

# **PERFORMANCE AZIENDALI E CREAZIONE DI VALORE NEL TURISMO**

a cura di

**Marcantonio Ruisi**  
**Guido Migliaccio**



**Società Italiana di Ragioneria  
e di Economia Aziendale**

**FrancoAngeli**

Collana della Società Italiana dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale (SIDREA)

Direzione: Stefano Marasca (Università Politecnica delle Marche)

Comitato Scientifico: Stefano Adamo (Università del Salento); Luca Bartocci (Università di Perugia); Adele Caldarelli (Università di Napoli Federico II); Bettina Campedelli (Università di Verona); Nicola Castellano (Università di Pisa); Vittorio Dell'Atti (Università di Bari); Francesco De Luca (Università di Chieti-Pescara); Anna Maria Fellegara (Università Cattolica – Piacenza); Raffaele Fiorentino (Università di Napoli Parthenope); Francesco Giunta (Università di Firenze); Alberto Incollingo (Università della Campania); Giovanni Liberatore (Università di Firenze); Andrea Lionzo (Università Cattolica – Milano); Rosa Lombardi (Università di Roma La Sapienza); Luciano Marchi (Università di Pisa); Riccardo Mussari (Università di Siena); Paola Paoloni (Università di Roma La Sapienza); Stefania Veltri (Università della Calabria).

SIDREA è l'associazione scientifica dei docenti di Ragioneria e di Economia aziendale inquadrati nel settore scientifico-disciplinare SECS-P/07. L'associazione è stata costituita nel 2005 allo scopo di promuovere lo sviluppo della base scientifica, della cultura economico-aziendale e dei principi di buon governo delle aziende di ogni tipo: dalle imprese alle aziende non-profit; dalle aziende private alle amministrazioni pubbliche; dalle piccole e medie imprese alle grandi imprese; dalle aziende familiari alle reti d'impresa.

La Collana pubblica studi e ricerche realizzati nell'ambito dei Gruppi di Studio SIDREA sulle tematiche di rilevante interesse teorico e applicativo nell'area della Ragioneria e dell'Economia Aziendale. L'obiettivo è quello di sviluppare sia modelli teorici sia applicazioni, in rapporto alle teorie economico-aziendali ed alla prassi delle aziende e della professione, sulle specifiche tematiche di riferimento dei gruppi di studio:

- Bilancio e principi contabili;
- Comunicazione non finanziaria;
- Governance e Controlli interni;
- Linee guida per il Controllo di gestione;
- Contabilità pubblica;
- Valutazione d'azienda;
- Diagnosi precoce della crisi d'impresa;
- Capitale intellettuale, Smart Technologies e Digitalizzazione;
- Studi di Genere.



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

**FrancoAngeli Open Access** è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più: [Pubblica con noi](#)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "[Informatemi](#)" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

# **PERFORMANCE AZIENDALI E CREAZIONE DI VALORE NEL TURISMO**

a cura di

**Marcantonio Ruisi**  
**Guido Migliaccio**



**Società Italiana di Ragioneria  
e di Economia Aziendale**

**FrancoAngeli** 

Tutti i capitoli sono stati sottoposti a un processo di *double blind peer review* che ne attesta la qualità scientifica.

DOI: 10.3280/oa-1396

Isbn e-book Open Access: 9788835181804

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Publicato con licenza *Creative Commons*  
*Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale*  
(CC-BY-NC-ND 4.0).

Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.*  
*L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni*  
*della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito*  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

# INDICE

<b>Introduzione</b>	pag.	15
---------------------	------	----

## **Parte prima** **Performance economica e modelli di business**

*Sezione prima. Contesto territoriale e competitività*

### **1. Il Sistema dei Parchi Archeologici in Sicilia: stato attuale e prospettive future**

(di <i>Benedetta Valeria Cannizzaro e Marcantonio Ruisi</i> )	»	23
1.1. Introduzione	»	23
1.2. Revisione della letteratura	»	24
1.2.1. I parchi archeologici in Italia	»	24
1.2.2. Business Model Canvas	»	25
1.3. Contesto di ricerca	»	26
1.4. Metodologia	»	28
1.4.1. Metodo di ricerca	»	28
1.4.2. Raccolta dati: approccio analitico e strumenti	»	28
1.4.3. Analisi dei dati	»	29
1.5. Risultati empirici	»	30
1.6. Discussione, conclusioni e ricerche future	»	34
Bibliografia	»	37

### **2. Competitività e performance aziendali nel settore alberghiero: evidenze empiriche dal contesto italiano**

(di <i>Camilla Ciappei e Rebecca Miccini</i> )	»	39
2.1. Introduzione	»	39

2.2. Il concetto di competitività di una destinazione turistica e la relazione con le performance aziendali	pag.	41
2.3. Sviluppo delle ipotesi di ricerca	»	43
2.4. La metodologia	»	44
2.4.1. La selezione del campione e le fonti dei dati	»	44
2.4.2. Il modello econometrico	»	44
2.4.3. La costruzione delle variabili	»	45
2.5. I risultati	»	47
2.5.1. Le statistiche descrittive	»	47
2.5.2. L'analisi di regressione multivariata	»	48
2.5.3. Test di robustezza	»	49
2.6. Discussione e conclusioni	»	50
Bibliografia	»	52

*Sezione seconda. Digitalizzazione e competenze professionali*

**3. Stakeholder engagement nella Gig economy: il caso Coldplay**

(di Daniela Cicchini, Alberto Manzari, Salvatore Principale e Serena Santis)	»	57
3.1. Introduzione	»	57
3.2. Revisione della letteratura	»	59
3.2.1. Gig economy	»	59
3.2.2. Sustainable Knowledge Sharing	»	61
3.3. Metodologia	»	63
3.3.1. Raccolta dati	»	64
3.3.2. Metodo	»	64
3.4. Risultati	»	65
3.5. Discussione e conclusioni	»	67
Bibliografia	»	69

**4. Revenue management capability negli host di Airbnb**

(di Ruggero Sainaghi e Graziano Abrate)	»	73
4.1. Introduzione	»	73
4.2. Analisi della letteratura	»	75
4.2.1. Grado di professionalizzazione e performance degli host	»	75
4.2.2. Revenue management capability	»	77
4.3. Metodologia	»	80
4.4. Conclusioni	»	82
Bibliografia	»	84

