



Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

Corso di laurea in Economia

Prova Finale

La resilienza delle organizzazioni e delle persone

Relatore Prof. Paolo Gubitta

Laureando Marco Sala

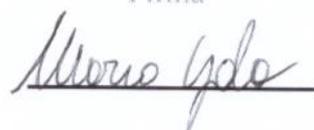
Matricola 1160812

Anno Accademico 2019/2020

Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere.

Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

Firma

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Marco Gola", is written over a horizontal line.

Sommario

INTRODUZIONE & SINTESI	1
1.CAPITOLO PRIMO - <i>COS'È LA RESILIENZA?</i>	1
1.1 Introduzione	1
1.2 Ambiti di studio e teoria dei cicli adattivi	1
1.3 Le persone: i pilastri dell'organizzazione resiliente	5
1.4 Lo sviluppo della resilienza grazie alle pratiche di HR	7
1.5 Conclusioni	10
2.CAPITOLO SECONDO - <i>LA RESILIENZA ORGANIZZATIVA</i>	11
2.1 Introduzione	11
2.2 Definizione e modelli teorici	11
2.3 I presupposti di un'organizzazione resiliente	15
2.4 La riconversione delle aziende italiane nella lotta contro il Covid-19	20
2.5 Conclusioni	22
3.CAPITOLO TERZO - <i>RESILIENZA: ELEMENTO CHIAVE PER SOPRAVVIVERE ALLA PANDEMIA DI COVID-19</i>	25
3.1 Introduzione	25
3.2 Le conseguenze economiche del Covid-19	25
3.3 Risk e crisis management durante la pandemia	29
3.4 Familiar-ownership durante il Covid-19	33
3.5 Conclusioni	36

4.RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....	37
4.1 Libri e articoli scientifici	37
4.2 Report di ricerca e altre fonti	39
4.3 Articoli di giornali e magazine	39
4.4 Webgrafia	41

INTRODUZIONE & SINTESI

Contesto. Prendendo in considerazione esclusivamente il presente millennio come *range* temporale, si può constatare come le organizzazioni mondiali abbiano dovuto affrontare molteplici eventi traumatici in grado di metterne in discussione la sopravvivenza. Tra questi, per citarne alcuni, spiccano la crisi economica del 2007, diversi terremoti tra cui Tōhoku o l'Aquila, attentati terroristici come il 9/11 o alla sede di Charlie Hebdo e la recente pandemia di Covid-19. Molte di esse sono rimaste schiacciate e costrette alla chiusura a causa degli eccessivi ed irreparabili danni economici, finanziari o umani inflitti da tali eventi straordinari. Ciò nonostante alcune organizzazioni sono state in grado di assorbire lo shock, elaborare l'impatto, riconfigurarsi e sopravvivere. Come è possibile che dinanzi al medesimo evento traumatico alcune organizzazioni riescano a sopravvivere mentre altre soccombano?

La selezione descritta radica le sue origini primariamente nei connotati resilienti, ossia sull'attitudine di un'organizzazione all'acquisire una capacità di risposta tempestiva e congrua alle molteplici e mutevoli sfide competitive che si trova ad affrontare (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016). Quest'ultima, come si vedrà, risulterà essere una caratteristica inveterata nell'interno delle organizzazioni e avente come fondamento impreteribile il potenziamento del capitale psicologico dei dipendenti, componente umana di queste ultime.

Nel presente elaborato verrà vagliato il concetto di resilienza, nello specifico nella sua declinazione individuale e organizzativa, proponendo diversi studi e analisi relativi alla recente emergenza pandemica per evidenziarne l'imprescindibilità nel contesto mutevole attuale.

Primo capitolo. Inizialmente verrà compresa l'ampia portata del termine sotto analisi, declinabile in una moltitudine di ambiti diversi: dallo psicologico all'ecologico, per infine giungere a quello individuale. Saranno introdotti i fondamenti teorici servendosi degli studi di Walker, Odum e Holling per permettere di giungere all'esposizione della teoria dei cicli adattivi illustrante le quattro fasi attraversate da un sistema sottoposto a turbolenze esterne o interne. Infine, servendosi di uno studio

statistico, verranno enunciate le caratteristiche individuali connotanti gli individui definibili resilienti, concludendo con l'esposizione dell'importanza delle pratiche di HR nel raggiungimento della resilienza individuale, capacità imprescindibile nel conseguimento della resilienza sistemica organizzativa.

Secondo capitolo. Dopo aver esposto l'inderogabilità della componente resiliente individuale all'interno delle organizzazioni, nel secondo capitolo verrà circoscritta la materia sotto indagine concentrandosi sulla resilienza organizzativa. Si partirà dall'esposizione di due modelli teorizzati da Gibson e Tarrant: il "Principles model of resilience" e il "The resilience triangle model" fornendo i concetti teorici di base. Successivamente verranno elencati i presupposti strutturali, gestionali e comportamentali di un'organizzazione resiliente marcando l'importanza del porre in essere interventi di tipo *hard* e *soft* nel perseguimento della resilienza sistemica. Infine, verrà proposto un esempio recente concernente la riconversione industriale italiana per far fronte alla pandemia tutt'ora in atto, dogmatico e irrefragabile esempio di resilienza organizzativa.

