

# Economia Aziendale Online

**Business and Management Sciences  
International Quarterly Review**

**SPECIAL ISSUE**

**In memoria del Prof. Gianluca Colombo**

**"Proprietà, governance e management oggi: le sfide della complessità e  
dell'innovazione strategica per imprese e studiosi/e"**

## Business Family nella ristorazione: transizione generazionale e digital transformation

Elena Querci, Fabrizio Bolognesi

Pavia, December 31, 2025  
Volume 16 – N. 4/2025 – SPECIAL ISSUE

DOI: 10.13132/2038-5498/16.4.1159-1172

[www.ea2000.it](http://www.ea2000.it)  
[www.economiaaziendale.it](http://www.economiaaziendale.it)

  
PaviaUniversityPress

# Business Family nella ristorazione: transizione generazionale e digital transformation

---

Elena Querci, PhD

Università dell'Insubria.  
Varese, Italy

Fabrizio Bolognesi

Esperto di IA.

Università degli Studi di  
Roma Tor Vergata.  
Roma, Italy

---

## Corresponding Author:

Elena Querci

*elena.querci@uninsubria.it*

---

## Cite as:

Querci, E., & Bolognesi, F.  
(2025). Business Family nella  
ristorazione: transizione  
generazionale e digital  
transformation. *Economia  
Aziendale Online*, 16(4), 1159-  
1172.

---

## Section: Refereed Paper

SPECIAL ISSUE 2025

---

Received: November 2025

Published: 31/12/2025

---

## SOMMARIO - ABSTRACT

Il presente lavoro affronta gli aspetti delle business family nel settore food e in particolare nella ristorazione. L'analisi è incentrata sulle caratteristiche di imprese medio piccole, con capacità di adeguarsi ai cambiamenti imposti dal ricambio generazionale (Colombo, G. et al. 2012) e dalla trasformazione digitale. Le piccole e medie imprese in Italia rappresentano un ecosistema imprenditoriale che crea occupazione, è diffuso su tutto il territorio ed è resiliente. Esse rappresentano, non solo in Italia, una componente importante alla crescita del PIL nazionale, (Anu Madgavkar et al. 2024). La percentuale delle PMI che sono strutturate come imprese familiari sono il 90% del sistema produttivo, impiegando circa i tre quarti della forza lavoro complessiva (Lumini E. 2024). In particolare, nell'ambito delle aziende del comparto food l'85% sono a conduzione familiare e spesso caratterizzate da passaggi generazionali (Pasca, M. G. et al. 2025). Il passaggio generazionale è strettamente collegato al progresso tecnologico poiché spesso è la spinta ad aprirsi ai familiari più giovani e più istruiti nel campo delle nuove tecnologie o, nell'eventualità di non poter accedere a tali risorse, di prevedere competenze esterne da integrare nell'attività aziendale. Le ridotte dimensioni aziendali, caratteristica delle PMI e le disponibilità finanziarie di investimento sono il fattore scarso che frenano la loro transizione digitale. L'impegno richiesto, nell'ottica anche della competitività, è quello di avere una diversa visione dell'organizzazione di lavoro e di implementare l'innovazione nella catena di valore tramite la tecnologia, (Report Deloitte 2024). I benefici della digitalizzazione nella ristorazione sono volti ad automatizzare le procedure e semplificare i processi, attraverso l'interpretazione dei dati si possono approntare nuove strategie volte al miglioramento della gestione economica, (Bolognesi F. 2024). Mentre per quanto riguarda l'operatività dell'uso di intelligenza artificiale, di software e di robot si può migliorare la gestione del magazzino, come le operazioni di inventario e stoccaggio anche in un'ottica di sostenibilità (Gazzola, P., & Querci, E. 2017) nella razionalizzazione delle scadenze e la diminuzione degli scarti, (Mitchell, E. 2025) per migliorare il lavoro dei dipendenti ed offrire delle esperienze personalizzate ai propri consumatori in una visione di customer satisfaction (Samonte, W. G. A. 2025).

This work addresses the aspects of family businesses in the food sector and in particular in the restaurant sector. The analysis focuses on the characteristics of small and medium-sized enterprises, with the ability to adapt to changes imposed by generational turnover (Colombo, G. et al. 2012) and digital transformation. Small and medium-sized enterprises in Italy represent an entrepreneurial ecosystem that

creates employment, is widespread throughout the territory and is resilient. They represent, not only in Italy, an important component of the growth of the national GDP (Anu Madgavkar et al. 2024). The percentage of SMEs structured as family businesses is equal to 90% of the production system, employing about three quarters of the total workforce (Lumini E. 2024). In particular, in the food sector, 85% are family-run and often characterized by generational changes (Pasca, M. G. et al. 2025). Generational transition is closely linked to technological progress, as it is often the push to open up to the younger and more educated members of the family in the field of new technologies or, in the event of the impossibility of accessing such resources, to foresee external skills to be integrated into the business activity. The small size of the company, characteristic of SMEs, and the limited financial availability of investments represent the weakness factor that slows down their digital transition. The commitment required, also from a competitiveness perspective, is to have a different vision of the organization of work and to implement innovation in the value chain through technology (Deloitte Report 2024). The benefits of digitalization in the restaurant sector are aimed at automating procedures and simplifying processes; through the interpretation of data, new strategies can be developed to improve economic management, (Bolognesi F. 2024). As for the operational use of artificial intelligence, software and robots, warehouse management can be improved, as well as inventory and storage operations also from a sustainability (Gazzola, P., & Querci, E. 2017) perspective in the rationalization of deadlines and waste, (Mitchell, E. 2025) to improve the work of employees and offer personalized experiences to their consumers from a customer satisfaction perspective (Samonte, W. G. A. 2025).

---

**Keywords:** business family, settore food, ricambio generazionale, trasformazione digitale, PMI, intelligenza artificiale, customer satisfaction.

---

## 1 – Introduzione

Per questo lavoro abbiamo sentito la necessità di seguire le linee guida del Professor Gianluca Colombo che ha segnato, con i suoi molteplici lavori ed impegno, l'analisi delle business family e della loro mutevole trasformazione. Come membro dell'advisory board di AIF Ticino (Associazione Imprese Familiari) così scriveva: *“Ciò che contraddistingue le imprese familiari è lo stretto rapporto (intimo mi viene da scrivere) tra le famiglie proprietarie e le imprese, che sono gestite non come realtà impersonali e anonime, ma come organizzazioni dotate di forte carattere che deriva proprio dalla tradizione familiare”* (Colombo G. 2024). Le PMI familiari hanno un rilievo economico, sociale e ambientale poiché rappresentano il motore dello sviluppo della maggior parte dei Paesi globali rappresentando il 90% del sistema produttivo, (Lumini E. 2024). In Europa, secondo le fonti ufficiali (Consiglio Europeo 2025) le PMI sono 32 milioni e rappresentano il 99% di tutte le imprese della UE. Nel comparto food in particolare l'85% sono a conduzione familiare e spesso sono caratterizzate da passaggi generazionali (Pasca, M. G. et al. 2025).

