ecco che, nonostante la presente ricerca si prefigga lo scopo di porre particolare rilevanza alla vicinanza geografica dei principali supplier alla sede aziendale, può essere utile ricordare che, qualora così non dovesse essere, i risultati positivi conseguibili sono comunque elevati, anche se ciò va a leggero discapito della resilienza della catena di approvvigionamento.

E' indubbio che le tematiche inerenti alla corretta diversificazione dei fornitori dal punto di vista quantitativo e geografico sono gli elementi che assumono maggiore rilevanza, ma, nella considerazione dell'implementazione del livello di resilienza, bisogna tenere conto anche della *visibilità della supply base e conseguente controllo della fornitura*, nonché l'ultimo first order oggetto di indagine in questa sezione. All'interno di questa considerazione rientrano i presupposti secondo cui riuscire ad avere una buona tracciabilità di tutti i processi che sono situati a monte rappresenta una buona modalità per prendere scelte strategiche consapevoli. Risulta essere, infatti, operativamente più semplice adottare certe tipologie di decisioni, come potrebbero essere l'incremento del numero di fornitori a disposizione o l'interruzione di eventuali rapporti, se si aumenta il grado di conoscenza dei sistemi che sottostanno a tutte le attività realizzate al di fuori dei confini aziendali. L'attuazione di questa pratica è stata opportunamente indagata durante lo svolgimento delle interviste e 3 imprese hanno risposto positivamente a tale riguardo, sottolineando come da tempo ci si stia impegnando per fortificare la conoscenza di tutto quello che accade nella catena di fornitura, ovviamente qualora questo sia possibile. I casi di maggiore oscurità delle informazioni sono quelli riportati da Mutti dove si sottolinea come l'organizzazione riesce a godere di un certo grado di visibilità su determinati aspetti, tra cui, per esempio, la provenienza delle componentistiche del vetro, ma manca quella dell'origine della banda stagnata perché risalire a tutti i metalli che sono stati fusi è quasi impossibile e nel concreto poco rilevante. In linea generale, però, si riesce ad affermare che un aumento del grado di tracciabilità è strettamente correlato all'incremento della resilienza che permette di agire in modo più consapevole ed informato, potendo prevenire, in alcuni casi, i possibili accadimenti futuri.

Lo studio che verrà presentato ora è quello inerente all'ultimo second order di questa aggregate dimension e fa riferimento alla *possibilità di cogliere le opportunità durante la crisi*. In letteratura è stata già ampiamente indagata la capacità propria dei family business di trasformare le situazioni di maggiori difficoltà in vere e proprie occasioni di rivincita. La visione di lungo periodo, infatti, fa mettere in piedi delle abilità e uno sforzo nel far fronte alle avversità che raramente si può riscontrare nelle controparti non familiari. Andando a confermare le ricerche esistenti, è possibile osservare in tale paragrafo come questa peculiarità sia stata assolutamente messa in atto anche durante il periodo pandemico, trasformandosi in fonte essenziale di vantaggio competitivo. Nello specifico, le tematiche che saranno oggetto di analisi sono quelle inerenti a: *innovazioni di prodotto e processo, fattori positivi che ha portato la pandemia, consolidamento strategico nei mercati internazionali e creazioni di nuove partnership strategiche*.

Procedendo con ordine, è possibile dare evidenza di come le *innovazioni di prodotto e processo* si siano identificate come l'elemento su cui un'azienda in particolar modo ha fondato la possibilità di recuperare quote di mercato ed entrare in un segmento mai sperimentato prima, nonostante il periodo critico. Si vuole riportare questo caso perché estremamente emblematico nel dare prova di come è possibile trarre beneficio anche da momenti particolari come quello pandemico, mediante lo sfruttamento delle nuove e differenti esigenze da parte dei consumatori. Se si entra maggiormente nel dettaglio, Sabatino Tartufi ha notato che c'era una nuova necessità nella popolazione derivante dal fatto che le famiglie hanno incrementato il desiderio di cucinare in casa a causa del maggior tempo a disposizione, del fatto che non vanno a cena in ristorante, viaggiano di meno e sono più sensibili al prodotto nuovo. E' proprio in tale contesto che l'azienda voleva inserirsi e ciò è stato fatto con una forza talmente grande che a distanza di 3 anni dal lancio della nascente linea quasi tutti i concorrenti hanno dovuto replicare l'idea. Il nuovo business è riuscito a supportare in maniera preponderante il fatturato ed è stato finalizzato per andare incontro a quelle che si immaginavano fossero le nuove traiettorie del mercato. Ciò che in realtà emerge come elemento di forte rilievo è che in un periodo normale, un'idea come quella citata, avrebbe avuto bisogno più o meno di un anno tra la sua ideazione e successiva concretizzazione, ma la pandemia è riuscita ad offrire una risorsa enorme, ovvero un'estrema velocità nelle tempistiche di ideazione e concretizzazione del progetto. Ecco che, fattispecie come quella riportata, si configurano come la prova empirica che oltre a forti disordini ad ogni livello, un fenomeno paragonabile ad un disastro naturale, è anche abile nel portare nuove possibilità di crescita per coloro che presentano una struttura aziendale agile in grado di sfruttarle.

Il punto successivo è quello inerente i *fattori positivi che ha portato la pandemia*, fortemente evidenziato durante la realizzazione degli incontri. La rilevanza di tale tematica è emblematica nel dare un'ulteriore prova lampante di come i FB siano abili nel riuscire a trasformare gli eventi esogeni dirompenti in nuove possibilità di miglioramento ed avanzamento del business. In particolar modo, 3 organizzazioni sono riuscite a mettere in atto in maniera soddisfacente tali processi, anche se l'applicazione degli stessi è avvenuta in ambiti profondamente distanti tra loro. Se si osserva più nel dettaglio, è possibile notare come Sabatino Tartufi sia riuscita, proprio attraverso l'avvento del periodo pandemico, a concludere un accordo strategico prioritario per la diffusione della nuova linea di prodotto ideata, in un arco temporale estremamente breve, conferendo la possibilità all'impresa di registrare un incremento esponenziale nel fatturato. Riso Scotti, invece, si è fatta forte del contesto generatosi per incrementare la velocità della traslazione al digitale, fronte su cui il business era notevolmente in ritardo rispetto alla media di settore e ai suoi principali competitor. Questo passaggio si è identificato come indispensabile per velocizzare

tutte le procedure inerenti alla documentazione che, non essendo ora più presenti a livello cartaceo, hanno permesso di registrare un'efficienza e velocità nelle operations estremamente impattante. Infine, buoni riscontri sono stati segnalati anche da Mutti, dove, si è colta l'occasione per rianalizzare il perimetro di fornitura al fine di comprendere quali sono le categorie di prodotto più o meno rilevanti. Il menzionato studio ha permesso di fornire un report completo alla direzione inerente la situazione riguardo il portafoglio fornitori e quello dei beni offerti ai clienti, riportando al contempo le fattispecie in cui vi erano o si sarebbero potute riscontrare delle criticità. Gli esempi riportati, oltre ad essere emblematici nel dare espressione al first order a cui fanno riferimento, permettono di sottolineare ancora una volta gli elevati gradi di resilienza che sono abilmente implementati dalle imprese familiari. Questo aspetto riesce a trovare piena compatibilità con quanto è stato evidenziato fino a questo momento in letteratura, conferendo in aggiunta alla stessa delle casistiche concrete in cui si sono trasformate delle possibili debolezze in occasioni di rivincita in un periodo di fermo complessivo come quello vissuto.

L'analisi prosegue con un altro punto che va direttamente ad impattare sulla riorganizzazione dell'assetto strategico che è quello inerente il *consolidamento dei mercati internazionali*. E' già stato riportato come la pandemia abbia fatto registrare un incremento considerevole delle vendite per il settore enogastronomico, ma l'orientamento che sarà ora adottato è quello relativo alla visione di come una grande quantità delle stesse siano provenienti dai territori esteri. Diverse realtà hanno riportato a tal proposito che la rilevanza assunta dai clienti localizzati al di fuori dei confini nazionali è incrementata esponenzialmente. A questo processo vi è connesso indubbiamente l'aspetto positivo del consolidamento del posizionamento strategico all'interno di più contesti geografici, ma indubbiamente, in momenti come quello sperimentato, si rivela essere non di semplice gestione una distribuzione orientata anche ai mercati internazionali, per esempio per le difficoltà già analizzate relative alla mancata reperibilità dei container. L'incremento dell'export a cui si fa riferimento è fortemente considerevole e questo è visibile dalle espressioni riportate durante l'intervista con Mutti: "Nell'inverno/primavera 2020 si è registrato un aumento della domanda europea, e successivamente nell'estate 2020 si è registrato un aumento della domanda delle nazioni extraeuropee"; "Il 2020 ha portato una crescita del 60% delle esportazioni e questo è dovuto all'aumento registrato del 30% in Asia e 300% in Australia". Una rivoluzione di tale portata serve ad indicare come tali tipologie di organizzazioni siano riuscite, non solo a sopravvivere agli anni di maggior crisi, ma anche ad uscirne vincitrici. Indubbiamente è da considerare che il settore in cui operano le organizzazioni oggetto di studio è stato uno di quelli che ha potuto godere di un incremento maggiore delle richieste dei clienti, ma per conseguire risultati positivi è comunque indispensabile essere in grado di cavalcare i trend emergenti del mercato. A tal proposito basti pensare a tutte le difficoltà che

sono emerse a partire dal marzo 2020 tra cui è possibile annoverare il ritardo nell'arrivo degli input produttivi dai fornitori, la riorganizzazione delle linee di lavorazione, la gestione differente delle forze lavoro, l'adeguamento alle nuove normative di legge, la difficile reperibilità dei silos indispensabili per andare in consegna ai clienti finali e via dicendo. Se la struttura dell'impresa non è già profondamente resiliente e agile nel mettere in atto tutte le menzionate modifiche al fine di adattarsi costantemente all'ambiente esterno, vi sarà indipendentemente l'impossibilità di cogliere ciò che di positivo può emergere dall'esterno.

