

Resistere alla crisi: un caso di resilienza nel mercato della liquirizia

Romilda Mazzotta*, Stefania Veltri†, Franco Rubino‡

Sommario: 1. Introduzione – 2. Letteratura, obiettivi e domande di ricerca – 3. Framework teorico – 4. Caso e metodologia – 4.1 – Il metodo del caso studio e le tecniche utilizzate – 4.2 Il caso di studio Amarelli – 4.3 Il contesto competitivo: il business della liquirizia in Calabria – 5. Fattori esogeni ed endogeni della crisi del mercato della liquirizia – 6. Le leve della resilienza aziendale nel caso Amarelli – 6.1 Caratteristiche imprenditoriali e visione di lungo periodo – 6.2 Capitale umano e cultura organizzativa – 6.3 Gestione strategica e orientamento all'innovazione – 6.4 Relazioni istituzionali e con il territorio – 6.5 Una visione complessiva - 7. Proposta di un framework empirico sui fattori di resilienza d'impresa – 8. Considerazioni conclusive.

Abstract

This paper investigates the organizational resilience of the Amarelli company, a historic Italian family business that uniquely survived a profound crisis in the licorice market, outlasting 80 competitors. The primary objective is to identify the specific historical factors (entrepreneurial traits, strategic management, and human/social capital) that enabled Amarelli's survival. The secondary goal is to enrich the firm resilience literature by developing an applicable conceptual framework for long-lived, family-managed firms. The study uses a qualitative single case study method, analyzing historical documents and guided by an adapted framework (Portuguez Castro & Gómez Zermeño, 2021). Findings highlight that Amarelli's resilience is built on three interconnected factors: 1) A clear, adaptive strategic vision; 2) Specific entrepreneurial and managerial characteristics across generations; 3) The strategic use of human and social capital, particularly a strong relationship with the local workforce and community. The research proposes an empirical framework tailored for

* **Romilda Mazzotta**, professoressa associata di Economia aziendale, Dipartimento di Scienze Aziendali e Giuridiche, Università della Calabria, email: romilda.mazzotta@unical.it.

† **Stefania Veltri**, professoressa associata di Economia aziendale, Dipartimento di Scienze Aziendali e Giuridiche, Università della Calabria, email: Stefania.veltri@unical.it.

‡ **Franco E. Rubino**, professore ordinario di Economia aziendale e già Direttore del Dipartimento di Scienze Aziendali e Giuridiche, Università della Calabria, email: Franco.rubino@unical.it.

Arrivato il 3 luglio 2025; accettato il 7 dicembre 2025.

DOI: 10.15167/1824-3576/IPEJM2025.3.1765

heritage family businesses. It offers a twofold contribution: from a theoretical perspective, it refines organizational resilience models, while from a practical perspective, it highlights how strategic foresight, managerial consistency, and social embeddedness are key factors in ensuring the sustainable survival of organizations in turbulent environments.

Key words: Licorice, Crisis, Organizational Resilience, Family Business, Case Study.

1. Introduzione

L'impresa Amarelli rappresenta un caso emblematico di continuità e resilienza organizzativa nel panorama imprenditoriale italiano. La sua storia, che affonda le radici nel XVIII secolo, costituisce un terreno privilegiato per comprendere come un'impresa familiare longeva sia riuscita a mantenere nel tempo la propria identità, competitività e sostenibilità, adattandosi ai profondi mutamenti economici, tecnologici e sociali.

A differenza di molte aziende operanti nel settore, Amarelli ha saputo trasformare un'attività tradizionale in un modello di gestione orientato all'innovazione, alla valorizzazione del patrimonio storico e alla costruzione di un brand riconosciuto a livello internazionale (Fiorenza, 2025; Piccioni, 2012). La sua evoluzione testimonia la capacità di coniugare tradizione e modernità, attraverso un approccio manageriale basato sulla visione di lungo periodo, sulla valorizzazione del capitale umano e relazionale e su una governance familiare coesa ma aperta al cambiamento. In un contesto caratterizzato da crescente incertezza e discontinuità, lo studio della resilienza organizzativa assume una rilevanza strategica per la comprensione dei meccanismi di sopravvivenza e adattamento delle imprese familiari (Conz & Magnani, 2020; Duchek, 2020; Palumbo & Manna, 2019; Salisu et al., 2020). Tale concetto è oggi inteso come una competenza dinamica che integra strategie, risorse e processi di apprendimento volti non solo ad assorbire uno shock, ma a trasformarlo in un'occasione di rinnovamento e rigenerazione (Hillmann & Guenther, 2021; Lengnick-Hall & Beck, 2016; Quinn et al., 2020; Rubino et al., 2016; Williams et al., 2017). In questa prospettiva, il caso Amarelli offre un'occasione unica per indagare come la leadership familiare, la cultura organizzativa e la gestione del capitale umano abbiano contribuito a costruire una forma di resilienza durevole, capace di garantire continuità attraverso le generazioni.

L'obiettivo dello studio è duplice. Da un lato, individuare i fattori organizzativi, strategici e relazionali che hanno permesso all'impresa Amarelli di superare crisi sistemiche e di mantenere un vantaggio competitivo sostenibile. Dall'altro, sulla base delle evidenze empiriche raccolte, proporre un framework interpretativo che estenda e adatti il modello di Portuguese Castro e Gómez Zermeño (2021) alle specificità delle imprese familiari longeve.

Dal punto di vista metodologico, lo studio utilizza un caso di studio singolo di tipo esplicativo, basato su un approccio interpretativista (Chiucchi, 2012; Hopwood, 1983; Scapens, 2004), volto a comprendere le scelte manageriali e le dinamiche

organizzative che hanno sostenuto la continuità dell'impresa nel tempo. L'analisi si fonda su un insieme di fonti triangolate: documentazione storica e contabile conservata presso l'Archivio del Museo della Liquirizia Amarelli, letteratura accademica e interviste qualitative condotte con l'attuale CEO, Fortunato Amarelli.

Il lavoro contribuisce alla letteratura sulla resilienza aziendale e familiare, offrendo un caso empirico che evidenzia come pratiche di leadership, valori imprenditoriali e strategie di innovazione coerenti con l'identità aziendale possano generare vantaggi competitivi durevoli. Amarelli è considerata un caso critico, la cui sopravvivenza unica in un distretto che è sparito consente al lavoro di offrire un contributo significativo alla letteratura sulla resilienza aziendale.

L'originalità della ricerca risiede nell'applicazione di un framework teorico contemporaneo a un caso di business longevo, con l'obiettivo di sviluppare un modello empirico dei fattori di resilienza applicabile ad altre imprese familiari impegnate nella gestione della continuità intergenerazionale e dell'adattamento strategico.

Il contributo dello studio è duplice: dal punto di vista teorico, perfeziona i modelli di resilienza organizzativa mentre, dal punto di vista pratico, evidenzia come lungimiranza strategica, coerenza gestionale e radicamento sociale siano fattori determinanti per garantire la sopravvivenza sostenibile delle organizzazioni in contesti turbolenti.

Il lavoro si connota per la sua originalità, essendo, a nostra conoscenza, il solo che, partendo da un modello esistente sui fattori di resilienza elaborato su contesti attuali, ne propone uno nuovo applicabile a realtà simili ad Amarelli, sviluppato sulla base delle evidenze emerse dal caso di studio.

2. Letteratura, obiettivi e domande di Ricerca

Negli ultimi due decenni, il tema della resilienza organizzativa ha assunto una crescente rilevanza nella letteratura manageriale, come risposta alla necessità di comprendere i meccanismi che consentono alle imprese di affrontare crisi, turbolenze e discontinuità (Duchek, 2020; Hillmann & Guenther, 2021). In questa prospettiva, la resilienza non è più concepita come una semplice capacità reattiva di "rimbalzo" dopo uno shock, ma come una *dynamic capability* in grado di integrare apprendimento, innovazione e adattamento continuo (Lengnick-Hall & Beck, 2016; Williams et al., 2017).

Secondo Duchek (2020), la resilienza si sviluppa attraverso tre fasi interconnesse — anticipazione, coping e adattamento — che riflettono la capacità delle organizzazioni di prepararsi, rispondere e trasformarsi di fronte all'incertezza. Herbane (2019) e Conz & Magnani (2020) sottolineano come la resilienza debba essere considerata una competenza manageriale sistemica, capace di incorporare elementi strategici, strutturali e relazionali. Tale prospettiva evidenzia la centralità della leadership, della cultura organizzativa e del capitale umano come fattori determinanti nella costruzione di organizzazioni resilienti (Chen et al., 2023; Sutcliffe & Vogus, 2003).

Parallelamente, la letteratura recente ha approfondito la specificità della resilienza nelle imprese familiari, dove la continuità intergenerazionale e il radicamento valoriale rappresentano leve distintive di sopravvivenza di lungo periodo (Calabrò et al., 2021; Le Breton-Miller & Miller, 2022). In tali contesti, la resilienza si fonda su elementi come il capitale socioemozionale, la *stewardship* e il *commitment* familiare, che orientano la strategia verso obiettivi di sostenibilità e trasmissione più che di profitto immediato (Campopiano et al., 2019; Hatum & Pettigrew, 2004).

Questo approccio spiega perché alcune imprese storiche, come Amarelli, siano riuscite a preservare la propria identità pur adattandosi ai mutamenti ambientali, grazie a una combinazione di valori, conoscenze tacite e visione di lungo periodo.

Inoltre, contributi più recenti (Dong, 2023; Ramadhani et al., 2024; Zhang et al., 2021) hanno ampliato il concetto di resilienza introducendo dimensioni digitali e relazionali, sottolineando il ruolo delle tecnologie, delle reti collaborative e dell'apprendimento organizzativo nella costruzione di imprese adattive e flessibili. Tale prospettiva è particolarmente rilevante per la gestione contemporanea della resilienza nelle PMI e nelle imprese familiari, dove la capacità di integrare innovazione e tradizione rappresenta una fonte primaria di vantaggio competitivo sostenibile.

La tabella 1 sintetizza i principali eventi economici e sociali che hanno influenzato l'evoluzione del concetto di resilienza organizzativa, evidenziando il passaggio da un approccio reattivo ad uno proattivo e trasformativo, mentre la tabella 2 riassume i macro-fattori individuati dalla letteratura manageriale più recente.