Importante è il contributo delle PMI, che pur avendo un sistema di gestione meno strutturato, sono fondamentali per la stabilità, la crescita economica e la coesione sociale poiché contribuiscono a poco meno due terzi dell'occupazione nel settore privato e rappresentano poco più della metà del valore aggiunto totale a livello europeo (Barricelli, D. (2013). Nel 2020 la Commissione Europea così si esprimeva rispetto al ruolo delle PMI nel sistema economico Europeo: *“sono pertanto un elemento centrale della duplice transizione dell'UE verso un'economia sostenibile e digitale e risultano essenziali per la competitività e la prosperità, la sovranità economica e tecnologica dell'Europa e la sua resilienza agli shock esterni. In quanto tali, sono una componente fondamentale ai fini della realizzazione della strategia industriale dell'UE”*. Nel mondo delle PMI le aziende del comparto food l'85% sono a conduzione familiare e spesso caratterizzate da passaggi generazionali (Pasca, M. G. et al. 2025). Il passaggio generazionale è strettamente

collegato al progresso tecnologico poiché questo spesso è la spinta ad aprirsi ai familiari più giovani e più istruiti nel campo delle nuove tecnologie o, nell'eventualità di non poter accedere a tali risorse, di prevedere competenze esterne da integrare nell'attività aziendale. Attraverso l'analisi della letteratura, dei report e delle esperienze delle stesse aziende analizzeremo la transizione generazionale e digitale provando a delineare l'impatto di quest'ultima nel coniugare il passaggio del patrimonio socio-emotivo (SEW) (Gómez-Mejía, 2007), caratteristica distintiva delle imprese familiari, verso le nuove generazioni e l'implementazione delle nuove tecnologie. Quindi le seguenti domande di ricerca potrebbero far luce su queste questioni:

Domanda di ricerca 1: *Cosa caratterizza il ricambio generazionale nella Digital Era*

Domanda di ricerca 2: *Quali sono le tecnologie abilitanti, scelte nella catena di valore, delle nuove generazioni entranti.*

## 2 – Discussione

Ampia letteratura vi è sulle caratteristiche delle PMI e della business family data la genesi primigenia di questa tipologia di imprese (Colli, A. 2003). In particolare, vi sono diversi autori che hanno mantenuto negli anni la validità dei loro modelli e lavori tra cui Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1989) e Gómez-Mejía, et al. (2007). I primi hanno posto le basi, fin dal 1979, al modello dei tre cerchi che considera le connessioni e le relazioni di tre fattori chiave del sistema aziendale familiare. Come da Figura 1, il modello presenta tre gruppi interdipendenti e sovrapposti: famiglia, proprietà e impresa.

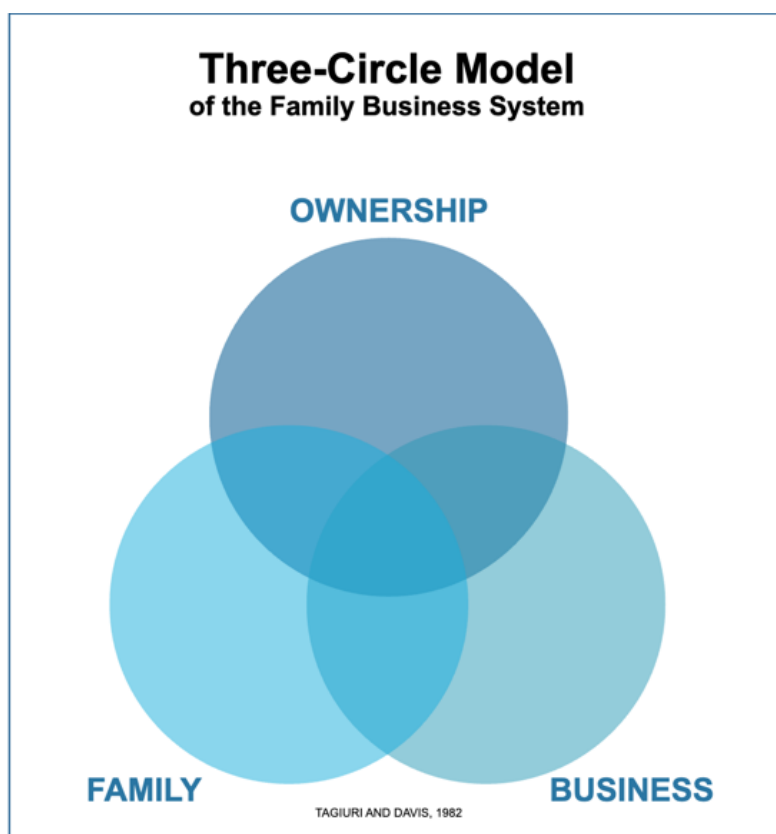
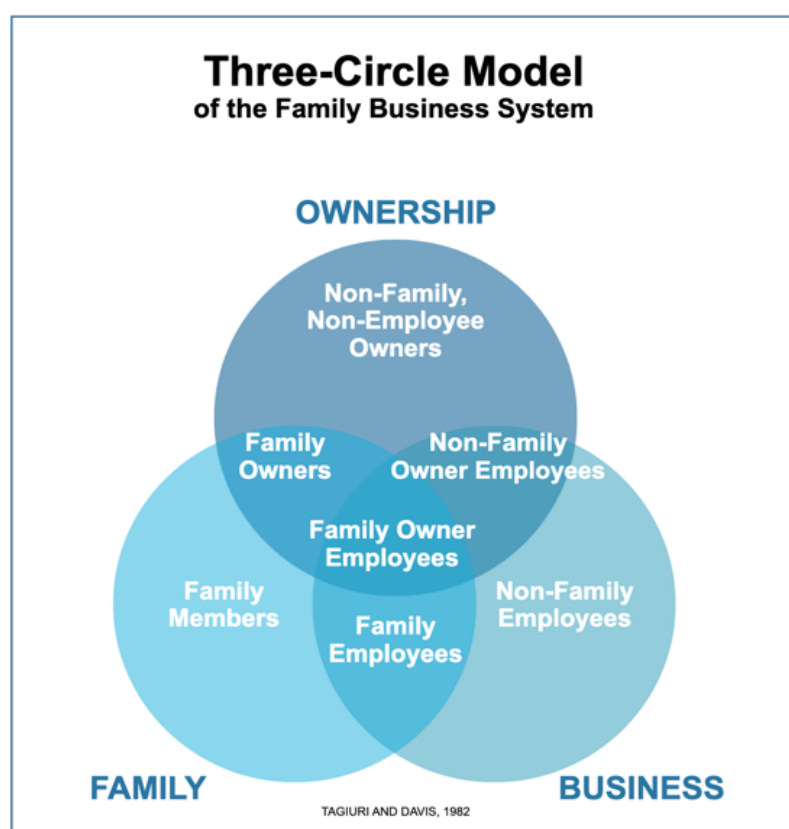


Fig. 1 – Modello dei tre cerchi del sistema delle Business Family (Fonte: Davis, J., 2018)

L'intersezione dei tre cerchi dà forma a 7 sezioni in cui i vari soggetti dell'organizzazione familiari saranno posizionati in uno o più settori a secondo che abbia uno o più ruoli. Quindi ad esempio, se il proprietario svolge attività lavorativa anche nell'azienda si troverà al centro dell'intersezione, un familiare non lavoratore e non proprietario si posizionerà nel cerchi a destra, ma se svolge attività lavorativa sarà posizionato nell'intersezione tra family e business e così via. La Figura 2. evidenzia i vari ruoli, (Davis, J. 2018).



