



Dipartimento di

“Impresa e management” Cattedra “Advanced Organization Design”

RESILIENZA ORGANIZZATIVA: ASPETTI CONCETTUALI ED IMPLICAZIONI MANAGERIALI

RELATORE:

PROF. LUCA GIUSTINIANO

CORRELATORE:

PROF. MARIA ISABELLA LEONE

CANDIDATO:

GIUSEPPE MATTIA LEMETRE

MATR. 672461

ANNO ACCADEMICO: 2017 / 2018

INDICE

CAPITOLO 1 - Il termine resilienza: definizione e vari ambiti di applicazione..... 4

1.1 La Resilienza: definizioni e ricerca empirica	4
1.2 Applicazione del concetto di Resilienza nelle diverse discipline	9
1.2.1 La resilienza in ambito aziendale, manageriale ed organizzativo: come l'essere resilienti può trasformare difficoltà in opportunità.....	9
1.2.2 La Resilienza in ingegneria: la resilience engineering (RE)	13
1.2.3 La Resilienza in psicologia: lo studio dell'individuo come base di partenza.....	16
1.2.4 La Resilienza in ecologia: la resilienza nei sistemi ecologici.....	19
1.2.5 La Resilienza in ambito economico: come mitigare l'impatto di una calamità, dal quadro d'azione di Hyogo alla conferenza di Sendai.....	22
1.3 Conclusioni	26

CAPITOLO 2 - Da rischio e vulnerabilità ad opportunità e successo: la resilienza organizzativa..... 27

2.1 Introduzione.....	27
2.2 Dalla definizione di organizzazione alla resilienza organizzativa: le caratteristiche dell'organizzazione resiliente.....	28
2.2.1 "Fiorire" superando le prove dettate dal tempo: il modello BSI (British Standard Institution) per il raggiungimento della resilienza organizzativa.....	35
2.3 Le dimensioni della resilienza: The Resilience Architecture Framework (RAF)	39
2.4 La capacità di resilienza organizzativa come costruito multi-livello: dagli approcci per la gestione del rischio nella supply chain alla gestione del capitale umano	46
2.4.1 Approcci per la gestione del rischio nella supply chain: Risk Management, ERM e BCM	47
2.4.2 Individuazione delle abilità/capacità di resilienza e prevenzione delle vulnerabilità: lo SCRAM Framework come strumento di analisi per il corretto funzionamento della supply chain.....	51
2.5 Sviluppare una capacità di resilienza attraverso la gestione strategica delle risorse umane: dalla resilienza individuale alla resilienza organizzativa	57

CAPITOLO 3 - La resilienza come fattore di successo: esperienze e casi aziendali a confronto 65

3.1 Introduzione.....	65
3.2 Un esempio di resilienza: il caso Barilla	66
3.2.1 Brevi cenni storici.....	66
3.2.2 dalla gestione del rapporto Business Continuity e Risk Management allo scandalo: la resilienza organizzativa di Barilla e la costituzione di un marchio "gay friendly"	67
3.3 Insuccesso strategico come assenza di resilienza? La Joint Venture Sony Ericsson Communications Company	77
3.3.1 Introduzione.....	77
3.3.2 Sony Ericsson Communications Company: caso studio ed evidenza empirica.....	78
3.3.3 Lo scioglimento della joint venture Sony Ericsson Communications Company: dall'evoluzione della strategia al comunicato stampa del 27 ottobre 2011	84
3.4 Conclusioni e spunti di riflessione a confronto: dal successo di Barilla al fallimento di Sony Ericsson Communications Company	89

CAPITOLO 4 – Sintesi e direzioni future	93
4.1 Introduzione.....	93
4.2 Gestire il rischio sviluppando la resilienza: un quadro di sintesi.....	94
4.2.1 Sistemi, network e risorse	96
4.2.2 Relazioni inter-organizzative e la supply chain	98
4.2.3 Struttura organizzativa e processo decisionale.....	99
4.3 Resilience Management: un approccio innovativo per lo sviluppo della resilienza organizzativa e comunitaria	100
4.4 Il Global Risk Report 2018: una finestra sul futuro della ricerca nel campo della resilienza organizzativa.....	104
4.5 Riflessioni conclusive	109
Bibliografia.....	113
Sitografia.....	122
Abstract	123

CAPITOLO 1 - Il termine resilienza: definizione e vari ambiti di applicazione

In questa prima parte dell'elaborato ci concentreremo nel provare a definire il termine "resilienza", analizzandone dapprima l'etimologia e il significato e, successivamente, i vari ambiti in cui esso risulta essere applicato. Lo studio di tale concetto richiederà essenzialmente la risposta a quattro fondamentali quesiti:

- Come definire il termine "resilienza";
- Quali sono le determinanti più importanti da cui essa è caratterizzata;
- Come le nuove tecnologie influenzano la scienza della resilienza;
- Quali sono i modi più efficaci per migliorare la resilienza personale ed organizzativa;

1.1 La Resilienza: definizioni e ricerca empirica

Partendo da una definizione generale, il concetto di "resilienza" richiama la capacità di un'entità di piegarsi ma non rompersi, di "rimbalzare indietro" le avversità, di crescere e a volte reinventarsi.

La resilienza deve pertanto essere considerata come una "competenza", presente in ogni individuo o organizzazione, che permette di non soccombere ad eventi avversi, bensì di reagire e giungere, o ritornare, ad uno stato di equilibrio.

Si parlerà, dunque, di resilienza come competenza dinamica e volitiva necessaria per agire negli attuali contesti, in quanto caratterizzati da elevata instabilità e repentini cambiamenti.

In particolare, Cantoni Franca in *La resilienza come competenza dinamica e volitiva* parte da un'analisi approfondita della "crisi" in cui ciascun individuo, organizzazione o entità, può incorrere.

Considerandolo come opportunità di cambiamento, inteso nella particolare accezione di miglioramento, ella riconosce al "fallimento" una notevole importanza; il sorgere di un problema comporta infatti l'uscita dalla cosiddetta *comfort zone*, ovvero quella condizione mentale di sicurezza nella quale l'individuo tende a muoversi a proprio agio senza, però, mai progredire e migliorare.

Il fallimento è quindi interpretato dall'autrice come un'opportunità di crescita e apprendimento, considerandolo a volte necessario.

La prima domanda da porci sarà dunque la seguente: in che modo alcuni individui riescono ad uscire, pressoché indenni, da un evento profondamente doloroso? Come può un evento traumatico e stressante trasformarsi in opportunità ed occasione di crescita e apprendimento?

Viste le premesse, sarà necessario partire da un'analisi incentrata sull'individuo per traslare, poi, il nostro punto di vista verso entità più complesse: le organizzazioni.

Il Dr. Steven Southwick (American Psychological Association), ad esempio, definisce la resilienza come "il processo di adattamento a fronte di avversità, traumi, tragedie, minacce e fonti di stress significative".

È evidente come queste prime definizioni siano utili ma non esaustive, non rispecchiando a pieno la natura complessa del termine. Le determinanti di resilienza includono, infatti, una serie di elementi biologici, sociali e culturali, oltre che psicologici, che interagiscono l'uno con l'altro al fine di determinare il modo in cui un individuo, o un'organizzazione, possa rispondere al sopraggiungere di eventuali difficoltà in maniera rapida ed elastica.

Pertanto, per definire quali possano essere le determinanti che rendono un individuo resiliente, sarà interessante citare l'articolo *Psychological resilience in OEF–OIF Veterans: Application of a novel classification approach and examination of demographic and psychosocial correlates* (Pietrzak & Southwick, 2011) in cui i due autori, analizzando un campione di 272 veterani di guerra, dividendoli in gruppi a seconda della gravità dei traumi riportati, valutandone la durata di esposizione al combattimento, le psicopatologie riscontrate e gli innumerevoli aspetti psicosociali, hanno dimostrato che, per mitigare le difficoltà e dunque il trauma, è necessario che vi siano fattori che contribuiscano a "promuovere" la resilienza in coloro i quali sono soggetti a PTSD (*post traumatic stress disorder*).

Tali fattori, nel caso specifico, possono essere: la vicinanza ed il calore della propria famiglia, la capacità del soggetto di mettere in secondo piano le sofferenze alle quali ha assistito, o che ha inflitto, dando maggiore risalto a quello che è stato il fine ultimo delle proprie azioni.

Grazie a tale studio, è stato riscontrato come la capacità di resilienza dell'individuo sia altamente correlata al sostegno ricevuto dall'unità o organizzazione di appartenenza e dal "grado di coesione" della stessa: nelle unità caratterizzate da alto grado di coesione vi è un minor tasso di "rottura psicologica"; al contrario, nei soggetti appartenenti ad unità caratterizzate da bassa coesione vi si riscontrano problematiche psicologiche maggiori e una più elevata difficoltà nel riprendersi e reagire.

Continuando ora ad indagare sull'evoluzione degli studi correlati al concetto preso in esame, si potrà notare come almeno inizialmente, al fine di valutare se un'entità fosse o meno resiliente, si sia spesso tentato di prendere in considerazione un approccio di tipo "binario" che testimoniassero in via assoluta la presenza o meno di tale competenza. In realtà, successivamente, si è compreso come la resilienza si riferisca ad un *continuum*: essa può ripresentarsi in momenti diversi della vita. Ad esempio, un individuo che si adatta allo stress derivante dalla propria attività lavorativa potrebbe non riuscire ad avere la stessa capacità nella sua vita personale o nelle sue relazioni.

Così, la resilienza può cambiare nel tempo in funzione dello sviluppo e delle varie interazioni con l'ambiente circostante; e non si può affermare in maniera del tutto assoluta se un individuo sia dotato o meno di tale competenza (Kim-Cohen & Turkewitz, 2012).

Cohen e Turkewitz, in particolare, hanno tentato di identificare nel proprio elaborato *Resilience and measured gene–environment interactions* i polimorfismi genetici (variazioni genetiche che hanno una prevalenza maggiore dell'1% nella popolazione) che identificano l'influenza dei rischi ambientali sui disturbi mentali.

Nel loro articolo le autrici sostengono che, al fine di ottenere riscontri importanti negli studi inerenti il campo dello sviluppo di psicopatologie in un individuo o in un'organizzazione è necessario, come stabilito dalla ricerca incentrata sulle interazioni *Gene-Environment* ($G \times E$), considerare la resilienza invece che concentrarsi quasi esclusivamente sui disturbi psicologici.

Analizzando a fondo l'articolo potremo giungere a tali conclusioni:

1. anche se le ipotesi di $G \times E$ stabiliscono che ci sia un rischio ambientale (*e-risk*) implicato in un processo causale che porta alla psicopatologia, essi non sono tipicamente inclusi nei criteri diagnostici per la maggior parte dei disturbi psichiatrici; tuttavia, per definizione, la capacità di resilienza comprende la mitigazione del rischio ambientale.
2. In secondo luogo, le ipotesi di interazione tra genetica e ambiente richiedono che ci sia prova di variabilità in risposta ad uno stress ambientale; la resilienza, spesso, rappresenta la fine positiva su questo *continuum* di adattamento.
3. Infine, i tipi di avversità (maltrattamenti infantili, povertà o esposizione a catastrofi naturali) esaminati negli studi riguardanti la resilienza fanno certamente comprendere come alcuni individui, forse a causa dei loro tratti genetici, siano più resilienti rispetto ad altri.

La nostra risposta a stress e traumi ha luogo quindi nel contesto delle interazioni con l'ambiente, con altri esseri umani, culture e religioni specifiche, nonché con organizzazioni, comunità o società: ognuno di questi contesti può essere più o meno resiliente e, pertanto, più o meno capace di sostenere l'individuo.

Etimologicamente invece, il termine "resilienza" deriva dal latino *resilire* (rimbalzare) e, dunque, da *resalio*, iterativo di *salio*. È a tal proposito interessante proporre un affascinante collegamento tra il significato originario di *resalio*, che indicava anche il gesto del risalire su un'imbarcazione rovesciata, e l'attuale utilizzo in campo psicologico: entrambi i termini indicano l'azione dell'andare avanti, non arrendendosi alle avversità. L'uso comune del termine si riferisce alla capacità di un'entità di riprendersi da un evento inatteso, di essere "resistente alla rottura", affrontando e superando i vari inconvenienti che tenderanno a manifestarsi lungo il proprio ciclo di vita.

Una citazione oltremodo esemplificativa e chiarificatrice per la comprensione del concetto di resilienza ci è offerta da Confucio, uno dei più grandi filosofi della storia cinese, il quale tentò di fornire delle indicazioni in merito a quale sia il modo migliore in cui l'uomo può condurre la sua esistenza, facendo

riferimento a tutti gli aspetti più importanti della natura umana: “la nostra gloria maggiore non consiste nel non sbagliare, ma nel risollevarsi ogni volta che cadiamo” (Confucio).

Per resilienza si intende quindi la capacità di un individuo (o di un’organizzazione) di far fronte al sopraggiungere di avversità con tenacia ed astuzia, riparandosi dapprima dagli effetti potenzialmente distruttivi delle stesse e, successivamente, riorganizzando la propria vita sfruttandole, cogliendone le opportunità e traendone insegnamento.

Essere resilienti non concerne solo il saper opporsi alle pressioni dell’ambiente circostante; essere resilienti implica anche una dinamica positiva, una capacità di “andare oltre” nonostante le difficoltà; essere resilienti è un dono inestimabile, ma che non rende invincibili: possono infatti verificarsi momenti in cui gli shock sono troppo pesanti da sopportare, generando un’instabilità più o meno duratura.

La resilienza può essere dunque definita come un processo dinamico di adattamento di una generica entità (individui, organizzazioni) alle varie contingenze che tendono a manifestarsi durante il proprio ciclo di vita; come un processo volto alla definizione di efficaci strategie di *coping*: ovvero un insieme di strategie mentali e comportamentali messe in atto dall’individuo o organizzazione al fine di fronteggiare una o più situazioni sfavorevoli (Luthar et al., 2000).

Pertanto, anche se si ha una comprensione intuitiva del significato della parola resilienza, le ambiguità nella definizione, nella misurazione e nell’applicazione, contribuiscono alla critica scientifica riguardo l’utilità della stessa come costrutto teorico.

Secondo Kaplan, ad esempio, è necessario parlare di resilienza non solo in qualità di “processo”, ossia come la mutazione e la reciproca influenza che si viene a creare tra i diversi fattori di rischio e di protezione, ma anche come “risultato”, ossia come un elemento fisico e psichico che non viene intaccato dalle avversità.

La resilienza, sia di esito/risultato che di processo, presuppone due elementi:

- i “fattori di rischio”: ossia variabili presenti ad ogni livello sistemico (persona, famiglia, comunità, società) in grado di preannunciare l’ipotetico avvento di successivi problemi psicosociali (comportamento delinquenziale, alcoolismo ecc.);
- la “capacità di adattamento”: Fergus e Zimmerman, ad esempio, sostengono che capacità di adattamento e resilienza hanno due significati completamente differenti nel caso in cui quest’ultima venga intesa nella particolare accezione di “processo”; nel caso in cui la resilienza venga intesa come “esito” o “risultato”, invece, i due termini possono assumere lo stesso significato (ovviamente solo se si parla di esito ottenuto a seguito di un’esposizione ad una situazione pericolosa o a rischio)

La capacità di adattamento di un individuo può essere dunque spiegata dalla presenza di fattori di protezione, anch'essi presenti ad ogni livello sistemico, che sono in grado di controbilanciare l'effetto dei fattori di rischio (Kaplan, 1999).

Nel definire la resilienza è importante specificare, dunque, se essa viene considerata come un tratto personale, un processo o un risultato ottenuto.

Sulla base di quanto detto in precedenza, sarà ora necessario fornire una serie di definizioni che si sono succedute nel corso del tempo e che sono essenziali al fine di delineare di fatto un'evoluzione temporale e cognitiva del concetto stesso di resilienza.

Il termine resilienza è stato introdotto nei primi decenni del XX secolo in un elevato numero di settori, come la fisica, l'ecologia, la psicologia e la psichiatria.

Tuttavia, esso affonda le sue radici nel campo della metallurgia: nella tecnologia metallurgica essa si definisce come la capacità di un metallo di resistere all'impatto di forze che ad esso vengono applicate.

Per un metallo la resilienza rappresenta dunque il contrario della fragilità, così come da un punto di vista meramente psicologico la persona resiliente è l'opposto di una vulnerabile.

In ingegneria essa è invece definita come la capacità di un materiale di resistere a forze dinamiche (urti) fino al raggiungimento di una tensione in grado di deformare in modo permanente il materiale. La resilienza, in tal caso, è associata quindi al cosiddetto "pendolo di Charpy", ovvero una macchina normata con cui viene determinata l'energia necessaria a rompere un provino (anch'esso normato) mediante un impatto.

Così facendo, utilizzando quale esempio calzante il concetto ingegneristico del pendolo di Charpy, è stata determinata la possibilità di misurare, anche se talvolta in maniera approssimativa, la capacità di resilienza di una qualsivoglia impresa o industria.

A tale concetto di natura ingegneristica sono stati poi associati, successivamente, significati più trasversali e generali: di resilienza in chiave sociale ed economica parlò Obama nel suo primo discorso alla Casa Bianca nel 2009; di resilienza parlano gli psicologi che hanno osservato come nell'indipendenza, nella capacità di relazionarsi con gli altri, nella creatività, nell'altruismo, nell'autostima, siano insiti i pilastri della resilienza personale.

Per un sistema sociale la resilienza si identifica invece nella capacità di affrontare il cambiamento senza precludersi alle trasformazioni, ma al tempo stesso conservando le proprie ideologie, usi, tradizioni, e quindi la propria storia.

Sono resilienti da un punto di vista finanziario quelle banche in grado di resistere alle crisi provocate dalla finanza speculativa. La resilienza è il concetto cardine che guida tutta la riforma dell'Unione Bancaria nell'Unione Europea, ad esempio.

In ecologia la resilienza è invece definita come la capacità di un sistema di assorbire il cambiamento o resistere alle perturbazioni e agli altri fattori di stress, in modo tale da permettere al sistema di

raggiungere il suo equilibrio finale: essa descrive il grado in cui il sistema è in grado di auto-organizzarsi, di apprendere o adattarsi.

Da queste prime definizioni risulta chiaro come il concetto di resilienza possa essere applicato a vari ambiti scientifici e, a seconda del campo di applicazione, possa assumere svariati significati in relazione alla disciplina trattata.

1.2 Applicazione del concetto di Resilienza nelle diverse discipline

Sebbene l'idea di resilienza sia stata utilizzata per parecchio tempo unicamente in riferimento a scienze fisiche, ingegneristiche ed ecologiche, e sia stata applicata in discipline come la psicologia e le scienze dell'organizzazione, di recente essa ha attirato anche l'attenzione di analisti ed economisti.

Si andrà ora ad esaminare il concetto di resilienza rapportandolo alle varie discipline ed analizzandone il diverso significato che in ciascuna di esse ricopre.

1.2.1 La resilienza in ambito aziendale, manageriale ed organizzativo: come l'essere resilienti può trasformare difficoltà in opportunità.

Le origini del concetto di resilienza nella letteratura aziendale e manageriale possono essere ricondotte a due documenti: *Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis* (Staw et al., 1981) ed *How ideologies supplant formal structures and shape responses to environments* (Meyer, 1982).

È importante sottolineare, in primis, come tali articoli siano incentrati sull'analisi dei meccanismi di selezione, ritenzione e successiva variazione nel posizionamento organizzativo espletati dalla teoria evolutiva.

Il primo documento, in particolare, si focalizza sullo studio del perché il sopraggiungere di minacce o avversità conduca ad una situazione di rischio e a risultati insoddisfacenti, sotto forma di "effetti di rigidità della minaccia", a causa di una tendenza complessiva negli individui, gruppi e organizzazioni, volta ad enfatizzare e dare credito a soluzioni già intraprese, già conosciute, anziché cercare di conseguire tecniche di apprendimento flessibili e adattabili in situazioni altamente sfavorevoli.

Nel secondo documento, invece, Meyer ha avuto il merito di estendere la linea di indagine inizialmente tracciata da Staw et al. in uno studio empirico volto a determinare quali potrebbero essere le risposte ospedaliere ad una "scossa ambientale", come ad esempio un inaspettato sciopero dei medici, contraddicendo la teoria di Staw basata sull'ipotesi che una minaccia esterna pone automaticamente un'organizzazione a rischio.

I risultati dello studio di Meyer hanno suggerito che le organizzazioni possono esprimere la propria adattabilità sotto forma di due diversi tipi di risposte: possono assorbire l'impatto della scossa ambientale subendo cambiamenti di primo ordine, protraendo nel presente un contenuto di esperienza appena passato (processo denominato di "ritenzione"); oppure possono adottare nuove pratiche, o configurazioni, attraverso cambiamenti di second' ordine (processo denominato di "resilienza").

Meyer ha quindi concluso che la resilienza è influenzata dalla strategia di un'organizzazione e dalle sue risorse inadeguate, mentre la ritenzione è influenzata dalle ideologie intrinseche nell'organizzazione ed è spesso resa obbligatoria dalla presenza di una particolare struttura organizzativa.

Staw et al. (1981) e Meyer (1982) hanno contribuito alla letteratura, inoltre, osservando come il modo in cui le organizzazioni rispondono alle minacce esterne possa innescare processi organizzativi che possono portare ad una risposta funzionale o disfunzionale (o riuscita o non riuscita), influenzando il posizionamento strategico dell'organizzazione e a volte la sua capacità di sopravvivere.

Le differenze tra quanto proposto nei due documenti e altri importanti quesiti, tuttavia, non sono stati tutt'ora completamente risolti (se e come le organizzazioni possono evitare le rigidità derivanti dall'avvento di nuove minacce e attivare la resilienza in risposta alla minaccia; come la resilienza possa essere costruita con successo attraverso i singoli livelli di analisi organizzativa, ecc..).

Ciò è probabilmente dovuto al fatto che la ricerca sulla resilienza, dalla metà degli anni Ottanta in poi, è stata sovente caratterizzata da interruzioni interne che hanno determinato incidenti industriali e l'affidamento a tecnologie ad alto rischio.

Solo dopo l'11 settembre la ricerca di resilienza ha ribadito l'importanza delle minacce esterne e ha quindi iniziato a rivedere i contributi di Staw et al. (1981) e Meyer (1982).

Eventi imprevisti e improvvisi cambiamenti spesso sorprendono le organizzazioni. Le catastrofi naturali interferiscono con il corretto funzionamento delle catene di approvvigionamento; gli attacchi terroristici sconvolgono il mondo e paralizzano i mercati finanziari; gli incidenti industriali hanno importanti conseguenze ecologiche ed economiche che spesso increspano le *supply chains*, dalle materie prime ai trasporti.

Vari casi che si sono susseguiti nel corso del tempo hanno evidenziato come alcune organizzazioni hanno più successo nel rispondere e sopravvivere a eventi inaspettati, improvvisi e / o estremi, rispetto ad altre in circostanze simili.

Cosa rende alcune organizzazioni più efficaci nell'affrontare e rispondere a nuove e sconosciute sfide?

Il termine *resilience* è stato utilizzato a livello organizzativo per descrivere le caratteristiche intrinseche in quelle organizzazioni che sono in grado di rispondere più velocemente al cambiamento, recuperare più rapidamente da eventi inattesi, sviluppare modi diversi per risultare efficienti (Sutcliffe e Vogus, 2003).

In ambienti di mercato turbolenti, dinamici ed in continua evoluzione, solo le organizzazioni flessibili, agili e dinamiche, saranno in grado di prosperare. Spesso, infatti, le imprese devono essere in grado di andare oltre la mera sopravvivenza, sviluppandosi in ambienti complessi, incerti e minacciosi.

Gli ambienti instabili creano frequenti sfide, ma anche i mercati relativamente stabili sono soggetti a scosse o subiscono periodi di turbolenza. Sovente questi eventi sono considerati negativi ma, come spiegano Sutcliffe e Vogus, le organizzazioni resilienti sono in grado di apportare rettifiche positive in condizioni difficili. Le aziende resilienti prosperano perché hanno affrontato e superato sfide complicate ed hanno compiuto ingenti sforzi al fine di aumentare la propria flessibilità strategica — intesa come la possibilità di cambiare prospettive strategiche nel breve termine ed a basso costo.

La resilienza è pertanto vista come una caratteristica a dir poco fondamentale per un'organizzazione (e per i suoi membri) per prevenire ed affrontare vari tipi di avversità.

Il concetto di resilienza può essere accostato, talvolta, anche alla rigidità: ossia l'incapacità o la mancanza di volontà di un'organizzazione nel cambiare a causa di una cultura organizzativa profondamente radicata.

Anche se quello riguardante la resilienza è un tema sempre più comune nella ricerca accademica, nella pratica aziendale, nella politica pubblica e nella stampa popolare, la sua concettualizzazione è stata molto diversa di ricerca in ricerca.

Alcuni studiosi (Klein et al., 2003, Manyena, 2006) hanno sostenuto che, per rendere la resilienza un concetto utile e valido, è necessario avere una solida comprensione dell'origine del termine e di come sia definita, delle modalità con cui viene determinata e come può essere valutata, mantenuta e migliorata nel tempo.

Come primo passo in questa direzione, è necessario identificare quale sia stato lo sviluppo delle conoscenze e le lacune in materia di ricerca aziendale.

A tal proposito potremo distinguere cinque flussi di ricerca che considerano la resilienza come:

- La risposta organizzativa alle minacce esterne;
- L'affidabilità organizzativa;
- La forza dei dipendenti;
- La capacità di adattamento delle imprese;
- Modelli o principi di progettazione che riducono le vulnerabilità e le interruzioni della *supply chain*;

Come si può facilmente evincere da tali flussi di ricerca, un ruolo fondamentale affinché un'organizzazione possa risultare resiliente è ricoperto dai soggetti presenti all'interno della stessa.

Sebbene sia stata dedicata molta attenzione alla comprensione della resilienza al cambiamento da parte dei dipendenti, la ricerca esamina solo relativamente l'impatto che i dipendenti "positivi" possono avere sul cambiamento organizzativo.

Per contribuire a soddisfare questa necessità, è essenziale fare chiarezza su come la "positività", ovvero l'acume, la voglia di emergere e di essere parte integrante dell'organizzazione da parte degli individui, possa avere un impatto su atteggiamenti e comportamenti dell'organizzazione medesima.

In particolare, tramite lo studio compiuto su un campione di 132 dipendenti appartenenti a diverse organizzazioni e aventi cariche lavorative diverse si è compreso che:

- Il loro capitale psicologico (un fattore fondamentale consistente nella speranza, nell'efficienza, nell'ottimismo e nella resilienza) è indissolubilmente legato alle emozioni positive del dipendente, che sono a loro volta legate ai suoi atteggiamenti (impegno e cinismo) ed ai suoi comportamenti rilevanti al fine del cambiamento organizzativo;
- La consapevolezza che interagisce con il capitale psicologico e genera emozioni positive è necessaria ed indispensabile;
- Le emozioni positive tendono generalmente a mediare il rapporto tra capitale psicologico e atteggiamenti e comportamenti del dipendente;

Pertanto, da tale analisi si è potuto dedurre che: investire in risorse e competenze umane che possono essere efficacemente sfruttate, poiché combinate facilmente con altre attività complementari, o perché applicate in modo flessibile per più scopi, è correlata positivamente all'efficienza delle prestazioni organizzative.

Riconoscere che determinati tipi di risorse (come i propri dipendenti, appunto) contribuiscono sia al processo di resilienza che allo sviluppo di competenze strategiche può infatti aiutare le imprese a sviluppare migliori strategie di investimento. Gli investimenti in capitale umano volti allo sviluppo e alla crescita del personale creano una base di partenza per una capacità di resilienza e una gestione efficace della conoscenza.

Concludendo, un'azienda potrà definirsi resiliente nel momento in cui essa riesca a reagire positivamente allo stress ambientale, alle situazioni avverse e inattese, e sarà convinta nell'abbracciare lo sviluppo di nuove funzionalità unite ad un'ampliata e rinnovata capacità di "tenere il passo" e creare nuove opportunità.

Basilare per un'azienda che intenda sviluppare una resilienza organizzativa adeguata è la consapevolezza di sé, dei propri valori, dei propri punti di forza sulla base dei quali innescare il cambiamento.

Indispensabile è tuttavia anche il possesso di una adeguata *vision* aziendale, ovvero un obiettivo che sappia andare oltre il beneficio immediato e che si proietti verso prospettive future.

Imparare dall'esperienza, dagli insuccessi, inquadrando questi ultimi non come dei fallimenti, bensì come una fase di passaggio necessaria in un percorso evolutivo e di crescita è solo il primo passo verso lo sviluppo di una capacità di resilienza organizzativa confacente.

1.2.2 La Resilienza in ingegneria: la resilience engineering (RE)

La *Resilience Engineering* — letteralmente “ingegneria della resilienza” — è un campo di studio multidisciplinare fondamentale per la comprensione e la gestione della sicurezza nei sistemi complessi. In particolare, vengono definiti “sistemi complessi” i vari sistemi socio-tecnici che presentano un gran numero di elementi interdipendenti la cui interazione reciproca può comportare risultati imprevisti e potenzialmente dannosi dal punto di vista economico, sociale ed umano. Sono esempi di questo tipo di sistemi organizzazioni economiche e politiche quali il sistema finanziario, il sistema aeronautico, la rete elettrica e il sistema di produzione dell'energia (il campo del nucleare, ad esempio), oltre che il sistema di trasporto navale e quello militare.

Negli ultimi anni, in particolare, è stato compiuto un notevole sforzo per chiarire le caratteristiche fondamentali dei sistemi resilienti e sviluppare idee, principi e metodi adeguati, che possano fornire i punti cardine sui quali gli studi sulla materia possano essere sviluppati.

La *Resilience Engineering* definiva inizialmente la resilienza come la capacità di un sistema di mantenere e riguadagnare uno stato di equilibrio dinamico, che ne permetta l'adeguato funzionamento, dopo un incidente o in una situazione di stress continuativa.

Nella visione tradizionale (*safety D*), la sicurezza è definita come una condizione che minimizza il numero di esiti negativi. In tal caso, l'obiettivo dei sistemi di gestione della sicurezza (*Risk Management*) è quindi quello di ridurre il numero di incidenti, e di conseguenza le cause che comportano il loro verificarsi.

Col passare del tempo, questa prima definizione è stata aggiornata ed ampliata al fine di dare risalto maggiore all'aspetto di anticipazione e prevenzione del rischio quale parte basilare della proprietà di resilienza di un sistema.

Secondo questo nuovo approccio (*Safety II*), la resilienza consiste nella capacità intrinseca di un sistema di modificare il proprio funzionamento prima, durante e in seguito ad un cambiamento o ad una perturbazione, in modo tale da poter continuare le operazioni necessarie per il regolare andamento delle attività organizzative sia in condizioni previste che in condizioni impreviste.

In molti aspetti la *resilience engineering* rappresenta un'alternativa agli approcci tradizionali di gestione del rischio (*Risk Management*), basati su conoscenze acquisite a posteriori e valutazione dei rischi, che si fondano per lo più sul calcolo delle "probabilità storiche" relative a dati e feedback immagazzinati nel corso tempo.

Il nuovo approccio alla sicurezza che caratterizza la RE, infatti, non si focalizza unicamente sugli eventi avversi, ma analizza anche le situazioni lavorative quotidiane in cui le attività non vengano compiute nel rispetto dei canoni necessari.

In *Resilience Engineering Perspectives, Volume 1: Remaining Sensitive to the Possibility of Failure* ad esempio, gli autori (Erik Hollnagel, Christopher P. Nemeth, Sidney Dekker) hanno evidenziato come nel campo della *resilience engineering* i fallimenti ed i successi siano considerati due diversi risultati scaturenti dal medesimo processo, riferendosi alle modalità tramite le quali persone e le organizzazioni affrontano ambienti di lavoro complessi ed in parte imprevedibili.

Pertanto, la sicurezza non può essere garantita limitando le prestazioni ed eliminando i rischi. Al contrario, è necessario seguire attivamente il modo in cui le persone e le organizzazioni adattano la propria attività alle condizioni del luogo di lavoro.

I sostenitori dell'ingegneria di resilienza considerano la convenzionale gestione della sicurezza e i metodi di valutazione dei rischi inadeguati per i sistemi attuali: è sotto gli occhi di tutti che, mentre i sistemi tecnologici e socio-tecnici si sono sviluppati rapidamente e continuano a farlo, lo stesso non si può dire per i sistemi necessari ad affrontare i problemi riguardanti la sicurezza. C'è pertanto una chiara necessità di nuovi approcci alla valutazione dei rischi e alla gestione della sicurezza, e l'ingegneria di resilienza è stata proposta come soluzione per soddisfare tale esigenza.

Per meglio comprendere quanto detto sin ora, è sufficiente richiamare l'attenzione su alcuni punti chiave:

- Molti eventi avversi non possono essere attribuiti al malfunzionamento delle componenti e delle normali funzioni del sistema ("eventi inconfutabili"). Essi sono meglio compresi come risultato di combinazioni inaspettate di normali variabilità delle prestazioni, ovvero l'attitudine di queste a manifestarsi in diversi modi, ossia con diverse modalità;
- La gestione efficace della sicurezza non può essere basata su un approccio retrospettivo, né sulla tabulazione degli errori e sul calcolo delle probabilità. La gestione della sicurezza non deve essere solo reattiva, ma anche proattiva;

- La visione convenzionale sulla gestione della sicurezza — e del rischio — considera la variabilità delle prestazioni come una minaccia e dunque come qualcosa che dovrebbe essere evitato. Il risultato è spesso l'uso di mezzi di vincolo (in particolare per la variabilità delle prestazioni umane) quali barriere, interblocchi, regole, procedure e l'utilizzo dell'automazione;
- Nella tecnica di resilienza la variabilità delle prestazioni è considerata normale e necessaria. È la fonte di risultati sia positivi che negativi. La sicurezza non può essere ottenuta limitando la variabilità delle prestazioni, in quanto ciò influenzerebbe anche la capacità di raggiungere i risultati desiderati. La soluzione è invece smorzare la variabilità che può portare a risultati negativi e allo stesso tempo rafforzare la variabilità che può portare a risultati positivi;

Detto che ci sono diverse definizioni formali di resilienza nel contesto della *resilience engineering*, è necessario sottolineare che, per essere resiliente, un sistema o un'organizzazione dovrebbe possedere le seguenti quattro qualità:

- La capacità di rispondere alle minacce normali o impreviste in modo robusto ma flessibile;
- Controllare sempre ciò che sta succedendo, compresa la propria performance attuale;
- Anticipare i rischi, o eventi di rischio, e le opportunità su cui basare una nuova *vision* aziendale;
- Imparare dall'esperienza;

Come risulta dall'analisi di cui sopra, anticipare ciò che può accadere significa andare oltre le valutazioni convenzionali di rischio: esse non sono considerate adeguate per analizzare i sistemi socio-tecnici.

L'approccio convenzionale al rischio e alla sicurezza presuppone che i sistemi siano *tractable* (devono essere noti i principi di funzionamento, le descrizioni devono essere semplici e poco dettagliate, e il sistema non deve mutare mentre viene descritto e studiato), ma questa non è oggi un'ipotesi ragionevole, come testimoniato dagli studi di Hollnagel.

In definitiva quindi, per la RE il *Risk Management* non è finalizzato alla riduzione delle fonti di rischio, ma al potenziamento della capacità di ridurre la variabilità della performance sia in condizioni attese che inattese.

1.2.3 La Resilienza in psicologia: lo studio dell'individuo come base di partenza

La psicologia è la disciplina che studia il comportamento e la mente attraverso lo studio dei processi psichici, mentali e cognitivi nelle loro componenti conscie e inconscie. Tale studio riguarda l'analisi dei processi cognitivi dell'individuo, del comportamento umano individuale e di gruppo e dei rapporti tra il soggetto e l'ambiente.

Partendo dalla definizione della disciplina psicologica, è facilmente intuibile come il concetto di resilienza sia indissolubilmente legato alla capacità dell'uomo di riprendersi da shock negativi che ne caratterizzano l'esistenza.

Così, La resilienza psicologica può essere definita come la capacità di un individuo di adattarsi con successo alle attività quotidiane a fronte di una situazione di svantaggio sociale o di condizioni fortemente avverse (problemi familiari o relazionali, problemi di salute o sul posto di lavoro, tra gli altri).

La resilienza è presentata, pertanto, come la capacità di "rimbalzare" da un'esperienza negativa acquisendo un *competent functioning*, ovvero un bagaglio di competenze e comportamenti di base necessari per fronteggiare al meglio, se successivamente si manifestasse, un evento simile o identico.

Essere resiliente non è una abilità rara; in realtà, può essere appresa e sviluppata praticamente da chiunque: la resilienza deve essere considerata come un processo di individuazione, attraverso un sistema strutturato, volto alla graduale scoperta di abilità personali e uniche.

Un malinteso comune si fonda sull'erronea considerazione di un individuo resiliente come un soggetto privo di emozioni o pensieri negativi; al contrario, gli individui resilienti sviluppano, attraverso il tempo, tecniche di protezione adeguate che permettono loro di navigare in modo efficace e relativamente facile in situazioni avverse o critiche.

Nel campo della psicologia, l'indagine preliminare che esaminava la resilienza rappresentava un "passaggio paradigmatico dall'individuazione dei fattori di rischio, che hanno portato a problemi psicosociali, all'identificazione dei punti di forza di un individuo". Esempi di tali punti di forza sono: un buon temperamento, autostima, spiccate capacità di pianificazione (Richardson, 2002).

Sempre più i ricercatori si sono concentrati sull'individuazione delle caratteristiche degli individui ed in particolare dei giovani che sono cresciuti vivendo in circostanze difficili, come la povertà e la malattia mentale genitoriale (Garmezy, Rutter, Werner & Smith).

Una delle prime ricerche nel campo della resilienza psicologica risale alla prima metà degli anni Settanta: Garmezy, N. (1973). *Competence and adaptation in adult schizophrenic patients and children at risk*, pp. 163–204 in Dean, S. R.

In tale articolo l'autore ha descritto un set di esperimenti inerenti lo studio del fenomeno della schizofrenia.

Egli ha utilizzato l'epidemiologia — disciplina biomedica con la quale si studia la distribuzione e la frequenza delle malattie ed eventi di rilevanza sanitaria nella popolazione — per risalire ai fattori di rischio ed ai fattori di protezione, la cui interazione aiuta ora a meglio definire il concetto di resilienza.

Le ricerche di Garmezy concernevano bambini cresciuti in condizioni estremamente avverse, con madri affette da gravi patologie psichiche, come la schizofrenia, appunto.

Al contrario di molti studiosi suoi contemporanei però, egli non era interessato alle conseguenze negative generate da questo genere di esperienze, improntando invece la sua ricerca sul capire come mai alcuni di questi bambini ne sembrassero immuni. Bambini che, malgrado tutto, riuscivano a conservare una buona salute mentale e raggiungevano un buon grado di adattamento. Sta qui, infatti, il cuore del concetto di resilienza: riuscire ad “adattarsi bene a dispetto di avversità, traumi, tragedie, minacce o rilevanti forme di stress”.

Questi primi studi consideravano la resilienza principalmente come un tratto psicologico. In altre parole, si cercava di capire quali fossero le caratteristiche distintive delle persone considerate “resilienti”.

Le ricerche in questo campo sono state numerosissime e hanno individuato una moltitudine di fattori diversi. Burns, in un tentativo di sintesi, li ha organizzati in quattro aree:

1. Autonomia
2. Capacità di *problem solving*
3. Abilità sociali
4. Propositi per il futuro

Dall'inizio degli anni Novanta, tuttavia, si è andato sempre più affermando un modello diverso. Sono molti gli autori che hanno iniziato a considerare la resilienza non più come un tratto stabile, ma come un processo dinamico.

L'obiettivo della ricerca si è così spostato dall'identificazione dei fattori protettivi alla comprensione del processo attraverso il quale gli individui superano le avversità. Come testimoniano gli studi (Luthar, Cicchetti e Becker, 2000), una volta provato che una specifica variabile possa influire sulle azioni o comportamenti di uno specifico gruppo di soggetti a rischio, gli studiosi hanno l'onere di concentrare la propria indagine sulla comprensione dei meccanismi tramite i quali gli individui riusciranno a proteggersi o meno dall'evento traumatico preso in considerazione.

In concreto, sarà necessario scoprire il grado in cui la variabile esaminata (fattore protettivo/ di protezione) attenui gli effetti negativi sulla psiche derivanti da un dato evento sfavorevole.

L'importanza relativa di ciascun “mediatore” ipotizzato può essere statisticamente calcolata mediante il processo di Baron e Kenny (1986), il quale prevede essenzialmente la determinazione del grado di

attenuazione, o mediazione, derivante dall'interazione tra variabili preesistenti (protettive), ed eventi esterni, dopo aver valutato la varianza (il numero dei parametri caratteristici che possono essere modificati senza che venga modificato il numero e la natura delle fasi che compongono tale particolare processo) condivisa tra questi ed i mediatori stessi ipotizzati.

In tempi più recenti, invece, Bonanno e Mancini (2008) hanno osservato come la maggioranza delle persone sperimenti almeno un evento potenzialmente traumatico (PTE) durante il corso della loro vita.

Il termine “potenzialmente” è importante perché richiama l'attenzione sulle differenze nel modo in cui le persone reagiscono a tali eventi e se effettivamente si verificano in loro un trauma. Si è potuto osservare come alcuni individui vengono sopraffatti dal problema e come altri reagiscono positivamente.

A tal proposito Bonanno, nell'articolo *Loss, trauma, and human resilience: have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events?* Evidenzia come la stragrande maggioranza degli individui, nonostante risultino esposti a perdite o eventi potenzialmente traumatici, continuano ad avere esperienze emozionali positive, mostrando solo disordini minori e transitori in relazione alle esperienze negative affrontate.

Purtroppo, dato che gran parte degli studi inerenti la capacità degli individui adulti di affrontare una perdita o un trauma sono stati affrontati da individui e gli stessi soggetti a disturbi, tale tipo di resilienza è stata considerata come rara o addirittura inesistente.

L'autore sfida queste ipotesi affermando che la resilienza rappresenta una traiettoria distinta dal processo di recupero; che la resilienza a fronte di perdite o traumi potenziali è più comune di quanto spesso si crede e che ci sono molteplici percorsi da intraprendere, talvolta inaspettati, affinché un individuo possa raggiungere uno stato di equilibrio.

La resilienza sarebbe quindi il risultato dell'interazione tra fattori di rischio e fattori protettivi.

In altre parole non si nascerebbe resilienti, ma lo si potrebbe diventare in risposta alle avversità: d'altronde, non si può parlare di resilienza senza parlare di stress.

Partire dallo studio dell'individuo è pertanto necessario per comprendere la capacità di risposta di un'entità più grande, come un'organizzazione, al verificarsi di eventuali problematiche.

In sintesi: inizialmente la ricerca sulla resilienza psicologica si è soffermata sull'analisi degli elementi che proteggono un individuo dai fattori di stress che incontra durante la propria vita, distinguendo tra coloro che si adattano alle circostanze e coloro che rispondono alle esigenze; negli ultimi due decenni, invece, la comprensione del comportamento umano al sopraggiungere di situazioni difficili si è sviluppata rapidamente in relazione all'identificazione dei fattori protettivi ed alla comprensione del processo attraverso il quale gli individui superano le avversità che sovente sono costretti ad affrontare.

1.2.4 La Resilienza in ecologia: la resilienza nei sistemi ecologici

Sono ormai passati più di quattro decenni (1973) dal momento in cui il termine resilienza è stato introdotto in letteratura dall'ecologo C. S. Holling. Da quel momento in poi si sono venute a delineare diverse definizioni, basate su diverse ideologie, inerenti tale fattispecie concettuale.

La resilienza di un sistema ecologico è stata definita dalla letteratura in due differenti modi, ciascuno dei quali concernente diversi aspetti della stabilità del sistema stesso.

Holling, in particolare, ha innanzitutto sottolineato tali aspetti dando risalto alla distinzione tra efficienza e persistenza, tra costanza e cambiamento, tra prevedibilità ed imprevedibilità; egli ha quindi definito la stabilità come la persistenza di un sistema prossimo ad uno stato di equilibrio indicando, al contrario, l'essere resiliente come il comportamento tipico di sistemi dinamici lontani dall'equilibrio; Holling definisce dunque la resilienza come la quantità di disturbi che un sistema può assorbire senza cambiare il suo stato originario.

Le diverse definizioni legate al concetto di resilienza sono a loro volta legate a ipotesi sulla presenza di equilibri singoli o multipli in un sistema:

- **Resilienza e equilibrio singolo (globale)**

Molti autori definiscono il termine resilienza come il periodo di tempo necessario ad un sistema per tornare ad uno stato di equilibrio, anche definito stato stazionario, dopo una perturbazione.

Implicito in questa definizione è che il sistema esiste solo quando è vicino ad una condizione di equilibrio singolo o globale. La misurazione della resilienza, dunque, è quantificabile in quanto lontano il sistema si è spostato da quell'equilibrio (nel tempo), e in quanto rapidamente ritorna verso lo stesso.

Altri autori, invece, considerano i tempi di ritorno come misura di stabilità piuttosto che della resilienza.

Holling ha definito il tempo di ritorno di un sistema al suo stato originario come *resilience engineering*: la definizione del tempo di ritorno nasce dalle tradizioni ingegneristiche, dove il *light motive* è quello di progettare sistemi con un singolo obiettivo operativo.

