



**Università degli Studi di Padova**

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

**Corso di laurea in Economia**

Prova Finale

**Resilienza**

**Strategie per il suo sviluppo  
in ambito organizzativo**

**Relatore** Prof. Paolo Gubitta

Laureanda Giulia Comunian

Matricola 1137775

Anno Accademico 2018/2019



La candidata, sottoponendo il presente lavoro, dichiara, sotto la propria personale responsabilità, che il lavoro è originale e che non è stato già sottoposto, in tutto o in parte, dalla candidata o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico. La candidata dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati ai fini della predisposizione dell'elaborato sono stati opportunamente citati nel testo e riportati nella sezione finale 'Riferimenti bibliografici' e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo al documento originale.

Lunghezza elaborato: parole 8993

# Sommario

<b>INTRODUZIONE E SINTESI .....</b>	<b>1</b>
<b>1. CAPITOLO PRIMO - <i>LE DIMENSIONI DELLA RESILIENZA ORGANIZZATIVA: ANALISI DELLA LETTERATURA</i> .....</b>	<b>3</b>
1.1 Introduzione .....	3
1.2 Il <i>Resilience Architecture Framework</i> .....	4
1.3 Elementi contestuali, cognitivi e comportamentali della resilienza organizzativa.....	7
1.4 Modelli concettuali di resilienza organizzativa .....	11
1.4.1 Principles model of resilience.....	11
1.4.2 Attributional model of resilience.....	13
1.5 Conclusioni .....	14
<b>2. CAPITOLO SECONDO - <i>TECNICHE DI PROGETTAZIONE E POTENZIAMENTO DELLA RESILIENZA ORGANIZZATIVA</i> .....</b>	<b>17</b>
2.1 Introduzione .....	17
2.2 La <i>Sustainable Leadership Pyramid</i> .....	18
2.3 Il contributo del management delle risorse umane nell'incremento della resilienza organizzativa.....	20
2.4 La simulazione di incidenti per addestrare ad affrontare le emergenze.....	22
2.5 Conclusioni .....	23
<b>3. CAPITOLO TERZO - <i>RISK E SUPPLY CHAIN MANAGEMENT A SUPPORTO DELLA RESILIENZA ORGANIZZATIVA</i> .....</b>	<b>25</b>
3.1 Introduzione .....	25
3.2 Analisi dei rischi nella catena di approvvigionamento .....	25
3.3 Progettazione di catene di approvvigionamento resilienti.....	28
3.4 Conclusioni .....	30

**4. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....31**

## Indice delle Figure e delle Tabelle

Figura 1	Resilience Architecture Framework (fonte: adattato da Limnios et al., 2014).....	5
Figura 2	Processo di sviluppo della resilienza all'interno dell'organizzazione (fonte: tratto da Gibson e Tarrant, 2010).....	12
Figura 3	Comparazione tra modelli statici e il "principles model of resilience" (fonte: tratto da Gibson e Tarrant, 2010).....	13
Figura 4	Attributional model of resilience (fonte: tratto da Gibson e Tarrant, 2010).....	13
Figura 5	Sustainable Leadership Pyramid (fonte: tratto da Avery e Bergsteiner, 2011).....	18
Figura 6	Elementi essenziali di una catena di approvvigionamento (fonte: tratto da Sheffi e Rice, 2005).....	28

## INTRODUZIONE E SINTESI

**Contesto.** Attualmente le organizzazioni operano in un contesto caratterizzato da elevata incertezza e devono fronteggiare, sempre più, sfide e minacce dipendenti da cause interne o esterne ai confini aziendali. Esse, infatti, sono immerse in un'ampia comunità interconnessa, nella quale si creano legami complessi e dinamici.

L'obiettivo del presente elaborato è spiegare l'importanza della resilienza organizzativa che definiamo come la capacità di reagire e ristabilirsi a seguito di eventi perturbatori che turbano l'equilibrio aziendale. Proporremo, in seguito, diverse strategie per il suo sviluppo in ambito organizzativo.

**Primo capitolo.** Nel primo capitolo analizzeremo il concetto di resilienza organizzativa. Vedremo che, sebbene abbiamo individuato la resilienza come una caratteristica positiva, essa non sempre è desiderabile. Questo si verifica per organizzazioni con scarse performance che lasciano una parte considerevole dei loro stakeholder insoddisfatta. Successivamente andremo ad approfondire le condizioni che sono alla base della costruzione della resilienza organizzativa, definendole come condizioni di contesto, per poi introdurre i concetti di resilienza cognitiva e comportamentale. Infine, dimostreremo attraverso due modelli proposti da Gibson e Tarrant (2010) come la resilienza organizzativa sia il risultato dell'interazione di un insieme di fattori e caratteristiche.

**Secondo capitolo.** Nel secondo capitolo introdurremo il concetto di leadership sostenibile e vedremo, nello specifico, come essa possa essere implementata all'interno delle organizzazioni per potenziarne le performance. Sottolineeremo la differenza tra l'approccio appena citato e uno, diametralmente opposto, incentrato sulla creazione di valore per gli azionisti. Successivamente ci concentreremo su come la gestione delle risorse umane all'interno delle organizzazioni possa essere utile per aumentare la resilienza organizzativa. Analizzeremo, in particolare, alcune pratiche proposte da Bardoel et al (2014). Nell'ultimo paragrafo approfondiremo un modello di simulazione di incidenti basato sull'introduzione di osservatori specializzati utile per addestrare le persone ad affrontare le emergenze.

**Terzo Capitolo.** Nel terzo capitolo declineremo il concetto di resilienza con riferimento alla supply chain. Nello specifico ci soffermeremo sull'identificazione dei rischi all'interno della catena di approvvigionamento ponendo enfasi sulla complessità dei legami che la caratterizzano. Proporremo anche delle soluzioni implementabili dalle organizzazioni per difendersi da tali rischi. Infine, ci concentreremo sull'orientamento alla flessibilità come possibile strategia per progettare organizzazioni resilienti. Per fare ciò, prenderemo in considerazione i cinque elementi essenziali della supply chain proposti da Sheffi e Rice (2005) e vedremo come il concetto di flessibilità possa essere implementato in ognuno di essi.

# **1. CAPITOLO PRIMO -**

## ***LE DIMENSIONI DELLA RESILIENZA ORGANIZZATIVA:***

### ***ANALISI DELLA LETTERATURA***

#### **1.1 Introduzione**

Le organizzazioni sono immerse in un ambiente che pone loro sempre più sfide esponendole a minacce provenienti sia dall'esterno che dall'interno dei confini aziendali. Disastri naturali, attacchi terroristici, crisi economiche, profonde innovazioni produttive e tecnologiche, guasti alle attrezzature ed errori umani sono esempi che possono aiutare a capire quanti eventi diversi possano minare la stabilità e la sicurezza di un'organizzazione. In aggiunta, oggi le organizzazioni vivono e competono tra loro in un mondo sempre più interconnesso, pertanto in questo contesto anche un piccolo evento può creare il cosiddetto "effetto farfalla" creando ripercussioni di ampia portata nel network di aziende. Di conseguenza è sempre più difficile per un'organizzazione essere un'entità indipendente e resistere a shock e catastrofi mantenendo una posizione competitiva.

L'abilità di resistere e reagire a shock, interni o esterni, e ristabilirsi una volta che l'evento si è verificato è detta resilienza (Annarelli, Nonino, 2016).

Con riferimento alla resilienza organizzativa la letteratura offre due diverse prospettive (Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall, 2011).

Per alcuni la resilienza organizzativa è semplicemente l'abilità di rialzarsi da situazioni inattese, stressanti e avverse e ritornare alla situazione precedente allo shock. In questo caso, l'enfasi è posta su strategie di adattamento e sull'abilità di riprendere velocemente i livelli di performance attesi. Gli sforzi organizzativi sono volti a ristabilire un adattamento tra l'azienda e la nuova realtà, evitando o limitando, in contemporanea, comportamenti regressivi o non funzionali.

L'altra prospettiva guarda oltre il ritorno alle performance iniziali, ponendo enfasi sullo sviluppo di nuove capacità e sull'abilità di tenere il passo creando nuove opportunità. In questa visione la resilienza organizzativa è vista come "prospera", in quanto vi è l'abilità di sfruttare al meglio i cambiamenti e le sfide inaspettate. Questa prospettiva si

focalizza non tanto sul ritorno a benchmark stabiliti, quanto invece sullo sviluppo di risorse e capacità per sfruttare al meglio le opportunità di costruire un futuro di successo. Il concetto di resilienza organizzativa è quindi collegato all'abilità dell'azienda di assimilare la complessità in modo da emergere dalle situazioni sfidanti più forte di prima e con maggiore esperienza.