**Fig. 2 – Modello dei tre cerchi con identificazione delle persone chiave nel sistema (Fonte: Davis, J.,2018)**

Nella nostra discussione la mappa dei tre cerchi, oltre ad evidenziare l'effettiva organizzazione all'interno dell'impresa permette anche di individuare i relativi ruoli e competenze anche nell'eventuale pianificazione della transizione generazionale. Quindi il modello ha molteplici funzioni sia come guida per le sfide attuali che per iniziare a gettare le basi per prepararsi alle sfide future e per l'individuazione di alcune competenze chiave funzionali alla transizione generazionale garantendo così la continuità dell'impresa familiare e la sua redditività (Davis, J. A Hampton, M.M., & Lansberg, I. 1997). Lo studio degli autori Gómez-Mejía et al (2007, 2024), Morgan, T.L. & Gómez-Mejía et al, (2014, 2016) e Martin, G., & Gomez-Mejia, L. (2016). hanno esplorato nei diversi scenari economici e familiari la ricchezza socio-emotiva (socio emotional wealth, SEW) delle business family. Negli anni, anche attraverso le teorie comportamentali, hanno accertato che per le BF il punto di riferimento primario è la perdita del loro patrimonio socio emotivo, punto di riferimento per affrontare il rischio di decisioni aziendali che possono minarlo o assumersi rischi per difenderlo.



Gli indici di bilancio come il ROS (ritorno sulle vendite) e il ROA (ritorno sulle attività) possono misurare sotto l'aspetto economico delle performance aziendali e il peso del nepotismo, ma solo attraverso il modello FIBER è possibile misurare il peso emotivo della famiglia. Nel lavoro di Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. del 2012 è stato presentato il modello FIBER che analizza cinque dimensioni per misurare il SEW. I lavori successivi di Gomez-Mejia et al. (2024), Naldi, e al. (2024), Hanno dimostrato la validità di questo modello negli anni. Attraverso le esplicitazioni dell'acronimo possiamo individuare i pilastri che danno forma al modello:

- **F:** Family control and influence, (il controllo e l'influenza familiare)
- **I:** Identification of family members with the firm, (identificazione dei membri della famiglia con l'azienda);
- **B:** Binding social ties (i legami sociali vincolanti);-
- **E:** Emotional attachment of family members, (l'attaccamento emotivo dei membri della famiglia)
- **R:** Renewal of family bonds to the firm through dynastic succession, (il rinnovo dei legami familiari con l'azienda attraverso la transizione generazionale)

L'evoluzione nei loro studi li hanno portati ad affrontare l'impatto delle nuove tecnologie sulla trasmissione dinastica e sulla misura della loro influenza su rapporti familiari e sull'attaccamento all'impresa sotto l'aspetto di risultati finanziari, (Dini, M., Sentuti, A., & Pencarelli, T. 2019). Gli autori Lasio V. et. al. (2024) suggeriscono il nuovo ruolo assunto dalla SEW rispetto la digital technology e l'orientamento imprenditoriale moderando positivamente la relazione tra le due anche in termini di assunzioni del rischio e di innovazione per la sopravvivenza dell'attività di impresa.

Per rispondere al primo quesito di questa ricerca possiamo individuare l'avvento della Digital era come fattore determinante alla spinta di un passaggio generazione. Dobbiamo innanzitutto considerare che il successo di una trasmissione generazione dipende dalla soddisfazione di tutti gli attori della FB, come i familiari e altri portatori di interessi non tralasciando il trend delle performance prima e dopo il cambiamento della guida dell'impresa. Sempre se tale passaggio generazionale, pur essendo un fenomeno naturale, non produca una frammentazione nella proprietà di un'impresa familiare ne' contrastati da specifiche politiche di successione, (Colombo G., 2003), considerando che la complessità della doppia transizione, ove non si trasferisca solo la leadership da genitore a figli, da forma simultaneamente ad una transizione da azienda tradizionale ad azienda digitale dove le nuove generazioni hanno più competenza sulle dinamiche del mondo digitale rispetto i senior, (Catorozzo M.A. 2023).

In questa forma di passaggio generazionale dinamico avviene inizialmente con una delega allo junior di responsabilità limitata alla digital transformation e solo successivamente vi sarà il vero proprio passaggio alla guida e governance aziendale, come affermato dal CERIF (Centro di Ricerca sulle Imprese di Famiglia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore – Elaborata in occasione del lancio della ottava edizione del premio "Di padre in figlio" 2019). Nelle BF della ristorazione la digitalizzazione spinge a cambiare la visione di alcune attività dell'impresa come a ristrutturare i processi interni nelle attività food concentrandosi sul miglioramento della gestione operativa e organizzativa dell'attività, attuando ad esempio processi di standardizzazione delle procedure, riducendo gli sprechi in un'ottica di sostenibilità, raccolta e

analisi di dati per il monitoraggio delle performance e della clientela, utilizzando la omnicanalità nelle strategie di marketing, (Kotler P. 2025) e la semplificazione delle attività amministrative attraverso sistemi applicativi come l'ERP, (FIPE 2025).

Dopo aver analizzato i tratti del ricambio generazionale nell'era digitale, passiamo a mappare le tecnologie abilitanti per i nuovi entranti lungo la catena del valore dell'impresa (Porter, 1985) e rispondere quindi alla seconda domanda di ricerca. In questa prospettiva, l'attività aziendale viene scomposta in attività primarie: approvvigionamento e magazzino; produzione; distribuzione; marketing & vendite; servizi; e in attività di supporto quali: infrastruttura/IT, risorse umane, ricerca e sviluppo, approvvigionamenti. Tale scomposizione consente di individuare dove una tecnologia crei valore (riduzione costi, aumento qualità/servizio, velocità decisionale) e come si integri con i processi esistenti.

Nella Figura 3 è possibile vedere una struttura della catena del valore che popoleremo nel proseguo della discussione.