L'ultimo studio di tale sezione della trattazione è quello inerente al finding di primo ordine che riguarda la *creazione di partnership strategiche*, altro aspetto a cui è stata dedicata particolare attenzione. Durante il Covid-19 vi è stata, infatti, la necessità di creare nuovi legami per riuscire a soddisfare una doppia necessità: da un lato avere relazioni con differenti stakeholder era indispensabile per sopperire alle carenze del business che si avevano prima della pandemia e, dall'altro, instaurare rapporti innovativi poteva permettere di cogliere le opportunità che era possibile intravedere dal nuovo scenario creatosi. Gli accordi siglati assumono una natura differente in base all'impresa considerata e tra questi è possibile annoverare quello citato dall'azienda Luxardo che ha evidenziato un passaggio molto importante. Durante l'incontro, il manager intervistato ha fatto emergere come si siano sempre dimostrati sentimenti di ostilità nei confronti della GDO perché questa si va a configurare come un player estremamente distante dalle logiche proprie dell'organizzazione che, invece, predilige un mercato di nicchia ed esclusività in cui è possibile narrare la storia e tradizione che sottostà ad ogni prodotto messo in commercio. La pandemia, però, avendo estremamente rivoluzionato le logiche di vendita, ha fatto interfacciare l'azienda con la necessità di cominciare a considerare anche la grande distribuzione, essendo una delle poche realtà che non ha mai smesso di fare ordini. Questa decisione è stata mossa dal desiderio di conservazione del business in ottica di lungo periodo in quanto ha conferito la possibilità di coprire totalmente i costi operativi e di riorganizzare il portafoglio clienti per incrementare il grado di resilienza futuro attraverso l'inserimento di questo player. Altri esempi di partnership strategiche sono quelle instaurate o consolidate con realtà quali Gloovo o Amazon che hanno permesso di incrementare il bacino di reperibilità dei beni nei confronti dei clienti che privilegiano la consegna a domicilio. L'ultima fattispecie degna di menzione è quella narrata da Sabatino Tartufi in cui si fa riferimento ad un accordo con Hellofresh, impresa operante a livello mondiale nel mercato di consegna ai consumatori degli ingredienti necessari per la realizzazione dei prodotti finali, che, attraverso le sue organizzazioni logistiche enormi, ha permesso di diffondere sul mercato l'innovazione che era stata ideata. Tutti i citati

rapporti non hanno esplicitato la loro funzione esclusivamente durante la fase pandemica, ma si sono identificati come un nuovo punto di partenza per una differente riprogettazione dei business che si può fare forza delle esperienze vissute. Anche qui emerge un contributo notevole fornito alla letteratura in quanto vengono ampliate le ricerche che affermano l'importanza attribuita dai FB alle relazioni di lungo periodo, principalmente con fornitori, lavoratori o clienti. In questa fattispecie, infatti, oltre a confermare gli studi fatti fino al presente, è possibile annoverare anche la priorità di instaurare nuovi rapporti che possano essere longevi nel tempo perché abili nel far fronte ai momenti di maggior crisi ed incrementare il livello di capacità nel cogliere le nuove occasioni, cosa che sarebbe nettamente più complessa unicamente con le risorse aziendali a disposizione.

In conclusione è possibile affermare che i quattro concetti emersi dallo studio, come è stato opportunamente evidenziato, sono: interconnessione con la comunità, valorizzazione del capitale relazionale, recupero dell'operatività nel breve periodo e riorganizzazione dell'assetto strategico. Tra questi vi è un forte legame, chiamato anche *fil rouge*, che verrà di seguito presentato al fine di terminare la trattazione inerente l'analisi dei dati.

In tutti i presupposti riportati si conserva una visione che trova come elemento principale l'arco temporale di lungo periodo. Ogni azione messa in atto dai FB si prefigge la volontà di mantenere in vita l'azienda e quindi le decisioni che vengono prese sono focalizzate ad avere, in prima istanza, un brillante superamento del periodo di crisi limitando il più possibile gli effetti negativi che l'evento può portare con sé per, in un secondo momento, fare tesoro di quanto appreso per trasformarlo in fonte di vantaggio competitivo ed incrementare i livelli di resilienza futuri. È importante osservare come qualsiasi attività svolta non si è mai prefissata l'obiettivo di andare a modificare il core business aziendale, ma al massimo rafforzarlo, proprio a causa del processo identificativo che intercorre tra questo e la famiglia. La capacità di resistere ad eventi avversi come quello pandemico non è da attribuire solo ai comportamenti messi in atto, ma anche, e forse soprattutto, alle tipologie di relazioni di cui può godere l'organizzazione. La presenza consolidata sul territorio, infatti, non serve unicamente ad avere dei riscontri in termini reputazionali, ma è abile anche ad aiutare l'azienda a fronte di momenti di crisi. Come riportato in letteratura, la società è estremamente capace di ripagare gli agenti benevoli che hanno agito sempre in maniera positiva nei confronti della comunità, aiutandoli concretamente a superare le situazioni di difficoltà. Ancora più impattanti sono i legami con gli stakeholder, tra cui troviamo i dipendenti, i fornitori ed i clienti, che, facendo leva sui rapporti di longevità e fiducia reciproca, riescono a conferire all'impresa un'elevatissima flessibilità ed una ripresa delle operazioni molto più veloce nel momento in



cui c'è uno stabilizzarsi della situazione. L'importanza di tale aspetto è ancora più evidente se si considera che i FB, come già ampiamente presentato, sono disposte, nella quasi totalità dei casi, a sostenere dei costi aggiuntivi o ad accettare una riduzione delle entrate pur di rafforzare queste partnership strategiche, per esempio mantenendo le relazioni con dei fornitori che non sono in grado, in un determinato momento, a provvedere all'approvvigionamento o attraverso la consegna di ordini a clienti che offrono, dal lato economico, delle condizioni meno vantaggiose di altri.

Ecco che negli obiettivi di conservazione dell'organizzazione nel lungo periodo, nel consolidamento delle relazioni strategiche maggiormente impattanti per il business e nel desiderio di apprendimento volto ad offrire maggiore preparazione a fronte di possibili eventi futuri di tale tipologia, si trova il collegamento in grado di offrire una visione univoca delle quattro teorizzazioni emerse.

## 5. Considerazioni conclusive

Il capitolo che si è appena concluso è stato di prioritaria importanza al fine di comprendere i passaggi logici che sottostanno l'elaborazione delle aggregate dimension. Durante tutta la realizzazione dello stesso si è cercato di evidenziare, in maniera progressiva, i contributi che le tematiche oggetto di studio riescono a fornire alla letteratura esistente. In questa fase conclusiva, ai fini della completezza e chiarezza espositiva, si riprenderanno in analisi tutti i risultati conseguiti in termini di apporti innovativi alla ricerca per terminare l'elaborato mediante una presentazione degli esiti del lavoro svolto.

Prima di proseguire con i menzionati sviluppi, è importante specificare che tale studio presenta una limitazione evidente, ovvero quella del settore che è stato preso in considerazione. La selezione delle aziende operanti all'interno dell'enogastronomia è stata pensata perché, proprio all'interno di tale area, è possibile ritrovare un grande quantitativo di imprese che si caratterizzano per la loro struttura familiare e si identificano tra le eccellenze abili nel portare nei mercati internazionali il concetto del Made In Italy. La volontà di analizzare dei casi studio estremamente rilevanti nel territorio nazionale e che fossero effettivamente capaci di dare evidenza empirica delle strategie concretamente efficaci nell'incrementare il livello di resilienza della supply chain, ha fatto ricadere i criteri di selezione in questo campione. Bisogna necessariamente considerare, però, che il settore esaminato è uno di quelli che maggiormente

ha potuto tranne beneficio dall'avvento della pandemia, proprio a causa dell'esplosione della domanda ad esso correlata. A questa considerazione è inevitabile connettere il presupposto secondo cui le realtà intervistate hanno potuto giovare della possibilità di continuare a pieno regime con lo svolgimento delle operazioni collegate al core business aziendale, a differenza di altre che, invece, hanno dovuto sottostare ai blocchi legislativi imposti. Al contempo è necessario riflettere sul fatto che, proprio grazie tale aspetto, gli elementi indagati durante gli incontri riescono ad assumere un'incredibile rilevanza, in quanto, sono risposte date dalle imprese che hanno agito come first mover nel cercare di trovare soluzioni alternative ed efficienti ad un evento mai sperimentato prima.