<b>5. Assetti societari e rischio di credito nel settore alberghiero: un focus sull'Italia</b>	
(di <i>Pierluca Di Cagno</i> e <i>Simone Pizzi</i> )	pag. 91
5.1. Introduzione	» 91
5.2. Literature review	» 93
5.2.1. La valutazione della performance nel settore alberghiero	» 93
5.2.2. Theoretical framework e domande di ricerca	» 94
5.3. Metodologia della ricerca	» 95
5.3.1. La strategia di campionamento	» 95
5.3.2. Il modello empirico	» 95
5.4. Risultati	» 96
5.4.1. Analisi della correlazione	» 96
5.4.2. Analisi del panel	» 97
5.5. Conclusioni	» 99
Bibliografia	» 101
<b>6. Dinamiche di creazione del valore nei processi di passaggio generazionale del settore alberghiero</b>	
(di <i>Francesco Badia</i> e <i>Asia Troisio</i> )	» 106
6.1. Le imprese familiari del settore turistico nel sistema economico italiano	» 106
6.2. Metodologia della ricerca	» 107
6.3. La longevità delle imprese familiari e il passaggio generazionale	» 108
6.4. Il passaggio generazionale o i passaggi generazionali?	» 110
6.5. Le imprese turistiche e l'industria turistica	» 112
6.6. Il passaggio generazionale per le aziende alberghiere a conduzione familiare	» 113
6.6.1. La maturazione personale dei giovani	» 113
6.6.2. L'ingresso in azienda	» 114
6.6.3. La convivenza tra generazioni e il passaggio di testimone	» 115
6.7. Conclusioni	» 116
Bibliografia	» 118
<b>7. PMI turistiche e accesso al credito garantito: un connubio per creare valore nel turismo</b>	
(di <i>Maria Teresa Bianchi</i> e <i>Sabrina Ricco</i> )	» 121

7.1. Introduzione	pag.	121
7.2. Revisione della letteratura	»	122
7.3. Principali caratteristiche del Fondo di Garanzia italiano	»	125
7.4. Data set informativo e risultati	»	128
7.4.1. Risultati	»	129
7.5. Conclusioni	»	131
Bibliografia	»	132

*Sezione quarta. Modelli innovativi di ospitalità e ricreazione*

**8. Value creation in the tourism sector: An empirical analysis of albergo diffuso's business model**

(di <i>Cinzia Vallone, Simona Alfiero e Alessandro Capocchi</i> )	»	139
8.1. Introduction	»	139
8.2. Theoretical background	»	141
8.2.1. The origins and current studies of the AD model	»	141
8.2.2. The business model and the hospitality sector	»	141
8.2.3. The AD innovative business model: An analytical investigative approach	»	142
8.3. Methodology	»	143
8.3.1. Materials and measures	»	143
8.3.2. Sample	»	144
8.4. Results and discussion	»	145
8.4.1. Key activities	»	145
8.4.2. Partner network	»	146
8.4.3. Key resources	»	146
8.4.4. Cost and revenue structure	»	147
8.4.5. Value proposition	»	147
8.4.6. Client segments	»	148
8.4.7. Client relationships	»	148
8.4.8. Distribution channels	»	149
8.5. Conclusions	»	149
References	»	151

**9. Le performance economiche e finanziarie degli stabilimenti balneari italiani: alcune valutazioni**

(di <i>Guido Migliaccio e Miriam Meninno</i> )	»	155
9.1. Introduzione	»	155
9.2. Literature review	»	156
9.3. Il contesto italiano	»	157
9.4. La metodologia	»	158

9.4.1. Generalità	pag.	158
9.4.2. Il campione	»	159
9.5. Risultati della ricerca e prime valutazioni	»	161
9.5.1. Evoluzione degli indici e differenze territoriali	»	161
9.5.2. Il Tukey Kramer test	»	167
9.6. Discussione e conclusioni	»	168
Bibliografia	»	169

## **Parte seconda**

### **Performance e sostenibilità**

*Sezione prima. Approcci teorici ed evidenze empiriche*

<b>10. Cultural sustainability accounting and management for social inclusion in the context of archaeological tourism: theoretical perspectives and empirical evidence</b> (di <i>Maria Gabriella Baldarelli</i> ed <i>Eleonora Cardillo</i> )	»	177
10.1. Introduction	»	177
10.2. Framing literature about cultural sustainability and social inclusion	»	178
10.3. Case study: methodology and results	»	181
10.3.1. Methodology	»	181
10.3.2. Findings	»	182
10.4. Discussion: the impact of cultural sustainability on social inclusion	»	187
10.5. Conclusions	»	187
References	»	189
<b>11. La responsabilità sociale nelle PMI turistiche</b> (di <i>Elena Cristiano</i> )	»	192
11.1. Introduzione	»	192
11.2. Sostenibilità e PMI	»	194
11.2.1. CSR e PMI turistiche	»	195
11.3. Metodologia della ricerca	»	199
11.4. Le azioni di sostenibilità nelle imprese turistiche: prime evidenze empiriche	»	201
11.5. Conclusioni	»	204
Bibliografia	»	205

<b>12. Strategie per una visione di turismo sostenibile: il caso Epoca Collection</b>	
(di <i>Maria Carmela Serluca e Alba Maria Gallo</i> )	pag. 207
12.1. Introduzione	» 207
12.2. Metodologia	» 208
12.3. Teoria e analisi della letteratura	» 209
12.4. Il Gruppo Epoca Collection	» 213
12.5. Case History Aziendale: Gruppo Epoca Collection e la sua implementazione del turismo sostenibile	» 215
12.6. Risultati e discussione	» 217
Bibliografia	» 219

*Sezione seconda. Analisi e misurazione delle performance*

<b>13. Turismo sostenibile e beneficio comune: il caso Everywhere SB</b>	
(di <i>Lara Oliva, Arcangelo Marrone e Vincenzo Pontrelli</i> )	» 223
13.1. Introduzione	» 223
13.2. Revisione della letteratura	» 225
13.2.1. Turismo sostenibile	» 225
13.2.2. Società benefit e beneficio comune	» 226
13.3. Background teorico	» 227
13.4. Metodologia	» 228
13.4.1. La selezione del caso	» 229
13.4.2. La collezione dei dati	» 230
13.4.3. La validità e la credibilità dei dati	» 231
13.4.4. L'analisi dei dati	» 231
13.5. Risultati e discussione	» 232
13.6. Conclusioni	» 234
Bibliografia	» 235

<b>14. La misurazione della sostenibilità turistica nelle Capitali Italiane della Cultura: uno studio pilota</b>	
(di <i>Michela Magliacani e Valentina Toscano</i> )	» 238
14.1. Introduzione	» 238
14.2. Quadro teorico di riferimento	» 240
14.3. Metodologia della ricerca	» 242
14.3.1. Disegno di ricerca	» 242
14.3.2. Metodo di ricerca	» 243
14.4. Risultati	» 244
14.4.1. Palermo Capitale Italiana della Cultura 2018	» 244