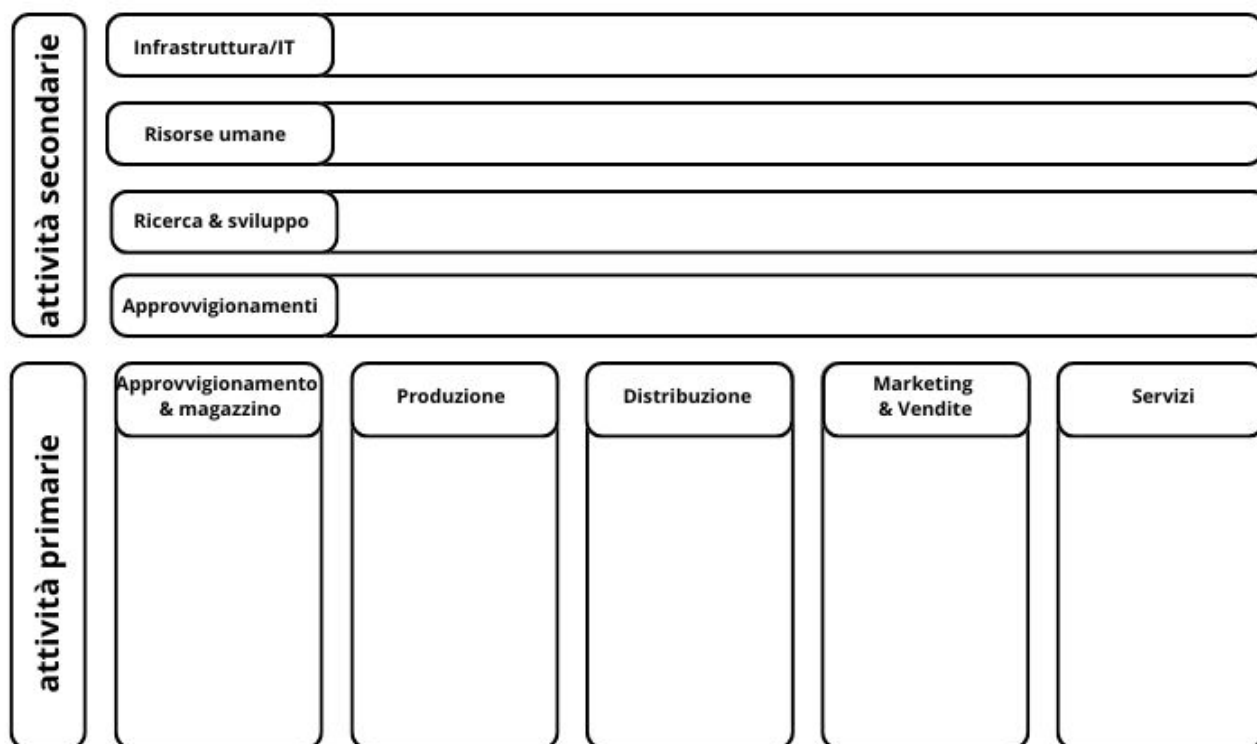


Fig. 3 – Catena di Valore (Fonte: Ns. rielaborazione da Porter M. E., 2008)

Per ciascuna fase della catena del valore andremo ad identificare quindi la o le tecnologie più rilevanti e, in coerenza con la natura familiare dell'impresa, ne valutiamo l'impatto potenziale sulla SocioEmotional Wealth (SEW) ossia controllo, identità, legami sociali, attaccamento emotivo, e continuità dinastica attraverso il framework FIBER.

Nella fase APPROVVIGIONAMENTO E MAGAZZINO le "tecnologie IoT" (reti di oggetti fisiche con sensori, tag e dispositivi) raccolgono dati dal mondo reale quali temperatura, posizione, quantità, e stato e li inviano a sistemi digitali come ERP per monitorare e rendere tracciabili lotti e scadenze, ridurre errori inventariali e supportare riordini più accurati. L'evidenza su imprese italiane mostra che, a parità di investimenti, sono le tecnologie informazionali (IoT, big data, e

analytics) a correlarsi positivamente con le performance, mentre la robotica non mostra lo stesso effetto (Neirotti et al., 2025).

Nella fase di PRODUZIONE, “modelli predittivi di Machine Learning” permettono di pianificare preparazioni, turni e gestire acquisti “just-in-time”. Tali modelli migliorano l’accuratezza rispetto ai metodi tradizionali e consentono riduzione dal 14% al 52% degli sprechi e maggiore copertura della domanda, con impatto diretto su food cost e servizio (Rodrigues SS. et al., 2023). In parallelo, le “tecnologie analitiche”, che permettono di passare dai dati alle decisioni, sono le leve che innalzano efficienza, resilienza e sostenibilità attraverso dashboard operative, controllo qualità basato sui dati, e manutenzione predittiva delle attrezzature (Venkatesh M. et al., 2025).

Nel campo della DISTRIBUZIONE, *i modelli predittivi per la supply chain integrati con dati IoT* in tempo reale abilitano una gestione proattiva. Permettono quindi un’allocazione dinamica delle scorte ed allocazione di scorte, riordini guidati dalla domanda attesa ed ottimizzazione delle rotte con visibilità end-to-end. Il risultato sono stock più snelli, minori sprechi e consegne più puntuali. Per format con delivery, catering o reti multipunto, questo significa meno giacenze morte e consegne più affidabili (Olufemi-Phillips et al., 2024).

Nel MARKETING & VENDITE, *soluzioni di AI conversazionale* (chatbot integrati con CRM e canali digitali) consentono di gestire FAQ, prenotazioni e ordini con maggiore rapidità, offrendo personalizzazione e capacità di problem solving lungo il percorso d’acquisto. La letteratura sui piccoli business familiari evidenzia che utilità percepita, personalizzazione e un adeguato livello di presenza sociale del chatbot migliorano esperienza e soddisfazione del cliente. Tuttavia, un’eccessiva “umanità” simulata può generare diffidenza, rendendo necessari “tono di voce” coerente con l’identità familiare e “possibilità di passare ad un operatore umano” nei casi ambigui (Rizomyliotis I. et al., 2022).

Nei SERVIZI, i “Chatbot” (assimilati a soluzioni di AI conversazionali) abilitano la copertura h24 per richieste di supporto (stato ordini, resi, reclami, suggerimenti di menu), riducendo i tempi di risposta e raccogliendo feedback utili a migliorare offerta e processi. Nei contesti familiari, dove la relazione personale è un asset distintivo, l’adozione va progettata in chiave assistiva (il bot filtra e instrada, non sostituisce), con handover rapido all’operatore e monitoraggio di CSAT/NPS per preservare la qualità del rapporto e l’autenticità del marchio di famiglia (Rizomyliotis I. et al., 2022).