Tabella 1 - Timeline di eventi chiave nella crisi delle imprese e della resilienza organizzativa

Periodo	Evento / contesto	Implicazioni per la resilienza aziendale
Fine 'XX secolo → 2000	Globalizzazione delle catene di fornitura, aumentata competizione, cicli più rapidi	Necessità di maggiore flessibilità, innovazione, visione strategica a lungo termine
2008 (crisi finanziaria)	Forte shock economico globale, riduzione della domanda, credit crunch	Importanza della capacità di assorbire lo shock finanziario e mantenere liquidità
2020 (pandemia COVID-19)	Interruzioni operative, mutate abitudini consumatori	Emergere del concetto di resilienza organizzativa più che solo continuità operativa (You, 2023)
Anni 2020-2024	Aumento dell'incertezza sistemica: instabilità geopolitica, crisi energetica, trasformazione digitale	Le imprese devono passare dal "ripristino" al "prepararsi e trasformarsi" (Dong, 2023)

Fonte: elaborazione propria

Tabella 2 – Sintesi dei fattori di resilienza aziendale dai recenti studi manageriali

Macro-fattore	Elementi chiave / pratiche manageriali	Note di letteratura
Leadership e governance	leadership adattiva, visione chiara, cultura resiliente, decision-making rapido	Ramadhani et al. (2024) evidenziano che la “resilient leadership” è fattore chiave per la resilienza aziendale
Strategia e innovazione	modelli di business flessibili, orientamento all’innovazione, digitalizzazione	Zhang et al. (2021) mostrano che l’adozione digitale supporta la resilienza organizzativa
Risorse organizzative (capitale umano e sociale)	formazione continua, reti relazionali interne/esterne, partnership strategiche	Chen et al. (2023) individuano change-readiness, cultura e leadership come influenti sulla resilienza aziendale
Struttura, cultura, processi organizzativi	cultura dell’apprendimento, flessibilità operativa, ambienti di lavoro che favoriscono improvvisazione	Dong (2023) rivede la letteratura e sottolinea importanza di cultura e apprendimento
Attitudine alla crisi / mindset	orientamento proattivo, visione opportunistica della crisi, apprendimento dagli errori	You (2023) definisce la resilienza come “Permeating Boundaryless Capability” che va oltre il semplice “ritorno allo stato precedente”
Relazioni con l’ecosistema e istituzioni	collaborazione con università, istituzioni, fornitori; accesso a reti esterne di supporto	Studi recenti sottolineano che le imprese resilienti attivano legami esterni per generare innovazione e supporto (es. Bacq et al., 2020a)

Fonte: elaborazione propria

Alla luce delle evidenze concettuali discusse, il presente studio propone di analizzare i fattori che hanno consentito all’impresa Amarelli di sviluppare e mantenere nel tempo una solida capacità di resilienza organizzativa. In particolare, l’analisi intende comprendere come le pratiche manageriali, le scelte strategiche e i valori imprenditoriali abbiano contribuito alla costruzione e al mantenimento della resilienza nel lungo periodo, generando un vantaggio competitivo sostenibile.

In tal senso, la ricerca assume un approccio qualitativo e interpretativo, volto non solo a confermare i costrutti teorici esistenti ma anche a generare un nuovo framework empirico capace di adattare il modello di Portuguese Castro e Gómez Zermeño (2021) al contesto delle imprese familiari longeve.

L’obiettivo è quindi duplice:

- 1) identificare i driver manageriali della resilienza nelle imprese familiari a lunga tradizione;
- 2) proporre un framework empirico che integri le dimensioni individuali e organizzative della resilienza, traducendole in leve di gestione strategica.

Da queste premesse emergono le seguenti domande di ricerca:

1. Quali pratiche manageriali e scelte strategiche hanno favorito lo sviluppo della resilienza organizzativa in Amarelli?
2. Quali fattori del modello di Portuguese Castro e Gómez Zermeño (2021) risultano più rilevanti o necessitano di adattamento nel contesto delle imprese familiari longeve?

3. Framework teorico

Per analizzare il caso di studio è stato utilizzato il framework teorico tratto da Portuguese Castro & Gómez Zermeño (2021). Gli autori, effettuando una *systematic literature review* su 30 studi empirici sulla resilienza delle aziende in tempo di crisi, hanno individuato sei macroaree da investigare per analizzare la resilienza delle aziende in tempo di crisi. Tali aree sono:

- Le caratteristiche dell'imprenditore;
- La gestione strategica;
- Le caratteristiche dell'azienda;
- Il capitale sociale e umano;
- L'atteggiamento verso la crisi;
- I rapporti con le istituzioni.

Nell'osservare le *caratteristiche imprenditoriali*, gli studi esaminati mostrano che l'imprenditore resiliente ha un attaccamento emotivo alla propria azienda e possiede caratteristiche personali come flessibilità, motivazione, perseveranza, autoefficacia e integrità. Eventuali esperienze precedenti di gestione della crisi rafforzano anche il modo in cui gli imprenditori rispondono alle nuove sfide, mentre la capacità di vedere nella crisi un'opportunità e di adattare prodotti e servizi per mantenere i propri clienti (Duchek, 2020; Herbane, 2019). In termini manageriali, ciò significa che la resilienza aziendale non dipende solo dalle risorse strutturali dell'impresa, ma anche dalla leadership visionaria e adattiva dell'imprenditore, capace di guidare l'organizzazione in contesti complessi e incerti.

La *gestione strategica* emerge come fattore chiave nella capacità delle aziende di affrontare la crisi. Gli studi evidenziano che i processi decisionali più efficaci sono quelli caratterizzati da rapidità, orientamento all'innovazione e capacità di anticipare i cambiamenti del mercato. Questo include lo sviluppo di modelli di business capaci di gestire fattori di rischio e incertezza, l'adozione di tecnologie emergenti e la promozione di collaborazioni tra settore industriale e istituzioni pubbliche (Liu et al., 2020). In ottica manageriale, ciò sottolinea l'importanza di un approccio proattivo e dinamico alla strategia, che integri la pianificazione di lungo periodo con la capacità di adattarsi rapidamente ai cambiamenti ambientali.

Le *caratteristiche aziendali* riflettono l'ambiente interno e la struttura dell'impresa. Aziende resilienti creano contesti che favoriscono l'innovazione, l'apprendimento continuo e la flessibilità operativa, trasformando l'incertezza in opportunità. Nel contesto delle piccole imprese, la loro capacità di adattamento e flessibilità si traduce in opportunità per affrontare le sfide, anche in presenza dell'incertezza generata dalla crisi. In tale scenario, ci si attende che gli imprenditori modifichino i loro modelli di business in risposta alla nuova realtà, promuovendo l'apprendimento, l'innovazione e la diffusione delle innovazioni (ECLAC, 2020). Questo evidenzia come la resilienza non sia solo una qualità individuale dell'imprenditore, ma anche un risultato della cultura e delle pratiche organizzative implementate.

Il *capitale sociale ed umano* è concepito in termini di personale qualificato e partner strategici, inclusi i fornitori e collaboratori esterni. Le imprese resilienti

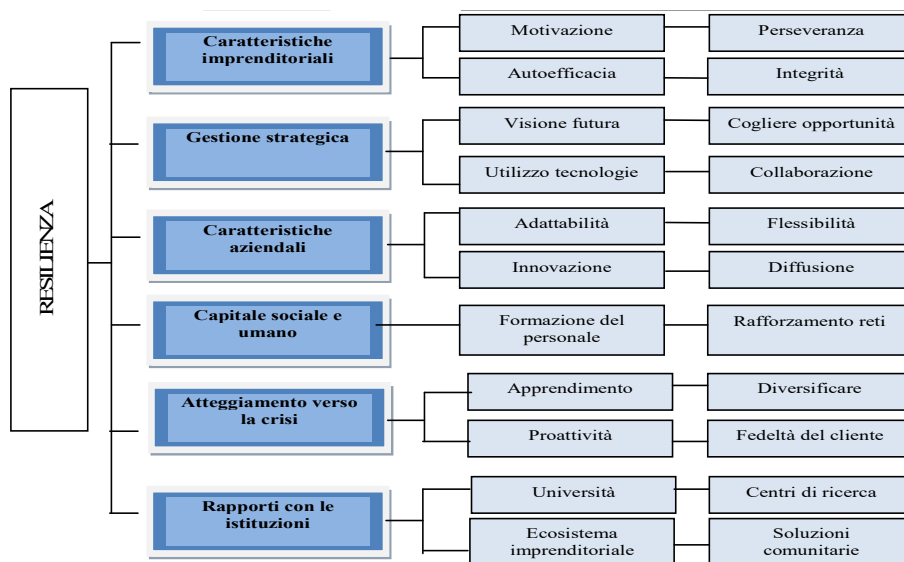
investono nella formazione continua, sviluppando competenze flessibili e adattabili, e coltivano reti di supporto esterno che garantiscono continuità operativa in situazioni di crisi (Ratten, 2020; Chen et al. 2023). Dal punto di vista manageriale, la costruzione di reti di collaborazione interne ed esterne diventa un asset strategico per incrementare la robustezza e la capacità di risposta dell'organizzazione.

Negli studi analizzati, gli *atteggiamenti* delle aziende resilienti nei confronti della crisi si orientano verso la diversificazione, l'apprendimento, l'adozione di strategie volte a mantenere la fedeltà dei clienti, nonché a un approccio proattivo e ottimista. Tali comportamenti consentono di mantenere la fedeltà dei clienti e di trasformare situazioni avverse in opportunità di sviluppo (Duchek, 2020; Sawalha, 2020). Questo elemento evidenzia l'importanza di sviluppare un mindset organizzativo resiliente, in cui la crisi è percepita come una leva strategica piuttosto che un ostacolo.

Per quanto riguarda i *rapporti con le istituzioni*, si considerano le interazioni con le istituzioni governative, le istituzioni sociali e, in generale, con gli attori dell'ecosistema imprenditoriale. Gli imprenditori capaci di stabilire collegamenti tra la propria azienda e altre istituzioni all'interno dell'ecosistema imprenditoriale, come università e centri di ricerca, possono beneficiare di un supporto significativo nella generazione di soluzioni innovative (Bacq et al., 2020). Dal punto di vista manageriale, questi legami strategici facilitano l'accesso a risorse, conoscenze e opportunità di collaborazione, rafforzando la resilienza dell'organizzazione.

La Figura 1 sintetizza il framework di riferimento per l'analisi della resilienza aziendale, cui sono evidenziati i fattori di resilienza e la loro articolazione.

Fig. 1 - Il framework teorico di partenza



Fonte: adattato da Portugal Castro & Gómez Zermeño (2020)

4. Caso e metodologia

4.1 Il metodo del caso di studio e le tecniche utilizzate

L'obiettivo della ricerca è identificare, in una prospettiva storica, un'azienda capace di superare un momento di crisi significativa, al fine di analizzare i fattori determinanti della sua resilienza.

