



AIDEA



**UNIVERSITÀ
CATTOLICA**
del Sacro Cuore

Abstract conference proceeding

XLI CONVEGNO NAZIONALE AIDEA

**LE INTELLIGENZE AZIENDALI
PER LA COMPETITIVITÀ
SOSTENIBILE E IL BENE COMUNE**

**Accademia Italiana di
Economia Aziendale**

**Università Cattolica del Sacro Cuore
Milano**

**22/23
Gennaio
2026**

ISBN 9788894783933

Lettera del presidente

Il XLI Convegno Nazionale di AIDEA è stato un'importante occasione di confronto sulle profonde trasformazioni che stanno interessando le imprese, le istituzioni, la società e naturalmente anche le università e le nostre discipline economico-aziendali.

La crescente diffusione dell'intelligenza artificiale sta imprimendo ai processi economici, organizzativi e sociali una velocità di cambiamento senza precedenti. Essa modifica le modalità attraverso cui si genera e si utilizza la conoscenza, si assumono le decisioni, si organizzano le attività e si costruiscono le relazioni con i diversi portatori di interesse: in sintesi, come si genera, si comunica e si distribuisce valore. La rapidità del progresso tecnologico non deve, tuttavia, farci dimenticare che la tecnologia non è mai del tutto neutrale: incorpora scelte, criteri, priorità e visioni della società. L'intelligenza artificiale deve rimanere uno strumento al servizio della responsabilità e della libertà umane, senza trasformarsi in un criterio autonomo e impersonale al quale delegare decisioni che incidono sulla vita delle persone e delle comunità.

Ciò richiede trasparenza, responsabilità e capacità di controllo, ma soprattutto la piena riconoscibilità della Governance aziendale cui compete la decisione finale. Le possibilità offerte dagli algoritmi non possono attenuare la responsabilità di chi progetta, governa e utilizza tali sistemi all'interno delle imprese e delle organizzazioni. In questa prospettiva, il bene comune non rappresenta un limite esterno all'innovazione, ma il suo criterio più alto di orientamento. Le imprese sono chiamate a concorrervi attraverso scelte che sappiano armonizzare competitività, sostenibilità, rispetto della persona e responsabilità verso le generazioni future. La loro capacità di perdurare non può essere separata dal contributo che offrono in termini di valore economico e di tutela del patrimonio umano, sociale e ambientale nel quale operano.

Gli studi raccolti in questi Atti testimoniano la vitalità della comunità italiana delle aziendaliste e degli aziendalisti, una comunità che ha sempre saputo confrontarsi con le trasformazioni del proprio tempo senza rinunciare alla solidità delle proprie centenarie radici scientifiche e alla responsabilità del proprio ruolo. È proprio dalla capacità di coniugare tradizione e innovazione, rigore metodologico e apertura interdisciplinare, che può nascere un contributo autorevole alla comprensione del presente e alla costruzione del futuro.

Nel corso di una storia più che bicentenaria, AIDEA e la tradizione scientifica che essa rappresenta hanno attraversato profonde trasformazioni ed anche diverse rivoluzioni industriali. Con il medesimo spirito, la nostra Accademia saprà continuare ad essere una comunità scientifica aperta, responsabile e capace di proiettarsi positivamente nel futuro, contribuendo a orientare anche la nuova rivoluzione che interessa le intelligenze aziendali.

Il Presidente

Gennaro Iasevoli

Il convegno

La celebrazione del XLI Convegno dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale si è confermata un'eccellente opportunità per un ampio ed aperto confronto scientifico fra studiosi e studiosi di discipline aziendali su temi che animano un dibattito accademico e culturale vivacissimo ed ormai giunto a un livello di maturazione e approfondimento tale da richiedere sintesi teoriche unitarie che si rivelino utili a integrare i paradigmi interpretativi utilizzati dai cultori delle discipline aziendali per condurre i loro studi e orientare l'agire manageriale.

L'ampissima partecipazione di socie e soci, la più alta mai registrata da quando AIDEA ha adottato il nuovo modello di governance, è stata la dimostrazione più evidente dell'interesse per la tematica del Convegno e della crescente attenzione che le nostre comunità mostrano per le iniziative scientifiche di altro prestigio che AIDEA promuove con impegno e costanza.