Nell’area INFRASTRUTTURA/IT & GOVERNANCE, il “radar tecnologico con roadmap digitale” consente di trattare la successione e l’innovazione come progetti strutturati: scandaglia trend e segnali (mercato, tecnologie, competitor), organizza le informazioni in analisi sintetiche e le traduce in una roadmap a tappe con responsabilità, milestone e KPI. Questo approccio migliora la qualità delle decisioni, rende trasparente l’avanzamento e favorisce l’allineamento tra senior e junior, agendo da ponte tra tutela dell’identità familiare e introduzione graduale delle tecnologie (Lévesque & Subramanian, 2022). A supporto, la “piattaforma gestionale cloud integrata” riunisce in un unico stack ERP/CRM/BPM e un data layer condiviso, riducendo i silos e accelerando i cicli deliberativi (workflow, board portal, e-signature). La letteratura evidenzia che è questa capacità di digitalizzazione – più che la sola “passione innovativa” – a trasformare l’intento in performance: integrare processi e dati su cloud, definire ruoli di accesso e cruscotti KPI consente di governare l’adozione, misurarne l’impatto e bilanciare valori familiari e disciplina digitale (Wu et al., 2025).



In ambito RISORSE UMANE, una “academy digitale” consente di sviluppare in modo sistematico le competenze necessarie alla trasformazione: micro-corsi su dati/AI/strumenti operativi, *skill Matrix* e piani individuali di sviluppo, *mentoring* senior-junior e tappe di *succession planning* allineate a una roadmap condivisa. Questa infrastruttura formativa alimenta la capacità di digitalizzazione dell’impresa — il vero mediatore tra intenzione innovativa e performance — rendendo l’adozione tecnologica ripetibile e misurabile (ore di training/FTE, tasso di adozione dei tool, tempo di onboarding, copertura ruoli critici). Allo stesso tempo, trattare la successione come progetto guidato da “radar” informativo e roadmap aiuta a trasferire capitale umano e relazionale tipico delle family firm, bilanciando identità e rinnovamento generazionale. (Wu et al., 2025; Lévesque & Subramanian, 2022).

In R&S, l’adozione di piattaforme digitali per l’“open innovation” (collaboration hub per scouting partner, co-sviluppo e gestione IP/NDA) consente di ampliare la varietà dei partner tecnologici — università, startup, fornitori specializzati — e di coordinare con costi informativi più bassi l’intero ciclo dei progetti (brief, prototipi, test pilota, delivery). L’evidenza mostra che livelli più elevati di digitalizzazione sono positivamente associati all’ampiezza delle collaborazioni, con un effetto ancora più marcato nelle imprese familiari, dove fiducia relazionale e strumenti digitali si rafforzano a vicenda. Per le PMI del food questo si traduce in “scouting strutturato” (ingredienti, packaging, IoT/analytics), test pilota più rapidi e un passaggio di TRL (Technology Readiness Level è un metodo per la valutazione del grado di maturità di una tecnologia) più ordinato fino al time-to-market, senza snaturare l’identità di famiglia (Nieto M. J., et al, 2023).

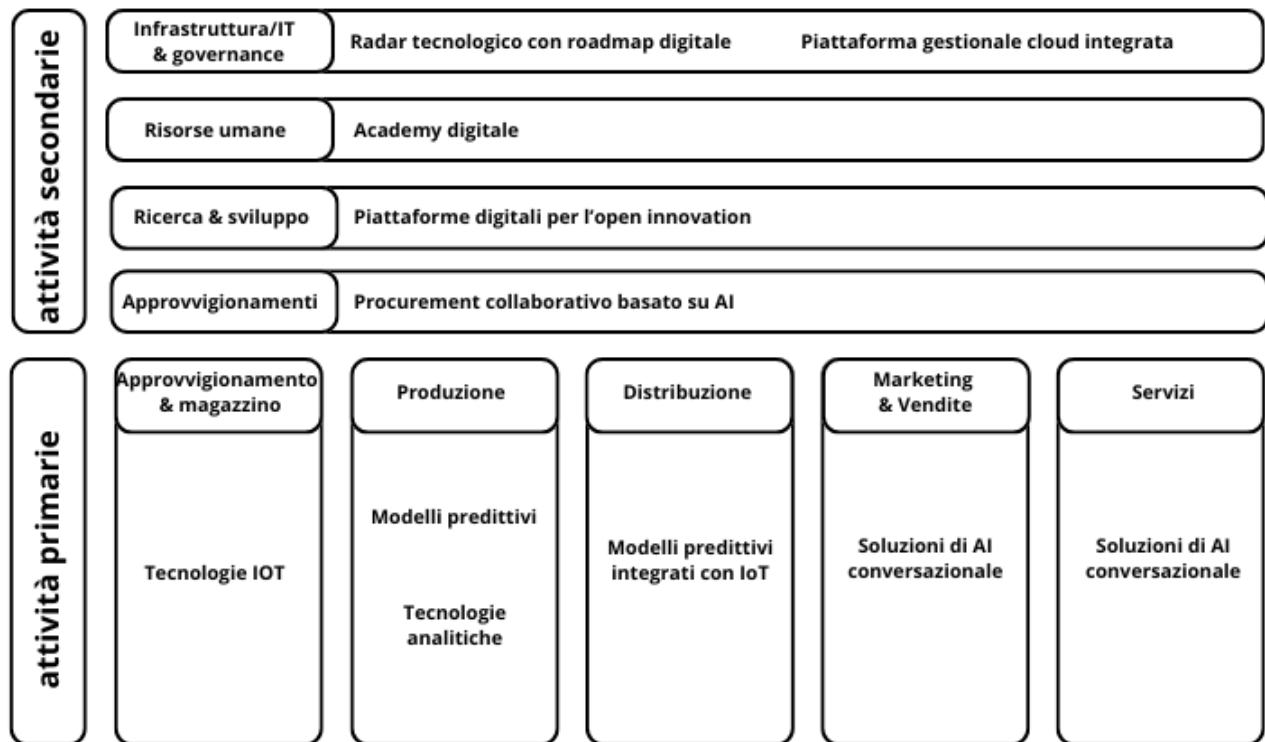
Infine, nell’APPROVVIGIONAMENTO, una tecnologia abilitante chiara è il “procurement collaborativo basato su AI” (piattaforme digitali che integrano fornitori e funzioni interne con moduli di analisi e decisione). In pratica, l’AI aiuta a qualificare e selezionare i fornitori, stimare prezzi/lead time, prevedere rischi e ottimizzare i lotti d’acquisto sfruttando dati condivisi nella rete (fornitori-clienti-persino concorrenti quando serve co-sviluppo). La letteratura sulle family firm evidenzia che queste soluzioni funzionano meglio quando esistono legami esterni forti (supplier ties) che agevolano scambio dati e sperimentazioni congiunte; al contrario, una proprietà familiare “passiva” tende a frenare apertura e condivisione, mentre una gestione familiare attiva facilita l’adozione e il governo dei progetti AI nell’interfaccia fornitori. Per le PMI del food ciò si traduce in riordini più tempestivi, minori scorte e maggiore resilienza agli shock (rottture di stock, volatilità prezzi), senza perdere il controllo relazionale tipico delle imprese familiari (Soluk et al, 2023).