14.4.2. Parma Capitale Italiana della Cultura 2020+21	pag.	246
14.5. Discussione e conclusioni	»	248
Bibliografia	»	251
<b>15. Reporting degli obiettivi di sviluppo sostenibile nel settore dell'ospitalità: il caso di una "best in class"</b>		
(di <i>Rodolfo Damiano e Loredana Picciotto</i> )	»	254
15.1. Introduzione	»	254
15.2. Contesto teorico	»	255
15.2.1. Il reporting di sostenibilità e gli SDGs	»	255
15.2.2. La sfida della sostenibilità ed il suo reporting nel settore alberghiero	»	256
15.2.3. Dalla corporate social responsibility al creating shared value	»	258
15.3. Metodologia della ricerca	»	259
15.4. Applicazione del metodo e risultati	»	259
15.5. Discussione dei risultati	»	262
15.6. Conclusioni	»	263
Bibliografia	»	265
<b>16. Biodiversity reporting nelle aziende crocieristiche. Un'analisi esplorativa dell'SDG 14 in NCLH LTD</b>		
(di <i>Assunta Di Vaio, Elisa Van Engelenhoven e Sabrina Palladino</i> )	»	269
16.1. Introduzione	»	269
16.2. Theoretical Background	»	272
16.3. Metodologia	»	275
16.4. Risultati e Discussione	»	276
16.5. Conclusione	»	278
Bibliografia	»	280
<i>Sezione terza. Strategie specifiche e casi innovativi</i>		
<b>17. Recupero e valorizzazione del patrimonio pubblico attraverso nuovi modelli sostenibili di ospitalità: il "lighthouse accommodation". Il caso del Faro di Punta Fenaio</b>		
(di <i>Marco Contri, Silvia Fissi, Elena Gori e Alberto Romolini</i> )	»	287
17.1. Introduzione	»	287

17.2. Il riuso adattivo come strategia per il recupero e la valorizzazione degli edifici storici pubblici	pag.	290
17.3. Il progetto “Valore Paese – Fari” ed il riuso degli edifici costieri italiani per un nuovo modello di ospitalità: il “ <i>lighthouse accommodation</i> ”	»	292
17.4. Metodologia	»	293
17.5. Il caso del Faro di Punta Fenaio	»	294
17.6. Conclusioni, limiti e possibili sviluppi futuri della ricerca	»	298
Bibliografia	»	300
<b>18. Nature-based tourism e valorizzazione della biodiversità</b>		
(di <i>Katia Giusepponi</i> )	»	302
18.1. Introduzione	»	302
18.2. Espansione di <i>nature-based tourism</i> e sfide di biodiversità: contestualizzazione teorica	»	303
18.3. Approccio metodologico	»	305
18.4. Condizioni e percorsi per la valorizzazione della biodiversità nel <i>nature-based tourism</i> : un’indagine empirica	»	306
18.4.1. Inquadramento	»	306
18.4.2. Supportare il superamento di approcci alla natura centrati su individuo e uniformità	»	307
18.4.3. Educare alla comprensione della biodiversità	»	308
18.4.4. Mostrare la varietà di vita rendendo partecipi le persone	»	309
18.4.5. Cercare potenziali alleati e promuovere lo sviluppo di alleanze	»	310
18.5. Valorizzazione della biodiversità come strategia di <i>nature-based tourism</i> : un framework interpretativo	»	312
Bibliografia	»	314
<b>19. L’importanza del monitoraggio per lo sviluppo di strategie sostenibili delle DMO: un’analisi esplorativa</b>		
(di <i>Francesca d’Angella, Samuele Maccioni, Manuela De Carlo</i> )	»	318
19.1. Introduzione	»	318
19.2. Analisi del contesto teorico di riferimento	»	319
19.3. Metodologia	»	321
19.3.1. Il disegno di ricerca	»	321

19.3.2. Studio quantitativo	pag.	321
19.3.3. Studio qualitativo	»	323
19.4. I risultati dello studio esplorativo	»	323
19.4.1. I livelli di maturità delle DMO nelle strategie di sviluppo sostenibile	»	323
19.4.2. Il ruolo della DMO nelle strategie di sviluppo sostenibile	»	326
19.5. Conclusioni	»	328
Bibliografia	»	329

## **20. Strategie di nudging nella creazione di valore nel turismo sostenibile**

(di <i>Ubaldo Comite</i> ed <i>Eveny Ciurleo</i> )	»	333
20.1. Introduzione	»	333
20.2. Metodologia	»	334
20.3. Letteratura	»	334
20.4. Risultati	»	337
20.5. Implicazioni	»	339
20.6. Conclusioni e direzioni future	»	340
Bibliografia	»	341

## 6. DINAMICHE DI CREAZIONE DEL VALORE NEI PROCESSI DI PASSAGGIO GENERAZIONALE DEL SETTORE ALBERGHIERO

di *Francesco Badia\** e *Asia Troisio\*\**

### 6.1. Le imprese familiari del settore turistico nel sistema economico italiano

Il presente lavoro nasce dalla volontà di esplorare le dinamiche di creazione del valore all'interno delle imprese familiari del settore alberghiero durante il processo di passaggio generazionale. Il trasferimento dei poteri rappresenta, infatti, un momento particolarmente delicato che può frenare i percorsi di creazione del valore per il *family business*.

Le imprese familiari costituiscono uno dei modelli proprietari più diffusi al mondo. Come si può facilmente immaginare, queste imprese, durante la loro vita, si trovano ad affrontare un ricambio del proprio capitale umano. Invero, il passaggio generazionale è uno dei momenti più importanti del ciclo di vita di un'impresa familiare.

Si tratta di un evento decisivo per la sua sopravvivenza, in grado di determinarne la continuità o la morte: molto spesso le imprese non sopravvivono a tale passaggio e un'analisi delle strategie più efficaci di sopravvivenza appare opportuna in ogni contesto imprenditoriale (Porfirio et al., 2020).

Se questo particolare tipo d'impresa appare florido e profondamente intrecciato con il tessuto economico, soprattutto in taluni Paesi, fra cui l'Italia, appare interessante affrontare un approfondimento di queste tematiche nello specifico ambito di analisi di un settore contraddistinto da una rilevante presenza di imprese familiari: il settore turistico.

Il turismo è infatti costellato di *family business* e di PMI (Arcese et al., 2021). Queste imprese operano pur affrontando numerose sfide e cambia-

\* Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

\*\* Università degli Studi di Bari Aldo Moro.

menti che si presentano dinnanzi a loro sia nell'ambiente esterno, il mercato turistico, sia al proprio interno, con il passaggio generazionale.

Con il loro lavoro, le imprese familiari del settore turistico, in particolare nel ramo alberghiero, generano valore e ricchezza per tutti gli stakeholder.