Il successo del Convegno è il risultato di uno sforzo collettivo che ha richiesto l'impegno di numerosissime Colleghe e Colleghi e del numeroso ed efficiente staff dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Tutte le persone coinvolte, ciascuna nel proprio ruolo, hanno apportato un contributo importante nell'esclusivo interesse di AIDEA. Il consiglio direttivo, il comitato scientifico, il comitato organizzativo i coordinatori e i componenti delle track, le chair persons, i relatori e le relatrici, gli illustri ospiti della seduta plenaria e della track del Journal of Management and Governance, i dottorandi e le dottorande che hanno animato le attività precongressuali.

Il Convegno è stata un'occasione per riflettere sulle sinergie tra intelligenza artificiale e intelligenze aziendali. Se le intelligenze aziendali sono messe al servizio della generazione di valore, se la collaborazione e l'integrazione fra componente umana e artificiale genera maggiore valore, se le aziende restano al servizio "dell'uomo", è cruciale che questo maggior valore sia non solo generato, ma anche misurato, rendicontato ed equamente condiviso. Evidentemente non si tratta solo di valore in senso strettamente finanziario. In particolare, le nuove conoscenze generate dall'interazione delle intelligenze aziendali dovrebbero essere appannaggio di tutti per non rendere impari le relazioni economiche. La proposta di modelli teorico-interpretativi e di soluzioni operative per affrontare efficacemente anche le problematiche appena richiamate è un ulteriore impegno culturale che, grazie anche a questo Convegno, aziendaliste e aziendalisti hanno dimostrato di sapere assumere. Nell'esercizio del loro sforzo teorico, per accademiche e accademici, è utile tenere a mente l'ammonimento di Ursula Franklin: "La fattibilità della tecnologia, come la democrazia, dipende alla fin fine dalla pratica della giustizia e dall'imposizione di limiti al potere".

Riccardo Mussari

COMITATI

Comitato scientifico

Coordinamento

Riccardo Mussari

Componenti

Gilda Antonelli, Cristina Bettinelli, Angelo Di Gregori, Stefano Monferrà, Annarita Paiano, Stefania Servalli, Claudio Teodori

Comitato organizzativo

Coordinamento

Annamaria Fellegara

Componenti

Carlo Bellavite Pellegrini, Valeria Belvedere, Rita Bissola, Franca Cantoni, Velia Cenciarelli, Daniele Cerrato, Alberto Floreani, Sebastiano Grandi, Antonella La Rocca, Andrea Lionzo, Mario Molteni, Andrea Paltrinieri, Angela Pettinicchio, Simone Rossi, Andrea Viola

Costruire imprese resilienti: il ruolo dell'imprenditore e della gestione degli stakeholder

Sonia Caterina Giaccone¹, Pasquale Massimo Picone²

1. Il contesto di riferimento della ricerca

Le performance delle imprese sono sempre più condizionate da eventi esterni imprevedibili, come crisi economiche, terremoti o pandemie (Iftikhar et al., 2021; Linnenluecke, 2017). Per resistere a tali shock esogeni, le imprese devono essere in grado non solo di limitare i possibili danni, ma anche di cogliere - ove possibile - le opportunità generate dalle mutate condizioni di contesto (Conz e Magnani, 2020; Conz et al., 2023). La letteratura di management definisce questa capacità come resilienza. Numerosi studiosi hanno analizzato il tema della resilienza d'impresa, con particolare attenzione al contesto delle piccole e medie imprese (PMI) e delle imprese familiari (Calabrò et al., 2021; Mihotić et al., 2023; Santoro et al., 2021). Queste realtà, infatti, si caratterizzano per una limitata disponibilità di risorse, che ne riduce la capacità di resistere e/o rispondere in modo efficace agli shock esogeni (Iborra et al., 2020; Pal et al., 2014).