Per raggiungere l'obiettivo, è stata adottata la metodologia del caso di studio, riconosciuta come principale approccio qualitativo per l'analisi dei fenomeni sociali complessi (Berry & Otley, 2004; Yin, 2013). L'utilizzo del caso di studio consente infatti di esaminare il fenomeno senza separarlo dal contesto in cui si sviluppa, offrendo un ricco patrimonio di dati che consente di comprendere profondamente le dinamiche organizzative (Parker, 2012). Si tratta, in particolare, di un caso studio di tipo esplicativo, volto a fornire l'interpretazione di un fatto storico, secondo un approccio interpretativista, in base al quale i fenomeni studiati sono generati, influenzati e modificati dai soggetti che vi prendono parte in un determinato momento ed in uno specifico contesto (Chiucchi, 2012; Hopwood, 1983; Scapens, 2004). In tale prospettiva i casi consentono un tipo di generalizzazione teorica che può essere validata anche da un singolo caso studio (Chiucchi, 2012).

La scelta di un caso di studio singolo è stata guidata dai tre principali criteri individuati dalla letteratura per la selezione di studi unici (De Massis & Kotlar, 2014):

- Unicità del caso, in quanto Amarelli è l'unica azienda sopravvissuta del distretto ionico della liquirizia calabrese;
- Disponibilità dei documenti storici e aziendali, necessari per una analisi approfondita;
- Continuità e conoscenza diretta del management, poiché l'attuale CEO e il team dirigente discendono dalla famiglia fondatrice e possiedono conoscenze storiche dirette o tramandate (Karra et al., 2006).

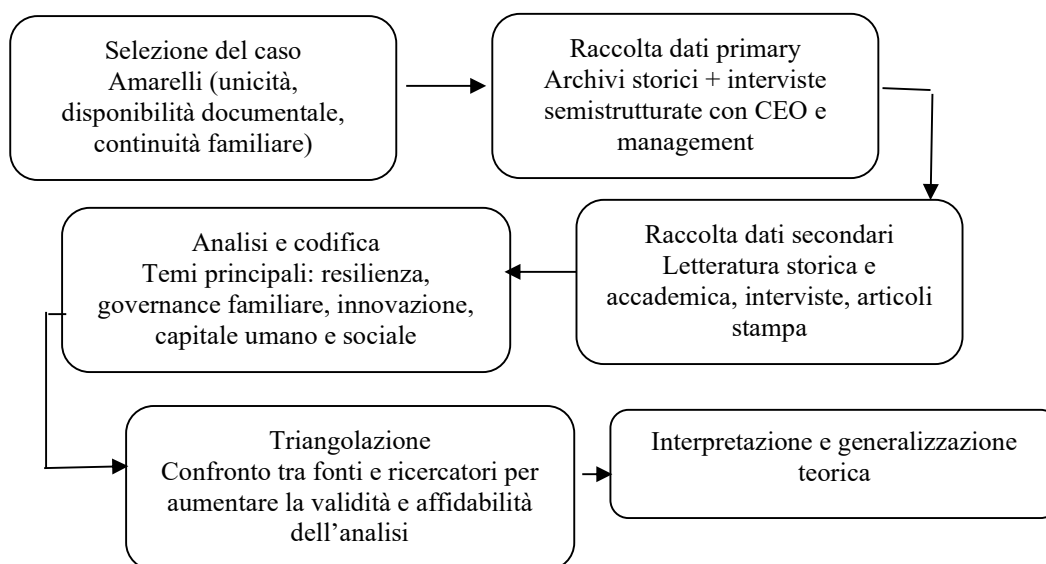
Il caso Amarelli rappresenta quindi un candidato ideale per lo studio, essendo l'unica realtà del distretto sopravvissuta alla crisi settoriale. Il principale strumento utilizzato è stata l'analisi documentale (Bowen, 2009), supportata dalla triangolazione con scritti di studiosi storici e con interviste semi-strutturate svolte con l'attuale CEO (Fortunato Amarelli), con la finalità di chiarire alcuni punti emersi dall'analisi dei documenti, considerato che Fortunato Amarelli, nipote del Barone Amarelli, ha vissuto in famiglia a stretto contatto con il nonno ed ha quindi beneficiato dei racconti aziendali per gli eventi di cui non stato testimone personalmente. L'accesso alla documentazione storica conservata presso il Museo della Liquirizia, fondato nel 2001 e la disponibilità del CEO a fornire interviste semi strutturate hanno garantito la raccolta di dati primari completi. Le interviste somministrate al CEO hanno offerto l'opportunità di trattare argomenti, non preparati in precedenza, che vengono alla luce durante l'intervista (Qu & Dumay, 2011). I dati raccolti tramite intervista sono stati opportunamente trattati ed analizzati: le interviste sono state accuratamente trascritte.

Accanto a tali fonti primarie (dati storici recuperati dal Museo Amarelli ed interviste con la governance di Amarelli) sono stati reperiti informazioni utili da fonti

secondarie. Sono state quindi acquisite tutte le interviste concesse dal management Amarelli ai media locali e nazionali, nonché articoli, libri, capitoli di libro, atti di convegno aventi ad oggetto Amarelli nel periodo storico di nostro interesse. In dettaglio, i documenti storici di Amarelli sono stati integrati dagli scritti di uno studioso che ha esaminato l'azienda Amarelli con riferimento al periodo di interesse della ricerca in una prospettiva storica (Piccioni, 2009, 2012).

La *reliability* dei dati è stata assicurata sia da una raccolta dati proveniente da diverse fonti (documentale, interviste, materiale disponibile sui media), sia dall'utilizzo di più ricercatori (i ricercatori coinvolti nell'indagine hanno separatamente trascritto le interviste e confrontato le trascrizioni); entrambe queste tecniche rientrano nella *within method triangulation*, tecnica che consente di conferire validità contestuale allo studio effettuato, aumentandone la credibilità (Chicchi, 2012).

Fig. 2 - Flowchart del processo metodologico



Fonte: elaborazione propria

4.2 Il caso di studio Amarelli

La selezione dell'azienda Amarelli come caso studio singolo non è casuale, ma risponde a precisi criteri metodologici e teorici. Oltre a rispettare i requisiti di letteratura relativi all'unicità del caso, alla disponibilità documentale e alla continuità del management (Yin, 2013), il caso Amarelli è emblematico e giustificato per i seguenti motivi: Amarelli costituisce un caso critico (critical case), offrendo la possibilità di sottoporre a un test rigoroso i modelli teorici esistenti sulla resilienza (Portuguez Castro & Gómez Zermeño, 2021). La sopravvivenza di Amarelli è avvenuta

in un contesto di crisi sistemica che ha portato al fallimento di circa 80 aziende concorrenti nello stesso distretto e nello stesso core business. Questo livello di disruption esterna e di mortalità del settore offre un contrasto netto e inequivocabile, permettendo di isolare con maggiore chiarezza i fattori endogeni che hanno fatto la differenza tra la sopravvivenza e l'estinzione. Inoltre, essendo un'azienda secolare (attiva dal 1700), il caso Amarelli permette di studiare la resilienza non come una reazione a uno shock momentaneo (es. un disastro naturale o una crisi finanziaria di breve durata), ma come una capacità strategica di adattamento intergenerazionale e di gestione della crisi prolungata (iniziata negli anni '30 e culminata nel dopoguerra). Amarelli è un esempio calzante di impresa familiare longeva con un forte legame con il territorio. L'analisi permette di esplorare come i valori familiari e l'orientamento alla longevità (la *stewardship*) abbiano prevalso sugli obiettivi di profitto a breve termine, giustificando decisioni strategiche contro-intuitive (come il mantenimento degli investimenti) che si sono rivelate vincenti nel lungo periodo. Il caso Amarelli evidenzia il ruolo del capitale umano e sociale come risorse di resilienza non replicabili. Il forte legame con il management discendente e con i dipendenti locali rappresenta una fonte di vantaggio competitivo relazionale che spesso caratterizza le imprese familiari e che può essere scarsamente considerato nei modelli di resilienza tradizionali. In sintesi, la scelta di Amarelli è giustificata dal suo essere un laboratorio empirico ideale per sviluppare e raffinare una generalizzazione analitica sulla resilienza delle imprese familiari in contesti ad alta turbolenza e per l'unicità del suo risultato: l'essere l'unica testimone di una storia industriale quasi estinta.

L'azienda Amarelli, un'azienda familiare con sede nella città di Rossano, in Calabria rappresenta uno dei più longevi esempi di impresa familiare italiana capace di coniugare tradizione, innovazione e identità territoriale. Le origini dell'attività risalgono al XVI secolo, quando la famiglia baronale Amarelli, proprietaria di vasti latifondi, avviò la lavorazione della radice di liquirizia come attività complementare alle principali colture agricole. Nel 1731 la famiglia diede vita ad un impianto proto-industriale, denominato "concio", per l'estrazione del succo dalle radici di liquirizia, segnando l'avvio di un processo di industrializzazione ante litteram nel Mezzogiorno (Veltri et al., 2023). Nella prima metà del XIX secolo, il miglioramento delle infrastrutture marittime e le agevolazioni concesse dal governo borbonico favorirono una significativa crescita del settore. Sotto la guida del Barone Fortunato Amarelli (1831-1901), l'azienda consolida la propria posizione, il 70% della produzione nazionale di liquirizia è calabrese.

Alla morte del Barone Fortunato Amarelli subentra il figlio Nicola (1857-1924), coadiuvato nella gestione dell'azienda dalla sorella Giuseppina (1854-1935). Con l'ingresso di Nicola Amarelli e della sorella Giuseppina l'impresa avvia un processo di ammodernamento tecnologico e manageriale. Nel 1907 si introducono nella struttura produttiva di due caldaie a vapore (una destinata a preparare la pasta di radice, l'altra ad estrarne il succo) che resero più efficiente l'estrazione del succo (Veltri et al., 2023). Nel 1919 Giuseppina, invece, innova il posizionamento di marca ideando la storica confezione in metallo "Liquirizia di Calabria, Barone Amarelli, garantita pura", precorrendo i moderni concetti di branding e identità territoriale.

Alla morte di Nicola, nel 1924, Giuseppina eredita l'azienda con il concio (ai figli Fortunato, Giuseppe e Pasquale vanno le proprietà agricole). La visione innovativa di Giuseppina si estende a questo punto alla governance patrimoniale, è sua l'idea di un testamento vincolato, grazie al quale è stata garantita la continuità dell'impresa per quasi un secolo, preservandola da rischi di frammentazione e speculazione. Giuseppina nel suo testamento lascia la proprietà ai figli nati e ai nipoti maschi, cui lascia il solo l'usufrutto (Amarelli 2014).