La teoria della creazione del valore, considerata in particolare nella prospettiva proposta da Porter e Kramer dello “*shared value*” (2011), risulta compatibile con gli obiettivi di continuità e longevità tipici delle imprese familiari. In letteratura, è infatti diffuso il termine “valore transgenerazionale” (Lazzarotti & Sciascia, 2023), riferito al contributo che la *NextGen* apporta all'impresa in seguito al trasferimento del controllo e della proprietà.

Nonostante la centralità delle tematiche sin qui delineate, la letteratura accademica ha sinora prestato scarsa attenzione alle dinamiche che possono favorire un passaggio generazionale di successo, con particolare riferimento al settore turistico, con particolare riferimento al settore alberghiero.

Questo lavoro si inserisce in questo filone di ricerca con l'obiettivo dichiarato di fornire implicazioni pratiche per studiosi, consulenti, imprenditori e professionisti del settore alberghiero interessati a favorire un processo generazionale positivo e a sfruttare appieno il potenziale di creazione di valore nelle loro imprese.

## 6.2. Metodologia della ricerca

Per la stesura del presente capitolo, gli autori hanno adottato un approccio teorico-concettuale, basato sull'analisi critica della letteratura esistente in tema di passaggio generazionale nelle imprese familiari, con uno sguardo mirato verso il comparto alberghiero. A tali fini, è stato ritenuto opportuno condurre uno studio preliminare per indagare le dinamiche di creazione del valore per le imprese familiari dell'industria dell'ospitalità durante il passaggio generazionale.

Per delineare i contorni e dare un impulso alla ricerca dell'ambito osservato, sono state selezionate teorie e modelli generali. In particolare, si è scelto di applicare il modello delle quattro fasi del passaggio generazionale proposto da Corbetta e Minichilli (2016), adattandolo al contesto delle famiglie di albergatori ed esplorandone le specificità.

Durante la ricerca, si è svolta la revisione e l'integrazione di studi accademici rilevanti, legati in particolare alla teoria del patrimonio socio-emozionale (Kalm & Gómez-Mejia, 2016). Successivamente, si è proceduto all'analisi delle strategie adottate in ciascuna delle quattro fasi del modello,

con l'obiettivo di fornire indicazioni pratiche e linee guida utili per gli imprenditori del settore alberghiero.

La metodologia concettuale coniuga quindi un'analisi teorica rigorosa con suggerimenti operativi per facilitare un passaggio generazionale di successo, offrendo un contributo applicabile sia in ambito accademico sia pratico (Meredith, 1993).

### **6.3. La longevità delle imprese familiari e il passaggio generazionale**

Un'impresa familiare è un'azienda il cui controllo e la cui proprietà sono detenuti e gestiti dai membri di una o più famiglie. Queste imprese possono variare ampiamente in dimensioni, settori e strutture organizzative, ma condividono generalmente alcune caratteristiche comuni: la proprietà familiare, il coinvolgimento della famiglia nella gestione, la pianificazione del passaggio generazionale, i valori familiari e la cultura aziendale, l'orientamento al lungo termine e le dinamiche relazionali complesse.

Seppur la continuità aziendale sia un obiettivo presente in ogni attività imprenditoriale, risulta essere vitale per quelle guidate da una famiglia. Questo è quanto mai vero durante il processo di passaggio generazionale, circostanza nella quale si possono presentare sfide uniche legate alla gestione del potenziale conflitto tra membri della famiglia e all'assicurazione della già menzionata continuità aziendale (Bertoldi & Voltattorni, 2019). Le imprese familiari, inoltre, possono essere soggette a dinamiche relazionali complesse tra i membri della famiglia che possono influenzare decisioni aziendali e la successione, così come generare conflitti e altre questioni gestionali (Zellweger, 2017).

Come già analizzato in precedenza, le imprese familiari sono un fenomeno presente nei sistemi economici di tutto il mondo, tanto da rappresentarne quasi una "spina dorsale" (Botero et al., 2015). Tra le sfide "prioritarie" vi è il passaggio generazionale, che interessa sempre una quota notevole di aziende e che si presenta come un'occasione per una "managerializzazione" del *business* (Cattaneo & Bassani, 2020).

Tuttavia, non è raro osservare l'imprenditore a capo della sua azienda per anni mostrarsi reticente al passaggio di testimone e rimandare il passaggio generazionale (Kaehr Serra & Thiel, 2019): una delle spiegazioni di questa scelta apparentemente irrazionale è fornita dalla teoria del patrimonio socio-emozionale (*Socio-Emotional Wealth Theory*, abbreviato *SEW*), un modello

concettuale sviluppato per comprendere meglio il comportamento e le decisioni delle imprese familiari (Berrone, 2012; Kalm & Gomez-Mejia, 2016).

Secondo questa teoria, le famiglie proprietarie di aziende non perseguono solo obiettivi finanziari, ma attribuiscono un'enorme importanza al mantenimento dell'armonia familiare, alla continuità generazionale e al benessere emotivo delle persone coinvolte. In taluni casi, queste imprese appaiono più attente ai bisogni della famiglia più che a quelli dell'impresa (Gómez-Mejía et al., 2007) e gli studiosi arrivano a definire il rapporto tra famiglia e *business* "simbiotico" (Eddleston & Jennings, 2024). In questo contesto, preservare e sostenere la cultura imprenditoriale della famiglia, tramandarne i valori e garantire la coesione tra i suoi membri resta un obiettivo solido.

Nel corso degli anni, per far fronte alle difficoltà emergenti nel delicato momento del passaggio generazionale delle imprese, alcuni strumenti quali il ricorso ai *family office* e i patti di famiglia si sono dimostrati utili a supporto delle aziende.

I *family office* sono un particolare tipo di società di servizi alle imprese che si occupa di organizzare e gestire il patrimonio di famiglie con un ampio portafoglio di beni (*assets*) complessi con l'obiettivo di supportarne la crescita a lungo termine. Sebbene non siano esclusivi delle imprese familiari, possono essere particolarmente rilevanti per esse. I *family office* vengono tipicamente istituiti nel contesto di un cambio generazionale per professionalizzare la gestione del patrimonio e promuovere l'unità familiare (Canessa et al., 2018). Secondo recenti statistiche, sono 214 i *family office* in Italia e si osserva un'interessante crescita in numero e in volume d'affari sia nel nostro Paese che all'estero (Politecnico di Milano, 2022).

I *family office*, in altre parole, si propongono come supporto e guida per le famiglie proprietarie di imprese a pianificare la trasmissione del patrimonio da una generazione all'altra. Ciò può includere la creazione di *trust*, la pianificazione fiscale, la definizione di obiettivi di eredità e l'assicurazione della continuità dell'impresa familiare. I *family office* forniscono quindi consulenza personalizzata e costituiscono una risorsa preziosa grazie alla vasta gamma di servizi finanziari e amministrativi mirati a preservare e far crescere il patrimonio familiare nel corso del tempo. Uno di questi servizi può essere supporto alla stesura del patto di famiglia.