Non sorprende che, data l'importanza della resilienza per la stessa sopravvivenza e le performance di lungo periodo delle imprese, risulti cruciale comprendere quali fattori ne alimentano lo sviluppo. In particolare, il ruolo degli imprenditori e della loro resilienza personale (Hedner et al., 2011) è stato ampiamente riconosciuto in letteratura come elemento centrale nel plasmare la resilienza d'impresa (Korber e McNaughton, 2018; Pathak et al., 2024; Su e Junge, 2023). Diversi studi hanno messo in luce come gli imprenditori, grazie alle esperienze pregresse nell'affrontare circostanze imprevedibili e difficili, tendano a sviluppare un'elevata capacità di adattamento che contribuisce a mantenere le piccole imprese resilienti (Branicki et al., 2017; Wall e Bellamy, 2019). Tuttavia, è stato anche sottolineato che la resilienza individuale dell'imprenditore può – ma non necessariamente deve – tradursi in resilienza organizzativa (Su e Junge, 2023).

2. Obiettivo della ricerca

Una questione ancora non sufficientemente esplorata in letteratura riguarda il modo in cui la resilienza individuale degli imprenditori si trasformi in resilienza d'impresa. Pertanto, questo studio intende rispondere alle seguenti domande di ricerca: in che modo la resilienza dell'imprenditore può plasmare la resilienza dell'impresa? Possono fattori contestuali influire in questo processo, e come? In altre parole, l'obiettivo di questo studio, tuttora in fieri, è indagare i processi che sottendono tale dinamica.

Lo studio mette in luce il ruolo dell'imprenditore nella costruzione della resilienza d'impresa, sottolineando anche l'importanza della gestione degli stakeholder nell'intensificare l'impatto della resilienza imprenditoriale sulla resilienza d'impresa. Per indagare i processi attraverso i quali la resilienza dell'imprenditore si traduce in resilienza dell'impresa, è stato analizzato il caso di un'impresa operante nel settore turistico, nello specifico il Four Points by Sheraton Catania Hotel & Conference Center. Data la natura esplorativa della nostra domanda di ricerca, abbiamo

¹ Professoressa associata, ECON-07/A, Università degli Studi di Catania; sonia.giaccone@unict.it – corresponding author

² Professore ordinario, ECON-07/A, Università degli Studi di Palermo; pasqualemassimo.picone@unipa.it

adottato un approccio qualitativo, che consente un'indagine aperta e favorisce la generazione di teorie (Bluhm et al., 2011; Graebner et al., 2012; Sutton, 1997; Gibbert et al., 2008). La ricerca si basa su un'analisi di caso (Flyvbjerg, 2011; Yin, 2014), di particolare interesse per la decisione coraggiosa e non convenzionale dell'imprenditrice di mantenere aperto l'hotel durante la pandemia di COVID-19, nonostante le restrizioni imposte dal governo italiano alla mobilità delle persone.

3. Background teorico della ricerca

3.1. Profili definitori del concetto di resilienza

Il concetto di resilienza trae origine dalle discipline dell'ingegneria, della fisica e dell'ecologia, ed è stato adottato anche nell'ambito della ricerca economico-aziendale (Gunderson, 2000; Woods, 2015; Aversa et al., 2024). A tal proposito, Conz e Magnani (2020) hanno osservato come il crescente interesse verso il tema della resilienza nel contesto delle imprese abbia portato a una parziale sostituzione del tradizionale mantra della "ricerca del profitto" con quello della "ricerca della resilienza".

Oggi, in letteratura, il concetto di resilienza appare sfaccettato e intrecciato con altri affini, tra cui quelli di robustezza e antifragilità (Muñoz et al., 2022). In questo lavoro, adottiamo la definizione di resilienza come una capacità articolata su tre momenti (Conz e Magnani, 2020). Nella fase proattiva, la resilienza si manifesta nella capacità di anticipare e prepararsi a eventi inattesi, attraverso vigilanza, prontezza e preparazione alla discontinuità. La seconda fase può assumere la forma adattiva, tesa ad apportare tempestivamente cambiamenti interni per mantenere le funzioni operative dopo lo shock (Bhamra et al., 2011), oppure assorbitiva, ovvero maggiormente indirizzata a mantenere la stabilità e il controllo. Infine, nella fase denominata reattiva, le imprese mirano a ristabilire un equilibrio a un livello uguale o superiore rispetto a quello precedente allo shock.