C'è dunque un'ipotesi implicita della stabilità globale, vale a dire: c'è solo un equilibrio o uno stato stazionario o, se esistono altri stati operativi, dovrebbero essere evitati applicando misure a salvaguardia del sistema.

- **Resilienza e equilibrio multiplo**

Il secondo tipo di resilienza enfatizza condizioni lontane da qualsiasi posizione di stato stazionario dove le instabilità possono rovesciare un sistema in un altro regime di comportamento, ovvero in un altro dominio di stabilità.

In questo caso, la resilienza viene misurata in relazione alla grandezza del disturbo che può essere assorbito prima che il sistema ridefinisca la sua struttura, cambiando le variabili e i processi di controllo.

Parleremo di “resilienza ecologica”, che si pone in contrasto con “resilienza ingegneristica”.

Una differenza fondamentale tra questi due tipi di resilienza riguarda l'esistenza di una molteplicità di stati, considerati “stabili”.

Se si presume che vi sia solo uno stato stabile, l'unica definizione possibile riguardante le misure per la resilienza stabilisce che esse siano vicine ad una condizione di equilibrio come nel caso del tempo di ritorno caratteristico, come in precedenza descritto.

Il concetto di resilienza ecologica presuppone, invece, l'esistenza di domini multipli di stabilità e della capacità di tolleranza del sistema alle perturbazioni, in quanto volte a facilitare le transizioni tra gli stati stabili.

La resilienza ecologica, di conseguenza, si riferisce alla larghezza o limite di un dominio di stabilità che viene definito dalla grandezza del disturbo che un sistema può assorbire prima che cambi il proprio stato.

La presenza di una molteplicità di stati stabili, e la presenza di transizioni tra di essi, può essere riscontrata in diversi sistemi ecologici: il passaggio dalla presenza dominante di piante a quella di alberi e boschi nelle zone semi-aride di Zimbabwe e Australia; in questi casi gli stati alternativi sono descritti dalla presenza di diversi tipi dominanti di vegetazione, mentre il disturbo è costituito dalla pressione che l'attività di pascolo esercita sulla stessa.

Altri esempi riguardano il passaggio da laghi caratterizzati da acque limpide e pulite a laghi con acque più torbide; in tal caso gli stati alternativi sono costituiti dalla presenza di diversi agenti primari che condizionano il colore dell'acqua o la presenza di radicate macrofiti — che costituiscono la componente del comparto vegetale degli ecosistemi fluviali che cresce su fondo in maniera completamente sommersa o parzialmente emersa lungo le sponde — mentre i disturbi comprendono variabili fisiche come la luce e la temperatura.

Gli stati alternativi sono descritti anche nei livelli di popolazione e sono creati da interazioni e transizioni all'interno della stessa.

Carpenter et al. e Scheffer, ad esempio, hanno utilizzato l'euristiche di una sfera e di una coppa per evidenziare le differenze tra questi tipi di resilienza.

Per la *resilience engineering* la sfera rappresenta lo stato del sistema, mentre la coppa rappresenta il dominio di stabilità. Un equilibrio esiste quando la sfera si accomoda in fondo alla coppa dopo che questa viene ripetutamente scossa da fattori di disturbo che conducono la sfera in una posizione interlocutoria e transitoria.

La *resilience engineering* si riferisce quindi alle caratteristiche inerenti la struttura della coppa, con la discesa sui lati che detta il tempo di ritorno della sfera sul fondo.

La resilienza ecologica suggerisce invece che esiste più di una coppa: la resilienza è definita dalla larghezza della parte superiore della coppa stessa.

Risulta dunque evidente in entrambe le definizioni l'ipotesi che la resilienza sia una proprietà statica dei sistemi. Cioè, una volta definita, la forma della coppa rimane fissa nel tempo.

In conclusione: la resilienza, in riferimento ai sistemi ecologici, corrisponde alla capacità di un sistema di assorbire i cambiamenti o resistere alle perturbazioni e agli altri fattori di stress, riportandosi ad uno stato di equilibrio.

In particolare, quando la resilienza aumenta un sistema socio-ecologico acquisisce una maggiore capacità di tollerare gli eventi di disturbo e, dunque, una minore possibilità di piombare in uno stato qualitativamente diverso caratterizzato da un diverso set di processi e da maggiore incertezza.

La ridotta resilienza aumenta, invece, la vulnerabilità di un sistema a piccoli disturbi ai quali in precedenza si sarebbe potuto tranquillamente far fronte.

Tuttavia, anche in assenza di disturbi, le condizioni di cambiamento graduale, ad esempio per quanto riguarda il clima, possono superare i livelli di soglia, provocando una risposta improvvisa ed improvvisata del sistema.

A tal punto il nuovo stato del sistema può essere meno desiderabile, come nel caso di laghi d'acqua dolce che diventano eutrofici e impoveriti della loro biodiversità.

Ripristinare un sistema allo stato precedente può essere complesso, costoso e a volte impossibile.

La ricerca suggerisce infatti che il ripristino di alcuni sistemi al loro stato precedente richiede un ritorno a condizioni che esistevano ben prima rispetto al punto di collasso.

È importante a tal proposito sottolineare come i progressi teorici negli ultimi anni abbiano comportato la definizione di una serie di sette principi (Biggs et al.), identificati quale “guida” per la costruzione della resilienza ed il sostegno dei “servizi ecosistemici” — intesi come i benefici multipli forniti dagli ecosistemi al genere umano nei sistemi socio-ecologici.

I principi comprendono: il mantenimento della diversità e della ridondanza, la gestione della connettività, la gestione di variabili e feedback, la promozione di complessi sistemi di adattamento, incoraggiando l'apprendimento, l'ampliamento della partecipazione e la promozione di sistemi di *governance* policentrica.

1.2.5 La Resilienza in ambito economico: come mitigare l’impatto di una calamità, dal quadro d’azione di Hyogo alla conferenza di Sendai.

Reggiani sosteneva che la nozione di resilienza dovrebbe essere un argomento fondamentale nello studio delle dinamiche dei sistemi economici territoriali, al fine di meglio comprendere il modo in cui tali sistemi rispondono a *stressor* di vario tipo, nonché a disturbi ed avversità.

Simmie e Martin nel proprio articolo *The economic resilience of regions: towards an evolutionary approach*, ad esempio, hanno rivisitato il concetto di resilienza economica regionale, rifiutando approcci basati sull’equilibrio. Questo perché le imprese, le organizzazioni e le istituzioni che compongono le economie regionali, stanno subendo continui cambiamenti, avendo l’obbligo di adattarsi ai propri ambienti economici.

Questi cambiamenti sono sempre più guidati dalla creazione, acquisizione e commercializzazione di nuove conoscenze; i processi, dunque, non risultano mai in equilibrio.

Gli autori si rivolgono pertanto ad una prospettiva teorica evolutiva: essa sottolinea l’adattamento ed il cambiamento quali processi chiave nello sviluppo, dimostrando come questi costituiscano le basi della resilienza economica regionale.

Questa crescita d’interesse è stata stimolata da diversi fattori e, senza dubbio, dalla successione di grandi disastri naturali e ambientali che hanno afflitto le comunità locali in diverse parti del mondo.

L’impatto sociale di un evento catastrofico non dipende, tuttavia, solo dalle caratteristiche fisiche, e quindi intrinseche, dell’evento, o dai suoi impatti diretti in termini di vite e risorse perse; una catastrofe non è un evento del tutto "naturale": la società e l’ambiente sono sovente soggetti a pericoli quali terremoti, tempeste, uragani, precipitazioni intense e inondazioni, siccità, ma solo se una calamità influenza il benessere sociale e provoca conseguenze negative sufficientemente elevate può essere allora etichettata come “disastro naturale”.

Un disastro naturale si verifica solo quando vi è congiunzione tra un evento naturale, e dunque il pericolo ad esso associato, ed il sistema — inteso come l’insieme di elementi o sottosistemi interconnessi tra di loro o con l’ambiente esterno, tramite reciproche relazioni — portando a conseguenze negative.

Le conseguenze più immediate delle calamità naturali sono ovviamente le vittime che esse si lasciano alle spalle. Solo tra il 1980 e il 2011 i disastri hanno causato 2.275.000 decessi, quasi la metà dei quali in paesi a basso reddito (solo il 5% nei paesi ad alto reddito). La priorità del *Risk Management* è dunque salvare vite umane soprattutto nei paesi in via di sviluppo, paesi in cui si verificano gran parte di queste perdite.

Costruire infrastrutture più resistenti, adottare metodi di prevenzione, ad esempio attraverso sistemi di allarme e di evacuazione all'avanguardia, può permettere di limitare al minimo la perdita di vite ma ciò, ovviamente, ha un costo.

Oltre alle perdite umane, infatti, i disastri naturali hanno conseguenze economiche che influenzano, a volte gravemente, il benessere sociale: da un punto di vista economico un “disastro naturale” può essere definito come un evento che causa perturbazioni nel funzionamento del sistema, con un impatto negativo significativo sui beni, sui fattori di produzione, sull'occupazione e sul consumo.

Quando ciò accade, la perturbazione colpisce il sistema economico in un modo che va oltre l'immediata perdita di asset e di liquidità: essa viene ridotta dalle spese necessarie per la sostituzione o ricostruzione delle proprietà danneggiate; ulteriori conseguenze si denotano, infatti, nella riduzione degli output e della produzione interna, con conseguente riduzione del reddito e dei mezzi di sussistenza, razionati in alcuni settori, e la perdita di occupazione.

Al di là delle perdite umane e delle conseguenze disastrose sul benessere sociale, sarà interessante quanto necessario esaminare, tuttavia, come un sistema, un'entità o un'organizzazione, può reagire al verificarsi di contingenze di tale portata cercando di mitigarne al minimo l'impatto.

In particolare, la capacità di un'economia, o di una società, di ridurre al minimo la perdita di benessere sociale conseguente il verificarsi di un disastro di una certa dimensione è spesso definita come “resilienza”: gli impatti sul benessere sociale dipendono infatti dalla capacità dell'economia di affrontare e minimizzare le perdite di consumo aggregato, ovvero la somma della spesa in consumo di tutte le famiglie e imprese appartenenti a un sistema economico.

Questa capacità può essere definita come “resilienza macro-economica” alle catastrofi naturali.

La resilienza macroeconomica consta di due componenti: la resilienza istantanea, che consiste nella capacità di limitare l'entità delle perdite immediate per un dato numero di asset persi; e la resilienza dinamica, che riguarda la capacità di ricostruzione e recupero in tempi brevi.

Gli impatti sul *welfare* dipendono tuttavia anche dalla “resilienza micro-economica”.

La resilienza micro-economica, in particolare, è definita dalla distribuzione delle perdite, dalla vulnerabilità degli individui, quantificata nel reddito pre-disastro posseduto, e nella capacità di mitigare gli shock nel tempo, assicurando il corretto funzionamento del sistema di protezione sociale.

Il rischio di un forte impatto sul benessere sociale in un paese può essere quindi ridotto: riducendo l'esposizione o la vulnerabilità delle persone e degli asset, aumentando la resilienza macroeconomica — riducendo le perdite di consumo aggregato per un determinato livello di perdita degli asset — o aumentando la resilienza microeconomica — diminuendo la perdita di benessere per un determinato livello di perdite di consumo aggregato.

Nel contesto degli obiettivi di sviluppo post 2015, degli obiettivi di sviluppo sostenibile e della seconda fase del quadro d'azione Hyogo, molte iniziative mirano così a definire e misurare la resilienza a livello nazionale attraverso opportuni indicatori (Rose, 2013).

Tali indicatori sono in particolare utilizzati per misurare i progressi compiuti nel miglioramento da un punto di vista della capacità di resilienza di un determinato paese o per confrontare i territori tra loro, affinché a quelli in difficoltà possano essere destinate maggiori risorse.

Ciò nonostante, la complessità dei meccanismi in gioco e l'alta eterogeneità dei paesi, degli individui e dei disastri, rendono estremamente difficile la definizione di un indicatore di resilienza e la sua misurazione ancor di più.

Molte organizzazioni si troveranno impreparate nel sostenere danni causati da eventi avversi, a meno che non creino adeguate capacità e conoscenze decisionali su come definire e pianificare un approccio resiliente.

Un passaggio fondamentale al fine di ridurre al minimo, o quanto meno lenire, l'impatto di una catastrofe naturale su un sistema, è stato compiuto nel gennaio 2005: grazie allo sviluppo della conoscenza, della scienza dell'esperienza, la conferenza mondiale sulla riduzione delle catastrofi ha potuto adottare il "quadro d'azione Hyogo 2005-2015 (HFA) al fine di rendere le varie nazioni maggiormente resilienti ai disastri.

Questa "carta bianca" mirava a promuovere "un'efficace integrazione tra politiche di sviluppo sostenibile, pianificazione e programmazione a tutti i livelli per la corretta valutazione del rischio", descrivendo un approccio strategico e sistematico per ridurre le vulnerabilità ed il rischio di catastrofi naturali.

Il quadro d'azione Hyogo 2005-2015 fu il primo a spiegare, descrivere e specificare, le azioni e i comportamenti necessari al fine di ridurre le perdite derivanti da calamità.

Tale piano d'azione è stato sviluppato dai molti soggetti coinvolti — governi, agenzie internazionali, esperti, studiosi — al fine di creare un sistema comune di coordinamento.

L'HFA delineava cinque priorità d'azione offrendo principi guida e mezzi pratici per raggiungere la resilienza ai disastri:

1. Rendere prioritaria la riduzione del rischio di catastrofi;
2. Migliorare le informazioni sul rischio e l'allarme preventivo;
3. Costruire una cultura fondata sulla sicurezza e sulla resilienza;
4. Ridurre al minimo i rischi nei settori chiave;
5. Rafforzare la preparazione e la risposta ad eventi critici;

L'obiettivo del quadro d'azione Hyogo 2005-2015 consisteva dunque nella gestione dei rischi e nello sviluppo della resilienza riducendo, sostanzialmente, le perdite derivanti da calamità entro il 2015.

Dall'adozione del quadro d'azione di Hyogo delle Nazioni Unite (HFA), nel 2005, sono stati compiuti progressi su iniziative globali, regionali e nazionali per la costruzione della resilienza in tutto il ciclo inerente la gestione delle catastrofi (prevenzione, preparazione, risposta e recupero immediato).

Il sostegno alla gestione del rischio ha così guadagnato slancio e ha contribuito alla maggiore attenzione, oltre che a maggiori investimenti nel campo della prevenzione e della capacità di ripresa, cercando di affrontare al meglio gli strascichi lasciati alle spalle da una calamità di ingente portata.

Sulla scia tracciata dal quadro d'azione di Hyogo a Sendai, dal 14 al 18 marzo 2015, si svolse la terza Conferenza mondiale delle Nazioni Unite sulla riduzione del rischio di catastrofi, attirando 6.500 delegati alla conferenza e 50.000 persone al Forum pubblico associato.

Sendai è la città più grande della prefettura di Miyagi, nel nord-est del Giappone. Essa rivestì un ruolo di primo piano in quanto fu colpita in prima persona dal terremoto del Tōhoku del 2011, essendo situata a 130 chilometri dall'epicentro.

La conferenza, in particolare, vide come tematica centrale il dibattito sull'adeguatezza, o meno, della risposta giapponese al disastro del 2011, nonché l'osservazione di come un sistema di allarme rapido ed efficiente possa rivestire un ruolo fondamentale nel salvare vite umane quando si viene colpiti da terremoti o tsunami.

Inoltre, la conferenza di Sendai coincise con l'avvento del ciclone Pam che colpì Vanuatu, con la conseguente urgente richiesta di assistenza internazionale per il suo popolo. Quindi, nel 2015, molte nazioni già sviluppate annunciarono la creazione di *partnership* con paesi più piccoli al fine di prepararsi al meglio ad eventuali future operazioni di soccorso.

La conferenza ha adottato il *framework* Sendai per la riduzione dei rischi di disastro 2015-2030. Il *framework* Sendai è il primo e principale accordo dell'agenda di sviluppo post-2015, e presenta sette obiettivi e quattro priorità d'azione.

Approvata dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite nel giugno 2015, Il *framework* Sendai è un accordo non vincolante di quindici anni che riconosce allo Stato il ruolo primario di ridurre il rischio di catastrofi, ma al contempo stabilisce come tale responsabilità debba essere condivisa con altre parti interessate, tra cui il governo locale ed il settore privato, mirando alla "sostanziale riduzione del rischio legato all'avvento di catastrofi ed alla perdita di vite umane, dei mezzi di sussistenza e di beni economici, fisici, sociali, culturali e ambientali delle persone, delle imprese, delle comunità e dei paesi "

Il *framework* Sendai ha definito quattro specifiche priorità d'azione:

1. Misurare il grado di rischio legato ad una catastrofe;
2. Rafforzare la *governance* per la gestione del rischio;
3. Investire sulla resilienza delle nazioni;
4. Incrementare la prevenzione alle catastrofi per una risposta efficace e pienamente incentrata sul recupero, la riabilitazione e la ricostruzione del territorio colpito;

In conclusione, sarà possibile notare come la conferenza di Sendai non abbia costituito altro che un *continuum* rispetto a quanto concordato nel precedente quadro d'azione di Hyogo del 2005, il cui confronto ha permesso di individuare obiettivi globali ben precisi.

Ci si aspetta in futuro di poter ridurre in maniera sostanziale il tasso di mortalità legato all'avvento di catastrofi, nonché le perdite economiche ad esse collegate, tramite la cooperazione tra le varie nazioni in un'ottica di condivisione e di mutuo soccorso.

1.3 Conclusioni

Come si evince da quanto osservato nella prima parte dell'elaborato, il concetto di resilienza viene oggi esaminato in una vasta gamma di contesti e discipline: in ambito manageriale ed economico, nelle scienze ecologiche, nonché in psicologia ed ingegneria.

Il termine "resilienza" affonda le sue radici nel campo della metallurgia, ove viene definita come la capacità di un metallo di resistere all'impatto di forze che ad esso vengono applicate, ma col passare degli anni è stato dapprima introdotto in studi incentrati sulla psiche, e dunque sull'individuo, per poi spostare il focus su entità più grandi, come le organizzazioni imprenditoriali.

Nei vari campi di applicazione e nelle varie discipline prese in esame, dunque, l'essere resiliente viene inteso, in via generale, come l'individuo, l'organizzazione o il sistema in grado di reagire positivamente a minacce esterne che talvolta ne condizionano l'incedere durante il proprio ciclo di vita.

Una delle principali difficoltà nella conduzione della ricerca sulla resilienza deriva dall'esistenza di ampie discrepanze nel modo in cui viene definita e concettualizzata. Infatti, il costrutto di resilienza è stato definito variamente, nelle diverse discipline, come un tratto, un processo o un risultato.

Affrontare questo dibattito è fondamentale, in quanto ciò permetterà di fornire ai ricercatori dei confini teorici che permettano di determinare la natura, la direzione e la veridicità dell'indagine e della ricerca.

Davydov, Stewart, Ritchie e Chaudieu in *Resilience and mental health*, ad esempio, hanno recentemente osservato come le discrepanze concettuali ostacolano la valutazione e il confronto tra i risultati della ricerca sulla resilienza, escludano meta-analisi e rendano difficile l'operatività del costrutto per la misurazione. Quindi, hanno concluso che "il chiarimento in tale tematica deve procedere innanzitutto dall'unificazione concettuale del termine".

Concluderei questa prima parte dell'elaborato con una celebre frase di Hemingway: "la vita spezza tutti, ma solo alcuni diventano più forti proprio nel punto in cui sono stati spezzati".

In sostanza, utilizzando una metafora, possiamo dire che la resilienza non è altro che la capacità di rinascere dalle proprie ceneri più forti di prima.

CAPITOLO 2 - Da rischio e vulnerabilità ad opportunità e successo: la resilienza organizzativa

2.1 Introduzione

In questa seconda parte dell'elaborato si andrà ad approfondire quello che è il concetto cardine attorno al quale ruota l'intera trattazione: la nozione di resilienza organizzativa.

In primis si potrà osservare come, in un mondo sempre più dinamico ed interconnesso (da un punto di vista sociale, ma anche tecnologico ed ambientale), sono sempre meno le organizzazioni in grado di conservare posizioni competitive, o addirittura sopravvivere e successivamente prosperare, a seguito di eventi inaspettati.

Le minacce, che sempre più spesso si abbattono come una spada di Damocle sulle varie entità organizzative, possono essere distinte in base alla gravità ed alla frequenza e possono essere sia esogene che endogene rispetto al sistema stesso.

I sistemi complessi sovente non sono in grado di resistere a tali shock; è quindi necessario che tutti gli sforzi siano improntati a rendere le organizzazioni robuste ma soprattutto resilienti.

In questo secondo capitolo dunque, partendo dal definire brevemente il concetto di organizzazione, si andrà a tracciare un excursus che porti a meglio comprendere cosa si intende quando si parla di resilienza organizzativa, delineando le varie caratteristiche che contraddistinguono un'organizzazione resiliente.

Ci si soffermerà sulla definizione delle metodologie più adatte per il conseguimento di uno status di resilienza, nonché dei vari modelli ad essa associati, andando poi ad enunciare le varie dimensioni di cui la resilienza organizzativa consta, attraverso l'esplicitazione delle componenti su cui un'azienda deve indispensabilmente investire per essere pronta al cambiamento, allo sviluppo ed all'evoluzione.

Infine, si fornirà un'accurata analisi delle politiche di gestione aziendale, della connessione tra lo sviluppo e la gestione del rischio delle catene di approvvigionamento, approfondendo il focus, in particolare, sulle politiche inerenti la gestione del capitale umano.

2.2 Dalla definizione di organizzazione alla resilienza organizzativa: le caratteristiche dell'organizzazione resiliente

Un'organizzazione (dalla lingua greca antica: ὄργανον *-organon-* strumento) è definita come un gruppo di persone formalmente unite al fine di realizzare uno o più obiettivi comuni che individualmente difficilmente riuscirebbero a conseguire.

Già da questa prima definizione sarà facile comprendere come attori imprescindibili per il corretto funzionamento di un'organizzazione siano i membri di cui essa stessa si compone, ma tale concetto verrà approfondito più avanti.

È dapprima affascinante notare come le organizzazioni, anche se insignite dello status di “sistemi complessi” per eccellenza, agli albori del proprio ciclo di vita siano paragonabili ad esili e vulnerabili canne di bambù vista l'elevata fragilità intrinseca, almeno inizialmente, nella propria struttura; solo con il passare del tempo, infatti, esse sviluppano la propria ossatura e le strategie che consentono loro di gestire il confronto con la concorrenza, potendo così fronteggiare le sfide dettate dal cambiamento ambientale: l'abilità nel sopravvivere ad un repentino cambiamento costituisce l'ago della bilancia, ovvero ciò che permette di distinguere una semplice organizzazione da un'organizzazione resiliente in quanto, per definizione, solo quest'ultima tenderà a trovarsi a proprio agio in un ambiente dinamico e mutevole e caratterizzato da continui eventi di “rottura” (*eventi disruptive*).

D'altro canto, proponendo un intrigante collegamento con quanto affermato dalla teoria sull'evoluzione della specie, “non è il più forte della specie che sopravvive, né il più intelligente, ma il più sensibile al cambiamento. Nella lotta per la sopravvivenza, i più forti vincono a spese dei loro rivali perché riescono ad adattarsi meglio al loro ambiente” (Charles Darwin).

E se la celebre frase di Darwin venisse applicata anche per spiegare la sopravvivenza delle organizzazioni? E se fosse davvero questa la chiave di volta, e pertanto ciò che consente di conseguire un vantaggio competitivo sostenibile in un ambiente di mercato dinamico e turbolento?

È in un certo senso questo il tema su cui Rangay Gulati focalizza la sua attenzione in *Reorganize for Resilience*.

Partendo da alcune ricerche sulle ultime crisi finanziarie, l'autore ha osservato come:

- Durante gli ultimi 3 periodi di recessione, circa il 60% delle organizzazioni è riuscito a sopravvivere nonostante il momento di contrazione; la restante parte è invece stata costretta ad uscire dal mercato;
- Il 90-95% delle organizzazioni sopravvissute ha concentrato la maggior parte dei propri sforzi nel preservare le proprie attività *core*, tagliando i costi, rinunciando alla crescita, conservando le

proprie risorse aspettando tempi migliori, prediligendo dunque un approccio basato sull'attesa (*weathering the storm*);

- Solo il 5-10% delle entità sopravvissute, piuttosto che limitarsi alla mera sopravvivenza, è riuscito a trasformare la recessione in un'opportunità per crescere e staccare la concorrenza, acquisendo un vantaggio competitivo notevole;

Partendo da tale evidenza empirica, l'autore ha osservato come l'essere resilienti, inteso come la capacità di un'entità di sfruttare le opportunità che un evento sfavorevole nasconde in grembo, sia proprio ciò di cui le organizzazioni hanno bisogno per far fronte ad una competizione globale.

Gli studi di Gulati, in particolare, mostrano come il perno attorno al quale la resilienza debba essere fatta ruotare sia indubbiamente la centralità del cliente (ottica *outside-in*), ovvero la capacità di rindirizzare costantemente la propria offerta verso le mutevoli richieste del mercato nonché del consumatore, appunto.

Concentrarsi sul creare servizi di valore per il cliente, piuttosto che limitarsi a vendere i propri prodotti, comporta automaticamente una maggiore flessibilità organizzativa, favorendo l'agilità e la reattività di risposta al cambiamento: come osservato da Richard Ellsworth, le aziende orientate al cliente mostrano un vantaggio in termini di ritorni per gli *shareholder* del 36% al di sopra della media del proprio settore contro il 17% di quelle orientate nel generare valore per gli azionisti.

Possedere simili caratteristiche è tuttavia molto raro: la maggior parte delle organizzazioni è portata a costituire barriere al fine di preservare le proprie strutture, creando una forte opposizione al cambiamento e nondimeno alla resilienza.

Secondo Gulati, benché lungo e tortuoso, il percorso verso la resilienza organizzativa è possibile purché si passi attraverso 4 livelli, ciascuno dei quali rappresentante una diversa ottica aziendale:

1. ***Inside-out***: l'ottica che si focalizza sulla centralità dell'azienda, secondo cui le attività di R&D e produzione devono essere incentrate alla creazione di prodotti e servizi che vengano poi "sparati" verso il consumatore finale: il cliente in tal caso è considerato dunque come un target passivo;
2. ***Customer Segmentation***: in tal caso, l'ottica aziendale continua ad essere incentrata sul prodotto, iniziando tuttavia a comprendere a sufficienza le esigenze della propria clientela: essa verrà divisa in vari "segmenti", per ciascuno dei quali l'azienda svilupperà specifiche strategie / prodotti;
3. ***Customer solutions***: l'azienda comincia a riconoscersi non più unicamente come venditrice di prodotti ma come "risolutrice" dei problemi del proprio cliente.

In tale ottica l'organizzazione proporrà soluzioni incentrate sulla creazione di nuovo valore, nonché alla soddisfazione del proprio cliente. Tale “livello” mette per la prima volta in risalto come il *driver* di resilienza sia insito nello scovare i problemi più rilevanti per il proprio cliente e risolverli, soddisfacendo le sue esigenze;

4. **Outside-in:** arrivata a questo punto l'azienda comprende di non poter rispondere ai problemi del cliente unicamente con i prodotti / servizi internamente costituiti e, comunque, non senza cambiare volta per volta i propri processi produttivi: si vengono così sempre più spesso a creare partnership con fornitori e perfino con i propri competitors; le attività *core* vengono ristrette per aumentare l'efficienza; nei vari segmenti vengono immessi specialisti del prodotto affinché possa essere dato il massimo supporto al cliente, mentre i segmenti dedicati al marketing ed alle vendite costituiscono la direzione strategica da perseguire in base ai segnali captati dall'esterno. Si tratta dunque dell'evoluzione finale della sinergia azienda-cliente;

È importante sottolineare come, per avanzare lungo i “livelli di resilienza” di cui si è appena disquisito, sia tuttavia necessario per un'organizzazione fruire di 5 leve, il cui contributo consente il perfezionamento di una cultura aziendale fondata sulla resilienza:

1. **Coordinamento:** di compiti, scambi informativi e delle attività di ciascun membro dell'organizzazione;
2. **Cooperazione:** tra management e dipendenti dell'azienda, in un'ottica di perseguimento della medesima mission aziendale;
3. **Condivisione:** andare nella stessa direzione, e dunque collaborare, comporta inevitabilmente questioni su chi sia deputato ad esercitare il potere decisionale in azienda. In un'ottica incentrata sul consumatore, in particolare, il potere deve essere esercitato da chi è deputato a capire e risolvere i problemi del cliente, al fine di sviluppare un'ottica *outside-in*;
4. **Competenza:** oltre ad una conoscenza “verticale” del prodotto / servizio offerto, sarà necessario introdurre nuove competenze di tipo “orizzontali”, che spazino sull'intero dominio d'azione dell'azienda e che comportino un miglioramento nel livello di *know-how* aziendale;
5. **Connessione:** infine, per pervenire al massimo livello di resilienza, sarà fondamentale per l'impresa valicare i propri confini sviluppando una fitta rete di collaborazioni con entità

esterne, tramite le quali orchestrare dinamicamente i servizi di cui il cliente dimostra aver più bisogno, ottenendo così un vantaggio competitivo maggiore;

Pertanto, alla luce di quanto appena detto, in ambienti di mercato turbolenti, dinamici ed in continua evoluzione, solo le organizzazioni flessibili, agili e dinamiche, saranno in grado di prosperare.

Spesso le imprese devono essere in grado di andare ben oltre la prospettiva di una mera sopravvivenza, dovendo fronteggiare ambienti complessi, incerti e minacciosi: parleremo in tal caso di “organizzazioni resilienti”.

Sostanzialmente, conducendo una dettagliata ricerca, si è osservato come un’organizzazione resiliente rifletta un sistema capace di reagire positivamente ad eventi negativi e che sia quindi in grado di sviluppare competenze di resilienza nei suoi membri;

ma come si configura un’organizzazione resiliente? Quali sono i benefici che trae potenziando la propria capacità di resilienza?

Un’organizzazione resiliente tenderà, indubbiamente, a dimostrare tratti ben precisi rispetto al modo in cui opera essendo caratterizzata da:

- **Un’elevata adattabilità strategica** – che conferisce all’organizzazione la capacità di gestire con successo le circostanze mutevoli, anche se ciò dovesse significare allontanarsi dal proprio *core business*;
- **Una leadership flessibile** - che consente all’entità di rispondere rapidamente e adeguatamente ad opportunità e minacce, a partire dai propri dirigenti;
- **Una robusta governance** - che concerne la regolamentazione dell’intera struttura organizzativa basandosi su una cultura incentrata sulla fiducia, trasparenza ed innovazione, assicurandosi contemporaneamente di restare fedeli alla propria *vision* aziendale ed ai propri valori;

Avendo definito brevemente quelle che sono le caratteristiche e le problematiche tipiche da superare affinché un’organizzazione possa considerarsi “resiliente”, sarà ora fondamentale rispondere ad un ulteriore quesito, forse il più importante, ossia: “cosa si intende per resilienza organizzativa?”

Partendo dal tracciare un breve excursus storico sarà possibile osservare come la teoria della gestione strategica ed organizzativa sia caratterizzata da un passato illustre, essendosi evoluta in modo deciso già a partire dalla fine degli anni’40 con i primi lavori di Selznick (*Foundations of the theory of organization*, 1948), in cui l’autore definisce un’organizzazione come “la disposizione di un insieme di persone volta a facilitare il compimento di un fine concordato attraverso l’allocazione di funzioni ed attività”, e Penrose (*The theory of the growth of the firm*, 1959) che ha illuminato e ispirato la ricerca

negli ambiti della strategia, dell'imprenditorialità, della creazione di conoscenza e dell'innovazione, analizzando le attività e le decisioni manageriali, le routine organizzative, nonché i fattori che inevitabilmente limitano le prospettive di crescita di un'azienda.

Il campo della ricerca si è poi evoluto come testimoniato, sul finire del secondo millennio (1999), da Hoskisson, Hitt, Wan e Yiu che, in *Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum*, hanno osservato come il campo della strategia aziendale oscilli come un pendolo da una prospettiva "interna" (incentrata sulla *leadership* e sul processo decisionale), verso una prospettiva "esterna", (guidata dai paradigmi dell'economia industriale di Porter), per poi ritornare ad una prospettiva "interna" con l'avvento della RBV (*resources based view*).

La ricerca si è dunque concentrata sul ciclo evolutivo dell'azienda e su come le risorse, e le capacità dinamiche, siano gestite attraverso la *Path-dependence* (concezione secondo la quale piccoli eventi avvenuti in passato, anche se non più rilevanti, possono avere conseguenze significative in tempi successivi), per far fronte a situazioni complesse nel tempo (Eriksson, Majkgard e Sharma, 2000).

Lamberg e Parvinen, in *The river Metaphor for strategic management*, hanno poi paragonato il concetto di resilienza organizzativa all'inedere dell'acqua di un fiume che scivola lungo una serie di percorsi, diversi l'uno dagli altri, attraverso i quali l'organizzazione cerca di adattarsi alla complessità, ai cambiamenti e all'incertezza che la sua *leadership* è costretta ad affrontare in ambienti di mercato molto competitivi.

Tali analogie costituiscono un mezzo eccellente, ma non del tutto esaustivo, nel tentare di chiarire i motivi per i quali alcune aziende hanno successo mentre altre falliscono.

La comprensione sulla capacità di adattamento delle organizzazioni è così progredita seguendo la traiettoria tracciata da opere di studiosi come Chakravarthy (*A promising metaphor for strategic management*) e Miller e Friesen (*Momentum and revolution in organizational adaptation*) in cui gli autori, fornendo un quadro completo di come la gestione strategica aziendale debba adattarsi al cambiamento, definiscono la resilienza organizzativa, rispettivamente, come il "processo" attraverso il quale un manager garantisce la sopravvivenza e la crescita a lungo termine della propria azienda, e come la "risultante" di due periodi considerati agli antipodi: i periodi di *momentum*, in cui si inverte o si annulla la tendenza negativa delle organizzazioni all'adattamento, essendo esse capaci di reagire al meglio ad eventuali eventi esogeni avversi, o drammatici periodi di *revolution*, caratterizzati da un minor grado di resistenza al cambiamento e da un grado di resilienza organizzativa inferiore.

È stato poi dato risalto all'applicazione della resilienza organizzativa nella gestione strategica delle risorse umane: in *Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management* (C.A. Lengnick-Hall, T.E. Beck, M.L. Lengnick-Hall), ad esempio, si osserva come la capacità di resilienza di un'organizzazione sia sviluppata attraverso la gestione strategica delle risorse umane al fine di creare competenze tra i dipendenti principali che, una volta aggregate a livello

organizzativo, consentono alle organizzazioni di rispondere con prontezza nel momento in cui subiscono violenti shock.

La resilienza organizzativa è stata poi definita come un attributo psicologico o comportamentale: secondo tale scuola di pensiero la resilienza organizzativa "si fonda sulla capacità di recupero dei membri dell'organizzazione" (Rioli & Savicki) e richiede "persone in grado di rispondere in modo rapido ed efficace al cambiamento"(Mallak).

La resilienza organizzativa intesa come capacità di adattamento, ovvero dell'essere in grado di "rimbalzare dalle avversità rafforzati e maggiormente intraprendenti ", è stata esaminata invece nella letteratura delle organizzazioni ad alta affidabilità (HRO).

Gli HRO (*High Reliability Organization*) sono organizzazioni il cui scopo è insito nell'evitare catastrofi in ambienti in cui ci si può aspettare incidenti a causa di complessità e fattori di rischio e le cui conseguenze possono risultare dannose per l'uomo e l'ambiente circostante.

Esempi sono i sistemi di controllo del traffico aereo e le squadre di personale antincendio, come vigili del fuoco e guardia forestale.

La caratteristica peculiare di tali organizzazioni è, senza dubbio, la capacità di prevenzione: esse si focalizzano sui "guasti" prima che un evento dannoso si verifichi, incoraggiano una cultura fondata sul confronto ed il dialogo affinché sia possibile apprendere da situazioni caratterizzate da errori marginali e prevenirli prima che questi diventino di portata maggiore, promuovono lo sviluppo di una serie di strategie adattive — come dinamiche decisionali decentrate — che consentono la "migrazione" delle decisioni verso la persona con maggiore esperienza rispetto alla situazione con cui ci si va a confrontare. I fallimenti all'interno delle HRO sono comunque possibili ma, tuttavia, esistono meccanismi strutturali e culturali volti a ridurre gli effetti dovuti all'impatto di eventi deleteri, contenendoli entro scale più piccole ed evitando il collasso su vasta scala.

Gli HRO hanno sviluppato con successo un modello di *mindfulness* organizzativo in base al quale sistematicamente "preservano i dettagli, perfezionano le distinzioni, creano nuove categorie, richiamano l'attenzione sul contesto e proteggono da errori di valutazione".

È importante osservare come, affinché gli HRO raggiungano un'elevata affidabilità a livello tecnico, la reale sfida sia insita nel trasferire l'apprendimento dal livello operativo a quello strategico: solo in tal modo si può essere consapevoli delle differenze nei rapporti tra costi e guasti, nonché sull'aumento della complessità delle interrelazioni quando si ha a che fare con una gestione del sistema complessa e su larga scala.

Pertanto, la resilienza organizzativa è stata più recentemente definita come lo "scopo strategico primario nella logica della complessità", considerando quest'ultima come un flusso di ricerca indipendente in cui la prevedibilità ed il controllo delle condizioni di mercato sono limitati e con minimi cambiamenti nelle condizioni iniziali che possono comportare un'enorme varietà di risultati.

“Sopravvivere” è dunque molto diverso rispetto a “migliorare le proprie prestazioni”: alcuni ricercatori sostengono la necessità di una modalità di gestione doppia in cui i “criteri di successo lineare” vengano applicati in condizioni stabili mentre i “criteri di resilienza” in condizioni di turbolenza; altri concepiscono la gestione della resilienza come un tentativo di continua anticipazione, o adattamento, rispetto ai disturbi che possono compromettere permanentemente la capacità di profitto della società.

In ogni caso, la gestione della resilienza si discosta dall'ottimizzazione e richiede lo sviluppo della capacità di bilanciare efficienza ed adattabilità.

È possibile notare come questo flusso di ricerca sia pesantemente influenzato dalla letteratura emergente nella resilienza dei sistemi socio-ecologici, la quale accetta di aumentare fluttuazioni e trasformazioni tra stati di equilibrio multipli spostando il proprio criterio di indagine dalla ricerca dell'efficienza al ritorno allo stato di equilibrio per il mantenimento di funzioni e processi basilari.

Così, sia che gli studiosi si riferiscano alla sopravvivenza di sistemi complessi o all'adattamento, all'assorbimento del disturbo, alla robustezza e alla capacità di rimbalzare e di riprendersi dalle avversità, la resilienza organizzativa viene sempre e comunque considerata come un concetto positivo o una caratteristica del sistema desiderabile. In questo senso tutti i precedenti approcci di resilienza organizzativa hanno qualcosa in comune.

Tuttavia, la letteratura offre due punti di vista differenti sul significato di tale concetto:

1. Per il primo, di stampo ingegneristico, essa consiste semplicemente nella capacità di “rimbalzo”, ossia di ritorno all'omeostasi a seguito di stress ed eventi inattesi. Questa visione si basa su una definizione di resilienza organizzativa analoga, o quanto meno simile, a quanto osservato nel capitolo precedente in relazione alle scienze fisiche (un materiale risulterà resiliente solo se in grado di recuperare la sua forma originale e le sue caratteristiche dopo essere stato modellato da una forza su di esso applicata).

Pertanto, quando la resilienza organizzativa è considerata in tal modo, l'attenzione è generalmente posta sulle strategie di *coping*, ovvero sulla capacità dell'impresa di riprendere i livelli di performance attesi nel minor tempo possibile.

Gli sforzi organizzativi vengono così compiuti per ristabilire una connessione forte tra l'impresa e la nuova realtà ambientale evitando, o quantomeno limitando, disfunzioni durature;

2. Il secondo approccio assume invece una prospettiva diversa ponendo la sua attenzione al di là del mero “ripristino” delle attività aziendali, includendo così lo sviluppo di nuove capacità e nuove opportunità.

In tal caso la resilienza organizzativa rappresenta una “fioritura” in grado di capitalizzare al meglio le sfide inattese ed i cambiamenti: essa diviene un fattore indispensabile in quanto

consente all'impresa di sfruttare le sue risorse e capacità non solo per risolvere le problematiche attuali ma anche e soprattutto per edificare un futuro radioso e di successo.

Di conseguenza, secondo tale visione, la resilienza organizzativa è legata alla capacità di una società di assorbire la complessità, di emergere da una situazione impegnativa più forte e con un maggior bagaglio di esperienze e competenze;

Tale cambiamento di prospettiva ha avuto il grande merito di portare a considerare la resilienza non più solo come un sinonimo di *Risk Management*, *Crisis Management*, *Business Continuity*, o qualsiasi altro termine che si riferisca ad approcci volti alla sicurezza aziendale, identificandola invece come un più ampio costruito in grado di permettere un sensibile miglioramento all'entità nel suo complesso.

È ormai ampiamente riconosciuto come un più elevato livello di resilienza venga raggiunto da quelle organizzazioni più lungimiranti la cui ideologia sia fondata su valori ben definiti, nonché su coesione e coerenza tra i propri membri: per questi tipi di organizzazioni essere resilienti non significa solo essere tutelate ma anche essere affidabili e orientate alla qualità.

La resilienza organizzativa deve essere pertanto intesa come "la capacità di un'organizzazione di anticipare, prepararsi, rispondere e adattarsi a cambiamenti incrementali e alle improvvise *disruptions*, per sopravvivere e prosperare".

2.2.1 “Fiorire” superando le prove dettate dal tempo: il modello BSI (British Standard Institution) per il raggiungimento della resilienza organizzativa

Per meglio comprendere la differenza tra una semplice organizzazione ed un'organizzazione che ha nella resilienza una fonte di ricchezza ed unicità sarà interessante analizzare il significato della seguente citazione: “non è resiliente quell'organizzazione che si limita a sopravvivere nel lungo periodo, ma quella che fiorisce superando le prove dettate dal tempo” (Howard Kerr, *Chief Executive*, BSI).

Secondo Howard Kerr, amministratore delegato di BSI (*British Standards Institution*, leader globale nella formazione sui principali standard internazionali per i sistemi di gestione e supporto di professionisti ed organizzazioni), la resilienza organizzativa è un imperativo strategico per un'organizzazione che voglia prosperare in un mondo dinamico e interconnesso come quello odierno.

La padronanza della resilienza organizzativa richiede l'adozione di abitudini e *best practices* ad hoc volte a fornire miglioramenti attraverso la creazione di competenze e nuove capacità: ciò consente ai leader di assumere rischi maggiori potendo sfruttare al meglio le opportunità che gli si presentano.

L'idea di fondo che emerge in relazione al concetto di resilienza organizzativa, dunque, è quella di un elemento che possa guidare ed assistere le organizzazioni nella gestione proattiva di situazioni avverse, tramutando quest' ultime in opportunità.

Padroneggiare la resilienza richiede l'adozione di una mentalità aperta, al fine di migliorare il proprio business ed assimilare competenze e capacità che caratterizzano qualsiasi impresa e catena di approvvigionamento che abbia successo a livello globale: dai prodotti ai servizi, dalle persone ai processi, nonché dai valori alla *vision* aziendale ed alla cultura e i comportamenti.

La resilienza organizzativa richiede dunque il *commitment* dell'intera società: richiede una direzione dall'alto verso il basso (*top-down*) da parte dell'organo manageriale, ed un impegno dal basso verso l'alto (*bottom-up*) da parte dei dipendenti, attraverso una chiara comunicazione ed una volontà condivisa tra tutti i membri dell'organizzazione.

Altro parametro fondamentale è indubbiamente l'esperienza: a tal proposito, lo scrittore e filosofo Aldous Huxley ha osservato come, "l'esperienza non è ciò che ad un uomo accade. L'esperienza è ciò che un uomo realizza con quello che gli accade".

Analogamente, la resilienza non corrisponde a ciò che accade ad un'organizzazione ma a ciò che l'organizzazione realizza con quello che le accade: le organizzazioni più resilienti saranno di riflesso quelle più ansiose di imparare dalle proprie e dalle altrui esperienze per ridurre al minimo i problemi e trarne successivamente vantaggio. La presenza di una rete *peer-to-peer* (rete in cui i nodi sono gerarchizzati sotto forma di nodi equivalenti o paritari, che possono cioè fungere sia da cliente che da servente verso gli altri nodi terminali della rete) e la condivisione delle conoscenze è vitale, ad esempio, quando si cerca di investire in nuove aree, introdurre prodotti e processi innovativi, o si intende penetrare mercati nuovi e sconosciuti.

Pertanto, in sintesi, la resilienza organizzativa dà indicazioni in merito:

- alle capacità adattive che permettono ad una organizzazione di rispondere al cambiamento in modo celere ed efficace;
- alla capacità di un'azienda di superare eventi negativi ed imprevisti, al fine di pervenire all'adattamento al mutare dell'ambiente di riferimento, potendo così opporsi con successo a situazioni ostili ed imparare a sviluppare competenze organizzative, partendo dalle difficoltà, sia nel caso in cui ci siano cambiamenti (*Change Management*), sia di fronte a *stressor* di vario tipo (*Risk Management*);

Ma quali sono gli elementi essenziali e i domini della resilienza organizzativa?