Terzo Capitolo. Nell'ultima sezione dell'elaborato sarà proposta un'analisi della recente pandemia di Covid-19 nel territorio italiano e mondiale, soffermandosi su alcune cause che ne hanno permesso la diffusione capillare e sull'impatto economico rilevato. Sarà, in secondo luogo, evidenziata l'importanza del risk e crisis management nei periodi di forte turbolenza ed incertezza. Questa è una funzione sottovalutata da molte Pmi italiane e, basandosi sulle risposte organizzative registrate in questi ultimi mesi, sarà proposto uno studio di Rapaccini et al. (2020) teorizzante un modello di risk management utile nei periodi di emergenza. In conclusione, si studieranno i dati empirici emersi da una regressione lineare applicata da Amore, Quarato e Pelucco (2020) riguardo la miglior performance rilevata durante la pandemia dei business italiani a conduzione familiare.

1. CAPITOLO PRIMO - *COS'È LA RESILIENZA?*

1.1 Introduzione

In questo primo capitolo verrà analizzato il termine *resilienza*: ne sarà vagliato il significato, il legame apparentemente inesistente tra i diversi ambiti di studio e si apprenderà il perché questo sia un tema rilevante ed attuale.

Il percorso inizierà con l'etimologia del termine a partire dal vocabolo latino da cui il termine resilienza deriva, passaggio che permetterà di comprendere l'ampia portata dell'argomento trattato.

Successivamente si passerà ad un'analisi dei vari ambiti di studio interessati dalla resilienza: ingegneria, informatica, psicologia ed ecologia dove emergerà come questa crei un legame tra tutte queste diverse discipline.

Il passo seguente sarà un'analisi teorica del ciclo dei sistemi resilienti: la Teoria dei Cicli Adattivi; in particolare si approfondiranno le quattro fasi attraversate da un sistema per riconfigurarsi e superare una perturbazione.

Infine, si approfondirà la resilienza individuale, elemento chiave per comprendere come le organizzazioni vengano influenzate dagli individui che lavorano al loro interno. Verranno analizzate le caratteristiche individuali che permettono di classificare alcuni soggetti come persone resilienti, soffermandosi soprattutto sull'importanza delle politiche di Human Resource (HR): sfida costante ed attuale per le imprese, nonché strumento rilevante per lo sviluppo della resilienza dell'individuo.

1.2 Ambiti di studio e teoria dei cicli adattivi

Trattare il termine resilienza soffermandosi solamente sulle dinamiche organizzative o individuali sarebbe limitativo, infatti la resilienza è stata, e tutt'ora viene, approfondita da diversi ambiti di studio sfumandone il significato in relazione alle varie materie indagate. Allo stesso modo di molti altri vocaboli scientifici, resilienza deriva dal latino *resiliens*, -
ēntis, participio presente del verbo *resilire* con il significato di “saltare indietro, rimbalzare”. Come è possibile intuire, le varie discipline a cui tale termine può essere

applicato sono molteplici e distinte tra loro, tuttavia un filo conduttore connette i vari ambiti di studio attraverso un legame cross disciplinare che pone le sue fondamenta sulla capacità di un sistema di resistere, riconfigurarsi e superare un qualunque stress.

In ingegneria, nella tecnologia dei materiali, il termine resilienza viene usato per indicare la capacità di un materiale di resistere ad un urto, inglobandone l'energia che potrà poi essere restituita all'ambiente in misura variabile dopo la deformazione.

In informatica con resilienza, o indice di fragilità, si intende la capacità di un sistema di adeguarsi alle condizioni di utilizzo e di resistere all'usura per poter garantire continuità nei servizi erogati.

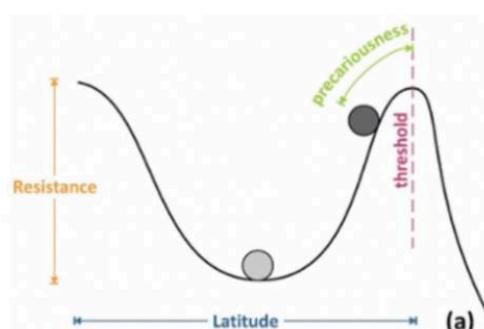
In psicologia ci si riferisce, invece, alla capacità dei soggetti di far fronte agli eventi traumatici, di affrontare direttamente le difficoltà e di riorganizzare la propria vita dinanzi ad esse. Si tratta dell'abilità di proseguire il proprio percorso dopo lo shock, rimanendo ricettivi verso le opportunità positive offerte dalla vita. È una funzione psichica che si modifica nel tempo in relazione ai trascorsi personali, all'esperienza, al vissuto e può essere allenata con ottimismo, perseveranza, impegno ed autocontrollo.