Nel presente elaborato, considereremo la resilienza organizzativa come presentata nella seconda prospettiva, cioè come l'abilità di un'organizzazione di sviluppare specifiche risposte e eventualmente trasformarsi a seguito di eventi che potrebbero minarne la sopravvivenza e competitività.

In questo capitolo andremo ad analizzare in primo luogo le situazioni nelle quali è desiderabile o meno che un'organizzazione sia resiliente. In seguito, andremo a spiegare come la resilienza organizzativa sia un risultato di specifiche competenze, routine e processi attraverso i quali l'azienda si orienta e agisce. In particolare ci concentreremo sul suo sviluppo in termini contestuali, cognitivi e comportamentali. Infine, analizzeremo due modelli illustranti alcune caratteristiche della resilienza organizzativa.

## **1.2 Il Resilience Architecture Framework**

Alcune ricerche hanno evidenziato come la resilienza possa essere considerata desiderabile o meno in base alle condizioni del sistema (Limnios et al., 2014). Gli autori sopra citati suggeriscono di considerare due dimensioni nella stima della resilienza organizzativa: la dimensione della *rilevanza* e la dimensione della *desiderabilità*. La prima fa riferimento al livello di resilienza del sistema, cioè al grado più meno alto di confusione che il sistema può tollerare. Dipende in primis dalle caratteristiche del sistema organizzativo e dalla sua abilità di interagire con il suo ambiente di riferimento. La seconda fa riferimento, appunto, al livello di desiderabilità del sistema in base al corrente livello di efficienza, introducendo la prospettiva dello stakeholder nella stima della resilienza organizzativa. La desiderabilità del sistema dipende quindi dall'opinione degli attori interni all'organizzazione quali dipendenti, manager e azionisti, ed esterni, come clienti, competitor, network di fornitori, e chiunque possa influenzare direttamente o indirettamente l'organizzazione.

Il *Resilience Architecture Framework* (RAF), proposto dagli autori, considera l'interazione tra le due dimensioni sopra citate identificando in questo modo quattro archetipi organizzativi (Figura 1)

Figura 1 Resilience Architecture Framework (fonte: adattato da Limnios et al., 2014)

		Desirability of system state	
		Low	High
Resilience	Low	Transience quadrant	Vulnerability quadrant
	High	Rigidity quadrant	Adaptability quadrant

Solitamente, nello stadio iniziale del loro ciclo di vita, le aziende si collocano nel *transience quadrant*, in quanto non hanno ancora raggiunto né un elevato livello di stakeholder satisfaction, né di resilienza. È possibile che anche aziende che stanno attraversando periodi di riorganizzazione sostanziale attraversino questo stato per un periodo più o meno lungo, in funzione della loro abilità a minimizzare il rischio di fallimento e a mantenere un livello di resilienza elevato.

Le organizzazioni che si trovano in questo quadrante sperimentano un futuro altamente incerto. Infatti, pur essendo sistemi molto flessibili sono allo stesso tempo altamente instabili, perciò potrebbero riuscire ad adattarsi oppure fallire nel tentativo. In quest'ultimo caso, potrebbe verificarsi la completa distruzione del sistema oppure il passaggio a un sistema con minore produttività.

Le organizzazioni che si trovano nel *rigidity quadrant* non soddisfano i bisogni di una parte consistente dei loro stakeholder. Vi sono ovvi segni di declino nella performance del sistema che possono assumere varie forme, come per esempio il calo di vendite, profittabilità o produttività, oppure l'aumento del turnover dei dipendenti, dell'insoddisfazione dei clienti, eccetera. Tuttavia, nonostante questi segnali, il sistema non entra in una fase di cambiamento e riorganizzazione. Questo può essere dovuto allo sviluppo di meccanismi di difesa o alla mancanza di capitale atto a sostenere una ristrutturazione. Tali sistemi potrebbero sopravvivere in queste condizioni per periodi di tempo molto lunghi, nonostante siano "bombe pronte a esplodere". Infatti si trovano in una situazione di rigidità e povertà e possono improvvisamente crollare a causa di un evento disturbatore. In questi casi, la resilienza è una caratteristica indesiderabile in

quanto i sistemi si trovano in una situazione non funzionale. Essa prolunga la sopravvivenza in una situazione di rigidità. Le organizzazioni possono cadere in una trappola di rigidità continuando a rinforzare le strategie di successo implementate in passato, fallendo così nel riconoscimento dei cambiamenti nelle condizioni di mercato. In questo modo il successo di queste aziende diventa anche la causa della loro rovina, fenomeno conosciuto anche come “il paradosso di Icaro”.

Le organizzazioni che si trovano nel *vulnerability quadrant* raggiungono la stakeholder satisfaction solo in specifiche condizioni, che potrebbero essere interne, esterne o un mix di entrambe, e ciò le rende vulnerabili al cambiamento. Questa dipendenza basata sulle circostanze potrebbe essere causata dall'esistenza di legami segreti interni all'organizzazione, per esempio casi di frode aziendale e corruzione, oppure da investimenti insufficienti nell'attività di exploration. In quest'ultimo caso, i fornitori di risorse chiave per l'azienda e le forze di mercato potrebbero modellare e limitare le scelte strategiche dell'organizzazione. Eventi esterni invece potrebbero essere azioni del governo, cambiamenti demografici, ambientali e socioculturali, sviluppi tecnologici, mutamenti nel mercato dei capitali e del lavoro eccetera.

Le organizzazioni operanti nell'*adaptability quadrant* sono prospere e hanno elevati livelli di resilienza. Hanno infatti sviluppato un set di competenze dinamiche che risultano in una capacità strategica di adattamento, integrazione e riconfigurazione delle abilità organizzative, delle risorse e delle competenze funzionali per adeguarsi all'ambiente in cambiamento. Il loro modello di business soddisfa la maggioranza delle necessità degli stakeholder. Ciò genera tra questi ultimi un alto livello di consenso circa le attività dell'azienda. Queste organizzazioni hanno sviluppato inoltre strutture e processi appropriati che permettono loro di adattarsi, innovare con successo e valutare l'ambiente interno ed esterno attraverso un equilibrio tra attività di sfruttamento delle competenze esistenti (exploitation) e attività di esplorazione di nuove competenze (exploration). Un concetto strettamente legato a ciò è la nozione di organizzazione ambidestra che suggerisce che la performance superiore di un'azienda sia dovuta alla capacità di applicare simultaneamente exploration e exploitation.

L'analisi del RAF può essere effettuata a vari livelli temporali e spaziali includendo il network organizzativo nel più ampio network socio-economico e ambientale in modo da poter studiare gli effetti a cascata della resilienza tra vari tipi di sistemi. Sono tuttavia

necessarie ulteriori ricerche e test per convalidare il RAF e identificare i driver che portano un'organizzazione a muoversi tra i quadranti.

### **1.3 Elementi contestuali, cognitivi e comportamentali della resilienza organizzativa**

Le condizioni contestuali a supporto della resilienza fanno riferimento alla creazione di un ambiente in grado di promuovere atteggiamenti e comportamenti che facilitino risposte alle complessità ambientali (Lengnick-Hall, Beck, 2009). Le quattro più importanti condizioni includono: sicurezza psicologica, capitale umano, potere e responsabilità diffusi e ampi network di risorse (Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall, 2011). Questi fattori, combinati insieme, favoriscono le connessioni interpersonali e l'apporto di risorse che portano ad agire velocemente all'emergere di condizioni incerte e non previste.

In primo luogo, la sicurezza psicologica descrive il grado con cui le persone percepiscono quanto il loro ambiente di lavoro favorisca la presa in carico di rischi interpersonali. Alcuni esempi possono essere il rischio di essere visti come ignoranti e incompetenti quando si richiede un'informazione o un aiuto, o ancora quando si ammettono gli sbagli, oppure il rischio di essere visti in modo negativo quando si offrono feedback critici nei confronti di alcune azioni. Quando le persone percepiscono sicurezza psicologica sono maggiormente disposte a farsi carico di questi rischi. Dal momento che la resilienza organizzativa richiede rischi interpersonali è necessario che si costruisca un clima adatto.

In secondo luogo, il capitale umano viene arricchito attraverso interazioni fondate su fiducia, apertura, onestà e rispetto all'interno della comunità organizzativa. Da ciò scaturiscono importanti benefici. Vi è uno stimolo alla crescita e allo scambio di risorse dovuto al fatto che le persone sono più disposte a condividere informazioni tacite; le collaborazioni interfunzionali sono agevolate, dal momento che le persone apprezzano prospettive che sono diverse dalle loro; infine si ha la possibilità di uscire dai confini convenzionali interni ed esterni formando un network di risorse di supporto.