I tre elementi essenziali della resilienza organizzativa per il modello BSI sono:

1. L'eccellenza del prodotto

In questo contesto, il termine "prodotto" si riferisce a qualsiasi prodotto, servizio o soluzione che un'organizzazione introduce nel mercato. Le organizzazioni dovranno prima di tutto chiedersi in quali mercati convenga penetrare, se le proprie qualità ed i propri prodotti corrispondano a quelli richiesti da quella particolare fetta di mercato, se essi saranno conformi alle normative ambientali e se così non fosse come potrebbe adattare la propria produzione.

Saranno resilienti le aziende dedite all'innovazione, differenziando l'offerta per rimanere in una posizione di vantaggio competitivo rispetto ai propri competitors;

2. Affidabilità del processo produttivo

Incorporare le migliori pratiche di sviluppo e di marketing per i propri prodotti e servizi costituisce una componente chiave del successo aziendale. Le organizzazioni resilienti sono quelle che si assicurano di compiere tali attività coerentemente, attraverso la forza e l'affidabilità dei loro processi, pur lasciando spazio all'innovazione e la creatività. Al fine di aumentare la propria capacità di resilienza vi deve dunque essere una gestione continuativa e conforme di fattori chiave quali la qualità, l'ambiente, la sicurezza delle informazioni, sia all'interno dell'organizzazione stessa sia nei punti chiave della propria rete di fornitura.

3. I comportamenti e le capacità dei membri dell'organizzazione

Le organizzazioni resilienti cercano di allineare quelle che sono le aspettative dei clienti con l'impegno profuso dai propri dipendenti. Esse non si limitano a dettare regole da seguire ma incoraggiano i propri dipendenti a diventare parte integrante del processo decisionale.

La più grande sfida per le organizzazioni è pertanto insita nell'inculcare i propri valori con chiarezza e trasparenza, in modo che tutti i membri della stessa possano "viverli" non perché sia stato loro obbligato.

Il modello BSI identifica così tre domini di fondamentale importanza per il raggiungimento della resilienza organizzativa in aziende piccole e grandi.

I tre domini funzionali alla resilienza organizzativa che aiutano a sbloccare il potenziale all'interno delle loro organizzazioni sono:

1. Resilienza operativa

Un'organizzazione resiliente ha piena cognizione di come gestire l'ambiente in cui opera. Ciò implica: l'identificazione di miglioramenti operativi rispetto ai propri prodotti/servizi e

processi al fine di soddisfare le esigenze dei propri clienti, valorizzare il lavoro compiuto dai propri dipendenti e gestire al meglio le proprie attività. Tutto ciò richiede, tuttavia, che l'organizzazione non sia mai paga rispetto ai risultati conseguiti e che sia sempre impegnata a migliorare le proprie prestazioni orientandosi alla sostenibilità.

2. Resilienza della catena di approvvigionamento

Sempre più, al giorno d'oggi, le catene di approvvigionamento stanno vivendo un processo di internazionalizzazione attraversando interi continenti e creando network sempre più complessi. Diventa dunque di primaria importanza essere in grado di quantificare e attenuare i rischi relativi all'errato funzionamento della *supply chain* nella sua interezza, dall'approvvigionamento alla produzione, dal trasporto alle vendite. Le organizzazioni resilienti hanno l'obbligo di identificare i rischi al fine di minimizzare l'impatto di eventuali fenomeni *disruptive*, contribuendo così a tutelare l'aspetto operativo e finanziario della gestione, nonché la propria reputazione.

3. Resilienza informativa

Nel mondo attuale le organizzazioni devono essere molto attente nel salvaguardare le proprie informazioni sensibili. Un'organizzazione resiliente dovrà necessariamente gestire i suoi dati — fisici, digitali e di proprietà intellettuale — per tutto il loro ciclo di vita, dalla creazione alla distruzione. Ciò richiede l'adozione di pratiche di sicurezza informativa che consentano alle parti interessate di raccogliere, conservare, accedere e usare le informazioni in modo sicuro ed efficace.

In conclusione si potrà affermare che: ogni organizzazione che intenda distinguersi e sopravvivere, indipendentemente dalle sue dimensioni, settore o luogo di appartenenza, dovrà sviluppare un approccio resiliente che sia ad essa congeniale, che sostenga le sue idee e che valorizzi il suo brand.

Tuttavia, nonostante i recenti sviluppi negli studi sulla resilienza dei sistemi complessi, il concetto di resilienza organizzativa risulta tutt'ora teorizzato in modo insufficiente: la resilienza spesso non appare quale componente imprescindibile della strategia aziendale ma piuttosto come un elemento superfluo volto alla semplice spiegazione del perché un'organizzazione sopravviva in maniera inattesa, o addirittura prosperi, in condizioni per essa poco vantaggiose.

2.3 Le dimensioni della resilienza: The Resilience Architecture Framework (RAF)

Diventa evidente, proseguendo nella trattazione dell'elaborato, come la resilienza non debba essere considerata per forza di cose, ed in qualsiasi caso, come un obiettivo da raggiungere.

L'uso strategico del concetto dipenderà infatti dal considerare la resilienza come una caratteristica del sistema che risulti essere più o meno "desiderabile" rispetto allo stato in cui esso versa: ad esempio, le organizzazioni meno performanti o vulnerabili, e le loro parti interessate, traggono beneficio entrando in una fase di cambiamento, o in un nuovo regime, piuttosto che mantenere il loro stato funzionale.

Pertanto, è possibile sostenere come nella valutazione della resilienza organizzativa sarà doveroso prendere in considerazione due dimensioni critiche: la "dimensione dell'ampiezza", che si riferisce al livello di resilienza del sistema (livelli di disturbo che il sistema può tollerare), e la "dimensione della desiderabilità", che si riferisce al livello di desiderabilità dello stato del sistema (stato del sistema più o meno desiderabile rispetto al suo attuale livello funzionale).

L'entità della resilienza dipenderà principalmente dalle caratteristiche del sistema organizzativo e dalla capacità di interagire con il suo ambiente in modo "offensivo" (adattativo) o "difensivo" (reattivo).

La dimensione della desiderabilità introduce in maniera effettiva la prospettiva degli *stakeholder* nella valutazione della resilienza organizzativa: l'organizzazione può essere considerata come un sistema aperto che interagisce con il suo ambiente socio-ecologico.

Si tratta, dunque, di un sistema annidato all'interno di una più ampia rete di parti interessate tra le quali di annoverano individui, istituzioni, reti sociali e sistemi naturali (indicati anche come attori silenziosi).

La desiderabilità del sistema dipende dalle prospettive degli attori interni (come dipendenti, dirigenti e azionisti), nonché dagli attori esterni che operano nel mercato (clienti, fornitori, concorrenti, finanziatori, agenti governativi e comunitari) che influenzano direttamente o indirettamente l'organizzazione.

Così, nell'esaminare la grandezza della resilienza dei sistemi organizzativi rispetto alla desiderabilità dello stato del sistema, osserviamo che:

- **Elevata magnitudine/dimensione della resilienza - bassa desiderabilità del sistema:** l'elevata capacità di resilienza assume un carattere principalmente "difensivo" (resistenza al cambiamento) quando l'organizzazione opera in uno stato del sistema indesiderato. Processi e meccanismi di difesa rendono il sistema rigido e lo stato funzionale corrente viene mantenuto intatto nonostante risulti evidente come l'organizzazione non stia operando in uno stato desiderabile per gli *stakeholder* con i quali essa interagisce.

- **Elevata magnitudine/dimensione della resilienza - alta desiderabilità del sistema:** l'elevata capacità di resilienza assume un carattere principalmente "offensivo" (adattabilità) quando l'organizzazione opera in uno stato desiderabile del sistema. Questa è la concettualizzazione dominante della resilienza organizzativa nella letteratura gestionale in quanto è stata, finora, associata (solo) con uno stato di sistema desiderabile.

Questa semplice ma potente evidenza ha comportato l'emergere del *Resilience Architecture Framework* (RAF), il quale considera l'interazione tra la manifestazione di resilienza e la desiderabilità dello stato del sistema: il modello concettuale RAF è un modello teorico concepito "in modo tale da permettere alla teoria di influire sul processo decisionale pratico".

Conducendo una dettagliata analisi, si andranno a fornire esempi di organizzazioni operanti in ciascuno dei quattro quadranti di seguito riportati, al fine di illustrare l'applicabilità e l'uso potenziale del framework nella pratica aziendale. Sebbene verranno elencati più esempi, ci si riferirà principalmente a due casi famosi: Enron Corporation e IBM.

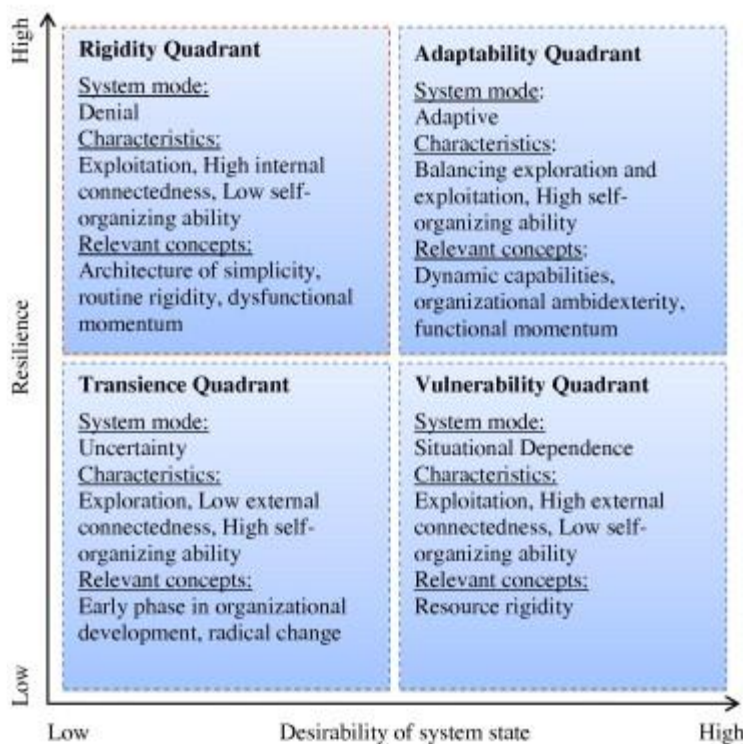


Figure 1: The Resilience Architecture Framework (RAF).

Quadrante di adattabilità

Le organizzazioni operanti nel quadrante di adattabilità godono di prosperità e mostrano alti livelli di resilienza sotto forma di capacità adattive: esse sviluppano un insieme di capacità dinamiche che si traducono nella capacità strategica di adattare, integrare e riconfigurare, competenze organizzative interne ed esterne, nonché risorse e competenze funzionali al soddisfacimento delle esigenze di un ambiente in continua evoluzione.

Il modello di business di tali organizzazione soddisfa la maggior parte dei bisogni delle parti interessate attraverso l'instaurazione di relazioni vincenti e negoziazioni di successo: esse generano un elevato livello di consenso nei soggetti interessati all'andamento delle attività aziendali.

Le aziende operanti nel quadrante di adattabilità hanno sviluppato strutture e processi appropriati che consentono loro di valutare la configurazione dell'ambiente interno ed esterno, di innovare e adattarsi con successo attraverso un equilibrio tra lo sfruttamento delle competenze esistenti e l'esplorazione di nuove capacità, ottenendo quello che Miller e Friesen, come visto in precedenza, definiscono "momento funzionale".

Un concetto strettamente correlato alla teoria organizzativa è quello riguardante la nozione di "organizzazione ambidestra" il quale suggerisce come, tendenzialmente, siano attese performance superiori da organizzazioni in grado di applicare simultaneamente esplorazione e sfruttamento.

Raisch, Birkinshaw, Probst e Tushman, in particolare, evidenziano come gli studi sull'ambidestrismo organizzativo adottino una prospettiva statica sul comportamento organizzativo, sottolineando la necessità di esaminare i processi dinamici, nonché l'importanza di reti sociali complesse, che determinano la capacità di un'azienda di integrare le conoscenze interne ed esterne.

Le aziende possono operare nel quadrante di adattabilità per alcuni anni, o per interi decenni: l'IBM, ad esempio, occupò una posizione stabile nel quadrante di adattabilità dagli anni Settanta fino all'inizio degli anni Ottanta. All'epoca, l'azienda era leader mondiale nella produzione di computer e miglior esempio di organizzazione verticalmente integrata, in quanto quasi tutte le fasi di progettazione, produzione e commercializzazione di semiconduttori, hardware, sistemi operativi e software, erano rimaste all'interno dell'azienda. IBM ebbe il merito di edificare efficacemente il proprio successo per lo più grazie alle ingenti vendite piazzate nel mercato aziendale negli anni Cinquanta e Sessanta.

L'elevata soddisfazione degli *stakeholder* fu accompagnata da strutture e processi che univano il potere di mercato nelle tre aree della tecnologia, della produzione e della distribuzione, al fine di dominare la concorrenza e fidelizzare maggiormente la propria clientela.

Altro esempio di azienda che transitò all'interno di tale quadrante, non riuscendo tuttavia a sopravvivere nel lungo periodo, è quello di Enron Corporation.

Enron, dopo una ristrutturazione avvenuta alla fine degli anni Ottanta, abbracciò la deregolamentazione dell'industria del gas, pianificandone attorno la propria strategia.

La creazione della Gas Bank, l'introduzione di accordi finanziari noti come Volumetric Production Payments con produttori di petrolio e gas, nonché la stipula di contratti a lungo termine con diverse centrali elettriche, comportarono la crescita esponenziale della compagnia.

Incredibilmente, la capitalizzazione di mercato della società crebbe da \$ 2,65 miliardi all'inizio del 1990 a \$ 8,26 miliardi nel 1994.

Enron, azienda innovativa nel settore del gas, dell'elettricità e della finanza, rivoluzionò il settore energetico ampliando l'uso di derivati, introducendo nuove modalità di gestione del rischio e abbassando i costi delle transazioni legate all'energia.

Dunque, oltre che di una struttura resiliente, la società godette di un'elevata soddisfazione da parte dei propri *stakeholder*: un sondaggio condotto nel 1996 dalla rivista americana Fortune, vide Enron addirittura eletta come la "società più ammirata in America".

La Enron uscì poi dal quadrante di adattabilità alla fine degli anni Novanta.

Quadrante di vulnerabilità

Le organizzazioni operanti nel quadrante di vulnerabilità raggiungono la soddisfazione dei propri *stakeholder* solo in condizioni specifiche che le rendono vulnerabili ai cambiamenti: tali condizioni possono essere esterne, interne o una combinazione di entrambe.

È interessante osservare come qualsiasi entità organizzativa presente in tale quadrante si contraddistingua per una forte "dipendenza situazionale", intesa come l'incapacità dell'organizzazione di opporsi al cambiamento. Causa di tale dipendenza dal cambiamento, ad esempio, può essere riscontrata in mancati investimenti in ricerca e sviluppo.

Un concetto fortemente correlato alla teoria organizzativa è quello della "rigidità delle risorse" (Gilbert) - inteso come l'incapacità di modificare i criteri di investimento delle risorse - che si materializza a causa di una forte dipendenza dalle risorse e dagli incombenti e continui incentivi al reinvestimento: in tal caso i fornitori e le forze di mercato modellano e vincolano le scelte strategiche dell'organizzazione determinando riluttanza nell'investire.

Tuttavia, secondo Gilbert, a fronte di una minaccia per il modello di business esistente le organizzazioni che sperimentano tale fattispecie di rigidità tendono ad uscire dall'inerzia e a "sbloccare" consecutivamente le proprie risorse. I sistemi che operano nel quadrante di vulnerabilità sono quindi suscettibili a disturbi esterni quali: azioni governative, cambiamento demografico, percezione socioculturale, sviluppo tecnologico, cambiamenti nell'ambiente naturale, cambiamenti nel mercato dei capitali, cambiamenti nel mercato del lavoro e cambiamenti normativi.

Gli esempi sono innumerevoli: dai cambiamenti tecnologici storicamente dannosi per intere industrie, come l'invenzione della cassetta che ha spinto l'industria dei dischi in vinile verso l'obsolescenza, ai cambiamenti socio-culturali e legali nel mondo occidentale che hanno influenzato il comportamento dell'industria internazionale del tabacco.

Esempi più attuali riguardano l'impatto dei cambiamenti climatici sulle imprese agricole o l'influenza negativa subita dalle industrie operanti nel settore del carbonio a causa della nuova regolamentazione economica e della pressione pubblica.

Pertanto, le aziende si trovano spesso a transitare in tale quadrante a causa di situazioni interne non divulgate che però comunemente emergono, come nei casi in cui vi sia frode o corruzione aziendale:

riprendendo l'esempio di Enron Corporation, è possibile osservare come la società si spostò nel quadrante della vulnerabilità verso la fine degli anni Novanta rimanendoci sino all'inizio del terzo millennio.

In "superficie" la società riscontrò un grande successo: si espanse in vari settori, investì in progetti internazionali e segnalò un continuo aumento di profitti che superò di gran lunga le più rosee previsioni, godendo pertanto di grande soddisfazione da parte dei propri *stakeholder*.

Come si vide in seguito, tuttavia, la crescita dei ricavi di Enron fu conseguita grazie all'utilizzo di una serie di strategie contabili: in primo luogo, l'uso della contabilità *mark-to-market* consentì ad Enron di annotare tutti i profitti in anticipo, anche per operazioni che oscillavano tra i due anni di durata fino ai vent'anni; in secondo luogo, Enron costituì una rete di *Special Purpose Entities* - letteralmente speciali entità di scopo - ovvero una serie di *partnership*, considerate indipendenti ai fini contabili, con società terze che incameravano una gran parte del debito di Enron, consentendo alla casa madre di presentare una dichiarazione finanziaria molto più sana e di nascondere la crescente quantità di debito associato ai propri business *non core*.

In terzo luogo, la società utilizzò a proprio vantaggio una lacuna nelle regole contabili: esse non specificavano come tener conto del *trading* di energia. Ciò permise ad Enron di annotare il valore completo delle transazioni come entrate piuttosto che come profitto lordo.

Così, nel 1999, il Consiglio di amministrazione commise un grave errore: conferì al CFO la possibilità di gestire una società di scopo. Tale pratica fu poi ripetuta, consentendo ad alcuni dipendenti di Enron e alla loro cerchia di colleghi la possibilità di investire in queste iniziative.

La componente manageriale di Enron non riuscì a controllare l'ego e l'avidità del proprio personale favorito dall'aggressiva cultura aziendale, richiedendo profitti sempre più alti trimestre dopo trimestre: le perdite aziendali vennero celate, si presero decisioni a beneficio dei propri investimenti ma a scapito della società madre e ciò comportò consecutivamente lo spostamento di Enron nel quadrante di vulnerabilità.

Altro esempio ci è fornito da quanto avvenne al gigante petrolifero Yukos Oil Co, il quale si trovò ad operare nel quadrante di vulnerabilità agli inizi degli anni 2000 dopo che il governo russo sequestrò una quota pari al 44% del valore dell'intera organizzazione per frode ed evasione fiscale da parte del suo amministratore delegato.

Alcuni analisti ritengono che il caso fosse di stampo politico: Yukos Oil Co aveva finanziato gruppi di opposizione, rompendo il tacito accordo stipulato con il governo che impediva di indagare sulla situazione finanziaria del colosso.

Concludendo, dunque, risulta evidente come in entrambi i casi le aziende siano riuscite a mascherare la loro vulnerabilità, con vari sotterfugi illegali, solo fino a quando non si è venuto a verificare un cambiamento nell'ambiente esterno (calo del mercato azionario e indagini degli analisti finanziari nel

primo caso, contesto politico nel secondo) con conseguente divulgazione della corruzione della leadership, comportando una ridotta capacità di recupero.

Quadrante di rigidità

A differenza di quanto avviene nei primi due, le organizzazioni presenti nel quadrante di rigidità non soddisfano le esigenze di una porzione significativa dei propri *stakeholder*: vi sono evidenti segni di declino nelle prestazioni che evidenziano dal calo delle vendite, della redditività o della produttività, nell'aumento del *turnover* dei dipendenti, nell'insoddisfazione dei clienti, nel declino della percezione pubblica e, dunque, della propria reputazione.

Nonostante questi segnali il sistema rimane immobile, rigido, e quindi incapace di entrare in una fase di cambiamento e riorganizzazione. Tale cambiamento è reso difficile dall'eccessivo sviluppo di meccanismi di difesa, di processi che "conservano" la struttura e le funzioni correnti, o a causa della mancanza di capitale sufficiente ad intraprendere e supportare la ristrutturazione.

Tali organizzazioni possono riuscire a sopravvivere in queste condizioni per lunghi periodi di tempo, sebbene nella maggior parte di casi si tratti solo "incidenti destinati ad accadere" (Holling).

Le entità operanti nel quadrante di rigidità sono prigioniere di una "trappola di rigidità o povertà" e possono improvvisamente collassare a causa di un disturbo, anche se di lieve entità.

La resilienza in questi casi è una caratteristica del sistema indesiderabile: i sistemi mostrano un "momento disfunzionale" (Miller & Friesen, 1980) che prolunga l'adattamento e la sopravvivenza in uno stato rigido, diminuendo le possibilità di reinventare l'organizzazione dopo l'avvento di un disturbo inaspettato.

Molti studiosi, esaminando la cosiddetta "trappola di rigidità", hanno rilevato come la maggior parte delle aziende in difficoltà non accelerino il loro declino: diverse imprese disfunzionanti presentano infatti una "capacità di resistenza al declino" che spesso permette la sopravvivenza delle stesse nel lungo periodo.

Le organizzazioni adattive, ad esempio, possono cadere nella trappola della rigidità rafforzando continuamente strategie di successo del passato, non riuscendo così ad identificare le mutevoli condizioni ed esigenze del mercato. Questa condizione è stata definita da Gilbert come una "rigidità di routine" poiché deriva dall'incapacità di modificare i modelli e le logiche che sono alla base degli investimenti organizzativi.

Il successo di queste aziende diventa dunque la loro stessa rovina, dando seguito ad un fenomeno noto come il "paradosso di Icaro": lo sviluppo di "monocolture rigide" e di un focus strategico ristretto è in questi casi comunemente eccessivo.

Casi tipici di aziende cadute nella trappola di rigidità includono IBM, dalla metà degli anni Ottanta al 1993, e la Ford Motor Company negli anni Venti: entrambe le società erano caratterizzate da strutture

rigide e non furono pertanto in grado di entrare in una fase di trasformazione anche se i segni di stagnazione erano ormai evidenti.

IBM sviluppò uno stretto focus sulle procedure interne volte all'aumento dell'efficienza ed ai miglioramenti della qualità del prodotto, non riuscendo tuttavia a sviluppare strategie efficaci per far fronte alla concorrenza emergente. Ciò comportò la costituzione di una struttura aziendale estremamente burocratica che limitava enormemente la capacità di risposta alle esigenze del mercato.

Di conseguenza la gestione rimase allacciata ai computer *mainframe*, sottostimando ampiamente il potenziale dei PC: IBM Non riuscì a dare priorità al mercato emergente dei Personal Computer, lasciando il controllo del sistema operativo a Microsoft ed al microprocessore di Intel.

La stagnazione era ovvia, sia per la sua quota di mercato in netto calo, sia per una posizione finanziaria in costante declino, con un debito pari al 73% del capitale azionario fin dal 1991.

Allo stesso modo, la Ford Motor Company non riuscì ad adattarsi ad un ambiente che vide il manifestarsi di enormi cambiamenti nel periodo a cavallo tra le due guerre mondiali.

La gestione autocratica ed oltremodo accentrata non permise all'azienda di rispondere correttamente alle mutevoli condizioni del mercato nonostante vi fossero stati diversi suggerimenti sulla necessità di cambiamento da parte di alcuni dirigenti già a partire dal 1926. Oltre a perdere quote di mercato, dunque, la rigida struttura interna della società causò l'insoddisfazione dei propri dipendenti e rivenditori, entrando solo dopo diversi decenni in una fase di riorganizzazione.

Quadrante di transitorietà

Le organizzazioni appartenenti al quadrante di transitorietà vivono un futuro altamente incerto: esse sono soggette a continui cambiamenti strutturali e/o procedurali a causa degli ingenti sforzi compiuti per adattarsi ai disturbi esterni.

Vi è dunque un'enorme differenza tra i sistemi flessibili e adattabili ai disturbi esterni, caratterizzati da elevati livelli di resilienza, e le organizzazioni presenti in tale quadrante: benché molto flessibili i sistemi transitori sono altamente instabili.

In caso di evento avverso il sistema potrebbe raggiungere la completa estinzione o trasformarsi in un sistema caratterizzato da maggiore produttività.

Comunemente, le aziende attraversano il quadrante di transitorietà all'inizio del proprio ciclo di vita, non avendo ancora raggiunto elevati livelli di resilienza né di soddisfazione da parte dei propri *stakeholder*.

Tuttavia, anche le aziende che attraversano una sostanziale riorganizzazione e ristrutturazione possono transitare in questa fase per periodi di tempo più o meno lunghi a seconda della capacità di modificare o ridurre al minimo il rischio di insuccesso mantenendo, così, un elevato livello di resilienza.

Uno dei "più importanti programmi di riposizionamento strategico nella storia del business" fu sicuramente quello di IBM, che si svolse a metà ed alla fine degli anni Novanta.

In quel periodo furono diversi gli analisti finanziari che non diedero credito alle possibilità dell'azienda statunitense di sopravvivere alla crisi: la quota di mercato delle azioni di IBM era la più bassa dal 1983. Tuttavia, la nomina di Lou Gerstner in qualità di CEO, nel 1993, segnò un'era di cambiamenti epocali: la società si trasformò da produttore di hardware a fornitore di servizi globali e società produttrice di software, la direzione virò i propri orizzonti verso il mercato emergente di Internet, coniando il termine “*e-business*” nel 1997 e intraprendendo una campagna pubblicitaria aggressiva, ponendosi come principale fornitore di servizi e società di consulenza del settore. In aggiunta, vi fu uno spostamento radicale della cultura aziendale, dallo sfruttamento all'esplorazione, riorientando lo sviluppo della strategia in direzione delle opportunità. IBM attraversò un periodo turbolento e caratterizzato da un futuro incerto riemergendo sotto forma di una società rinnovata e con capacità di adattamento nettamente più sviluppate. La transitorietà non sempre comporta successo, come nel caso di IBM. Un passaggio attraverso tale quadrante può infatti compromettere la sopravvivenza di un'azienda nel lungo periodo, come testimoniato da quanto avvenne nell'agosto del 2001: in seguito alle improvvise dimissioni del suo CEO, la Enron Corporation entrò in una fase transitoria. Il mercato azionario più debole incise sicuramente sulla salute finanziaria dell'azienda, costringendo la direzione a comprare alcune delle “Special Purpose Entity” e pagare il loro debito. Ciò comportò l'obbligo di contabilizzazione di alcune voci fuori bilancio, assumendo una commissione di circa \$ 1 miliardo per ciascun business che fornisse scarse prestazioni: l'evento innescò la revisione dei rendiconti finanziari della società da parte della Securities and Exchange Commission degli Stati Uniti. La soddisfazione delle parti interessate stava lentamente diminuendo, con la fiducia da parte dei propri *stakeholder* che fu permanentemente compromessa una volta presa visione dei risultati finanziari del novembre 2001: questi rivelarono una sopravvalutazione dei guadagni di \$ 586 milioni e un aumento di \$ 2,59 miliardi del debito societario. Il CFO fu rimosso ma ciò comportò un'ulteriore perdita di attività nell'operazione di negoziazione. *Il management* faticò enormemente a ristrutturare l'organizzazione: si provò a perseguire una fusione dell'ultimo minuto che, tuttavia, fallì. Così, con un patrimonio di circa 62 miliardi di dollari, il 2 dicembre 2001 la Enron fu costretta a dichiarare la propria bancarotta

2.4 La capacità di resilienza organizzativa come costruito multi-livello: dagli approcci per la gestione del rischio nella supply chain alla gestione del capitale umano.

Per costituire una capacità di resilienza organizzativa adeguata, come già si è potuto intuire da quanto descritto in precedenza, le organizzazioni necessitano di molto più che una semplice implementazione delle pratiche di gestione strategica e delle prestazioni dei propri membri. Una maggiore capacità di

resilienza organizzativa è infatti legata a molte delle competenze che sono alla base di dinamiche competitive efficaci ed efficienti.

Pertanto, in questa parte dell'elaborato verranno presentate due tematiche fondamentali: la prima si fonda sull'assunto che, per prosperare di fronte a continui cambiamenti, le organizzazioni avranno bisogno di migliorare il modo in cui affrontano le improvvise interruzioni delle proprie catene di approvvigionamento.

Si esaminerà quindi il modo con cui le aziende potranno coltivare tale capacità di recupero comprendendo le loro vulnerabilità, sviluppando capacità specifiche e strumenti di analisi (SCRAM Framework) volti a compensarle.

Una seconda tematica sulla quale verrà focalizzata l'attenzione riguarderà invece le politiche, le pratiche e le attività di gestione delle risorse umane (*Human Resource Management*), considerate da molti come il "fondamento" su cui si basa l'evoluzione della capacità di resilienza organizzativa.

Secondo i principi di HRM, la capacità di resilienza di un'organizzazione è un attributo collettivo multilivello che emerge dalle azioni e interazioni tra individui e *business units* presenti all'interno della stessa.

2.4.1 Approcci per la gestione del rischio nella supply chain: Risk Management, ERM e BCM

In un'economia globale, volatile ed interconnessa, le catene di approvvigionamento sono diventate sempre più vulnerabili rispetto a fattori esogeni che, spesso, ne compromettono il corretto funzionamento.

Le interruzioni o *disruptions*, anche di lieve entità, possono infatti causare notevoli perdite finanziarie, oltre che influire in modo sostanziale sul profitto degli azionisti.

I potenziali rischi di shock sono tuttavia sovente celati e gli impatti potenzialmente devastanti che essi comporterebbero spesso non possono essere compresi prima che l'evento stesso si verifichi: ciò si traduce nel verificarsi di eventi *black swan*, ovvero avvenimenti che non possono essere previsti e che possono essere compresi solo a posteriori.

D'altronde, come giustamente osservato dall'autore Nassim N. Taleb: "il nostro mondo è dominato dall'estremo, dall'ignoto e dall'improbabile ... mentre trascorriamo il nostro tempo perdendoci in chiacchiere, concentrandoci sul conosciuto e sul ripetuto". In sostanza. È facile comprendere come la negligenza dell'uomo renda ancor più complicato risollevarsi da un evento cui non si è mai realmente preparati.

In studi recenti sulla resilienza, intesa come "la capacità di una catena di approvvigionamento di far fronte al cambiamento", essa è stata considerata come la fase successiva nell'evoluzione delle strutture aziendali tradizionali: organizzazioni altamente "virtualizzate" e focalizzate sul cliente che consentono ai propri dipendenti di lavorare in ogni momento ed ovunque essi vogliono.

Il focus aziendale, dunque, non dovrebbe essere unicamente incentrato sul rispondere a crisi occasionali o semplicemente sul possedere una catena di approvvigionamento flessibile: sarà necessario anticipare e adattarsi continuamente alle discontinuità che possono compromettere permanentemente la proposta di valore del proprio *core business*, con un'attenzione particolare alla massima centralità del cliente.

La resilienza strategica richiede una continua attività innovativa sul prodotto/servizio offerto, sui processi, nonché sul comportamento aziendale.

È interessante osservare come, sebbene le aziende originariamente delocalizzassero la produzione verso paesi come l'India e la Cina approfittando di costi della manodopera più bassi, eventi come l'eruzione vulcanica Islandese del 2010, o lo tsunami giapponese del 2011, dimostrano che la vulnerabilità delle catene di approvvigionamento più estese sia seria e reale: secondo la Federal Reserve statunitense, il 41% dei produttori del Minnesota fu pesantemente danneggiato dallo tsunami verificatosi a largo delle coste giapponesi e, di conseguenza, molti di essi rivalutarono le proprie politiche di *outsourcing* decidendo così di rilocalizzare la produzione entro i propri confini nazionali.

Tali aziende hanno percepito enormi vantaggi attuando una politica di *reshoring*, tra i quali la creazione di posti di lavoro interni, ad esempio.

Detto ciò, è importante tuttavia sottolineare come il reale fattore di resilienza, per tali aziende, sia da ricercare nella riduzione della propria esposizione al rischio: le precedenti pratiche di gestione della catena di approvvigionamento, volte a mantenere bassi i costi in un ambiente aziendale stabile, avevano infatti comportato un aumento dei livelli di rischio durante i disservizi; i metodi di produzione *just-in-time*, in cui i manager lavoravano a stretto contatto con un piccolo numero di fornitori per mantenere basse le scorte rendevano le aziende più vulnerabili a causa di una capacità produttiva ridotta all'osso.

Molte aziende che hanno seguito tale modello strategico sono state gravemente colpite dallo tsunami giapponese: la General Motors Corp., tra gli altri, dovette chiudere temporaneamente la propria fabbrica di Chevrolet in Colorado oltre che la centrale GMC a Shreveport, in Louisiana, in quanto vennero a mancare i componenti forniti dal Giappone.

Inoltre, mentre le aziende tendono a concentrarsi sul lato dell'offerta del proprio prodotto durante la ricerca di potenziali fattori di rischio, esse dovranno nondimeno prestare attenzione alle richieste del proprio cliente: l'aumento della volatilità della domanda è infatti un fattore importante che può influire sulle operazioni e, in definitiva, sulle entrate e i suoi profitti.

Per meglio comprendere quanto detto, sarà interessante esaminare l'esempio di Cardinal Health Inc., ovvero un distributore di prodotti farmaceutici e medicinali con sede a Dublino, Ohio, che nel marzo 2013 annunciò il mancato rinnovo del contratto con la catena di supermercati Walgreens.

La Walgreen Co., con sede a Deerfield, Illinois, era stata uno dei maggiori clienti di Cardinal Health, costituendo oltre il 20% delle entrate nel 2012.

La notizia fece precipitare il prezzo delle azioni di Cardinal Health dell'8,2%. Ciò nonostante, la società fu in grado di recuperare rapidamente e continuare a crescere grazie a sforzi incentrati sull'espansione e diversificazione della propria base clientelare.

Una domanda sorgerà dunque spontanea: “come sarà possibile affrontare e gestire i fattori di rischio legati al corretto funzionamento della *supply chain*?”

È importante anzitutto sottolineare come i metodi tradizionali, costituiti per far fronte ai rischi collegati al malfunzionamento delle catene di approvvigionamento, si basino sulla nozione di stabilità, intesa come lo stato "normale" degli eventi. Eventi quali esplosioni o alluvioni sono invece considerati come una deviazione indesiderata rispetto alla norma.

Negli ultimi decenni la maggior parte delle grandi imprese private ha adottato approcci sistematici, concernenti la costante mitigazione e gestione dei rischi collegati alla propria catena di approvvigionamento: il *Risk Management*, ovvero il “processo mediante il quale si misura e si stima il rischio per poi, successivamente, sviluppare strategie tese a governarlo”, assume un'importanza sempre più elevata, visto il continuo verificarsi di avversità e calamità naturali come, ad esempio, il disastro avvenuto in uno stabilimento della Union Carbide a Bhopal, in India, nel 1984, il cui rilascio di gas tossici provocò innumerevoli vittime tra la popolazione.

Inoltre, ulteriori motivazioni che fanno del *Risk Management* un argomento cardine e da approfondire provengono dagli standard di sicurezza imposti da organizzazioni non governative — come l'Organizzazione Internazionale per la Standardizzazione — nonché dalla legislazione governativa — in merito a quanto stabilito dalla Commissione statunitense per la Divulgazione di Rischi Aziendali "Materiali" — e dalla legge tedesca sul “Controllo e la Trasparenza” nelle entità aziendali.

Fu pertanto necessario sviluppare un approccio maggiormente integrato alla gestione del rischio, denominato *Enterprise Risk Management* (ERM), divenuto popolare a metà degli anni Novanta ed ampiamente adottato dalle grandi aziende.

Esso offrì ai dirigenti aziendali una visione dettagliata e completa dei rischi associati a diverse attività commerciali, consentendo ai manager di prendere decisioni maggiormente ponderate su come gestire i portafogli di rischio.

Un altro processo di gestione del rischio, noto come “*Business Continuous Management* (BCM)”, incorpora invece elementi per la pianificazione del “*disaster recovery*” (letteralmente ripristino di emergenza) e per la gestione delle situazioni di crisi, divulgando direttive su come rispondere alle interruzioni e mantenere la capacità di *backup* per i propri sistemi operativi.

Tuttavia, anche se processi come ERM e BCM possono aiutare le aziende ad evitare interruzioni della propria *supply chain*, conducendo ad un rapido ripristino delle normali attività aziendali, essi presentano

anche dei limiti piuttosto gravi: essi sono volti quasi del tutto alla mera identificazione del rischio e non alla prevenzione dello stesso.

In una rete di fornitura globale complessa e turbolenta molti dei rischi che un'azienda si trova ad affrontare sono imprevedibili o sconosciuti.

In primis, tali rischi "emergenti" sono spesso innescati da eventi improbabili, le cui cause non sono di semplice comprensione ed i cui potenziali effetti a cascata sono difficili da prevedere: chiaramente, non sarebbe pratico per le aziende identificare ed indagare su tutti i potenziali rischi che potrebbero essere celati nelle proprie catene di approvvigionamento globali.

In secondo luogo, ERM e BCM dipendono da informazioni statistiche che potrebbero non esistere: le valutazioni del rischio sono limitate dalla qualità e dalla credibilità delle ipotesi su cui vengono compiute, con dati errati che spesso comportano un'errata allocazione delle risorse.

Dunque, particolarmente difficili da fronteggiare sono quegli eventi definiti a "bassa probabilità" ma ad "alto rischio" per i quali esiste una scarsa conoscenza empirica: i manager possono sottovalutare le probabilità che questi eventi si verifichino o l'ampiezza delle loro conseguenze, in quanto mai sperimentati.

Terzo, ma non ultimo, è il problema posto in essere dal tradizionale processo ERM di identificazione, valutazione, mitigazione e monitoraggio del rischio, in quanto basato su una visione semplificata ed oltremodo "riduzionista": ogni rischio viene identificato e indirizzato in modo indipendente e raramente vengono riconosciute interazioni nascoste. Questo approccio procedurale può condurre le organizzazioni verso un effimero senso di compiacimento e tranquillità che potrebbe essere infranto da un evento inaspettato.

La natura complessa e dinamica delle catene di approvvigionamento globali richiede una vigilanza costante al fine discernere le vulnerabilità sistemiche, nonché un'eccezionale agilità e flessibilità in caso di manifestazione di un'interruzione o un evento di "rottura".

La gestione del rischio tradizionale è essenziale per il ritorno ad una condizione operativa stabile: i rischi rappresentano, infatti, potenziali deviazioni da questo stato di "normalità".

Una visione più realistica, tuttavia, ci permetterà di riconoscere ogni interruzione come un'opportunità di apprendimento che potrebbe suggerire di cambiare la propria *vision* aziendale: ad esempio, una società che prevede un aumento delle inondazioni nel Sudest asiatico potrebbe migrare altrove la sua base di rifornimento.

Identificare le opportunità latenti nel panorama della gestione del rischio consentirà all'azienda lo sfruttamento di tali occasioni, rispondendo al cambiamento più rapidamente rispetto ai propri concorrenti.

2.4.2 Individuazione delle abilità/capacità di resilienza e prevenzione delle vulnerabilità: lo

SCRAM Framework come strumento di analisi per il corretto funzionamento della supply chain

Negli ultimi anni, esaminando un elevato numero di aziende, tra cui il rivenditore di moda L Brands Inc. (precedentemente noto come Limited Brands), Dow Chemical, Johnson & Johnson e Unilever, Joseph Fiksel, con l'ausilio di Mikaella Polyviou, Keely L. Croxton e Timothy J. Pettit, ha sviluppato un quadro completo per valutare le vulnerabilità della *supply chain*, interrelandole con le capacità/abilità di resilienza dell'azienda.

Dunque, al fine di sviluppare delle tassonomie sulle interrelazioni esistenti tra specifiche vulnerabilità e specifiche capacità di resilienza, gli autori hanno dapprima studiato la letteratura esistente, conducendo interviste e focus group con manager e dipendenti presso Limited Brands ed in altre società che avevano assistito al verificarsi di interruzioni della propria *supply chain*.

L'identificazione di collegamenti tra specifiche vulnerabilità e capacità ha consentito loro di teorizzare strategie proattive concernenti le giuste traiettorie da seguire affinché un'azienda possa raggiungere la resilienza della propria catena di approvvigionamento, sviluppando uno strumento di valutazione per l'uso aziendale.

Lo strumento d'analisi risultante, chiamato *Supply Chain Resilience Assessment and Management* (SCRAM), si basa su una caratterizzazione esplicita e sulla preventiva correlazione delle vulnerabilità e delle capacità di resilienza di un'organizzazione.

Lo SCRAM *Framework* può essere definito come uno strumento il cui compito è insito nell'aiutare un'azienda ad identificare e prevenire le vulnerabilità intrinseche nella propria catena di approvvigionamento, individuando capacità utili a tal fine, portandola a meglio comprendere le caratteristiche più rilevanti della propria *supply chain* e, dunque, i motivi per i quali essa risulterà resiliente, o meno.

SUPPLY CHAIN VULNERABILITIES AND CAPABILITIES

Our SCRAM (supply chain resilience assessment and management) framework enables a business to identify and prioritize the supply chain vulnerabilities it faces as well as the capabilities it should strengthen to offset those vulnerabilities.

	DEFINITION	PRINCIPAL FACTORS IN SCRAM FRAMEWORK
Supply chain vulnerabilities	Factors that make an enterprise susceptible to disruptions	<ul style="list-style-type: none">•Turbulence•Deliberate threats•External pressures•Resource limits•Sensitivity•Connectivity
Supply chain capabilities	Attributes that enable an enterprise to anticipate and overcome disruptions	<ul style="list-style-type: none">•Flexibility in sourcing•Flexibility in manufacturing•Flexibility in order fulfillment•Capacity•Efficiency•Visibility•Adaptability•Anticipation•Recovery•Dispersion•Collaboration•Organization•Market position•Security•Financial strength•Product stewardship

Figura 2: Le vulnerabilità e la resilienza nelle catene di approvvigionamento

Sulla base di tale ricerca potremo quindi identificare sei principali tipi di vulnerabilità della *supply chain* che potranno essere definiti come "fattori che rendono un'impresa suscettibile ad interruzioni":

1. Frequentemente citato è indubbiamente il fattore di turbolenza: esso può essere definito come un "mutamento esogeno", e pertanto al di fuori del controllo dell'organizzazione, ed è riferibile a cambiamenti nella domanda da parte dei clienti, ad interruzioni geopolitiche, a disastri naturali o pandemie;
2. Altro fattore di vulnerabilità è costituito dalle cosiddette "minacce intenzionali": tra queste possono essere annoverati furti, sabotaggi, terrorismo e controversie sul lavoro;
3. Le "pressioni esterne", che comportano la creazione di vincoli o barriere (innovazioni, cambiamenti normativi e/o cambiamenti nelle attitudini culturali);

4. Una disponibilità di risorse limitata, che potenzialmente può limitare enormemente la capacità di resilienza di un'azienda (come la disponibilità di materie prime o lavoratori qualificati);
5. La sensibilità e la complessità del processo di produzione;
6. Il grado di connettività nella catena di fornitura dell'azienda, il che implica la necessità di un coordinamento con i partner esterni;

Oltre ad aiutarci a formulare un elenco delle varie vulnerabilità che potrebbero affliggere una qualsiasi *supply chain*, tale studio ha anche aiutato a definire un elenco di funzionalità a cui le aziende possono aggrapparsi per rispondere alle loro particolari tipologie di fragilità.

In particolare, lo SCRAM Framework identifica 16 funzionalità rilevanti che potranno essere etichettate come "fattori che consentono ad un'impresa di anticipare e superare le interruzioni"; questi sono: flessibilità nell'approvvigionamento, nella produzione e nell'adempimento degli ordini, capacità di produzione, efficienza, visione di mercato, adattabilità, capacità di anticipare e recuperare, la collaborazione e l'organizzazione, la posizione di mercato, la sicurezza, la solidità finanziaria e la gestione del prodotto.

Usando gli elenchi di vulnerabilità e funzionalità come modello, con l'obiettivo di creare uno strumento manageriale per migliorare le prestazioni, sono stati identificati 311 "collegamenti" in base ai quali capacità specifiche possono neutralizzare vulnerabilità specifiche.

Lo SCRAM framework risultante fornisce, dunque, una metodologia generale volta ad identificare le vulnerabilità più rilevanti insite nella catena di approvvigionamento e stabilire priorità per le capacità di resilienza che dovranno essere rafforzate.

Ad esempio, una società che si trova ad affrontare una domanda di mercato imprevedibile potrebbe rafforzare una serie di capacità: la flessibilità nella produzione, per soddisfare gli aumenti della domanda; la visione accurata e aggiornata dello stato della domanda, per supportare un processo decisionale tempestivo; l'anticipazione e riconoscimento dei cambiamenti del mercato, per consentire risposte strategiche; la capacità di creare una stretta collaborazione con clienti e fornitori, per garantire un'azione coordinata.