Gli studi sulla resilienza delle imprese si sono sviluppati lungo due principali direttrici. La prima direttrice di ricerca si è focalizzata sulla natura, sulla velocità di comparsa, sulla misurazione e sulla gravità degli eventi avversi (Su e Junge, 2023) che l'impresa deve affrontare, nonché sull'impatto che tali eventi esercitano sulla sopravvivenza organizzativa. La seconda direttrice di ricerca, invece, si concentra sugli antecedenti della resilienza d'impresa. In particolare, la letteratura ha analizzato i fattori determinanti della resilienza a diversi livelli di analisi (Aversa et al., 2024), includendo sia le caratteristiche degli imprenditori sia quelle delle imprese.

3.2. Le caratteristiche degli imprenditori come antecedenti della resilienza d'impresa

Gli studi precedenti hanno messo in luce che le risorse psicologiche – quali adattabilità, fiducia, supporto sociale e determinazione – risultano determinanti per la continuità d'impresa (Chhatwani et al., 2022; Wall e Bellamy, 2019; Branicki et al., 2017). È stato altresì evidenziato come attributi personali quali ingegnosità, tenacia e ottimismo rafforzino la capacità di affrontare le avversità, mentre la formazione imprenditoriale favorisca creatività e coraggio (Ayala e Manzano, 2014; Chadwick e Raver, 2020).

Ulteriori ricerche hanno esaminato come specifici attributi psicologici, quali narcisismo, empatia o hubris, possano influenzare la resilienza organizzativa (Su e Junge, 2023; Picone et al., 2025). In generale, questa letteratura considera la resilienza dell'imprenditore come una forza motivazionale collettiva che guida l'azione di fronte a shock esogeni (Williams e Shepherd, 2016). L'idea sottesa è che le propensioni individuali dell'imprenditore – come la capacità di esplorazione, la perseveranza, la gestione della complessità e il problem solving – si traducano in capacità collettive dell'impresa (Hadjielias et al., 2022). Tale impostazione sottolinea il ruolo delle risposte cognitive e comportamentali degli imprenditori (Lengnick-Hall et al., 2011).

4. Aspetti metodologici della ricerca

Le performance delle imprese sono sempre più condizionate da eventi esterni imprevedibili, come crisi. Lo studio si concentra sui processi alla base della resilienza d'impresa, particolarmente rilevanti per imprese familiari e di piccole dimensioni (Hadjielias et al., 2022). È stato scelto di analizzare il caso del Four Points by Sheraton Catania Hotel & Conference Center, situato ad Aci Castello (in provincia di Catania) e gestito dalla famiglia Laneri da oltre quarant'anni. Questo caso, selezionato secondo i principi del campionamento teorico (theoretical sampling), fornisce un contesto significativo per analizzare la transizione dalla resilienza dell'imprenditore a quella d'impresa. La scelta si fonda su diverse motivazioni. Anzitutto, l'impresa opera nel settore turistico, tra i più colpiti dalla pandemia di COVID-19 (Collins-Kreiner e Ram, 2021; Dolnicar e Zare, 2020; Gössling et al., 2020). L'impatto improvviso e senza precedenti della crisi ha lasciato alle imprese scarso margine per fare affidamento su esperienze pregresse e mettere in atto comportamenti adeguati per fronteggiarla. Le restrizioni governative — lockdown, distanziamento sociale e divieti di viaggio — hanno causato un arresto quasi totale delle attività turistiche (Agovino e Musella, 2022). Come evidenziano Chaudhary et al. (2024), la pandemia ha generato tensioni tra obiettivi a breve e lungo termine, efficienza e adattabilità, sicurezza e redditività, imponendo sfide particolarmente severe alle PMI del comparto turistico.

Inoltre, la scelta del caso si è basata sulla possibilità di ottenere una comprensione approfondita e pertinente al fine di rispondere alla nostra domanda di ricerca, piuttosto che sulla rappresentatività statistica del settore turistico. Il Four Points by Sheraton Catania rappresenta, infatti, un caso estremo e particolarmente significativo, essendo uno dei pochissimi hotel del settore a essere rimasto aperto per l'intera durata della pandemia.