Proseguendo la trattazione con il mettere in evidenza gli elementi individuati di maggior rilievo per gli sviluppi futuri della ricerca, viene presentato come primo aspetto il finding relativo all'*interconnessione con la comunità*. Questo ha esplicitato la sua funzionalità nel sottolineare quanto l'organizzazione di una catena di fornitura corta riesca a generare un vantaggio competitivo incredibile rispetto ai concorrenti che l'hanno distribuita su un'area geografica più ampia. La motivazione di ciò risiede nel fatto che avere delle supply chain estremamente lunghe, soprattutto per quanto riguarda la fase di fornitura, si sostanzia in una delle problematiche maggiori con cui interfacciarsi qualora si verificassero dei nuovi blocchi globali delle operazioni come quello sperimentato. In questa fase, infatti, le decisioni relative alla comprensione se lasciare le attività all'interno del territorio nazionale o espanderle oltre i confini, non possono prendere più in considerazione i driver orientati alla ricerca del minor costo d'acquisto e alla possibilità dello sfruttamento delle diverse peculiarità, anche in termini intellettuali, che caratterizzano i paesi a cui ci si rivolge. L'eccessiva interconnessione comporta, come largamente sperimentato, alla manifestazione di gradi di dipendenza estremamente elevati, con conseguente rottura a cascata di ogni attività realizzabile all'interno dell'impresa. Sono indubbi i benefici che si possono trarre da una catena del valore stanziata su una pluralità di contesti geografici, ma ciò, e ne è un forte esempio lo studio condotto, va in netta contrapposizione con le caratteristiche che riescono a contribuire alla creazione di un'azienda stabile e resiliente. Questa analisi è prioritaria per una riorganizzazione futura del portafoglio fornitori di qualsiasi business che, in un primo momento, può essere anche solo parziale e rivolta principalmente a quei materiali o merci indispensabili nell'assicurare la continuità produttiva. La visione riportata, seppur valida in linea generale, deve assumere una forte concretezza nelle imprese familiari il cui focus principale è la conservazione dell'azienda nel lungo periodo e che quindi non sono disposte a considerare l'ipotesi di incorrere a dei rischi per avere intrapreso scelte strategiche sbagliate in grado di mettere in dubbio la sopravvivenza del business. Ecco come diventa indispensabile assumere questo

nuovo modo di studiare la fase di approvvigionamento come base per le scelte future, in quanto, contrariamente alle tendenze odierne, la fornitura corta si configura nella risposta più eclatante a molte problematiche che minacciano il normale funzionamento delle attività.

Un altro punto di incredibile novità è quello correlato alle conseguenze degli obiettivi non economici, da sempre indubbiamente annoverati come punti di forza delle realtà familiari, ma, in determinate casistiche, anche citati come possibili fonti di mancato conseguimento dei risultati più prettamente finanziari. Nella fattispecie in analisi, la loro rilevanza assume un ruolo principale sia per quanto riguarda le tematiche inerenti alla sostenimento della comunità, che per ciò che concerne la volontà del mantenimento dei rapporti con i principali stakeholder. In particolar modo, vi sono elementi di forte originalità quando si fa riferimento ai menzionati goal come le determinanti che hanno garantito la sopravvivenza aziendale, perché sono stati aspetti fortemente privilegiati dalla pandemia. In questo scenario, infatti, registrare dei costi incrementali da indirizzare alle donazioni nei confronti della società e al benessere economico e psicologico dei dipendenti, non si configura come un elemento negativo, ma come una nuova ed alternativa fonte di più elevata competitività rispetto agli altri player operanti nel mercato. Quanto detto trova riscontro nel fatto che la comunità riesce a restituire il favore fatto dagli agenti che operano nel suo interesse e questo si riversa anche dal lato dei dipendenti che, sentendosi maggiormente inclusi, ricambiano il favore ricevuto conferendo maggiore flessibilità, proattività e lealtà nei confronti delle richieste provenienti dalla direzione. Ecco che i FB, attraverso l'inseguimento delle finalità inerenti al mantenimento dei buoni rapporti con i partner, hanno anticipato un altro degli elementi che si è rivelato come indispensabile per il conseguimento di risultati positivi anche durante il Covid-19, ovvero avere una forza lavoro che è perfettamente in grado di rispondere alle mutate esigenze provenienti dal mercato, mantenendo elevati i livelli di performance.

Nel quadro delineato si presenta come i presupposti tipici delle imprese a conduzione familiare, nonché filiera corta e rafforzamento costante del trinomio azienda-dipendenti-comunità, hanno permesso di registrare una crescita del business senza precedenti, anche nonostante la fase di disordini affrontata. Quanto citato è dirompente rispetto al passato dal momento in cui viene spostata l'attenzione agli aspetti non economici, quali importanti fonti di vantaggio competitivo. E' lampante l'osservazione di come tali tipologie di aziende presentino degli elevati gradi di resilienza proprio per loro natura, e non esclusivamente per la tipologia di comportamenti messi in atto a seguito della verifica del fenomeno dirompente. La volontà di sopravvivenza negli anni è presente in ogni scelta intrapresa e in ogni obiettivo prefissato e si manifesta proprio negli orientamenti spiegati, perfettamente abili nel far fronte anche alla situazione esogena più avversa.

Le considerazioni appena riportate trovano perfetto riscontro anche rispetto gli spunti emersi nella sezione inerente la *valorizzazione del capitale relazionale*, perché, se si osservano maggiormente nel dettaglio le tematiche connesse ai rapporti che vi sono con fornitori e clienti, è possibile riproporre gli stessi presupposti che sono stati presentati per la forza lavoro. Tale volontà della famiglia di fortificare in maniera continuativa i menzionati rapporti, non è un elemento di novità rispetto alla letteratura esistente in quanto è ampiamente riconosciuta la priorità che assumono gli agenti che operano nelle fasi della fornitura e in quella distributiva all'interno del contesto aziendale. La presentata motivazione rende non particolarmente utile soffermarsi troppo su questo aspetto in tale sezione, essendo una conferma ulteriore di quello che la ricerca da tempo riporta. Importante, però, è sottolineare come, anche in questa casistica, il sostenimento di costi incrementali rispetto a quelli previsti per il supporto costante dei fornitori e il frazionamento della domanda tra i differenti clienti, non rappresenta un danno per l'organizzazione, ma, all'esatto opposto, una fonte indispensabile per innalzare il livello di resilienza. Ancora una volta si può osservare come tutti gli aspetti fortemente valorizzati dai FB, nettamente meno dalle controparti non familiari, abbiano assunto un ruolo principale nell'assicurare il buon andamento del business, sia in termini di operatività che dal lato dei risultati conseguiti.

Per riprendere quanto detto fino a questo momento, come ampiamente deducibile, vi sono due elementi indispensabili per far brillantemente fronte a possibili blocchi futuri delle catene del valore internazionali a cui le imprese devono attribuire attenzione per fissarli tra le priorità da implementare al fine di innalzare la soglia di resilienza. Le citate caratteristiche sono:

-riuscire ad avere una fase di approvvigionamento organizzata in maniera tale che non vi sia eccessiva dispersione geografica in quanto, proprio tale struttura, permette di garantire un flusso costante di materiali in entrata che sono abili nell'assicurare la continuità di ogni processo interno;

-gestire al meglio le relazioni con i principali partner (fornitori, clienti e forza lavoro) attraverso un ascolto delle esigenze emergenti e provando a restituire, sia in termini economici che non, lo sforzo richiesto nell'ottica di continuità di scambio di elementi positivi tra le parti. Solo attraverso questo sistema si possono conseguire importanti risultati in termini di flessibilità, maggiori performance, adattabilità al contesto esterno e agilità operativa.

Lo studio inerente il *recupero dell'operatività nel breve periodo* è stato indispensabile per dar prova e maggior concretezza alle affermazioni inerenti l'elevato grado di proattività e flessibilità da parte dei FB. Le evidenze empiriche, infatti, hanno mostrato come, sin dai primissimi giorni che hanno seguito la

propagazione del virus a livello mondiale, siano state messe in atto una moltitudine di azioni volte ad assicurare la sopravvivenza del business e l'adattamento dello stesso al nuovo e differente contesto esterno a cui era necessario interfacciarsi. Questi presupposti abbracciano perfettamente la letteratura esistente che già ha ampiamente presentato le organizzazioni che possiedono una struttura familiare come delle realtà in grado di adeguarsi all'ambiente mutevole circostante. La menzionata peculiarità è stata profondamente confermata in questo studio ma, per quanto impattante, non presenta elementi di novità rispetto le ricerche condotte fino a questo momento. Proprio per tale motivazione alcune attività, seppur indispensabili, non verranno riprese nella seguente sezione in quanto sono unicamente servite al fine del mantenimento dei normali livelli di operatività al fine di poter godere di processi che rispettassero i medesimi standard di quelli pre-pandemici. Altre casistiche, invece, rivestono un'importanza nettamente più impattante visto che si identificano come possibili strategie vincenti adottabili anche in futuro a fronte di avvenimenti come quello verificatosi, motivazione tale per cui diviene indispensabile averne conoscenza. La prima di tutte è quella che fa riferimento al passaggio dalla logica "just in time" a quella di stock, perché è fortemente interconnessa all'abilità di riuscire a prevedere ed anticipare quelli che si identificheranno come i trend futuri del mercato. Le aziende maggiormente resilienti, infatti, sono riuscite a comprendere anticipatamente che si sarebbe andati incontro ad uno scenario secondo cui i fermi parziali che si stavano riscontrando all'interno dei confini nazionali, si sarebbero poi inevitabilmente trasformati in macro-tendenze, comportando dei blocchi produttivi ineguagliabili. In questo contesto si identifica come elemento prioritario essere abili nell'avere costantemente uno sguardo orientato ad un arco temporale di lungo periodo per poter comprendere anticipatamente le azioni e i cambi di strategia che sono più opportuni da attuare nel breve. Organizzare degli stock incrementali è stato un cambiamento radicale mai sperimentato prima del marzo 2020, ma che ha portato incredibili frutti dal lato della salvaguardia delle operazioni maggiormente impattanti a livello di impresa. Si è compreso che una scelta di questo tipologia è perfettamente abile nel far fronte a blocchi a cascata delle supply chain, tanto più se queste sono internazionali. Tale affermazione permette di rappresentare la menzionata strategia come l'ideazione perseguibile più vincente anche a fronte dell'accadimento di altri possibili eventi a questo paragonabili. Indubbiamente, per riuscire a mettere a punto un programma come quello presentato è indispensabile avere una struttura organizzativa estremamente flessibile e capace di gestire rapidamente la necessità di nuovi spazi da destinare alle merci in scorta. Tutte queste peculiarità fanno trarre la conclusione che non è così immediato poter affrontare dei cambiamenti di tale portata, ma deve diventare la priorità per le aziende di ogni tipologia riuscire a predisporre un sistema che possa agilmente attuare il passaggio dal "just in time" allo stock. Quanto detto, oltre ad essere una forte raccomandazione per il

futuro, è anche un incredibile fattore di novità, essendo un assetto strategico totalmente innovativo ed implementato per la prima volta da molte realtà con direzione familiare.