Il patto di famiglia è un istituto normativo inserito nell'ordinamento civile italiano nel 2006. Si tratta di un contratto plurilaterale tra soggetti in vita (*inter vivos*) dagli effetti immediati e definitivi, attraverso il quale è possibile prevenire conflitti familiari e potenziali problemi per la continuità gestionale dell'impresa. Si stipula con la partecipazione dei familiari come se in quel momento si aprisse la successione nel patrimonio dell'imprenditore (Petrelli,

2006). Esso contribuisce a realizzare un particolare effetto di stabilità, facilitando e sostenendo il passaggio generazionale.

Come risultato indiretto, il patto di famiglia mira a preservare l'integrità del tessuto produttivo italiano, promuovendo la competitività del panorama imprenditoriale del paese. Secondo questa tesi, il patto di famiglia previene la cosiddetta "frammentazione del controllo", già evidenziato, quello del controllo, come l'elemento intorno al quale ruota l'impresa e il mantenimento della stessa. Secondo le considerazioni appena proposte, il patto di famiglia si rivela uno strumento innovativo e adatto a pianificare il passaggio generazionale di un'impresa familiare italiana. Bisogna tuttavia ricordare che si tratta di uno strumento facoltativo ancora poco utilizzato.

Secondo i maggiori studiosi in tema di *family business*, il processo di successione che coinvolge la sfera della leadership e del controllo dell'impresa dovrebbero avere luogo contestualmente (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2005): gli autori, infatti, mettono in guardia sui conflitti che possono emergere nel caso in cui la generazione *senior* continui a possedere il controllo della società in presenza della *leadership* della generazione *junior*.

In aggiunta all'elemento del controllo, il passaggio generazionale costituisce il mezzo attraverso il quale i valori della famiglia e dell'attività imprenditoriale vengono trasmessi alla generazione successiva. Sono proprio gli aspetti "non finanziari" del *business* a spiegare il comportamento delle imprese familiari per effetto della già menzionata SEW (Gómez-Mejía et al., 2007; Kammerlander, 2021). Nei casi più emblematici, le famiglie si fanno custodi del patrimonio socio-emozionale e si impegnano nel suo trasferimento mantenendo il controllo sul business e la sua ipotetica perdita costituisce una vera e propria minaccia per i membri della famiglia (Badia et al., 2020). Dapprima sviluppato solo come modello teorico, grazie allo sviluppo della ricerca sono stati elaborati dei modelli per quantificare la SEW e dimostrarne il ruolo cruciale nei processi decisionali delle imprese familiari (Gómez-Mejía & Herrero, 2022; Basco, 2017), come anche nei sentimenti di identificazione nel business o di attaccamento ad esso (Dini et al., 2019; Swab et al., 2020).

#### **6.4. Il passaggio generazionale o i passaggi generazionali?**

Il primo passaggio generazionale è spesso innescato da eventi imprevisti (Mukesh & Bailey, 2023), come ad esempio la tragica perdita del genitore-fondatore.

La prassi e la letteratura, in questi casi, riportano come in diversi casi le donne, vedove dei loro mariti fondatori, siano solite prendere le redini dell'impresa nell'attesa che i figli crescano, rivestendo il ruolo di "leader d'emergenza" (*emergency leaders*) (Dugan et al., 2011).

Negli altri casi, si registra invece come siano direttamente uno o più eredi a succedere nella *leadership*.

Lo strumento normativo del patto di famiglia, analizzato in precedenza, è ritenuto utile a prevenire un passaggio generazionale imprevisto e brusco grazie a una sua caratteristica essenziale: per essere stipulato, questo tipo di contratto deve essere concluso tra soggetti in vita.

Se una successione improvvisa è più frequente nel primo passaggio generazionale, quello cioè tra il fondatore e i suoi eredi diretti (uno o più figli), si osserva come nei trasferimenti successivi vi sia una tendenza verso la nomina dell'erede della *leadership* in maniera esplicita, dichiarata e condivisa (Faraudello et al., 2019). In altre parole, la pianificazione del passaggio generazionale diventa più formale con l'avanzare delle generazioni. Questo è dettato da molteplici aspetti, ma più di tutti esso deriva dal numero di membri della famiglia, che tende a crescere attraverso matrimoni, unioni e figli (Gersick et al., 1997). Diventare "parenti lontani" determina quindi la presenza di un numero piuttosto considerevole di potenziali successori al controllo dell'azienda, nonché di eredi della proprietà.

Stabilire i requisiti per l'accesso in azienda e i metodi per la selezione della futura generazione di leader, nonché dell'avvalersi di professionisti in grado di guidare la famiglia in questa fase delicata della sua vita sarebbe un beneficio sia per la famiglia che per l'impresa (Kenyon-Rouvinez et al., 2011). Nonostante le difficoltà legate all'individuazione dei successori e all'attaccamento emotivo all'impresa, la generazione *senior* dovrebbe pianificare con largo anticipo il momento del passaggio del testimone. Molti studiosi, infatti, ritengono come il cosiddetto "affiancamento generazionale" sia un fenomeno ricorrente e positivo per la creazione di valore (Basile, 2012).

Secondo Corbetta e Minichilli (2016), un processo di passaggio generazionale destinato ad avere successo dovrebbe attraversare quattro fasi:

1. Maturazione personale dei giovani (questa fase può durare anche decenni);
2. Ingresso dei giovani nell'impresa;
3. Periodo di convivenza tra genitori e figli e figlie;
4. Subentro ai genitori: "presa del comando" da parte dei giovani.

Se l'imprenditore individua un successore promettente all'interno della famiglia, è opportuno procedere seguendo la maturazione personale dei figli, dando inizio alla prima delle quattro fasi individuate.

Nella scelta del successore, sebbene non sia compito facile per l'imprenditore, si raccomanda che venga privilegiata la competenza del giovane più dell'appartenenza alla famiglia.

## 6.5. Le imprese turistiche e l'industria turistica

Nel settore turistico, la recente crisi di questo comparto determinata dal Covid-19 ha reso più evidente che mai l'importanza di sostenere l'economicità e lo sviluppo del comparto dell'ospitalità (Sobaih et al., 2021).

A distanza di qualche anno dallo scoppio della pandemia, il settore turistico ha vissuto una ripresa notevole, dando dimostrazione della resilienza, considerata propria del settore turistico in quanto osservata dagli studiosi in seguito ad altre crisi susseguitesesi negli ultimi decenni (Traskevich & Fontanari, 2023).