Quando i tre fratelli Amarelli (figli di Nicola) subentrano al padre nella gestione dell'azienda, affiancati dalla zia Giuseppina, la fabbrica ha già subito una consistente ristrutturazione e una prima meccanizzazione, che permette all'impresa di fronteggiare le incertezze di una crisi dell'industria calabrese della liquirizia che emergerà con prepotenza negli anni Trenta. Il processo produttivo tradizionale è estremamente articolato (le fasi principali consistevano nel lavaggio, nel taglio, nella molazzatura, nella bollitura, nella pressatura e nel consolidamento del prodotto) e utilizza in maniera intensiva il fattore lavoro: nella fabbrica Amarelli l'impiego di manodopera raggiunge, nelle fasi di maggiore intensità produttiva, gli ottantacinque addetti. Le innovazioni tecniche, che meccanizzano parzialmente il ciclo produttivo pur conservando il principio della bollitura in acqua per l'estrazione, permettono all'azienda di aumentare la quantità di prodotto finito.

Sotto il profilo della governance, l'ingresso dei tre fratelli Amarelli nella conduzione dell'impresa impone una riorganizzazione della gestione aziendale, che pongono in essere secondo una logica di divisione delle responsabilità: Fortunato, si dedica all'amministrazione, Pasquale alla commercializzazione e Giuseppe assume la direzione della produzione, con l'intento di modernizzarla e renderla un vero processo industriale. In Italia la rete commerciale si estende al Nord Italia, e Giuseppe Amarelli alterna la gestione dello stabilimento con frequenti viaggi in Italia e all'estero, soprattutto in Inghilterra, diretti a stabilire rapporti con importatori capaci di assicurare alla produzione aziendale gli sbocchi sui grandi mercati europei. Nella seconda metà degli anni Venti l'azienda esporta in Inghilterra, in Belgio e in Francia. La concorrenza estera, sempre più pressante, induce Amarelli ad ampliare la gamma dei prodotti e ad avviare la produzione di un surrogato (la liquirizia con aggiunta di amidi) commercializzato con il marchio *Lealmair* (anagramma di Amarelli), che permette di sostenere il fatturato senza svilire il prestigio del marchio principale, rappresentato dal nome della famiglia. Scelta che testimonia la sensibilità verso la diversificazione di prodotto.

In questi anni l'impegno principale di Giuseppe Amarelli è diretto all'ampliamento e al perfezionamento del ciclo di produzione. Nel 1931 impianta gli estrusori meccanici per filare la pasta (attività svolta, fino ad allora, da quarantasei lavoratrici). Tra il 1938 ed il 1939, l'azienda affronta e supera un momento di crisi causato dall'interesse commerciale delle case farmaceutiche americane per la liquirizia calabrese, nota per il suo potere dolcificante, a causa della proibizione legislativa sull'utilizzo di edulcoranti nei medicinali. I tre fratelli, senza più la zia alla guida, decidono di resistere a qualsiasi prezzo, preferendo vendere le terre per avere capitali con cui acquistare radici da lavorare (Mancini, 2022). Negli anni Quaranta, Giuseppe installa nuove caldaie a vapore per incrementare la produzione di estratto. Grazie alle

innovazioni introdotte, l'attività viene sottratta alla stagionalità dei raccolti e la produzione aumenta sensibilmente. I continui investimenti e le conseguenti economie di scala permettono all'azienda di fronteggiare la grave crisi del mercato della liquirizia che porta alla progressiva scomparsa delle altre aziende calabresi produttrici di liquirizia. Dopo la guerra, Giuseppe idea e disegna il prototipo di un sistema di estrazione a vapore per il succo di liquirizia, nuovi estrusori e nuove caldaie ancora oggi in funzione.

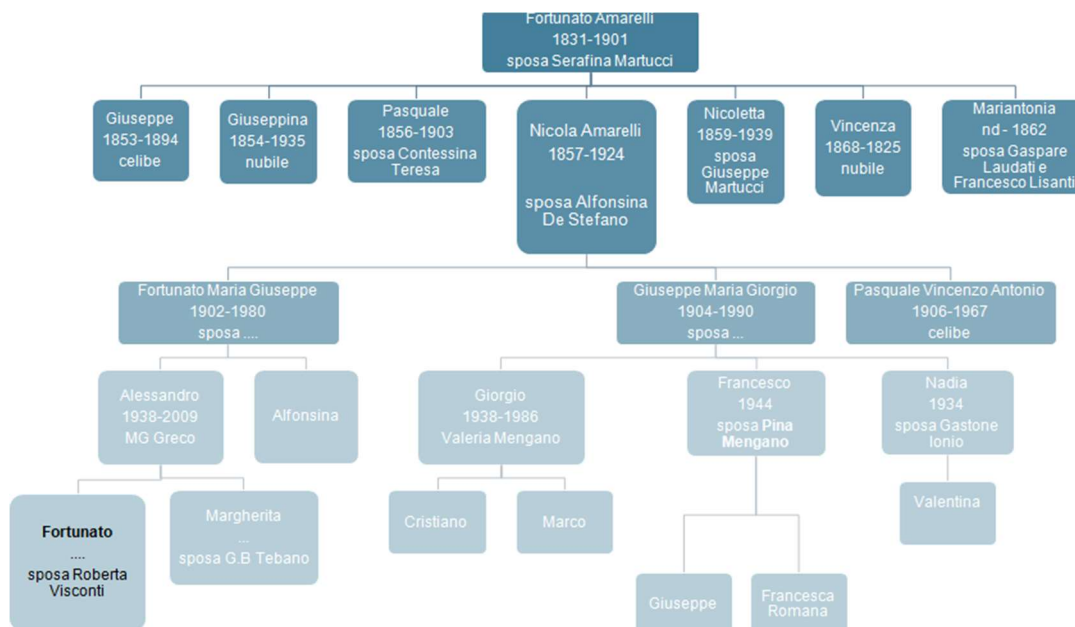
A fine anni '60 la nuova generazione arriva con Alessandro, Francesco e Giorgio, figli di Fortunato e Pasquale. A Giorgio, cui è stato intitolato il Museo Amarelli fondato nel 2001, si deve la reintroduzione, con il supporto della cognata Pina Mengano, delle scatolette in metallo. La morte di Giorgio, erede designato dell'azienda, pone un serio problema di successione in quanto Alessandro e Francesco avevano percorsi di vita fuori dell'azienda. I due fratelli, in virtù di valori quali la continuità familiare ed il senso di appartenenza non fanno mancare il loro supporto all'azienda, anche se non a tempo pieno, tuttavia, quando si crea l'esigenza di individuare un responsabile a tempo pieno, la scelta cade sui figli di Alessandro, prima su Margherita, quindi su Fortunato Amarelli, CEO di Amarelli srl dal 2004¹. Nella sua attività è affiancato dalla sorella Margherita, che è il direttore commerciale; dagli zii Francesco e Pina (Presidente di Amarelli) e dal cugino Giuseppe. I cinque formano una sorta di consiglio di amministrazione per Amarelli, che si riunisce periodicamente o quando necessario. È qui che vengono trasferiti i valori della cultura aziendale e le conoscenze tacite ed esplicite (Bronzetti e Mazzotta 2015).

La Figura 3 illustra l'albero genealogico della famiglia Amarelli ad oggi, focalizzato sulle figure che hanno avuto un ruolo decisionale all'interno dell'azienda.

Amarelli oggi è un membro registrato del prestigioso *Les Club Henokiens*, che comprende aziende familiari bicentinarie con una storia di successo. La visione aziendale si concentra sulla ricerca della leadership in un mercato di nicchia, anche attraverso una diversificazione dei prodotti e strategie commerciali e distributive mirate. Il catalogo Amarelli contiene ormai una sessantina di prodotti e dal luglio 2016 è stato varato con successo l'e-commerce.

¹La forma giuridica della Amarelli ha subito una evoluzione del tempo da ditta individuale a s.a.s. e ad s.r.l.

Fig. 3 – Albero genealogico della famiglia Amarelli



Fonte: nostra elaborazione

Sotto il profilo distributivo e comunicazionale, Amarelli ha seguito una precisa strategia: ha scelto di rifiutare la distribuzione su larga scala e i metodi pubblicitari tradizionali tipicamente utilizzati dalle aziende con maggiori risorse finanziarie, supportando scelte non convenzionali come la vendita di liquirizia in scatole di latta, la distribuzione dei prodotti in caffè, pasticcerie importanti, erboristerie e farmacie, grandi magazzini quali Harrod's, Lafayette, Magazin Du Nord, canali quali Eataly che ha consentito di portare la liquirizia Amarelli all'estero.

Sotto il profilo produttivo, la liquirizia Amarelli si produce ancora dalla materia prima, con la ricetta tradizionale, laddove i competitor utilizzano semilavorati a gusto omologato, perpetuando nel tempo la filiera completa (Caruso, 2017). Tali scelte hanno consentito all'azienda di detenere una quota di mercato di oltre il 50% nelle vendite da banco, posizionandosi come leader mondiale nella sua nicchia.

Come sintetizza l'attuale CEO Fortunato Amarelli, l'azienda può essere definita una "micro multinazionale tascabile": radicata nel territorio ma capace di operare con una visione globale, fondata sui valori familiari, eccellenza produttiva e brand propri.

4.3 Il contesto competitivo: il business della liquirizia in Calabria

Sebbene la liquirizia sia nota fin dall'antichità per le sue proprietà terapeutiche, il mercato strutturato nasce agli inizi del XVIII secolo, quando inizia la trasformazione

industriale della radice. Si ha l'intuizione di tritarla, con un'operazione simile a quella delle olive, sottoponendola a bollitura per ottenerne una specie di tisana, che veniva poi fatta evaporare portandola allo stato solido, ma ancora malleabile. A questo punto veniva lavorata a mano dalle donne artigiane, ridotta in bastoni prima, e poi tagliata. Con questa intuizione, modernissima per l'epoca perché precedente la rivoluzione industriale, le famiglie latifondiste della zona che va da Metaponto fino a Crotona, comprendono che attraverso la trasformazione di un prodotto agricolo (la radice di liquirizia) si arriva ad un prodotto finito (l'estratto di liquirizia) che può conquistare il mercato (Mengano Amarelli, 2020).

Questa intuizione – la conversione di una materia prima agricola in un prodotto finito – anticipa di fatto i principi della proto-industrializzazione e segna l'origine del business della liquirizia in Calabria. Nel corso del XVIII secolo, l'area dell'Alto Ionio calabrese, insieme all'Abruzzo e alla Sicilia, si afferma come uno dei tre principali poli produttivi italiani di estratto di liquirizia, con una forte vocazione all'export verso i mercati europei. La fortuna di queste tre aree è stata diversa: se l'Abruzzo ha saputo preservare e progressivamente ampliare il proprio patrimonio manifatturiero, le aziende siciliane sono del tutto scomparse, mentre la Calabria conserva solo una delle tante importanti aziende del passato, la Amarelli.