Procedendo con le indicazioni degli aspetti che conferiscono i maggiori contributi agli studi effettuati dalla letteratura esistente, bisogna indiscutibilmente fare riferimento alla riorganizzazione del portafoglio prodotti a seguito di accurati processi di comunicazione interna. Nello specifico, è profondamente rinomato come sia indispensabile avere un'organizzazione agile anche in termini di beni che vengono offerti ai consumatori in maniera tale che, a seguito di possibili cambiamenti delle condizioni del mercato, questi vengano rivisti per cercare di adeguare l'output alle nuove esigenze. Eliminare momentaneamente la distribuzione di un determinato prodotto o, dal lato opposto, incrementare drasticamente la lavorazione di altri, diventa una peculiarità sempre più indispensabile a fronte di scenari così profondamente mutevoli. L'innovazione, nelle casistiche in analisi, risiede nelle modalità con cui questo passaggio ha avuto origine, infatti, nel brevissimo tempo le aziende sono riuscite a creare un forte sistema di interconnessione e scambio di dati, prioritari nella presa di decisioni tra le diverse funzioni aziendali. Come è ben noto, a fronte dei momenti di maggiore crisi, attuare un'efficace comunicazione è indubbiamente una delle scelte più vincenti, ma, in questo caso, i FB oggetto di studio sono riusciti ad andare oltre. L'organizzazione di strutture che agevolassero lo scambio reciproco ha dato la possibilità di prevedere le future tendenze e poter elaborare dei comportamenti anticipativi di risposta grazie al collegamento delle figure di maggior rilievo che ricoprono, all'interno delle aziende, dei ruoli differenti tra loro. E' stato mostrato come, proprio grazie all'ideazione di questo organismo, i risultati siano stati nettamente superiori rispetto a quelli registrati dai competitor diretti, in quanto, si è avuta la possibilità di dedicare l'interesse delle risorse a disposizioni a quei beni che hanno trovato il maggior riscontro in accordo con le esigenze dei clienti. Ecco che, in base a quanto detto, è stata individuata un'ulteriore best practise, perfettamente adottabile anche nel futuro, qualora ci si dovesse interfacciarsi con situazioni di simile tipologia. Risulta prioritario, infatti, non avere solo una struttura agile delle operazioni interne, ma anche del portafoglio prodotti offerto, per poter scegliere in maniera flessibile a quali rivolgersi prevalentemente a fronte di modifiche della domanda. Tutto questo è possibile, come largamente presentato, solo mediante un adeguato scambio di informazioni tra le parti, possibilmente effettuato attraverso un organismo appositamente istituito. Tutti questi aspetti, se opportunamente messi a punto, sono incredibilmente abili nell'aumentare drasticamente i livelli di resilienza aziendali.

Per concludere la sezione dedicata agli elementi di novità che questo studio riesce a fornire alla letteratura che si occupa di indagare i livelli di resilienza della supply chain all'interno delle imprese caratterizzate da una struttura familiare, si analizzeranno le tematiche concernenti il finding *riorganizzazione dell'assetto strategico*. Proprio come è possibile evincere dal nome, la menzionata aggregate dimension è il cerchio che racchiude tutti gli aspetti di maggiore rilevanza compresi durante il periodo pandemico che fungono da modelli di apprendimento da replicare nel futuro al fine di incrementare la soglia di flessibilità dell'impresa. Gli spunti che saranno di seguito ripresi hanno dato la possibilità di rivedere le principali logiche di organizzazione dei processi, conferendo al contempo l'opportunità di far comprendere agli organi direttivi le attività non opportunamente gestite nell'ottica di prevenzione di possibili momenti di stallo.

Il primo fattore che deve essere necessariamente preso in considerazione è quello relativo all'indispensabile riorganizzazione del portafoglio fornitori che deve prevedere una maggiore diversificazione sia dal punto di vista quantitativo che a livello di stanziamento geografico. La ridondanza della catena di approvvigionamento e lo stanziamento dei player che operano in territori approssimativamente vicini alla sede aziendale sono i due concetti chiave che vengono portati a casa da questo studio. Diviene ora prioritario, infatti, cominciare a ragionare nell'ottica secondo cui disporre di pochi fornitori per ogni input produttivo si identifica in uno dei rischi maggiori in cui può incorrere un organismo aziendale, perché, a fronte di fattispecie come quella vissuta, non vi sono altre possibilità di recuperare i materiali necessari a garantire il normale funzionamento delle operazioni, rendendo completamente obsoleta l'attività di impresa. Si è compreso che ragionare in ottica preventiva è la fonte principale di successo, un successo che deve proprio avere origine da un ampliamento considerevole degli stakeholder a cui si può fare riferimento. L'allargamento a livello numerico, seppur importantissimo, non può agire da solo nell'assicurare risultati considerevoli, ma deve essere opportunamente accompagnato anche da una corretta strategia di selezione dei player in base alla loro localizzazione sul territorio. Come anticipato precedentemente, la filiera corta è un altro aspetto di incredibile rilevanza che è emerso da questo studio e, per tal motivo, combinare la ridondanza dei fornitori con il loro stanziamento in prossimità delle sedi produttivi, è da assicurarsi indubbiamente come la strada per registrare una crescita esponenziale, indipendentemente dalle situazioni che il contesto esterno presta.

L'ultimo aspetto conclusivo da presentare come elemento di profonda novità è quello inerente alla possibilità di cogliere le nuove opportunità che il mercato presenta. Non serve far presente che questa affermazione potrebbe configurarsi come la più complessa da ricercare, in quanto una situazione avversa

come quella vissuta fa sembrare che vi sia poco spazio per l'inseguimento di nuove occasioni di rivincita. Le storie narrate dalle imprese oggetto di studio, però, sono perfettamente in grado di smentire queste preoccupazioni perché la loro volontà di conservazione nel lungo periodo ha conferito la voglia di non smettere di cercare soluzioni alternative rispetto a quelle sperimentate. In questa casistica l'apprendimento risiede nell'osservazione che fasi come quella pandemica, portano inevitabilmente con sé delle nuove esigenze da parte dei consumatori che possono essere perfettamente sfruttate mediante l'ideazione di innovazioni di prodotto abili nel rispondere a tali bisogni. Inoltre, i periodi di maggiore crisi, velocizzano enormemente le tempistiche inerenti alla stipulazione di nuovi accordi strategici che, in un momento normale, sarebbero attuabili solo con un allungamento enorme delle scadenze. Questo può dare il vantaggio di instaurare importanti relazioni con dei partner che probabilmente prima di allora non si erano mai considerati, privilegio abile nell'inaugurare incredibili nuove occasioni di business.

In linea conclusiva si può affermare come questo studio sia servito sia come fonte di conferma delle ricerche condotte dalla letteratura, soprattutto per quanto concerne gli aspetti correlati ai forti gradi di resilienza dei FB e i loro livelli di adattabilità al contesto esterno, che per dare prova empirica delle strategie che sono necessarie da perseguire a fronte di eventi di tale portata.

Durante tutta la realizzazione dell'elaborato si è cercato di mettere profondamente in evidenza le possibili strade percorribili da parte del management di qualsiasi realtà organizzativa, sia che essa presenti una natura familiare o non, per incrementare drasticamente il livello di resilienza interno all'organizzazione. Ripercorrendo tutti i punti salienti è possibile trarre la considerazione che, qualora ci si trovi ad operare in un'altra situazione di blocco complessivo delle catene del valore, si possono perfettamente riprendere i fattori enunciati dalle imprese intervistate come possibile manuale di riferimento che dia la possibilità di non agire senza la consapevolezza di quali potrebbero essere le conseguenze delle scelte intraprese, ma avendo piena conoscenza delle stesse.



## Bibliografia

Abdellatif M., Amann B., Jaussaud J. (2010). Family versus non family business: A comparison of international strategies. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 108-116.

Abdellatif M., Amann B., Jaussaud J. (2010). Family versus nonfamily business: A comparison of international strategies. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 108-116.

Alayo M., Maseda A., Iturralde T., Arzubiaga U. (2019). Internationalization and entrepreneurial orientation of family SMEs: The influence of the family business character. *International Business review*, 28, 48-59.