Allo stesso modo, un'azienda caratterizzata da forte dipendenza da una complessa rete di fornitura potrebbe lavorare sulla flessibilità nell'approvvigionamento, identificando fonti alternative; sulla flessibilità nella produzione, riducendo o anticipando i tempi di consegna; sul riconoscimento preventivo di segnali d'allarme, per possibili interruzioni.

Sulla base dei risultati dell'analisi SCRAM, i manager possono dunque sviluppare un portafoglio di capacità che permetterà loro di affrontare importanti lacune di resilienza e rafforzare la competitività generale.

Sarà bene sottolineare come, anche se è probabile che organizzazioni simili condividano alcune caratteristiche, le diverse società, e anche le unità aziendali all'interno della stessa azienda, avranno il proprio profilo distinto di vulnerabilità e capacità.

Un'organizzazione caratterizzata dalla presenza di numerosi fattori di fragilità che non presenta capacità che aiutino a lenirli sarà sovraesposta ai rischi; in risposta essa dovrebbe investire risorse per migliorare le particolari capacità in questione.

Viceversa, un'organizzazione che si trova ad affrontare pochi fattori di vulnerabilità, ma investe pesantemente in capacità, potrebbe diminuire inutilmente i suoi profitti. Chiaramente non esiste un approccio "unico": le organizzazioni devono perseguire una strategia di resilienza equilibrata sviluppando il giusto portafoglio di capacità, per affrontare al meglio i vari fattori di vulnerabilità della propria *supply chain*.

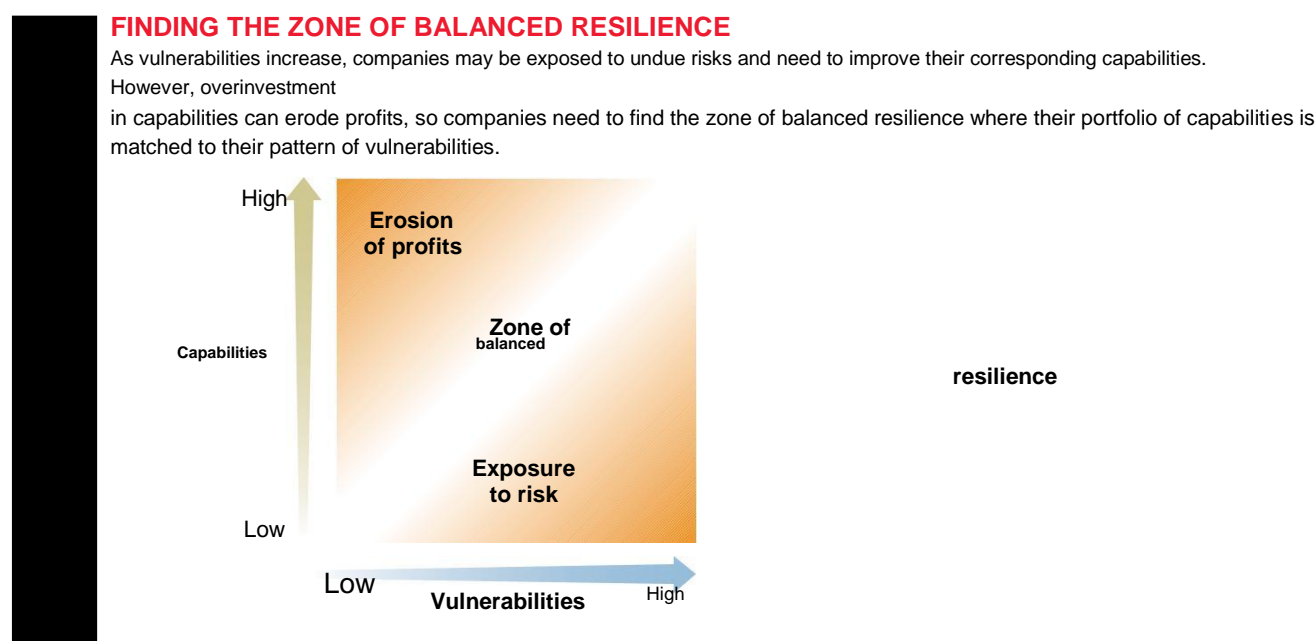


Figura 3: la zona di bilanciamento tra esposizione al rischio ed erosione dei profitti per la costituzione di una maggiore capacità di resilienza

Una società che ha indubbiamente assimilato il *framework* SCRAM nel suo modo di fare business è la Dow Chemical Co.

Dal 2010, infatti, Dow ha implementato questo *framework* in oltre 20 delle sue *business unit* globali ottenendo significativi vantaggi.

Ad esempio, dopo aver applicato il processo SCRAM ai prodotti di glicol etere della serie P, Dow ha identificato diversi scenari di interruzione tra cui un possibile arresto del sito di produzione, una possibile interruzione dell'approvvigionamento di materie prime, ed una possibile carenza di allocazione interna di materiale grezzo.

La società ha così sviluppato un modello di simulazione volto a testare le conseguenze di questi scenari, confermando la possibilità di ottenere un livello di servizio del 95% grazie alle proprie capacità di resilienza.

Inoltre, l'analisi ha rivelato opportunità di riduzione delle immobilizzazioni e del capitale circolante, consentendo un risparmio annuo di \$ 1,1 milioni.

Altre *business units* di Dow hanno invece utilizzato lo SCRAM framework per migliorare le proprie capacità di recupero delle scorte di materiale grezzo, identificando oltre \$ 1,5 milioni di perdite evitabili. Dunque, apprendendo dall'esperienza e sviluppando una migliore comprensione delle proprie vulnerabilità e abilità, le aziende possono arrivare a ridurre in maniera sensibile la frequenza delle interruzioni e la gravità dei loro impatti, con un conseguente aumento della soddisfazione dei clienti e riduzione dei costi operativi della catena di approvvigionamento. Il costo dei miglioramenti dovrà essere necessariamente bilanciato rispetto ai benefici prestazionali che prevedibilmente ne conseguiranno.

I primi utilizzatori del concetto di resilienza hanno già dimostrato come il perfezionamento delle tradizionali pratiche di *Risk Management* aiuti ad anticipare, prepararsi, adattarsi e riprendersi dalle possibili interruzioni della catena di approvvigionamento e come, in alcuni casi, ciò permetta di considerare dei potenziali disastri come opportunità, ottenendo così un vantaggio competitivo.

È questo il caso di DHL, una società di spedizioni internazionali, che intravide nell'eruzione del vulcano Eyjafjallajökull del 2010 in Islanda non una possibile minaccia ma una fonte di nuove opportunità, avendo preventivamente disposto un piano di emergenza.

La compagnia fu infatti in grado di reindirizzare rapidamente 100 voli dal suo *hub* a Lipsia, in Germania, verso destinazioni dell'Europa meridionale meno colpite dall'eruzione e di effettuare molte delle consegne previste tramite veicoli terrestri.

In definitiva, DHL fu quindi in grado di evitare un impatto finanziario significativo, rafforzando al tempo stesso la fedeltà dei propri clienti.

La resilienza è quindi un processo continuo che consente alle aziende di abbracciare il cambiamento in un ambiente economico turbolento e complesso, espandendo il proprio portafoglio di funzionalità.

Il settore della resilienza della catena di approvvigionamento è ancora acerbo e vi è dunque un gran bisogno di ulteriori ricerche, sia per meglio comprendere la resilienza dei sistemi industriali complessi, sia per sviluppare metodi e tecnologie innovative al fine di migliorare la resilienza delle organizzazioni.

Questa ricerca trarrà vantaggio dall'adozione di molteplici discipline, dall'ecologia alle scienze sociali fino all'ingegneria dei sistemi.

Dalla prospettiva del *management* invece, i dirigenti dovranno comprendere al meglio quali potranno essere i compromessi in termini di costi e benefici associati alle abilità/capacità da conseguire al fine di giudicare il rendimento dei loro *resilience investment*.

Infine, vi è la necessità di estrapolare nuove concezioni inerenti il concetto di resilienza in altri aspetti della gestione aziendale, come la resilienza organizzativa ed il *behavior change*, edificando così una cultura organizzativa solida e proattiva.

Pertanto la resilienza, così come il *Risk Management*, è utilizzata per affrontare la vulnerabilità delle *supply chain* focalizzandosi su una comprensione più avanzata delle caratteristiche intrinseche in ciascuna di esse, nonché sulla ricerca di un giusto compromesso tra l'esposizione al rischio e l'erosione dei profitti aziendali.

È facilmente intuibile come le organizzazioni debbano migliorare il modo in cui affrontano la complessità della *supply chain* e le interruzioni inattese, in modo tale da poter prosperare di fronte a cambiamenti inattesi: esse tendono infatti a diventare meno resilienti man mano che diventano più complesse.

Per far fronte a tali problematiche le organizzazioni possono “coltivare” la resilienza comprendendo le vulnerabilità della catena di approvvigionamento e sviluppando capacità specifiche per far fronte alle disfunzioni e possono, ad esempio, provare ad emulare alcuni dei comportamenti in precedenza osservati nei sistemi socio-ecologici: tolleranza alla variabilità, adattamento continuo, e sfruttamento delle opportunità create da forze nuove e dirompenti.

Una decina di anni fa, gli autori Gary Hamel e Liisa Välikangas hanno definito la ricerca della resilienza come la ricerca del "trauma zero". Pochi manager aziendali ritengono che il trauma zero sia ad oggi un obiettivo realistico ma alcuni riconoscono come la resilienza possa essere un fattore di successo importante che integri tra loro i tradizionali processi di gestione del rischio.

Essere resilienti comporta andare oltre la mera mitigazione del rischio; essere resilienti consente ad un'azienda di ottenere un vantaggio competitivo, identificando le modalità tramite le quali affrontare le interruzioni in modo più efficace rispetto ai suoi concorrenti e spostandosi eventualmente verso un nuovo equilibrio.

Un classico esempio di resilienza della *supply chain* è stato riscontrato nell'atteggiamento di Nokia, in passato uno dei maggiori leader nel ramo della telefonia mobile quando, nel 2000, uno dei principali fornitori della compagnia dovette fronteggiare l'incendio di un enorme incendio (evento *disruptive*), mettendo a dura prova il colosso Finlandese.

Tuttavia, identificando rapidamente la crisi, Nokia fu in grado di garantire forniture alternative e modificare la progettazione del prodotto per ampliare le sue opzioni di approvvigionamento, scalzando così quelle che sarebbero potute essere le devastanti conseguenze che avrebbero accompagnato l'evento nefasto.

Al contrario, la multinazionale svedese Ericsson, che dipendeva dallo stesso fornitore di Nokia, perse circa \$ 400 milioni a causa della sua lentezza nella risposta alla crisi e fu costretto dunque ad abbandonare il mercato della telefonia mobile.

È questo un esempio calzante per meglio comprendere cosa voglia dire essere resilienti o meno.

In conclusione, avendo definito la resilienza come "la capacità di un'impresa di sopravvivere, di adattarsi e crescere di fronte a cambiamenti turbolenti", si potrà affermare, in termini pratici, che essere resilienti significa migliorare l'adattabilità delle catene di approvvigionamento globali, collaborare con le parti interessate, sfruttare le tecnologie di informazione, al fine di assicurare la continuità aziendale anche a fronte di eventi che come si è avuto modo di osservare, possono essere devastanti per l'intero sistema.

2.5 Sviluppare una capacità di resilienza attraverso la gestione strategica delle risorse umane: dalla resilienza individuale alla resilienza organizzativa

La comprensione e la ricerca effettuata sulla resilienza individuale fornisce senza alcun dubbio un utile punto di partenza per definire il concetto di resilienza organizzativa, poiché le azioni e le interazioni che si vengono a sviluppare tra i singoli membri di un'entità sono inscindibilmente legate all'emergere, e dunque alla costituzione, di un'organizzazione resiliente.

Le dimensioni della capacità di resilienza di un'organizzazione (cognitiva, comportamentale e contestuale), funzionano in modo indipendente e interattivo, supportando lo sviluppo di vari tipi di capacità organizzative e promuovendo risposte efficaci ai cambiamenti ambientali e di contesto.

Il processo di formazione intrapreso dai Navy Seals, ad esempio, fornisce una chiara dimostrazione di come conoscenza, competenza, abilità ed altre peculiarità, sviluppate a livello individuale, supportino lo sviluppo di una resilienza "collettiva" e come essa possa essere sistematicamente migliorata attraverso un'attenzione mirata alla gestione delle risorse umane.

Selezionando individui fisicamente idonei, addestrandoli ad avere competenze tecniche che possano renderli resilienti ad un'ampia varietà di potenziali minacce ed esponendoli a molteplici sfide e ostacoli in condizioni estreme e avverse, la U.S Navy riesce a formare resilienti Seal.

Attraverso continue esercitazioni i Seal sviluppano competenze che consentono loro di avere un quadro ben definito del contesto con cui andranno a confrontarsi, sviluppando soluzioni creative ed improntate all'adattamento in modo tale da poter portare a termine le proprie missioni con successo.

Seguendo l'esempio di cui sopra, verrà spontaneo porsi una domanda: potranno altri tipi di entità "formare" dipendenti resilienti che creino, collettivamente, organizzazioni resilienti?

La risposta è sì, ciò può infatti avvenire sviluppando una configurazione di pratiche di *human resource management* che siano coerenti e dirette a coltivare dimensioni cognitive, comportamentali e contestuali della resilienza.

La capacità di un'azienda di sviluppare la resilienza organizzativa può essere raggiunta, pertanto, attraverso la gestione strategica delle risorse umane al fine di creare competenze individuali tra i propri dipendenti che, una volta aggregate a livello organizzativo, consentano all'organizzazione stessa di assorbire efficacemente l'incertezza, sviluppare risposte specifiche alle minacce ed alla fine impegnarsi in attività volte a modificare il proprio assetto se ritenuto obsoleto, in modo tale da trarre vantaggio dal verificarsi di eventi, a volte dirompenti, che potenzialmente possono minacciare la sua sopravvivenza.

Il sistema di gestione delle risorse umane (HRM) può essere dunque considerato come un costrutto multilivello: esso risulta essere composto, infatti, da elementi generali e trasversali (principi di HRM) che forniscono una direzione generale per la gestione del capitale umano; alcuni elementi di fascia media (politiche di gestione delle risorse umane, programmi HRM) che forniscono approcci alternativi per allineare le pratiche di gestione delle risorse umane con gli obiettivi strategici dell'organizzazione; e alcuni elementi di bassa gamma (pratiche HRM, processi HRM) che riflettono le reali attività delle risorse umane implementate in circostanze specifiche.

Parlando di costrutto multilivello, l'attenzione non potrà che soffermarsi, almeno inizialmente, su quei dipendenti definiti *core*, ovvero quei dipendenti che formano il nucleo centrale dell'organizzazione e che forniscono le competenze essenziali per la sopravvivenza e la crescita della stessa.

Come suggeritoci da Lepak ed altri studiosi della materia: "i vari membri di cui un'organizzazione consta possono contribuire in diversi modi al successo organizzativo. All'interno della stessa azienda, i dipendenti possono essere fondamentali per diverse ragioni".

Di conseguenza, sarà utile descrivere gli elementi propri di un sistema HRM che si concentrano sullo sviluppo di una capacità di resilienza nei membri dell'organizzazione.

Per esaminare le caratteristiche di un sistema di gestione delle risorse umane, progettato per sviluppare una capacità di resilienza organizzativa utilizziamo un modello adattato da Lepak et al. e costituito da tre componenti: principi HRM, politiche HRM ed il contributo "desiderato" richiesto ai propri dipendenti.

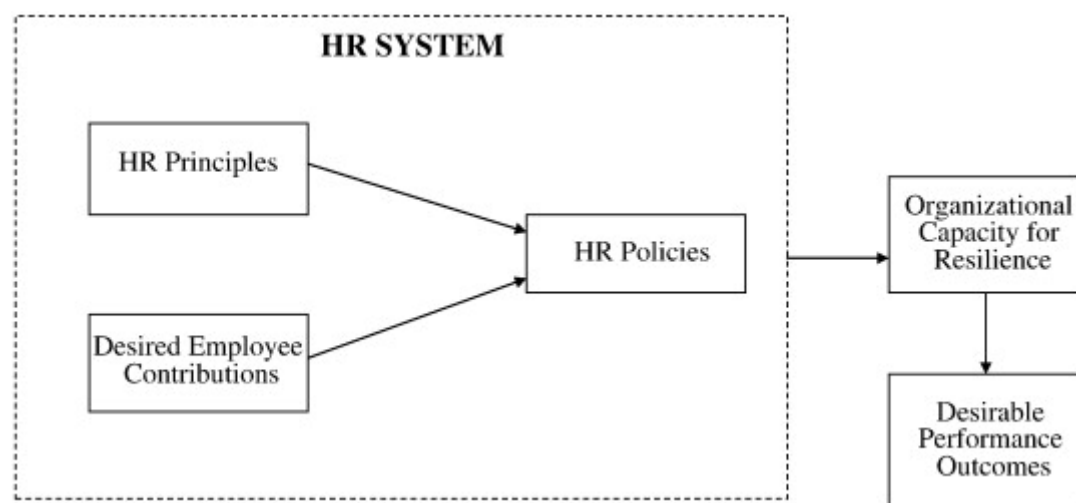


Figura 4: modello per il sistema di gestione delle risorse umane

- I principi HRM sono essenzialmente adottati come linee guida e sono volti ad allineare politiche e pratiche di gestione come, ad esempio, la condivisione delle informazioni nel modo più ampio possibile all'interno dell'organizzazione;
- Le politiche di gestione riflettono, invece, mezzi alternativi per realizzare i principi guida della gestione delle risorse umane rendendo possibile, nondimeno, il raggiungimento di specifici obiettivi da parte dei propri dipendenti. A tal proposito Lepak et al. osservano come: "... alcune politiche di gestione delle risorse umane potrebbero essere improntate all'assunzione di rischi e all'innovazione mentre altre politiche HRM potrebbero essere ottimali per incoraggiare lealtà e impegno organizzativo";
- I contributi richiesti ai propri dipendenti, o meglio definiti contributi "desiderabili/desiderati", includono una "varietà di atteggiamenti, comportamenti e risultati relativi alla propria attività che consentono ai dipendenti stessi di contribuire all'attuazione ed al raggiungimento di obiettivi strategici";

Un sistema HRM ha la funzione essenziale di realizzare messaggi che vengono prontamente inviati ai propri dipendenti, segnalando cosa ci si aspetta da loro, come dovrebbero interagire, su cosa dovrebbero concentrarsi, su cosa non dovrebbero concentrarsi, cosa viene premiato, ecc...

Pertanto, il sistema di gestione delle risorse umane viene considerato forte quando i messaggi inviati dai dirigenti vengono capiti ed interpretati correttamente dalla restante parte dei membri dell'organizzazione, guidando così i comportamenti individuali verso una progressiva aggregazione a livello collettivo.

Il sistema di gestione delle risorse umane risulterà debole, invece, quando i messaggi destinati dai dirigenti dell'organizzazione sono tali da determinare un'ampia variabilità nel modo in cui essi possono essere interpretati dai propri dipendenti.

Come Haggerty e Wright sottolineano: "la forza del sistema e del processo di gestione delle risorse umane sarà determinata da quanto bene i dipendenti riceveranno i messaggi ad essi inviati, da quanto essi comprenderanno, individualmente e collettivamente, quali dovranno essere i comportamenti da adottare e quali saranno i risultati conseguiti in relazione al corretto adempimento della propria attività lavorativa".

Pertanto, per raggiungere la resilienza organizzativa, sarà necessario disporre di un forte sistema di *human resource management* che segnali le aspettative correttamente interpretate e gestite da parte dei dipendenti dell'organizzazione.

Sostanzialmente, come suggerito dal modello raffigurato nella tabella soprastante, un'elevata capacità di resilienza è direttamente correlata al particolare sistema HRM adottato dall'organizzazione.

I principi di gestione del capitale umano ed i contributi “desiderati” dai dipendenti determinano la configurazione delle politiche di gestione delle risorse umane che più di altre risultano essere appropriate per il raggiungimento della resilienza organizzativa.

Seguendo tale tipo di ragionamento si andranno in primis ad identificare i contributi “desiderati” dai dipendenti associati alle varie dimensioni della resilienza (cognitiva, comportamentale e contestuale), seguiti poi dai principi di gestione e quindi dalle politiche rappresentative della gestione delle risorse umane:

1. I contributi “desiderati” richiesti ai dipendenti non sono focalizzati all'implementazione di una serie di specifici obiettivi strategici ma allo sviluppo di capacità (cognitive, comportamentali e contestuali che supportano la resilienza) e modelli di interazione, in modo tale da poter permettere all'organizzazione di sfruttare gli shock e le scosse esogene piuttosto che mirare alla semplice sopravvivenza e rimbalzare verso lo stato di equilibrio precedente.

- In particolare, vi sono sei diverse tipologie di contributi specifici che, più di altri, risultano essere importanti allo sviluppo delle capacità cognitive e collettive di un'impresa, contribuendo così alla sua resilienza. Questi includono: (a) esperienza, (b) la capacità di saper cogliere le opportunità, (c) creatività, (d) risolutezza nonostante l'incertezza, (e) mettere in discussione ipotesi convenzionali, (f) concettualizzare soluzioni che siano nuove ed appropriate.

Il giudizio di esperti, accompagnato dalla volontà di mettere in discussione le ipotesi convenzionali, è essenziale per la creazione di una mentalità aperta e volitiva;

la competenza può essere migliorata attraverso investimenti sistematici in capitale umano specializzato;

l'abilità nel concepire idee o pensieri divergenti sono strumentali alla promozione di nuove soluzioni e può essere sviluppata attraverso l'attitudine al *brainstorming* ed al dialogo;

la capacità di essere risoluti, nonostante l'incertezza, può essere migliorata attraverso una combinazione di esperienza e feedback;

i modi in cui le organizzazioni inquadrano ed etichettano le “situazioni/eventi” (come problema o opportunità) influenzano i tipi di risposte generate e, a loro volta, influenzano i comportamenti successivi in termini di valutazione del rischio, impegno e persistenza.

Tali contributi consentono di acquisire una mentalità collettiva che favorisca la capacità di recupero e di resilienza dell'organizzazione.

- Per creare gli elementi comportamentali che supportano lo sviluppo della resilienza, invece, i contributi “desiderati” dei dipendenti includono: (a) escogitare risposte non convenzionali ma solide a sfide senza precedenti, (b) combinare originalità ed iniziativa per capitalizzare nel breve termine gli investimenti aziendali, potendo così giovare, nell'immediato, di un'opportunità, (c) seguire, in alcuni casi, diverse linee di condotta rispetto alla norma, (d) considerare pratiche di routine, ripetitive e *over-learned* che forniscano la prima risposta a qualsiasi minaccia imprevista, (e) intraprendere azioni ed investimenti prima che una situazione si verifichi al fine di assicurare all'organizzazione la possibilità di beneficiare dell'evento inatteso.

Questi tipi di contributi derivano da un insieme di conoscenze, abilità e competenze, che consentono ai dipendenti di regolare i propri sforzi verso il raggiungimento della resilienza organizzativa.

La corretta gestione delle risorse umane può contribuire allo sviluppo di queste capacità in vari modi: promuovendo tecniche e teorie diverse per la risoluzione di un unico problema e basandosi su iterazioni frequenti tra i propri dipendenti sarà possibile “catalizzare” nuove idee e aumentare le probabilità di successo essendoci più opzioni valide da considerare; fornendo “aspettative di rendimento e di successo”, oltre che di profitto per i propri membri, ed enfatizzando l'iniziativa, la creatività, l'analisi accurata delle possibili conseguenze, l'assunzione di rischi calcolati e l'apprendimento dagli errori, incoraggiando i propri dipendenti ad agire ed interagire in modi che comportano lo sviluppo di una capacità di resilienza.

Descritti da Coutu come *ritualized ingenuity* (letteralmente “ingenuità ritualizzata”), questi comportamenti tendono ad avere una relazione simbiotica con i fattori cognitivi descritti in precedenza e necessari per il perseguimento della resilienza. Inoltre, la gestione delle risorse umane può sviluppare questi contributi promuovendo progetti di formazione e lavoro che consentano ai dipendenti di sviluppare un repertorio di azioni personali e collettive vario e non convenzionale.

L'evidenza empirica ha dimostrato come le aziende, seguendo le pratiche di HRM appena descritte, possono migliorare la loro “agilità controintuitiva” compiendo un numero maggiore di mosse competitive (propensione all'azione), intraprendendo abitualmente azioni che comprendono diversi tipi di attività (complessità dell'azione), agendo più rapidamente (velocità di esecuzione dell'azione) e prendendo in esame azioni che siano attivate dal tempo piuttosto che innescate dall'evento.

Allo stesso tempo, tuttavia, è importante sottolineare come alcune funzioni aziendali essenziali si basino su contributi dei dipendenti “incorporati” in rigide routine: le pratiche di HRM che richiedono ai dipendenti la praticità, giustapponendo la necessità di

inventiva con la necessità di affidabilità, sono infatti particolarmente importanti per la progettazione organizzativa.

- I contributi che creano condizioni contestuali mature per la resilienza, infine, si concentrano sulle azioni e interazioni dei dipendenti che arricchiscono le reti sociali e le risorse all'interno ed all'esterno dell'organizzazione.

I contributi “desiderati” dei dipendenti includono in tal caso: (a) lo sviluppo di connessioni interpersonali che si traducano nella capacità di agire rapidamente, (b) l'ampia condivisione di informazioni e conoscenze, (c) la possibilità di influire nel processo decisionale.

Le pratiche di HRM che creano dimensioni strutturali, relazionali e cognitive del capitale sociale, incoraggiando legami sia deboli che forti, forniscono la base per i contributi dei dipendenti che a loro volta tenderanno a creare condizioni favorevoli per la promozione della resilienza.

2. Al fine di meglio comprendere come una corretta gestione delle risorse umane possa condurre l'azienda al raggiungimento di una sempre più elevata resilienza organizzativa, sarà necessario esaminare i vari principi di HRM e controllare se essi risultano essere coerenti, interrelati ed interconnessi con ciascuna dimensione della resilienza organizzativa (cognitiva, comportamentale e contestuale).

- In particolare, i principi di gestione delle risorse umane particolarmente legati alla dimensione cognitiva della resilienza includono: (a) lo sviluppo di un orientamento volto alla creazione di una *partnership* con i propri dipendenti, (b) la localizzazione del potere decisionale, (c) la realizzazione di un'attività lavorativa fluida e basata sul lavoro di squadra e sulla ripartizione sistematica dei compiti, (d) la costituzione di rapporti interpersonali con i propri dipendenti, piuttosto che rapporti fondati sulla mera transazione lavoro-retribuzione, (e) la riduzione al minimo di regole e procedure fisse, (f) la continua assunzione di personale, volta a garantire un'ampia gamma di esperienze, prospettive, paradigmi e competenze disponibili nel mondo del lavoro, (g) investire in capitale umano, (h) utilizzare meccanismi di integrazione sociale sia formali che informali.

Questi principi sono improntati alla creazione di un ambiente di lavoro in cui regole semplici e valori organizzativi fondamentali definiscano le priorità e guidino l'azienda di fronte ad eventi imprevisti.

Tali principi, infine, mirano anche a “coltivare” quelle che sono le differenze individuali tra i vari membri dell’organizzazione, in modo tale da rendere disponibile un ampio repertorio di percezioni e prospettive e costituire una cultura aziendale solida ed un processo decisionale ben strutturato. L’attenzione alle relazioni a lungo termine e alla diversità e alla progettazione flessibile del lavoro facilita l’auto-organizzazione, l’entropia negativa e le relative caratteristiche dei sistemi complessi.

- I principi HRM relativi alla dimensione comportamentale della resilienza, invece, includono: (a) lo sviluppo di una cultura incentrata sull’ambidestrisimo organizzativo, (b) la creazione di un clima di collaborazione e comunicazione, (c) incoraggiare processi di *problem solving* legati all’apprendimento organizzativo, (d) incoraggiare la condivisione delle conoscenze, (e) consentire il rapido dispiegamento delle risorse umane, (f) enfatizzare la flessibilità dei lavoratori, (g) incoraggiare la resilienza individuale, (h) incoraggiare la consuetudine alla riflessione, (i) eliminare i confini organizzativi.

L’intento generale di questi principi è quello di creare un luogo di lavoro in cui i dipendenti si sentano sicuri, dove sia possibile esplorare nuove opzioni e dove sia possibile condividere informazioni e osservazioni. Tali principi di HRM sono essenzialmente pensati per promuovere una cultura orientata al team e non al singolo individuo.

- Infine, i principi di gestione delle risorse umane relativi alla dimensione contestuale della resilienza includono: (a) incoraggiare le interazioni sociali sia all’interno che all’esterno dell’organizzazione, (b) coltivare un clima di reciproca fiducia ed interdipendenza, (c) sviluppare strutture di comunicazione, (d) sviluppare principi di autogestione e capacità di autodisciplina, (e) enfatizzare i contributi ed il risultato finale piuttosto che i compiti, (f) incoraggiare un orientamento organizzativo, (g) rafforzare la cultura organizzativa, la responsabilità personale ed il potere basato sull’esperienza piuttosto che sulla posizione gerarchica, (h) creare ampie reti di risorse.

Questi principi rafforzano le relazioni sistemiche multilivello che sono essenziali per sviluppare una capacità di resilienza a livello organizzativo.

È infatti attraverso l’attuazione di tali principi, così come di quelli associati alla creazione delle dimensioni cognitive e comportamentali della resilienza, che le azioni e le interazioni a livello individuale possono emergere come attributi organizzativi collettivi.

3. Concentrandoci infine su un livello intermedio di analisi (tra livello micro e macro), è possibile identificare quelle politiche di HRM che probabilmente sono maggiormente adatte a suscitare

nei membri dell'organizzazione quello spirito collettivo volto al perseguimento della resilienza organizzativa.

Ancora una volta sarà necessario associare ciascun elemento che si prende in considerazione alle dimensioni di resilienza organizzativa già citate in precedenza riconoscendo tuttavia, in tal caso, come alcune politiche di gestione delle risorse umane possano interessare più di una dimensione.

- Le politiche di gestione delle risorse umane, allineate ai principi di HRM ed ai contributi “desiderati” dei dipendenti per la dimensione cognitiva della resilienza, comprendono: (a) un personale selettivo, (b) la sicurezza sul lavoro, (c) incarichi di lavoro polifunzionali, (d) ampie fonti di reclutamento, (e) opportunità di sviluppo continuo, (f) lavoro di squadra, (g) incentivi di gruppo, (h) la socializzazione ed uno scambio di informazioni continuo.

Combinandosi, tali politiche rafforzano il clima di sicurezza e collaborazione necessario per l'intricato mix di esperienza, creatività e risolutezza, che consente di sensibilizzare l'organizzazione e aderire ai valori fondamentali al fine di prosperare nonostante l'incertezza innescata dalla crisi e dalla sorpresa.

Dunque, la mentalità collettiva cognitiva necessaria per creare una capacità di resilienza organizzativa richiede politiche di HRM che siano volte a facilitare l'assorbimento e la gestione della complessità.

- Le politiche di gestione delle risorse umane, allineate alla dimensione comportamentale della resilienza, comprendono invece: (a) possibilità di sperimentazione, intesa come libertà di fallire o commettere un errore, (b) flessibilità delle risorse umane e di coordinamento, (c) suggerimenti dei dipendenti, (d) *task force* interdipartimentali. Essenzialmente, tali politiche riflettono la necessità di bilanciare i bisogni opposti associati all'inventiva, come azioni non convenzionali e pensieri divergenti, con la stabilità e la routine aziendale.
- Le politiche di gestione delle risorse umane allineate con i principi di HRM ed i contributi dei dipendenti desiderati per la dimensione contestuale della resilienza comprendono: (a) la creazione di team e reti comuni tra dipendenti e clienti, (b) l'*empowerment*, (c) la libertà di comunicazione, (d) valutazioni basate sui risultati, (e) sistemi informativi di facile accesso.

Tali politiche sono impennate all'ottenimento di una vasta gamma di risorse sia all'interno ma anche oltre i confini dell'impresa e ad una sistematica collaborazione, oltre che maggiori investimenti, da parte degli *stakeholder*.

Così, in conclusione, è stato possibile osservare come l'obiettivo strategico del sistema di gestione delle risorse umane qui discusso sia, indubbiamente, quello di influenzare le attitudini ed i comportamenti individuali in modo tale da permettere l'aumento della capacità di resilienza.

Ciò può avvenire attraverso un processo di "doppia interazione" tramite il quale i dipendenti dell'organizzazione potranno condividere punti di vista ed idee diverse, con l'interazione reciproca che ne conseguirà che permetterà di creare percezioni collettive.

Nel momento in cui tali percezioni diventeranno distintive e dominanti, allora il processo di "attrazione-selezione-attrito" evidenzierà ulteriormente le somiglianze negli atteggiamenti e nei comportamenti tra i vari dipendenti che nel tempo saranno assimilati nel tessuto dell'organizzazione.

Pertanto, il sistema strategico di gestione delle risorse umane influenza le attitudini ed i comportamenti individuali che, se aggregati a livello organizzativo (attraverso il processo di doppia interazione e attrazione-selezione-attrito), danno vita ad una sempre crescente capacità di resilienza organizzativa

CAPITOLO 3 - La resilienza come fattore di successo: esperienze e casi aziendali a confronto

3.1 Introduzione

Il raggiungimento di uno stato di resilienza, come si è avuto modo di apprendere da quanto sinora osservato, è oggi considerato l'elemento su cui investire se si ha intenzione di conseguire un vantaggio competitivo sostenibile.

Nell'attuale contesto di incertezze, cambiamenti tecnologici e competitività su larga scala, la resilienza emerge, infatti, come una competenza globale richiesta a tutti i livelli.

Avendo definito le varie sfumature di significato di cui il concetto di resilienza consta, sarà ora oltremodo importante sottolineare come, in ambito aziendale, esso si identifichi non solo nella capacità di affrontare il cambiamento in maniera costruttiva, ma anche nella capacità di sopravvivere alle turbolenze e alle criticità del mercato in maniera flessibile e proattiva.

Gli shock subiti da un'organizzazione possono essere sia esogeni che endogeni, e possono dunque manifestarsi in diversi modi ed in diversi frangenti temporali, variando di azienda in azienda.

In questa parte dell'elaborato, pertanto, si andranno ad esaminare casi pratici di aziende che hanno dovuto fronteggiare esperienze negative diverse, ma che hanno in ugual modo minacciato lo sviluppo e la produttività dell'organizzazione, ed in taluni casi persino la sopravvivenza.

Con vari esempi si tenterà di individuare il motivo per il quale un'organizzazione riesce a tracciare un percorso vincente mentre un'altra no, arrivando spesso ad un'unica conclusione: essere resilienti è oggi fondamentale per far fronte ad eventi negativi che il mercato globale, dinamico ed interconnesso, quotidianamente genera.

Pertanto, si proporrà l'analisi di due casi agli antipodi: il caso Barilla e la joint venture Sony Ericsson Communications Company.

3.2 Un esempio di resilienza: il caso Barilla

3.2.1 Brevi cenni storici

Come il *fish and chips* nel Regno Unito, gli hamburger in America e le salsicce in Germania, la pasta è il cibo che più di tutti caratterizza la tradizione culinaria italiana.

Al giorno d'oggi, una delle maggiori aziende produttrici di pasta nel belpaese è sicuramente la Barilla - azienda che è cresciuta fino a diventare il marchio preferito dagli italiani da 100 anni a questa parte.

Tutto iniziò nel 1877, quando un uomo di nome Pietro Barilla aprì una bottega di pane e pasta a Parma, fornendo ai cittadini locali prodotti fatti in casa e di qualità.

L'attività andava tutt'altro che male, diventando rapidamente uno dei fiori all'occhiello della città emiliana; ma fu solo quando i suoi due figli, Riccardo e Gualtiero, assunsero la guida dell'azienda, che il vero viaggio di Barilla iniziò.

Nel 1910, i due fratelli inaugurarono la prima fabbrica di Barilla. Ottanta lavoratori producevano otto tonnellate di pasta e due tonnellate di pane ogni giorno grazie ad un innovativo forno a cottura continua, il che diede la possibilità all'azienda di rifornire l'intera città e l'area circostante con i suoi prodotti.

Il nome Barilla divenne così un marchio, ed iniziò a essere associato alla buona pasta.

Nel 1947, i due figli di Riccardo - Gianni e Pietro - cominciarono a gestire l'azienda con un'ottica diversa, progettando di smerciare i propri prodotti in tutta Italia, decidendo di concentrarsi esclusivamente sulla pasta, con la conseguente chiusura delle attività di panetteria e pasticceria.

Nel 1969, venne poi costruito il più grande impianto di produzione di pasta al mondo vicino alla sede di Parma, con una capacità produttiva che si aggirava attorno alle 1.000 tonnellate di pasta al giorno.

Gli anni '70, tuttavia, furono invece testimoni di una breve parentesi: videro Barilla sotto il controllo della società W.R. Grace con sede negli Stati Uniti, la quale acquistò la maggior parte delle quote societarie.

La gestione statunitense durò solo fino al 1979, quando Pietro Barilla riuscì a riacquistare la compagnia. Da allora il business è rimasto in famiglia, sviluppandosi rapidamente a livello internazionale, conquistando il mondo e consacrando il marchio Barilla.

L'azienda ha sicuramente fatto molta strada: da piccola bottega della provincia emiliana a multinazionale italiana operante nel settore alimentare, ed in particolare nel mercato della pasta secca, dei sughi pronti, dei prodotti da forno e del pane.

3.2.2 dalla gestione del rapporto Business Continuity e Risk Management allo scandalo: la Resilienza organizzativa di Barilla e la costituzione di un marchio “gay friendly”

L'analisi che si andrà ad effettuare è volta ad indagare il modo in cui la gestione dei rischi, connessa al rapporto tra *Business Continuity* e *Risk Management*, permette di eludere le ripercussioni derivanti dagli eventuali impatti “reputazionali” sul brand aziendale, rendendo l'organizzazione, quindi, maggiormente resiliente.

Prima di concentrarsi sul caso Barilla, sarà tuttavia necessario partire da una premessa: da diversi studi in materia di *Risk Management* è emerso che i benefici ottenuti da un'attenta gestione del rischio “reputazionale” sono difficilmente quantificabili. Non si riscontra, pertanto, un effettivo miglioramento connesso a tale attività nel bilancio societario.

Nel nostro caso, però, Barilla ha posto in essere pratiche di *Social Responsibility* che hanno permesso di ottenere dei benefici tangibili collegati ad una accurata gestione del proprio brand.

Dopo aver in precedenza approfondito le origini e la storia della società emiliana, sarà ora interessante esaminare dettagliatamente i metodi tramite i quali Barilla adempie alla gestione dei rischi aziendali e, successivamente, soffermarsi sull'analisi di quanto avvenuto dopo lo scandalo legato alle dichiarazioni omofobe da parte del presidente Guido Barilla nel settembre 2013.

“La sfida più appassionante della nostra impresa è la capacità di migliorare continuamente in tutte le attività che svolgiamo. La posta in gioco è la sostenibilità della nostra crescita, il nostro futuro, il futuro dei nostri figli.” È con questa frase che Guido, Luca e Paolo Barilla sintetizzano il credo della propria azienda, chiarendo come esso sia improntato al lavoro, al continuo migliorarsi ed al perseguimento della sostenibilità.

Entrando nel dettaglio, è stato possibile notare come la Barilla fosse dotata di un sistema integrato di gestione dei rischi e dei relativi controlli interni, grazie a quanto stabilito dal Codice di Autodisciplina redatto dalla *Corporate Governance*, a quanto dettato dal Decreto Legislativo 8 giugno 2001, N. 231, in materia di responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica.

L'azienda dispone di una chiara esplicitazione di quelli che sono gli obiettivi di business da perseguire, oltre a quelli di *governance* e di responsabilità sociale specificati nel proprio piano strategico: in modo tale si potrà delineare e comunicare la *mission* aziendale in modo chiaro e dettagliato ai vari livelli operativi di cui essa consta.

Tale approccio è fondamentale per sopraggiungere al corretto funzionamento dell'attività di *Risk Management*: nell'ambito di un approccio basato sul principio di proporzionalità, infatti, l'adozione da parte dell'organo amministrativo di un proprio modello - attraverso il quale formulare il *business plan* - permette, nella maggior parte dei casi, di conseguire i risultati sperati.

Focalizzando l'attenzione sull'esempio dell'azienda emiliana, sarà possibile notare come il modello di *Enterprise Risk Management* (ERM), utilizzato dal Gruppo Barilla, è di tipo "decentrato": ciò vuol dire che il *Risk Manager*, nello svolgere le proprie mansioni, viene affiancato da alcuni *Risk Champions*, ovvero soggetti con ottime capacità comunicative scelti all'interno di ogni *business unit* al fine di rendere maggiormente efficace la funzione di gestione del rischio. I *Risk Champions* adoperano le metodologie proprie del *Risk Management* per misurare i rischi, e collaborano al fine di individuare e quantificare gli stessi tramite un approccio di tipo *bottom up*.

Chiaramente, affinché ci possa essere un'evoluzione rispetto all'attività di gestione del rischio, l'azienda dovrà presentare competenze ben precise sia nelle varie unità di business sia nell'attività di *Risk Management* (capacità tecniche adeguate ed un'ideale maturità professionale da parte dei soggetti operanti).

Il raggiungimento di traguardi importanti passa, infatti, per l'unione di profili professionali idonei ed un percorso di formazione che permetta di sviluppare le capacità richieste.

La Barilla, in particolare, è oggi anch'essa impegnata nell'elaborazione di tale nuovo modello professionale, al fine di pervenire ad un assetto ottimale di strumenti, risorse e capitale umano, per il conseguimento degli scopi aziendali.

L'impresa emiliana ha compreso come l'organizzazione della funzione di *Risk management* si basi, principalmente, su 5 punti fermi:

- Essere sempre la prima scelta dei consumatori;
- Accaparrarsi la maggior parte della quota di mercato in relazione alla vendita dei propri prodotti;
- Migliorare continuamente senza mai adagiarsi;

- Avere la convinzione che esista un unico modo per fare business, basato sull'attenzione al progresso ed alle opportunità e sulla resilienza (ricordiamo la frase di apertura tramite la quale abbiamo presentato l'azienda);
- Essere orgogliosi di far parte di un'azienda leader nel proprio settore;

Pertanto, alla luce di quanto detto sinora, è evidente come Barilla concepisca il rischio come parte integrante del proprio business: esso è definito come “un qualsiasi evento incerto che minacci il raggiungimento degli obiettivi prefissati”, quindi come un qualcosa da misurare periodicamente.

Così facendo, la Barilla vorrebbe far sì che il profilo di rischio del Gruppo risulti convergente con la propensione al rischio dello stesso, non eccedendo però rispetto alla sua stessa sostenibilità.

In questa ottica il consiglio d'amministrazione stabilisce il *Risk Appetite* (propensione al rischio), controllando che esso sia adeguato alle strategie predisposte e se l'ERM risulti essere efficiente.

La maggior parte delle grandi compagnie e delle aziende multinazionali, infatti, sono oggi munite di un'unità dedicata all'*Enterprise Risk Management*, in cui il CFO ricopre un ruolo fondamentale nella gestione del rischio. Nel caso di Barilla, in particolare, il CFO ha il compito di gestire e prevenire il rischio, promuovendo a tutti i livelli “consapevolezza” rispetto ai fattori di incertezza, agendo inoltre nel rispetto delle norme regolatorie interne ed esterne all'impresa.

Le prospettive aziendali di Barilla, dunque, riguardano in particolare la gestione della *Business Continuity* e della *Crisis Management*.

“La *Business Continuity* può essere definita come la capacità dell'impresa di far fronte a eventi di estrema criticità che mettono in serio pericolo il prosieguo della sua attività”.

La gestione della continuità operativa, letteralmente tradotta, si configura come una componente integrata del *Risk Management* ed è orientata all'esclusivo approfondimento dei rischi che possono arrivare a comportare l'interruzione dell'operatività aziendale, cioè derivanti da un possibile evento catastrofico che va a segnare profondamente l'organizzazione.

La *Crisis Management*, invece, si intende l'insieme delle attività di predisposizione e realizzazione delle procedure e degli strumenti da utilizzare nella fase di contenimento dei danni e in quella di rapido ripristino dello status quo ante. Essa può essere scomposta in fasi diverse, ciascuna delle quali caratterizzata dall'utilizzo di specifici strumenti: per la fase di gestione della crisi ci si potrà avvalere di un *emergency plan*, mentre il ritorno alla piena operatività viene scortato dal *contingency plan* (per il breve e lungo periodo).

La continuità aziendale sarà dunque possibile se, in caso di accadimento di evento avverso, l'organizzazione dimostrerà prontezza di reazione mitigando gli eventuali impatti nocivi con attività idonee: ad esempio, sarà necessario diffondere informazioni utili sia all'interno che all'esterno dei confini aziendali, impartendo istruzioni a coloro che prestano servizio all'interno dell'azienda e

rassicurando contemporaneamente il mercato, ed in particolare coloro che hanno investito risorse proprie nella società.

Pertanto, si rivelerà importante operare nel breve termine ma pianificare nel lungo periodo: ciò sta a significare che l'eventuale problematica deve essere considerata in una prospettiva di risoluzione nel breve, mentre la pianificazione continuativa dell'attività aziendale deve essere sviluppata nel lungo periodo.