Negli ultimi anni, in particolare, anche prima della crisi pandemica, si è assistito a un generale aumento della qualità offerta, a causa soprattutto della riduzione del numero degli hotel a 1 e 2 stelle, "assorbiti" dal settore extra-alberghiero e all'aumento dei 5 stelle in Italia (Badia, 2020). Numerosi di questi esercizi alberghieri assumono l'organizzazione e la forma di strutture familiari, dove la proprietà della struttura coincide con la gestione dell'impresa alberghiera.

Questo è il modello operativo prevalente, mentre i gruppi finanziari strutturati sono considerati poco presenti (Mueller & Sensini, 2021).

Le imprese familiari dell'industria legata al mondo dell'ospitalità alberghiera si differenziano per diversi aspetti dalle altre imprese del turismo. Tuttavia, sebbene nel settore turistico, per la tipologia di servizio offerto al pubblico, la *familiness* costituisca un vantaggio competitivo per le aziende (Camilleri & Valeri, 2021), bisogna anche notare che nel contesto economico contemporaneo sia altresì necessario lavorare per professionalizzare il *business* (anche ad opera dei membri della famiglia). Ciò non dovrebbe comunque snaturare l'albergo a conduzione familiare, caratterizzato da un approccio diretto alla clientela e da un'offerta di un servizio personalizzato, talvolta persino esclusivo.

Con riferimento al tema oggetto dell'analisi di questo lavoro, si ritiene peraltro che un elemento necessario per sostenere la competitività degli alberghi familiari italiani sia un corretto processo di pianificazione e gestione del passaggio generazionale.

## 6.6. Il passaggio generazionale per le aziende alberghiere a conduzione familiare

Cosa succede all'interno di un'impresa alberghiera impegnata nel passaggio generazionale? È questa la domanda alla quale si prova a rispondere in questo paragrafo. Riprendendo i concetti esaminati in relazione all'analisi del passaggio generazionale in generale, si sono riprese le quattro fasi del passaggio generazionale individuate da Corbetta e Minichilli (2016).

Si propone dunque un'applicazione di questo modello teorico alle imprese familiari dell'industria alberghiera. Si analizzeranno dettagliatamente le quattro fasi del passaggio generazionale e, per ognuna di esse, verranno evidenziate scelte strategiche e proposte linee guida con l'obiettivo di conseguire un passaggio generazionale di successo per gli imprenditori del settore ricettivo alberghiero. Le considerazioni presenti sono il frutto della revisione della letteratura, dell'approfondimento e della personale elaborazione da parte degli autori. Esse hanno il duplice obiettivo di dare attestazione delle fasi che costituiscono il passaggio generazionale e di supportare l'albergatore che si trovasse ad affrontare questo importante quanto delicato momento di vita dell'azienda.

### 6.6.1. La maturazione personale dei giovani

Nella prima fase, si consiglia di assecondare gli interessi e le inclinazioni dei giovani nella scelta del loro percorso di formazione. Gli studi universitari sono considerati un'occasione per l'acquisizione di una buona cultura generale. Lo studio e la padronanza della lingua inglese, insieme alla possibilità di trascorrere dei periodi all'estero e lo sviluppo dell'abilità di essere a proprio agio in un contesto internazionale sono dei fattori di successo per un futuro imprenditore alberghiero. Concluso il periodo accademico e prima di fare il proprio ingresso nell'impresa familiare, la letteratura considera inoltre vantaggioso che i giovani maturino una o più esperienze professionali in altre aziende. Questo consentirebbe di formarsi umanamente e professionalmente, accrescere la propria autostima, sviluppare valutazioni realistiche circa il proprio potenziale, nonché di fare l'esperienza di dipendere da un capo le cui valutazioni sono imparziali e di dimostrare le proprie abilità. Inoltre, tali esperienze permettono alla nuova generazione di misurare e sperimentare le proprie capacità in un ambiente "protetto", dove cioè gli inevitabili insuccessi iniziali non pregiudicano né il percorso, né la credibilità nei confronti dei futuri collaboratori.

Questo consente infine alla famiglia imprenditoriale, soprattutto in presenza di più successori, di valutare meglio i giovani candidati. Il giovane successore, lavorando per altre aziende prima del passaggio generazionale, ha quindi l'opportunità di sperimentare e di auto-valutarsi in maniera libera e lontana dal giudizio dei futuri collaboratori o dipendenti, mentre la famiglia può osservare e valutare il potenziale del giovane. Questo si ritiene possa essere uno dei fattori di maggior successo per la crescita e la preparazione del giovane albergatore alla carriera imprenditoriale nella struttura ricettiva della propria famiglia.

La famiglia, durante questo momento, dovrebbe accompagnare e supportare il giovane a scoprire il proprio talento, evitando forzature, imposizioni, dando la possibilità al giovane di esplorare le proprie attitudini lavorando all'esterno dell'azienda e facilitando una presa di contatto con l'azienda familiare attraverso stage o brevi periodi di lavoro.

Riassumendo, il successore di un'azienda alberghiera dovrebbe avere una formazione solida, possibilmente universitaria, padroneggiare la lingua inglese ed eventualmente una o due altre lingue straniere. Il futuro albergatore dovrebbe fare esperienza in altre aziende, magari anche all'estero, nel settore turistico o in settori affini e deve aver potuto osservare e conoscere il funzionamento dell'azienda di famiglia sin dalla tenera età. La famiglia, dal canto suo, dovrebbe dare ampi spazi di esplorazione al giovane, motivandolo a cercare la propria strada e guidandolo verso l'azienda familiare qualora si dimostrasse interessato a intraprendere questo percorso.

### 6.6.2. *L'ingresso in azienda*

L'ingresso in azienda della nuova generazione, naturalmente, costituisce un momento fondamentale nell'intero processo. Sebbene si possa essere indotti a pensare che questo sia il punto d'arrivo e conclusivo della lunga preparazione richiesta a entrambe le parti, in realtà l'ingresso dei figli porta con sé ulteriori sfide meritevoli di analisi. Bisogna infatti ricordare che, se tutti i passaggi consigliati nella fase di maturazione del successore sono stati compiuti, il giovane, all'ingresso in azienda, porta con sé un bagaglio formativo e professionale di cui tenere conto.

Questo, nell'operatività di un albergo familiare, vuol dire che il *training* necessario al giovane potrà essere anche molto mirato e concentrato nel tempo, in un certo senso anche "verticale" rispetto al ruolo individuato per il giovane albergatore. La generazione senior non deve semplicemente "riproporre" la propria gavetta, magari intrapresa decenni prima al fianco dei pro-

pri genitori, ma adattare la formazione in azienda alle competenze del giovane, che il più delle volte ha conseguito una laurea e maturato esperienza di lavoro all'esterno della famiglia.