Avendo completato l’analisi delle principali tecnologie abilitanti nella scala del valore (Figura 4), procediamo con l’analisi del rischio-SEW analizzato con la metodologia FIBER, attraverso una metodologia desk-based, ovvero con il solo giudizio degli autori. Il modello è stato predisposto attraverso una simulazione che può essere di base per una indagine successiva. Ad ogni tecnologia attribuiremo un punteggio da 1 a 5 per le cinque dimensioni FIBER e calcoleremo un indice rischio-SEW come media tra (F, I, B, E, 5-R), trattando R (Renewal) come fattore protettivo. L’indice rischio-SEW non misura il “valore” della tecnologia, ma il potenziale attrito socio-emotivo che la sua introduzione può generare.

Per semplificare l’azione manageriale, suddividiamo gli interventi in due sole classi:

- da applicare subito: SEW-risk  $\leq 2,5$  (bassa minaccia di impatto socio-emotivo)

– da gestire con pilota o da rielaborare: SEW-risk > 2,5 (alta minaccia di impatto socio-emotivo e quindi introduzione graduale con guardrail o riprogettazione per mitigare gli effetti indesiderati)



**Figura 4. Le tecnologie abilitanti nella catena di valore** (Fonte: Ns. rielaborazione da Porter M. E., 2008)

Il calcolo del rischio-SEW per tutte le tecnologie abilitanti applicate alla scala del valore è allegato in Figura 5; al termine della figura è riportata la metodologia utilizzata per il calcolo in due casi, in modo da fornire replicabilità all'implementazione di questa metodologia.

Tecnologia abilitante	Area scala del valore	F (Family control and influence)	I (Identification of family members with firm)	B (Binding social ties)	E (Emotional attachment of family members)	R (Renewal of family bonds to firm thru dynastic succession)	SEW-risk	Esito
Academy digitale	Risorse Umane	2	2	3	3	4	<b>2,2</b>	Subito
Modelli predittivi (ML) breve periodo	Produzione	3	2	3	3	4	<b>2,4</b>	Subito
Piattaforma gestionale cloud integrata (ERP/CRM/BPM)	Infrastruttura/IT & Gov.	3	2	2	3	4	<b>2,2</b>	Subito
Piattaforme digitali per l'open innovation	Ricerca & Sviluppo	3	3	3	3	3	<b>2,8</b>	Pilota/Ridiscuti
Predictive analytics + IoT	Distribuzione	2	2	2	2	3	<b>2,0</b>	Subito
Procurement collaborativo basato su AI	Approvvigionamenti	3	2	3	3	3	<b>2,6</b>	Pilota/Ridiscuti
Radar tecnologico con roadmap digitale	Infrastruttura/IT & Gov.	3	2	2	3	4	<b>2,2</b>	Subito
Soluzioni di AI conversazionale	Marketing & Vendite	3	4	4	5	3	<b>3,6</b>	Pilota/Ridiscuti
Soluzioni di AI conversazionale	Servizi (post-vendita)	3	4	4	5	3	<b>3,6</b>	Pilota/Ridiscuti
Tecnologie analitiche (operations analytics)	Produzione	3	2	3	3	4	<b>2,4</b>	Subito
Tecnologie IoT (magazzino & scadenze)	Inbound	2	2	2	2	4	<b>1,8</b>	Subito

**Figura 5. le tecnologie abilitanti applicate alla scala del valore** (Fonte: Ns. rielaborazione)

### 3 – Note sul metodo

**Nota sul metodo FIBER** (promemoria sintetico):

- **F – FAMILY CONTROL & INFLUENCE:** quanto l’iniziativa sposta potere/decisioni fuori dalla famiglia.
- **I – IDENTIFICATION WITH THE FIRM:** impatto su immagine/tono/riconoscibilità “di famiglia”.
- **B – BINDING SOCIAL TIES:** effetti sui legami personali con clienti, dipendenti storici, comunità.
- **E – EMOTIONAL ATTACHMENT:** frizione con rituali, consuetudini, “modo di fare” familiare.
- **R – RENEWAL (SUCCESIONE):** quanto favorisce il rinnovamento dinastico (responsabilizzazione junior).

**Nota sul rischio-SEW:** rischio-SEW = media (F, I, B, E, 5-R)

- Usiamo (5-R) per trattare R come fattore protettivo: più l’iniziativa aiuta la successione, più scende il rischio complessivo.
- Soglie decisionali:  $\leq 2,5 \rightarrow$  Subito  $\cdot > 2,5 \rightarrow$  Pilota/Ridiscuti.

#### Esempi di applicazione del metodo FIBER per il calcolo del rischio-SEW

**Tecnologia:** Tecnologie IoT per approvvigionamento & magazzino

- Punteggi FIBER (1-5): F=2, I=2, B=2, E=2, R=4
- Formula: SEW-risk = media(F, I, B, E, 5-R)
- Termine di protezione della successione:  $5-R = 5-4 = 1$
- Media:  $(2 + 2 + 2 + 2 + 1) / 5 = 9 / 5 = 1,8$
- Rischio-SEW = 1,8  $\Rightarrow$  **Esito: Subito.**

**Motivazione dei punteggi** (lettura FIBER):

- F=2 (controllo): i sensori raccolgono dati, ma le decisioni restano interne; lieve necessità di integrare fornitori/IT.
- I=2 (identificazione): tecnologia “dietro le quinte”, non visibile al cliente; impatto minimo sull’immagine di famiglia.
- B=2 (legami): non sostituisce interazioni personali; anzi, dati migliori riducono attriti con partner e staff.
- E=2 (attaccamento): non tocca rituali “di sala/cucina”; può cambiare abitudini di magazzino, ma in modo leggero.
- R=4 (rinnovo): responsabilizza i junior su dati, KPI e procedure (scadenze, cold chain), favorendo la transizione generazionale.

#### Sintesi e implicazioni (rischio-SEW desk-based).

L’analisi FIBER in versione conservativa indica che le tecnologie a basso rischio SEW (rischio-SEW risk  $\leq 2,5$ ), quindi implementabili subito in ottica “data-first”, sono: Tecnologie IoT per approvvigionamento & magazzino, Modelli predittivi di breve periodo (ML) per la produzione, Tecnologie analitiche per le operations, Predictive analytics integrato con IoT nella

distribuzione, insieme alle leve trasversali Radar tecnologico con roadmap digitale, Piattaforma gestionale cloud integrata (ERP/CRM/BPM) e Academy digitale. Queste soluzioni agiscono “dietro le quinte”, rafforzano la capacità informativa e supportano il rinnovo generazionale senza intaccare identità, legami e ritualità familiari.