Il terzo fattore collegato alla resilienza è dato da potere e responsabilità diffusi. Le organizzazioni resilienti non sono coordinate gerarchicamente. Esse sono invece basate sull'auto-organizzazione, sull'influenza diffusa e sulla responsabilità individuale e di gruppo. Inoltre, le organizzazioni resilienti condividono il potere di prendere le

decisioni in modo ampio. Infatti ogni membro dell'organizzazione ha la discrezionalità e la responsabilità di assicurare il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Nel complesso, la responsabilità diffusa e l'interdipendenza creano un ambiente che facilita l'emergere di elementi cognitivi e comportamentali fondamentali per costruire un'organizzazione resiliente.

Infine un ampio network di risorse è l'elemento cardine che permette di creare condizioni contestuali a supporto dello sviluppo della resilienza. Le persone resilienti si distinguono per la loro abilità di costruire relazioni con altri individui con cui potrebbero condividere risorse chiave. Allo stesso modo le organizzazioni resilienti utilizzano le relazioni con i fornitori e le alleanze strategiche per assicurarsi le risorse di cui hanno bisogno a supporto delle loro iniziative.

Questi elementi contestuali rappresentano la piattaforma operativa di base da cui possono essere sviluppati comportamenti resilienti. Essi stessi non sono sufficienti a creare un'organizzazione resiliente, ma rappresentano appunto una condizione necessaria allo sviluppo della resilienza a livello cognitivo e comportamentale.

Analizziamo ora i fattori cognitivi che contribuiscono a creare un'organizzazione resiliente.

La resilienza cognitiva è definita come la capacità di notare cambiamenti, interpretare situazioni non familiari, analizzare le opzioni e capire come rispondere a condizioni incerte e impreviste potenzialmente in grado di minare la sopravvivenza dell'organizzazione nel lungo periodo. I più importanti fattori che contribuiscono alla creazione della resilienza cognitiva sono l'identità organizzativa e il sensemaking (Lengnick-Hall, Beck, 2009).

Attraverso la condivisione degli obiettivi e dei valori fondamentali le aziende possono promuovere un orientamento costruttivo e positivo. Il modo in cui l'azienda si pone nei confronti delle situazioni che deve affrontare, cioè considerandole come problemi piuttosto che come opportunità, influenza il tipo di risposta che viene generata. I valori fondamentali dell'organizzazione combinati con un forte senso propositivo e di identità favoriscono il *problem solving* e l'azione, evitando la rigidità o impegni non funzionali alla risoluzione dei problemi.

Le aziende cognitivamente resilienti sono molto abili ad attribuire un senso e interpretare condizioni ed eventi inediti e improvvisi (*sensemaking*). La costruzione di

un senso collettivo si basa sul linguaggio dell'organizzazione per creare significati e descrivere situazioni. È importante riconoscere che ogni situazione contiene caratteristiche uniche che possono essere incredibilmente potenti nel plasmare conseguenze, relazioni e azioni. Creare un *sensemaking* costruttivo richiede un atteggiamento in grado di equilibrare sicurezza ed esperienza con scetticismo, con prudenza e con l'abilità di ricercare nuove informazioni.

Pertanto ciò che consente ad un'azienda di crescere con flessibilità è un mix di esperienza, creatività e prontezza nel reagire, nonostante le situazioni di incertezza. Se un'azienda è troppo vincolata da schemi usati in passato, che sono di fatto risultati di successo, avrà grandi difficoltà a ideare una nuova traiettoria, come anche se un'impresa trascura i vincoli reali progetterà soluzioni irrealizzabili.

La resilienza cognitiva richiede quindi una solida comprensione della realtà e la disponibilità a mettere in discussione le assunzioni fondamentali passate che potrebbero non essere più applicabili nel nuovo contesto.

La resilienza comportamentale considera i comportamenti e le routine che permettono a un'impresa di capire meglio le situazioni con cui si deve confrontare e, di conseguenza, di utilizzare pienamente le sue risorse in condizioni dirompenti o incerte potenzialmente pericolose per la sopravvivenza dell'organizzazione nel lungo periodo. (Lengnick-Hall, Beck, 2009).

Routine, attività e comportamenti che favoriscono la resilienza organizzativa sono sviluppati attraverso una combinazione di allenamento all'*intraprendenza* e all'*azione non convenzionale*, *buone abitudini* e *prontezza*. Pertanto la resilienza comportamentale deriva da una sorta di tensione dinamica tra atteggiamenti creativi e azioni non convenzionali e routine familiari e consolidate.

L'*intraprendenza* è il risultato di elevati livelli di ingegno, creatività e bricolage, inteso in modo figurato come uso innovativo delle risorse a disposizione dell'organizzazione. Essa si evolve in modo da trovare risposte innovative alle sfide emergenti grazie al rinforzo di routine che facilitano il cambiamento, promuovono la diffusione di idee e sono inclini all'avvio di nuove attività. Questo può portare vantaggi temporali, per esempio l'opportunità di sfruttare le capacità di risposta rapida, ma anche la possibilità di sfruttare al meglio le risorse dell'azienda.

Più le organizzazioni tentano mosse innovative e hanno successo, più sviluppano esperienza e fiducia nelle loro capacità, accrescendo così la loro resilienza cognitiva. L'intraprendenza può essere sviluppata attraverso la pratica e diventare familiare se applicata con costanza all'interno dell'organizzazione. Per esempio, il pensiero divergente può essere affinato tramite tecniche di *brainstorming*, *advocatus diaboli* e attraverso il dialogo. Allo stesso modo, tecniche di problem solving basate sull'interazione frequente, anche tra team multidisciplinari, sono uno stimolo alla produzione di nuove idee e incrementano le probabilità di successo dell'organizzazione. Le aziende che non sono in grado di sviluppare le abilità appena esposte prima che esse siano necessarie mettono a rischio la loro resilienza, in quanto potrebbero non essere in grado di sfruttare i cambiamenti, siano essi riguardanti la tecnologia, le idee o le condizioni di mercato.

*Agire in modo non convenzionale* all'interno dell'organizzazione contribuisce a costruire la resilienza. Progettare varie strategie possibili da sviluppare nel tempo per sfruttare le condizioni d'incertezza è un modo per espandere le opzioni a disposizione dell'organizzazione. L'agilità organizzativa può essere potenziata appunto da comportamenti che attivino azioni controintuitive e che permettano all'organizzazione di cambiare direzione. Più un'azienda affronta situazioni che mettono alla prova il suo status quo, più è probabile che diventi abile a sviluppare velocemente ed efficacemente azioni varie e controintuitive.

In diretto contrasto rispetto all'intraprendenza e alle azioni non convenzionali, la resilienza comportamentale dipende anche da *buone abitudini*, soprattutto fondate in routine ripetitive e ormai automatiche in grado di dare una prima risposta a qualsiasi minaccia inaspettata. Le buone abitudini sono un risultato dei valori fondamentali dell'organizzazione come l'abitudine a investigare piuttosto che supporre e lo sviluppo di routine centrate sulla collaborazione piuttosto che sull'antagonismo.

Ciò che permette di convivere alle forze divergenti, buone abitudini contro intraprendenza e azione non convenzionale è la *prontezza*. Possiamo definirla come la capacità di agire velocemente all'emergere di situazioni nuove per permettere all'organizzazione di beneficiarne. Tuttavia questa è una definizione un po' ristretta, in quanto prontezza significa anche saper eliminare comportamenti, vincoli o investimenti inadeguati per l'organizzazione.

## 1.4 Modelli concettuali di resilienza organizzativa

In questo paragrafo analizzeremo due modelli proposti da Gibson e Tarrant (2010) che ci aiuteranno a comprendere il funzionamento della resilienza organizzativa. Prima di iniziare è opportuno ricordare un antico detto secondo cui “tutti i modelli sono sbagliati, ma alcuni mettono in luce delle caratteristiche utili”. In questa analisi dimostreremo come, parlando di resilienza organizzativa, abbiamo bisogno di considerare un insieme di fattori tra loro interdipendenti. I modelli che svilupperemo in seguito sono: il *Principles model of resilience* e l'*Attributional model of resilience*.