Questo consentirebbe, sostengono gli esperti, di evitare fenomeni di demotivazione e di allontanamento emotivo che il giovane può sperimentare se costretto per lungo tempo a seguire un percorso di formazione in azienda non partecipato o condiviso dallo stesso giovane (Basile, 2012). Nei primi momenti di attività in azienda, laddove possibile, sarebbe anche opportuno che i giovani assumessero minori responsabilità dirette, sotto la supervisione di un manager, possibilmente non familiare. Di converso, sarebbe da evitare che il giovane abbia un inserimento in ruoli dai contenuti non definiti in maniera chiara, così come nemmeno periodi troppo lunghi in posizioni di staff, elementi che si ricollegano alla buona pianificazione del percorso di crescita in azienda attuata da parte dei genitori e parenti con più esperienza. In questa fase, il giovane assorbe le conoscenze e le competenze necessarie e guidare l'azienda di famiglia.

### 6.6.3. *La convivenza tra generazioni e il passaggio di testimone*

Durante la convivenza tra genitori e figli, entrambe le generazioni sono attive in azienda e collaborano. Cruciale in questo contesto sarebbe impostare e mantenere una comunicazione sana tra le generazioni al fine di prevenire eventuali conflitti sia in azienda che in famiglia. Durante l'affiancamento generazionale, la generazione *senior* è quindi presente in azienda e prende ancora molte decisioni strategiche riguardo il *business*. La giovane generazione lavora e cresce nell'azienda di famiglia per subentrare, un giorno, al posto dei *senior*. Nel frattempo, continua il trasferimento di conoscenze e aumentano le responsabilità delegate ai giovani.

Solitamente, in questa fase, i giovani considerano l'esperienza di genitori e zii contemporaneamente come una risorsa e un vincolo alla propria crescita. Figli e figlie di albergatori, infatti, nella posizione di doversi conquistare spazi di autonomia, faticano a far capire ai loro parenti le azioni da intraprendere per affrontare i cambiamenti repentini del mercato e hanno bisogno della loro validazione per essere motivati.

Allo stesso tempo, i giovani albergatori si sentono rassicurati dalla presenza dei loro familiari grazie alla loro lunga esperienza e dal potersi affidare a loro per la divisione dei compiti. Si crea dunque questa *impasse* che, come osservato da Basile (2012), fa sì che ci sia il rischio che i giovani perdano l'iniziale motivazione e forza innovatrice, tanto essenziale invece in questo

momento. Ciò accade soprattutto in relazione al comportamento tipicamente osservato negli imprenditori, che provando un forte attaccamento emotivo verso il proprio *business*, sono restii a trasferire il controllo ai propri figli o nipoti, seppur gli ultimi siano pronti e in grado di assumere la responsabilità dell'azienda di famiglia.

Questo fa sì che il passaggio generazionale venga rimandato costantemente dalla vecchia generazione.

Il *senior* vive conflittualmente il passaggio poiché vive con dispiacere il distacco da ciò che ha creato o per il quale ha lavorato per tutta la vita.

La sfida maggiore in questo frangente è dunque quella di convincere i *senior* a non posticipare il passaggio del testimone. A questo scopo, si suggerisce di affidarsi a professionisti e soggetti esterni alla famiglia che possano supportare e guidare la famiglia imprenditoriale verso la fase successiva. Viene anche osservato che negli alberghi familiari il ruolo che spesso i successori assumono è legato alle nuove tecnologie e al marketing, considerate delle discipline “nuove” e di naturale padronanza dei giovani.

Il momento finale del passaggio generazionale del giovane dimostratosi adatto alla guida del *family business* è il subentro al posto del genitore o parente nel ruolo di capo d'azienda.

Questo momento è spesso associato un'intensa emotività per genitori e figli, il “tramonto” della carriera per i genitori e l’“alba” per i figli.

Per questo motivo, i genitori tendono a rimandare questo passaggio e i figli sono impazienti di prendere il comando, come approfondito precedentemente. Il passaggio può essere reso meno difficoltoso e conflittuale in presenza di alcuni fattori cruciali: trasparenza, graduale rinuncia alle responsabilità dei *senior*, impegno dei *junior* a individuare nei *senior* un valore aggiunto per l'impresa, consapevolezza dei *senior* che i *junior* apporteranno delle novità.

## 6.7. Conclusioni

È affascinante riflettere sui delicati equilibri delle imprese familiari. Altrettanto lo è immaginare cosa succeda al loro interno quando vi è una giovane generazione con il potenziale per dare un futuro all'impresa di famiglia.

In questo capitolo si è dapprima rilevata l'importanza delle imprese familiari del settore turistico, individuandone le peculiarità in rapporto sia alle imprese industriali che alle imprese non familiari, già ampiamente esplorate dagli studiosi.

Sono stati poi analizzati teorie e modelli formulati nell'ambito del *family business*, con l'intento dichiarato di cogliere gli aspetti con i quali una famiglia imprenditoriale si interfaccia quando arriva il momento di passare il testimone.

Nel tentativo di supportare la continuità e lo sviluppo delle imprese alberghiere a conduzione familiare, sono stati identificati alcuni strumenti utili a individuare una strategia di successo del passaggio generazionale.

In particolare, i *family office*, un tipo di società di servizi impegnato nella gestione del patrimonio di famiglie facoltose e che dispone delle competenze per guidarle durante il passaggio generazionale offrendo consulenza e supporto alla stipula dei cosiddetti patti di famiglia.

Questi ultimi, introdotti nel nostro ordinamento nel 2006, si profilano come ausilio alla pianificazione del passaggio generazionale e consentono, tra le altre cose, di stabilire requisiti per assumere il controllo dell'impresa prevenendo eventuali conflitti familiari. Infine, le quattro fasi del passaggio generazionale individuate dalla letteratura hanno offerto l'occasione di proporre alcune applicazioni della teoria generalista allo specifico caso delle imprese alberghiere.

Sebbene sia stata condotta un'analisi approfondita delle dinamiche del passaggio generazionale nel settore alberghiero, è necessario rendere espliciti alcuni limiti intrinseci di questo lavoro.

In prima istanza, l'applicazione di modelli teorici generali al contesto specifico delle imprese familiari alberghiere trascende le peculiarità di ciascuna realtà imprenditoriale, in un contesto in cui queste aziende sono largamente eterogenee per dimensioni, strategie e governance familiare.

Lo studio affrontato per la realizzazione di questo capitolo, infatti, costituisce un contributo allo studio preliminare delle dinamiche di creazione di valore per le imprese familiari del comparto alberghiero impegnate nel processo di passaggio generazionale.

Il tentativo ultimo è dunque quello di delineare i confini di possibile applicazione e i contorni del settore osservato, per dare avvio future ricerche e analisi. Le implicazioni di questo lavoro sono tuttavia significative: l'analisi non solo fornisce una sintesi critica della produzione scientifica fino a qui esistente, ma si propone di tradurre il quadro teorico in linee guida operative.