Nell'ambito di studio dell'ecologia fu pionieristica la pubblicazione del "Resilience and stability of ecological systems" (Holling, 1973) il quale definì la resilienza come la capacità di un sistema di assorbire uno shock e di riorganizzarsi mentre avviene il cambiamento, in modo da poter mantenere le stesse funzioni, struttura, identità e feedback. Un successivo contributo fu dato da Eugene Odum, suo collega ecologo, nel volume "Basi di ecologia" (1988) il quale definì la capacità di resilienza come l'abilità di recupero di un sistema colpito da shock. Non bisogna pensare, tuttavia, che questa sia una condizione statica: si tratta di un cambiamento adattivo e come ogni processo di aggiustamento incrementale può essere allenata e migliorata. Lo stesso Odum ne riconobbe però i limiti, affermando che con l'incremento della perturbazione, il sistema, anche se controllato, potrebbe non essere in grado di ritornare allo stato iniziale. Lo stesso pensiero fu condiviso anche da Holling (1973), il quale formulò una teoria che sosteneva come popolazioni ed ecosistemi possano avere più di uno stato di equilibrio e per questo dopo uno shock, e il successivo adattamento, l'equilibrio ripristinato è spesso differente da quello di partenza.

Dopo aver approfondito le origini del termine resilienza ed aver visto alcune delle sue declinazioni, si è potuto constatare come spesso ci si riferisca a quest'ultima come la

capacità di superare un trauma trovando un equilibrio, esterno o interno, che permetta di proseguire con le attività svolte in precedenza. Tuttavia, potrebbe sorgere un dubbio: ovvero se con il ritorno allo stadio iniziale, a seguito dello shock, il sistema mantenga i parametri che permettevano l'equilibrio iniziale o se questi verranno modificati a causa di un'intensa perturbazione in grado di indurre un cambiamento irreversibile. Trovare una risposta univoca è complicato, per di più se si considera che resilienza significa sia resistere dinanzi a sfide impreviste, ma anche sopravvivere, per via della necessità di adattamento dinanzi ad un ambiente mutevole.

Nel tentativo di comprendere meglio il fenomeno, gli studiosi hanno attribuito alla resilienza quattro caratteristiche (Walker, 2004) evidenziandone quattro fattori essenziali e crescenti in importanza visibili nella figura 1.



*Figura 1 - Le caratteristiche della resilienza
Da: "Bridging the gap between resilience and geomorphology of complex coastal systems" (2019)*

Il primo elemento è la latitudine (blu): Rappresenta la portata massima dello shock che il sistema può gestire e rientrare, ovvero la soglia che, una volta superata, rende molto complesso se non impossibile il recupero.

Un secondo elemento è la resistenza (giallo): Questa costituisce la semplicità o la difficoltà nel cambiare il sistema, ovvero la resistenza del sistema al cambiamento.

La terza caratteristica è la precarietà (verde): Caratterizza la vicinanza dell'attuale stato del sistema alla soglia.

L'ultimo elemento è la panarchia (Figura 2): Serve a ricordare che la resilienza di un sistema è multidimensionale, e la resilienza ad una determinata scala dipenderà dalle influenze degli stati e delle dinamiche delle scale situate al di sopra o al di sotto del sistema stesso.

Il quarto elemento caratterizzante della resilienza, la panarchia, fu coniato dagli studiosi Holling e Gunderson (2002) per esporre la natura dinamica ed evolutiva dei sistemi nel tempo. Più precisamente, il termine descrive l'evoluzione dei sistemi socio ecologici seguendo cicli evolutivi su più scale: la Teoria dei Cicli Adattivi; con lo scopo di razionalizzare l'interazione tra cambiamento e persistenza, tra ciò che è prevedibile e ciò che è imprevedibile.

Come mostrato dalla figura 2, i cicli evolutivi si sviluppano in un campo bidimensionale: nell'asse delle ordinate sono presente le risorse (resources) mentre in quello delle ascisse troviamo l'istituzionalizzazione (institutionalization).



Figura 2 - Adaptive cycle applied to social systems

Da: "Navigating the adaptive cycle: an approach to managing the resilience of social systems" (2015)

La teoria dei cicli adattivi si divide in quattro fasi:

- *Fase-r*: L'obiettivo di questa fase è la crescita. Un sistema in questo stadio è riuscito con successo a riorientarsi dopo una crisi e si trova alla ricerca dell'energia necessaria per crescere rapidamente e svilupparsi. Un pericolo è rappresentato dalla trappola della povertà (poverty trap) causata dalla mancanza di energia di attivazione necessaria a portare il sistema in uno stato dove i feedback positivi guidino la crescita internamente.
- *Fase-k*: La seconda fase è quella di equilibrio ed è imperniata sullo sviluppo controllato. Qui avviene la transizione dallo sviluppo quantitativo agli indicatori qualitativi. Un sistema in questa fase mostra un alto livello di attività al contempo mantenendo funzioni stabili, e l'organizzazione si manifesta nel magazzino interiore di informazioni e capitale (guadagnato durante la fase-r) fondamentali per il successo. Un pericolo è dato dalla trappola della rigidità (rigidity trap) che

avviene quando il sistema diventa troppo legato ai suoi processi e alle sue routine, rendendosi incapace di innovare e vulnerabile a ogni tipo di perturbazione esterna ed interna.