Un ulteriore elemento di rilievo è stata la disponibilità dell'imprenditrice a fornire accesso ai documenti interni e a facilitare il contatto con gli attori chiave (dipendenti, fornitori e clienti) consentendo la convergenza di molteplici linee di indagine da diverse prospettive. Tale apertura ha reso possibile una triangolazione solida delle evidenze (Jick, 1979), rafforzando la validità e la robustezza dei risultati. Per analizzare il caso studio, sono stati raccolti dati da fonti primarie, ovvero tramite la conduzione di interviste semi-strutturate, e da fonti secondarie, attraverso la consultazione di social media, siti web e articoli di stampa. Le interviste semi-strutturate sono state condotte con l'imprenditrice e con i diversi tipi di stakeholder dell'impresa. In particolare, tra gli stakeholder interni, sono stati intervistati alcuni manager (ad esempio, direttore generale, business developer manager) e alcuni collaboratori dell'impresa (ad esempio, receptionist, barman, chef); tra gli stakeholder esterni, sono invece stati intervistati un cliente ed alcuni fornitori. L'identificazione dei partecipanti è avvenuta tramite una tecnica di snowball. Le interviste, che sono state condotte nel biennio 2024-2025, hanno avuto una durata media di circa 40 minuti ciascuna.

5. Risultati preliminari

Le interviste con l'imprenditrice hanno mostrato come numerosi eventi avversi e scelte difficili abbiano plasmato la sua resilienza personale e professionale. L'imprenditrice ha affrontato diverse criticità lavorando nell'impresa di famiglia, tra cui problemi relazionali con il padre dal quale faticosamente ha ottenuto fiducia in ambito lavorativo. Le sfide familiari e lavorative affrontate nel tempo hanno formato e temprato l'atteggiamento resiliente dell'imprenditrice, rendendola più forte e pronta a reagire e a gestire eventuali nuove situazioni difficili, alimentando così la sua resilienza proattiva.

Di fronte all'imprevedibilità della crisi pandemica, una decisione particolarmente rischiosa, ma decisiva è stata mantenere operativo l'hotel, manifestando così una resilienza adattiva. Sebbene i fratelli soci dell'imprenditrice considerassero questa scelta azzardata, le hanno dato

piena fiducia. La scelta di mantenere l'hotel aperto è stata spinta dalla percezione di una pressione sociale nei confronti degli stakeholder interni ed esterni, ovvero i dipendenti dell'impresa e i clienti che avevano bisogno di pernottare in albergo per esigenze lavorative, nonostante i rischi per la salute. Ciò ha portato l'imprenditrice a voler prendersi cura del personale dell'albergo, garantendo sicurezza, serenità e stabilità economica. Inoltre, nonostante il numero limitato di ospiti durante il periodo COVID-19, l'imprenditrice mirava a garantire loro un ambiente sicuro in cui si potesse generare un senso di accoglienza e comunità tra il personale e gli ospiti.

La sensibilità e la percezione della pressione sociale verso le persone, alimentata dalle vicende critiche della vita personale e lavorativa dell'imprenditrice, hanno determinato implicazioni anche a livello d'impresa. In generale, riconosciamo la pressione sociale come un costrutto chiave che emerge nel nostro caso, ed è anche ben consolidato nella letteratura di management. Concepiamo la pressione sociale come l'influenza esercitata dagli altri—individui nel caso delle scelte personali di un imprenditore, e stakeholder nel caso delle decisioni d'impresa. Tali pressioni possono essere espresse in modo esplicito, ma sovente sono disomogenee, poiché i decisori possono dare priorità agli interessi di alcuni individui o gruppi di stakeholder rispetto ad altri. A livello d'impresa, la letteratura tende a enfatizzare potere, legittimità e urgenza come dimensioni chiave che modellano la pressione degli stakeholder (Mitchell et al., 1997); tuttavia, queste pressioni possono anche essere emotive, cognitive o professionali, riflettendo preoccupazioni morali, aspettative culturali e standard settoriali.