Queste indicazioni rappresentano una risorsa concreta per i professionisti del settore alberghiero, che possono applicare tali strategie per affrontare in modo efficace una delle sfide più complesse delle imprese familiari, ovvero il passaggio generazionale.

Concludendo, questo lavoro si inserisce nel filone di ricerca sul passaggio generazionale nelle imprese del settore alberghiero con l'intento di alimen-

tare il dialogo sul tema e, indirettamente, sostenere queste imprese. I concetti esplorati in questo capitolo risultano particolarmente strategici in questo momento storico: le aziende alberghiere vivono una crescente pressione competitiva data sia dalla pervasività sempre maggiore della globalizzazione dei mercati e delle destinazioni turistiche, sia dal percorso di ripresa dal periodo di pandemia da Covid-19, la quale ha messo in luce le difficoltà a reagire di fronte a eventi critici o inaspettati degli operatori turistici meno “solidi”.

## Bibliografia

- Arcese, G., Valeri, M., Poponi, S., & Elmo, G. C. (2021). Innovative drivers for family business models in tourism. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 402-422.
- Badia, F. (2020). Impatto e possibili conseguenze della pandemia di COVID-19 sul settore alberghiero, in d’Ovidio F.D., Favia F., Scalera F. (a cura di), *3rd Unicart Interdisciplinary International Conference on Management, Tourism and Development of Territory*, International Academic Research Center, pp. 249-260.
- Badia, F., Dicuonzo, G., Ranaldo, S., & Dell’Atti, V. (2020). Il controllo di gestione nelle imprese familiari: un’analisi della letteratura. *Management Control*, (1), 79-102.
- Basco, R. (2017). “Where do you want to take your family firm?” A theoretical and empirical exploratory study of family business goals. *Business Research Quarterly*, 20(1), 28-44.
- Basile, M. (2012). I giovani albergatori e il passaggio generazionale. *Turismo e Psicologia*, 5(1), 99-112.
- Berrone, P. C.-M. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Bertoldi, B., & Voltattorni, D. (2019). *Imprese familiari al passaggio dimensionale. La sfida oltre la successione in azienda*. Egea.
- Botero, I., Cruz, C., De Massis, A., & Nordqvist, M. (2015). Family business research in the European context. *European Journal of International Management*, 9(2), 139-159.
- Camilleri, M. A., & Valeri, M. (2021). Thriving family businesses in tourism and hospitality: a systematic review and a synthesis of the relevant literature. *Journal of Family Business Management*, 12(3), 555-576.
- Canessa, B., Weber, C., & Koeberle-Schmid, A. (2018). What is a Family Office? In: Various eds., *The Family Office: A Practical Guide to Strategically and Operationally Managing Family Wealth*, Palgrave Macmillan, 1-10.
- Cattaneo, C., & Bassani, G. (2020). Professionalization and managerialization in family firms: A still open issue. *Management Controlling and Governance of Family Businesses: Theoretical Insights and Empirical Evidence from Italy*, 29-49.

- Corbetta, G., & Minichilli, A. (2016). *Guida per i passaggi generazionali. Condizioni di successo, errori da evitare e case history*. Assolombarda.
- Dini, M., Sentuti, A., & Pencarelli, T. (2019). Socioemotional wealth, passaggio generazionale e sviluppo dell'impresa familiare. *Sinergie*, 37(1), 243-268.
- Dugan, A., Krone, S., LeCouvie, K., Pendergast, J., Kenyon-Rouvinez, D., & Schuman, A. (2011). *A woman's place: the crucial roles of women in family business*. Palgrave Macmillan.
- Eddleston, K., & Jennings, J. (2024). Creating and sustaining mutualistic well-being: Toward a theory of family and business symbiosis. *Journal of Family Business Strategy*, 15(3), 100636.
- Faraudello, A., Morelli, C., & Songini, L. (2019). *Strategia e organizzazione delle imprese familiari*. Pearson.
- Gersick, K., Davis, J., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.
- Gómez-Mejía, L., & Herrero, I. (2022). Back to square one: The measurement of Socioemotional Wealth (SEW). *Journal of Family Business Strategy*, 13(4), 100480.
- Gómez-Mejía, L., Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Kalm, M., & Gómez-Mejía, L. (2016). Socioemotional wealth preservation in family firms. *Revista de Administração*, 51: 409-411.
- Kammerlander, N. (2021). Family business and business family questions in the 21st century: Who develops SEW, how do family members create value, and who belongs to the family? *Journal of Family Business Strategy*, 13(2), 100470.
- Kenyon-Rouvinez, D., & Ward, J. (2005). *Family Business: key issues*. Palgrave Macmillan.
- Kenyon-Rouvinez, D., Adler, G., Corbetta, G., & Cuneo, G. (2011). *Sharing Wisdom, Building Values: Letters from Family Business Owners to Their Successors*. Palgrave Macmillan.
- Kaehr Serra, C., & Thiel, J. (2019). Professionalizing entrepreneurial firms: Managing the challenges and outcomes of founder-CEO succession. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 13(3), 379-409.
- Lazzarotti, V., & Sciascia, S. (2023). *Imprese familiari e creazione di valore. Il contributo delle nuove generazioni*. Guerini Next.
- Meredith, J. (1993). Theory building through conceptual methods. *International Journal of Operations & Production Management*, 13(5), 3-11.
- Mueller, A., & Sensini, L. (2021). Determinants of financing decisions of SMEs: evidence from hotel industry. *International Journal of Business and Management*, 16(3), 117-127.
- Mukesh, H., & Bailey, A. (2023). Bringing context to the foreground: Explaining the early-stage career development of next-generation family business members. *Journal of Family Business Strategy*, 14(4), 100572.

- Petrelli, G. (2006). La nuova disciplina del “patto di famiglia”. *Rivista del notariato* (418).
- Politecnico di Milano. (2022). *Osservatorio Family Office. La diversità dei family office*. School of Management.
- Porfirio, J. A., Felício, J. A., & Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115, 250-257.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 17.
- Sobaih, A. E. E., Elshaer, I., Hasanein, A. M., & Abdelaziz, A. S. (2021). Responses to COVID-19: The role of performance in the relationship between small hospitality enterprises’ resilience and sustainable tourism development. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102824.
- Swab, R. G., Sherlock, C., Markin, E., & Dibrell, C. (2020). “SEW” what do we know and where do we go? A review of socioemotional wealth and a way forward. *Family Business Review*, 33(4), 424-445.
- Traskevich, A., & Fontanari, M. (2023). Tourism potentials in post-COVID19: The concept of destination resilience for advanced sustainable management in tourism. *Tourism Planning & Development*, 20(1), 12-36.
- Zellweger, T. (2017). *Managing the family business. Theory and practice*. Edward Elgar Publishing.