- *Fase- Ω* : In questa fase viene testata la predisposizione di un sistema a mantenere attive le funzioni vitali in situazioni di forti perturbazioni o shock. Fondamentale è la capacità di improvvisazione e di leadership per non incombere nella trappola della dissoluzione (dissolution trap), rappresentata dall'inidoneità nel sopravvivere allo shock portando alla rottura del ciclo.
- *Fase- α* : Riconoscendo la complessità della riorganizzazione a seguito di uno stress, ne consegue l'improbabilità del ritorno del sistema alla configurazione iniziale. Per questa ragione viene usata l'espressione ri-orientamento del sistema che riesce a sopravvivere al periodo di forte perturbazione prendendo una nuova traiettoria verso uno sviluppo futuro. Il pericolo in questa ultima fase è rappresentato dalla trappola del vagabondo (vagabond trap) innescata dall'incapacità del sistema a riorientarsi.

Si rivela complesso fornire una risposta al dubbio precedentemente esposto, tuttavia, a seguito dell'analisi condotta, si può affermare che i complessi sistemi adattivi sono in costante apprendimento e per questo difficilmente si trovano nelle condizioni di ritornare nello stato antecedente alla perturbazione. In questa visione proposta da Burkhard et al. (2011), un sistema resiliente non è quello in grado di ritornare nel medesimo ciclo in cui si trovava prima della perturbazione (passaggio da α a r) ma quello in grado di spostarsi con successo attraverso tutte le fasi di quest'ultimo. Il nuovo regime avrà sicuramente elementi in comune con quello passato, e al contempo continuerà a soddisfare gli obiettivi imposti dai membri dell'organizzazione.

1.3 Le persone: i pilastri dell'organizzazione resiliente

Una delle principali caratteristiche della nozione di resilienza è l'applicabilità su un ventaglio di discipline differenti. Nel paragrafo precedente ci si è soffermati, in maniera generica, solamente su alcune di esse, tralasciando uno degli ambiti di studio in cui la resilienza rimarca maggiormente la sua importanza e in cui è stata più approfondita: la sfera delle organizzazioni. La rilevanza in questo particolare campo, soprattutto negli ultimi tempi, è data sia da eventi esterni quali crisi economiche, catastrofi naturali e ogni

tipo di evento imprevisto che un'organizzazione si trovi ad affrontare; sia da fattori interni che possono influire sul corretto svolgimento delle attività organizzative. Immaginando un'ipotetica equazione che abbia come variabile dipendente i risultati aziendali e come variabili indipendenti i fattori che vanno ad influirli, una posizione di spicco tra queste ultime sarebbe occupata dagli individui che lavorano all'interno delle organizzazioni: le persone. Per l'appunto, tra le variabili critiche assumono un ruolo centrale gli individui, che con le loro competenze e motivazioni e con i loro comportamenti incidono in modo rilevante sulla concreta possibilità di raggiungere i fini organizzativi (Costa, Gubitta, Pittino, 2014, p.1). Seguendo il ragionamento diviene chiaro come la stessa resilienza organizzativa sia a sua volta influenzata da quella dei soggetti che ne operano al suo interno, e come le organizzazioni resilienti possiedano qualità degli esseri umani (Olivos, A. M. 2014).

Spostando quindi l'attenzione sulle persone, si può definire la resilienza individuale come "L'abilità individuale di mantenere livelli relativamente stabili di funzionalità fisiche e psicologiche dopo essere stati esposti a un evento traumatico" (Bonanno, 2004).

Il quesito sorge spontaneo: chi sono le persone resilienti? E su che basi è possibile classificare una persona come resiliente?

Un tentativo nel trovare dei connotati caratteriali comuni a tutte le persone resilienti è stato avanzato da Oshio e i suoi colleghi in un articolo intitolato "Resilience and Big Five personality traits: A meta-analysis" i quali, conducendo una regressione lineare tra i cinque tratti del "The Five Factor Model of personality" (Costa, McCrae, 1992) e la resilienza personale, riuscirono a rilevare empiricamente il grado di correlazione tra le seguenti variabili e la resilienza individuale:

- *Estroversione - introversione*: Assertività e socialità
- *Gradevolezza - sgradevolezza*: Cooperatività ed educazione
- *Coscienziosità - negligenza*: Zelo verso espletamento dei compiti e sistematicità
- *Nevroticismo - stabilità emotiva*: Predisposizione alle emozioni negative
- *Apertura - chiusura mentale*: Ampia varietà di interessi e sensibilità

I risultati della regressione, ovvero la stima del livello di correlazione tra la variabile dipendente *resilienza* e le cinque variabili indipendenti elencate, sono visibili nella figura 3 sottostante.