Gli Amarelli, come gli altri proprietari latifondisti della zona dell'Alto Ionio, entrano nel mercato della liquirizia per alcune importanti ragioni. La liquirizia era un'erba spontanea ed infestante per i terreni agricoli che necessitava di essere eliminata per potere effettuare la coltivazione. Allo stesso tempo, l'estrazione e la lavorazione della radice offrivano un vantaggio competitivo in termini di diversificazione e redditività. La produzione di estratto, tuttavia, presenta elevate barriere in ingresso (Piccioni, 2009):

- a) la lavorazione è piuttosto articolata;
- b) richiede competenze tecniche specialistiche;
- c) necessita di uno controllo diretto delle risorse (radice, legna, ...);
- d) il processo produttivo richiede investimenti di capitali significativi.

La trasformazione avveniva nei cosiddetti "conci", veri e propri stabilimenti di lavorazione della liquirizia (Amarelli 2021). Il concio può essere visto come un esempio di economia circolare *ante litteram*: le caldaie del concio venivano alimentate dalla legna proveniente dai boschi dello stesso proprietario, senza acquisto di energia e combustibili; in aggiunta l'avanzo della lavorazione della liquirizia, una volta pressato, veniva utilizzato per concimare il terreno e la caldaia era alimentata anche dalla sansa, estratta dall'olio. La legna veniva tagliata ed utilizzata per farne le cassette che serviranno per la spedizione, e pertanto anche l'imballo proveniva dall'interno dell'azienda agricola. Inoltre, la grande quantità di terreno di proprietà delle famiglie latifondiste permetteva di ottenere più facilmente la radice, spesso scarsa e soggetta a forte concorrenza commerciale.

A livello di capitale umano, i conci erano gestiti da "maestri liquiriziani", figure altamente qualificate che detenevano il knowhow tecnico della lavorazione. Per i proprietari di latifondi, la produzione di estratto di liquirizia rappresentava la linea di business più redditizia del portafoglio agricolo, contribuendo a rafforzare l'equilibrio economico delle tenute (Di Martino e Piccioni 2005). Tale redditività era

resa possibile anche dalla disponibilità di terreni estesi, che garantivano un approvvigionamento costante della radice in un contesto di elevata concorrenza commerciale.

Deve essere inoltre sottolineato che la radice di liquirizia dell'area ionica ha uno dei più armonici equilibri tra i diversi componenti e, in particolare, tra il principio attivo, la glicirizina, e gli zuccheri (Fiorenza, 2025; Marzi et al., 1991; Placanica, 1985). Tali caratteristiche hanno portato nel 2012 al riconoscimento della liquirizia di Calabria come prodotto con denominazione di origine protetta², Liquirizia di Calabria DOP, un traguardo che consolida la reputazione internazionale del prodotto e rafforza le opportunità di valorizzazione della filiera agroalimentare regionale.

5. Fattori esogeni ed endogeni della crisi del mercato della liquirizia

A metà dell'Ottocento il mercato dell'estratto di liquirizia inizia a subire delle profonde modificazioni, la domanda si trasforma e ciò per diversi motivi. In Europa si assiste ad un progressivo spostamento dell'utilizzo del prodotto dal settore farmaceutico a quello dolciario, con una crescente domanda di liquirizia "ludica", destinata al consumo alimentare di massa. Questo cambiamento implica una nuova segmentazione del mercato, nella quale l'estratto perde progressivamente il suo carattere di purezza e viene miscelato con altre sostanze per contenere i costi e aumentare il margine.

Negli anni '30 dell'Ottocento la liquirizia inizia ad essere utilizzata massicciamente negli Stati Uniti come aromatizzante del tabacco. Tale utilizzo apre un nuovo bacino di domanda – più ampio, ma anche meno selettivo – che favorisce l'ingresso di operatori internazionali meglio capitalizzati, come la compagnia anglo-americana McAndrew-Forbes, capace di integrare verticalmente produzione e distribuzione. Queste imprese investono in modo massiccio nella produzione dell'estratto turco, alterando gli equilibri concorrenziali globali (Piccioni, 2009).

Per diversi decenni questi cambiamenti non sembrano intaccare la supremazia delle liquirizie italiane, e calabresi in particolare, che vivono il loro periodo d'oro tra la seconda metà dell'800 e la Prima Guerra Mondiale, con volumi produttivi inediti e mai più superati e un prestigio incontrastato. La combinazione tra l'onda lunga delle modificazioni di mercato accennate più sopra, la diminuita importanza della liquirizia nelle produzioni chimico-farmaceutiche (che ora dispongono di succedanei di sintesi più economici), la richiesta crescente di terre da destinare alle coltivazioni e le due guerre mondiali con la conseguente crisi economica sono

²La qualità della liquirizia calabrese è storicamente riconosciuta: nel «Trattato di terapeutica e farmacologia» Vol. I (1903) si afferma che «... Talora la radice officinale è designata con il nome di liquirizia di Calabria, per distinguerla dalla liquirizia di Russia...»; l'Encyclopaedia Britannica, nella sua «Quattordicesima Edizione» (1928) asserisce: «... The preparation of the juice is a widely extended industry along the Mediterranean coast: but the quality best appreciated in Great Britain is made in Calabria». La denominazione di origine protetta è stata riconosciuta con il regolamento 1151 del 2012 (modificato nel 2014 e nel 2023).

tuttavia eventi che gettano in una crisi profonda e irreversibile il grande polo calabrese della liquirizia.

Accanto ai mutamenti esterni, la crisi del polo calabrese della liquirizia è attribuibile a cause interne di natura gestionale e strategica. Le imprese locali, pur vantando una produzione di eccellenza, non riuscirono a sviluppare una capacità dinamica di adattamento alle trasformazioni del mercato (Piccioni, 2009). Le principali criticità emerse possono essere sintetizzate in due direttrici:

1. Assenza di integrazione verticale e controllo della catena del valore. Le aziende calabresi controllavano prevalentemente la fase di produzione dell'estratto, mentre la commercializzazione e distribuzione erano gestite da intermediari. Questa frammentazione impedì una lettura tempestiva delle nuove tendenze di mercato, come la crescita del segmento dolciario, e ostacolò lo sviluppo di strategie di branding e differenziazione del prodotto;
2. Scarso orientamento strategico all'innovazione e alla diversificazione. Mentre molti produttori internazionali iniziarono a differenziare la gamma con prodotti aromatizzati o semilavorati industriali, molte imprese calabresi rimasero ancorate a un modello di business tradizionale, focalizzato sulla massimizzazione della produzione primaria più che sulla costruzione di valore di marca o sull'ampliamento dei canali commerciali.

In sintesi, la crisi del distretto calabrese della liquirizia fu il risultato dell'interazione tra fattori esogeni — quali la trasformazione dei mercati internazionali, la concorrenza globale e il declino dell'uso farmaceutico dell'estratto — e fattori endogeni, legati alla rigidità strategica e organizzativa delle imprese locali. Tuttavia, non tutte le realtà produttive subirono gli stessi effetti. Tra queste, l'impresa Amarelli rappresenta un caso emblematico di capacità di adattamento e di resilienza imprenditoriale, avendo saputo trasformare la crisi in un'occasione di rinnovamento strategico e di rafforzamento identitario. Il paragrafo che segue successivo analizza in modo sistematico i fattori che hanno consentito ad Amarelli di garantire continuità e competitività nel lungo periodo.

6. Le leve della resilienza aziendale nel caso Amarelli

L'analisi del caso si focalizza, in coerenza con il framework teorico di Portuguese Castro & Gómez Zermeño (2021) adottato, sull'analisi delle sei macro-aree che riflettono la combinazione di elementi individuali, organizzativi e relazionali alla base della capacità di adattamento strategico dell'azienda. Lo studio del caso Amarelli ha permesso di identificare i principali fattori di resilienza che hanno consentito all'impresa di affrontare le fasi di crisi e di mantenere la propria competitività nel tempo. Nei paragrafi che seguono vengono sintetizzati i risultati emersi per le aree di analisi rilevanti.

6.1 Caratteristiche imprenditoriali (e visione di lungo periodo)

Sotto il profilo delle caratteristiche imprenditoriali, i manager-imprenditori della famiglia Amarelli hanno mostrato una forte convinzione nelle potenzialità del business della liquirizia, anche nei momenti di massima incertezza. Tale orientamento riflette la presenza di auto-efficacia imprenditoriale (Duchek, 2020) e una marcata prospettiva di lungo periodo tipica delle imprese familiari resilienti (Herbane, 2019). Negli anni Trenta, i fratelli Fortunato, Giuseppe e Nicola Amarelli, in occasione di una divisione ereditaria con un ramo della stirpe trasferitasi a Genova, optarono per l'attività industriale, riducendo le attività agricole (Amarelli 2021). Investiti dalla crisi del mercato della liquirizia alla fine degli anni Trenta, gli Amarelli credono nel business così tanto da fare il contrario di quello che facevano i competitor e cioè vendono i terreni per avere capitali con cui acquistare radici da lavorare e rimanere nel business della liquirizia, mostrando così una visione imprenditoriale notevole sulle potenzialità del mercato dell'estratto di liquirizia. Tale decisione evidenzia una logica contro-ciclica, basata su fiducia nella continuità aziendale e orientamento al rischio calcolato.

“Quando tra il 1938 e 1939 le case farmaceutiche americane si riversarono in Calabria per comperare la liquirizia, nota per l'elevato potere dolcificante, la domanda tale era tale da far lievitare i prezzi, e costringere alla chiusura i piccoli conci, impossibilitati ad acquistare le radici da lavorare. Mio suocero Giuseppe, con la liquirizia che scorreva nelle vene, insieme ai fratelli decise di resistere a qualsiasi prezzo, preferendo vendere le terre per avere capitali con cui acquistare radici da lavorare” (Pina Mengano Amarelli, intervista).

Questo approccio riflette un *mindset* imprenditoriale resiliente, orientato a preservare la sopravvivenza e la longevità piuttosto che il profitto immediato.

“Quando è morto mio zio, c'erano tre alternative: vendere, chiudere o fallire. Ciò che ha prevalso è stata la nostra testardaggine nel dire che siamo qui da tredici generazioni, non possiamo vendere e non possiamo chiudere [...]. L'obiettivo non è fare profitti ma continuare l'attività. Tutti i meccanismi, tutte le strategie, tutte le decisioni sono prese solo per garantire la longevità dell'azienda” (Fortunato Amarelli, intervista).