L'attenzione prioritaria verso la costruzione e la cura delle relazioni con gli stakeholder ha spinto l'imprenditrice a fare in modo di creare un ambiente accogliente e armonioso all'interno dell'hotel, una sorta di bolla di serenità che potesse favorire un senso di comunità tra le persone. Inoltre, nella gestione degli stakeholder, l'imprenditrice ha potuto beneficiare delle relazioni di fiducia costruite nel tempo con gli stakeholder, che hanno permesso di contare sull'impegno dei dipendenti e sulla collaborazione dei partner esterni. Questo risultato è coerente con la letteratura manageriale che sottolinea l'importanza di costruire relazioni come condizione necessaria per accedere alle risorse, non solo prima di uno shock esogeno, ma più in generale per garantire un supporto continuo da parte degli stakeholder dell'impresa (Pfeffer e Salancik, 1978). Tale supporto appare fondamentale per la possibilità dell'impresa di rimanere aperta e sopravvivere. In sintesi, la gestione degli stakeholder si è fondata sull'interazione tra relazioni di fiducia consolidate nel tempo e pressioni sociali, che l'imprenditrice ha saputo mediare e tradurre in decisioni efficaci. Tale approccio ha garantito non solo la sopravvivenza, ma anche il rafforzamento della resilienza organizzativa del Four Points by Sheraton Catania.

Il Four Points by Sheraton Catania ha saputo reagire alla crisi improvvisa, non solo in termini di resilienza proattiva e resilienza adattiva. Infatti, sono state osservate anche forme di resilienza reattiva, legate alla creatività nell'adattare i servizi per garantire la continuità dell'offerta al cliente.

6. Contributi attesi

Il primo contributo di questo studio riguarda la resilienza d'impresa. Studi precedenti hanno evidenziato l'importanza delle risorse potenzialmente utilizzabili, che possono essere riadattate per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi (George, 2005). Tali risorse offrono flessibilità, consentendo risposte rapide e creative per fronteggiare circostanze avverse e discontinuità contestuali. Tuttavia, shock esterni possono renderle rapidamente obsolete, riducendone l'efficacia nel sostenere la resilienza. Inoltre, queste risorse producono un servizio potenziale che dipende dal modo in cui vengono gestite, e dunque dalle interazioni e decisioni dei manager (Foss et al., 2008). Di conseguenza, si può dedurre che le caratteristiche individuali degli imprenditori possano rafforzare la resilienza dell'impresa (Kovoor-Misra, 2020; Sommer et al., 2016).

In secondo luogo, evidenziamo il ruolo centrale della gestione degli stakeholder nel rafforzare la resilienza, non soltanto attraverso l'accesso alle risorse, ma anche mediante

l'interazione continuativa con gli stakeholder e la gestione delle pressioni sociali. Una gestione efficace di tali dinamiche combina una dimensione relazionale, fondata su fiducia, collaborazione e capitale sociale, con una dimensione dinamica, nella quale l'imprenditore deve bilanciare richieste eterogenee e rispondere con flessibilità, soprattutto nei periodi di crisi.

Rispetto alla letteratura esistente che evidenzia come l'affrontare eventi avversi alimenti la resilienza imprenditoriale (Bernard e Barbosa, 2016; Prah e Sibiri, 2021), noi riconosciamo non soltanto che tali esperienze favoriscono una resilienza proattiva, intesa come preparazione alle possibili perturbazioni (Conz e Magnani, 2020), ma aggiungiamo che la gestione delle relazioni con gli stakeholder risulta determinante per preservare e amplificare la capacità di resilienza (Bhamra et al., 2011).

Nel complesso, i nostri risultati suggeriscono che la resilienza imprenditoriale può essere interpretata come una capacità latente, che necessita di essere attivata attraverso specifiche condizioni contestuali: da un lato, l'esperienza delle avversità, e dall'altro, una gestione efficace degli stakeholder. Mostriamo infatti come l'impatto della resilienza individuale dell'imprenditore venga amplificato dalla gestione delle relazioni con gli stakeholder, contribuendo così ad approfondire la comprensione dei processi che trasformano la resilienza personale in resilienza organizzativa.