Big Five	k	N	r_m	95% CI		r_c	Q	df	p
				Lower	Upper				
Neuroticism	30	15,609	-0.46	-0.52	-0.39	-0.49	53.23	29	0.00
Extraversion	29	15,379	0.42	0.36	0.47	0.44	30.14	28	0.36
Openness	20	11,420	0.34	0.28	0.41	0.36	43.24	19	0.00
Agreeableness	19	11,032	0.31	0.24	0.39	0.32	27.70	18	0.07
Conscientiousness	20	11,420	0.42	0.35	0.49	0.45	32.68	19	0.03

Figura 3 - Meta-analisi della relazione tra i Big Five personality traits e la resilienza
Da: "Resilience and Big Five personality traits: A meta-analysis" (2018)

Dai dati è possibile notare come solamente la variabile *nevroticismo* si trovi in un rapporto di correlazione negativa con la variabile dipendente *resilienza* ($r_c = -0.49$), mentre le restanti variabili *estroversione*, *apertura mentale*, *gradevolezza* e *coscienziosità* ci si trovino in rapporto di correlazione positiva, avendo un r_c rispettivamente di 0.44, 0.36, 0.32 e 0.45. Questo significa che soggetti spiccatamente estroversi, gradevoli, coscienziosi o mentalmente aperti avranno, basandosi sull'evidenza empirica, una resilienza maggiore di individui introversi, sgradevoli, neglienti o mentalmente chiusi. Inversamente, individui nevrotici presenteranno una resilienza inferiore di soggetti emotivamente stabili, essendo la *negligenza* in rapporto di correlazione negativa con la variabile dipendente. In particolare, è possibile notare come i coefficienti di correlazione della popolazione con la *resilienza* fossero superiori a 0.40 per *coscienziosità* ed *estroversione*, ed inferiori a -0.40 per il *nevroticismo*; suggerendo come gli elementi chiave di questa includano un maggior livello di autocontrollo e motivazione verso gli obiettivi, un' accentuata predisposizione verso le emozioni positive e il coinvolgimento nelle attività sociali, e una maggiore di stabilità emotiva o un minor livello di emozioni negative.

1.4 Lo sviluppo della resilienza grazie alle pratiche di HR

Oggi giorno, le organizzazioni si trovano ad affrontare sfide a livello micro e macroeconomico mentre il mondo del business diventa turbolento più velocemente di quanto queste divengano resilienti (Mitsakis, 2019); e sempre più ci si aspetta da quest'ultime una performance superiore quando la pressione ambientale cresce, si presentano nuove minacce e l'incertezza si intensifica (Boin and Van Eeten, 2013). Tuttavia, una domanda lecita potrebbe sorgere riguardo la misura in cui le capacità possedute dalle organizzazioni per affrontare e superare le sfide derivino dai processi aziendali strategicamente progettati oppure se queste, in parte, siano il risultato di improvvisazione o pura fortuna.

La letteratura sulla resilienza organizzativa applica una distinzione tra:

- Capacità di recupero (Recovery resilience): Un approccio reattivo, dove le organizzazioni si focalizzano sul ritorno allo stato precedente allo shock.
- Resilienza strategica (Precursor o strategic resilience): Un'ottica proattiva alla risposta delle organizzazioni agli eventi imprevedibili.

Adottare una visione di resilienza strategica presuppone un orientamento del proprio business verso l'identificazione delle opportunità per espandere le proprie conoscenze, creare nuove opportunità ed eventualmente diventare più forti; il tutto durante un periodo di forte crisi.

Come enunciato in precedenza, la resilienza organizzativa è fortemente influenzata da quella individuale, e Bonanno (2004) esaminò quest'ultima soffermandosi particolarmente sulla capacità di improvvisazione degli individui durante i periodi di crisi. L'autore argomentò che questa capacità di improvvisazione fosse il risultato di un'ottima politica di gestione degli interventi delle Human Resources (HR), e Luthans et al. (2010) dimostrarono come interventi proattivi di HR e altre pratiche reattive, possano migliorare la resilienza individuale e conseguentemente quella organizzativa.

Sotto quest'ottica lo sviluppo delle risorse umane, o Human Resource Development (HRD), ovvero i diversi settori di formazione e sviluppo posti in essere dalle organizzazioni per migliorare le conoscenze, abilità ed educazione dei propri impiegati, potrebbe essere definito come un nuovo elemento di successo della resilienza individuale e quindi organizzativa.

Nonostante il chiaro collegamento tra gestione delle risorse umane, o Human Resource Management (HRM) di cui l'HRD è sottoinsieme, le varie prassi organizzative e la conseguente performance aziendale, l'HRM è stato raramente considerato come una funzione in grado di generare valore nelle organizzazioni a causa della difficile misurabilità in termini tangibili del suo contributo alla performance generale (Guest 2011). Tuttavia, la situazione sta in parte cambiando, a causa della pressione esercitata dalla crisi globale che ha portato le varie organizzazioni a ricercare pratiche che, grazie a specifiche politiche di HRM, permettano di sviluppare la resilienza dei dipendenti.

Queste ultime possono essere definite come prassi di gestione delle risorse umane pianificate e implementate per offrire agli individui l'opportunità di "rimbalzare

indietro”, o “spring back”, dalle avversità e di sviluppare e mantenere risorse in grado di rinforzare la resilienza del capitale psicologico.