Richiedono invece maggiore cautela (SEW-risk > 2,5) e dunque pilota o riprogettazione mirata: il Procurement collaborativo basato su AI (per i riflessi su controllo e scambio dati con i fornitori), le Piattaforme digitali per l’open innovation (per la sensibilità nella scelta dei partner e nella gestione IP), e le Soluzioni di AI conversazionale in Marketing & Vendite e Servizi (per l’alta esposizione a identità, legami e rituali di relazione).

In sintesi, la priorità va a iniziative informazionali e abilitative che riducono sprechi e aumentano la prevedibilità, mentre le tecnologie che si rivolgono al cliente e quelle che fanno riferimento ad una diversa organizzazione del business vanno introdotte con sperimentazioni controllate, così da preservare il patrimonio socio-emotivo e, allo stesso tempo, sostenere la continuità e la competitività dell’impresa familiare.

Emerge che nel settore della ristorazione le giovani leve, nelle imprese familiari, tendono a scegliere tecnologie abilitanti con impatto diretto sulla flessibilità, la relazione con il cliente e l’uso dei dati, rafforzando la continuità tra tradizione familiare, innovazione e l’identità della ristorazione italiana che è caratterizzata da competenze professionali e umane e sul valore dell’accoglienza e della tradizione, (Lazzarotti V., Sciascia S., 2023).

Le aree principali della catena del valore dove intervengono sono:

- Marketing e servizio clienti: uso di chatbot e strumenti di intelligenza artificiale per comunicare meglio con i clienti e automatizzare risposte, mantenendo però un tono umano.
- Produzione e logistica: adozione di IoT e Big Data Analytics per migliorare la tracciabilità e l’efficienza dei processi.
- Ricerca e sviluppo / partnership: uso di piattaforme digitali per collaborare con partner esterni e innovare più rapidamente.
- Governance e risorse umane: maggiore professionalizzazione, deleghe operative e investimenti in competenze digitali.

## 4 – Conclusioni

Il passaggio generazionale nelle business family è strettamente collegato al progresso tecnologico poiché questo, spesso, è la spinta ad aprirsi ai familiari più giovani e più istruiti nel campo delle nuove tecnologie.

L’analisi del passaggio generazionale nella Digital Era si è sviluppato tramite diversi modelli economici:

– La mappa dei tre cerchi di Davis, J. A Hampton, M.M., & Lansberg, I. (1997), ci ha permesso di evidenziare l’effettiva organizzazione all’interno dell’impresa permettendo anche di individuare i relativi ruoli e le competenze nell’eventuale pianificazione della transizione generazionale. Un modello con molteplici funzioni sia come guida per le sfide attuali che per gettare le basi per prepararsi alle sfide future e per l’individuazione di alcune competenze chiave funzionali alla transizione generazionale garantendo così la continuità dell’impresa familiare e la sua redditività.

– L’indagine tramite il SEW (Socio Emotional Wealth) degli autori Gómez-Mejía et al (2007, 2024), Morgan, T.L. & Gómez-Mejía et al, (2014, 2016), agevola l’esplorazione, nei diversi scenari

economici e familiari, la ricchezza socio-emotiva delle business family nell'avvento delle nuove tecnologie nelle strategie aziendali.

– Nel lavoro di Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. del 2012 è stato presentato il modello FIBER che analizza cinque dimensioni per misurare il SEW relativamente all'impatto delle nuove tecnologie sulla trasmissione dinastica e sulla misura della loro influenza su rapporti familiari e sull'attaccamento all'impresa sotto l'aspetto di risultati finanziari.

Per rispondere al primo quesito è emerso che l'avvento della Digital Era è un fattore determinante alla spinta di un passaggio generazionale in un panorama di sicura complessità data dalla simultanea doppia transizione passando da azienda tradizionale ad azienda digitale e la delega alle nuove generazioni caratterizzate da sicure competenze sulle dinamiche del mondo digitale rispetto i senior. I modelli SEW e FIBER ci hanno guidato per rispondere al secondo quesito. L'analisi del rischio-SEW analizzato con la metodologia FIBER, rispetto all'adozione delle tecnologie abilitanti dai nuovi entranti nella trasmissione dinastica rispetto alla catena di valore, ha evidenziato delle priorità rispetto iniziative informazionali e abilitative che riducono sprechi, in un'ottica di sostenibilità e aumentano la prevedibilità, mentre le tecnologie che si rivolgono al cliente e quelle che fanno riferimento ad una diversa organizzazione del business devono essere introdotte con sperimentazioni controllate, così da preservare il patrimonio socio-emotivo e, allo stesso tempo, sostenere la continuità e la competitività dell'impresa familiare. Emerge inoltre che nel settore della ristorazione le giovani leve tendono a scegliere tecnologie abilitanti con impatto diretto sulla flessibilità, la relazione con il cliente e l'uso dei dati, rafforzando la continuità tra tradizione familiare, innovazione, l'identità della ristorazione italiana che è caratterizzata da competenze professionali e umane e sul valore dell'accoglienza e della tradizione. L'ipotesi è stata sviluppata attraverso una simulazione del modello basandoci anche sulla letteratura che ha sviluppato tale argomento.

## 5 – Bibliografia

- Barricelli, D. (2013). *Competitività e innovazione nei sistemi territoriali di Pmi. Il manager di supporto alle reti d'impresa*, Milano: Giuffrè Editore. ISBN 88-14-18723-1
- 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.
- Bolognesi F. (2024) *Intelligenza Artificiale, istruzioni per l'uso*. EPC Editore
- Catorozzo M.A. (2023). *Passaggi generazionali in azienda: le novità dopo la pandemia*. IPSOA <https://www.ipsoa.it/magazine/passaggi-generazionali-in-azienda-novita-dopo-pandemia>
- CERIF (2019) il 28% dei passaggi generazionali andati a buon fine ha attuato politiche di digital transformation. <https://www.premiodipadreinfiglio.it/wp-content/uploads/2019/07/PIF-PG-e-digital-rev-SEC-logo-nuovo.pdf>
- Chiesa, V., De Massis, AV, & Pasi, ML (2007). Gestire la successione nei affari di famiglia: analisi di alcuni casi italiani. *Piccola impresa= Piccola impresa*, (1), 9-51.
- Chrisantus Ofodile, O., Toromade, A., Olufemi-Phillips, A., Queen Olufemi-Phillips, A., Stephen Toromade, A., Ngochindo Igwe, A., & Louis Eyo-Udo, N. (2024). Utilizing Predictive Analytics to Manage Food Supply and Demand in Adaptive Supply Chains. *In International Journal Of Engineering Research And Development* (Vol. 20, Issue 11). [www.ijerd.com](http://www.ijerd.com)
- Colli, A. (2003). The history of family business, 1850-2000 (No. 47). Cambridge University Press.