Quanto detto si ricollega indubbiamente agli obiettivi perseguiti da Barilla, tant'è che la spiccata capacità del Gruppo nell'attività di *Risk Management* è stata evidenziata dalla vincita del premio Assiteca 2012, in merito alle "strategie e processi volti a salvaguardare il valore aziendale a seguito di un evento negativo tramite pratiche di *Buisiness Continuity*".

Lo studio, condotto su diverse aziende, ha evidenziato la presenza di innumerevoli *best practices* scaturenti da realtà profondamente eterogenee, per le quali il *Risk Management* ed il concetto di *emergency* presentano logiche e processi ben definiti a seconda del settore merceologico preso in considerazione e della differenza tra gli *stakeholder* di riferimento.

Secondo quanto osservato da Assiteca, emerge che la *mission* aziendale di Barilla si basa in primis sull'attenzione alle richieste del popolo dei consumatori, con la gestione del rischio che rappresenta un concetto di sostenibilità globale, concretizzandosi in un approccio volto alla qualità ed al "saper fare".

A tal proposito, Matteo Vigo, *Risk Management Director* di Barilla, ha affermato che: "Per un'azienda che consta di un'elevata reputazione da parte dell'opinione pubblica come Barilla, la gestione del rischio reputazionale (e non) è una delle leve volte a garantire ad i propri *stakeholder* il presidio ed il monitoraggio dei rischi aziendali".

Per tale motivo, è possibile notare come la presenza in Barilla della funzione di ERM sia direttamente collegata alla figura dello *Chief Financial Officer*: l'approccio gestionale è di tipo *top-down*.

Gli ottimi risultati ottenuti dall'azienda emiliana in campo di *Risk Management*, dunque, non sono altro che il frutto della consapevolezza dell'importanza del tema della continuità del business: esso si concretizza nella formulazione di processi formali e strumenti volti all'identificazione e quantificazione degli scenari di rischio, nonché nella pianificazione delle azioni di ripristino dell'attività aziendale a seguito di uno shock esogeno o endogeno.

Pertanto, il percorso intrapreso si sostanzia nella valutazione dei possibili impatti negativi dovuti all'interruzione dei processi produttivi, nel giungere ad una definizione ben strutturata delle strategie di recupero dell'attività aziendale, nel definire un modello di gestione delle emergenze e nell'implementare opportuni piani d'azione focalizzati a garantire la continuità del proprio business, fornendo prodotti unici e di qualità, tutelando contemporaneamente l'integrità ed il valore del proprio patrimonio ed i propri dipendenti.

Sempre in ambito *Risk*, è importante sottolineare come il Gruppo Barilla conferisca elevato riguardo alle tecnologie informative, con un servizio di *disaster recovery* rivolto alla gestione di aspetti critici per

l'operatività aziendale quali SAP (Software gestionale aziendale per l'automazione dei processi) e MatrixOne.

In particolare, tale tipologia di servizio prevede che, in caso di crisi o disastro, vi sia la riparazione dei sistemi danneggiati entro un massimo di 24 ore, senza che vi sia la perdita di alcun dato precedentemente registrato nel sistema.

La rapidità di risposta dello strumento è sicuramente rapportabile alle varie simulazioni che vengono effettuate periodicamente e che concernono la verifica del corretto funzionamento del sistema.

Approfondendo quelle che sono le dinamiche attorno alle quali ruota la *Business Continuity*, si potrà quindi notare come il Gruppo Barilla ponga particolare attenzione a quelli che sono i rischi finanziari connessi allo sviluppo del proprio business, ovviamente pianificando quelle che dovranno essere le strategie da attuare per fronteggiare eventi dannosi per l'azienda.

Un esempio pratico può essere riscontrato osservando il bilancio societario al 31 dicembre 2008: avendo notato come il 39% circa dell'indebitamento finanziario lordo fosse denominato a tasso fisso (ovvero a tasso variabile limitato al rialzo), Il Gruppo esaminò l'eventuale esposizione al rischio ricorrendo a diverse simulazioni, generando così flussi di cassa prospettici in cui fossero previsti molteplici scenari. Esso tenne anche in considerazione le aspettative economiche e le aspettative di rifinanziamento.

Dalla lettura del bilancio di Barilla riferito all'anno 2010, invece, si riscontra un ulteriore passaggio fondamentale: nell'ottica di un costante sviluppo e consolidamento delle attività di *Risk Management*, vi è stata la conseguente implementazione del progetto di *Enterprise Risk Management*.

Ciò ha garantito all'azienda uno strumento che permettesse di verificare e ponderare la propria propensione al rischio, nonché di identificare quest'ultimi assegnando particolari compiti di gestione del singolo rischio a ciascuna unità del Gruppo (*Risk Ownership*).

Sono state così identificate metriche comuni volte alla misurazione e all'*Assessment* di ciascun elemento di rischio, con la conseguente individuazione delle aree ove l'azienda risultasse più esposta in termini di impatto e frequenza dei rischi: fu così valutata l'interruzione produttiva delle linee Bakery e Meal Solutions, con conseguente individuazione delle alternative e della capacità produttive disponibile, minimizzando così l'incidenza di elementi di rischio nel network produttivo e distributivo.

Nel 2012 il Gruppo Barilla ha poi continuato a compiere attività di implementazione dell'ERM, dando seguito ad intense sessioni di *assessment* dei rischi con le proprie unità organizzative: vennero evidenziati i vari rischi cui l'azienda fosse esposta con conseguente misurazione e riordino a seconda della gravità e dell'impatto degli stessi e, infine, vennero delineati piani di azione per la loro mitigazione.

L'anno 2013, sulla falsa riga di quanto avvenuto nell'anno precedente, ha visto il consolidarsi della medesima linea d'azione e dell'attenta analisi inerente la congruità dei piani predisposti, stabilendo così un processo annuale di identificazione e misurazione degli eventi di rischio e delle coperture economiche volte a mitigarne l'impatto.

L'anno 2014 è stato invece testimone del definitivo passaggio da “progetto” a “processo” del sistema di *Enterprise Risk Management* in Barilla: l'ERM si consolida come processo strutturato ripetuto con frequenza regolare (ogni due anni) e volto all'identificazione, misurazione e prioritizzazione degli elementi di rischio, concludendosi con la presentazione e condivisione dei rischi critici individuati con il *top management* aziendale.

Con riferimento alla gestione del rischio reputazionale poi, risulta evidente come Barilla sia stata capace di costruire attraverso i suoi prodotti - nonché attraverso la comunicazione ed il coinvolgimento delle persone - un ragguardevole vantaggio competitivo.

A tal proposito, il Reputation Institute, conducendo una ricerca tra i consumatori di 24 paesi sparsi nei diversi continenti, ha assegnato al Gruppo Barilla il primato in relazione al livello di reputazione conseguito nel settore alimentare tra le varie aziende italiane ed internazionali.

Tale valutazione è emersa dall'analisi di diversi indicatori quali: il livello di offerta di prodotti e servizi, la capacità innovativa, la qualità delle condizioni in cui i propri dipendenti operano, la solidità della *governance*.

Viste le elevate performance finanziarie e la conseguente leadership di mercato, Barilla ha avuto la possibilità rafforzare ulteriormente il legame con il popolo dei consumatori a livello globale, facendo leva sulla sua storia e sulla qualità dei propri prodotti, riscontrando una solida piattaforma di crescita e successo nei mercati emergenti.

Come precedentemente accennato, la gestione del *reputational risk* non è facilmente misurabile e quantificabile in termini di crescita aziendale e ritorni economici.

Tuttavia, Barilla è riuscita nel corso del tempo a monetizzare ampiamente la reputazione conseguita in relazione al proprio brand, pianificando attività di *Corporate Social Responsibility* nell'ambito più ampio del nuovo processo di ERM implementato: è riuscita così a gestire ed eliminare al meglio le minacce contro il proprio marchio.

Barilla, uno dei marchi di pasta più conosciuti al mondo, è da sempre uno dei maggiori inserzionisti pubblicitari in Italia: per molti anni, al fine di promuovere i suoi prodotti, ha utilizzato l'immagine di una famiglia felice che vive in una versione idealizzata della campagna italiana, con lo slogan "Dove c'è Barilla, c'è casa".

Era il 25 settembre del 2013 quando Guido Barilla, rispondendo ad una domanda sul motivo per il quale l'azienda emiliana non avesse ancora incluso soggetti omosessuali nei propri spot pubblicitari, dichiarava: "Non girerei mai uno spot pubblicitario con una famiglia omosessuale, non per mancanza di rispetto ma perché non siamo d'accordo con loro. La nostra è una famiglia classica in cui la donna gioca un ruolo fondamentale ", aggiungendo poi: “Se i gay non sono d'accordo, possono sempre mangiare la pasta di un'altra marca”.

Infine, il CEO di Barilla alzò la posta attaccando l'adozione da parte di soggetti omosessuali: "Non ho rispetto per l'adozione da parte delle famiglie gay perché riguarda una persona che non è in grado di scegliere".

A seguito di tali dichiarazioni, come facilmente pronosticabile, Barilla ha dovuto far fronte ad una cascata incessante di critiche. Lo svarione del proprio presidente mise infatti a serio rischio la percezione dell'azienda sul mercato, eliminando quasi del tutto quanto di buono costruito sino a quel momento: è, indubbiamente, questo un chiaro esempio di come un evento dannoso per l'immagine della società abbia reso necessario gestire un grave impatto reputazionale.

Le dichiarazioni rimbalzarono in tutto il mondo, spingendo addirittura al boicottaggio negli Stati Uniti, dove l'azienda possedeva il 30% del mercato della pasta con 430 milioni di dollari di vendite nel 2013. L'Università di Harvard scaricò Barilla eliminando il prodotto dalle sue mense. I gruppi per i diritti degli omosessuali iniziarono a promuovere altre marche di pasta: i concorrenti di Barilla colsero l'occasione per presentarsi come più lungimiranti, ad esempio Bertolli pubblicò un commento sulla sua pagina Facebook "pasta e amore per tutti!", o ancora Garofalo che dichiarò: "le uniche famiglie che non sono Garofalo sono quelle che non amano la buona pasta".

Mary-Hunter McDonnell, professoressa di strategia commerciale alla Georgetown University dichiarò: "il problema per queste società non è il profitto a breve termine: le campagne di boicottaggio raramente condizionano le entrate in maniera diretta. Piuttosto però minacciano l'immagine pubblica di una certa società e la sua reputazione. Se un certo brand viene "marchiato", può essere seriamente danneggiato.

Così, nel momento in cui le minacce di gravi perdite finanziarie relative alla mancata acquisizione dei propri prodotti divennero reali, il Gruppo Barilla non ha potuto far altro che intraprendere un percorso diretto alla "redenzione".

Diversi furono i punti fondamentali che permisero all'azienda emiliana di riguadagnare credito nei confronti dei propri detrattori: in primis, lo stesso Guido Barilla fu costretto a rilasciare diversi videomessaggi in cui si scusava per l'accaduto, oltre che per l'indignazione suscitata tra i propri consumatori e non, a seguito dello scandalo.

Con un videomessaggio postato su Youtube il presidente dichiarò: "In Barilla abbiamo cura di tutti, senza distinzioni di razza, religione, fede, sesso o orientamento sessuale. A tutte le persone, amici, famiglie, dipendenti e partner commerciali, che si sono sentite toccati o offesi, chiediamo sinceramente scusa", dichiarando inoltre: "È chiaro che ho molto da imparare sull'evoluzione della famiglia". Il presidente si mostrò volenteroso di incontrare "i membri dei gruppi che rappresentano nel modo migliore l'evoluzione della famiglia, inclusi coloro che ho offeso con le mie parole". Proposito che fu ben presto realizzato: poco più di una settimana dopo lo scoppio dello scandalo, Guido Barilla si trovò a tu per tu con i responsabili nazionali delle associazioni LGBT italiane per scusarsi di quella che ormai era diventata una delle gaffe più rumorose degli ultimi anni. Durante l'incontro, tenutosi nello studio di

Franco Grillino - consigliere regionale dell'Emilia-Romagna, nonché storico leader del movimento LGBT italiano - Barilla avanzò proposte concrete per rimediare alla spiacevole situazione.

Un primo e necessario passo fu sicuramente quello volto alla promozione della diversità: nel novembre del 2013 Barilla annunciò la volontà di cambiare la propria *policy*: promosse i principi fondamentali della cultura aziendale, quali l'uguaglianza e il rispetto, senza distinzione di razza, religione o orientamento sessuale.

“Tutto ciò si concretizza in benefit offerti all'intero personale, indipendentemente e senza distinzione alcuna”, ha affermato l'amministratore delegato Claudio Colzani. "Allo stesso tempo il nostro impegno è volto a promuovere la diversità perché crediamo fermamente che sia la cosa giusta da fare."

Così, tra le nuove attività istituite all'interno dell'azienda, a spiccare è sicuramente il *'Diversity & Inclusion Board'*, costituito da soggetti indipendenti ed esterni alla società: il compito consiste nell'aiutare l'azienda a programmare obiettivi e strategie concrete per migliorare lo stato di diversità e uguaglianza nel personale dipendente, nonché nella cultura aziendale, in merito a questioni inerenti l'orientamento sessuale, la parità tra i sessi, i diritti dei disabili e qualsiasi altro punto ad essi connesso.

Pertanto, avviando collaborazioni esterne, adottando cambiamenti tangibili nelle politiche e nelle procedure, aumentando la consapevolezza della diversità e dell'inclusione quale imperativo di business, nominando uno *Chief Diversity Officer* che facesse rapporto direttamente al CEO, Barilla ha accelerato il proprio impegno nello sviluppo della diversità e dell'inclusione.

Nel documento di strategia dell'azienda, il “Barilla Lighthouse”, la ricerca della diversità è così presentata come un obiettivo fondamentale. Secondo l'amministratore delegato di Barilla Claudio Colzani: “una forza lavoro diversa e una cultura inclusiva accrescono l'impegno e tengono conto di una comprensione più profonda della società, portando ad un processo decisionale più forte.”

Coerentemente rispetto alla propria visione etica, Barilla si è posta come obiettivo lo sviluppo delle caratteristiche e delle qualità di ciascun membro della “famiglia”, rispettandone l'integrità culturale, fisica e morale, così come il diritto ad interagire con gli altri. Essa ha posto dunque un'elevata attenzione a qualsiasi aspetto inerente la vita delle persone, poiché è proprio la vita umana ad ispirare tutte quelle che sono le attività di successo del Gruppo.

Altro punto su cui Barilla ha deciso di investire molte delle proprie risorse riguarda degli appositi corsi anti-discriminatori: l'azienda ha profuso il proprio impegno nella tutela dei propri dipendenti organizzando corsi di formazione e di sensibilizzazione alla “diversità”, ove vennero invitati gli oltre 8000 lavoratori da cui il Gruppo è formato.

Sono stati poi previsti dei benefit anche per le famiglie dei transgender, con conseguente estensione della copertura sanitaria anche alle famiglie ed ai parenti di questi ultimi, oltre che delle donazioni a favore di associazioni che lottano per i diritti LGBT: Barilla, negli Stati Uniti, ha deciso di donare parte degli introiti alla Tyler Clementi Foundation, un'organizzazione contro il bullismo, creata dalle famiglie

degli studenti gay della Rutgers University che si sono suicidati per le continue molestie cui sono stati soggetti.

Tuttavia, uno degli elementi che più di tutti ha permesso il rilancio del Brand Barilla è stato l'affidamento dell'attività di consulenza ad attivisti gay: dopo le polemiche, Barilla ha richiesto l'aiuto di soggetti che fornissero i propri suggerimenti per favorire la ripresa ed il cambiamento.

David Mixner, un rispettato attivista LGBT e scrittore che ha lavorato come consulente dell'azienda, ha dichiarato al Washington Post come quello a cui ha assistito fosse "lo sforzo più completo per rimediare a una gaffe al quale abbia mai preso parte".

Così, in poco tempo, Barilla ha potuto ottenere un punteggio perfetto dalla *Human Right Campaign*, importante associazione per i diritti degli omosessuali che stila ogni anno il *Corporate equality index*, una graduatoria basata sulle politiche interne ed esterne aziendali in questo campo.

Secondo Deena Fidas, responsabile del programma "è incontrovertibile che alla Barilla ci sono oggi delle politiche e pratiche aziendali inclusive per gay, lesbiche, bisessuali e transgender che un anno fa non esistevano".

Barilla ha quindi dimostrato la propria volontà di recuperare dal grave errore commesso ricercando aiuto anche esternamente, mostrandosi aperta a qualsiasi idea o proposta.

Un'ulteriore iniziativa in tal senso è stata avviata nel 2014: essa consisteva in un progetto on line, affrontato su scala globale, finalizzato a coinvolgere le persone sui temi di diversità, inclusione e uguaglianza. I soggetti partecipanti venivano invitati a creare dei video che lanciassero messaggi pro-diversità ed uguaglianza, invitando alla tolleranza.

Tale iniziativa, insieme alle altre precedentemente enunciate, hanno permesso all'azienda emiliana di accaparrarsi nuovamente una gran parte della quota di mercato persa in precedenza, e di rilanciare il marchio Barilla nel mondo.

Dando dimostrazione di quanto sia diventato "tossico" per un'azienda essere vista come ostile verso gli omosessuali, Barilla ha compiuto un drastico cambiamento nel giro di un anno, aumentando i benefit per i lavoratori transgender e le loro famiglie, contribuendo con importanti donazioni alla causa dei diritti degli omosessuali e postando l'immagine di una coppia lesbica sul proprio sito Web.

La strategia di *Crisis Management* di Barilla si è dimostrata vincente e all'avanguardia. È proprio per questo che una domanda sorgerà spontanea: perché sono ancora in molti a valutare Barilla come un'azienda ostile nei confronti dei gay? La risposta è tutt'altro che banale: tutte le attività ed i cambiamenti nel *modus operandi* della società non sono state interamente percepite dal grande pubblico. Ciò accade perché i media ed il web non hanno seguito l'evoluzione della situazione "gay friendly" come invece avevano fatto precedentemente per la dichiarazione di Guido Barilla. E non è difficile capire il motivo: rimpiazzare una narrazione conflittuale con una non conflittuale è molto difficile; la prima, infatti, fa nettamente più notizia ed è più facile da percepire per il pubblico. Tutti noi siamo alla

continua ricerca del “cattivo” da attaccare. Quale soggetto, agli occhi del popolo, può risultare più “cattivo”, oggi, del presidente di una multinazionale?

C'è da sottolineare anche come, nello sviluppo del *sentiment* negativo nei confronti del brand Barilla, abbiano giocato un ruolo fondamentale il web, la comunicazione dal basso e tanta comunicazione non convenzionale (video, parodie, campagne di boicottaggio, ecc.).

Andando ad esaminare la situazione di Barilla in un'ottica di *Managing Reputation Risk*, infatti, si può notare come, al giorno d'oggi, in un mondo sempre più virtuale, i contenuti condivisi su web abbiano un grado di raggiungibilità molto elevato: grazie ai motori di ricerca, essi vengono resi visibili al pubblico per un tempo prolungato. Questo fenomeno è definito come “teoria della coda lunga”.

Tutte le organizzazioni, le piccole e grandi aziende, presentano un'immagine definita da ciò che gli utenti dicono di essa: l'azione spontanea di tali utenti crea influenza facendo nascere, come precedentemente accennato, dei “flussi informativi dal basso”, tramite i quali l'azienda otterrà una reputazione più o meno positiva.

Nel caso specifico, subito dopo la gaffe radiofonica di Guido Barilla, furono circa 46.000 i *tweet* che in meno di 24 ore investirono la società emiliana, molti dei quali inneggiavano al boicottaggio ed all'abbandono del prodotto Barilla. Un anno dopo, in occasione della svolta pro-gay, la vicenda si riaccese con 500 *tweet*, circa il 76% dei quali negativi, in ragione della posizione sostenuta nell'anno precedente: la svolta “*gay friendly*” del brand fu ritenuta poco credibile.

Nel contrapporsi a questi strumenti, Barilla ha adottato uno stile di comunicazione forse un po' troppo ingessato e convenzionale, che non ha saputo raggiungere il cuore dell'audience, preferendo forse puntare alla mente.

Ad ogni modo, al di là di immaginare, col senno di poi, ciò che si sarebbe potuto fare meglio o diversamente, una lezione appare evidente dal caso Barilla: quando si toccano certi temi con superficialità, i propri errori si pagano, a lungo. E anche una buona strategia riparatoria, anche ammettere dove si è sbagliato, anche diventare il migliore in qualcosa in cui tutti ti considerano il peggiore, potrebbe non bastare.

Tuttavia, Barilla si è dimostrata un'organizzazione resiliente: andando ad analizzare il rapporto di Sostenibilità 2015 “Buono per Te, Buono per il Pianeta”, potremo meglio comprendere come la resilienza, dimostrata dalla multinazionale italiana nell'affrontare la situazione di disagio che si è venuta a creare dopo le dichiarazioni del proprio presidente, abbia comportato il raggiungimento di risultati importanti sul tema del benessere delle persone, ma anche del pianeta e della comunità.

Il *'Diversity & Inclusion Board'* ha contribuito a guidare il cambiamento culturale nella società, con un conseguente significativo progresso sui temi di bilanciamento del genere, migliorando in un solo anno la percentuale di donne in posizione di leadership, passando dal 28% al 35% e delle donne nel *Global Talent Pool* dal 32% al 41%.

Barilla ha chiuso il 2015 con un fatturato pari a 3,383 miliardi di euro, in crescita del 2% rispetto al 2014 al netto dell'effetto cambio, e con un EBITDA di 440 milioni e un'incidenza sui ricavi del 13%. La spesa per investimenti del Gruppo nel 2015 è stata di 147 milioni di euro e l'indebitamento è passato dai 250 milioni del 2014 ai 170 milioni di euro, con tali dati tutt'ora in continuo miglioramento.

3.3 Insuccesso strategico come assenza di resilienza? La Joint Venture Sony Ericsson Communications Company

3.3.1 Introduzione

Nel mercato globale odierno, le joint venture internazionali sono progressivamente diventate un fenomeno sempre più diffuso: diverse aziende multinazionali, attraverso lo sviluppo di tale tipologia contrattuale, hanno fatto registrare una crescita significativa dei profitti e della reputazione legata al proprio brand.

Secondo Robert L. Wallace, "la joint venture è l'unione di due (o più) imprese indipendenti al solo scopo di raggiungere un risultato specifico, che non sarebbe stato realizzabile singolarmente da nessuna delle imprese in questione". Questa definizione è molto esplicita e fornisce un quadro chiaro della motivazione e dello scopo dell'intero processo.

Secondo Stiles, la creazione di una joint venture ha permesso a molte aziende l'ingresso in mercati considerati prima inaccessibili, ha inoltre facilitato lo sviluppo di nuove idee e ha contribuito a cambiare la struttura convenzionale ed i metodi prevalenti nell'industria, occupando dunque un ruolo strategico fondamentale quando si tratta di entrare nel mercato estero o di espandere la propria attività.

Tuttavia, è importante evidenziare l'esistenza di vari fattori che, se sottovalutati, possono essere dannosi per la causa. Alcuni di questi fattori includono le differenze culturali, il trasferimento di conoscenza ed il processo di apprendimento organizzativo.

Berger, a tal proposito, afferma che: "in una joint venture internazionale due diverse culture organizzative si uniscono e ciò che ne scaturisce dà forma ad una nuova cultura".

Molti studi e sondaggi rivelano, pertanto, come la combinazione di due o più culture organizzative possa portare a incompatibilità tra i partner, quindi alla conseguente dissoluzione inevitabile della cooperazione: la mancanza di una visione condivisa, il disallineamento culturale e la comunicazione inefficiente tra i partner sono tra i motivi più comuni che provocano il fallimento di un'alleanza.

Per comprendere a fondo questo fenomeno culturale a livello organizzativo, e per meglio comprendere l'importanza della resilienza per il corretto funzionamento di un'organizzazione, la ricerca sarà sostenuta dal *case study* di Sony Ericsson Communications Company, una joint venture internazionale venutasi a creare tra il gigante delle telecomunicazioni svedese Ericsson e il produttore giapponese di elettronica di consumo Sony.

3.3.2 Sony Ericsson Communications Company: caso studio ed evidenza empirica

Sony Ericsson Mobile Communications Company (per semplicità SE) fu una joint venture fondata nell'ottobre 2001 tra Sony Corporation, gigante dell'elettronica giapponese, e la società di telecomunicazioni svedese Ericsson.

Essa fu da subito inquadrata come una joint venture paritetica (entrambe le aziende detentrici del 50% della quota della nuova società) la cui creazione ha dato origine ad una nuova azienda focalizzata sul settore della telefonia mobile.

L'accordo per la costituzione di SE scaturì dalle necessità strategiche delle due aziende, il cui obiettivo primario era incentrato nel riuscire a governare un settore - quello della telefonia mobile - che andava sempre più verso la totale convergenza tra le competenze della telefonia e quelle tipiche dell'elettronica di consumo, con una crescente domanda di prodotti in grado di incorporare strumenti di gestione del suono e dell'immagine.

Sin dalle origini, Sony Ericsson sembrava potesse dominare il proprio settore: essa combinava l'esperienza nel campo dell'elettronica di consumo di Sony con la leadership tecnologica di Ericsson, sfruttando, in particolare, l'ampia quota di mercato posseduta nel settore delle comunicazioni mobili dalla multinazionale svedese.

Ericsson possedeva la più grande base di clienti esistente al mondo, oltre ad una conoscenza in continua espansione nel ramo dell'infrastruttura mobile da essa già gestita in oltre 140 paesi.

Le principali motivazioni che spinsero i due colossi a convergere l'uno verso l'altro furono tuttavia molto diverse: Sony fu spinta dalla volontà di comprendere le eccellenti tecnologie di telecomunicazione di Ericsson (in particolare la competenza tecnica wireless) e dalla possibilità di sfruttare a suo vantaggio la quota di mercato detenuta dalla multinazionale svedese, fondamentale per competere con Nokia Corp. (azienda leader del settore), essendo il mercato di riferimento "ferocemente competitivo" e la società giapponese ancora non in grado di competere su scala globale.

D'altra parte, l'obiettivo primario di Ericsson si sostanziava nell'accelerare lo sviluppo finanziario e tecnologico della società, al fine di realizzare prodotti di elettronica di consumo che potessero essere

abbinati al proprio core business, potendo così finalmente rivaleggiare con la leadership tecnologica di Nokia nel settore delle telecomunicazioni.

Anche per Ericsson, quindi, i vantaggi dell'unione erano potenzialmente enormi: l'accesso privilegiato di Sony al mercato giapponese, combinato con l'eccellente know-how posseduto dall'azienda giapponese nel ramo dell'intrattenimento e del design per l'elettronica di consumo, avrebbe infatti permesso all'azienda svedese di integrare al meglio la propria *mobile platform*.

Ericsson avrebbe avuto dunque accesso ai processi di produzione e all'attività di progettazione di Sony, da molti ritenuti all'avanguardia, con vantaggi conseguibili in termini di qualità delle immagini, della musica, dell'audio e dei video, rendendo possibile la produzione di nuovi e innovativi dispositivi di intrattenimento: ciò avrebbe permesso al colosso svedese di penetrare in un mercato sin ad allora inesplorato.

Pertanto, Sony ebbe accesso alla tecnologia *mobile* di Ericsson, mentre quest'ultima ebbe la fortuna di poter contare sulle campagne pubblicitarie e di marketing ideate dall'azienda giapponese: l'unione comportò l'acquisizione di un "insieme di risorse complementari" sfruttabili in modo sinergico.

Viste le premesse, la missione più importante di SE nell'ottobre 2001 era, senza dubbio, quella di posizionarsi come "marchio globale più attraente e innovativo nel settore dei dispositivi mobili": la combinazione delle due società e la condivisione di un obiettivo comune avrebbe dovuto permettere alla novella società di presentare una gamma di prodotti tecnologicamente innovativa ed adeguata alle esigenze del consumatore.

L'enfasi generale che accompagnò le fasi iniziali del progetto Sony Ericsson Communications Company fu testimoniata, oltretutto, dalle dichiarazioni rilasciate dal presidente della Sony Corporation, Kunitake Ando: egli definì il business del cellulare come una delle "aree strategiche chiave per il futuro di Sony", promettendo inoltre di rendere i telefoni cellulari una delle "principali aree di prodotto correlate allo sfruttamento della tecnologia Internet".

Sony aumentò così la sua ridotta quota di mercato - che stava rendendo difficile la crescita - migliorando la sua posizione competitiva nel mercato globale dei cellulari risultando, tuttavia, ancora relativamente debole rispetto ai suoi competitors.

All'epoca, il mercato dei cellulari stava infatti attraversando un momento complicato: il predominio di Nokia, affermatosi ormai come leader del settore, influenzava pesantemente la quota di mercato posseduta dai suoi concorrenti, rendendo il settore sempre più difficile da valutare in relazione al grado di profittabilità ad esso associato.

Pertanto, poiché Ericsson deteneva quasi quattro volte la quota di Sony nel settore del *mobile* e rispetto a Ericsson la presenza di Sony nel mercato europeo era relativamente debole, la creazione di una joint venture con la società svedese fu vista, nell'ottica della società giapponese, come un'opportunità di sviluppo che avrebbe permesso di far conoscere il proprio brand in nuovi mercati.

È necessario sottolineare, tuttavia, come prima della creazione della joint venture entrambe le aziende stavano attraversando un periodo storico turbolento: Ericsson stava trovando sempre più difficoltà nel vendere i propri prodotti, mentre Sony presentava dimensioni ancora troppo ridotte per competere in un settore complicato come quello della telefonia mobile.

Così, avendo preso atto dei bassi profitti del periodo, Ericsson pose in essere delle misure volte a rendere più efficiente la propria *supply chain*, con una strategia focalizzata sulla riduzione dei costi e un'attività di *delivery* veloce e basata sulla riduzione della base dei fornitori ad un'unica fonte: l'impianto di Albuquerque di proprietà di Philips.

Essendo l'unico fornitore, l'impianto di Philips ad Albuquerque costituiva l'unica fonte dalla quale l'azienda svedese avrebbe attinto una particolare tipologia di *chip* per ultimare il nuovo prodotto che sarebbe stato di lì a poco lanciato.

Quello che nella realtà si verificò fu, invece, ben diverso: un incendio rese necessario il trascorrere di diverse settimane prima che l'impianto fosse nelle condizioni di riaprire. Infatti, ci vollero oltre circa sei mesi per permettere alla produzione di raggiungere quantomeno la metà del livello registrato in passato. La mancanza di rapporti di fornitura alternativi portò l'azienda svedese a dover fronteggiare, in un periodo di forte crescita, uno *stock out* di milioni di pezzi: nel luglio del 2000 l'azienda registrò perdite in ricavi potenziali per circa 400 milioni di dollari.

Ericsson cominciò a soffrire di gravi scompensi che portarono la propria quota di mercato a scendere al minimo storico del 10,7%, nonostante essa fosse leader nel campo delle infrastrutture tecnologiche mobili.

Il lancio del prodotto fu pertanto interrotto ed Ericsson si trovò ad avere un disperato bisogno di aiuto: per i tre trimestri finanziari che precedettero il lancio della joint venture, Ericsson si trovò a subire continue perdite.

Per quanto riguarda Sony, invece, è possibile osservare come essa sia da sempre stata in grado di attrarre l'attenzione dei mercati di massa grazie alla commercializzazione di telefoni a basso contenuto tecnologico, non risultando tuttavia competitiva nel fornire alla propria rete clientelare prodotti di fascia alta: è proprio per tale motivo che Sony decise di unirsi ad Ericsson, in quanto le proprie partecipazioni multimediali nei film, nei giochi e nella musica sarebbero state incentivate ed aidate dai collegamenti che la stessa Ericsson aveva da tempo instaurato con molteplici operatori wireless.

Arrivati a questo punto, non è difficile comprendere come la costituzione di una joint venture fosse considerata, sia dalla divisione di telefonia mobile di Sony sia di Ericsson, come una vera e propria ancora di salvezza: unendo le forze, Sony avrebbe potuto ampliare la propria piattaforma di comunicazioni mobili. L'obiettivo era quello di rendere possibile la sua futura presenza tra le aziende creatrici di prodotti e sistemi di elettronica di consumo avanzata.

Ericsson, d'altro canto, avrebbe potuto ripianare le perdite conseguite in quegli anni, accedendo al know-how di Sony ed ai suoi canali di distribuzione.

Così con il passare del tempo, e grazie al continuo sviluppo della tecnologia 3G e della tecnologia Internet *mobile*, il marchio Sony Ericsson andò incontro ad una progressiva globalizzazione, poggiando sulla popolarità di Ericsson in Europa e di Sony in Giappone.

Lo *Chief Operating Officer* di Sony dell'epoca ebbe poi il merito di intuire che l'industria della telefonia mobile si sarebbe velocemente mossa verso l'utilizzo di una rete multimediale a banda larga, per cui i clienti avrebbero richiesto telefoni in grado di gestire facilmente film, immagini, giochi e musica.

Poiché Sony era leader mondiale in molte di queste aree, sembrava soprattutto nell'interesse di Ericsson concretizzare questa fusione, dalla quale si sarebbe potuto registrare un importante aumento del potenziale di vendita.

Tuttavia, applicando un'analisi transazionale - che si occupa degli scambi di stimoli e risposte tra persone o organizzazioni - è stato dimostrato come la costituzione della joint venture fosse in realtà necessaria soprattutto per Sony, in quanto essa avrebbe consentito alla società giapponese di ottenere un accesso privilegiato alle tecnologie all'avanguardia di Ericsson ed il conseguente accesso al mercato europeo.

Dal punto di vista di Ericsson, invece, vi fu l'ingresso in ulteriori mercati internazionali attraverso i canali di distribuzione di Sony, oltre all'accesso alla tecnologia, alle competenze di base, alle capacità di sviluppo del marketing e dell'attività di progettazione dell'azienda giapponese.

Così la costituzione di una joint venture, nell'ottobre 2001, sembrò essere per entrambe la scelta ideale.

La realtà che ne è scaturita è stata tuttavia un'altra: sin dagli albori Sony Ericsson Communications Company evidenziò il manifestarsi di diversi potenziali problemi.

Fu da subito evidente come le due società differissero notevolmente in termini di cultura aziendale, essendo esse radicate in paesi caratterizzati da ideologie profondamente diverse: la collaborazione si rivelò estremamente complessa, causando conflitti ed una gestione per lo più inefficiente.

Conseguentemente vi fu il manifestarsi di una serie di difficoltà scaturenti da differenze culturali, mercati saturi, ritardi nella consegna dei prodotti, problemi logistici, problemi di gestione della *supply chain*, che costituirono solo la punta dell'iceberg.

Le reali complicazioni si manifestarono infatti con la creazione di una *line-up* di prodotti irregolari e malfunzionanti, venendosi ad evidenziare la difficoltà di unificare due linee di prodotto molto diverse.

Chiara esempio si ebbe già nei primi anni del nuovo millennio con Sony che, almeno inizialmente, era intenta a produrre CLIE (acronimo di *creativity, lifestyle, innovation, emotion*), ovvero una serie di dispositivi digitali personali con sistema operativo Palm OS.

Tuttavia, in quel periodo, Sony Ericsson aveva in programma di sviluppare smartphone con funzioni simili a CLIE, utilizzando però un sistema operativo diverso: la sovrapposizione di prodotti fu dunque da subito uno dei principali problemi da affrontare.

Una seconda complicazione, ma non per importanza, fu sicuramente causata dalle difficoltà di comprensione che le due società riscontrarono nell'integrare nel proprio credo culture gestionali molto

diverse: nell'ottica gestionale giapponese, infatti, le esigenze e gli obiettivi collettivi sono più importanti delle esigenze individuali (*groupism*), mentre nelle aziende svedesi, e più in generale europee, gli individui tendono a porsi in competizione tra di loro, essendo lo stile gestionale europeo caratterizzato da una natura molto decentrata e democratica.

I conflitti culturali che ne scaturirono portarono rapidamente a problemi di sfiducia tra i manager di SE. Come se non bastasse, il sovrapporsi di differenti stili gestionali, oltre che arrecare problemi interni, causò sin da subito ritardi nel rilascio di nuovi prodotti: nel 2002 Sony Ericsson ritardò il lancio del proprio telefono cellulare su Internet, e ciò comportò un guadagno minore rispetto a quello che si sarebbe ottenuto se la società avesse agito come *first mover*.

Inoltre, con una gamma di modelli piazzata principalmente tra prodotti di fascia alta, e con la conseguente impossibilità di offrire prodotti scontati o a basso costo, Sony Ericsson Communications Company registrò prezzi di vendita superiori alla media ma perse quote di mercato, riportando così notevoli perdite di profitti.

La scarsa capacità di gestione della *supply chain* ha poi comportato maggiori costi di transazione e costi per beni e servizi di gran lunga ingigantiti: tale problematica contribuì enormemente ai continui ritardi registrati nella spedizione dei propri prodotti, avendo Ericsson esternalizzato in modo inefficiente la produzione a Singapore.

Così, dopo aver integrato il business dei telefoni Sony, si verificarono enormi difficoltà nel rispettare i tempi di consegna.

Nel 2004, Miles Flint, allora CEO di SE, ha affrontato il problema aumentando i controlli sulla produzione e sulla catena di fornitura, ma i risultati non furono quelli sperati.

Inoltre, Sony Ericsson non fu mai in grado di ritagliarsi un ruolo da protagonista nel mercato americano della telefonia mobile, allora dominato da Motorola, con i suoi telefoni cellulari segnalati come difficili da trovare ed a prezzi poco convenienti. Ciò portò Sony Ericsson a chiudere il suo sito di ricerca e sviluppo CDMA in Nord America, riflettendo le scarse prestazioni dell'azienda nella regione. SE dovette così affrontare un rallentamento della crescita e una flessione degli utili.

Il Bilancio consolidato per Sony Ericsson Mobile Communications AB (Sony Ericsson) per il primo trimestre conclusosi il 31 marzo 2008 recitava infatti:

	Q1 2007	Q4 2007	Q1 2008
Numero di unità spedite (milioni)	21.8	30.8	22.3
Vendite (milioni di euro)	2.925	3.771	2.702
Margine lordo (%)	30,3%	31,8%	29,2%
Reddito operativo (milioni di euro)	346	489	181
Reddito operativo (%)	11,8%	13,0%	6,7%
Entrate prima delle imposte (Euro m.)	362	501	193
Utile netto (Euro m.)	254	373	133
Prezzo di vendita medio (Euro)	134	123	121

Figura 5: Riepilogo bilancio consolidato di Sony Ericsson al 31 marzo 2008

Leggendo la tabella, si potrà osservare come nel primo trimestre del 2008 l'utile dell'azienda crollò del 43% sino a 133 milioni, le vendite diminuirono dell'8% e le azioni globali scesero dal 9,4 al 7,9%, nonostante Sony Ericsson avesse previsto che la quota di mercato della società nel settore della telefonia mobile sarebbe cresciuta di circa il 10%.

Il presidente di Sony Ericsson, Hideki Komiyama, ammise che la dipendenza dal canale di vendita europeo contribuì enormemente al declino della joint venture: rispetto al suo concorrente, Nokia Corporation, SE presentava infatti un'esposizione relativamente alta verso l'Europa occidentale e una totale dipendenza dalla vendita di telefoni cellulari di fascia alta, in un mercato come quello europeo che risultava già all'epoca chiaramente il più debole al mondo.

Così si espresse nel 2008 Dresdner Kleinwort, banca di investimenti con sede in Gran Bretagna: "Il mercato euro-occidentale è chiaramente il più debole oggi a livello globale e sembra che si stia dirigendo anche quest'anno, nel secondo trimestre, verso un ulteriore calo delle unità vendute e dei ricavi conseguiti".

Dunque, mentre Nokia ricopriva una posizione di forza nel segmento della vendita di prodotti di fascia bassa e nei mercati emergenti, oltre ad essere un importante fornitore di apparecchi più sofisticati, Sony Ericsson, invece, era totalmente dipendente dalle vendite dei propri prodotti di fascia alta nel mercato europeo, che di contro era già saturo e con una domanda di telefoni cellulari di qualità superiore molto ristretta.

Sebbene Sony Ericsson Communications Company abbia successivamente affrontato il problema relativo all'esiguità del proprio portafoglio prodotti, mettendo da parte l'eleganza e concedendo licenze a più tecnologie hardware e software - al fine di lanciare telefoni *low-end* e telefoni di fascia media meno cari - SE non avrebbe mai potuto raggiungere, almeno nel breve termine, le economie di scala conseguite da Nokia, che risultarono cruciali per l'espansione dell'azienda finlandese. Le economie di

scala e la distribuzione globale di telefoni Nokia avevano un prezzo di \$30 o addirittura inferiore (Business Week, 2008).

Pertanto, un'analisi approfondita della catena del valore di SE suggerisce come la joint venture non avesse un tale vantaggio in termini di costi in quel determinato settore, con l'alto prezzo di distribuzione che costituiva un ulteriore impedimento.

La vecchia strategia di SE, basata sull'offerta di prodotti di qualità e design superiori per ottenere un vantaggio competitivo, non ha avuto successo nel settore della telefonia moderna, dove è ora necessario un ciclo di vita del prodotto breve.

Sony Ericsson emise così un secondo avviso inerente il crollo delle vendite, rendendo noto che probabilmente non avrebbe ottenuto profitti neanche nel secondo trimestre del 2008.

SE registrò continue difficoltà nel vendere prodotti di fascia media e alta nel mercato europeo e spedizioni lente per i prodotti di fascia bassa.

Le perdite di profitto evidenziarono, dunque, ulteriori problemi riguardanti la logistica e il marketing: l'applicazione di un modello "razionale", ove la pianificazione e le decisioni seguivano un iter dall'alto verso il basso, danneggiò pesantemente l'azienda, in quanto il settore in cui essa intendeva svilupparsi era caratterizzato da cambiamenti continui e turbolenti, mentre il modello *Rational* era troppo rigido e limitava l'innovatività.

I problemi logistici riguardarono, pertanto, i flussi di lavoro e il rilascio di prodotti "al giusto prezzo per i clienti giusti nel momento giusto" poiché, con il passare del tempo, il vantaggio di un accesso efficiente ed efficace alla base clientelare andò perdendosi.

Sia gli amministratori delegati di Ericsson che Sony dichiararono di avere intenzione di porre fine alla joint venture se non fossero stati raggiunti i profitti previsti. La mancanza di impegno proveniente da entrambe le società mise così in seria crisi la fiducia tra le due organizzazioni.

3.3.3 Lo scioglimento della joint venture Sony Ericsson Communications Company:

dall'evoluzione della strategia al comunicato stampa del 27 ottobre 2011

Come in precedenza evidenziato, Sony Ericsson Communications Company è una joint venture sorta grazie alla costituzione di un'alleanza tra Sony, multinazionale giapponese leader nella produzione di elettronica di consumo, nel settore dell'intrattenimento e nei servizi a banda larga nel mondo, ed Ericsson, unica azienda al mondo ad offrire sistemi per tutti i principali standard di comunicazione mobile.

La joint venture venne costituita il 1° ottobre 2001 con l'obiettivo di creare un marchio riconoscibile in tutto il mondo, fornendo esperienze uniche nell'ambito dell'intrattenimento e della comunicazione.

La strategia di Sony Ericsson fu sin da subito incentrata sul lancio di nuovi modelli in cui fossero incorporati una fotocamera digitale, funzionalità multimediali come il download e la visualizzazione di video clip, e la gestione delle informazioni personali, che fornisse funzionalità integrate di mail, calendario e rubrica, grazie anche allo sfruttamento dei brand e del know-how di Sony nel campo musicale (col noto marchio Walkman) e foto-ottico (marchi Cyber-shot, Carl Zeiss).

Sony Ericsson si impegnò così nel lancio di prodotti nuovi ed innovativi, di una tecnologia multiplatforma, e nella sperimentazione di un nuovo sistema operativo.

Utilizzando l'analisi delle cinque forze di Porter (PFF) e la *resource based view* (RBV), si potranno meglio comprendere le strategie adottate dalla joint venture.

Sony Ericsson Communications Company deteneva solo il 5,4% del mercato globale nel 2003, mentre Nokia deteneva il 34,5%. Delle sei principali compagnie telefoniche, SE ricopriva l'ultimo posto in termini di quota di mercato.

Ciononostante, I dispositivi mobili con fotocamera integrata riscontrarono sin da subito un grande successo tra gli esperti del settore, essendo cellulari dotati di elevate caratteristiche prestazionali e qualitative difficilmente reperibili in altri produttori.

Così, Tra il 2005 e il 2007, Sony Ericsson riuscì ad aumentare costantemente la propria quota di mercato, con la distribuzione dei prodotti che crebbe del 43%, superando addirittura Nokia in termini di utile netto.

Alla fine del 2007, tuttavia, iniziarono le prime difficoltà: esse furono dovute principalmente alla presenza di nuovi concorrenti sul mercato (Apple iPhone, HTC, Huawei), alla diffusione del nuovo sistema operativo Android di Google in molti dei dispositivi degli storici concorrenti (Samsung ed LG Electronics, ad esempio) e, non per ultima, alla crisi economica mondiale che si verificò a partire dal 2008.

Il crollo dei profitti del 2008 sottolineò ulteriormente come la strategia adottata fosse oltremodo rischiosa: per aumentare ulteriormente la quota di mercato a livello globale, SE adottò una strategia multinazionale, creando telefoni cellulari diversi per ciascun mercato servito (la linea di telefoni con marchio BRAVIA, ad esempio, fu creata solo per il mercato giapponese).