Basandosi sulla letteratura concernente la resilienza e sulle ricerche di Bardoel et al. riguardanti l’HR (2014), le migliori pratiche di HRM per sviluppare la resilienza dei dipendenti risultano essere le seguenti:

- Assicurare *sostegno sociale sul luogo di lavoro*, garantendo un ambiente sereno e collaborativo.
- Porre in essere *prassi volte a garantire l’equilibrio tra vita professionale e privata*, quali politiche formali o impegno nell’adattamento alle diverse culture presenti nel luogo di lavoro, essendo raramente la sfera lavorativa separata da quella personale.
- Stabilire un *programma di assistenza ai dipendenti*, come servizi di consulenza personale per prevenire o risolvere problematiche che possono insorgere nel contesto lavorativo.
- Implementare *programmi di sviluppo delle risorse umane*, mediante politiche di addestramento e formazione.
- Offrire *condizioni di lavoro flessibili e un sistema volto ad assegnare premi e benefit ai dipendenti*, offrendo un regolare turnover dei turni per evitare la rescissione di contratti lavorativi o modifiche sui criteri retributivi per soddisfare gli interessi degli impiegati.
- Garantire *sistemi di salute e sicurezza sul luogo di lavoro*, offrendo formazione sulla sicurezza ed ottime condizioni lavorative.
- Stabilire un *sistema di gestione dei rischi e delle crisi*, relativo a disastri naturali, furto sul luogo di lavoro o investimenti in tecnologie che garantiscano una maggiore sicurezza.
- Infine, è necessaria *un’efficace gestione della diversità del personale* mediante politiche di adattamento ed integrazione.

Ciò nonostante va tenuto presente che alcune decisioni di competenza della gestione delle risorse umane potrebbero risultare irrilevanti o addirittura controproducenti dal punto di vista del potenziamento della resilienza dei dipendenti. Per esempio, in un periodo di crisi come l’attuale causato dal Covid-19, molte organizzazioni potrebbero adottare strategie di HRM per la riduzione dei costi quali il ridimensionamento della forza lavoro,

generando insoddisfazione e malcontenti tra i dipendenti (volendo tralasciare importanti problematiche personali relative alla riduzione del salario). Va quindi evidenziato come la stessa funzione di HR sia al contempo responsabile dell'abbattimento e della conservazione del morale e della dedizione dei dipendenti.

1.5 Conclusioni

Nel primo capitolo si è esaminato il significato del termine resilienza in copiosi ambiti di studio: dall'ingegneria dei materiali, alla psicologia giungendo infine a un'analisi approfondita della resilienza individuale, di come questa possa influenzare quella organizzativa, e di come possa essere condizionata e sviluppata grazie a mirate politiche di Human Resources.

Come affermato da Mitsakis (2019) le sfide che le organizzazioni si trovano ad affrontare sono innumerevoli e scaturenti da dinamiche sia micro che macroeconomiche. Sorge spontaneo domandarsi come queste riescano ad assorbire uno shock, riorganizzare la propria struttura ed attività, e al contempo mantenere attive tutte le funzioni vitali per poter essere in grado di sopravvivere.

Nel secondo capitolo, a seguito dell'approfondimento di alcuni fondamenti teorici, si analizzerà la resilienza organizzativa e i suoi presupposti strutturali e gestionali. Ci si soffermerà, infine, sull'enorme sforzo posto in essere da un grande numero di imprese italiane per fronteggiare la pandemia globale che in questi ultimi mesi sta mettendo in ginocchio e in seria discussione la sopravvivenza di molte organizzazioni.

2. CAPITOLO SECONDO -

LA RESILIENZA ORGANIZZATIVA

2.1 Introduzione

Dopo aver investigato nel primo capitolo il concetto di resilienza in termini generici ed essersi soffermati sullo sviluppo della resilienza individuale come mezzo per il potenziamento di quella organizzativa, nella seconda parte dell'elaborato si procederà ad una delimitazione della nozione, concentrandosi sullo studio e sull'analisi della resilienza organizzativa.

In seguito alla definizione e circoscrizione dell'ambito di studio, si procederà con la presentazione di alcuni modelli teorici: the *principles model of resilience* e il *resilience triangle model*, necessari per comprendere il dinamismo del fenomeno in analisi.

Successivamente si trasferirà l'attenzione sulle peculiarità possedute dalle organizzazioni definite resilienti, individuandone i presupposti strutturali e gestionali.

Infine, verrà enucleata la difficile sfida affrontata dalla totalità delle imprese mondiali: la lotta contro la pandemia di Covid-19. Ci si tratterà, tuttavia, entro i confini italiani per comprendere la lodevole riconversione di molte imprese del tricolore verso la produzione di mascherine o respiratori per aiutare la penisola italiana nella lotta contro il coronavirus. Una cooperazione tra enti ed organizzazioni appartenenti a settori e mercati differenti, legati solamente dalla forza e voglia di aiutare il proprio paese in difficoltà.

2.2 Definizione e modelli teorici

Nel capitolo precedente è stato affrontato il tema della resilienza con una prospettiva spiccatamente individuale, concentrandosi sul come rafforzare il capitale psicologico dei soggetti che lavorano all'interno delle organizzazioni. Non bisogna tuttavia dimenticare che le organizzazioni sono insiemi di persone, di risorse (materiali e immateriali) e di relazioni tra loro coordinate in vista del raggiungimento di un comune obiettivo (Costa, Gubitta, Pittino, 2014, p.1); risulta dunque evidente come la qualità e i processi di rafforzamento della resilienza potranno essere applicati alle stesse organizzazioni, oltre che agli individui che le compongono.