Alonso-Dos-Santos M., Llanos-Contreras O. (2019). Family business performance in a post-disaster scenario: The influence of socioemotional wealth importance and entrepreneurial orientation. *Journal of Business Research*, 101, 492-498.

Amore M. D., Pelucco V, Quadrato F. (2022). Family ownership during the Covid-19 pandemic. *Journal of Banking and Finance*, 135.

Arregle J., Duran P., Hitt M., Esse M. (2017). Why Is Family Firms' Internationalization Unique? A Meta-Analysis, 1042-2587.

Ashby A. (2016). From global to local: reshoring for sustainability. *Operations Management Research*, 9, 75-88.

Berrone P., Cruz C., Gomez-Mejia L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25, 258-279.

Bertschi-Michel A., Sieger P., Witting T., Hack A. (2022). Sacrifice, Protect, and Hope for the Best: Family Ownership, Turnaround Moves, and Crisis Survival. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1-37.

Boffelli A., Lolini R., Orzes G., Dotti S. (2020). Open the box: A behavioural perspective on the reshoring decision-making and implementation process. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 26.

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.

Campopiano G., De Massis A., Kotlar J. (2019). Environmental Jolts, Family-Centered Non-economic Goals, and Innovation: A Framework of Family Firm Resilience. *The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms*.

- Clabrò A., Chrisman J. J., Kano L. (2022). Family-owned multinational enterprises in the post-pandemic global economy. *Journal of International Business Studies*, 53, 920–935.
- De Massis A., Rondi E. (2020). Covid-19 and the Future of Family Business Research. *Journal of Management Studies*.
- Debellis F., Rondi E., Plakoyiannaki E., De Massis A. (2021). Riding the waves of family firm internationalization: A systematic literature review, integrative framework, and research agenda. *Journal of World Business*, 56.
- Debicki B. J., Kellermanns F W., Chrisman J. J., Pearson A. W., Spencer B. A. (2016). Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 7, 47-57.
- Dzikowski P. (2012). Developing the innovation potential of a medium sized family business functioning in a global supply chain, Vol 16, No. 1.
- Ferrer M., Santa R., Hyland P. W., Bretherton P., (2010). Relational factors that explain supply chain relationships. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 22, No. 3, pp 419-440.
- Golan M. S., Jernegan L. H., Linkov I. (2020). Trends and applications of resilience analytics in supply chain modeling: systematic literature review in the context of the COVID-19 pandemic. *Environment Systems and Decisions*, 40, 222-243.
- Gruppo Bauli (2022). Bilancio di sostenibilità.
- Hendayani R., Yudha Febrianta M. (2020). Technology as a driver to achieve the performance of family businesses supply chain. *Journal of Family Business Management*, Vol. 10, No. 4, pp. 361-371.
- Kamalahmadi M., Mellat Parast M. (2016). A review of the literature on the principles of enterprise and supply chain resilience: Major findings and directions for future research. *Int. J. Production Economics*, 171, 116-133.
- Karus S., Clauss T., Breier M., Gast J., Zardini A., Tiberius V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 26, No.5, pp 1067-1092.
- Khojasteh Y. (2018). Supply Chain Risk Management. Advanced Tools, Models, and Developments. *Springer*.
- La Molisana (2022). Bilancio di sostenibilità.
- Le Berton-Miller I., Miller D. (2022). Family businesses under COVID-19: Inspiring models – Sometimes. *Journal of Family Business Strategy*, 13.

- Mahto R. V., Llanos-Contreras O., Hebles M. (2022). Post-disaster recovery for family firms: The role of owner motivations, firm resources, and dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 145, 117-129.
- Maloni M. J., Hiatt M. S., Astrachan J. H. (2017). Supply management and family business: A review and call for research. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 23, 123-136.
- Maloni M.J., Hiatt M. S., Astrachan J. H. (2017). Supply management and family business: A review and call for research. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 23, 123-136.
- Mentzer J. T., DeWitt W., Keebler J. S., Min S., Nix N. W., Smith C. D., Zacharia Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of business logistics*, Vol 22, No. 2.
- Mutti (2022). Bilancio di sostenibilità.
- OECD, (2020). COVID-19 and Global Value Chains: Policy Options to Build More Resilient Production Networks. *Tackling Coronavirus (Covid-19): Contributing to a global effort*.
- Pettit T. J., Fiksel J., Croxton K. L. (2010). Ensuring supply chain resilience: development of a conceptual framework. *Journal of business logistics*, Vol. 31, No. 1.
- Pongelli C., Calabrò A., Basco R. (2019). Family firms' international make-or-buy decisions: Captive offshoring, offshore outsourcing, and the role of home region focus. *Journal of Business Research*, 103, 596-606.
- Ponomarov S. Y., Holcomb M. C. (2009). Understanding the concept of supply chain resilience. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 20, No. 1, pp. 124-143.
- Probst M. (2018). Economic- and Non-Economic Goals of Family Firms. *Junior Management Science*, 3(4), 30-47.
- Salvato C., Sergiacomo M., Amore M. D., Minichilli A. (2016). Natural disasters as a source of entrepreneurial opportunity: Family business resilience after an earthquake. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14, 594-615.
- Smith D., Hair Jr. J. F., Ferguson K. (2014). An investigation of the effect of family influence on Commitment–Trust in retailer–vendor strategic partnerships. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 252-263.
- Tukamuhabwa Rwakira B., Stevenson M., Busby J., Zorzini M. (2015). Supply Chain Resilience: Definition, Review and Theoretical Foundations for Further Study, Vol. 53, No. 18. 5592-5623.
- Zahra S. A. (2022). International entrepreneurship by family firms post Covid. *Journal of Family Business Strategy*, 13.

## Appendice

A (1) Quotes citati nelle interviste per ogni 1st order concept

### **INTERCONNESSIONE CON LA COMUNITA'**

#### **Catena di approvvigionamento della materia prima corta che garantisce continuità di fornitura**

- “Tale decisione strategica è stata presa in passato per godere di una struttura estremamente agile e, al contempo, avere velocità dal lato logistico.” (LUXARDO)
- “Durante il periodo del covid la vicinanza dei suppliers più strategici si è dimostrata uno dei punti di forza dell’azienda che ha saputo far fronte alle grandi problematiche logistiche di quel periodo.” (MUTTI)

#### **Donazioni alla comunità**

- “Abbiamo donato tre ventilatori polmonari alla terapia intensiva dell'ospedale Cardarelli di Napoli.” (LA MOLISANA)
- “L’azienda ha fatto una donazione pari a 500.000 euro all’ospedale di Parma.” (MUTTI)

#### **Bonus e trattamento economico dei dipendenti**

- “A marzo ogni dipendente ha ricevuto 250 euro in più in busta paga.” (LA MOLISANA)
- “L’azienda ha maggiorato del 25% lo stipendio ai lavoratori.” (MUTTI)

#### **Sostenimento di costi maggiori per dare tranquillità sanitaria ai lavoratori**

- “Sono stati sopportati solo con la logica di far sentire sicuri tutti i dipendenti.” (LUXARDO)
- “Sono stati spesi costi extra per le pulizie e la sanificazione dei locali.” (MUTTI)

## **VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE RELAZIONALE**

### **Mantenimento delle relazioni con i fornitori esistenti**

- “Si è voluto scaldare quanto più possibile quello che si aveva a disposizione.”(SABATINO TARTUFI)
- “In alcuni momenti di difficoltà e di mancate consegne, l’azienda non ha interrotto nessun rapporto di fornitura.” (MUTTI)

### **Mantenimento dei rapporti con i clienti**

- “Sono sempre state coltivate le relazioni con tutti i partner anche in quella fase iniziale dove le priorità erano altre e dove non era necessario avere un loro coinvolgimento a causa dell’inattività dei rispettivi business.” (LUXARDO)
- “Nessun rapporto con i clienti è stato danneggiato visto che quest’ultimi, oltre ad essere consapevoli della situazione complessiva a livello logistico, hanno fatto affidamento sui rapporti di lungo periodo che c’erano.” (BAULI)

### **Frazionare la consegna dei prodotti per soddisfare parzialmente la domanda di tutti**

- “Si è cercato di provare comunque a mantenere un certo livello di attenzione per tutti i clienti, anche se, inevitabilmente, sono state fatte delle scelte dando un ordine di priorità ai clienti in base al volume richiesto, al nome e alla marginalità che sono i driver principali nelle mani dei commerciali. Questo, però, non fa parte del dna dell’azienda e quindi si è provato fino all’ultimo di continuare ad accontentare un po’ tutti.” (RISO SCOTTI)
- “Il team Commerciale si è trovato a gestire l’allocazione della merce disponibile sui vari clienti/mercati, privilegiando i clienti “storici” con cui l’Azienda aveva rapporti da più tempo e cercando, allo stesso tempo, di soddisfare la domanda dei nuovi clienti, che comunque rappresentavano un’opportunità per crescere ed instaurare nuove relazioni” (MUTTI)

### **Resilienza ricercata nelle relazioni di fornitura di lungo periodo**

- “I rapporti di lungo periodo creati nel tempo hanno giocato un ruolo importante per dare flessibilità ed efficienza all’azienda.” (BAULI)
- “Abbiamo supportato i fornitori ricercando la massima flessibilità a livello produttivo (a volte anche a scapito dell’efficienza) modificando i programmi di produzione e ripianificando fin dove possibile le produzioni all’interno dei tre stabilimenti italiani.” (MUTTI)