6.2 Capitale umano (e cultura organizzativa)

Un altro pilastro della resilienza di Amarelli risiede nel capitale umano e nella cultura organizzativa. I collaboratori sono considerati parte viva ed integrante dell'impresa, vengono rispettati e valorizzati seguendo il talento di ognuno e sviluppando una cultura d'impresa attraverso un'attenta politica di appartenenza e di comunicazione interna, come è avvenuto ad esempio in occasione della cambio della guida in azienda a favore di Fortunato Amarelli (Bronzetti e Mazzotta 2015; Mengano

Amarelli 2020). La trasmissione del sapere tecnico e dei valori aziendali attraverso le generazioni ha generato un forte capitale relazionale interno e un ambiente coeso, orientato alla continuità e alla qualità. Molti collaboratori tramandano il mestiere di generazione in generazione, favorendo il mantenimento all'interno del know-how e la stabilità organizzativa:

“Prima di me c’era mio padre e prima ancora mio nonno. Molte cose sono cambiate, ma il sistema di produzione è sempre lo stesso. E anche l’entusiasmo” (Raffaele Gallina, maestro liquiriziano in Caruso, 2017)

La resilienza organizzativa di Amarelli si fonda anche su una cultura del lavoro orientata alla qualità e alla precisione amministrativa, che nel tempo ha contribuito a consolidare la reputazione di affidabilità dell’impresa.

Come ricorda Giovanni Spataro, ragioniere con oltre trent’anni di esperienza:

“Eravamo una delle poche aziende a farla, sui registri Buffetti, tutto scritto a mano. Si è lavorato sodo, ogni giorno era un mettersi alla prova” (Caruso, 2017).

Tale testimonianza evidenzia il valore attribuito alla competenza individuale, alla disciplina organizzativa e al senso di appartenenza, elementi fondamentali della capacità di resistere e adattarsi nel tempo.

L’impresa familiare ha inoltre promosso una cultura basata su fiducia, appartenenza e valorizzazione delle persone, rafforzando il capitale sociale interno (Berrone et al., 2012).

“Sono in difficoltà nel sostituire il mio capo fabbrica, è anziano ma è una persona che ha dimostrato grande generosità nei confronti dell’azienda. Inoltre, lavora ripetutamente, senza dirmelo, il sabato e la domenica. Lui è nato in fabbrica, i suoi genitori erano operai dell’azienda, avevano una casa vicino all’azienda e gli spazi in cui lavorano sono gli stessi in cui giocava lui da bambino” (Fortunato Amarelli, intervista).

6.3 Gestione strategica (e orientamento all’innovazione)

Sotto il profilo strategico la Amarelli ha adottato un atteggiamento ottimistico e lungimirante, ha perseverato nell’adottare una strategia focalizzata sulle competenze distintive che danno una forte identità e riconoscibilità sul mercato all’azienda dando però il giusto rilievo all’innovazione (Wenzel et al., 2021), con una visione strategica valida ancora oggi: innovare senza rinunciare alle proprie tradizioni.

Nel periodo in oggetto, quando tutte le famiglie aristocratiche decidono di rinunciare alla fabbricazione della liquirizia perché sembrava richiedere sforzi troppo onerosi, gli eredi Amarelli iniziano a trasformare l’azienda, adattando l’offerta ai mutati bisogni dei consumatori, il tutto contando solo sul loro autonomo sforzo imprenditoriale, senza allargare la compagine sociale. Tale scelta si è resa

possibile anche grazie alla linea di credito bancario di cui godeva l'azienda, segno evidente di una forte identità locale ed una relazione col territorio basata su un alto livello di fiducia accordata dagli stakeholder.

La strategia si è basata su: a) innovazioni tecnologiche; b) Innovazioni di prodotto; innovazioni di marketing e innovazioni di governance e successione.

Sotto il profilo tecnologico Amarelli, negli anni della crisi, non si ferma anzi rilancia innovando la struttura produttiva con costi notevoli. L'impegno principale di Amarelli, sotto la guida di Giuseppe, è diretto all'ampliamento e al perfezionamento del ciclo di produzione. Nel 1931 impianta gli estrusori meccanici per filare la pasta (attività svolta, fino ad allora, da 46 lavoratrici); negli anni Quaranta installa nuove caldaie a vapore per incrementare la produzione di estratto. Grazie alle innovazioni introdotte, l'attività viene sottratta alla stagionalità dei raccolti e la produzione aumenta sensibilmente.

Sotto il profilo commerciale, Amarelli reagisce alla crisi ampliando la gamma degli articoli commerciali e diversificando i mercati finali. In questo periodo Amarelli avvia infatti la produzione di un surrogato (la liquirizia con aggiunta di amidi) commercializzato con il marchio *Lealmair* (anagramma di Amarelli), che permette di sostenere il fatturato senza svilire il prestigio del marchio principale, rappresentato dal nome della famiglia. Il prodotto di punta dell'azienda è stato tutelato nel tempo, costruendo l'immagine di prodotto di nicchia, per l'élite e utilizzando strategie commerciali non di massa, ma mirate ad utilizzare canali non convenzionali quali caffè, pasticcerie importanti, erboristerie e farmacie.

Sotto il profilo della comunicazione, un'innovazione importante nel packaging è la reintroduzione di eleganti ed oggi iconiche scatole di metallo con immagini antiche tratte dagli archivi di famiglia del XVIII secolo contenenti la liquirizia, originariamente introdotte nel 1919 da Giuseppina Amarelli.

Alla stessa Giuseppina si deve l'ingegnosa innovazione di un testamento visionario al quale è legata la sopravvivenza dell'azienda e il mantenimento dell'identità aziendale (Amarelli 2014). Rimasta nubile, nel suo testamento Giuseppina lasciò la proprietà dell'azienda ai figli nascituri dei nipoti maschi e l'usufrutto della stessa ai nipoti, blindando di fatto il concio di liquirizia per quasi un secolo, impedendone la vendita e la dismissione fino al 1990.

L'azienda ha così mantenuto un posizionamento distintivo di nicchia, basato su qualità, autenticità e legame con il territorio, dimostrando una strategia di resilienza trasformativa capace di rigenerare il proprio modello di business (Chen et al., 2023).

L'approccio strategico di Amarelli si fonda sull'equilibrio tra innovazione e tradizione, in linea con le teorie sulla *dynamic capability* e sull'*organizational ambidexterity* (O'Reilly & Tushman, 2013).

La produzione continua "dalla materia prima alla liquirizia finita", utilizzando metodi artigianali, è una scelta di coerenza identitaria che genera valore attraverso la differenziazione.

"Punto di forza del nostro marchio è aver recuperato l'idea di produrre liquirizia dalla materia prima, con la ricetta antica, il metodo unico,

artigianale e naturale, mentre il mondo dolciario è andato verso l'utilizzo di semilavorati delle multinazionali a gusto omologato. Ragione di orgoglio della nostra famiglia è l'aver perpetuato la filiera completa che ha fatto la fortuna commerciale di un prodotto antichissimo, anche se vuol dire andare controcorrente" (Margherita Amarelli, in Caruso, 2017)

6.4 Relazioni istituzionali (e con il territorio)

La Amarelli si caratterizza inoltre per un forte radicamento sul territorio, oggi come ieri. La localizzazione di Amarelli a Rossano è legata alla volontà espressa dalla famiglia, strettamente legata al suo territorio che rappresenta, fin dall'inizio, il "pool di risorse" ideale per la sua futura attività imprenditoriale (Esposito De Falco & Vollero, 2015). L'intuizione iniziale degli Amarelli è stata aiutata da un'ampia disponibilità di materia prima nel territorio circostante, ma anche dalla visione sociale del ruolo di imprenditore ricoperto dai suoi successori. Giuseppe Amarelli, ad esempio, nel luglio del 1949 fu nominato presidente del Consiglio di Amministrazione dell'Ospedale Civile e dal settembre di quello stesso anno divenne Commissario Prefettizio dello stesso nosocomio, sino al 1967. Fu anche presente nella realtà culturale e nel 1985 venne nominato presidente onorario dell'Associazione "Roscianum", carica mantenuta sino alla sua scomparsa (Licordari, 2023). Il rispetto e la cura per i non familiari costituiscono valori che permangono nel tempo e che coinvolgono non solo i dipendenti ma anche la comunità locale in una sorta di famiglia allargata. Il successo dell'azienda la sua capacità di sopravvivere nel tempo è anche legata alla capacità della Amarelli di creare forti relazioni con gli stakeholder locali.

6.5 Una visione complessiva

Una visione complessiva dei risultati dell'analisi è proposta nella tabella 3. Per ciascuna evidenza empirica riscontrata nel caso Amarelli si è, inoltre, cercato di individuare le principali implicazioni manageriali.

Dall'analisi, in conclusione, emerge come la resilienza di Amarelli non derivi da singoli interventi contingenti, ma da un sistema integrato di risorse – imprenditoriali, umane, strategiche e relazionali – costruito nel tempo e fondato su una forte identità familiare e territoriale. La combinazione di orientamento valoriale, capitale umano radicato, innovazione incrementale e relazioni di fiducia con gli stakeholder ha garantito la continuità dell'impresa e ne ha rafforzato la capacità di apprendimento organizzativo. Tale evidenza conferma l'importanza, per le imprese familiari longeve, di sviluppare una resilienza dinamica, basata sull'interazione virtuosa tra tradizione e cambiamento, identità e adattamento.

Tabella 3: analisi del caso Amarelle e implicazioni manageriali

Macroarea del framework	Evidenze empiriche nel caso Amarelli	Implicazioni manageriali
Caratteristiche imprenditoriali	Visione di lungo periodo e forte motivazione della famiglia Amarelli nel mantenere l'attività anche nei momenti di crisi (es. vendita dei terreni per finanziare l'acquisto delle radici negli anni '30).	La resilienza imprenditoriale richiede leadership valoriale, orientamento alla continuità e capacità di vedere opportunità nelle crisi.
Gestione strategica	Strategie controcorrente (diversificazione, mantenimento del business core, attenzione alla qualità e all'identità di marca). Innovazione continua in processi, prodotti e packaging.	L'integrazione di tradizione e innovazione è una leva strategica per la sostenibilità competitiva di imprese familiari longeve.
Caratteristiche aziendali	Struttura flessibile e adattiva, investimenti in tecnologia (estrusori meccanici, caldaie a vapore) e autonomia finanziaria garantita da solide relazioni bancarie.	Le PMI resilienti costruiscono strutture operative flessibili e relazioni di fiducia per affrontare la volatilità dei mercati.
Capitale umano e sociale	Legami intergenerazionali tra lavoratori (es. maestro liquiriziano Gallina, ragioniere Spataro), senso di appartenenza e coesione interna.	La fidelizzazione e la valorizzazione del capitale umano consolidano l'identità organizzativa e aumentano la capacità di risposta alla crisi.
Atteggiamento verso la crisi	Approccio proattivo, ottimistico e orientato all'apprendimento. Perseveranza anche in assenza di certezze di mercato.	Le imprese resilienti interpretano la crisi come un'occasione di apprendimento strategico e di consolidamento del proprio vantaggio distintivo.
Relazioni con le istituzioni e il territorio	Forte radicamento territoriale e ruolo sociale dell'impresa (es. impegno di Giuseppe Amarelli in istituzioni locali).	La resilienza si rafforza grazie alla costruzione di relazioni fiduciarie con stakeholder e comunità, generando capitale territoriale e reputazionale.