Un'organizzazione resiliente sarà quella in grado di recepire sia le minacce interne, come tensioni tra dipendenti o inerzia al cambiamento; sia le minacce esterne, quali sistemi sociali, clima politico o ambiente generale, trasformandole in opportunità di crescita e miglioramento.

La resilienza organizzativa ci da indicazioni su quelle definite come capacità adattive: elemento che consente alle organizzazioni di rispondere agli shock e superare eventi negativi per dare inizio a un cambiamento dettato dall'ambiente mutevole. Questo processo permetterà di resistere a situazioni avverse e di impadronirsi, a partire dalle difficoltà, delle competenze organizzative necessarie. La resilienza delle organizzazioni è quindi una qualità che non si limita al ripristino delle funzioni attive prima dello shock; bensì pone radici sull'anticipazione, preparazione, risposta e adattamento sia al cambiamento incrementale sia a inconvenienti improvvisi, con l'obiettivo di sopravvivere e prosperare (Sito web BSI Group).

Nell'articolo "A conceptual models approach to organizational resilience" pubblicato sul The Australian Journal of Emergency Management (2010), Gibson e Tarrant presentano una serie di modelli concettuali di resilienza organizzativa, sviluppati con l'obiettivo di mettere in luce lo spettro di fattori interdipendenti meritevoli di considerazione nello sviluppo di tale disciplina.

Il primo modello che verrà esaminato sarà il "Principles model of resilience". Questo modello nasce dalla commistione di diverse tematiche emerse da paragoni effettuati tra i vari ambiti di studio della resilienza, ponendo le fondamenta su sei principi chiave:

- La resilienza è *un risultato*. Non si tratta di un processo, strategia o di una misura predittiva; bensì di un elemento osservabile come conseguenza di un cambiamento sostanziale nelle circostanze.
- La resilienza *non è un tratto statico*. Si tratta di un elemento dinamico, e di conseguenza muterà in funzione della volatilità nell'ambiente esterno e dell'evoluzione delle capacità organizzative nel tempo.
- La resilienza *non è un singolo tratto*. Questa deriva dall'interazione di molti fattori, la cui presenza, importanza e contributo nello sviluppo della resilienza varieranno a seconda del mutamento delle circostanze.
- La resilienza è *multidimensionale*. Non esiste un singolo modello che tratti questa disciplina esaustivamente, in quanto ciascuno di essi presenta limitazioni.

Generalmente l'approccio migliore è affrontare i diversi aspetti del tema da punti di vista complementari.

- La resilienza *esiste in una gamma di condizioni*. Lo spettro va da una resilienza scarsa (vulnerabilità) ad una alta (organizzazione resiliente), sviluppabile attraverso il potenziamento delle capacità organizzative mediante interventi volti a migliorare la preparazione proattiva. Questo permetterà di giungere a un livello di grande adattabilità in condizioni di forte incertezza (Figura 4).
- La resilienza *è fondata su un'ottima gestione del rischio*. Raramente le organizzazioni si mostreranno resilienti senza aver posto in essere alcuna prassi volontaria. Ogni approccio sarà basato sulle valutazioni, trattamento e monitoraggio dei rischi.



Figura 4 - La progressione della resilienza verso la maturità
Da: "A conceptual models approach to organizational resilience" (2010)

Questi sei principi rappresentano le fondamenta sulle quali altri modelli concettuali della resilienza possono essere costruiti e, parallelamente, evidenziano dove molti altri modelli esplicativi risultano essere carenti. Infatti, molti studi patrocinano una stima della resilienza organizzativa basata sulla valutazione delle caratteristiche organizzative in situazioni routinarie (Figura 5a). Tuttavia, i connotati intrinseci di ogni organizzazione potrebbero virtualmente relazionarsi con la fitta rete di relazioni intra- ed inter-organizzative diversamente a seconda delle condizioni affrontate dall'organizzazione e, conseguentemente, contribuire diversamente allo sviluppo della resilienza. Risultano quindi più coerenti i modelli che valutano la resilienza organizzativa sulla base del tipo di relazioni instaurate tra le capacità resilienti organizzative e il contesto mutevole con cui questa si relaziona (Figura 5b). Questo perché le circostanze potrebbero influenzare sia positivamente sia negativamente la capacità di risposta, creando un ampio spettro di

possibili risultati. Di conseguenza, in assenza di un approccio solido per modellare una gamma dinamica di contesti diversi, la stima più coerente risulta essere una valutazione delle capacità resilienti di un'organizzazione.