Parole chiave: Resilienza; stakeholders; eventi esogeni; COVID-19; turismo

Ringraziamenti

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

Bibliografia

- Agovino, M, Musella, G, 2022. Economic losses in tourism during the COVID-19 pandemic: the case of Sorrento. *Curr. Issues Tour.* 25(23), 3815–3839.
- Aversa, P, Bettinelli, C, Levanti, G, Moccia, Li Destri, A, Picone, PM, 2024. Leveraging intersections in management. *J. Manag. Gov.* 28(3), 687–705.
- Ayala, JC, Manzano, G, 2014. The resilience of the entrepreneur: influence on the success of the business. A longitudinal analysis. *J. Econ. Psychol.* 42, 126–135.
- Bernard, MJ, Barbosa, SD, 2016. Resilience and entrepreneurship: a dynamic and biographical approach to the entrepreneurial act. *Management* 19(2), 89–123.
- Bhamra, R, Dani, S, Burnard, K, 2011. Resilience: the concept, a literature review and future directions. *Int. J. Prod. Res.* 49(18), 5375–5393.
- Bluhm, DJ, Harman, W, Lee, TW, Mitchell, TR, 2011. Qualitative research in management: a decade of progress. *J. Manag. Stud.* 48(8), 1866–1891.
- Branicki, LJ, Sullivan-Taylor, B, Livschitz, SR, 2017. How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *Int. J. Entrep. Behav. Res.* 24(7), 1244–1263.
- Calabrò, A, Frank, H, Minichilli, A, Suess-Reyes, J, 2021. Business families in times of crises: the backbone of family firm resilience and continuity. *J. Fam. Bus. Strateg.* 12(2), 100442.
- Chadwick, IC, Raver, JL, 2020. Psychological resilience and its downstream effects for business survival in nascent entrepreneurship. *Entrep. Theory Pract.* 44(2), 233–255.
- Chaudhary, S, Dhir, A, Meenakshi, N, Christofi, M, 2024. How small firms build resilience to ward off crises: a paradox perspective. *Entrep. Reg. Dev.* 36(1–2), 182–207.
- Chhatwani, M, Mishra, SK, Varma, A, Rai, H, 2022. Psychological resilience and business survival chances: a study of small firms in the USA during COVID-19. *J. Bus. Res.* 142, 277–286.

- Collins-Kreiner, N, Ram, Y, 2021. National tourism strategies during the COVID-19 pandemic. *Ann. Tour. Res.* 89, 103076.
- Conz, E, Magnani, G, 2020. A dynamic perspective on the resilience of firms: a systematic literature review and a framework for future research. *Eur. Manag. J.* 38(3), 400–412.
- Conz, E, Magnani, G, Zucchella, A, De Massis, A, 2023. Responding to unexpected crises: the roles of slack resources and entrepreneurial attitude to build resilience. *Small Bus. Econ.* 61(3), 957–981.
- Dolnicar, S, Zare, S, 2020. COVID-19 and Airbnb: disrupting the disruptor. *Ann. Tour. Res.* 83, 102961.
- Flyvbjerg, B, 2011. Case study, in: Denzin, NK, Lincoln, YS (Eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, 4th ed. Sage, Thousand Oaks, pp. 301–316.
- Foss, NJ, Klein, PG, Kor, YY, Mahoney, JT, 2008. Entrepreneurship, subjectivism, and the resource-based view: toward a new synthesis. *Strateg. Entrep. J.* 2(1), 73–94.
- George, G, 2005. Slack resources and the performance of privately held firms. *Acad. Manag. J.* 48(4), 661–676.
- Gibbert, M, Ruigrok, W, Wicki, B, 2008. What passes as a rigorous case study? *Strateg. Manag. J.* 29(13), 1465–1474.
- Gössling, S, Scott, D, Hall, CM, 2020. Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *J. Sustain. Tour.* 29(1), 1–20.
- Graebner, ME, Martin, JA, Roundy, PT, 2012. Qualitative data: cooking without a recipe. *Strateg. Organ.* 10(3), 276–284.
- Gunderson, LH, 2000. Ecological resilience: in theory and application. *Annu. Rev. Ecol. Syst.* 31(1), 425–439.
- Hadjielias, E, Christofi, M, Tarba, S, 2022. Contextualizing small business resilience during the COVID-19 pandemic: evidence from small business owner-managers. *Small Bus. Econ.* 59(4), 1351–1380.
- Hedner, T, Abouzeedan, A, Klofsten, M, 2011. Entrepreneurial resilience. *Ann. Innov. Entrep.* 2(1), 7986.
- Iborra, M, Safón, V, Dolz, C, 2020. What explains the resilience of SMEs? Ambidexterity capability and strategic consistency. *Long Range Plann.* 53(6), 101947.
- Iftikhar, A, Purvis, L, Giannoccaro, I, 2021. A meta-analytical review of antecedents and outcomes of firm resilience. *J. Bus. Res.* 135, 408–425.
- Jick, TD, 1979. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Adm. Sci. Q.* 24(4), 602–611.
- Korber, S, McNaughton, RB, 2018. Resilience and entrepreneurship: a systematic literature review. *Int. J. Entrep. Behav. Res.* 24(7), 1129–1154.
- Kovoor-Misra, S, 2020. The impetus for resilience and change in business education and management research. *J. Manag. Inq.* 29(2), 128–133.
- Lengnick-Hall, CA, Beck, TE, Lengnick-Hall, ML, 2011. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Hum. Resour. Manag. Rev.* 21(3), 243–255.
- Linnenluecke, MK, 2017. Resilience in business and management research: a review of influential publications and a research agenda. *Int. J. Manag. Rev.* 19(1), 4–30.
- Mihotić, L, Raynard, M, Sinčić Ćorić, D, 2023. Bouncing forward or bouncing back? How family firms enact resilience in times of crisis. *J. Fam. Bus. Manag.* 13(1), 68–86.
- Mitchell, RK, Agle, BR, Wood, DJ, 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Acad. Manag. Rev.* 22(4), 853–886.
- Munoz, A, Billsberry, J, Ambrosini, V, 2022. Resilience, robustness, and antifragility: toward an appreciation of distinct organizational responses to adversity. *Int. J. Manag. Rev.* 24(2), 181–187.