### **Flessibilità fornita dai legami tra azienda e lavoratori**

- Non c’è stata nessuna opposizione da parte dei dipendenti quando si è modificato l’orario lavorativo da 8 a 6 ore senza pausa pranzo, anzi “c’è stata molta proattività.” (LUXARDO)
- “I ritmi di lavoro erano notevoli, ma sono stati adeguatamente accolti dai dipendenti.” (MUTTI)

## **RECUPERO OPERATIVITA’ NEL BREVE PERIODO**

### **Anticipazione delle forniture**

- “L’azienda fa mediamente 4 ordini l’anno di 500.000 vasi per la salsa tartufata da 500 grammi per un complessivo di almeno 200.000 contenitori. Nel periodo pandemico, invece, è stata data disponibilità immediata di acquisto del totale della merce in un’unica soluzione.” (SABATINO TARTUFI)
- “È stato quindi prioritario avere una catena di fornitura che passasse dalla logica just in time ad una logica di stock.” Fase rivolta soprattutto a coloro che avevano difficoltà ad approvvigionarsi a loro volta nella catena a monte perché magari disponevano di siti produttivi non europei. (BAULI)

### **Affitto di nuovi spazi data la maggiore disponibilità degli stessi**

- “È stato quindi assolutamente indispensabile adoperarsi al fine di riuscire ad affittare degli appositi spazi da dedicare alla merce in scorta e questo non è stato particolarmente difficile visto

che l'offerta era estremamente elevata essendovi la presenza di un gran numero di locali inutilizzati a causa della chiusura di molti settori.” (SABATINO TARTUFI)

### **Organizzazione di stock incrementali di beni da destinare ai mercati**

- “Produciamo beni di consumo che hanno una data di scadenza variabile e compresa tra i 3-4 mesi fino ad arrivare all'anno. Questo ci ha permesso di organizzare per alcune categorie di prodotti finiti degli stock incrementali per riuscire a soddisfare ugualmente, anche se non del tutto, la domanda futura nella caso ci sarebbero stati dei ritardi i termini di approvvigionamento delle materie prime. (BAULI)

### **Riorganizzazione portafoglio prodotti a seguito dell'esplosione della domanda**

- “La scelta più logica da attuare era un riadattamento delle linee produttive in base ad un'accurata selezione dei prodotti che potevano essere sacrificati in un primo momento.” “ Si è deciso di salvaguardare le confezioni maggiormente richieste dalla GDO. “ (LA MOLISANA)
- “Se prima venivano prodotti dei lotti di un certo tipo di n varietà, durante il Covid si è cercato di ridurre il numero delle varietà facendo dei lotti più lunghi e questo ha permesso di incrementare la capacità produttiva della riseria di almeno un 15-20%.”

### **Implementazione sistema di comunicazione interna ed esterna all'azienda**

- “C'è stata la creazione di una procedura di comunicazione interna e di scambio di informazioni tra i diversi lavoratori. Infatti con il lato commerciale si è cercato di simulare quello che sarebbe potuto accadere nelle successive settimane per darsi una scala di priorità basata sulle linee che progressivamente avrebbero potuto chiudere in base al loro livello di importanza.” (BAULI)
- “E' stato istituito un comitato di crisi che ha fatto anche in modo che si creasse un sistema di cooperazione e scambio di informazioni interno tra la parte industriale e la parte commerciale in modo tale da capire quali tipologie di prodotti andare a privilegiare dal lato produttivo. “ (RISO SCOTTI)

### **Modifica processi di lavorazione dei prodotti**

- “Abbiamo stretto accordi con riserie che avevano ancora della capacità produttiva a disposizione che poteva essere usata, cosa che invece Riso Scotti non aveva.(...) Questo ha permesso di portare

un incremento significativo di volumi, supportando, almeno parzialmente, le richieste dei clienti.”  
(RISO SCOTTI)

### **Gestione efficiente dell’entrata degli automezzi esterni negli stabilimenti aziendali**

- “La direzione si è impegnata sin dai primi giorni a mettere in atto una struttura aziendale in grado di fare il triage all’ingresso a tutti i nuovi entranti esterni attraverso misurazione della temperatura, test rapidi realizzati con goccia di sangue e test drive.” (LA MOLISANA)

### **Gestione stanziamento lavoratori e smartworking**

- “E’ stato disciplinato il lavoro da remoto che era una novità assoluta per l’azienda.” (RISO SCOTTI)
- “C’è stato un incremento dello smart working per gli uffici da 0 % al 75 % e poi sono stati sfasati a livello temporale i turni produttivi per diminuire gli affollamenti sulle linee” (MUTTI)

### **Continuità della lavorazione interna dei prodotti dati i livelli di efficienza raggiunti**

- “No, nessun cambiamento in particolare nessun outsourcing, tutto è rimasto invariato e questo è frutto della caratteristica dei nostri processi, difficilmente esternalizzabili.” (LUXARDO)

### **Incremento delle vendite**

- “A febbraio e a marzo abbiamo avuto un aumento delle vendite del 30% a mese. Per la semola, segmento nel quale abbiamo il 18% di quota di mercato, abbiamo un incremento di ordini del 530%” (LA MOLISANA)
- “Durante il periodo della pandemia la distribuzione ha dovuto far fronte ad un notevole aumento delle vendite (i volumi venduti in marzo 2020 sono aumentati del 120% rispetto allo stesso mese dell’anno precedente), sia per il mercato nazionale che per l’export verso l’estero.” (MUTTI)



## **RIORGANIZZAZIONE ASSETTO STRATEGICO**

### **Aumento ridondanza fornitori**

- “Si è deciso di adottare la politica interna di avere almeno 3 o 4 fornitori differenti, sempre localizzati a livello nazionale, per tipologia di input richiesto per avere il più possibile un portafoglio diversificato a cui fare riferimento.” (LUXARDO)
- “Se prima per determinati materiali di cartone si avevano due fornitori, mai uno solo perché è estremamente rischioso, sono stati aumentati a 3 o 4 proprio per prevenire quello che in realtà poi è realmente accaduto.” (BAULI)

### **Localizzazione dei nuovi fornitori in luoghi geograficamente vicini all’azienda**

- “Abbiamo ridimensionato l’approvvigionamento di sorprese presenti nelle uova di Pasqua rivolgendoci anche all’Europa dove prima la domanda che faceva l’azienda era 0 ed ora è del 30% della richiesta totale.” (BAULI)
- L’azienda ha ampliato il suo portafoglio fornitori, interfacciandosi comunque con figure prevalentemente presenti nel territorio nazionale: “La ricerca continua della qualità e del servizio di eccellenza hanno premiato in un periodo di forza maggiore, sottolineando come a volte la ricerca spasmodica del miglior costo (ricercando anche fornitori poco qualificati e sfruttando Paesi dove il costo della manodopera è decisamente inferiore) non porti a logiche di valore aggiunto nel medio e lungo periodo.” (MUTTI)

### **Visibilità della supply base e conseguente controllo della fornitura**

- L’azienda riesce ad immettere sul mercato un prodotto di cui viene controllato l’intero processo produttivo a partire dalla raccolta del chicco di grano, fino ad arrivare alla tavola dei consumatori. (LA MOLISANA)

### **Innovazioni di prodotto e processo**

- “Si è voluto studiare una linea di prodotti facili da usare, versatili e con una battuta prezzo democratica. (...) Ecco che nasce il grande business della Sabatino nel 2020 che ha supportato il fatturato ed è proprio quello collegato alle categorie di mercato denominate kit mear che sono delle linee seasoning.” (SABATINO TARTUFI)

### **Fattori positivi che ha portato la pandemia**

- “In una fase non pandemica, un’idea come questa avrebbe avuto bisogno più o meno di un anno tra la fase della sua ideazione e quella della concretizzazione, ma la pandemia è riuscita ad offrire una risorsa enorme ovvero un’estrema velocità nelle tempistiche di ideazione e concretizzazione del progetto.” (SABATINO TARTUFI)
- “La pandemia è stata un’ottima occasione per rivedere il perimetro di fornitura e capire, in base alle criticità, quelli che potevano essere i prodotti più impattati e meno impattati. E’ stato quindi un ottimo esercizio rivedere quelli che era il nostro parco fornitori, il nostro parco prodotti ed indentificare dove potevamo avere delle criticità.” (MUTTI)

### **Consolidamento strategico nei mercati internazionali**

- “Abbiamo avuto forti richieste anche da New York: un distributore che solitamente ci chiede due autotreni al mese di pasta, per cucinarla e venderla già pronta, ora ne ha ordinati 19.” (LA MOLISANA)
- “Questo ha portato dei numeri scioccanti, per esempio in Inghilterra sono state vendute 800.000 bustine di truffle zest, 3.000.000 negli USA e 2.000.000 in Cina.” “(...) gestire la vasta gamma di ordini ricevuti, tra cui anche quelli di catene importanti come Starsbuck in Cina che in una sola occasione ne ha prenotati 60/70.000”. (SABATINO TARTUFI)

### **Creazione di nuove partnership strategiche**

- La GDO non è mai stata particolarmente apprezzata dall’azienda che da sempre preferisce rivolgersi ad un mercato di nicchia. La grande distribuzione, però, non ha mai smesso di fare ordini, e ciò ha fatto aderire Luxardo a questa soluzione che consentiva di coprire totalmente i

costi operativi, non unicamente nel territorio italiano, ma anche nei mercati esteri, in particolar modo in Canada. (LUXARDO)