### 1.4.1 *Principles model of resilience*

Questo modello è basato su sei principi chiave:

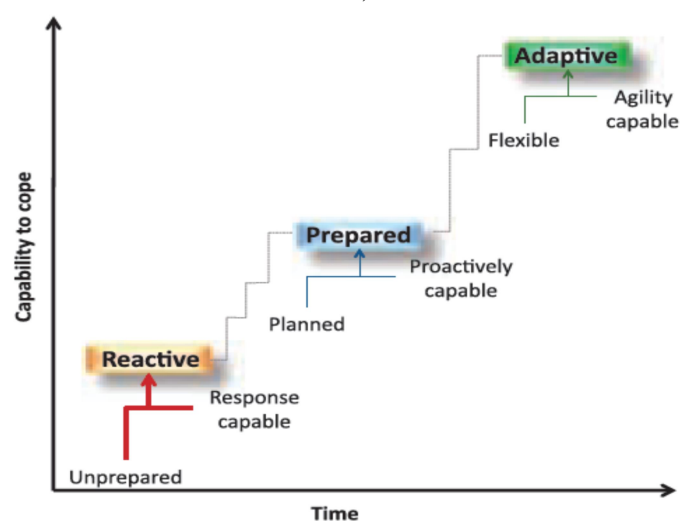
- *La resilienza è un outcome.* Non si tratta di una strategia o di un processo, ma piuttosto di una caratteristica che può essere osservata a posteriori, in risposta a cambiamenti sostanziali a cui si affaccia l'organizzazione.
- *La resilienza non è una caratteristica statica.* Essa, infatti, non è costante, ma dinamica. Varia, infatti, in risposta all'instabilità dell'ambiente esterno e a mano a mano che le competenze all'interno dell'organizzazione cambiano e si sviluppano.
- *La resilienza non è una caratteristica singola.* Essa è il risultato di un'interazione tra diversi fattori. Al mutare delle circostanze, l'importanza e il contributo di questi fattori a loro volta cambia.
- *La resilienza è multidimensionale.* Non vi sono modelli in grado di spiegare la resilienza: ogni modello presenta delle limitazioni.
- *La resilienza esiste in una serie di livelli.* Possiamo osservare vari livelli di resilienza nelle organizzazioni, partendo da un basso livello in cui avremo un'organizzazione vulnerabile fino ad arrivare a un alto livello, in cui avremo un'organizzazione resiliente. Questo spettro di resilienza può essere osservato tra diverse organizzazioni che affrontano una stessa situazione oppure all'interno di una singola organizzazione che affronti diversi eventi o eventi in periodi differenti, piuttosto che tra le funzioni dell'organizzazione stessa.

Nel momento in cui un'organizzazione si focalizza e investe per sviluppare la sua resilienza, si innesca un processo che porta da un approccio reattivo agli

eventi a un orientamento proattivo, fino a raggiungere un'elevata flessibilità che permette di affrontare condizioni di elevata incertezza. (Figura 2)

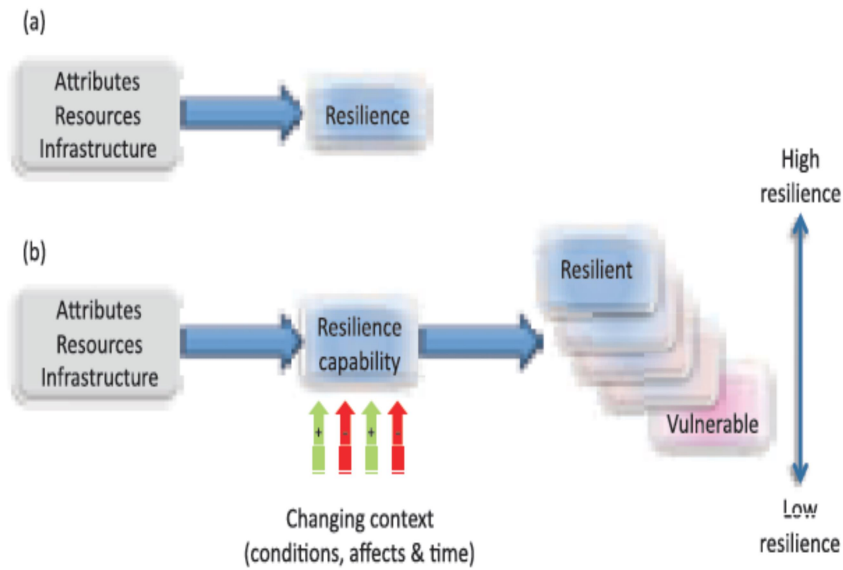
- *La resilienza è basata su una buona gestione del rischio.* Raramente le organizzazioni dimostrano resilienza per caso. Lo sviluppo della resilienza è basato su una solida analisi e valutazione del rischio, nonché sulla capacità dell'organizzazione di monitoraggio e comunicazione dello stesso.

Figura 2 *Processo di sviluppo della resilienza all'interno dell'organizzazione (fonte: tratto da Gibson e Tarrant, 2010)*



Questi principi rappresentano una base da cui possono essere sviluppati altri modelli di resilienza. Alcuni approcci (statici) assumono che attraverso la misurazione di un insieme di caratteristiche organizzative sia possibile ricavare direttamente una misura di resilienza. Tuttavia, come abbiamo visto nel modello appena analizzato, ogni caratteristica contribuisce in modo diverso alla costruzione della resilienza, in base alle condizioni in cui il sistema sta operando. È quindi il modo in cui queste competenze interagiscono con il contesto che potrà determinare la resilienza organizzativa. La Figura 3 rappresenta quanto abbiamo osservato. Il punto *a* illustra gli approcci statici, mentre il punto *b* rappresenta l'approccio del “principles model of resilience”.

Figura 3 Comparazione tra modelli statici e il "principles model of resilience" (fonte: tratto da Gibson e Tarrant, 2010)

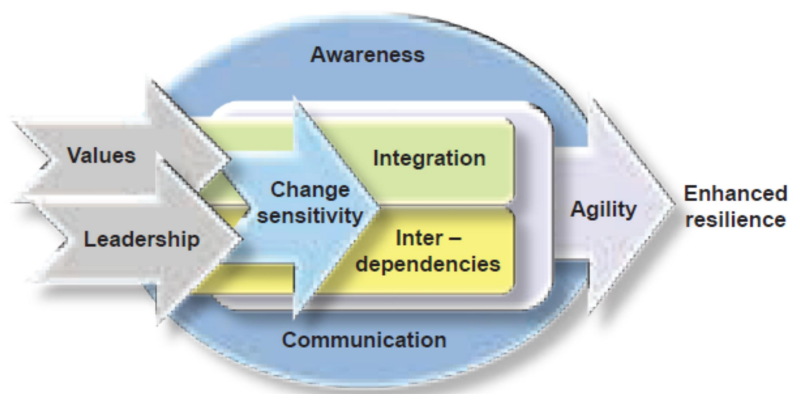


#### 1.4.2 Attributional model of resilience

Questo modello cerca di spiegare la resilienza partendo dall'analisi delle peculiarità delle organizzazioni resilienti. Ci dimostra, quindi, quali caratteristiche possono aiutare un'organizzazione ad affrontare l'incertezza e gli eventi perturbatori.

Nell'*Attributional model* (Figura 4) i due driver fondamentali per la creazione della resilienza sono i *valori organizzativi* e la *leadership*, cioè la capacità di stabilire una direzione strategica chiara, incoraggiando le persone a implementarla.

Figura 4 Attributional model of resilience (fonte: tratto da Gibson e Tarrant, 2010)



I valori organizzativi e la leadership, a loro volta, creano una cultura organizzativa che permette agli individui di essere consapevoli e sensibili ai cambiamenti che avvengono

internamente ed esternamente. Questo livello di sensibilità consente di riconoscere velocemente gli indicatori del cambiamento, prima che esso avvenga. Ciò facilita l'integrazione tra le diverse parti dell'organizzazione in quanto tra loro vi è interdipendenza. In questo modo si stimola la cooperazione.

Le dinamiche descritte sopra sono attuabili attraverso la comunicazione. Essa consente di essere consapevoli di come i rischi stanno emergendo o si stanno evolvendo all'interno dell'organizzazione. Comunicazione e consapevolezza rafforzano l'abilità dell'organizzazione di imparare dagli eventi perturbatori passati, capendo come agire nelle situazioni correnti che comportano rischio.

Il modo in cui operano tutti questi elementi determina l'agilità dell'organizzazione e quindi il modo in cui essa risponde e si adatta all'incertezza dell'ambiente in cui opera, quindi la sua resilienza.

## **1.5 Conclusioni**

In un contesto come quello odierno, caratterizzato da elevata incertezza e complessità, il concetto di resilienza ha assunto un'importanza notevole. Come abbiamo visto in questo capitolo, l'abilità di assimilare la complessità permette all'azienda di sfruttare opportunità di cambiamento, mantenendo posizioni competitive.

Nel secondo paragrafo, l'analisi del *Resilience Architecture Framework* ci ha permesso di notare che la resilienza non è sempre una condizione desiderabile, in quanto potrebbe far sopravvivere, in condizioni di rigidità, organizzazioni con scarse performance che non soddisfano una parte consistente dei loro stakeholder.

Nel terzo paragrafo abbiamo in primis approfondito quali sono le condizioni base su cui può essere sviluppata un'organizzazione resiliente e le abbiamo definite condizioni di contesto. Esse si articolano in sicurezza psicologica, capitale umano, potere e responsabilità diffusi e ampi network di risorse. In secondo luogo abbiamo introdotto il concetto di resilienza cognitiva, parlando dell'importanza di identità organizzativa e *sensemaking*. Infine, abbiamo affrontato la resilienza comportamentale argomentando le nozioni di intraprendenza, azione non convenzionale, buone abitudini e prontezza.