- Pal, R, Torstensson, H, Mattila, H, 2014. Antecedents of organizational resilience in economic crises: an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *Int. J. Prod. Econ.* 147, 410–428.
- Pathak, MD, Kar, B, Panigrahi, RR, Shrivastava, AK, 2024. Role of entrepreneurial resilience in SMEs to promote marketing and entrepreneurship amid COVID-19 challenges. *J. Res. Mark. Entrep.* 26(1), 44–62.
- Pfeffer, J, Salancik, GR, 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row, New York.
- Picone, PM, Di Paola, N, Dagnino, GB, 2025. Hubristic founders and entrepreneurial exit: a proposed framework. *Small Bus. Econ.* 1–24.
- Prah, D, Sibiri, H, 2021. The resilience of African migrant entrepreneurs in China under COVID-19. *J. Entrep. Emerg. Econ.* 13(5), 1119–1133.
- Santoro, G, Messeni-Petruzzelli, A, Del Giudice, M, 2021. Searching for resilience: the impact of employee-level and entrepreneur-level resilience on firm performance in small family firms. *Small Bus. Econ.* 57(1), 455–471.
- Sommer, SA, Howell, JM, Hadley, CN, 2016. Keeping positive and building strength: the role of affect and team leadership in developing resilience during an organizational crisis. *Group Organ. Manag.* 41(2), 172–202.
- Su, W, Junge, S, 2023. Unlocking the recipe for organizational resilience: a review and future research directions. *Eur. Manag. J.* 41(6), 1086–1105.
- Sutton, RI, 1997. Crossroads: the virtues of closet qualitative research. *Organ. Sci.* 8(1), 97–106.
- Wall, T, Bellamy, L, 2019. Redressing small firm resilience: exploring owner-manager resources for resilience. *Int. J. Organ. Anal.* 27(2), 269–288.
- Williams, TA, Shepherd, DA, 2016. Building resilience or providing sustenance: different paths of emergent ventures in the aftermath of the Haiti earthquake. *Acad. Manag. J.* 59(6), 2069–2102.
- Woods, DD, 2015. Four concepts for resilience and the implications for the future of resilience engineering. *Reliab. Eng. Syst. Saf.* 141, 5–9.
- Yin, RK, 2014. *Case Study Research: Design and Methods*, 5th ed. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.