- “L’esplosione del canale e-commerce ha portato l’azienda a rafforzare le partnership strategiche con realtà quali Amazon o Gloovo.” (BAULI)

## RIASSUNTO

Il mondo verso cui ci stiamo dirigendo valorizza profondamente l'interconnessione tra le aziende, sia esse situate all'interno dei medesimi confini nazionali, sia quando sono stanziare in luoghi geografici differenti tra loro. Tale modello, seppur orientato alla ricerca del maggior livello di efficienza perseguibile, può presentare delle forti problematiche qualora si verificano delle situazioni di blocchi globali delle catene del valore, proprio come quello sperimentato durante il periodo pandemico. Gli evidenti gradi di dipendenza che sono presenti tra le imprese, infatti, si identificano come un importante fattore di svantaggio, perché sono l'elemento che comporta dei crolli a cascata di ogni realtà organizzativa a fronte di situazioni come potrebbero essere disastri naturali, crisi finanziarie (...), la cui diretta conseguenza è, inevitabilmente, un fermo totale della continuità operativa a livello globale. Per cercare di sopperire alle menzionate difficoltà, la ricerca si è mossa da tempo al fine di individuare quali sono e come devono essere opportunamente attuati quegli aspetti in grado di conferire resilienza alle supply chain. Quando si fa riferimento alla resilienza della supply chain, come opportunamente presentato da Melnyk et al. (2014), si vuole intendere l'abilità di un sistema nel ridurre al minimo l'impatto di un evento avverso o di diminuire il più possibile l'arco temporale che intercorre tra l'inizio della situazione negativa e il recupero della stessa, per poi riuscire a ristabilizzare l'impresa verso nuovi livelli di funzionalità.

Seppur questa branca di ricerca ha potuto osservare un suo sviluppo esponenziale negli ultimi anni, non è mai stata analizzata in relazione ai family business (FB), nonchè le organizzazioni che meglio riescono a confermare la loro presenza sul mercato in ottica di lungo periodo. I FB, infatti, proprio per loro natura, esprimono al meglio il concetto della resilienza, perché, dal momento della loro costituzione, si sono prefissati l'obiettivo di perdurare nel tempo al fine di trasmettere l'eredità creata alle future generazioni. E' proprio da questa constatazione che prende origine la volontà di indagare in profondità il menzionato *gap* attualmente presente in letteratura, ovvero studiare in che modalità e attraverso quali azioni i FB sono riusciti ad avere ed incrementare in ottica futura la resilienza della loro supply chain durante il periodo pandemico. La decisione di analizzare questo arco temporale deriva dalla constatazione che le aziende hanno dovuto mettere in atto delle capacità di riorganizzazione e riprogettazione delle attività mai sperimentate prima, rendendo il suddetto momento storico una base importante per dare l'avvio agli sviluppi che vi saranno nel futuro.

La metodologia della ricerca prescelta è stata quella dei multiple case studies con la realizzazione di interviste semi-strutturate, essendo una modalità di indagine qualitativa che permette di entrare profondamente in contatto con le realtà oggetto di studio. Il processo di raccolta dati ha avuto luogo da dicembre 2022 a marzo 2023, mesi che si sono configurati come un buon momento per la collezione delle informazioni, in quanto rappresentano un periodo di stabilizzazione vissuto dalle aziende che hanno ripreso a pieno regime le loro attività e possono finalmente guardarsi indietro per tirare le conclusioni di quanto accaduto. Il campione iniziale selezionato contava un complessivo di 12 FB italiani particolarmente rilevanti nel territorio nazionale. A seguito della realizzazione degli incontri, però, sono state tenute in considerazione solo quelli dalle quali è stato possibile ricavare un quantitativo rilevante di informazioni per un totale di 6 business: La Molisana, Luxardo, Sabatino Tartufi, Bauli, Riso Scotti e Mutti. I criteri prescelti per individuare le imprese erano la loro appartenenza al settore enogastronomico, la presenza di un fatturato non inferiore a 30 milioni di euro annui e l'adozione di una supply chain stanziata a livello internazionale. Si è avuta l'opportunità di realizzare l'intero insieme di incontri con i principali esponenti operanti nella supply chain delle aziende sopra menzionate e questo ha permesso di disporre di dettagli e particolari critici indispensabili per la buona riuscita del lavoro.

La modalità attraverso cui si è deciso di elaborare i dati raccolti è stata quella della Metodologia Gioia (Gioia & Pitre 1990). La sua attuazione permette riorganizzare le informazioni in classi di concetto omogenee che vengono raggruppate sotto i *first order concepts*, ovvero delle formulazioni che mantengono il focus incentrato sull'informatore. Questo passaggio è seguito da un'analisi inquadrata sul ricercatore che aggrega opportunamente le categorie omogenee di first order emersi per trovare i cosiddetti *second order concepts*. Tutte le fasi descritte hanno lo scopo di arrivare alla stesura dei *findings*, la cui peculiarità è quella di portare delle nuove teorizzazioni rispetto alla ricerca presente fino a questo momento, rispettando perfettamente i criteri di rigore metodologico. Nello specifico è stato possibile trovare 28 first order e 10 second order che conducono all'individuazione delle seguenti formulazioni: *interconnessione con la comunità*, *valorizzazione del capitale relazione*, *recupero operatività nel breve periodo* e *riorganizzazione assetto strategico*. Se si osservano congiuntamente le riportate aggregate dimensions è possibile comprendere quali sono gli aspetti che riescono a garantire una resilienza in termini di catena di approvvigionamento abile nel far fronte anche ai fenomeni maggiormente avversi. Ognuna delle formulazioni citate conserva al suo interno una moltitudine di implicazioni concettuali e importanti contributi alla ricerca che possono essere, per l'appunto, raggruppati all'interno della propria macro-area di riferimento. Quando si menziona l'*interconnessione con la comunità* si vogliono indicare tutti i legami che l'azienda instaura con i principali stakeholder

presenti nel territorio, sia essi lavoratori, organizzazioni benefiche, cittadini estranei all'attività di business o altre istituzioni dall'importanza rilevante. Questo aspetto è primario perché i livelli di resilienza dei FB sono fortemente incrementati dall'elevato grado di attaccamento con la società circostante, in quanto, quest'ultima, è particolarmente abile nel restituire i favori compiuti nel tempo da parte degli agenti benevoli che operano per la salvaguardia di quel determinato contesto. Evidenti esempi sono visibili dalla flessibilità dei dipendenti che sono disposti ad accettare differenti condizioni contrattuali, soprattutto in termini di orari richiesti, e dalla fedeltà della popolazione al FB stesso.

La *valorizzazione del capitale relazionale* esplica la sua essenza nella volontà di mantenere e progressivamente consolidare i rapporti con fornitori e clienti in ottica di lungo periodo, aspetto emblema dei cosiddetti non economic goals. Poter contare su relazioni stabili e durature conferisce il beneficio di usufruire di un'incredibile flessibilità lungo tutta la catena di approvvigionamento, indispensabile per far fronte a situazioni di blocchi del normale svolgimento delle operazioni aziendali.

Il *recupero dell'operativa nel breve periodo*, invece, racchiude l'insieme delle attività che sono state immediatamente implementate, già dal marzo del 2020, con il fine di garantire la continuità aziendale. La maggior parte delle stesse non deve essere considerata come una modifica radicale alla struttura decisionale dall'impresa, ma come mere attività di riprogrammazione delle modalità con cui venivano svolte le giornate lavorative. E' da tenere in considerazione, però, che alcuni di questi sviluppi hanno permesso di evitare dei crolli importanti in termini di fatturato, andando anche a rappresentare delle forti anticipazioni di quelle che sarebbero state le tendenze del mercato.

In ultima analisi, il finding *riorganizzazione dell'assetto strategico* si configura come la sezione principale dell'elaborato, proprio per la sua peculiarità di andare a ricercare elementi di novità non ancora opportunamente indagati in letteratura. Questo perché, come leggibile dal titolo, quando si fa riferimento alla strategia, si prende sempre in considerazione un orizzonte di lungo termine che riesca ad influenzare definitivamente ogni processo decisionale aziendale.

E' proprio nell'orizzonte di lungo termine che si cela il file rouge in grado di connettere tutte le aggregate dimensions evidenziate. Ogni azione messa in atto dai FB, infatti, si prefigge la volontà di mantenere in vita l'azienda e quindi le decisioni che vengono prese sono focalizzate ad avere, in prima istanza, un brillante superamento del periodo di crisi limitando il più possibile gli effetti negativi che l'evento può portare con sé per, in un secondo momento, fare tesoro di quanto appreso per trasformarlo in fonte di vantaggio competitivo ed incrementare i livelli di resilienza futuri.

In linea conclusiva di questa sezione, è possibile affermare come qualsiasi attività svolta non si è mai prefissata l'obiettivo di andare a modificare il core business aziendale, ma al massimo rafforzarlo, proprio

a causa del processo identificativo che intercorre tra questo e la famiglia. La capacità di resistere ad eventi avversi come quello pandemico non è da attribuire solo ai comportamenti messi in atto, ma anche, e forse soprattutto, alle tipologie di relazioni di cui può godere l'organizzazione. La presenza consolidata sul territorio, infatti, non serve unicamente ad avere dei riscontri in termini reputazionali, ma è abile anche ad aiutare l'azienda a fronte di momenti di crisi. Ed ecco che negli obiettivi di conservazione dell'organizzazione nel lungo periodo, nel consolidamento delle relazioni strategiche maggiormente impattanti per il business e nel desiderio di apprendimento volto ad offrire maggiore preparazione a fronte di possibili eventi futuri di tale tipologia, si trova il collegamento in grado di offrire una visione univoca delle quattro teorizzazioni emerse.