Nel quarto paragrafo ci siamo soffermati sul bisogno di considerare più fattori tra loro interdipendenti nell'analisi della resilienza organizzativa. In particolare abbiamo visto due modelli, il *Principles model of resilience* e l'*Attributional model of resilience*, illustranti rispettivamente i sei principi chiave della resilienza e le caratteristiche che

possono portare le organizzazioni ad essere resilienti. In quest'ultimo modello siamo partiti da due driver fondamentali, i valori organizzativi e la leadership, e abbiamo visto come attraverso il contributo di altre caratteristiche possa essere determinata l'agilità organizzativa e quindi la resilienza.

Nel prossimo capitolo cercheremo di capire quali tecniche possono essere implementate per progettare e potenziare la resilienza organizzativa.



## 2. CAPITOLO SECONDO -

### ***TECNICHE DI PROGETTAZIONE E POTENZIAMENTO DELLA RESILIENZA ORGANIZZATIVA***

#### **2.1 Introduzione**

Le organizzazioni possono essere considerate come parte di una comunità più ampia con la quale esse costruiscono legami a lungo termine. Questi ultimi includono relazioni con manager, lavoratori, clienti, investitori, fornitori, ma anche gli impatti su città e nazioni dove le aziende sono locate o vendono i loro prodotti e servizi. In un sistema come questo, l'influenza degli stakeholder genera pressione affinché l'organizzazione si comporti in modo etico, ecologicamente e socialmente responsabile. In più l'interdipendenza che vi è tra tali soggetti aiuta l'organizzazione a essere sostenibile e resiliente (Avery e Bergsteiner, 2011).

Con il termine sostenibile, gli autori non si riferiscono solamente al concetto di green o socialmente responsabile, ma suggeriscono che una leadership sostenibile dovrebbe essere basata su una prospettiva di *decision making* a lungo termine, sull'innovazione continua con lo scopo di aumentare il valore per il cliente, sullo sviluppo di una forza lavoro competente, leale e motivata e sull'offerta di prodotti, servizi e soluzioni di alta qualità. Queste pratiche formano una sorta di "*sistema autorinforzante*" in cui le performance dell'organizzazione e le sue prospettive di sopravvivenza sono potenziate. Le pratiche della leadership sostenibile sono diametralmente opposte alla visione che pone al primo posto la creazione di valore per gli azionisti. Infatti, il suo obiettivo è mantenere un equilibrio tra persone, profitti e ambiente e, nel far questo, assicurarsi che l'organizzazione disponga delle capacità necessarie per affrontare eventuali periodi di crisi. I leader responsabili puntano a raggiungere risultati eccellenti per la loro organizzazione e per gli altri stakeholder nel lungo termine. Se così non fosse, e si concentrassero invece sui risultati di breve periodo, potrebbero fallire nell'investire efficacemente le risorse a disposizione, mettendo a repentaglio, in questo modo, il futuro dell'azienda e degli stakeholder.

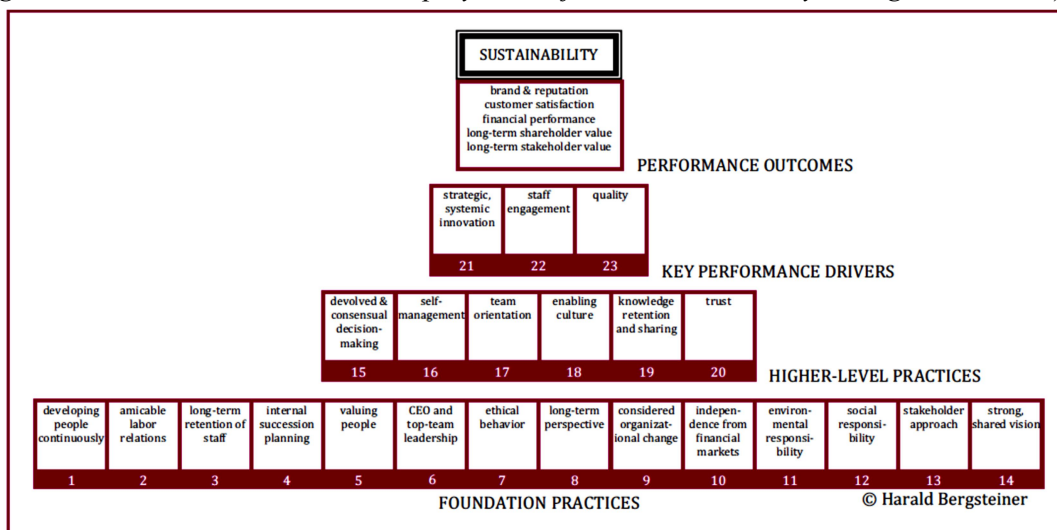
Nel primo paragrafo di questo capitolo analizzeremo la *Sustainable Leadership Pyramid* per capire come progettare un'organizzazione resiliente. Successivamente,

identificheremo delle pratiche di gestione delle risorse umane che possono essere usate per aumentare la resilienza delle persone all'interno dell'organizzazione. Infine, analizzeremo un metodo di sviluppo della resilienza basato sulla simulazione di incidenti, focalizzandoci sul potenziale di apprendimento che i lavoratori possono ricavarne.

## 2.2 La Sustainable Leadership Pyramid

La *Sustainable Leadership Pyramid* (Figura 5) fornisce una prospettiva utile per esaminare le pratiche messe in atto dalle organizzazioni (Avery e Bergsteiner, 2011). Esse, secondo gli autori, possono essere suddivise in tre gruppi che formano i vari livelli della piramide. Si hanno, pertanto, pratiche di base, pratiche di livello superiore e key performance drivers. L'ultimo livello contiene i risultati della performance aziendale che contribuiscono alla sostenibilità dell'organizzazione. Gli elementi presenti nella piramide si influenzano sia all'interno dello stesso livello, sia tra livelli diversi.

Figura 5 *Sustainable Leadership Pyramid* (fonte: tratto da Avery e Bergsteiner, 2011).



Il livello più basso della piramide contiene le pratiche di base per la costruzione di un'organizzazione sostenibile. Esse possono essere implementate all'interno di un sistema in ogni momento e includono: i programmi di formazione e sviluppo del personale, la ricerca di rapporti di lavoro amichevoli, il mantenimento del personale nel lungo termine evitando licenziamenti, la pianificazione delle carriere, la valutazione del personale in base all'esperienza e al contributo alla *customer loyalty* e all'innovazione,

le decisioni in merito alla considerazione del CEO all'interno dell'organizzazione, la garanzia di un comportamento eticamente corretto, la promozione di un pensiero a lungo termine, la capacità di gestire il cambiamento, l'aspirazione all'indipendenza dai mercati finanziari, la promozione della responsabilità ambientale e sociale, il bilanciamento degli interessi dei vari stakeholder e la garanzia che alla base del business vi sia una visione condivisa. Secondo l'idea sottostante la costruzione della piramide, le pratiche di livello base facilitano l'implementazione delle pratiche di livello superiore. Nello specifico possiamo indentificare queste ultime in: processi decisionali decentrati, autogestione del personale, potenziamento del lavoro di squadra, sviluppo di un'atmosfera fiduciosa e di una cultura organizzativa orientata alla sostenibilità, condivisione e mantenimento delle conoscenze e competenze organizzative.

Per esempio, l'autogestione del personale, che fa parte delle pratiche del secondo livello, non può essere attivata all'interno dell'organizzazione se i lavoratori non hanno ricevuto una formazione adeguata oppure se non condividono gli obiettivi aziendali.

Al terzo livello della piramide troviamo i *key performance drivers* quali innovazione, impegno e qualità, che emergono a loro volta dai livelli inferiori. Essi sono direttamente collegati alla *customer experience* e determinano la performance organizzativa.

All'apice della piramide vi sono i risultati delle performance aziendali che contribuiscono alla creazione di un'organizzazione sostenibile: integrità e reputazione del brand, *customer satisfaction*, stabilità finanziaria, generazione di valore a lungo termine per gli azionisti e per gli stakeholder.

Come abbiamo avuto modo di vedere, la sostenibilità si basa su complesse interconnessioni tra le varie pratiche. È una caratteristica importante in quanto favorisce l'incremento della resilienza e il miglioramento delle performance aziendali.