Sony Ericsson firmò inoltre accordi tesi a rilasciare telefoni in sinergia con providers di rete (Le serie TM sono telefoni esclusivi della rete T-Mobile USA).

SE intendeva dunque espandersi negli Stati Uniti, firmando così accordi di distribuzione con AT & T per aumentare la propria quota di mercato ed al fine di ottenere, nel lungo termine, un vantaggio competitivo considerevole.

Sony Ericsson adottò nei suoi Smartphone un sistema operativo UIQ (User Interface Quartz), di cui era proprietaria con Motorola.

Anche se meno popolare rispetto a Windows Mobile, l'utilizzo del sistema operativo UIQ consentì di ridurre il costo complessivo dello sviluppo, permise una maggiore flessibilità nello sviluppo delle applicazioni e ridusse i pagamenti delle commissioni di licenza a Microsoft.

Tuttavia, la mancanza di integrazione verticale completa non aiutò SE a creare un vantaggio competitivo sostenibile: il sistema operativo su cui essa decise di investire ricopriva solo una piccola percentuale della quota di mercato e poteva essere facilmente sostituito.

Così nel 2008, abbandonando la precedente strategia, Sony Ericsson Communications Company lanciò "XPERIA X1", primo telefono cellulare prodotto dall'azienda dotato del sistema operativo Windows Mobile.

La nuova strategia avrebbe sicuramente comportato una crescita della quota di mercato, avendo adottato un sistema operativo già conosciuto, ma non essendo il "primo motore" del settore ciò avrebbe influito notevolmente sui guadagni, resi sempre più esigui dalla presenza di innumerevoli prodotti "rivali".

L'ambizione di poter recuperare quote di mercato su Nokia furono così velocemente accantonate, con la società nippo-svedese che dovette accontentarsi di contendere a LG la quarta piazza nella classifica dei produttori mondiali proprio dopo Nokia, Motorola e Samsung.

Il primo trimestre del 2008, quando gli utili netti calarono del 97%, segnò l'inizio della fine, spingendo l'azienda sull'orlo del baratro, con conseguente pianificazione di oltre 2000 licenziamenti.

A causa della diminuzione delle vendite, la Sony Ericsson chiuse i suoi uffici in Egitto, Marocco e Arabia Saudita, anche se l'azienda dichiarò che ciò non avrebbe significato l'abbandono dei mercati in quelle aree.

Alla fine del 2009 i dipendenti rimasti erano meno di 5000, nonostante alcuni trimestri positivi avessero ridotto il trend di perdita.

Il fatturato del terzo trimestre 2009 crollò ancora del 42% rispetto al medesimo periodo del 2008, con un utile netto, però, in crescita del 2,5% rispetto al 2008.

Il primo trimestre 2010, invece, si aprì con gli utili in aumento ma con un lieve calo delle vendite - e quindi dei ricavi - rispetto allo stesso periodo del 2009. Tale perdita fu dovuta oltre che alla crisi economica, anche e soprattutto al pesante ritardo, rispetto alla concorrenza, avuto da Sony Ericsson nella produzione di smartphone.

Il bilancio del 2011 si concluse invece totalmente in rosso, pagando in particolare l'andamento negativo del quarto trimestre. La società chiuse l'esercizio precedente con perdite complessive nette per 247 milioni di euro, dopo che nel 2010 aveva registrato utili per 90 milioni. A pesare fu, in particolare, l'ultimo trimestre dell'anno che si chiuse con un rosso di 207 milioni a causa – spiega la società in una nota – della forte competizione nel settore, dell'erosione dei prezzi e dei costi di ristrutturazione.

Le vendite nel quarto trimestre 2011 calarono sino a 9 milioni di unità, contro gli 11,2 milioni del quarto trimestre 2010, le vendite totali trimestrali furono pari a 1.288 nel Q4 2011 contro i 1.528 del quarto trimestre 2010 e anche i margini lordi si ridussero al 24% contro il 30% del Q4 2010.

Così, nel 2011 Sony annunciò di voler acquistare la quota di Ericsson per un ammontare di 1,05 miliardi di euro (1,47 mld di dollari). Con l'accordo stipulato fra le due parti, Sony è diventata proprietaria anche di alcuni brevetti in precedenza di proprietà di Ericsson. L'operazione che ha permesso all'azienda giapponese di controllare interamente la società fino ad ora gestita insieme al partner svedese, si è conclusa a febbraio 2012.

Questo il comunicato stampa con il quale, il 27 ottobre 2011, Sony ed Ericsson annunciarono di aver concluso l'accordo per la cessione del 50% delle quote di Sony Ericsson:” Ericsson (NASDAQ: ERIC) e Sony Corporation (Sony) annunciano oggi l'acquisizione da parte di Sony di una quota pari al 50 % di Sony Ericsson Mobile Communications AB (Sony Ericsson), facendo di essa una consociata interamente controllata da Sony.

La transazione offre a Sony l'opportunità di integrare rapidamente gli smartphone nella sua vasta gamma di dispositivi elettronici di consumo connessi alla rete, tra cui tablet, televisori e personal computer, a vantaggio dei consumatori e della crescita della sua attività. La transazione offre inoltre a Sony un ampio accordo di *cross-licensing* per la proprietà intellettuale (IP) che copre tutti i prodotti e i servizi di Sony, nonché la proprietà di cinque famiglie di brevetti essenziali relative alla tecnologia dei telefoni wireless.

Nell'ambito della transazione, Ericsson riceverà un corrispettivo in contanti di 1,05 miliardi di EUR.

Negli ultimi dieci anni il mercato della telefonia mobile ha spostato l'attenzione dai semplici telefoni cellulari ai più sofisticati smartphone che includono l'accesso a servizi e contenuti Internet. La transazione è un passaggio strategico logico che tiene conto della natura di questa evoluzione e del suo impatto sul mercato.

Ciò significa che le sinergie per Ericsson nel disporre di un portafoglio di servizi tecnologici e di telecomunicazioni leader a livello mondiale stanno diminuendo. Oggi, l'attenzione di Ericsson è rivolta al mercato globale wireless nel suo insieme, al modo in cui tale connettività può avvantaggiare le persone, le imprese e la società, oltre al business della telefonia. Coerentemente con questa missione, impostando un'iniziativa di connettività wireless, Ericsson e Sony lavoreranno per guidare e sviluppare l'adozione della connettività, da parte del mercato, su più piattaforme.

"Questa acquisizione ha una grande impatto per Sony ed Ericsson, e farà la differenza per i consumatori che vogliono connettersi ai contenuti di rete ovunque essi si trovino, e soprattutto quando vogliono.

La nostra strategia è stata implementata con una vibrante attività di creazione di nuovi smartphone e concedendo l'accesso a importanti IP strategici, in particolare grazie ad un ampio accordo di *cross-license*. Possiamo ora offrire più rapidamente e in maniera più ampia agli utenti smartphone, laptop, tablet e televisori che si connettono perfettamente tra loro, creando nuovi mondi di intrattenimento online. Ciò include i servizi di rete di Sony, come PlayStation Network e Sony Entertainment Network” ha affermato Sir Howard Stringer, presidente e amministratore delegato di Sony. Egli ha anche osservato che l'acquisizione consentirà l'efficienza operativa di Sony nell'ingegneria, nello sviluppo

della rete e nel marketing, tra le altre aree. "Possiamo aiutare le persone a godere di tutti i nostri contenuti, dai film alla musica e ai giochi, attraverso i nostri numerosi dispositivi, in un modo che nessun altro può fare".

Di contro Hans Vestberg, Presidente e CEO di Ericsson, ha dichiarato: "Dieci anni fa, quando abbiamo costituito la joint venture, combinando in questo modo la conoscenza dei prodotti *consumer* di Sony con l'esperienza nelle tecnologie di telecomunicazione di Ericsson, vi è stata una combinazione perfetta per guidare lo sviluppo dei *feature phone*.

Oggi facciamo un passo altrettanto logico, in quanto Sony acquisisce la nostra partecipazione in Sony Ericsson entrando essa a far parte della sua vasta gamma di dispositivi *consumer*. Ora miglioreremo la nostra attenzione sull'abilitazione della connettività per tutti i dispositivi, utilizzando la nostra R & S e il portafoglio di brevetti leader del settore per realizzare un mondo veramente connesso".

Quando Sony Ericsson ha iniziato le sue operazioni il 1 ° ottobre 2001, ha combinato le operazioni non redditizie del portatile con Ericsson e Sony. In seguito a una svolta positiva, l'azienda è diventata leader di mercato nello sviluppo di *feature phone*, integrando la solida conoscenza dei prodotti *consumer* di Sony e la leadership tecnologica nelle telecomunicazioni di Ericsson. Il telefono Walkman™ e il telefono Cyber-shot™ sono esempi noti.

Con il successo dell'introduzione del P1 nel 2007, Sony Ericsson si è presto insediata nel segmento degli smartphone. Più recentemente, la società ha effettuato con successo la transizione dai telefoni cellulari agli smartphone Xperia™, basati su Android. Entro la fine del terzo trimestre del 2011, Sony Ericsson deteneva una quota di mercato dell'11 % (in valore) nel mercato dei telefoni Android, rappresentando l'80 % delle vendite del terzo trimestre della società.

Durante i suoi dieci anni di attività, Sony Ericsson ha generato circa 1,5 miliardi di euro di utili e dividendi pagati per un totale di circa 1,9 miliardi di euro per le sue società madri. Tra i modelli di spicco figurano "Xperia™ e Xperia™ mini che hanno ricevuto gli EISA Awards 2011, mentre recenti aggiunte di rilievo alla line up includono "Xperia™ PLAY e Xperia™ arc S.

La transazione, che è stata approvata da appropriati organi decisionali di entrambe le società dovrebbe concludersi a gennaio 2012, fatte salve le consuete condizioni di chiusura, comprese le approvazioni regolamentari.

Ericsson ha rappresentato la sua quota del 50 % in Sony Ericsson secondo il metodo del patrimonio netto. A seguito del completamento della transazione, Ericsson non avrà alcuna garanzia in sospeso relativa a Sony Ericsson e non rappresenterà più Sony Ericsson come investimento in bilancio. La transazione si tradurrà in una plusvalenza positiva per Ericsson che verrà definita dopo la chiusura della transazione.

SEB Enskilda agisce come unico consulente finanziario di Ericsson nella transazione".

3.4 Conclusioni e spunti di riflessione a confronto: dal successo di Barilla al fallimento di Sony Ericsson Communications Company- il ruolo della resilienza

Dopo aver minuziosamente esaminato i casi aziendali di Barilla e Sony Ericsson Communications Company, sembra ormai evidente come un più elevato livello di resilienza venga raggiunto da quelle organizzazioni più lungimiranti, la cui ideologia si fonda su valori ben definiti, nonché su coesione e coerenza tra i propri membri: per questi tipi di organizzazioni essere resilienti vuol dire essere affidabili e orientate alla qualità.

La natura complessa e dinamica dei mercati globali richiede oggi una vigilanza costante e diretta alla mitigazione del rischio, oltre che agilità e flessibilità organizzativa in caso di manifestazione di un evento di “rottura”.

Infatti, come si è avuto modo di comprendere nel corso della trattazione sulla resilienza organizzativa, al manifestarsi di un evento negativo vi sarà continuità aziendale se e solo se l’organizzazione sarà in grado di reagire rapidamente ad esso, mitigando gli eventuali impatti nocivi derivanti dallo shock con attività idonee in tal senso: solo diffondendo informazioni utili sia all’interno che all’esterno dei confini aziendali, impartendo istruzioni a coloro che prestano la propria attività all’interno dell’azienda e rassicurando contemporaneamente il mercato e coloro che hanno investito risorse proprie nella società, un’azienda sarà in grado di superare un momento complicato dimostrando un adeguato livello di resilienza.

Nel caso della multinazionale alimentare emiliana Barilla, a differenza di quanto avvenne per la joint venture Sony Ericsson, tali principi vennero messi in pratica: a seguito dello svarione compiuto rispondendo ad una domanda sul motivo per il quale l’azienda emiliana non avesse ancora incluso soggetti omosessuali nei propri spot pubblicitari, Guido Barilla - presidente di Barilla Group - fu il primo ad attivare il “percorso” verso la resilienza.

Tale “viaggio” non poteva che essere compiuto abbracciando gli elementi cardine sui quali la resilienza organizzativa poggia le sue fondamenta: l’eccellenza del prodotto, l’affidabilità del processo ed i comportamenti e la sicurezza dei membri dell’organizzazione.

Con il termine "prodotto" ci si riferisce a qualsiasi prodotto, servizio o soluzione che un'organizzazione introduce nel mercato. Saranno resilienti le aziende dedite all’innovazione e che creano nuovi prodotti e mercati, differenziando la loro offerta per rimanere in una posizione di vantaggio competitivo rispetto ai propri concorrenti.

L’eccellenza del prodotto è stata da sempre il biglietto da visita del gruppo Barilla. La qualità dei propri prodotti è riconosciuta in ogni angolo del globo, tant’è che il *Reputation Institute*, conducendo una ricerca tra i consumatori di 24 paesi diversi, ha assegnato al Gruppo Barilla il primato in relazione al livello di

reputazione conseguito nel settore alimentare: com'è facilmente intuibile, non fu dunque la mancanza di qualità del proprio prodotto l'ostacolo da superare.

Diverso è il discorso inerente l'affidabilità del processo. Incorporare le migliori pratiche di sviluppo e di marketing, per i propri prodotti e servizi, costituisce una componente chiave del successo aziendale.

Le organizzazioni resilienti sono quelle che si assicurano di compiere tali attività coerentemente, attraverso la forza e l'affidabilità dei loro processi, pur lasciando spazio all'innovazione e la creatività.

Fu proprio questo il punto che, una volta superato, fece di Barilla un'azienda resiliente: gli spot pubblicitari di Barilla, in chiave marketing, vedevano un'idealizzazione del concetto di famiglia tradizionale, vista la comprovata riluttanza nell'aprirsi a scenari diversi.

Coerentemente con la rinnovata visione etica, Barilla si è posta come obiettivo lo sviluppo di campagne di sensibilizzazione in cui le caratteristiche e le qualità di ciascun membro della famiglia "moderna" fossero esaltate, rispettandone l'integrità culturale, fisica e morale: nel novembre 2013, neanche due mesi dopo lo scandalo, Barilla annunciò di voler cambiare la sua *policy* in favore della diversità. "Diversità, inclusione e uguaglianza sono da tempo parte integrante della cultura, dei valori e del codice etico di Barilla ed il nostro impegno è volto a promuovere la diversità perché crediamo fermamente che sia la cosa giusta da fare"- dichiarò Claudio Colzani, CEO di Barilla, presso la Annual Report Press Conference.

Per dare seguito a tali dichiarazioni, sul sito dell'azienda comparì l'immagine di una coppia lesbica, il cui scopo era da ricercarsi nel promuovere l'abitudine delle famiglie di mangiare assieme.

Il colosso alimentare emiliano avviò, inoltre, una campagna web per promuovere i migliori video che esaltassero la diversità e invitassero alla tolleranza.

Ciò ha permesso all'azienda di "ripulirsi dal fango", anche se non in maniera definitiva: le conseguenze negative che l'evento *disruptive* portò con sé furono tuttavia lenite, dando prova della spiccata capacità di resilienza del Gruppo Barilla.

Terzo, ma non per importanza, è l'elemento di resilienza che si riferisce ai comportamenti e alla sicurezza dei membri dell'organizzazione.

È bene ricordare come le organizzazioni resilienti non si debbano limitare a dettare regole da seguire, ma debbano incoraggiare i propri dipendenti a diventare parte integrante della propria organizzazione.

Difatti, la capacità di resilienza di un'organizzazione viene anche sviluppata attraverso la gestione strategica delle risorse umane, al fine di creare competenze tra i dipendenti principali che, una volta aggregate a livello organizzativo, consentono alle organizzazioni di rispondere in modo resiliente nel momento in cui subiscono violenti shock.

La sfida per l'organizzazione è insita nell'inculcare i propri valori con chiarezza e trasparenza, in modo che tutti i membri possano "viverli" non sentendosi obbligati.

A tal proposito, al fine di ovviare alla gaffe del proprio presidente, Barilla ha posto in essere diverse attività volte alla "ristrutturazione" della propria cultura aziendale: all'interno dell'azienda è stato

istituito il "*Diversity & Inclusion Board*" che, come già in precedenza si è avuto modo di osservare, è composto da esperti esterni indipendenti che aiutano il Gruppo a stabilire obiettivi e strategie concrete, al fine di rendere il proprio personale "aperto" alla diversità e all'uguaglianza.

Il *Board* ha guidato iniziative quali la revisione indipendente delle politiche e procedure interne di Barilla, oltre che un continuo *training* sulla sensibilizzazione a tali tematiche.

Sotto la guida del *Diversity & Inclusion Board* Barilla è oggi impegnata al raggiungimento di obiettivi misurabili relativi all'impegno della *leadership*, all'equilibrio fra generi, allo *smart working* e ad attività inclusive nei maggiori mercati in cui opera.

Sono stati attivati corsi contro la discriminazione: l'azienda si è impegnata a tutelare i propri dipendenti dalle discriminazioni organizzando dei *training* sulla "diversità", invitando gli oltre 8000 lavoratori a parteciparvi.

Vi è stata la corresponsione di benefit anche alle famiglie dei transgender, con la successiva estensione della copertura sanitaria alle famiglie e ai parenti dei dipendenti omosessuali.

Sono stati ingaggiati attivisti gay in qualità di consulenti al cambiamento per favorire la ripresa aziendale.

Oggi la multinazionale emiliana ha recuperato quasi totalmente il suo credito, mostrando un fatturato in continuo aumento così come i profitti ad esso associati.

Come testimoniato dall'esempio di Barilla dunque, al fine di aumentare la propria capacità di resilienza, vi deve essere una gestione continuativa e conforme di fattori chiave quali la qualità del prodotto, la cura dell'immagine aziendale e la sicurezza dei propri dipendenti: il Gruppo Barilla è un chiaro esempio di cosa voglia dire per un'azienda essere resilienti.

Completamente agli antipodi è l'esempio offerto dalla joint venture Sony Ericsson Communications Company.

Generalmente, l'evidenza empirica dimostra come le joint venture falliscono in quanto orientate al prodotto e non al soddisfacimento delle preferenze del consumatore finale: tale mancanza invoglia questi ultimi a virare la propria attenzione verso aziende che siano in grado di offrire loro prodotti più affidabili ed innovativi. Questo è indubbiamente uno dei motivi principali del fallimento di Sony Ericsson.

Secondo Gulati, benché lungo e tortuoso, il percorso verso la resilienza organizzativa è possibile e viene scandito dal passaggio di 4 livelli, ciascuno dei quali rappresenta una diversa ottica aziendale: *Inside-out*, *Customer Segmentation*, *Customer solutions* ed *Outside-in*.

La strategia adoperata da Sony Ericsson fu inizialmente incentrata sull'ottica *Inside-out*, che si focalizza sulla centralità dell'azienda e, dunque, su attività di R&S e produzione volte alla creazione di prodotti e servizi che vengano poi "sparati" verso il consumatore finale: il cliente viene considerato come target passivo.

Vi fu poi il passaggio al secondo livello - quello della *Customer Segmentation* - con un'ottica aziendale che continuava ad essere incentrata sul prodotto, ma che vide Sony Ericsson finalmente in grado di comprendere, almeno in parte, le esigenze della propria clientela: essa venne divisa in vari "segmenti", per ciascuno dei quali l'azienda sviluppò specifiche strategie e prodotti (vedi il lancio della linea di telefoni con marchio BRAVIA unicamente nel mercato giapponese).

Tuttavia, il percorso verso la resilienza intrapreso da Sony Ericsson si fermò solo al secondo livello: non essendo riuscita a pervenire ad un'ottica *Outside-in* - evoluzione finale della sinergia azienda cliente- Sony Ericsson non completò mai il proprio percorso diretto alla resilienza organizzativa.

Dunque, mentre le aziende tendono a concentrarsi sul lato dell'offerta del proprio prodotto, le aziende resilienti tendono a prestare attenzione alle richieste del proprio cliente: l'aumento della volatilità della domanda è un fattore fondamentale, in quanto influisce enormemente sulle entrate e i suoi profitti aziendali.

Le organizzazioni adattive, come Sony Ericsson, tendono a cadere nella cosiddetta "trappola della rigidità", rafforzando continuamente strategie di successo del passato e non riuscendo ad identificare le mutevoli condizioni ed esigenze del mercato. Questa condizione è stata definita da Gilbert come "rigidità di routine".

Inoltre, Sony Ericsson non fu abile nel fornire versioni avanzate dei propri telefoni cellulari con la stessa rapidità con la quale i vari *competitors* riuscirono a sviluppare ed innovare la propria produzione: l'attività di ricerca e sviluppo fu troppo lenta ed il risultato si tradusse nel concedere un vantaggio, che divenne ben presto incolmabile, agli altri produttori di telefoni cellulari.

La mancanza di un obiettivo ben definito, con conseguente impossibilità di mostrare al cliente la direzione verso la quale l'azienda si intendeva muovere, unita all'impazienza mostrata da Sony nel voler conseguire risultati il più velocemente possibile ed all'incapacità di Ericsson nell'ottenere profitti secondo le proprie aspettative, comportò enormi perdite ed un taglio netto nel numero di posti di lavoro, oltre alla rimozione di diversi dipartimenti impegnati nel campo della ricerca e sviluppo. Ciò influì enormemente sulle possibilità della joint venture di realizzare prodotti innovativi che rispettassero le esigenze del cliente: la mancanza di un reparto di R & S che garantisse all'organizzazione lo sviluppo dei propri prodotti ha comportato l'impossibilità di destreggiarsi con successo nel settore.

Ulteriore motivo cui può essere ricondotto il fallimento di Sony Ericsson Communications Company è riscontrabile nella volontà da parte delle case madri di perseguire i propri interessi piuttosto che quelli della propria joint venture: Sony era occupata nel cercare di aumentare la propria quota di mercato nell'industria della telefonia mobile mentre Ericsson era per lo più preoccupata a migliorare la propria reputazione nel settore.

Andare nella stessa direzione, e dunque collaborare, comporta inevitabilmente questioni su chi sia deputato ad esercitare il potere decisionale in azienda: il percorso si sostanzia nella valutazione dei possibili impatti negativi dovuti all'interruzione dei processi produttivi, nel giungere ad una definizione

ben strutturata delle strategie di recupero dell'attività aziendale, nel definire un modello di gestione delle emergenze, implementando piani d'azione focalizzati a garantire la continuità del proprio business, fornendo prodotti unici e di qualità, tutelando contemporaneamente l'integrità ed il valore del proprio patrimonio ed i propri dipendenti.

Tutto ciò si verificò solo in parte: la joint venture Sony Ericsson Communications Company scomparì nel momento in cui Sony, nell'ottobre 2011, decide di acquistare la totalità delle quote societarie possedute da Ericsson.

Il confronto tra due esempi opposti, come quelli forniti dal caso Barilla e Sony Ericsson, rende ancora più consci di quanto sia importante il ruolo della resilienza per il successo di un'organizzazione.

CAPITOLO 4 – Sintesi e direzioni future

4.1 Introduzione

Dopo aver compreso il significato intrinseco nel concetto di resilienza organizzativa - delineando le varie caratteristiche che contraddistinguono un'organizzazione resiliente - ed essermi soffermato sull'analisi dei vari modelli ad esso associati, si è potuta fornire un'accurata disamina delle politiche di gestione aziendale nonché della connessione tra resilienza, sviluppo e gestione del rischio.

Per concludere la trattazione, in quest'ultima parte dell'elaborato, si fornirà in primis una ricapitolazione degli argomenti sin qui trattati, approfondendo il ruolo della resilienza organizzativa nel far fronte ad eventi dirompenti che non possono essere adeguatamente affrontati con i tradizionali sistemi di *Risk Management*, annoverando le differenze che sussistono tra organizzazioni resilienti e non grazie ad esempi ed evidenze empiriche.

Dopodiché verrà compiuta un'analisi approfondita sulle singole parti del sistema - sistemi, network, risorse, *supply chain* e *governance* - al fine di meglio comprendere il modo in cui esse interagiscono tra loro e con il loro ambiente prima e dopo il verificarsi di un evento *disruptive*.

Così, si andranno a sottolineare i vari collegamenti che sussistono tra l'essere resilienti ed i benefici di riflesso conseguiti dalle comunità di *stakeholder*, sia interni che esterni rispetto all'organizzazione, grazie all'ausilio fornito dallo studio della *Resilience Management*.

Infine, avendo analizzato il rapporto che sussiste tra *Risk management*, *Business continuity* e *Crisis management*, si offrirà una visione complessiva di quanto sinora considerato, dando inoltre risalto a

quelle che potranno essere le direzioni future intraprese dagli studi connessi al concetto di resilienza organizzativa con un approfondimento sul Global Risk Report 2018.

Il capitolo sarà infine concluso con riflessioni e spunti personali inerenti l'intera trattazione.

4.2 Gestire il rischio sviluppando la resilienza: un quadro di sintesi

Proseguendo ed approfondendo la ricerca nel campo della gestione del rischio – ovvero il processo mediante il quale si misura o si stima il rischio e successivamente si sviluppano delle strategie per governarlo - un doveroso riferimento andrà fatto a quanto annualmente compiuto dal Global Risk Report.

Dopo oltre dieci anni di ricerche, il Global Risks Report – pubblicato ogni anno dal World Economic Forum – ha potuto stilare una lista, decisamente scoraggiante, dei rischi che ogni giorno mettono a dura prova la resilienza delle organizzazioni e delle proprie comunità di *stakeholder*: crisi idriche e alimentari, attacchi terroristici, criminalità informatica, crisi finanziarie e eventi meteorologici estremi, spesso possono comportare effetti devastanti.

Come se non bastasse, il numero degli eventi definiti “ad alto rischio” è in costante aumento: dai circa 350 del 1980 ai quasi 1000 degli ultimi anni. Ciò ha comportato un conseguente aumento delle perdite umane ed economiche: dai circa 50 miliardi di dollari degli anni '80, negli Stati Uniti si è passato a circa \$250 miliardi nell'ultimo decennio.

È stato quindi dimostrato come il grande spessore e l'impatto di tali eventi sia il risultato della maggiore densità venutasi a creare nelle reti globali di persone, organizzazioni e paesi: gli eventi “ad alto rischio”, che a prima vista sembrano causare solo effetti locali e isolati, possono ora innescare un effetto domino, danneggiando infrastrutture considerate vitali per l'intero pianeta.

L'enorme quantità di ceneri emanate dall'eruzione del vulcano Eyjafjallajökull in Islanda, ad esempio, ha causato l'interruzione del trasporto aereo in tutta Europa, danneggiando pesantemente la catena di approvvigionamento manifatturiera di tutto il mondo. Al suo apice, la crisi ha colpito il 29% dell'aviazione globale e più di 1,2 milioni di passeggeri al giorno, con diverse aziende che hanno fatto registrare perdite non assicurate per miliardi di dollari.

Altro esempio è il terremoto di Hengchun. Avvenuto a Taiwan nel 2006, esso ha comportato una limitata perdita di vite umane con la situazione che è stata tenuta per lo più sotto controllo. Tuttavia, il terremoto ha danneggiato gravemente i cavi di comunicazione sottomarini che collegavano gran parte dell'est e del sud-est asiatico, con profondi effetti sulle comunicazioni e sulle transazioni finanziarie nell'area.

Eppure, sebbene eventi avversi siano spesso inevitabili e abbiano sovente impatti devastanti, l'evidenza empirica ha dimostrato come alcune organizzazioni e comunità siano maggiormente in grado di sostenere tali shock rispetto ad altre.

È questo il caso di DHL - leader mondiale nel settore della logistica – che, come visto in precedenza, avendo preventivamente disposto un piano di emergenza, fu in grado di evitare un impatto finanziario significativo derivante dall'eruzione del vulcano Eyjafjallajökull, rafforzando al tempo stesso la fedeltà dei propri clienti.

L'essere stata abile nel prevedere il verificarsi del problema ha permesso all'azienda di essere pronta a confrontarsi con un evento che sarebbe potuto risultare estremamente dannoso: la capacità di prevenzione è una caratteristica necessaria affinché un'organizzazione possa considerarsi resiliente.

Le analisi dei processi di recupero dopo i terremoti della Nuova Zelanda, poi, hanno rivelato come le imprese caratterizzate da solide reti organizzative preesistenti fossero maggiormente in grado di riorganizzarsi, dimostrando una capacità di resilienza maggiore.

A tal proposito, sebbene i vari disastri - terremoto, tsunami, allerta nucleare e carenza di risorse - che hanno colpito il Giappone nel 2011 abbiano seriamente danneggiato la catena di fornitura di Toyota, provocando una perdita di produzione globale per la compagnia del 5% nel 2011, il colosso fu in grado di limitare le perdite grazie agli sforzi collettivi e coordinati di fornitori, rivenditori e sussidiarie estere.

Dunque, perché alcune organizzazioni e società si adattano e prosperano con successo nonostante le avversità mentre altre non riescono a farlo?

Prima di tutto, è importante sottolineare come il metodo tradizionale per affrontare eventi avversi sia insito nello sviluppo di approcci e sistemi volti all'identificazione del rischio: dati empirici, calcolo delle probabilità e modelli matematici vengono utilizzati per analizzare quanto avvenuto in passato cercando di prevedere quanto potrà avvenire in futuro. Tali previsioni consentono di anticipare i disturbi e prendere decisioni maggiormente ponderate su come gestire il proprio portafoglio di rischio.

Tale approccio può certamente aiutare società ed aziende ad anticipare e mitigare le conseguenze di alcuni disastri e interruzioni, ma è solitamente impossibile identificare tutti i potenziali rischi e raccogliere tutte le informazioni necessarie per condurre valutazioni adeguate in tal senso.

In effetti, in tutti gli esempi sopra riportati, le tradizionali pratiche di gestione del rischio non sono state sufficienti a fornire protezione contro le calamità verificatesi, essendo esse innescate da eventi improbabili le cui cause non sono di facile comprensione.

Così, per far fronte ad eventi dirompenti che non possono essere adeguatamente affrontati con i tradizionali sistemi di *Risk Management*, un piccolo ma crescente numero di accademici, manager e responsabili di gestione, hanno spostato la loro attenzione dall'identificazione e mitigazione dei rischi allo sviluppo di una maggiore capacità di resilienza organizzativa.

La resilienza riflette la capacità delle organizzazioni di assorbire e riprendersi dagli shock, trasformando al contempo le proprie strutture e mezzi di produzione al fine di renderli funzionali anche di fronte a situazioni di stress, cambiamenti e incertezze, che si protraggono nel lungo periodo.

Contrariamente ai tradizionali approcci di gestione del rischio, che si concentrano sull'individuazione dei rischi e sull'attenuazione del livello di vulnerabilità ai disturbi esterni, l'adozione di un approccio di resilienza implica il concentrarsi su capacità che creano o trattengono risorse in una forma sufficientemente flessibile, conservabile, convertibile e malleabile, consentendo alle organizzazioni di affrontare con successo ciò che difficilmente può essere previsto.

Nella gestione delle catastrofi e nelle scienze organizzative, tuttavia, la comprensione dominante della resilienza è stata influenzata da approcci radicati nelle scienze ingegneristiche o ecologiche, in cui la resilienza è inquadrata come una caratteristica del sistema piuttosto che delle singole parti da cui esso è composto.

Pertanto, per meglio comprendere cosa voglia dire per un'organizzazione essere resiliente, è stato importante compiere un'analisi approfondita sulle singole parti del sistema, andando ad esaminare il modo in cui esse interagiscono tra loro e con il loro ambiente prima e dopo il verificarsi di un evento *disruptive*.

4.2.1 Sistemi, network e risorse

Uno degli elementi più importanti per un'organizzazione - intesa come sistema complesso - è senza dubbio costituito dai suoi dipendenti: fonte per lo sviluppo di un'adeguata capacità di resilienza organizzativa è contenuta nelle caratteristiche possedute dai dipendenti dell'organizzazione (Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011).

Incentrandosi su un livello individuale di analisi, sarà importante comprendere cosa determina le modalità con cui i singoli dipendenti gestiscono gli eventi avversi e come l'organizzazione potrà agire per aumentarne la propria capacità di resilienza.

I dipendenti sono spesso ben istruiti sulle procedure da seguire in caso di emergenza, ma le significative perdite e i traumi causati dall'evento possono sovente ledere la capacità di risposta.

Ciò nonostante, è anche vero il contrario: diversi soggetti tendono a mostrare prove evidenti di resilienza individuale al verificarsi di eventi traumatici (Bonanno, 2004).

Dunque, quali sono i fattori personali e sociali che rendono questi individui resilienti? Cosa si può fare per aiutare i dipendenti a gestire gli effetti, a volte devastanti, derivanti dal verificarsi di eventi avversi? Come devono essere gestite le risorse umane prima, ma soprattutto dopo il verificarsi di uno shock?

Porsi queste domande è importante non solo per i dipendenti, ma anche e soprattutto per i datori di lavoro: difatti, reazioni psicologiche negative alle avversità portano i dipendenti a concentrarsi sull'auto-conservazione, piuttosto che continuare a svolgere i propri ruoli. L'assenteismo, nel momento in cui l'organizzazione ha maggiormente bisogno delle proprie risorse umane, può essere fatale.

Intelligenza, efficienza, stabilità emotiva, apertura all'esperienza, sostegno sociale, autodisciplina, intraprendenza e flessibilità cognitiva, sono le caratteristiche individuali che, aggregate a livelli più alti di analisi, tendono a riflettere la composizione di sistemi (sub) organizzativi - team o *taskforce* - rendendo l'entità organizzativa maggiormente resiliente: in generale, le organizzazioni caratterizzate da una maggiore ampiezza di risorse sono più resilienti e capaci di rispondere ai disturbi esterni in maniera più efficace.

Così, mentre la composizione delle singole risorse determina il potenziale di resilienza del sistema, le relazioni che si vengono a creare tra i singoli dipendenti e la rete sociale in cui essi sono aggregati determinano la capacità dell'organizzazione nel fornire risposte adattive sufficientemente adeguate.

L'assenteismo dei dipendenti e sistemi di comunicazione malfunzionanti possono non solo influire sul funzionamento del team, ma anche influenzare fortemente i legami di rete tra i dipendenti, la struttura generale della rete, la diffusione di informazioni all'interno e tra le organizzazioni e quindi le risposte adattive. Gli studi condotti da Barabási, ad esempio, hanno suggerito che alcune strutture di rete sono più sensibili alla rimozione di nodi e collegamenti rispetto ad altre.

All'interno di reti "casuali", la mancanza di nodi, o l'interruzione di un collegamento, non ha necessariamente un grande impatto: sono spesso disponibili percorsi di informazione alternativi attraverso altri nodi. Oltre una certa soglia, tuttavia, la perdita di più nodi o collegamenti interrompe bruscamente la rete.

Le cosiddette reti *scale-free* sono quasi invulnerabili alla rimozione casuale di nodi o collegamenti. Allo stesso tempo, la rimozione mirata e simultanea di alcuni nodi critici potrebbe disabilitarne il funzionamento.

È quindi interessante esaminare quali caratteristiche strutturali dei network ne determinano la vulnerabilità o robustezza e come i cambiamenti nella struttura influenzino la capacità di apprendimento e adattamento dell'organizzazione.

A tal proposito, si può imparare molto dalla ricerca sulle reti terroristiche e sui modi per distruggerle condotta da Ressler: tale studio ha evidenziato l'importanza della lunghezza media del percorso più breve tra i nodi (o diametro della rete), del *clustering* di rete – ovvero la misura del grado in cui i nodi di un network tendono ad essere connessi fra loro - e della gerarchia di rete, come determinanti della resilienza del network organizzativo.

Si è quindi notato come la presenza di reti organizzative “dense” aiutasse a rilevare tempestivamente i disturbi, rispondendo rapidamente ed evitando la diffusione della criticità nel sistema e, al contempo,

come reti eccessivamente “dense” riducessero l'efficienza e la flessibilità: mantenere contatti con un gran numero di individui è difficile e richiede tempo.

In tempi di crisi, quindi, un sistema modulare - ovvero formato dall'insieme di più componenti - tende ad essere migliore in termini di efficienza ed efficacia quando conserva un certo distacco rispetto a network più “densi”.

4.2.2 Relazioni inter-organizzative e la supply chain

Il livello di resilienza organizzativa è fortemente influenzato dalle relazioni che intercorrono tra le varie organizzazioni e l'ambiente. Molte delle odierne organizzazioni sono infatti interconnesse e interdipendenti nelle reti della filiera produttiva: i problemi riscontrati da un'organizzazione possono quindi ostacolare fortemente il funzionamento di altre entità organizzative.

Dato che le catene di approvvigionamento costituiscono la spina dorsale dell'economia globale ed hanno una grande influenza sugli ambienti sociali e naturali, vi è un'urgente necessità di trovare nuovi modi per affrontare e superare le inevitabili interruzioni e incertezze che verranno inevitabilmente a manifestarsi nella *supply chain* globale.

Sfortunatamente, la maggior parte della ricerca sulla resilienza nella letteratura delle catene di approvvigionamento è per lo più concettuale: la ricerca empirica verifica la validità dei modelli concettuali ed esamina gli elementi che più degli altri possono rendere resilienti le *supply chain*.

Negli ultimi decenni, la tendenza ad aumentare l'efficacia e l'efficienza della catena di approvvigionamento non ha avuto solo il pregio di ridurre i costi, in quanto ha anche aumentato la vulnerabilità alle interruzioni: anche piccoli eventi locali possono oggi intensificarsi rapidamente, interrompendo la continuità aziendale e la sostenibilità delle prestazioni.

La ricerca suggerisce che il 75% delle aziende sperimenta un'interruzione della catena di approvvigionamento almeno una volta l'anno, di cui il 21% soffre più di 1 milione di euro di costi associati a un singolo incidente.

Così, una buona conoscenza della catena, e di come le interruzioni in determinate parti della stessa possono influire sulla produzione complessiva, migliora la possibilità di ridurre le conseguenze negative associate alle interruzioni nella *supply chain* rendendo l'organizzazione maggiormente resiliente.

4.2.3 Struttura organizzativa e processo decisionale

Chiaramente, la resilienza di un'organizzazione non dipende solo dalla disponibilità e dall'accessibilità alle risorse e dalla capacità di evitare o superare interruzioni nella *supply chain*.

Essere resilienti implica anche realizzare una struttura organizzativa adeguata. La teoria della contingenza suggerisce che sebbene le forme organizzative meccanicistiche siano sufficientemente adeguate in ambienti stabili, gli ambienti in continua evoluzione richiedono forme organizzative più organiche, contemplando una maggiore connessione tra i dipendenti (Lawrence & Lorsch, 1967).

Per chiarire quanto suggeritoci dalla *contingency theory*, sarà affascinante proporre la metafora *camping on seesaws* - letteralmente "campeggio sulle altalene".

Si immagini un'altalena – metafora di equilibrio – e si prendano in considerazione due strutture diverse e contrapposte, ubicate sui due diversi lati della stessa: una tenda da campeggio ed un palazzo.

Come si è avuto modo di apprendere nel corso della trattazione, l'ambiente in cui le organizzazioni compiono le proprie attività è mutevole ed in continua evoluzione, rendendo rapidamente obsolete le strategie adottate ed i prodotti realizzati. Sarà dunque necessario, per un'organizzazione che possa essere considerata resiliente, trovare un equilibrio stabile tra la flessibilità di una tenda e la solidità di un palazzo. Ovviamente la ricerca dell'equilibrio in una situazione caratterizzata da incertezza e discontinuità è tutt'altro che facile, le organizzazioni saranno dunque messe di fronte ad una scelta che per molti è tutt'ora un dilemma: organizzare la propria struttura organizzativa orientandosi alla flessibilità - come una tenda - o alla solidità - riscontrabile in un palazzo.

A tal proposito, Grinyer e Norburn - compiendo un'analisi su 21 casi aziendali - non hanno rinvenuto alcuna prova della sussistenza di una correlazione positiva tra la solidità di una struttura centralizzata (palazzo) e le performance finanziarie ottenute.

Miller e Mintzberg hanno mostrato, poi, come perseguire la stabilità ed evitare l'incertezza interferisca con l'adattamento e la sopravvivenza a lungo termine di un'organizzazione.

Una organizzazione che pone maggiore enfasi sulla flessibilità, la creatività, l'immediatezza e l'iniziativa, a scapito della chiarezza, risolutezza o reattività, presenterà spesso ambiguità negli obiettivi da raggiungere e una struttura decisionale poco rigida, legittimando controversie e sfidando le tradizioni, ma incoerenza e indecisione possono favorire l'esplorazione, l'autovalutazione e l'apprendimento, la ridondanza nell'assegnazione dei compiti può fornire miglioramenti nella sperimentazione, le incongruenze parziali possono diversificare i portafogli delle attività.

Allo stesso modo, Burns e Stalker hanno osservato che definizioni di ruolo ambigue e reti di comunicazione amorfe aiutano un'organizzazione ad adattarsi a cambiamenti marcati nel suo ambiente. L'evidenza empirica ha quindi dimostrato che le aziende che operano con successo in mercati turbolenti sono caratterizzate da un'intensa attività di comunicazione interna, gestiscono sé stesse in modo

partecipativo, costituiscono comitati coordinativi e dedicano notevoli sforzi alla continua scansione dell'ambiente in cui operano.

Coloro che costituiscono una “tenda organizzativa” spesso appongono sensori d’allerta per non trovarsi impreparati in caso di eventi significativi, oltre a mettere incessantemente in discussione le proprie assunzioni e abitudini; essi evitano di ancorare le proprie soddisfazioni ai ruoli e alle procedure dell'organizzazione esistente e, invece, traggono appagamento dalle abilità e dalle relazioni che contribuiscono ai processi che generano l'organizzazione futura.

Certamente, è improbabile che l'organizzazione odierna possa assomigliare a una tenda da campeggio: McGuire, evidenziando la staticità organizzativa già durante gli anni '50, scoprì che solo l'8% delle aziende manifatturiere modificava sostanzialmente le proprie linee di prodotto, anche se più del 92% delle stesse subiva un continuo calo delle vendite.

Dunque, la natura stessa delle emergenze da affrontare richiede che le organizzazioni siano in grado di adottare strutture decisionali decentralizzate, anziché affidarsi alla gerarchia e alla centralizzazione dell'autorità.

Durante i periodi di crisi l’avere dei ruoli formalmente definiti solitamente non è più sufficiente: vi è la necessità di definire nuove procedure e nuovi modi di cooperazione. Tali risposte adattative richiedono la capacità di trasformare rapidamente la struttura formale evitandone la rigidità.

Casi studio relativi alla resilienza organizzativa suggeriscono che strutture con stile altamente burocratico, di comando e controllo, impediscono la creatività e i comportamenti adattivi da parte dei propri dipendenti.

Detto ciò, è bene sottolineare: *there is no one best way*. La metafora *camping on seesaws* sottintende che trovare il giusto equilibrio su un’altalena è spesso impossibile, o quantomeno molto complicato.

L’instabilità comporta il dover adeguarsi all’ambiente circostante: analizzando diversi casi aziendali, è risultato evidente come l’attività di pianificazione corrisponda solo ad una faccia della medaglia, l’altra comporta il dover bilanciare gli elementi dell’organizzazione rispetto a quelle che sono le condizioni del mercato. Riuscire a trovare il giusto mix tra flessibilità e solidità organizzativa è ciò che permette lo sviluppo della resilienza nel lungo periodo.

4.3 Resilience Management: un approccio innovativo per lo sviluppo della resilienza organizzativa e comunitaria

Può l’aumento della resilienza organizzativa comportare il miglioramento delle condizioni di un’intera comunità? La risposta è sì.

Grazie agli odierni studi in materia, gli esperti del campo hanno potuto notare l'esistenza di una forte correlazione tra l'aumento della resilienza organizzativa ed il miglioramento delle condizioni delle comunità, intese come l'insieme di *stakeholder* interni ed esterni collegati all'organizzazione.

È stato infatti dimostrato come il proseguimento delle normali attività organizzative, durante e dopo il manifestarsi di un evento critico, abbia un impatto significativo sulla ripresa e sulla salute a medio e lungo termine dell'intera comunità.

Così, considerando la forte interconnessione che oggigiorno sussiste tra le organizzazioni moderne, in cui le interruzioni possono avere impatti significativi e diffusi a livello globale, il possesso di un'elevata capacità di resilienza è ormai divenuto indispensabile: mostrare alta affidabilità nel far fronte alle avversità è ormai considerato un punto essenziale per qualsiasi organizzazione che voglia ritagliarsi un futuro di successo.

Essendo sempre più complicato affrontare crisi difficili o impossibili da prevedere, gli studi in materia hanno dovuto, per forza di cose, far riscontrare un'evoluzione rapida ed efficace: si stanno così via via sviluppando diversi approcci e modelli per lo studio e la valutazione della resilienza organizzativa nell'ambito della gestione e prevenzione al rischio, nonché del rapporto organizzazione-comunità.

Come si è avuto modo di osservare nel corso della trattazione, in molte organizzazioni la gestione del rischio, la continuità di business e la pianificazione per la gestione delle emergenze sono comunemente considerate strettamente correlate. Tuttavia, non essendovi un reale mezzo che permetta di collegarle l'un l'altra, sarà interessante introdurre il concetto di *Resilience Management*.

La *Resilience Management* costituisce un approccio alla gestione manageriale dei sistemi complessi basato sulla gestione del rischio, con forte riferimento ai fenomeni di collaborazione e partecipazione attiva delle persone.