Prima di proseguire con la spiegazione dei principali contributi che lo studio fornisce alla letteratura esistente, è importante specificare che in esso vi è una limitazione evidente, ovvero quella del settore che è stato preso in considerazione, perché è uno di quelli che maggiormente ha potuto trarre beneficio dall'avvento della pandemia, proprio a causa dell'esplosione della domanda ad esso correlata. A questa considerazione è inevitabile connettere il presupposto secondo cui le realtà intervistate hanno potuto giovare della possibilità di continuare a pieno regime con lo svolgimento delle operazioni collegate al core business aziendale, a differenza di altre che, invece, hanno dovuto sottostare ai blocchi legislativi imposti. Al contempo è necessario riflettere sul fatto che, proprio grazie tale aspetto, gli elementi indagati durante gli incontri riescono ad assumere un'incredibile rilevanza, in quanto, sono risposte date dalle imprese che hanno agito come first mover nel cercare di trovare soluzioni alternative ed efficienti ad un evento mai sperimentato prima.

Si vuole terminare il presente lavoro attraverso un'enunciazione dei più rilevanti elementi di novità che riescono ad andare a supporto della ricerca esistente. Questi risultati non sono altro che specifiche diramazioni delle quattro formulazioni sopra riportate e, quindi, tutte riconducibili ad una delle stesse.

Il primo aspetto fa riferimento all'*interconnessione con la comunità* in cui si sottolinea quanto l'organizzazione di una catena di fornitura corta riesca a generare un vantaggio competitivo incredibile rispetto ai concorrenti che l'hanno distribuita su un'area geografica più ampia. E' indispensabile che le decisioni relative alla comprensione se lasciare le attività all'interno del territorio nazionale o espanderle oltre i confini, non prendano più in considerazione i driver orientati alla ricerca del minor costo d'acquisto. L'eccessiva interconnessione comporta, infatti, alla manifestazione di gradi di dipendenza estremamente elevati, con conseguente rottura a cascata di ogni attività realizzabile all'interno dell'impresa. Questa analisi è prioritaria per una riorganizzazione futura del portafoglio fornitori di

qualsiasi business che, in un primo momento, può essere anche solo parziale e rivolta principalmente a quei materiali o merci indispensabili nell'assicurare la continuità produttiva.

Un altro punto di incredibile novità è quello correlato alle conseguenze degli obiettivi non economici, da sempre indubbiamente annoverati come punti di forza delle realtà familiari, ma, in determinate casistiche, anche citati come possibili fonti di mancato conseguimento dei risultati più prettamente finanziari. Nella fattispecie in analisi, la loro rilevanza assume un ruolo principale sia per quanto riguarda le tematiche inerenti al sostenimento della comunità, che per ciò che concerne la volontà del mantenimento dei rapporti con i principali stakeholder. In particolar modo, si fa riferimento ai menzionati goal come le determinanti che hanno garantito la sopravvivenza aziendale, perché sono stati aspetti fortemente privilegiati dalla pandemia. In questo scenario, infatti, registrare dei costi incrementali da indirizzare alle donazioni nei confronti della società e al benessere economico e psicologico dei dipendenti, non si configura come un elemento negativo, ma come una nuova ed alternativa fonte di più elevata competitività rispetto agli altri player operanti nel mercato. Quanto detto trova riscontro nel fatto che la comunità riesce a ridare indietro il favore fatto dagli agenti che operano nel suo interesse e questo si riversa anche dal lato dei dipendenti che, sentendosi maggiormente inclusi, ricambiano il favore ricevuto conferendo maggiore flessibilità, proattività e lealtà nei confronti delle richieste provenienti dalla direzione.

I medesimi presupposti si possono riprendere anche dal lato dei clienti e fornitori della sezione *valorizzazione del capitale relazionale*. Risulta essenziale, infatti, gestire al meglio le relazioni con i principali partner attraverso un ascolto delle esigenze emergenti e provando a restituire, sia in termini economici che non, lo sforzo richiesto nell'ottica di continuità di scambio di elementi positivi tra le parti. Solo attraverso questo sistema si possono conseguire importanti risultati in termini di flessibilità, maggiori performance, adattabilità al contesto esterno e agilità operativa.

In merito alla sezione del *recupero dell'operatività nel breve periodo*, emerge, tra i principali aspetti, il passaggio dalla logica "just in time" a quella di stock, in quanto strategia fortemente interconnessa all'abilità di riuscire a prevedere ed anticipare quelli che si identificheranno come i trend futuri del mercato. Le aziende maggiormente resilienti, infatti, sono riuscite a comprendere che i fermi parziali che si stavano riscontrando all'interno dei confini nazionali, si sarebbero poi inevitabilmente trasformati in macro-tendenze, comportando dei blocchi produttivi ineguagliabili e la cui unica soluzione non poteva che essere l'organizzazione di stock incrementali in magazzino.

Sempre dal lato dell'operatività è necessario considerare anche l'importanza della riorganizzazione del portafoglio prodotti a seguito di accurati processi di comunicazione interna. Eliminare



momentaneamente la distribuzione di un determinato prodotto o, dal lato opposto, incrementare drasticamente la lavorazione di altri, diventa una peculiarità sempre più indispensabile a fronte di scenari così profondamente mutevoli. Nel brevissimo tempo le aziende sono riuscite a creare un forte sistema di interconnessione e passaggio dati, prioritari nella presa di decisioni tra le diverse funzioni aziendali. L'organizzazione di strutture che agevolassero lo scambio reciproco ha dato la possibilità di prevedere le future tendenze del mercato grazie al collegamento delle figure aziendali di maggior rilievo, la cui diretta conseguenza sono stati dei risultati nettamente superiori rispetto ai competitor.

In conclusione, vengono brevemente riportati i contributi relativi al finding *riorganizzazione dell'assetto strategico*, nonché la sezione più importante dell'elaborato.

Il primo fattore che deve essere necessariamente preso in considerazione è quello relativo all'indispensabile riorganizzazione del portafoglio fornitori che deve prevedere una maggiore diversificazione sia dal punto di vista quantitativo che a livello di stanziamento geografico. La ridondanza della catena di approvvigionamento e lo stanziamento dei player che operano in territori approssimativamente vicini alla sede aziendale sono i due concetti chiave che vengono portati a casa da questo studio. Diviene ora prioritario, infatti, cominciare a ragionare nell'ottica secondo cui disporre di pochi fornitori per ogni input produttivo si identifica in uno dei rischi maggiori in cui può incorrere un organismo aziendale, perché, a fronte di fattispecie come quella vissuta, non vi sono altre possibilità di recuperare i materiali necessari a garantire il normale funzionamento delle operazioni, rendendo completamente obsoleta l'attività di impresa. L'allargamento a livello numerico, seppur importantissimo, non può agire da solo nell'assicurare risultati considerevoli, ma deve essere opportunamente accompagnato anche da una corretta strategia di selezione dei player in base alla loro localizzazione sul territorio. Come anticipato precedentemente, la filiera corta è un altro aspetto di incredibile rilevanza che è emerso da questo studio e, per tal motivo, combinare la ridondanza dei fornitori con il loro stanziamento in prossimità delle sedi produttive, è da assicurarsi indubbiamente come la strada per registrare una crescita esponenziale, indipendentemente dalle situazioni che il contesto esterno presta.

L'ultimo aspetto conclusivo da presentare come elemento di profonda novità è quello inerente alla possibilità di cogliere le nuove opportunità che il mercato presenta. In questa casistica l'apprendimento risiede nell'osservazione che fasi come quella pandemica, portano inevitabilmente con sé delle differenti esigenze da parte dei consumatori che possono essere perfettamente sfruttate mediante l'ideazione di innovazioni di prodotto abili nel rispondere a tali bisogni. Inoltre, i periodi di maggiore crisi, velocizzano enormemente le tempistiche inerenti alla stipulazione di nuovi accordi strategici che, in un momento normale, sarebbero attuabili solo con un allungamento enorme delle scadenze. Questo può dare il

vantaggio di instaurare importanti relazioni con dei partner che probabilmente prima di allora non si sarebbero mai considerati, privilegio abile nell'inaugurare incredibili nuove occasioni di business.

In linea conclusiva si può affermare come questo studio sia servito sia come fonte di conferma delle ricerche condotte dalla letteratura, soprattutto per quanto concerne gli aspetti correlati ai forti gradi di resilienza dei FB e i loro livelli di adattabilità al contesto esterno, che per dare prova empirica delle strategie che sono necessarie da perseguire a fronte di eventi di tale portata.

Durante tutta la realizzazione dell'elaborato si è cercato di mettere profondamente in evidenza le possibili strade percorribili da parte del management di qualsiasi realtà organizzativa, sia che essa presenti una natura familiare o non, per incrementare drasticamente il livello di resilienza interno all'organizzazione. Ripercorrendo tutti i punti salienti è possibile trarre la considerazione che, qualora ci si trovi ad operare in un'altra situazione di blocco complessivo delle catene del valore, si possono perfettamente riprendere i fattori enunciati dalle imprese intervistate come possibile manuale di riferimento che dia la possibilità di non agire senza la consapevolezza di quali potrebbero essere le conseguenze delle scelte intraprese, ma avendo piena conoscenza delle stesse.