Per un'organizzazione passare da un orientamento alla creazione di valore per gli azionisti nel breve periodo a una leadership sostenibile non è semplice. Questo cambiamento richiede, infatti, un'importante trasformazione di mentalità, valori e assunzioni su cui si basa il sistema. Molti fattori possono ostacolare quest'evoluzione. I principali sono rappresentati da costo, rischio e tempo per l'implementazione e l'assimilazione di una nuova cultura organizzativa. Da non sottovalutare è anche la questione della remunerazione di manager sulla base di risultati raggiunti nel breve

periodo, appunto perché ciò potrebbe disincentivarli a perseguire un cambiamento che produrrà benefici nel lungo termine.

### **2.3 Il contributo del management delle risorse umane nell'incremento della resilienza organizzativa**

Secondo Bardoel et al. (2014), il management delle risorse umane può contribuire all'incremento della resilienza organizzativa concentrandosi su:

- Sviluppo di un supporto sociale nel luogo di lavoro
- Pratiche di *work-life balance*
- Programmi di assistenza ai dipendenti
- Programmi di sviluppo dei dipendenti
- Sistemi di lavoro flessibili
- Sistemi di salute e sicurezza sul lavoro
- Sistemi di gestione di rischi e crisi
- *Diversity management*.

Andremo ora a vedere, più nello specifico l'impatto che ognuna di queste pratiche ha nel potenziamento della resilienza.

Lo sviluppo di un supporto sociale nel luogo di lavoro gioca un ruolo importante in quanto amplia e rinforza le risorse a disposizione dell'individuo. In particolare, interventi di assistenza a lavoratori che hanno vissuto dei traumi attuati dai *peer* sono risultati essere efficaci nel ridurre l'assenteismo e nell'aumentare la percezione che il ritorno al lavoro possa avere un effetto benefico in loro. Inoltre, i manager che comprendono l'importanza della resilienza sono in grado di aiutare i dipendenti ad adattarsi e a superare cambiamenti nel posto di lavoro.

I programmi di *work-life balance* (WLB) sono nati per il bisogno di un confine tra vita lavorativa e privata. Essi comprendono accordi formali, informali e cambiamenti nella cultura organizzativa che supportano i lavoratori fornendo risorse sia strumentali che psicologiche. Ad esempio, le pratiche WLB possono promuovere accordi di flessibilità nell'orario di lavoro che potrebbero essere utili in caso vi sia bisogno di un rapido adattamento alle richieste mutevoli dell'organizzazione, della famiglia o per eventuali bisogni personali.

I programmi di assistenza ai dipendenti includono servizi a supporto dei lavoratori che li aiutino ad adattarsi ai cambiamenti e a prevenire o risolvere problemi personali sia in

ambiente lavorativo che nella vita privata. Questi programmi vengono utilizzati per gestire lo stress e utilizzano diversi metodi quali, ad esempio, debriefing di momenti critici o traumi vissuti nell'organizzazione, change management, counselling individuale e coaching. È stata riconosciuta come una pratica di successo sia per i lavoratori che per le organizzazioni.

Per quanto riguarda i programmi di sviluppo dei dipendenti, Luthans, Vogelgesang, e Lester (2006) propongono due approcci che il management delle risorse umane può utilizzare per incrementare la resilienza. Il primo è un approccio proattivo che si basa sulla capacità di strutturare l'organizzazione anticipando l'esigenza di essere resiliente. Tre strategie in particolare possono essere utili per raggiungere questo obiettivo. In primis la prevenzione e riduzione dei rischi, successivamente la valorizzazione delle risorse disponibili e infine una particolare attenzione ai processi che guidano l'organizzazione. Il secondo approccio è definito reattivo in quanto si basa sulle reazioni dell'individuo agli eventi. Esso si focalizza sull'importanza del pensiero positivo e del *sensemaking* in caso si verificano eventi negativi per la persona o l'organizzazione. Entrambi gli approcci sono necessari per rinforzare la resilienza.

Per evitare le conseguenze negative di periodi di crisi, alcune aziende hanno implementato sistemi di lavoro flessibili che prevedono, ad esempio, il cambiamento di turni e orari di lavoro per permettere a tutti di lavorare e non dover incorrere in licenziamenti. Queste pratiche di ristrutturazione organizzativa permettono alle aziende di rinforzare la loro resilienza.

I sistemi di salute e sicurezza sul lavoro si focalizzano sulla prevenzione dei rischi e sul miglioramento della sicurezza, della salute, dell'ambiente e del benessere di tutte le persone impegnate nell'organizzazione. Le pratiche di risorse umane che si concentrano sull'OHS (*Occupational Health and Safety*) includono programmi di formazione sulla salute e sicurezza, la promozione di una cultura organizzativa della sicurezza e l'attivazione di condizioni di lavoro in grado di aumentare la sicurezza dei lavoratori, mantenendoli in salute. Vi è un forte collegamento tra l'implementazione di queste operazioni e la riduzione di infortuni e malattie, pertanto gli autori sostengono che esse siano positivamente correlate con l'aumento della resilienza.

Un'attività che sta diventando sempre più importante, soprattutto in aziende operanti in mercati globali, è l'attivazione di sistemi di gestione di rischi e crisi. Ciò può essere

fatto attuando politiche e pratiche riguardanti la preparazione a rischi ed emergenze dovuti a calamità naturali, nonché a furti industriali e sabotaggi. Inoltre, possono essere presi in considerazione investimenti in tecnologie in grado di migliorare la sicurezza dei lavoratori all'interno dell'organizzazione. Nel prossimo paragrafo, in particolare, vedremo come le simulazioni di incidenti possono essere utili per preparare le persone ad affrontare le emergenze.

L'ultima pratica proposta introduce il concetto di *diversity management*. In base a come è implementato all'interno dell'azienda può sia promuovere che ridurre la resilienza organizzativa. Se la diversità è intesa solo come assunzione di una forza lavoro diversificata, allora possono insorgere conflitti a causa di differenze culturali, e tali conflitti potrebbero indebolire la resilienza dei dipendenti. Tuttavia, se vengono attivate pratiche inclusive, i lavoratori possono sviluppare forti legami tra loro e ciò può rappresentare una ricchezza, anche in termini di supporto sociale, come abbiamo descritto all'inizio del corrente paragrafo.

## **2.4 La simulazione di incidenti per addestrare ad affrontare le emergenze**

A causa della crescente complessità dei sistemi tecnologici e organizzativi, le aziende hanno recentemente sviluppato simulazioni e addestramenti per preparare il proprio personale ad affrontare situazioni di emergenza (Wybo, Jacques e Poumadere, 2006). Il punto di partenza è l'individuazione e l'analisi dei fenomeni critici e delle potenziali minacce che l'organizzazione potrebbe dover affrontare, per poi definire misure di prevenzione e protezione e impostare piani di intervento. La simulazione permette di testare, in condizioni realistiche, i progetti di gestione delle emergenze sviluppati dall'organizzazione. Gli autori hanno notato che alcune reazioni individuali e collettive alle difficoltà simulate non erano previste nei piani, in quanto, ad esempio, vi erano persone che emergevano dal gruppo e trovavano modi diversi per superare la situazione, oppure si creavano nuovi modelli organizzativi con flussi di comunicazione o distribuzione delle attività non anticipati. In questo contesto la resilienza è definita come l'abilità dell'organizzazione di mantenere il controllo a fronte di situazioni pericolose, incertezza, pressione interna ed esterna. Le reazioni descritte sopra dimostrano la capacità delle persone di contribuire a un elevato livello di resilienza. Di seguito analizzeremo un metodo che permette di identificare tali comportamenti, il contesto in

cui essi avvengono e ciò che si può imparare dall'osservazione di tutto questo in termini di resilienza.

Il metodo usuale attraverso cui vengono organizzate le simulazioni si basa sulla misurazione del gap tra azioni previste e osservate e sulla spiegazione oggettiva dello scostamento. Tuttavia, questo approccio è considerato naïf, in quanto non raggiunge la complessità che deve affrontare un'organizzazione durante un'emergenza o una crisi.

Gli autori presentano un metodo per esaminare le organizzazioni durante le simulazioni che è basato su una pluralità di osservatori, specializzati su specifici punti di vista. In particolare, vengono definiti tre tipi di osservatori. I primi sono focalizzati sulle attività delle persone chiave all'interno dell'organizzazione: le informazioni che ricevono ed emettono, le persone con cui collaborano, le decisioni che prendono. I secondi osservano un compito specifico e quindi pongono attenzione su come esso viene portato a termine, sulle difficoltà che si incontrano, sulle risorse che vengono utilizzate e sulle persone che intervengono per ultimarlo. Infine, vi è chi osserva un luogo specifico, concentrandosi su chi e che cosa si trova lì, che cosa sta succedendo, come è percepito l'ambiente eccetera.