Fonte: elaborazione propria

7. Proposta del framework empirico sui fattori di resilienza d'impresa

Le risultanze emerse dal caso di studio Amarelli consentono di affinare e contestualizzare il framework teorico di Portuguese Castro & Gómez Zermeño (2021) in una prospettiva interpretativa. In questa prospettiva, i casi di impresa non assumono un valore meramente descrittivo, ma un ruolo esplicativo e teorico, in quanto possono essere utilizzati per generare o adattare modelli concettuali idonei a spiegare fenomeni complessi in contesti specifici (Chiucchi, 2012). L'analisi condotta evidenzia come la resilienza aziendale nelle imprese familiari longeve si sviluppi attraverso l'interazione dinamica tra fattori individuali (legati all'imprenditore e al capitale umano) e fattori organizzativi e strategici (riferiti alle politiche e alle attività aziendali).

Sulla base di tali evidenze, viene proposto un framework empirico che articola i fattori di resilienza in due macro-aree di osservazione – individuale e aziendale – ulteriormente scomposte in fattori di I e II livello, come illustrato nella Figura 3.

I fattori individuali di I livello comprendono:

- le caratteristiche imprenditoriali, riconducibili a fattori di II livello quali l'attaccamento emotivo all'impresa, la perseveranza, l'integrità e la capacità di apprendere dalle esperienze pregresse di crisi;
- il capitale umano e sociale, espresso dalla qualità delle relazioni interne e dalla capacità dell'impresa di valorizzare personale innovativo, flessibile e adattabile, generando un clima organizzativo che stimola creatività e continuità.

I fattori aziendali di I livello si riferiscono invece alle strategie e alle azioni operative adottate per affrontare le crisi.

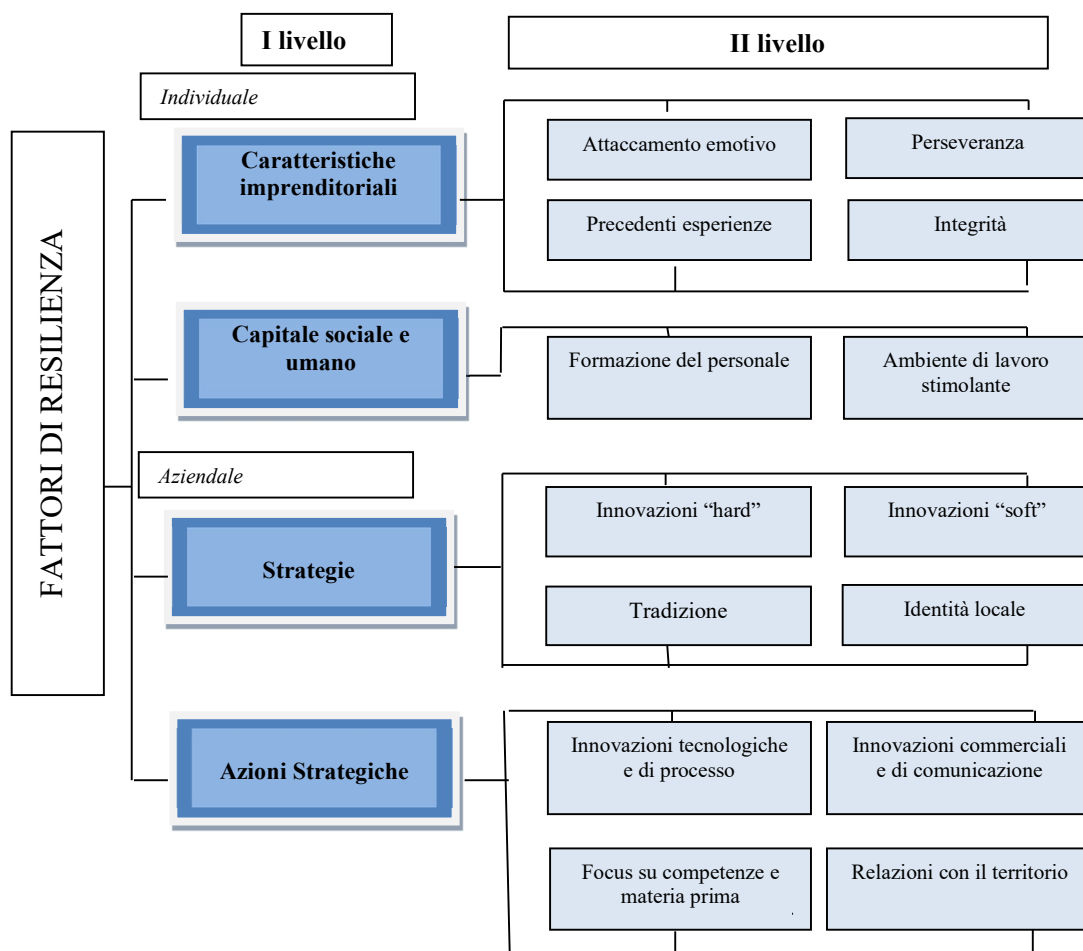
Tra i fattori di II livello emergono:

- la presenza di una visione strategica di lungo periodo che integra innovazione e tradizione,
- la capacità di interpretare la crisi come opportunità di sviluppo,
- l'attitudine ad adottare innovazioni hard (tecnologiche e di processo) e soft (di comunicazione e di mercato),
- il radicamento territoriale e la costruzione di relazioni collaborative con attori del sistema competitivo locale.

Le azioni strategiche associate alle imprese resilienti si traducono nella capacità di valorizzare le competenze distintive, promuovere collaborazioni sistemiche e preservare una forte identità aziendale anche in fasi di turbolenza.

La Figura 3 riassume il framework empirico dei fattori di resilienza derivato dal caso Amarelli, che estende il modello teorico originario integrando una dimensione manageriale basata sulla co-evoluzione tra capitale umano, leadership familiare e innovazione sostenibile.

Fig. 3 - Il framework empirico risultante dallo studio di caso Amarelli



Fonte: nostra elaborazione

8. Considerazioni conclusive

L'oggetto del lavoro è l'analisi dei principali fattori che hanno caratterizzato la resilienza della Amarelli all'interno del distretto ionico calabrese della liquirizia, nel momento in cui tale distretto è entrato in crisi. La scelta di Amarelli come caso studio singolo rispetta i criteri di unicità del caso, la disponibilità dei documenti storici e la discendenza dell'attuale *management* dal nucleo fondatore dell'azienda.

Dall'analisi del caso di studio Amarelli, emergono i seguenti fattori critici di resilienza, letti attraverso il *framework* di riferimento (Portuguez Castro & Gómez Zermeño, 2021): la visione strategica e la capacità dinamica, le qualità imprenditoriali e le relazioni tra il capitale umano.

In merito al primo fattore, possiamo evidenziare come l'azienda Amarelli abbia adottato una strategia di perseveranza mantenendo gli investimenti nel settore, agendo in controtendenza rispetto ai concorrenti che dismettevano gli impianti. Questo non è stato un atto di mera resistenza, ma una capacità dinamica di riconfigurazione mascherata da perseveranza. Il successo è dovuto all'abilità di bilanciare la fedeltà al *core business* con una profonda innovazione (tecnologica, produttiva, commerciale e 'testamentaria', intesa come pianificazione successoria e tutela del patrimonio). L'investimento anti-ciclico ha consolidato le risorse chiave, ponendo le basi per un monopolio naturale post-crisi una volta falliti i concorrenti.

In merito al secondo fattore, va sottolineato come le figure chiave del *management* dell'epoca (come Giuseppina e Giuseppe Amarelli) abbiano mostrato dedizione, motivazione, perseveranza e integrità nei valori aziendali. Queste qualità riflettono i principi della Stewardship Theory (Karra et al., 2006), dove la proprietà familiare agisce come custode (*steward*) dell'impresa, antepoendo gli obiettivi non economici (longevità, reputazione, tradizione) al massimo profitto a breve termine. Questa forte identità valoriale ha agito come ancora emotiva e operativa, facilitando decisioni coraggiose e costose durante la crisi.

In merito al terzo fattore, il forte legame reciproco tra i lavoratori e l'azienda, che si traduce nella preoccupazione per la formazione e l'ambiente di lavoro, ha generato un elevato capitale sociale endogeno. Questo capitale sociale ha rappresentato una risorsa intangibile fondamentale, consentendo una maggiore flessibilità operativa (riduzione dei costi di agenzia) e garantendo la fedeltà del personale specializzato quando le altre aziende cessavano l'attività, preservando le competenze distintive essenziali per la ripresa.

L'analisi dei risultati non mira alla generalizzazione statistica, ma alla generalizzabilità analitica (Chicchi, 2012; Yin, 2013). L'obiettivo non è stabilire correlazioni statistiche, ma utilizzare il caso studio per proporre una spiegazione di ordine generale (Fattore, 2005) specifica per le imprese familiari longeve. Il *nuovo framework* proposto, arricchito con variabili contestuali (es. l'innovazione 'testamentaria' e il forte capitale sociale), rafforza i modelli esistenti, indicando che la resilienza in tali contesti è profondamente legata a una visione di lungo periodo e a un'efficace gestione delle risorse non finanziarie.

I limiti della presente ricerca risiedono principalmente nella metodologia di analisi, nel bias (pregiudizio) celebrativo, di sopravvivenza e retrospettivo, nella specificità contestuale. In merito al primo limite, l'utilizzo del caso studio singolo, pur garantendo profondità storica e ricchezza di dettagli, non consente una validazione esterna diretta dei risultati. In merito al bias celebrativo, le interviste e le fonti documentali privilegiano narrazioni dei membri della famiglia e di collaboratori chiave, con il rischio di enfatizzare la coesione, la lungimiranza e la visione strategica. Alcuni conflitti o difficoltà interne potrebbero risultare sottostimati o non documentati. Questo può aver portato ad enfatizzare gli aspetti positivi, sottovalutando eventuali fallimenti o strategie non riuscite. Il bias di sopravvivenza si lega al fatto che l'analisi si concentra su un'impresa che ha avuto successo, trascurando i casi di aziende simili che non sono riuscite a superare le crisi. Questo potrebbe portare a una sovrastima dell'efficacia di determinati comportamenti

imprenditoriali e organizzativi. Il bias retrospettivo, invece, si ricollega al fatto che la ricostruzione storica dei processi decisionali, basata in parte su documenti d'archivio e interviste all'attuale *management*, potrebbe essere soggetta alla tendenza a razionalizzare *ex post* le decisioni vincenti, rischiando di sottovalutare i fallimenti o le alternative non intraprese. Infine, il limite connesso alle specificità contestuali: la crisi del mercato della liquirizia presenta caratteristiche legate a un prodotto tradizionale e a un contesto socio-geografico specifico (Alto Ionio). Ciò limita la trasferibilità immediata delle risultanze ad aziende operanti in settori ad alta tecnologia o in contesti istituzionali differenti.