Costituendo una sorta di ombrello al di sotto del quale vanno riunite le varie attività di pianificazione strategica, lo studio della *Resilience Management* permette di sintetizzare quanto sin qui considerato nel corso dell'elaborato e, inoltre, aprire una finestra nel campo della ricerca futura.

Rendendo la resilienza parte integrante delle operazioni quotidiane e aiutando le organizzazioni a gestire efficacemente situazioni di crisi caratterizzate da stress elevato, l'implementazione dell'attività di *Resilience Management* è fondamentale per il corretto funzionamento di qualsiasi tipo di entità.

Un'azienda impegnata nella gestione della resilienza, ad esempio, aumenterà la consapevolezza della propria situazione, avrà una maggiore comprensione delle vulnerabilità che possono minare in modo critico le proprie prestazioni e potrà migliorare la propria capacità di adattamento all'ambiente che la circonda.

L'approccio ha, dunque, il compito di evidenziare le aspettative che i *decision makers* ed i principali *stakeholder* ripongono nelle loro imprese, offrendo inoltre un modo per testare la bontà dei piani strategici esistenti e crearne di nuovi.

Descrivendo gli strumenti e le tecniche sviluppate per considerare la *Resilience Management* come parte integrante di un processo iterativo, è necessario sottolineare come essa consti della valutazione di cinque elementi essenziali:

- la consapevolezza situazionale;
- la selezione delle componenti organizzative;
- l'autovalutazione della vulnerabilità;
- la prioritizzazione nella gestione delle vulnerabilità "chiave";
- l'implementazione della capacità adattiva.

Pertanto, affinché la gestione della resilienza risulti efficace, un'organizzazione deve avere una chiara comprensione dei problemi che minano la propria capacità di ripresa sia nell'ambiente attuale sia durante il manifestarsi di un potenziale evento traumatico.

Ciò comporta la costruzione di una **consapevolezza situazionale**, che riguarda la piena cognizione: dell'ambiente operativo attuale e di quello previsto in futuro; delle risorse che l'organizzazione ha a sua disposizione; delle aspettative dei propri *stakeholder*; degli impatti sia positivi che negativi che le varie tipologie di shock possono apportare.

Istituire indagini tra i principali *stakeholder* interni - personale dipendente, azionisti - ed esterni - clienti, fornitori, contraenti - costituisce un eccellente metodo per valutare quanto sia reale e forte la consapevolezza situazionale aziendale.

Ulteriore tecnica sviluppata per aiutare a valutare la consapevolezza situazionale di un'entità organizzativa è riferibile all'uso di "scenari d'esposizione": essi vengono utilizzati per valutare in che misura l'organizzazione possa comprendere i vari tipi di rischi che potrebbe trovarsi ad affrontare, nonché i potenziali impatti che questi potranno avere sulla stessa.

Gli scenari d'esposizione aiutano le organizzazioni a riconoscere che, sebbene l'ampiezza dei potenziali pericoli che esse affrontano sia vasta, esistono strategie di gestione comuni che possono essere utilizzate per far fronte a diversi tipi di shock.

La selezione dei componenti organizzativi, secondo elemento su cui si basa lo studio della *Resilience Management*, è invece importante in prossimità dell'inizio del processo di gestione della resilienza, al fine di definire chiaramente l'ambito e la scala di valutazione: ad esempio, l'organizzazione può essere interessata a sviluppare la resilienza del suo leader, del *senior management team*, di un dipartimento specifico come l'IT, ecc. Idealmente, naturalmente, l'obiettivo generale è migliorare la capacità di recupero dell'intera organizzazione. Tuttavia, a fronte di limitazioni di risorse, budget o *buy-in*, potrebbe essere necessario limitare l'ambito in cui agire.

Una volta definito l'ambito, l'organizzazione può quindi iniziare a creare una “mappa del sistema” che costituirà poi la base per la valutazione del terzo elemento del processo: l'autovalutazione delle vulnerabilità.

L'autovalutazione della vulnerabilità è importante nella gestione della resilienza perché contribuisce ad accrescere la consapevolezza situazionale, oltre che a promuovere lo sviluppo di capacità adattive e fornire all'organizzazione obiettivi tangibili su cui lavorare.

Così, utilizzando una tecnica di *self assessment*, l'organizzazione è incoraggiata ad assumersi carico dei problemi che emergono e, di conseguenza, accettare la responsabilità di dover risolvere tali vulnerabilità per sé stessa e per la comunità di *stakeholder* che gravita attorno ad essa.

Come menzionato per il secondo e terzo elemento di gestione della resilienza, per un'organizzazione vi sono due metodologie d'utilizzo delle informazioni relative alle proprie vulnerabilità: essa può concentrarsi su una prospettiva più ampia, che prenda in esame tutti i pericoli ai quali essa può essere soggetta, oppure focalizzarsi sulla disamina delle vulnerabilità relative ad un particolare evento. Intersecando i dati ottenuti, l'organizzazione potrà identificare le vulnerabilità più deleterie.

Dunque, una volta compiuta l'autovalutazione delle vulnerabilità, il processo di *Resilience Management* deve essere orientato alla **prioritizzazione delle vulnerabilità** più gravi, sulle quali è necessario l'immediato intervento da parte dell'organizzazione.

Le vulnerabilità “chiave” - dall'inglese *keystone* - sono componenti (o collegamenti tra componenti) che possono avere un impatto negativo significativo sull'organizzazione. Esse sono caratterizzate da due aspetti: innanzitutto dalla velocità con cui il “guasto” di una componente ha un impatto negativo sull'organizzazione e, in secondo luogo, dal numero di “guasti” necessari affinché si possa registrare un impatto negativo significativo.

Ad esempio, la mancata fornitura di energia elettrica può essere considerata come una vulnerabilità a sé stante ma, se considerata come parte di un sistema, la sua interruzione può far sì che altri componenti diventino vulnerabilità *keystone*.

È vero anche il contrario: se considerate singolarmente, alcune componenti organizzative possono costituire vulnerabilità più significative rispetto a quanto avverrebbe considerandole come parte dell'intero sistema.

Come visto in precedenza per lo *SCRAM Framework* - strumento il cui compito è insito nell'aiutare un'azienda ad identificare e prevenire le vulnerabilità intrinseche nella propria catena di approvvigionamento – anche nell'ambito della *Resilience Management* le informazioni ottenute dalla valutazione delle vulnerabilità vengono tracciate su “Matrici di Vulnerabilità”, che consentono all'organizzazione di visualizzare quelle componenti più minacciate dal verificarsi di una particolare tipologia di evento traumatico. Pertanto, è fondamentale che le organizzazioni dispongano degli strumenti necessari al fine di identificare chiaramente le loro vulnerabilità “chiave”, per assegnare così risorse adeguate alle aree di maggior interesse.

Infine, l'ultima fase del processo di gestione della resilienza si concentra prevalentemente, ma non esclusivamente, sullo **sviluppo della capacità di adattamento**.

La capacità di adattamento è in gran parte collegata al capitale culturale posseduto dall'organizzazione e, proprio per questo, sono state create metodologie *ad hoc* per misurarne l'entità.

Lo strumento utilizzato in questa parte del processo è il *Resilient Ecological Design Strategies*: REDS offre alle organizzazioni la possibilità di mettere in pratica e testare la preparazione alle crisi, le capacità di leadership, le capacità decisionali e di comunicazione in un modo efficiente in termini di tempo e risorse. Può, tuttavia, essere difficile per le organizzazioni incorporare tale metodologia nel lavoro quotidiano a causa della complessità, dei vincoli finanziari e della disponibilità e abilità del personale a svolgere tali tipi di valutazione. Per questo motivo, tale strumento è progettato per fornire una valutazione che rispetti tempistiche e modalità prestabilite al fine di migliorare la resilienza complessiva delle organizzazioni attraverso lo sviluppo di capacità adattive, senza perdersi troppo nei dettagli.

Concludendo, dunque, la *Resilience Management* costituisce un approccio innovativo e molto utile al fine di individuare i passaggi che le organizzazioni utilizzano per aumentare la propria capacità di resilienza, salvaguardando inoltre la propria comunità di *stakeholder*.

4.4 Il Global Risk Report 2018: una finestra sul futuro della ricerca nel campo della resilienza organizzativa

Giunto ormai alla sua tredicesima edizione, il Global Risks Report è uno studio annuale pubblicato dal World Economic Forum in vista della riunione tenutasi ogni anno a Davos, in Svizzera.

Basato sul lavoro del Global Risk Network, il Report descrive le variazioni che di anno in anno si verificano nel panorama dei rischi globali ed identifica gli eventi che, più degli altri, possono risultare estremamente deleteri per le organizzazioni: esso ha quindi il compito di esaminare l'interconnessione tra i rischi e valutare in che modo strutturare le strategie volte alla mitigazione degli stessi.

Limitandomi a tracciare un resoconto delle ricerche compiute negli ultimi anni, si potrà notare come l'anno 2016 sia stato testimone di una cristallizzazione dei rischi politici che ha portato all'elezione di leader populistici, alla perdita di fiducia nelle istituzioni e all'aumento delle tensioni nella cooperazione internazionale.

Con il report pubblicato nell'anno 2017, sulla falsa riga tracciata dalle ricerche precedenti, si è assistito poi al delinearsi di una crescente esposizione al rischio, con carenze strutturali nei sistemi geopolitici, ambientali, sociali ed economici, e con la conseguente intensificazione dell'incertezza globale unita all'aumento del malcontento popolare per l'ordine politico ed economico esistente.

A un anno di distanza invece, risulta evidente come sia oggi in corso una ripresa economica globale e, di conseguenza, vi siano nuove opportunità di progresso. Tuttavia, l'urgenza di affrontare le continue sfide sistemiche si è, se possibile, intensificata tra segnali proliferanti di incertezza, instabilità e fragilità

L'uomo è divenuto straordinariamente abile nel comprendere come mitigare i rischi convenzionali che ora possono essere, in maniera relativamente facile, isolati e gestiti con approcci standard di gestione del rischio. Ciò nonostante, siamo molto meno competenti quando si tratta di affrontare rischi complessi verificatisi nei sistemi interconnessi che sono alla base del nostro mondo, come le organizzazioni, le economie, le società e l'ambiente. I segni di logorio in molti di questi sistemi sono ormai evidenti: il ritmo accelerato del cambiamento sta mettendo infatti a dura prova le capacità di assorbimento di istituzioni, comunità e individui.

Quando il rischio in un sistema complesso precipita, il pericolo non è un danno incrementale, ma un "collasso repentino" o una transizione brusca a uno status quo nuovo e subottimale.

Nell'inchiesta annuale condotta dal Global Risks Report per il 2018, i rischi legati all'ambiente si confermano ancora una volta la principale preoccupazione sia in termini di probabilità che di danni potenziali.

Altro argomento al quale si è conferito grande risalto è quello relativo alla *Cyber Security*.

Negli ultimi cinque anni, gli attacchi contro le imprese sono quasi raddoppiati e gli incidenti che un tempo sarebbero stati considerati straordinari stanno diventando sempre più comuni.

L'impatto finanziario delle violazioni alla sicurezza informatica è in costante aumento: i maggiori costi sostenuti dalle imprese nel 2017 sono riferibili alla gestione della sicurezza contro gli attacchi *ransomware*, che rappresentano il 64% di tutte le e-mail dannose ricevute.

Esempi in tal senso includono l'attacco "WannaCry" - che ha colpito più di 300.000 computer in 150 paesi - e "NotPetya" - che ha causato perdite trimestrali per oltre 300 milioni di dollari alle diverse aziende interessate.

Oggi, gli attacchi cibernetici tesi a colpire infrastrutture critiche e settori industriali strategici stanno via via aumentando, sollevando il timore che, nel peggiore dei casi, gli aggressori possano innescare la distruzione dei sistemi che costituiscono le fondamenta della società moderna.

Pertanto, valutare e mitigare i rischi per tutti questi teatri di potenziale conflitto richiederà un'attenzione particolare nonché una spiccata capacità di prevenzione.

Infatti, in un mondo profondamente interconnesso, stress e shock si propagano attraverso i sistemi eludendo spesso qualsiasi tipo di previsione del rischio: i cambiamenti climatici sono legati alla guerra civile siriana, che è collegata a sua volta alle crescenti preoccupazioni sull'immigrazione, le quali a loro volta hanno giocato un ruolo fondamentale nell'accelerare la Brexit. Nessuno di questi collegamenti è causale in senso stretto, ma essi formano chiaramente una rete di eventi a cascata difficilmente prevedibile.

Le organizzazioni riconoscono sempre più rapidamente quanto spesso e inaspettatamente tali eventi si manifestino: dalla crisi finanziaria del 2008, il termine *black swan* è entrato a far parte della dialettica organizzativa definendo un evento improbabile e difficile da prevedere e, dunque, particolarmente pericoloso.

Gli strumenti standard di gestione del rischio presuppongono che i rischi seguano una distribuzione normale, ma nel tempo si è avuto modo di osservare come i rischi *black swan* seguano una distribuzione normale inversa in quanto casuali ed imprevedibili: un approccio convenzionale alla gestione del rischio può essere approssimativamente giusto la maggior parte delle volte, ma in linea di massima è sbagliato. Fortunatamente esiste un'alternativa: applicare un approccio fondato sulla resilienza in cui prevalga la complessità e la gestione del rischio tradizionale sia considerata insufficiente. La resilienza è, infatti, una proprietà strettamente correlata ai sistemi complessi.

Già alla riunione annuale del World Economic Forum del 2012, furono diverse le aziende che iniziarono a prendere atto dell'importanza dello sviluppo di una capacità di resilienza.

Peter Voser, attuale CEO di Shell, ha così chiesto a nove dei suoi colleghi operanti in aziende di diversi settori quale fosse l'impatto della resilienza sul loro business, sui loro clienti e sulla gestione del rischio. Ciò ha portato alla creazione della *Resilience Action Initiative* (RAI), che a sua volta ha portato alla creazione di una serie di strumenti di resilienza e approcci fondati sulla teoria della complessità, al fine di esaminare i rischi sistemici e valutare le strategie di mitigazione.

È importante sottolineare come, ovviamente, i nuovi strumenti di resilienza siano pensati per essere utilizzati in aggiunta ai tradizionali strumenti di gestione del rischio, non al loro posto: le organizzazioni continueranno ad affrontare rischi "normali" per la cui mitigazione saranno necessari strumenti tradizionali di gestione del rischio.

Il lavoro della RAI ha portato alla configurazione di nove obiettivi di resilienza, raggruppati nelle seguenti tre categorie: la "resilienza strutturale" – che considera le dinamiche sistemiche all'interno dell'organizzazione - la "resilienza integrativa" – che sottolinea la complessità delle interconnessioni con il contesto esterno – e la "resilienza trasformativa" – che osserva come la mitigazione di alcuni rischi richieda una vera e propria trasformazione.

Resilienza strutturale

La categoria della "resilienza strutturale" contempla il raggiungimento di tre obiettivi - ridondanza, modularità e diversità - ciascuno dei quali improntato a rendere l'organizzazione più veloce nel recuperare da stress o shock esogeni.

1. La ridondanza – intesa come la caratteristica di un'organizzazione in cui sono presenti più elementi capaci di svolgere la stessa funzione, così da aumentarne l'affidabilità - è forse la

strategia di resilienza più familiare ma anche più costosa: essa richiede la presenza di risorse non performanti.

2. La modularità – ossia la caratteristica di un sistema che si compone di unità distinte, ognuna delle quali assolve in genere un compito specifico ed è capace di interagire con le altre – crea resilienza solo se i moduli si uniscono armoniosamente: l'eccessiva separazione comporterebbe il crollo del sistema, mentre l'eccessivo legame la perdita delle capacità adattive.
3. Infine, un elemento chiave al fine di risultare resilienti è indubbiamente la diversità. Essere “diversi” richiede definire il modo più adatto per rapportarsi al particolare scopo che si intende perseguire o al problema che si intende affrontare: questo è ciò che si intende per "requisito di diversità".

Resilienza integrativa

Anche la categoria della resilienza integrativa raggruppa tre principali obiettivi: interazioni multi-scala, gli effetti soglia e la coesione sociale. Questi elementi si concentrano principalmente sul contesto dell'organizzazione e delle sue interconnessioni.

1. L'idea di sistemi operativi multi-scala - che possono essere analizzati sulla base di modelli costruiti su scale che hanno ordini di grandezze diversi - è forse quella più astratta, ma è anche una delle più essenziali: la salute delle interazioni tra i principali sistemi di un'organizzazione è un potente contributo alla capacità di recupero del sistema stesso.
2. Il passato di ogni organizzazione mostra discontinuità ma, stranamente, i suoi piani futuri sono sempre considerati fluidi: il fatto che gli effetti soglia – intesi come la possibilità di assistere ad un improvviso mutamento organizzativo - non possano generalmente essere previsti non significa che debbano essere ignorati.
3. Infine, la coesione sociale – intesa come il capitale sociale che un'organizzazione deve utilizzare in tempi di crisi - è anch'essa una forte fonte di resilienza.

Resilienza trasformativa

Questa categoria sottolinea come la capacità di resilienza non consista semplicemente nell'essere celeri nel tornare al punto di partenza dopo uno shock: in alcuni casi l'organizzazione deve cambiare in modo proattivo o finirà per essere modificata da circostanze esterne.

1. Il primo obiettivo è insito nella costituzione di una *governance* distribuita o policentrica: un'autorità centralizzata può sembrare efficiente, ma spesso a scapito della resilienza. A tal proposito, Elinor Ostrom, vincitrice del Premio Nobel per l'economia, ha evidenziato come l'uso di livelli multipli e sovrapposti di *governance* permetta di creare capacità di adattamento essenziali per il corretto funzionamento di un'organizzazione.
2. Il secondo obiettivo riguarda invece lo sviluppo della propria capacità previsionale: gli effetti sistemici in genere non possono essere estrapolati dai dati passati in quanto richiedono tecniche diverse per interagire con l'incertezza dei futuri avvenimenti. Ciò permetterà all'organizzazione di essere pronta a confrontarsi con eventi che, se non previsti in anticipo, potranno risultare estremamente dannosi per l'intero sistema.
3. L'ultimo obiettivo coincide, infine, con la sperimentazione e la capacità innovativa: essere capaci di apprendere ed innovare più velocemente rispetto alla concorrenza conferisce un vantaggio competitivo a lungo termine, poiché disporre di un sistema mirato all'innovazione permette di aumentare la capacità di recupero e dunque di resilienza dell'organizzazione.

Concludendo, dunque, i tradizionali approcci di *Risk Management* sono inefficaci quando si tratta di misurare e mitigare il rischio sistemico collegato al manifestarsi di eventi improbabili e difficili da prevedere (*black swan*).

Focalizzarsi sul raggiungimento dei nove obiettivi qui descritti permetterà lo sviluppo di un approccio improntato alla resilienza, che a sua volta permetterà la mitigazione del rischio e dell'incertezza ad esso correlata.

4.5 Riflessioni conclusive

Affrontando un argomento così complesso ed intricato come quello relativo allo studio della resilienza organizzativa, ho scelto di raccogliere la "grande sfida" intrinseca nell'analizzare il ruolo ed il funzionamento delle organizzazioni al verificarsi di eventi naturali o sociali avversi.

Partendo dal definire il significato del termine resilienza, si è scoperto come esso presenti molteplici sfaccettature: la "resilienza" è un concetto decisamente più raffinato di quello di "resistenza".

Essere "resilienti" non vuol dire essere "resistenti". Essere "resilienti" sta a sottolineare l'abilità di un individuo, di un'organizzazione, di "risalire" (dal latino *resalio*) da una situazione complicata, di resistere e non arrendersi alle avversità, dimostrando maestria nel recuperare e quindi migliorarsi.

Il concetto di resilienza è oggi rinvenibile in una vasta gamma di discipline: dall'ambito manageriale a quello economico, nonché nelle scienze psicologiche, ecologiche ed ingegneristiche.

Affondando le proprie radici nel campo della metallurgia - ove viene indicata come la capacità di un metallo di resistere all'impatto di forze che ad esso vengono applicate - col passare degli anni la resilienza è stata studiata in riferimento alla psiche umana, spostando poi l'ambito di applicazione su entità più grandi, come le organizzazioni imprenditoriali.

Essendo l'organizzazione imprenditoriale definita come "un gruppo di persone formalmente unite per raggiungere uno o più obiettivi comuni che individualmente riuscirebbero difficilmente a raggiungere", è parso da subito evidente come la comprensione e la ricerca debbano in primis concernere lo studio della resilienza individuale, trasladando poi i risultati ottenuti all'analisi delle entità organizzative, in quanto le azioni e le interazioni che si vengono a sviluppare tra i singoli membri di un'entità e le singole parti del sistema sono inscindibilmente legate all'emergere, e pertanto alla costituzione, di un'organizzazione resiliente.

Ciò ha palesato l'importanza dello sviluppo di interconnessioni tra le varie parti del sistema: la resilienza deriva da una complessa interazione di molti fattori a diversi livelli di analisi. La resilienza ad un livello individuale può portare alla resilienza collettiva.

Riproponendo un esempio fornito nel corso della trattazione, il processo di formazione intrapreso dai Navy Seals ci fornisce una chiara dimostrazione di come conoscenza, competenza, abilità ed altre peculiarità, sviluppate a livello individuale tramite apposite sessioni di *training*, supportino lo sviluppo di una resilienza collettiva.

Pertanto, presupposto per lo sviluppo della resilienza a livello individuale è l'assunto che questa non sia soltanto una caratteristica innata che venga a manifestarsi solo in alcuni soggetti, bensì una qualità potenzialmente presente in ciascuno di essi: essa può riscontrarsi in modo più debole, tardivo, in quanto "frenata" da fattori di tipo culturale e/o sociale che non permettono di riconoscere le proprie potenzialità.

Costruire, far crescere, promuovere sessioni di *training*, permette lo sviluppo della resilienza personale di strati sempre più ampi della popolazione aziendale, istruire e responsabilizzare il management a coltivare tale qualità nel proprio gruppo di collaboratori significa costruire, far crescere e rafforzare il grado di resilienza organizzativa della propria azienda, rendendola cioè in grado di essere flessibile ma solida di fronte a turbolenze e criticità.

Transitando da una prospettiva individuale ad una collettiva, ho avuto modo di osservare diversi esempi di discontinuità societaria - creazione di joint venture, cambi nel top management e nella strategia aziendale - e di verificare conseguentemente come la mancata attenzione alle attività di comunicazione, coinvolgimento, orientamento, verso i propri dipendenti abbia pregiudicato il raggiungimento degli obiettivi aziendali; ma anche, viceversa, come iniziative volte ad agire sui fattori chiave della resilienza personale ed organizzativa, realizzate in maniera tempestiva, abbiano favorito il raggiungimento degli obiettivi aziendali preservando, inoltre, il livello di benessere dell'organizzazione.

Per meglio comprendere quanto appena accennato, si è reso necessario entrare nel cuore della materia andando a confrontare esperienze aziendali profondamente diverse e contrapposte: quelle dell'azienda italiana Barilla Group e della joint venture Sony Ericsson Communications Company.

Mentre Barilla Group ha mostrato un'ottima capacità di recupero, e quindi di resilienza, a seguito della gaffe compiuta dal proprio presidente - Guido Barilla - avvenuta rispondendo a una domanda sul perché non fossero inclusi soggetti omosessuali negli spot pubblicitari della propria azienda, non si può dire lo stesso per Sony Ericsson.

Così, chiedendomi a cosa fosse dovuta tale difformità nell'abilità di risposta ad eventi *disruptive* da parte delle due organizzazioni, in Sony Ericsson Communications Company ho avuto modo di identificare incomprensioni e conflitti derivanti dalle differenze sussistenti tra le culture organizzative delle aziende partner - Sony è un'azienda giapponese, Ericsson svedese - appurando come tali problemi avessero ostacolato la realizzazione degli obiettivi collettivi.

Basti pensare, ad esempio, cosa possa significare per una grande azienda un processo di fusione internazionale: situazioni di disagio organizzativo, dovute al cambiamento delle precedenti regole e orientamenti, comportano sovente interruzioni nella produttività aziendale.

Inoltre, nel caso di Sony Ericsson, le parti coinvolte erano per lo più intente a perseguire obiettivi e interessi fondamentalmente diversi, con le case madri impegnate in sforzi volti a proteggere la propria autonomia e identità piuttosto che al raggiungimento di un fine comune.

Il ritardato raggiungimento dei risultati, dovuto alle mancanze appena descritte, ha così comportato lo scioglimento della joint venture: è facile immaginare come l'effetto economico e finanziario di tali ritardi fosse risultato devastante, ponendo in discussione l'esito dell'intera operazione societaria.

Dunque, essendo ormai giunto alla conclusione dell'elaborato, ed avendo analizzato casi aziendali profondamente diversi ma correlati, le discriminanti di resilienza che, a mio parere, più delle altre identificano un'organizzazione resiliente sono la rapidità di risposta e la solidità della propria cultura.

Essere rapidi nel fronteggiare un evento deleterio consegna in dote un'elevata consapevolezza nei propri mezzi (*Organizational Mindfulness*), unendo i vari membri dell'organizzazione e portando a sviluppare una cultura aziendale unica, solida ed improntata al sacrificio.

Pertanto, il percorso che porta alla resilienza è impervio, ma possibile, e richiede l'allineamento degli sforzi a tutti i livelli, dai dipendenti alle imprese, dalle organizzazioni alle comunità.

Infine, avendo avuto modo di esaminare le prospettive future relative allo studio della resilienza organizzativa, un modello che, a mio giudizio, maggiormente identifica le componenti essenziali su cui agire per costruire, sviluppare, rafforzare e consolidare un'adeguata capacità di resilienza è costituito da:

- **la comprensione di sé stessi (organizational mindfulness):** la conoscenza reale e maggiormente approfondita delle proprie capacità permette di sviluppare punti di forza e riconoscere le proprie criticità;
- **la conoscenza del contesto:** vagliare l'ambiente in cui ci si muove, acquisendo consapevolezza rispetto alle variabili esterne che più della altre possono far riscontrare un impatto significativo sulla propria operatività, permette di riconoscere e acquisire conoscenze e abilità necessarie per gestire situazioni critiche, così da valutare con maggiore obiettività i fattori su cui è possibile agire per modificare il proprio rendimento e quelli che invece devono essere accettati perché fuori dalla propria sfera d'intervento;
- **la capacità di creare collegamenti tra le risorse:** creando e/o valorizzando una rete personale di supporto, che conferisca la possibilità di accedere a risorse organizzative e sociali, rende possibile sostenere l'efficacia dei membri dell'organizzazione per quanto riguarda la gestione delle criticità;
- **la capacità di assumere l'iniziativa:** ciò permette di agire in modo efficace basandosi su una progettualità che convogli i propri sforzi nel non subire passivamente le situazioni impreviste, incerte o di cambiamento;

Concludendo, l'elaborato mira ad innescare un processo di apprendimento circolare in cui si susseguono analisi delle esperienze, la ricostruzione dei passaggi chiave in merito alla strategia aziendali, il confronto tra situazioni e prospettive futuri e i vincoli tipici dell'ambiente operativo.

Una visione di tipo sistemico, che collochi la vicenda individuale di ciascuno in un più ampio orizzonte, può non solo consentire di superare positivamente ciò che altrimenti apparirebbe difficilmente scongiurabile, ma anche di cogliere gli aspetti potenzialmente favorevoli che in qualsiasi situazione

sono presenti, trasformando le avversità in opportunità di crescita e di rinnovamento risultando, quindi, maggiormente resilienti.

Bibliografia

- Adger W., *Social and ecological resilience: are they related?*, Progress in Human Geography: SAGE Journals, pp. 347–364, 2000
- Allen R.S., Haley P.P., Harris G.M., Fowler S.N., Pruthi R., *Resilience: Definitions, Ambiguities, and Applications*, In Resnick B., Gwyther L., Roberto K., *Resilience in Aging*, Springer, New York, 2011
- Arnett J.J., *Emerging adulthood: A theory of development from the late teens through the 20s*, American Psychologist, 2000
- Arthur J.B., Boyles T., *Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach*, Human Resource Management Review, pp. 77–92, 2007
- Avey J.B., Reichard R.J., Luthans F., Mhatre K.H., *Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance*, Human Resource Development Quarterly, pp. 127-152, 2011
- Barabási A.L., *Linked: The new science of networks*, Peruses Publishing, Cambridge, 2003
- Barnett C.S., Pratt M.G., *From threat-rigidity to flexibility: Toward a learning model of autogenic crisis in organizations*, Journal of Organizational Change Management, pp. 74-88, 2000
- Becker B., Gerhart B., *The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects*, Academy of Management Journal, Volume 39, pp. 779–801, 1996
- Berkes, F., Colding J., Folke C., *Navigating social–ecological systems: building resilience for complexity and change*, Cambridge University Press, Cambridge, 2003
- Bhamra B.R., *Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organisational responses International*, Journal of Production Research, pp. 5581-5599, 2011
- Bhamra B.R., Dani S., Burnard K., *Resilience: The concept, a literature review and future directions*, International Journal of Production Research, pp. 5375-5393, 2011
- Bigley G.A., Roberts K.H., *The incident command system: High-reliability organizing for complex and volatile task environments*, Academy of Management Journal, pp. 1281–1300, 2001
- Blatt R., Christianson M.K., Sutcliffe K.M., Rosenthal M.M., *A sense making lens on reliability*, Journal of Organizational Behavior, pp. 897–917, 2006
- Boisot M., Child J., *Organizations as adaptive systems in complex environments: The case of China*, Organization Science, pp. 237–252, 1999
- Bonanno, G.A., *Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely adverse events?*, American Psychologist, pp. 20–28, 2004
- Bonanno G.A., Brewin C.R., Kaniasty K., La Greca A.M., *Weighing the costs of disaster: Consequences, risks, and resilience in individuals, families, and communities*, Psychological Science in the Public Interest, pp. 1–49, 2010

- Bonanno G.A., Westphal M., Mancini A.D., *Resilience to loss and potential trauma*, Annual Review of Clinical Psychology, pp. 511–535, 2011
- Bonanno G.A., *Uses and abuses of the resilience construct: Loss, trauma, and health-related adversities*, Social Science and Medicine, pp. 753–756, 2012
- Bonanno G.A., Mancini A.D., Horton J.L., Powell T., LeardMann C.A., Boyko E.J., et al., *Trajectories of trauma symptoms and resilience in deployed U.S. Military service members: A prospective cohort study*, British Journal of Psychiatry, pp. 317–323, 2012
- Bunderson J.S., Sutcliffe K.M., *Why some teams emphasize learning more than others: Evidence from business unit management teams*, In Neal M., Mannix E., Sondak H. (Eds.), *Research on Managing Groups and Teams*, Vol. 4, pp. 49-84, Elsevier Science Ltd, New York, 2002
- Brown K.W., Ryan R.M., Creswell J.D., *Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects*, Psychological Inquiry, pp. 211–237, 2007
- Bustinza O.F., Vendrell-Herrero F., Perez-Arostegui N., Parry G., *Technological capabilities, resilience capabilities and organizational effectiveness*, The International Journal of Human Resource Management, 2016
- Cantoni F., *La resilienza come competenza dinamica e volitiva*, G Giappichelli Editore, 2014
- Carmeli A., Friedman Y., Tishler A., *Cultivating a resilient top management team: The importance of relational connections and strategic decision comprehensiveness*, Safety Science, pp. 148-159, 2013
- Carpenter S., Walker B., Anderies J., Abel N., *From metaphor to measurement: Resilience of what to what?*, Ecosystems, Springer, pp. 765–781, 2001
- Carpenter S.R., Westley F., *Surrogates for resilience of social-ecological systems*, Springer, pp. 941-944, 2005
- Chakravarthy B.S., *Adaptation: A promising metaphor for strategic management*, Academy of Management Review, Volume 7, pp. 35–44, 1982
- Charney D.S., *Psychobiological mechanisms of resilience and vulnerability: Implications for successful adaptation to extreme stress*, American Journal of Psychiatry, pp. 195–216, 2004
- Cicchetti D., *Resilience under conditions of extreme stress: A multilevel perspective*, World Psychiatry, pp. 145–154, 2010
- Coutu D., *Organizational structure: How Resilience Works*, Harvard Business Review, pp. 46–55, 2002
- Crouhy M., Galai D., Mark R., *Risk Management*, McGraw-Hill, New York, 2001
- Dane E., *Paying attention to mindfulness and its effects on task performance in the workplace*, Journal of Management, pp. 997–1018, 2011
- Davydov D.M., Stewart R., Ritchie K., Chaudieu I., *Resilience and mental health*, Clinical Psychologic Review, pp. 95-479, 2010

- Deevy E., *Creating the resilient organization: A rapid response management program*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1995
- Derissen S., Quass M.F., Baumgartner S., *The relationship between resilience and sustainability of ecological–economic systems*, *Ecological Economics*, pp. 1121-1128, 2011
- DesJardine M., Bansal P., Yang Y., *Bouncing Back: Building Resilience Through Social and Environmental Practices in the Context of the 2008 Global Financial Crisis*, *Journal of Management*, 2017
- Dittrich K., Duysters G., De Mand A.P., *Strategic repositioning by means of alliance networks: The case of IBM*, *Research Policy*, pp. 1496-1511, 2007
- Eisenhardt K. M., Martin, J., *Dynamic capabilities: What are they?*, *Strategic Management Journal*, pp. 1105–1121, 2000
- Eriksson K., Majkgard A., Sharma D., *Path dependence and knowledge development in the internationalization process*, *Management International Review*, pp. 307-328, 2000
- Feldman M.S., Pentland B.T., *Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change*, *Administrative Science Quarterly*, pp. 94–118, 2003
- Fiksel J., *Sustainability and resilience: toward a systems approach*, *Sustainability: Science, Practice and Policy*, pp. 14-21, 2006
- Fiksel J., Polyviou M., Croxton K.L., Pettit T.J., *From Risk to Resilience: Learning to Deal With Disruption*, *MIT Sloan Management Review*, 2014
- Fiksel J., *Resilient by Design: Creating Businesses That Adapt and Flourish in a Changing World*, Island Press, 2015
- Folke C. *Resilience: The emergence of a perspective for social–ecological systems analyses*, *Global Environmental Change*, pp. 253-267, 2006
- Folkman S., *The case for positive emotions in the stress process*, *Anxiety, Stress, & Coping*, pp. 3–14, 2008
- Foss N.J., *Resources, Firms and Strategies*, Oxford University Press, 1997.
- Fox L., *Enron: The rise and fall* Wiley, Hoboken, New York, 2003
- Freedman R., *Coping, resilience, and outcome*, *American Journal of Psychiatry*, pp. 1505-1506, 2008
- Garmezy N., *Competence and adaptation in adult schizophrenic patients and children at risk*, in Dean S.R. (Ed.), *Schizophrenia: The first ten Dean Award Lectures*, MSS Information Corp, pp. 163–204, New York, 1973
- Garmezy N., *Children at risk: The search for the antecedents of schizophrenia: II. Ongoing research programs, issues, and intervention*, *Schizophrenia Bulletin*, pp. 55-125, 1974
- Gilbert C.G., *Unbundling the Structure of Inertia: Resource versus Routine Rigidity*, *The Academy of Management Journal*, Volume 48, pp. 741-763, 2005

- Gillespie B.M., Chaboyer W., Wallis M., *Development of a theoretically derived model of resilience through concept analysis*, Contemporary Nurse, pp. 124-135, 2007
- Grote G., Weichbrodt J.C., Gunter H., Zala-Mezo E., Kunzle B., *Coordination in high-risk organizations: The need for flexible routines*, Cognition, Technology, and Work, pp. 17–28, 2009
- Guidimann T., *From recovery to resilience*, The Banker, pp. 3–6, 2002
- Gulati R., *Reorganize for Resilience: Putting Customers at the Center of Your Organization*, Harvard Business Press, 2009.
- Gunderson L. H., Holling C. S., *Panarchy: Understanding Transformations in Systems of Humans and Nature*, Island Press, Washington DC, 2002
- Guthrie J.P., *High-involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zealand*, Academy of Management Journal, Volume 44, pp.180–190, 2001
- Hamel G., Valikangas L., *The quest for resilience*, Harvard Business Review, pp. 52-63, 2003
- Harreld J.B., O'Reilly C.A. III, Tushman M.L., *Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action*, California Management Review, pp. 21-43, 2007
- Hassink R., *Regional resilience: a promising concept to explain differences in regional economic adaptability?*, Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, pp. 45-58, 2010
- Hayton J.C., *Human Resource Management*, ISI Journal Citation Reports, Volume 56, 2017
- Heller R., *The Fate of IBM*, Warner Books, Great Britain, 1995
- Hoge E.A., Austin E.D., Pollack M.H., *Resilience: Research evidence and conceptual considerations for posttraumatic stress disorder*, Depression and Anxiety, pp. 139-152, 2007
- Holling C.S., *Resilience and stability of ecological systems*, Annual Review of Ecology and Systematics, pp. 1–23, 1973
- Holling C.S., *Engineering resilience versus ecological resilience*, In Schulze P. C., *Engineering within ecological constraints*, National Academy Press, Washington D.C., 1996
- Hollnagel E., Nemeth C.P., Dekker S., *Resilience Engineering Perspectives, Volume 1: Remaining Sensitive to the Possibility of Failure*, Ashgate Studies in Resilience Engineering, 2008.
- Horne J.F.I., *The coming age of organizational resilience*, Business Forum, pp. 24-28, 1997
- Hoskisson R.E., Hitt M.A., Wan W.P., Yiu D., *Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum*, Journal of Management, Volume 25, pp. 417-456, 1999
- Howard-Grenville J., Buckle S.J., Hoskins B.J., George G., *Climate change and management*, Academy of Management Journal, pp. 615-623, 2014
- Huselid M., *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*, Academy of Management Journal, Volume 38, pp.635–672, 1995
- Kahn W.A., Barton M.A., Fellows S., *Organizational crises and the disturbance of relational systems*, Academy of Management Review, pp. 377–396, 2013

- Kaplan H.B., *Toward an understanding of resilience: A critical review of definitions and models*, In Glantz M.D., Johnson J.R., *Resilience and development: Positive life adaptations*, Plenum, pp. 17–83, New York, 1999
- Kim-Cohen J., Turkewitz R., *Resilience and measured gene-environment interactions*, *Development and Psychopathology*, pp. 1297–1306, 2012
- Kor Y.Y., Mahoney J.T., *Contributions to the Resource-based View of Strategic Management*, *Journal of Management Studies*, pp. 183–191, 2004
- Korber S., McNaughton R.B., *Resilience and entrepreneurship: a systematic literature review*, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2017
- Korhonen J., Seager T.P., *Beyond eco-efficiency: A resilience perspective*, *Business Strategy and the Environment*, pp. 411-419, 2008
- Lamberg J.A., Parvinen P., *The river Metaphor for strategic management*, *European Management Journal*, pp. 549-557, 2003
- Lawrence P., Lorsch J., *Differentiation and integration in complex organizations*, *Administrative Science Quarterly*, pp. 1–47, 1967
- Lengnick-Hall C.A., Beck T.E., Lengnick-Hall M.L., *Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management*, *Human Resource Management Review*, pp. 243-255, 2011
- Lengnick-Hall C.A., Beck, T.E., *Beyond bouncing back: The concept of organizational resilience*, WA: Paper presented at the National Academy of Management meetings, Seattle, 2003
- Lengnick-Hall M.L., Lengnick-Hall C.A., *Human Resource Management In The Knowledge Economy: New challenges, new roles, new capabilities*, Berrett-Koehler, San Francisco, 2003
- Lengnick-Hall C.A., Beck, T.E., *Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change*, *Journal of Management*, pp. 738 –757, 2005
- Lengnick-Hall C.A., Beck, T.E., *Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment*, In Nemeth C., Hollnagel E., Dekker S., *Resilience engineering perspectives*, Ashgate Publishing, Aldershot, 2009
- Lengnick-Hall C.A., Beck T.E., Lengnick-Hall M.L., *Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management*, *Human Resource Management Review*, Volume 21, pp. 243-255, 2011
- Lepak D.P., *The relativity of HR systems: Conceptualising the impact of desired employee contributions and HR*, *International Journal of Technology*, 2004.
- Linnios E.A.M., Mazzarol T., Ghadouani A., Schilizzi S.G.M., *The Resilience Architecture Framework: Four organizational archetypes*, *European Management Journal*, Volume 32, pp. 104-116, 2014
- Lin N., *Social networks and status attainment*, *Annual Review of Sociology*, pp. 467-487, 1999

- Linnenluecke M.K., McKnight B., *Community resilience to natural disasters: the role of disaster entrepreneurship*, Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy, 2017
- Linnenluecke, M.K., *Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda*, International Journal of Management Reviews, pp. 4-30, 2017
- Livingston C., *DP-DHL introduces Resilience360 tool to identify supply chain disruption risk*, Air Cargo World, 2017
- Luthans F., Youssef C.M., Avolio B.J., *Psychological capital: Developing the human competitive edge*, Oxford University Press, Oxford, 2007
- Luthar S.S., Cicchetti D., Becker B., *The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work*, Child Development, pp. 543–562, 2000
- Mallak L., *Putting organizational resilience to work*, Industrial Management, pp. 8-13, 1998
- March J.G., *Exploration and exploitation in organizational learning*, Organization Science, pp. 71-87, 1991
- Marrone J. A., *Team boundary spanning: A multilevel review of past research and proposals for the future*, Journal of Management, pp. 911-940, 2010
- Martin R., *Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks*, Journal of Economic Geography, pp. 1-32, 2012
- May R.M., *Thresholds and breakpoints in ecosystems with a multiplicity of stable states*, Nature, pp. 471-477, 1977
- McKnight B., Linnenluecke M.K., *How Firm Responses to Natural Disasters Strengthen Community Resilience*, Organization & Environment, 2016
- McKnight B., Linnenluecke M.K., *Patterns of Firm Responses to Different Types of Natural Disasters*, Business & Society, 2017
- McManus S., Seville E., Vargo J., Brunson D., *Facilitated process for improving organizational resilience*, Natural Hazards Review, pp. 81-90, 2008
- McNaughton R.B., Gray B., *Entrepreneurship and resilient communities – introduction to the special issue*, Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy, 2017
- Meyer A. D., *How ideologies supplant formal structures and shape responses to environments*, Journal of management studies. Volume 19, pp. 45–61, 1982
- Miccolis J.A., Hively K., Merkley B.W., *Enterprise Risk Management: Trends and Emerging Practices*, Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, 2001.
- Miller D., Friesen P.H., *Momentum and revolution in organizational adaptation*, Academy of Management Journal, pp. 591-614, 1980
- Miller D., *The Icarus paradox: How exceptional companies bring about their own downfall: new lessons in the dynamics of corporate success, decline, and renewal*, Harper Business, New York, 1990

- Mitchell A., *Risk and resilience: from good idea to good practice*, OECD Publishing, Paris, 2013
- Morgeson F.P., Hofmann D.A., *The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development*, *Academy of Management Review*, pp. 249–265, 1999
- Nishi L.H., Lepak D.P., Schneider B., *Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors and customer satisfaction*, *Personnel Psychology*, pp. 503–546, 2008
- Norris F.H., Stevens S.P., Pfefferbaum B., Wyche K.F., Pfefferbaum R.L., *Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness*, *American Journal of Community Psychology*, pp. 127-150, 2008
- Oster C., Braaten J., *High Reliability Organizations: A Healthcare Handbook for Patient Safety and Quality*, Sigma Theta Tau International, 2016
- Pendall R., Foster K.A, Cowell M., *Resilience and regions: building understanding of the metaphor*, Berkeley, institute of urban and regional development, *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, pp. 71-84, 2010
- Penrose E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Blackwell, 1959.
- Penrose E., *Theory of the Growth of the Firm and the strategic management of multinational enterprises*, *Management International Review*, Volume 47, pp. 151–173, 2007
- Peterson G.D., Allen C.R., Holling C.S., *Ecological resilience, biodiversity, and scale*, Springer-Verlag, pp. 6–18, New York, 1998
- Pietrzak, R.H., Southwick, S.M., *Psychological resilience in OEF–OIF Veterans: Application of a novel classification approach and examination of demographic and psychosocial correlates*, *Journal of Affective Disorders*, pp. 560-568, 2011
- Pike A., Dawley S., Tomaney J., *Resilience, adaptation and adaptability*, *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, pp. 59-70, 2010
- Pitman A., Tuffley A., Clark B., *SCRAM: A method for assessing the risk of schedule compliance*, In 22nd Australasian Software Engineering Conference, pp. 45-58, 2013
- Prandi P., *Il risk management, teoria e pratica nel rispetto della normativa*, Franco Angeli, Milano, 2010.
- Raisch S., Birkinshaw J., Probst G., Tushman M.L., *Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance*, *Organization Science*, Vol. 20, pp. 685–695, 2009
- Ray J.L., Baker L.T., Plowman D.A., *Organizational mindfulness in business schools*, *Academy of Management Learning and Education*, pp. 188–203, 2011
- Reggiani A., De Graff A., Nijkamp P., *Resilience: an evolutionary approach to spatial economic systems*, *Networks and Spatial Economics*, Tinbergen Institute Discussion Paper, pp. 211-229, 2002