Tramite questa combinazione di punti di vista, durante le sessioni di debriefing, possono essere osservate numerose variazioni a quanto previsto dai piani di emergenza. Studiare il carattere di queste deviazioni consente di migliorare le procedure di intervento, in quanto è possibile identificare sia i lati negativi che positivi di quanto successo e, se vi è la necessità, i progressi possono essere valutati nelle successive simulazioni. Eseguendo periodicamente queste simulazioni, le organizzazioni possono aumentare il loro livello di resilienza a fronte di eventi imprevisti.

Possiamo, comunque, individuare un limite all'efficacia di questo metodo nello scarso livello di realismo delle simulazioni. Infatti, ciò rappresenta spesso un ostacolo all'impegno dei partecipanti, che potrebbero non reagire come in una situazione reale.

## **2.5 Conclusioni**

In questo capitolo abbiamo visto come le organizzazioni operino in un contesto ampio, caratterizzato da una molteplicità di stakeholder. La *Sustainable Leadership Pyramid*, ci ha permesso di analizzare quali pratiche possono essere implementate per costruire un'organizzazione sostenibile, orientata al lungo termine. Abbiamo analizzato le

pratiche di base, quelle di livello superiore, i *key performance drivers* e i risultati delle performance aziendali che contribuiscono alla sostenibilità dell'organizzazione.

Nel paragrafo successivo abbiamo scorso alcune tecniche che il management delle risorse umane può implementare per potenziare la resilienza organizzativa. Precisamente ci siamo concentrati sul supporto sociale nel luogo di lavoro, sulle pratiche di work-life balance, sui programmi di assistenza e sviluppo dei dipendenti, sui sistemi di lavoro flessibili, sulla salute e sicurezza sul lavoro, sulla gestione dei rischi e delle crisi e sul *diversity management*.

Nell'ultimo paragrafo abbiamo approfondito un modello proposto da Wybo, Jaques e Poumadere (2006) per organizzare simulazioni di incidenti e crisi, da cui abbiamo appreso che avere una pluralità di osservatori specializzati può essere utile per capire i punti di forza e di debolezza dei piani di emergenza dell'azienda.

Nel prossimo capitolo vedremo come un'organizzazione può potenziare la sua resilienza ponendo attenzione alla *supply chain*.

### **3. CAPITOLO TERZO -**

#### ***RISK E SUPPLY CHAIN MANAGEMENT A***

#### ***SUPPORTO DELLA RESILIENZA ORGANIZZATIVA***

##### **3.1 Introduzione**

Le aziende operano oggi all'interno di un ampio network interconnesso e dinamico di organizzazioni. È utile pertanto introdurre il concetto di *supply chain*. Christopher e Peck (2004) la definiscono come la rete di organizzazioni coinvolte, attraverso collegamenti a monte e a valle, nei diversi processi e attività che producono valore, nella forma di prodotti e servizi utilizzati dal consumatore finale. Quello che è importante sottolineare è che questi collegamenti sono altamente complessi, pertanto le organizzazioni devono pianificarli con attenzione. Possiamo declinare il concetto di resilienza anche con riferimento alla supply chain. La definiamo, quindi, come la flessibilità della catena di approvvigionamento nell'adattarsi ad affrontare eventi inaspettati e rispondere a interruzioni non previste, mantenendo continuità nella produzione ai livelli di performance, connessione e controllo desiderati (Ponomarov e Holcomb, 2009).

Nel presente capitolo, andremo ad analizzare quali sono i rischi cui un'organizzazione è esposta all'interno della supply chain, per poi capire come progettare catene di approvvigionamento flessibili e resilienti.

##### **3.2 Analisi dei rischi nella catena di approvvigionamento**

La gestione dei rischi nella catena di approvvigionamento di un'organizzazione rappresenta una sfida complessa per i manager. I rischi sono, infatti, spesso interconnessi tra loro e le azioni volte a ridurre l'impatto di uno di essi possono, allo stesso tempo, inasprire l'effetto di un altro. È importante quindi conoscere a fondo quali sono i tipi di rischio a cui si è esposti per poter implementare misure volte a proteggere l'organizzazione. Di seguito vedremo una panoramica di rischi collegati alla supply chain e proporremo delle soluzioni basandoci su un articolo di Chopra e Sodhi contenuto nella *MIT Sloan Management Review* (2004).

Gli autori individuano un primo rischio nel *ritardo* del flusso di materiali. Esso può essere dovuto a vincoli di capacità o altri fattori che limitino la flessibilità, non permettendo così di rispondere ai cambiamenti della domanda. Inoltre, può essere dovuto a una scarsa qualità che porta a dover scartare un elevato numero di prodotti, oppure al cambiamento di diversi mezzi di trasporto nel trasferimento dei materiali da un sito produttivo a un altro. Per ovviare a questi ritardi si può incrementare la capacità in eccesso degli impianti esistenti e bilanciarla con la pianificazione di magazzino.

Collegato al ritardo, abbiamo il rischio di poter subire *interruzioni* nel processo produttivo. Esse sono, nella maggior parte dei casi, imprevedibili e dannose per l'organizzazione. Anche qui, una possibile soluzione potrebbe essere la progettazione di un magazzino. Tuttavia, in questo caso potrebbe risultare molto costoso per prodotti con elevati tassi di obsolescenza o ingenti costi di mantenimento, in quanto questi ultimi andrebbero sostenuti in modo continuo, mentre il magazzino andrebbe utilizzato solo in caso di interruzioni. Possiamo dunque individuare come strategia alternativa, avere più fornitori per una stessa categoria di materiali, giacché è improbabile che tutti possano riscontrare problemi contemporaneamente.

Le organizzazioni devono poi affrontare il rischio di *sistema*. Infatti, come abbiamo detto più volte, esse sono inserite all'interno di un network più ampio con cui condividono informazioni. Più grande è la rete di connessioni, più probabile è che un guasto da qualche parte possa espandersi nell'intero sistema. In questo caso, la miglior difesa è l'implementazione di sistemi di backup e recupero dati ben progettati.

Un altro rischio è rappresentato dalle *previsioni*, e cioè da una possibile divergenza tra le aspettative di un'azienda e la domanda effettiva. Previsioni di vendita troppo elevate potrebbero comportare eccedenze di scorte e un ribasso dei prezzi, mentre nel caso contrario, una parte della domanda resterebbe insoddisfatta. La difficoltà nel prospettare la domanda futura è ostacolata anche dalla variazione della stessa in base alle stagioni, dal vasto assortimento e dai diversi cicli di vita dei prodotti. Inoltre, gli errori tendono ad essere maggiori quando vi sono pochi clienti che effettuano acquisti importanti, rispetto a quando molti clienti procedono con ordini meno consistenti. Altre cause possono essere individuate in promozioni e incentivi, in quanto portano a una maggiore volatilità degli ordini. Anche in questo caso la programmazione di un magazzino può

essere utile, insieme all'aggiustamento dei prezzi e degli incentivi al fine di diminuire la variazione degli ordini.

Il rischio collegato alla *proprietà intellettuale* è un fenomeno che ha riscontrato sempre più importanza a causa del carattere globale assunto dalle catene di fornitura e poiché le aziende molto spesso esternalizzano parte della produzione. Una possibile misura di protezione potrebbe consistere nel mantenere internamente all'azienda i processi che contribuiscono a creare il suo vantaggio competitivo, evitando che essi possano essere trasferiti in Paesi con minor protezione legale.

Un'altra criticità cui devono far fronte le organizzazioni è l'*approvvigionamento*. Infatti, vi è il rischio di subire un aumento dei prezzi imposto dai fornitori o dovuto a fluttuazioni nei tassi di cambio. Gli aumenti di prezzo dei fornitori possono essere mitigati firmando contratti a lungo termine, appoggiandosi a più fornitori ridondanti o con la costruzione di scorte. Gli acquisti a lungo termine, tuttavia, possono danneggiare gravemente i profitti se i prezzi per i beni contrattati diminuiscono. Allo stesso modo, contrattare con fornitori ridondanti può funzionare, ma solo se le aziende possono comunque mantenere economie di scala.

Un ulteriore rischio è rappresentato dall'*insolvenza*. La possibilità di non essere in grado di incassare i crediti può distruggere la performance di ogni organizzazione. Per ridurre questo rischio è utile controllare l'affidabilità creditizia dei clienti. Inoltre, una buona strategia è rappresentata dall'estensione dei crediti tra più clienti.

Abbiamo individuato tra le soluzioni a diversi rischi sopra presentati, la programmazione di un *magazzino*. Tuttavia anch'esso può rappresentare un rischio per l'organizzazione. Tre fattori rilevanti devono essere considerati: il valore del prodotto, il suo tasso di obsolescenza e l'incertezza della domanda e dell'offerta. Per ovviare al rischio rappresentato dalle scorte, l'organizzazione può decidere di creare componenti comuni tra i prodotti e implementare l'ultima fase della produzione secondo una *logica pull*, in base alle precise richieste del cliente. In alternativa, le aziende possono appoggiarsi a fornitori altamente affidabili o possono creare nei loro stabilimenti della capacità in eccesso, diminuendo così la necessità di scorte.