- Colombo, G. (2003). *Managing the family business transition*. Department of Economics, University of Insubria.
- Colombo Gianluca, (2003). Gestire la transizione dell'impresa familiare. *Economia e Metodi Quantitativi* qf0304, *Dipartimento di Economia, Università dell'Insubria*.
- Colombo, G, Chirico, F., Nordqvist, M., & Mollona, E. (2012). Simulating dynamic capabilities and value creation in family firms: Is paternalism an "asset" or a "liability"? *Family Business Review*, 25(3), 318-338.
- Colombo G. (2024). Le imprese familiari contano, contiamo le famiglie. *TicinoDigitalBusiness.com*. <https://ticinodigitalbusiness.com/le-imprese-familiari-contano-contiamo-le-famiglie/>
- Deloitte (2024). Trasformazione digitale: un'opportunità per la crescita e l'adeguamento dell'assetto organizzativo aziendale. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/it/it/docs/services/consulting/2024/osservatorio-deloitte-private-report-3-trasformazione-digitale.pdf>
- Commissione Europea (2020). Una strategia per le PMI per un'Europa sostenibile e digitale. <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-6783-2020-INIT/it/pdf>
- Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1989). The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. *Family Business Review*, 2(1), 47-74.
- Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). Generation to generation: Life cycles of the family business. *Harvard Business Press*.
- Davis, J. (2018). How three circles changed the way we understand family business. *Cambridge Institute for Family Enterprise*.
- Dini, M., Sentuti, A., & Pencarelli, T. (2019). Socioemotional wealth, passaggio generazionale e sviluppo dell'impresa familiare. Analisi di un caso aziendale (Socioemotional wealth, generational transfer and development of the family business. Analysis of a business case). *Sinergie Italian Journal of Management*, 37(1), 243-268.
- FIPE (2025) Innovazione: Ad HOST Il Punto Sulla Transizione Digitale Di Bar E Ristoranti. <https://www.fipe.it/2025/10/18/innovazione-ad-host-il-punto-sulla-transizione-digitale-di-bar-e-ristoranti/>
- Gazzola, P., & Querci, E. (2017). The connection between the quality of life and sustainable ecological development. *European Scientific Journal*, 13(12), 361-375.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & 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.
- Gomez-Mejia, L. R., Mendoza-Lopez, A., Cruz, C., Duran, P., & Aguinis, H. (2024). Socioemotional wealth in volatile, uncertain, complex, and ambiguous contexts: The case of family firms in Latin America and the Caribbean. *Journal of Family Business Strategy*, 15(1), 100551.
- Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I.(2025) *Marketing 6.0 Il futuro è immersivo*. Editore Hoepli
- Lasio V., Gómez J.M., Rosso J., Alejandro Sánchez A., (2024). Entrepreneurial orientation and socioemotional wealth as enablers of the impact of digital transformation in family firms. *Journal of Family Business Management* 2024-11-27
- Lazzarotti V., Sciascia S., (2023). *Imprese familiari e creazione di valore. Il contributo delle nuove generazioni*. Guerini Next
- Lévesque, M., & Subramanian, A. M. (2022). Family firm succession through the lens of technology intelligence. *Journal of Family Business Strategy*, 13(2). <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100485>
- Lumini E. (2024) *La regola di Gio*. Guerini Next

- Madgavkar A., Piccitto M, White O, Ramirez M. J., Mischke J., Chockalingam K, (2024). *A microscope on small businesses: The productivity opportunity by country*. McKinsey & Company. Editor Janet Bush.
- Martin, G., & Gomez-Mejia, L. (2016). The relationship between socioemotional and financial wealth: Revisiting family firm decision making. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 14(3), 215-233.
- Mitchell, E. (2025). Digitalization in the Supply Chain: Enhancing Operational Efficiency in Italian Dining Establishments. preprints.org
- Morgan, T. J., & Gomez-Mejia, L. R. (2014). Hooked on a feeling: The affective component of socioemotional wealth in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 280-288.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Chirico, F., Gómez-Mejia, L., Ashforth, B. E., Swartz, R., & Melin, L. (2024). From “FIBER” to “FIRE”: construct validation and refinement of the socioemotional wealth scale in family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1-36.
- Neirotti, P., Ricci, A., & Tubiana, M. (2025). Industry 4.0 digital technologies and international performance: The role of family management in Italian firms. *International Journal of Production Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2025.109765>
- Nieto, M. J., Santamaria, L., & Bammens, Y. (2023). Digitalization as a facilitator of open innovation: Are family firms different? *Technovation*, 128. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102854>
- Olufemi-Phillips, A. Q., Ofodile, O. C., Toromade, A. S., Igwe, A. N., & Adewale, T. T. (2024). Strategies for adapting food supply chains to climate change using simulation models. *Strategies*, 20(11), 1021-1040.
- Pasca, M. G., Elmo, G. C., Poconi, S., & Arcese, G. (2025). Melting is not an option: entrepreneurship and family succession in the Italian ice cream industry. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 32(1), 236-269.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter M. E. (2008). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon and Schuster..
- Rizomyliotis, I., Kastanakis, M. N., Giovanis, A., Konstantoulaki, K., & Kostopoulos, I. (2022). “How mAy I help you today?” The use of AI chatbots in small family businesses and the moderating role of customer affective commitment. *Journal of Business Research*, 153, 329–340. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.035>
- Rodrigues, SS, Dias, LG e Teixeira, A. (2024). Metodi emergenti per la valutazione della qualità sensoriale del cibo: tecnologia al servizio. *Rapporti attuali sulla scienza e la tecnologia alimentare*, 2 (1), 77-90.
- Samonte, W. G. A. (2025). The Future on Your Plate: How Food Technology Becoming a Driver of Sustainability. In *Technological Innovations in the Food Service Industry* (pp. 315-336). IGI Global Scientific Publishing..
- Soluk, J., Miroshnychenko, I., & Nambisan, S. (2025). AI Adoption in Family Firms: A Mixed-Methods Study on the Paradoxical Roles of Passive and Active Family Involvement. *Journal of Product Innovation Management*. <https://doi.org/10.1111/jpim.12789>
- Venkatesh, M., Wamba, S. F., Gunasekaran, A., & Venkatesh, V. G. (2025). Emerging trends in the interplay between analytics and operations in MSMEs. In *Annals of Operations Research* (Vol. 350, Issue 2, pp. 355–364). Springer. <https://doi.org/10.1007/s10479-025-06704-7>
- Wu, Q., Khattak, M. S., Anwar, M., Hani, I. B., & Hujran, O. (2025). CEO passion, digitalization, and family firm performance: A socio-emotional wealth perspective. *Digital Business*, 5(2). <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2025.100144>