- Reinmoeller P., Van Baardwijk N., *The link between diversity and resilience*, MIT Sloan Management Review, pp. 61-65, 2005
- Riolli L., Savicki V., Spain E., *Positive Emotions in Traumatic Conditions: Mediation of Appraisal and Mood for Military Personnel*, Military Psychology, pp. 176-206, 2010
- Robb D., *Building resilient organizations*, OD Practitioner, pp. 27–32, 2000
- Scheffer M., Carpenter S., Foley J.A., Folke C., Walker B., *Catastrophic shifts in ecosystems*, Nature, pp. 591-596, 2001.
- Schuler R.S., *Strategic human resource management: Linking people with the strategic needs of the business*, Organizational Dynamics, pp. 18–32, 1992
- Selznick P., *Foundations of the Theory of Organization*, American Sociological Review, Volume 13, pp. 25-35, 1948
- Simmie J., Martin R.L., *The economic resilience of regions: towards an evolutionary approach*, Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, pp. 27-44, 2010
- Snell S.A., Youndt M.A., Wright P.M., *Establishing a framework for research in strategic human resource management revisited: progress, problems, and prospects*, in Ferris G.R., *Research in Personnel and Human Resource Management*, JAI Press, Volume 14, pp.61–90, Greenwich, 1996
- Somers, S., *Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning*, Journal of Contingencies and Crisis Management, pp. 12–23, 2009
- Southwick, S.M., Bonanno, G.A., Masten, A.S., Panter-Brick, C., Yehuda, R., *Resilience definitions, theory, and challenges: interdisciplinary perspectives*, European Journal of Psychotraumatology, 2014
- Staw B.M., Sandelands L.E., Dutton J.E., *Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis*, Administrative Science Quarterly, Volume 26, pp. 501-524, 1981
- Steen R., Aven T., *A risk perspective suitable for resilience engineering*, Safety Science, Volume 49, pp. 292-297, 2011
- Steinberg R.M., Everson M.E.A., Martens F.J., Nottingham L.E., *Enterprise Risk Management — Integrated Framework*, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), New York, 1992.
- Sterling T.F., *The Enron scandal*, Nova Science Publishers, pp. 111-117, New York, 2002
- Sutcliffe K.M., Vogus T.J., *Organizing for Resilience*, In Cameron K., Dutton J.E., Quinn R.E., *Positive Organizational Scholarship*, Berrett-Koehler, pp: 94-110, San Francisco, 2003
- Swanstrom T., *Regional resilience: a critical examination of the ecological framework*, Delivered at the Urban Affairs Association Annual Meeting, Baltimore, MD Institute of Urban and Regional Development, Berkeley, 2008
- Ungar M., Ghazinour M., Richter J., *What is resilience within the social ecology of human development?*, The Journal of Child Psychology and Psychiatry, pp. 348–366, 2013

- Van Der Vegt G.S., Essens P., Wahlström M., George G., *Managing risk and resilience*, Academy of Management Journal, pp. 971-980, 2015
- Vigo M., *Risk Management, Piano Strategico e Organi di Governo*, Milano centro Svizzero, 2014
- Virany B., Tushman M.L., Romanelli E., *Executive succession and organization outcomes in turbulent environments: An organizational learning approach*, Organization Science, pp. 72-91, 1992
- Vogus T.J., Sutcliffe K.M., *Organizational mindfulness and mindful organizing: A reconciliation and path forward*, Academy of Management Learning & Education, pp. 722-735, 2012
- Walker B., Holling C. S., Carpenter S. R., Kinzig A., *Adaptability and Transformability in Social-Ecological Systems*, Ecology and Society, 2004
- Walker B., Gunderson L., Kinzig A., Folke C., Carpenter S., Schultz L., *A handful of heuristics and some propositions for understanding resilience in socio-ecological systems*, Ecology and Society, 2006
- Weick K.E., *Enacted sensemaking in crisis situations*, Journal of Management Studies, pp. 305–317, 1988
- Weick K.E., Sutcliffe, K.M., *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*, Jossey-Bass, San Francisco, 2007
- Weick K.E., Sutcliffe K.M., Obstfeld D., *Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness*. In Sutton R., Staw B., *Research in Organizational Behavior*, pp. 81-124, Greenwich, 1999
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M., *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*, Jossey-Bass, San Francisco, 2007
- Wright P.M., Dunford B.B., Snell S.A., *Human resources and the resource based view of the firm*, Journal of Management, Volume 27, pp.701–721, 2001
- Wright P.M., Haggerty J.J., *Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals*, Ithaca Journal, New York, 2005
- Xiao L., Cao H., Long L., Li Y., Li X., Dai Y., Yang H., *Organizational Resilience: The Theoretical Model and Research Implication*, ITM Web of Conferences, 2017
- Yehuda R., Flory J.D., Southwick S., Charney D.S., *Developing an agenda for translational studies of resilience and vulnerability following trauma exposure*, Annals of the New York Academy of Sciences, pp. 379–396, 2006
- Youndt M.A., Snell S.A., Dean J.W. Jr., Lepak D.P., *Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance*, Academy of Management Journal, Volume 39, pp. 836–865, 1996
- Youndt M.A., Snell S.A., *Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance*, Journal of Managerial Issues, pp. 337–360, 2004
- Zhu J., Ruth M., *Exploring the resilience of industrial ecosystems*, Journal of Environmental Management, pp. 65-75, 2013

Sitografia

<https://www.bsigroup.com/en-GB/our-services/Organizational-Resilience/>
https://www.barillagroup.com/sites/default/files/2008_Bilancio%20ITA.pdf
<https://www.barillagroup.com/sites/default/files/BilancioBarilla2010ITA.pdf>
<https://www.barillagroup.com/it/comunicati-stampa/gruppo-barilla-bilancio-consolidato-2012>
<https://www.barillagroup.com/sites/default/files/Bilancio2014-ITA.pdf>
<http://sustainability17.barillagroup.com/it>
<http://www.anra.it/portal/contenuti/risk-management/609/gli-standard-di-risk-management-e-l-iso-31000>
<http://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine4/Finanza%20e%20Mercati/2008/01/contisonericsson.shtml?uuid=219a9544-c41d-11dc-a523-00000e251029&DocRulesView=Libero&correlato>
<https://www.corrierecomunicazioni.it/telco/sony-ericsson-a-precipizioperdite-per-247-milioni/>
<http://www.nedcommunity.com/Contents/Documents/REFLECTION%20GROUP/QUADERNO%20NED%20RISK%20GOV%202015.pdf>
<http://www.anra.it/portal/contenuti/risk-management/609/gli-standard-di-risk-management-e-l-iso-31000>
https://www.theinnovationgroup.it/wp-content/uploads/2015/06/PresentazioneAndreaBarchiesi_ManagingReputationRisk.pdf
<https://www.barillagroup.com/it/buono-te-buono-il-pianeta>
http://www.huffingtonpost.it/2015/03/17/barilla-da-scandalo-a-brand-gay-friendly_n_6883906.html
<https://www.google.it/search?client=firefox-bab&dcr=0&q=La+metamorfosi+di+Barilla.+Sandhya+Somashekar+-+Washington+Post,+2014&spell=1&sa=X&ved=0ahUKEwjwhYOjiIrZAhWCaRQKHTviCqMQBQgkKAA&biw=1366&bih=631>
<http://reports.weforum.org/global-risks-2016/>
<http://reports.weforum.org/global-risks-2017/>
<http://reports.weforum.org/global-risks-2018/>
www.barillagroup.com
www.strategicagroup.com
www.barillagroup.com
www.wcdrr.org/uploads/Sendai_Framework_for_Disaster_Risk_Reduction_2015-2030.pdf
wardsauto.com/supply-chain/quake-changes-little-toyota-s-supply-chain-strategy-0. Accessed April 30, 2015

Abstract

Partendo da una definizione generale, il concetto di “resilienza” richiama la capacità di un’entità di piegarsi ma non rompersi, di “rimbalzare indietro” le avversità, di crescere e a volte reinventarsi.

La resilienza deve pertanto essere considerata come una “competenza”, presente in ogni individuo o organizzazione, che permette di non soccombere ad eventi avversi, bensì di reagire e giungere, o ritornare, ad uno stato di equilibrio.

Si parlerà, dunque, di resilienza come competenza dinamica e volitiva necessaria per agire negli attuali contesti, in quanto caratterizzati da elevata instabilità e repentini cambiamenti.

Il termine resilienza è stato introdotto nei primi decenni del XX secolo in un elevato numero di settori, come la fisica, l’ecologia, la psicologia e la psichiatria.

Tuttavia, esso affonda le sue radici nel campo della metallurgia: nella tecnologia metallurgica essa si definisce come la capacità di un metallo di resistere all’impatto di forze che ad esso vengono applicate.

Per un metallo la resilienza rappresenta dunque il contrario della fragilità, così come da un punto di vista meramente psicologico la persona resiliente è l’opposto di una vulnerabile.

Le determinanti di resilienza includono una serie di elementi biologici, sociali e culturali, oltre che psicologici, che interagiscono l’uno con l’altro al fine di determinare il modo in cui un individuo, o un’organizzazione, possa rispondere al sopraggiungere di eventuali difficoltà in maniera rapida ed elastica. È stato quindi riscontrato come la capacità di resilienza dell’individuo sia altamente correlata al sostegno ricevuto dall’unità o organizzazione di appartenenza e dal “grado di coesione” della stessa.

Per resilienza si intende quindi la capacità di un individuo (o di un’organizzazione) di far fronte al sopraggiungimento di avversità con tenacia ed astuzia, riparandosi dapprima dagli effetti potenzialmente distruttivi delle stesse e, successivamente, riorganizzando la propria vita sfruttandole, cogliendone le opportunità e traendone insegnamento.

Sebbene l’idea di resilienza sia stata utilizzata per parecchio tempo unicamente in riferimento a scienze fisiche, ingegneristiche ed ecologiche, e sia stata applicata in discipline come la psicologia e le scienze dell’organizzazione, di recente essa ha attirato anche l’attenzione di analisti ed economisti.

Le origini del concetto di resilienza nella **letteratura aziendale e manageriale** possono essere ricondotte a due documenti: *Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis* (Staw et al., 1981) ed *How ideologies supplant formal structures and shape responses to environments* (Meyer, 1982).

Il primo documento, in particolare, si focalizza sullo studio del perché il sopraggiungere di minacce o avversità conduca ad una situazione di rischio e a risultati insoddisfacenti, sotto forma di "effetti di rigidità della minaccia", a causa di una tendenza complessiva negli individui, gruppi e organizzazioni,

volta ad enfatizzare e dare credito a soluzioni già intraprese, già conosciute, anziché cercare di conseguire tecniche di apprendimento flessibili e adattabili in situazioni altamente sfavorevoli.

Nel secondo documento, invece, Meyer ha avuto il merito di estendere la linea di indagine inizialmente tracciata da Staw et al. in uno studio empirico volto a determinare quali potrebbero essere le risposte ospedaliere ad una "scossa ambientale", come ad esempio un inaspettato sciopero dei medici, contraddicendo la teoria di Staw basata sull'ipotesi che una minaccia esterna pone automaticamente un'organizzazione a rischio.

Quindi, il termine *resilience* è stato utilizzato a livello organizzativo per descrivere le caratteristiche intrinseche in quelle organizzazioni che sono in grado di rispondere più velocemente al cambiamento, recuperare più rapidamente da eventi inattesi, sviluppare modi diversi per risultare efficienti (Sutcliffe e Vogus, 2003).

In ambienti di mercato turbolenti, dinamici ed in continua evoluzione, solo le organizzazioni flessibili, agili e dinamiche, saranno in grado di prosperare. Spesso, infatti, le imprese devono essere in grado di andare oltre la mera sopravvivenza, sviluppandosi in ambienti complessi, incerti e minacciosi.

Gli ambienti instabili creano frequenti sfide, ma anche i mercati relativamente stabili sono soggetti a scosse o subiscono periodi di turbolenza. Pertanto, un'azienda potrà definirsi resiliente nel momento in cui essa riesca a reagire positivamente allo stress ambientale, alle situazioni avverse e inattese, e sarà convinta nell'abbracciare lo sviluppo di nuove funzionalità unite ad un'ampliata e rinnovata capacità di "tenere il passo" e creare nuove opportunità.

Proseguendo nella trattazione, si è potuto notare come **in ambito ingegneristico** la *Resilience Engineering* definiva inizialmente la resilienza come la capacità di un sistema di mantenere e riguadagnare uno stato di equilibrio dinamico, che ne permetta l'adeguato funzionamento, dopo un incidente o in una situazione di stress continuativa.

Nella visione tradizionale (*safety I*), la sicurezza è definita come una condizione che minimizza il numero di esiti negativi. In tal caso, l'obiettivo dei sistemi di gestione della sicurezza (*Risk Management*) è quindi quello di ridurre il numero di incidenti, e di conseguenza le cause che comportano il loro verificarsi.

Secondo il nuovo approccio (*Safety II*), la resilienza consiste nella capacità intrinseca di un sistema di modificare il proprio funzionamento prima, durante e in seguito ad un cambiamento o ad una perturbazione, in modo tale da poter continuare le operazioni necessarie per il regolare andamento delle attività organizzative sia in condizioni previste che in condizioni imprevedute.

In molti aspetti la *resilience engineering* rappresenta un'alternativa agli approcci tradizionali di gestione del rischio (*Risk Management*), basati su conoscenze acquisite a posteriori e valutazione dei rischi, che si fondano per lo più sul calcolo delle "probabilità storiche" relative a dati e feedback immagazzinati nel corso tempo. In definitiva quindi, per la RE il *Risk Management* non è finalizzato alla riduzione delle

fonti di rischio, ma al potenziamento della capacità di ridurre la variabilità della performance sia in condizioni attese che inattese.

Partendo dalla definizione della **disciplina psicologica**, invece, è facilmente intuibile come il concetto di resilienza sia indissolubilmente legato alla capacità dell'uomo di riprendersi da shock negativi che ne caratterizzano l'esistenza. Così, La resilienza psicologica può essere definita come la capacità di un individuo di adattarsi con successo alle attività quotidiane a fronte di una situazione di svantaggio sociale o di condizioni fortemente avverse (problemi familiari o relazionali, problemi di salute o sul posto di lavoro, tra gli altri).

La resilienza è presentata, pertanto, come la capacità di “rimbalzare” da un'esperienza negativa acquisendo un *competent functioning*, ovvero un bagaglio di competenze e comportamenti di base necessari per fronteggiare al meglio, se successivamente si manifestasse, un evento simile o identico.

Negli ultimi due decenni, invece, la comprensione del comportamento umano al sopraggiungere di situazioni difficili si è sviluppata rapidamente in relazione all'identificazione dei fattori protettivi ed alla comprensione del processo attraverso il quale gli individui superano le avversità che sovente sono costretti ad affrontare.

Nelle **scienze ecologiche** la resilienza corrisponde alla capacità di un sistema di assorbire i cambiamenti o resistere alle perturbazioni e agli altri fattori di stress, riportandosi ad uno stato di equilibrio.

In particolare, quando la resilienza aumenta un sistema socio-ecologico acquisisce una maggiore capacità di tollerare gli eventi di disturbo e, dunque, una minore possibilità di piombare in uno stato qualitativamente diverso caratterizzato da un diverso set di processi e da maggiore incertezza.

La ridotta resilienza aumenta, invece, la vulnerabilità di un sistema a piccoli disturbi ai quali in precedenza si sarebbe potuto tranquillamente far fronte.

Tuttavia, anche in assenza di disturbi, le condizioni di cambiamento graduale, ad esempio per quanto riguarda il clima, possono superare i livelli di soglia, provocando una risposta improvvisa ed improvvisata del sistema. È importante a tal proposito sottolineare come i progressi teorici negli ultimi anni abbiano comportato la definizione di una serie di sette principi (Biggs et al.), identificati quale “guida” per la costruzione della resilienza ed il sostegno dei “servizi ecosistemici” — intesi come i benefici multipli forniti dagli ecosistemi al genere umano nei sistemi socio-ecologici.

I principi comprendono: il mantenimento della diversità e della ridondanza, la gestione della connettività, la gestione di variabili e feedback, la promozione di complessi sistemi di adattamento, incoraggiando l'apprendimento, l'ampliamento della partecipazione e la promozione di sistemi di *governance* policentrica.

In **ambito economico**, infine, Gli autori rivolgono la propria attenzione verso una prospettiva teorica evolutiva: essa sottolinea l'adattamento ed il cambiamento quali processi chiave nello sviluppo, dimostrando come questi costituiscano le basi della resilienza economica regionale.

Questa crescita d'interesse è stata stimolata da diversi fattori e, senza dubbio, dalla successione di grandi disastri naturali e ambientali che hanno afflitto le comunità locali in diverse parti del mondo.

Un passaggio fondamentale al fine di ridurre al minimo, o quanto meno lenire, l'impatto di una catastrofe naturale su un sistema, è stato compiuto nel gennaio 2005 con l'adozione del "quadro d'azione Hyogo 2005-2015 (HFA): esso mirava a promuovere "un'efficace integrazione tra politiche di sviluppo sostenibile, pianificazione e programmazione a tutti i livelli per la corretta valutazione del rischio", descrivendo un approccio strategico e sistematico per ridurre le vulnerabilità ed il rischio di catastrofi naturali.

Successivamente fu adottato il *framework* Sendai per la riduzione dei rischi di disastro 2015-2030: approvato dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite nel giugno 2015, Il *framework* Sendai è un accordo non vincolante di quindici anni che riconosce allo Stato il ruolo primario di ridurre il rischio di catastrofi, ma al contempo stabilisce come tale responsabilità debba essere condivisa con altre parti interessate, tra cui il governo locale ed il settore privato, mirando alla "sostanziale riduzione del rischio legato all'avvento di catastrofi ed alla perdita di vite umane, dei mezzi di sussistenza e di beni economici, fisici, sociali, culturali e ambientali delle persone, delle imprese, delle comunità e dei paesi".

Nel secondo capitolo dell'elaborato si è andato ad approfondire quello che è il concetto cardine attorno al quale ruota l'intera trattazione: la nozione di resilienza organizzativa.

In primis si è potuto osservare come, in un mondo sempre più dinamico ed interconnesso (da un punto di vista sociale, ma anche tecnologico ed ambientale), sono sempre meno le organizzazioni in grado di conservare posizioni competitive, o addirittura sopravvivere e successivamente prosperare, a seguito di eventi inaspettati. Partendo dall'analisi degli studi affrontati da Rangay Gulati in *Reorganize for Resilience*, si è osservato come l'essere resilienti, inteso come la capacità di un'entità di sfruttare le opportunità che un evento sfavorevole nasconde in grembo, sia proprio ciò di cui le organizzazioni hanno bisogno per far fronte ad una competizione globale. Gli studi di Gulati, in particolare, mostrano come il perno attorno al quale la resilienza debba essere fatta ruotare sia indubbiamente la centralità del cliente (ottica *outside-in*), ovvero la capacità di rindirizzare costantemente la propria offerta verso le mutevoli richieste del mercato nonché del consumatore, appunto. Concentrarsi sul creare servizi di valore per il cliente, piuttosto che limitarsi a vendere i propri prodotti, comporta automaticamente una maggiore flessibilità organizzativa, favorendo l'agilità e la reattività di risposta al cambiamento.

Sostanzialmente, conducendo una dettagliata ricerca, si è osservato come un'organizzazione resiliente rifletta un sistema capace di reagire positivamente ad eventi negativi e che sia quindi in grado di sviluppare competenze di resilienza nei suoi membri. Un'organizzazione resiliente tenderà, indubbiamente, a dimostrare tratti ben precisi rispetto al modo in cui opera essendo caratterizzata da: un'elevata adattabilità strategica, una *leadership* flessibile, una robusta *governance*. È infatti ormai ampiamente riconosciuto come un più elevato livello di resilienza venga raggiunto da quelle

organizzazioni più lungimiranti la cui ideologia sia fondata su valori ben definiti, nonché su coesione e coerenza tra i propri membri: per questi tipi di organizzazioni essere resilienti non significa solo essere tutelate ma anche essere affidabili e orientate alla qualità.

La resilienza organizzativa deve essere pertanto intesa come "la capacità di un'organizzazione di anticipare, prepararsi, rispondere e adattarsi a cambiamenti incrementali e alle improvvise *disruptions*, per sopravvivere e prosperare".

Per meglio comprendere la differenza tra una semplice organizzazione ed un'organizzazione che ha nella resilienza una fonte di ricchezza ed unicità sarà interessante analizzare il significato della seguente citazione: "non è resiliente quell'organizzazione che si limita a sopravvivere nel lungo periodo, ma quella che fiorisce superando le prove dettate dal tempo" (Howard Kerr, *Chief Executive*, BSI).

La resilienza organizzativa è dunque un imperativo strategico per un'organizzazione che voglia prosperare in un mondo dinamico e interconnesso come quello odierno.

I tre elementi essenziali della resilienza organizzativa per il modello BSI sono: l'eccellenza del prodotto, l'affidabilità del processo produttivo e le capacità intrinseche in ciascun membro dell'organizzazione.

Il modello BSI identifica inoltre tre domini di fondamentale importanza per il raggiungimento della resilienza organizzativa in aziende piccole e grandi: la resilienza operativa, la resilienza della catena di approvvigionamento e la resilienza informativa.

Pertanto, si è potuto affermare che in ogni organizzazione che intenda distinguersi e sopravvivere, indipendentemente dalle sue dimensioni, settore o luogo di appartenenza, dovrà essere sviluppato un approccio resiliente che sia ad essa congeniale, che sostenga le sue idee e che valorizzi il suo brand.

Inoltre, è stato possibile sostenere come nella valutazione della resilienza organizzativa sia doveroso prendere in considerazione due dimensioni critiche: la "dimensione dell'ampiezza", che si riferisce al livello di resilienza del sistema (livelli di disturbo che il sistema può tollerare), e la "dimensione della desiderabilità", che si riferisce al livello di desiderabilità dello stato del sistema (stato del sistema più o meno desiderabile rispetto al suo attuale livello funzionale).

L'entità della resilienza dipenderà principalmente dalle caratteristiche del sistema organizzativo e dalla capacità di interagire con il suo ambiente in modo "offensivo" (adattativo) o "difensivo" (reattivo).

Questa semplice ma potente evidenza ha comportato l'emergere del *Resilience Architecture Framework* (RAF), il quale considera l'interazione tra la manifestazione di resilienza e la desiderabilità dello stato del sistema: il modello concettuale RAF è un modello teorico concepito "in modo tale da permettere alla teoria di influire sul processo decisionale pratico".

Conducendo una dettagliata analisi, si sono forniti esempi di organizzazioni operanti in ciascuno dei quattro quadranti di seguito riportati, al fine di illustrare l'applicabilità e l'uso potenziale del framework nella pratica aziendale. Sebbene siano stati elencati più esempi, ci si è riferiti principalmente a due casi famosi: Enron Corporation e IBM.

I quadranti del *Resilience Architecture Framework* sono: il quadrante di adattabilità, in cui le organizzazioni godono di prosperità e mostrano alti livelli di resilienza sotto forma di capacità adattive; il quadrante di vulnerabilità, in cui le organizzazioni raggiungono la soddisfazione dei propri *stakeholder* solo in condizioni specifiche che le rendono vulnerabili ai cambiamenti; il quadrante di rigidità, in cui le organizzazioni presenti non soddisfano le esigenze di una porzione significativa dei propri *stakeholder*; il quadrante di transitorietà, in cui le organizzazioni vivono un futuro altamente incerto: esse sono soggette a continui cambiamenti strutturali e/o procedurali a causa degli ingenti sforzi compiuti per adattarsi ai disturbi esterni.

Proseguendo, si è osservato come per costituire una capacità di resilienza organizzativa adeguata le organizzazioni necessitano di molto più che una semplice implementazione delle pratiche di gestione strategica e delle prestazioni dei propri membri. Una maggiore capacità di resilienza organizzativa è infatti legata a molte delle competenze che sono alla base di dinamiche competitive efficaci ed efficienti. Pertanto, in questa parte dell'elaborato sono state presentate due tematiche fondamentali: la prima si fonda sull'assunto che, per prosperare di fronte a continui cambiamenti, le organizzazioni avranno bisogno di migliorare il modo in cui affrontano le improvvise interruzioni delle proprie catene di approvvigionamento.

Si è così esaminato il modo in cui le aziende coltivano tale capacità di recupero comprendendo le loro vulnerabilità, sviluppando capacità specifiche e strumenti di analisi (SCRAM Framework) volti a compensarle: si parla in tal caso di *Risk Management*, *Enterprise Risk Management* e *Business Continuity* quali pratiche fondamentali per la gestione del rischio.

Una seconda tematica sulla quale si è focalizzata l'attenzione riguarda invece le politiche, le pratiche e le attività di gestione delle risorse umane (*Human Resource Management*), considerate da molti come il "fondamento" su cui si basa l'evoluzione della capacità di resilienza organizzativa.

Secondo i principi di HRM, la capacità di resilienza di un'organizzazione è infatti un attributo collettivo multilivello che emerge dalle azioni e interazioni tra individui e *business units* presenti all'interno della stessa.

Il raggiungimento di uno stato di resilienza, come si è avuto modo di apprendere da quanto sinora osservato, è oggi considerato l'elemento su cui investire se si ha intenzione di conseguire un vantaggio competitivo sostenibile.

Nell'attuale contesto di incertezze, cambiamenti tecnologici e competitività su larga scala, la resilienza emerge, infatti, come una competenza globale richiesta a tutti i livelli.

Nella terza parte dell'elaborato, pertanto, si sono andati ad esaminare casi pratici di aziende che hanno dovuto fronteggiare esperienze diverse ma che hanno in egual modo minacciato lo sviluppo e la produttività dell'organizzazione ed in taluni casi persino la sopravvivenza.

Con vari esempi si è così tentato di individuare il motivo per il quale un'organizzazione riesce a tracciare un percorso vincente mentre un'altra no, arrivando spesso ad un'unica conclusione: essere resilienti è oggi fondamentale per far fronte ad eventi negativi che il mercato globale, dinamico ed interconnesso, quotidianamente genera.

In via esemplificatrice è stata così proposta l'analisi di due casi aziendali considerati agli antipodi: il caso Barilla e quello della joint venture Sony Ericsson Communications Company.

L'analisi che si è andata ad effettuare è volta ad indagare il modo in cui la gestione dei rischi, connessa al rapporto tra *Business Continuity* e *Risk Management*, permette di eludere le ripercussioni derivanti dagli eventuali impatti "reputazionali" sul brand aziendale rendendo l'organizzazione, quindi, maggiormente resiliente.

Per quanto riguarda Barilla, dopo aver inizialmente approfondito le origini e la storia della società emiliana, è stato interessante esaminare dettagliatamente i metodi tramite i quali l'azienda adempie alla gestione dei rischi soffermandosi, successivamente, sull'analisi di quanto avvenuto dopo lo scandalo legato alle dichiarazioni omofobe da parte del presidente Guido Barilla nel settembre 2013.

Entrando nel dettaglio, è stato possibile notare come la Barilla fosse dotata di un sistema integrato di gestione dei rischi e dei relativi controlli interni e come il modello di *Enterprise Risk Management* (ERM) utilizzato fosse di tipo "decentrato": ciò vuol dire che il *Risk Manager*, nello svolgere le proprie mansioni, viene affiancato da alcuni *Risk Champions*, ovvero soggetti con ottime capacità comunicative scelti all'interno di ogni *business unit* al fine di rendere maggiormente efficace la funzione di gestione del rischio.

Si è avuto modo di comprendere, dunque, come le prospettive aziendali di Barilla riguardassero in particolare la gestione della *Business Continuity* e della *Crisis Management*.

Gli ottimi risultati conseguiti dall'azienda emiliana in campo di *Risk Management*, infatti, non sono altro che il frutto della consapevolezza dell'importanza del tema della continuità del business: esso si concretizzava nella formulazione di processi formali e strumenti volti all'identificazione e quantificazione degli scenari di rischio, nonché nella pianificazione delle azioni di ripristino dell'attività aziendale a seguito di uno shock esogeno o endogeno.

L'evento *disruptive* venne a manifestarsi il 25 settembre del 2013 quando Guido Barilla, rispondendo ad una domanda sul motivo per il quale l'azienda emiliana non avesse ancora incluso soggetti omosessuali nei propri spot pubblicitari, dichiarava: "Non girerei mai uno spot pubblicitario con una famiglia omosessuale, non per mancanza di rispetto ma perché non siamo d'accordo con loro. La nostra è una famiglia classica in cui la donna gioca un ruolo fondamentale ", aggiungendo poi: "Se i gay non sono d'accordo, possono sempre mangiare la pasta di un'altra marca".

A seguito di tali dichiarazioni, come facilmente pronosticabile, Barilla ha dovuto far fronte ad una cascata incessante di critiche. Lo svarione del proprio presidente mise infatti a serio rischio la percezione dell'azienda sul mercato, eliminando quasi del tutto quanto di buono costruito sino a quel

momento: è indubbiamente questo un chiaro esempio di come un evento dannoso per l'immagine della società abbia reso necessario gestire un grave impatto reputazionale.

Così, il presidente di Barilla Group fu il primo ad attivare il “percorso” verso la resilienza.

Tale “viaggio” non poteva che essere compiuto abbracciando gli elementi cardine sui quali la resilienza organizzativa poggia le sue fondamenta: l'eccellenza del prodotto, l'affidabilità del processo ed i comportamenti e la sicurezza dei membri dell'organizzazione.

Furono inoltre diverse le iniziative volte a mitigare le ripercussioni che l'evento *disruptive* comportò: coerentemente con la rinnovata visione etica, Barilla si è posta l'obiettivo di dare seguito a campagne di sensibilizzazione in cui le caratteristiche e le qualità di ciascun membro della famiglia “moderna” fossero esaltate, rispettandone l'integrità culturale, fisica e morale: nel novembre 2013, neanche due mesi dopo lo scandalo, Barilla annunciò di voler cambiare la sua *policy* in favore della diversità: sotto la guida del *Diversity & Inclusion Board* Barilla è oggi impegnata al raggiungimento di obiettivi misurabili relativi all'impegno della *leadership*, all'equilibrio fra generi, allo *smart working* e ad attività inclusive nei maggiori mercati in cui opera.

Sono stati poi attivati corsi contro la discriminazione, vi è stata la corresponsione di benefit anche alle famiglie dei transgender e sono stati ingaggiati attivisti gay in qualità di consulenti al cambiamento per favorire la ripresa aziendale.

Ciò ha permesso all'azienda di “ripulirsi dal fango”, anche se non in maniera definitiva: le conseguenze negative che l'evento *disruptive* portò con sé furono tuttavia lenite, dando prova della spiccata capacità di resilienza del Gruppo emiliano.

Oggi la multinazionale ha recuperato quasi totalmente il suo credito, mostrando un fatturato in continuo aumento così come i profitti ad esso associati: il Gruppo Barilla è un chiaro esempio di cosa voglia dire per un'azienda essere resilienti.

Completamente agli antipodi è l'esempio offerto dalla joint venture Sony Ericsson Communications Company. Generalmente, l'evidenza empirica dimostra come le joint venture falliscano in quanto orientate al prodotto e non al soddisfacimento delle preferenze del consumatore finale: tale mancanza invoglia questi ultimi a virare la propria attenzione verso aziende che siano in grado di offrire loro prodotti più affidabili ed innovativi. Questo è indubbiamente uno dei motivi principali del fallimento di Sony Ericsson.

Riprendendo quanto teorizzato da Gulati, benché lungo e tortuoso, il percorso verso la resilienza organizzativa è possibile e viene scandito dal passaggio di 4 livelli, ciascuno dei quali rappresenta una diversa ottica aziendale: *Inside-out, Customer Segmentation, Customer solutions ed Outside-in*.

La strategia adoperata da Sony Ericsson fu inizialmente incentrata sull'ottica *Inside-out*, che si focalizza sulla centralità dell'azienda e, dunque, su attività di R&S e produzione volte alla creazione di prodotti e servizi che vengano poi “sparati” verso il consumatore finale: il cliente viene considerato come target passivo.

Vi fu poi il passaggio al secondo livello - quello della *Customer Segmentation* - con un'ottica aziendale che continuava ad essere incentrata sul prodotto, ma che vide Sony Ericsson finalmente in grado di comprendere, almeno in parte, le esigenze della propria clientela: essa venne divisa in vari "segmenti", per ciascuno dei quali l'azienda sviluppò specifiche strategie e prodotti (vedi il lancio della linea di telefoni con marchio BRAVIA unicamente nel mercato giapponese).

Tuttavia, il percorso verso la resilienza intrapreso da Sony Ericsson si fermò solo al secondo livello: non essendo riuscita a pervenire ad un'ottica *Outside-in* — evoluzione finale della sinergia azienda-cliente — Sony Ericsson non completò mai il proprio percorso diretto alla resilienza organizzativa.

Dunque, mentre le aziende tendono a concentrarsi sul lato dell'offerta del proprio prodotto, le aziende resilienti tendono a prestare attenzione alle richieste del proprio cliente: l'aumento della volatilità della domanda è un fattore fondamentale, in quanto influisce enormemente sulle entrate e i suoi profitti aziendali.

Le organizzazioni adattive, come Sony Ericsson, tendono a cadere nella cosiddetta "trappola della rigidità", rafforzando continuamente strategie di successo del passato e non riuscendo ad identificare le mutevoli condizioni ed esigenze del mercato. Questa condizione è stata definita da Gilbert come "rigidità di routine".

Inoltre, Sony Ericsson non fu abile nel fornire versioni avanzate dei propri telefoni cellulari con la stessa rapidità con la quale i vari *competitors* riuscirono a sviluppare ed innovare la propria produzione: l'attività di ricerca e sviluppo fu troppo lenta ed il risultato si tradusse nel concedere un vantaggio, che divenne ben presto incolmabile, agli altri produttori di telefoni cellulari.

La mancanza di un obiettivo ben definito, con conseguente impossibilità di mostrare al cliente la direzione verso la quale l'azienda si intendeva muovere, unita all'impazienza mostrata da Sony nel voler conseguire risultati il più velocemente possibile ed all'incapacità di Ericsson nell'ottenere profitti secondo le proprie aspettative, comportò enormi perdite ed un taglio netto nel numero di posti di lavoro, oltre alla rimozione di diversi dipartimenti impegnati nel campo della ricerca e sviluppo. Ciò influì enormemente sulle possibilità della joint venture di realizzare prodotti innovativi che rispettassero le esigenze del cliente: la mancanza di un reparto di R & S che garantisse all'organizzazione lo sviluppo dei propri prodotti ha comportato l'impossibilità di destreggiarsi con successo nel settore.

Ulteriore motivo cui può essere ricondotto il fallimento di Sony Ericsson Communications Company è riscontrabile nella volontà da parte delle case madri di perseguire i propri interessi piuttosto che quelli della propria joint venture: Sony era occupata nel cercare di aumentare la propria quota di mercato nell'industria della telefonia mobile mentre Ericsson era per lo più preoccupata a migliorare la propria reputazione nel settore.

Andare nella stessa direzione, e dunque collaborare, comporta inevitabilmente questioni su chi sia deputato ad esercitare il potere decisionale in azienda: il percorso si sostanzia nella valutazione dei possibili impatti negativi dovuti all'interruzione dei processi produttivi, nel giungere ad una definizione

ben strutturata delle strategie di recupero dell'attività aziendale, nel definire un modello di gestione delle emergenze, implementando piani d'azione focalizzati a garantire la continuità del proprio business, fornendo prodotti unici e di qualità, tutelando contemporaneamente l'integrità ed il valore del proprio patrimonio ed i propri dipendenti.

Tutto ciò si verificò solo in parte: la joint venture Sony Ericsson Communications Company scomparì nel momento in cui Sony, nell'ottobre 2011, decise di acquistare la totalità delle quote societarie possedute da Ericsson.

Avendo minuziosamente esaminato i casi aziendali di Barilla e Sony Ericsson Communications Company, è sembrato evidente come un più elevato livello di resilienza venga raggiunto da quelle organizzazioni più lungimiranti, la cui ideologia si fonda su valori ben definiti, nonché su coesione e coerenza tra i propri membri: per questi tipi di organizzazioni essere resilienti vuol dire essere affidabili e orientate alla qualità.

La natura complessa e dinamica dei mercati globali richiede oggi una vigilanza costante e diretta alla mitigazione del rischio, oltre che agilità e flessibilità organizzativa in caso di manifestazione di un evento di "rottura".

Infatti, come si è avuto modo di comprendere nel corso della trattazione sulla resilienza organizzativa, al manifestarsi di un evento negativo vi sarà continuità aziendale se e solo se l'organizzazione sarà in grado di reagire rapidamente ad esso, mitigando gli eventuali impatti nocivi derivanti dallo shock con attività idonee in tal senso: solo diffondendo informazioni utili sia all'interno che all'esterno dei confini aziendali, impartendo istruzioni a coloro che prestano la propria attività all'interno dell'azienda e rassicurando contemporaneamente il mercato e coloro che hanno investito risorse proprie nella società, un'azienda sarà in grado di superare un momento complicato dimostrando un adeguato livello di resilienza.

Nell'ultima parte dell'elaborato, dopo aver compreso il significato intrinseco nel concetto di resilienza organizzativa - delineando le varie caratteristiche che contraddistinguono un'organizzazione resiliente - ed essersi soffermati sull'analisi dei vari modelli ad esso associati, si è potuta fornire un'accurata disamina delle politiche di gestione aziendale nonché della connessione tra resilienza, sviluppo e gestione del rischio.

Così, si è fornita in primis una ricapitolazione degli argomenti sin qui trattati, approfondendo il ruolo della resilienza organizzativa nel far fronte ad eventi dirompenti che non possono essere adeguatamente affrontati con i tradizionali sistemi di *Risk Management*, annoverando le differenze che sussistono tra organizzazioni resilienti e non grazie ad esempi ed evidenze empiriche.

È stato quindi dimostrato come il grande spessore e l'impatto di eventi di interruzione sia il risultato della maggiore densità venutasi a creare nelle reti globali di persone, organizzazioni e paesi: gli eventi

“ad alto rischio”, che a prima vista sembrano causare solo effetti locali e isolati, possono ora innescare un effetto domino, danneggiando infrastrutture considerate vitali per l’intero pianeta.

Eppure, sebbene eventi avversi siano spesso inevitabili e abbiano sovente impatti devastanti, l’evidenza empirica ha dimostrato come alcune organizzazioni e comunità siano maggiormente in grado di sostenere tali shock rispetto ad altre.

È questo il caso di DHL - leader mondiale nel settore della logistica – che, come visto in precedenza, avendo preventivamente disposto un piano di emergenza, fu in grado di evitare un impatto finanziario significativo derivante dall’eruzione del vulcano Eyjafjallajökull, rafforzando al tempo stesso la fedeltà dei propri clienti.

L’essere stata abile nel prevedere il verificarsi del problema ha permesso all’azienda di essere pronta a confrontarsi con un evento che sarebbe potuto risultare estremamente dannoso: la capacità di prevenzione è una caratteristica necessaria affinché un’organizzazione possa considerarsi resiliente.

Dopodiché è stata compiuta un’analisi approfondita sulle singole parti del sistema - sistemi, *network*, risorse, *supply chain* e *governance* - al fine di meglio comprendere il modo in cui esse interagiscono tra loro e con il loro ambiente prima e dopo il verificarsi di un evento *disruptive*, andando così a sottolineare i vari collegamenti che sussistono tra l’essere resilienti ed i benefici di riflesso conseguiti dalle comunità di *stakeholder*, sia interni che esterni rispetto all’organizzazione, grazie all’ausilio fornito dallo studio della *Resilience Management*.

La *Resilience Management* costituisce un approccio alla gestione manageriale dei sistemi complessi basato sulla gestione del rischio, con forte riferimento ai fenomeni di collaborazione e partecipazione attiva delle persone.

Costituendo una sorta di ombrello al di sotto del quale vanno riunite le varie attività di pianificazione strategica, lo studio della *Resilience Management* ha permesso di sintetizzare quanto considerato nel corso dell’elaborato e, inoltre, aprire una finestra nel campo della ricerca futura.

Rendendo la resilienza parte integrante delle operazioni quotidiane e aiutando le organizzazioni a gestire efficacemente situazioni di crisi caratterizzate da stress elevato, l’implementazione dell’attività di *Resilience Management* è fondamentale per il corretto funzionamento di qualsiasi tipo di entità.

Un’azienda impegnata nella gestione della resilienza, ad esempio, aumenterà la consapevolezza della propria situazione, avrà una maggiore comprensione delle vulnerabilità che possono minare in modo critico le proprie prestazioni e potrà migliorare la propria capacità di adattamento all’ambiente che la circonda.

L’approccio ha, dunque, il compito di evidenziare le aspettative che i *decision makers* ed i principali *stakeholder* ripongono nelle loro imprese, offrendo inoltre un modo per testare la bontà dei piani strategici esistenti e crearne di nuovi.

Grazie agli odierni studi in materia, gli esperti del campo hanno potuto notare l'esistenza di una forte correlazione tra l'aumento della resilienza organizzativa ed il miglioramento delle condizioni delle comunità, intese come l'insieme di *stakeholder* interni ed esterni collegati all'organizzazione.

È stato infatti dimostrato come il proseguimento delle normali attività organizzative, durante e dopo il manifestarsi di un evento critico, abbia un impatto significativo sulla ripresa e sulla salute a medio e lungo termine dell'intera comunità.

Così, considerando la forte interconnessione che oggi giorno sussiste tra le organizzazioni moderne, in cui le interruzioni possono avere impatti significativi e diffusi a livello globale, il possesso di un'elevata capacità di resilienza è ormai divenuto indispensabile: mostrare alta affidabilità nel far fronte alle avversità è ormai considerato un punto essenziale per qualsiasi organizzazione che voglia ritagliarsi un futuro di successo.

Infine, avendo analizzato il rapporto che sussiste tra *Risk management*, *Business continuity* e *Crisis management*, si è offerta una visione complessiva di quanto sinora considerato, dando inoltre risalto a quelle che potranno essere le direzioni future intraprese dagli studi connessi al concetto di resilienza organizzativa con un approfondimento sul Global Risk Report 2018.

Basato sul lavoro del Global Risk Network, il Report descrive le variazioni che di anno in anno si verificano nel panorama dei rischi globali ed identifica gli eventi che, più degli altri, possono risultare estremamente deleteri per le organizzazioni: esso ha quindi il compito di esaminare l'interconnessione tra i rischi e valutare in che modo strutturare le strategie volte alla mitigazione degli stessi.

Nell'inchiesta annuale condotta dal Global Risks Report per il 2018, i rischi legati all'ambiente si confermano ancora una volta la principale preoccupazione sia in termini di probabilità che di danni potenziali. Altro argomento al quale si è conferito grande risalto è quello relativo alla *Cyber Security*.

Le organizzazioni riconoscono sempre più rapidamente quanto spesso e inaspettatamente tali eventi si manifestino: dalla crisi finanziaria del 2008, il termine *black swan* è entrato a far parte della dialettica organizzativa definendo un evento improbabile e difficile da prevedere e, dunque, particolarmente pericoloso.

Peter Voser, attuale CEO di Shell, ha così chiesto a nove dei suoi colleghi operanti in aziende di diversi settori quale fosse l'impatto della resilienza sul loro business, sui loro clienti e sulla gestione del rischio.

Ciò ha portato alla creazione della *Resilience Action Initiative* (RAI), che a sua volta ha portato alla creazione di una serie di strumenti di resilienza e approcci fondati sulla teoria della complessità, al fine di esaminare i rischi sistemici e valutare le strategie di mitigazione.

È importante sottolineare come, ovviamente, i nuovi strumenti di resilienza siano pensati per essere utilizzati in aggiunta ai tradizionali strumenti di gestione del rischio, non al loro posto: le organizzazioni continueranno ad affrontare rischi "normali" per la cui mitigazione saranno necessari strumenti tradizionali di gestione del rischio.

Il lavoro della RAI ha portato alla configurazione di nove obiettivi di resilienza, raggruppati nelle seguenti tre categorie: la "resilienza strutturale" – che considera le dinamiche sistemiche all'interno dell'organizzazione - la "resilienza integrativa" – che sottolinea la complessità delle interconnessioni con il contesto esterno – e la "resilienza trasformativa" – che osserva come la mitigazione di alcuni rischi richieda una vera e propria trasformazione.

La trattazione si conclude, poi, con riflessioni personali inerenti a quanto si è avuto modo di osservare nel corso della ricerca, in merito alle caratteristiche ed ai comportamenti sostenuti da un'organizzazione che possa essere considerata resiliente: avendo avuto modo di esaminare le prospettive future relative allo studio della resilienza organizzativa, un modello che maggiormente identifica le componenti essenziali su cui agire per costruire, sviluppare, rafforzare e consolidare un'adeguata capacità di resilienza è costituito da: la comprensione di sé stessi (*organizational mindfulness*), la conoscenza del contesto in cui si opera, la capacità di creare collegamenti tra le risorse e la capacità di assumere l'iniziativa.

Concludendo, l'elaborato mira quindi ad innescare un processo di apprendimento circolare in cui si susseguano analisi delle esperienze, la ricostruzione dei passaggi chiave in merito alla strategia aziendali, il confronto tra situazioni e prospettive futuri e i vincoli tipici dell'ambiente operativo.

Una visione di tipo sistemico, che collochi la vicenda individuale di ciascuno in un più ampio orizzonte, può non solo consentire di superare positivamente ciò che altrimenti apparirebbe difficilmente scongiurabile, ma anche di cogliere gli aspetti potenzialmente favorevoli che in qualsiasi situazione sono presenti, trasformando le avversità in opportunità di crescita e di rinnovamento risultando, così, maggiormente resilienti.