Per superare i limiti evidenziati, si delineano le seguenti direzioni per la ricerca futura. Una prima ipotesi di ricerca futura riguarda la validazione comparativa, conducendo studi su altre imprese familiari longeve in settori ad alta intensità di crisi (es. tessile, manifatturiero tradizionale); questo consentirebbe di testare e validare il framework empirico proposto, verificandone la trasferibilità e la robustezza in diversi contesti operativi. Una seconda ipotesi di ricerca futura potrebbe essere quella di approfondire l'ipotesi che le aziende familiari possiedano una maggiore capacità di resistere alle crisi (Calabrò et al., 2021). Questo richiederà di investigare e misurare analiticamente l'esistenza di fattori di resilienza tipici delle imprese familiari (Argiolas et al., 2025), come l'impatto della patrimonializzazione non finanziaria (es. i musei aziendali come fonte di legittimazione e stabilità) e la gestione formale/informale della successione. Una terza ipotesi di ricerca futura potrebbe essere quella di condurre un'analisi di follow-up sulla performance di Amarelli per determinare se i fattori di resilienza identificati abbiano generato non solo sopravvivenza, ma anche un vantaggio competitivo sostenibile (crescita, innovazione continua e internazionalizzazione) nel decennio successivo alla crisi.

Bibliografia

- Amarelli, G. (2014). *Liquirizia: Ricettario romanizzato di un'insolita radice*. Rubbettino.
- Amarelli, P. (2021). *Amarelli—Una storia di innovazione dalle nobili radici*. Rubbettino.
- Argiolas, G., Floris, M., & Dettori, A. (2025). Dalla resilienza individuale a quella collettiva: Il ruolo della comunione nelle imprese familiari. *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, <https://doi.org/10.15167/1824-3576/IPEJM2025.2.1731>
- Bacq, S., Geoghegan, W., Josefy, M., Stevenson, R., & Williams, T. A. (2020). The COVID-19 virtual idea blitz: marshaling social entrepreneurship to rapidly respond to urgent grand challenges. *Business Horizons*, *63*(6), 705–723. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.05.002>
- 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*(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Berry, A. J., & Otley, D. T. (2004). Case-based research in accounting. In C. Humphrey & B. Lee (Eds.), *The Real Life Guide to Accounting Research, a behind-the-scenes view of using qualitative research methods*. Elsevier, 231–255.
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, *9*(2). <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Bronzetti, G., & Mazzotta, R. (2015). Business succession and intellectual capital management in family firms. *Management Control*, *1*. <https://doi.org/10.3280/MACO2015-001003>
- Calabrò, A., Frank, H., Minichilli, A., & Suess-Reyes, J. (2021). Business families in times of crises: The backbone of family firm resilience and continuity. *Journal of Family Business Strategy*, *12*(2), 100442. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100442>
- Campopiano, G., De Massis, A., & Kotlar, J. (2019). Environmental jolts, family-centered non-economic goals, and innovation: a framework of family firm resilience. In Memili E. & Dibrell C. (Eds.), *The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms*. Springer International Publishing, pp. 773–789. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77676-7_28
- Caruso, E. (2017). *Giuseppe Amarelli*. www.impresaoggi.it
- Chen, G., Nie, Q., & Zhao, H. (2023). The influence factors of organizational resilience from a CSR perspective and their impact on business growth. *Sustainability*, *15*(22), 15712. <https://doi.org/10.3390/su152215712>
- Chicchetti, M. S. (2012). *Il metodo dello studio di caso nel management accounting*. Giappichelli Editore.
- Conz, E., & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, *38*(3), 400–412. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, *5*(1), 15–29. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007>

- Di Martino, C. P., & Piccioni, L. (2005). Liquirizie dell'Alto Ionio: La parabola dei Compagna. In Bevilacqua P. & Tino P., *Natura e società. Scritti in memoria di Augusto Placanica*, Donzelli, 255–285.
- Dong, B. (2023). A systematic review of the organizational resilience literature and future outlook. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 8(3), 86–89. <https://doi.org/10.54097/fbem.v8i3.7728>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- ECLAC. (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf
- Esposito De Falco, S., & Vollero, A. (2015). Sustainability, longevity and transgenerational value in family firms. The case of Amarelli. *Sinergie*, 33(97).
- Fiorenza, E. (2025). Il mercato della liquirizia italiana in Europa tra il XIX e il XX secolo analisi di alcuni casi studio nell'Italia Meridionale. *9th International Conference on Human Assets, Innovation and Sustainable Development in the Mediterranean Basin, Selected Book, International Academic Research Center - UNICART*, 144-162.
- Hatum, A., & Pettigrew, A. (2004). Adaptation under environmental turmoil: organizational flexibility in family-owned firms. *Family Business Review*, 17(3), 237–258. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00016.x>
- Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5–6), 476–495.
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: a valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7–44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- Hopwood. (1983). On trying to study accounting in the contexts in which it operates. *Accounting, Organizations and Society*, 8(2–3), 287–305. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(83\)90035-1](https://doi.org/10.1016/0361-3682(83)90035-1)
- Karra, N., Tracey, P., & Phillips, N. (2006). Altruism and agency in the family firm: exploring the role of family, kinship, and ethnicity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 861–877. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00157.x>
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2022). Family businesses under COVID-19: inspiring models – sometimes. *Journal of Family Business Strategy*, 13(2), 100452. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100452>
- Lengnick-Hall, C., & Beck, T. E. (2016). Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment. *Resilience Engineering Perspectives*, 2, 61–92.
- Licordari, L. (2023). Giuseppe Amarelli. In *Dizionario biografico della Calabria contemporanea*.
- Liu, Y., Lee, J. M., & Lee, C. (2020). The challenges and opportunities of a global health crisis: The management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. *Asian Business & Management*, 19(3), 277–297. <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00119-x>
- Mancini, G. (2022). Amarelli, la nobile stirpe calabrese della liquirizia. *La Repubblica*.

- Marzi, V., Curti, G., Buzi, R., Joele Pace, F., Di Martino, C., Pistoia, G., Acri, P. E., & Paura, E. (1991). *La dolce industria—Conci e liquirizia in provincia di Cosenza dal XVIII al XX secolo*. Il Serratore.
- Mengano Amarelli, P. (2020). *Amarelli: una storia di innovazione dalle nobili radici*. Rubbettino.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. (2013). Organizational ambidexterity: past, present and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.
- Palumbo, R., & Manna, R. (2019). Making educational organizations able to change: a literature review. *International Journal of Educational Management*, 33(4), 734–752. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2018-0051>
- Parker, L. D. (2012). Qualitative management accounting research: assessing deliverables and relevance. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(1). <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2011.06.002>
- Piccioni, L. (2009). Liquorice juice production in Calabria, XVIII-XX Centuries. *Dedalus*, 2.
- Piccioni, L. (2012). 400 anni di storia per le radici calabresi. *L'informatore Agrario*.
- Placanica, A. (1985). Pece e liquirizia nei casali di Cosenza: Forme d'industria e forze di lavoro. In Placanica A., *La Calabria nell'età moderna, vol. I, Uomini strutture economie: Vol. I*, Edizioni Scientifiche Italiane, 346–357.
- Portuguez Castro, M., & Gómez Zermeño, M. G. (2021). Being an entrepreneur post-COVID-19 – resilience in times of crisis: A systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 721–746. <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2020-0246>
- Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(3). <https://doi.org/10.1108/11766091111162070>
- Quinn, M., Hiebl, M., Mazzotta, R., & Veltri, S. (2020). Accounting for family and business overlaps. *Journal of Management History*, 26(2), 249–276. <https://doi.org/10.1108/JMH-04-2019-0032>
- Ramadhani, I., Sobandi, A., & Santoso, B. (2024). Exploring the impact of resilient leadership on employee and organizational resilience: a systematic literature review. *Jurnal Ekuisci*, 1(6), 303–322. <https://doi.org/10.62885/ekuisi.v1i6.293>
- Ratten, V. (2020). Coronavirus and international business: An entrepreneurial ecosystem perspective. *Thunderbird International Business Review*, 62(5), 629–634. <https://doi.org/10.1002/tie.22161>
- Rubino, F., Mazzotta, R., & Veltri, S. (2016). Context-specific and firm-specific factors and their effect on the Amarelli bookkeeping system between 1874 and 1920. In Sargiacomo M., D'Amico L., & Di Pietra R. (Eds.), *Accounting and Food: Some Italian Experiences*. Routledge Abingdon. 98–117.
- Salisu, I., Hashim, N., Mashi, M. S., & Aliyu, H. G. (2020). Perseverance of effort and consistency of interest for entrepreneurial career success: does resilience matter? *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 12(2), 279–304. <https://doi.org/10.1108/JEEE-02-2019-0025>
- Sawalha, I. H. (2020). A contemporary perspective on the disaster management cycle. *Foresight*, 22(4), 469–482. <https://doi.org/10.1108/FS-11-2019-0097>

- Scapens, R. W. (2004). Doing case study research. In C. Humphrey & B. Lee (Eds.), *The Real Life Guide to Accounting Research*. Elsevier, 257–279.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In Cameron K., Dutton J. E., & Quinn R. E., *Positive Organizational Scholarship*. Barrett-Koehler, 7, 94–110.
- Veltri, S., Mazzotta, R., & Palermo, V. (2023). The usefulness of accounting information for decision-making purposes in an Italian company from the late nineteenth to the early twentieth century. *Contabilità e cultura aziendale*, 22(2), 29–52. <https://doi.org/10.3280/CCA2022-002003>
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2021). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 42(2). <https://doi.org/10.1002/smj.3161>
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
- Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19(3). <https://doi.org/10.1177/1356389013497081>
- You, J. J. (2023). An overview of organizational resilience in research and strategy: implications for the future of work. *AIB Insights*, 23(3). <https://doi.org/10.46697/001c.77387>
- Zhang, J., Long, J., & Von Schaewen, A. M. E. (2021). How does digital transformation improve organizational resilience? - findings from PLS-SEM and fsQCA. *Sustainability*, 13(20), 11487. <https://doi.org/10.3390/su132011487>