L'ultimo rischio proposto dagli autori riguarda la *capacità*. Quest'ultima solitamente può essere modificata nel lungo periodo, pertanto rappresenta una scelta strategica per l'organizzazione. Inoltre, la capacità in eccesso rappresenta un costo per l'azienda. Per

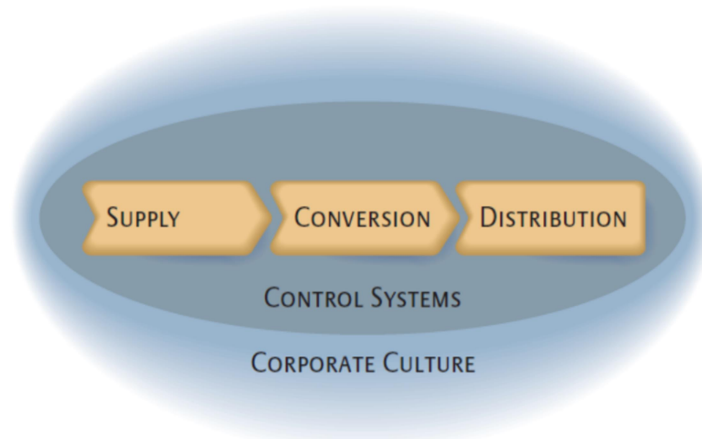
ridurre questo rischio la capacità esistente può essere resa più flessibile, adattando le installazioni esistenti alla produzione di diversi beni, ove possibile. In alternativa, l'organizzazione può centralizzare la produzione in un singolo stabilimento, minimizzando così la capacità in eccesso.

### 3.3 Progettazione di catene di approvvigionamento resilienti

Le organizzazioni possono rinforzare la loro resilienza attraverso un orientamento alla flessibilità, cioè essendo in grado di percepire potenziali minacce e avendo la capacità di reagire ad esse rapidamente. Questo permette non solo di incrementare la resilienza organizzativa, ma anche di creare un vantaggio competitivo nel mercato.

Consideriamo gli elementi essenziali di una catena di approvvigionamento. I materiali scorrono partendo da un *fornitore*, proseguendo attraverso un *processo di conversione* e successivamente tramite i *canali di distribuzione*. Tutto ciò è controllato da vari *sistemi* che operano nel contesto della *cultura organizzativa* (Figura 6). Ciascuno di questi cinque elementi rappresenta un'opportunità per introdurre flessibilità e di seguito vedremo meglio come ciò può essere realizzato (Sheffi e Rice, 2005).

Figura 6 Elementi essenziali di una catena di approvvigionamento (fonte: tratto da Sheffi e Rice, 2005)



Per quanto riguarda l'approvvigionamento, fare affidamento su un singolo fornitore di elementi critici può essere pericoloso. Infatti, se quest'ultimo dovesse trovarsi in difficoltà, l'organizzazione resterebbe sprovvista di tali materiali. Tuttavia, gli autori sottolineano che, per alcune aziende, affidarsi a un singolo fornitore, fortificando la relazione con lui, può rappresentare un beneficio. Altre organizzazioni preferiscono invece fare affidamento su più fornitori per ogni elemento critico. Non c'è un approccio

giusto, entrambi sono corretti. Quello che è importante è l'allineamento del rapporto azienda-fornitore con la strategia di approvvigionamento. Per esempio, se un'organizzazione decide di affidarsi a un singolo fornitore, deve sviluppare una relazione forte con lui, lavorandoci a stretto contatto. Ciò comporta costi e richiede una vigilanza costante. Per questo, altre aziende preferiscono spalmare il rischio tra più fornitori.

La flessibilità nei processi di conversione è l'abilità di un'organizzazione di rispondere rapidamente a interruzioni negli impianti di produzione. La rapidità implica l'uso di processi standardizzati e integrati nelle varie sedi. Questo permette di sostituire operatori ammalati o non disponibili in un dato momento, ma anche di operare in strutture differenti quando una è bloccata. Per esempio, un'azienda con cinque magazzini, che operi negli stessi con cinque diversi sistemi, è meno flessibile rispetto a un'altra che usi lo stesso sistema in tutti.

È stato dimostrato che un'organizzazione, per essere flessibile, non deve per forza realizzare tutti i prodotti in ogni stabilimento, ma è sufficiente essere organizzati per poterli potenzialmente produrre.

Nel caso in cui sia il processo di distribuzione a subire dei disagi, l'azienda deve decidere quali clienti servire prima. Questa scelta può essere basata su vari criteri, ad esempio la profittabilità dello stesso, la sua importanza nel lungo termine, il costo cui si incorre servendolo, la sua vulnerabilità eccetera. Ciò che è importante qui è non tanto il criterio utilizzato, ma avere un processo coerente per stabilire le priorità, che i clienti possano considerare giusto. In questo modo, il danno nelle relazioni a lungo termine è minimizzato. Inoltre, le organizzazioni possono considerare gli eventuali eventi perturbatori come delle opportunità per fortificare le relazioni coi clienti. Infatti, se esse non riescono ad evadere gli ordini, potrebbero aiutare l'acquirente a trovare altri fornitori, supportandolo nei controlli sulla qualità dei prodotti di questi ultimi, anche se sono dei competitor. Tali azioni dimostrano la buona volontà dell'azienda e fanno sì che sia meno probabile che, una volta tornati alla normalità, il cliente rimanga fedele alla concorrenza.

I sistemi di controllo hanno il compito di identificare eventuali interruzioni o disagi velocemente, per poter implementare azioni correttive il prima possibile. A questo scopo, molte organizzazioni utilizzano sistemi di tracciabilità delle spedizioni che

permettono di individuare in anticipo ritardi nelle consegne e segnali anomali, possibile presagio di problemi di più ampia portata. Un'altra tecnologia utilizzata è l'identificazione a radio frequenze (*RFID, Radio Frequency IDentification*) che permette di individuare i materiali in ingresso e in uscita in ogni momento.

In ultimo, come abbiamo sottolineato più volte nel presente elaborato, è importante sottolineare il contributo della cultura organizzativa nella costruzione della resilienza e della flessibilità. In molti casi non è possibile definire precise risposte a eventuali eventi perturbatori, pertanto due punti cardine della resilienza sono la consapevolezza situazionale e lo sviluppo di capacità di iniziativa nei lavoratori. In questo modo essi possono rispondere in modo tempestivo agli avvenimenti che accadono. Le organizzazioni che hanno processi decisionali diffusi e i cui dipendenti condividono la mission aziendale sono fundamentalmente resilienti.

### **3.4 Conclusioni**

In questo capitolo abbiamo introdotto il concetto di *supply chain* e abbiamo sottolineato la complessità della rete di collegamenti in cui le organizzazioni sono inserite. Abbiamo poi declinato il concetto di resilienza in questo contesto.

Nel primo paragrafo abbiamo analizzato alcuni rischi collegati alla catena di fornitura e, per ognuno di essi, abbiamo proposto delle possibili soluzioni di difesa attuabili dalle aziende.

Successivamente ci siamo focalizzati sull'importanza della flessibilità per costruire catene di fornitura resilienti. Abbiamo perciò analizzato i cinque elementi essenziali di ogni *supply chain* e declinato per ognuno di essi il concetto di flessibilità, capendo come questa possa essere implementata.

#### 4. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1-18.
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15.
- Bardoel, E. A., Pettit, T. M., De Cieri, H., & McMillan, L. (2014). Employee resilience: an emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(3), 279-297.
- Chopra, S., & Sodhi, M. S. (2004). Supply-chain breakdown. *MIT Sloan management review*, 46(1), 53-61.
- Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *The international journal of logistics management*, 15(2), 1-14.
- Gibson, C. A., & Tarrant, M. (2010). A 'conceptual models' approach to organisational resilience. *The Australian Journal of Emergency Management*, 25(2), 6.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2009). Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment (pp. 39-69). *San Antonio: UTSA, College of Business*.
- Limnios, E. A. M., Mazzarol, T., Ghadouani, A., & Schilizzi, S. G. (2014). The resilience architecture framework: four organizational archetypes. *European Management Journal*, 32(1), 104-116.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.
- Ponomarov, S. Y., & Holcomb, M. C. (2009). Understanding the concept of supply chain resilience. *The international journal of logistics management*, 20(1), 124-143.

- Sheffi, Y., & Rice Jr, J. B. (2005). A supply chain view of the resilient enterprise. *MIT Sloan management review*, 47(1), 41.
- Wybo, J. L., Jacques, J. M., & Poumadere, M. (2006, November). Using simulation of accidents to assess resilience capacities of organizations. In *2nd Symposium on Resilience Engineering* (pp. 9-pages).