Figura 5 - Paragone tra (a) il modello tradizionale e statico di resilienza con (b) il "principles model of resilience"

Da: "A conceptual models approach to organizational resilience" (2010)

Il secondo modello ad essere esposto sarà il "The resilience triangle model". Nello sviluppo di questo approccio Gibson e Tarrant (2010) si posero come obiettivo la teorizzazione di un modello in grado di accorpate i connotati dei costrutti da loro elaborati in precedenza. Per inglobare i risultati dei loro studi pregressi si servirono dello stesso schema utilizzato nel "Triangolo del fuoco" per evidenziare come, eliminando anche solo una delle capacità resilienti proprie di un'organizzazione, rappresentate dai lati del triangolo, la resilienza "svanisca" (Figura 6). In particolare, le tre tipologie di capacità sono: capacità connesse ai vari processi; capacità legate alle risorse e all'infrastruttura; e capacità relative alle conoscenze, persone e leadership. Inoltre, il modello evidenzia la natura fluida delle tre diverse aree descritte; le quali vengono monitorate, valutate e adattate in continuazione dai processi organizzativi per garantire che:

- Siano *adatte allo scopo*. I parametri di progettazione devono soddisfare i compiti da espletare.
- Abbiamo una *capacità sufficiente* per assicurare il raggiungimento degli obiettivi organizzativi.
- Siano sufficientemente *tenaci*. Le diverse capacità devono continuare a funzionare anche sotto forte stress.
- Dimostrino *flessibilità* superando i parametri di progettazioni originali per fronteggiare circostanze mutevoli.

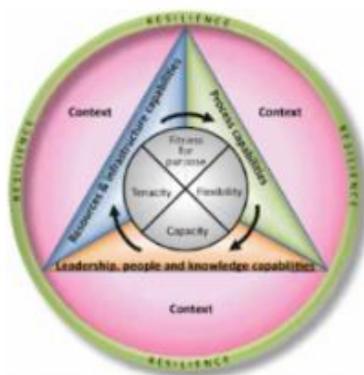


Figure 6 - The resilience triangle model
Da: "A conceptual models approach to organizational resilience" (2010)

Si rivela evidente come ogni perdita di efficienza in una o tutte le capacità menzionate potrebbe potenzialmente danneggiare la resilienza organizzativa. L'impatto deriverà dalla natura delle interazioni con lo specifico contesto affrontato, rendendo impossibile quantificare a priori la portata del deterioramento o potenziamento, dettato dall'incapacità di fornire una sua misurazione statistica e univoca.

2.3 I presupposti di un'organizzazione resiliente

Un aspetto che accomuna i diversi rami dell'attività economica, siano essi di competenza del settore pubblico o privato, è l'urgenza di fronteggiare situazioni crescenti di incertezza e turbolenza ambientale (Boyne & Meier, 2009; Wang & Wang, 2017). Il dinamismo e l'incertezza del quadro circostante hanno spinto la proliferazione di quella che, nella letteratura scientifica, è stata definita come una "Rincorsa alla resilienza" (Hamel & Välikangas, 2003). Il conseguimento di una spiccata resilienza organizzativa si configura, in termini generali, nell'acquisizione di una capacità di risposta tempestiva e congrua alle molteplici e mutevoli sfide competitive che oggi le organizzazioni si trovano ad affrontare (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016). Tenendo presenti queste considerazioni introduttive, è bene ricordare che il conseguimento della resilienza organizzativa è un percorso fitto di difficoltà; le quali sono principalmente radicate nella sua natura spiccatamente *core* e *firm-specific*, risultante nell'impraticabilità dell'emulazione di strategie poste in essere da altre organizzazioni nel tentativo di conseguirla (Gover & Duxbury, 2018).

Essendo un processo che necessita una progettazione ed espletazione *in-house*, per eccellere le varie organizzazioni devono attingere dalle risorse a loro disposizione.

Nell'articolo "Un inquadramento concettuale della resilienza organizzativa. Verso la formulazione di una ricetta per rendere un'organizzazione resiliente" dell'Electronic Journal of Management, Palumbo e Manna (2019) elencano le quattro principali fonti da cui le aziende traggono l'energia necessaria all'alimentazione della resilienza organizzativa:

- *L'abilità percettiva aziendale*, insediata principalmente nelle unità di confine della struttura aziendale, o *boundary unit*.
- La forte *integrità tra le varie aree organizzative*.
- Il *costante supporto a tutti i membri dell'organizzazione* per evitare che questi percepiscano il cambiamento come una minaccia.
- Il possesso e lo sfruttamento della *destrezza strategica* e dell'*azione strategica*.
La prima sottende la flessibilità organizzativa, mentre la seconda l'abilità di tradurre in termini pratici le strategie basate sulla flessibilità e l'adattamento.

Lontana dall'essere una funzione intrinseca delle organizzazioni, la resilienza organizzativa può essere quindi definita come la dinamica olistica posta in essere dall'organizzazione per conseguire sia piano strategico che strutturale un migliore ricezione degli stimoli esterni; e per maturare, sul piano gestionale e processuale, una miglior prontezza nel fronteggiare gli eventi esterni potenzialmente destabilizzanti per gli equilibri organizzativi interni (Palumbo & Manna, 2019).

Da questa esaustiva definizione di resilienza, declinata nella sfera organizzativa, si può comprendere come quest'ultima non possa essere concepita come una componente di natura statica dell'azienda. Essa rappresenta, infatti, l'esito di uno sviluppo poliedrico e composto, al cui risultato contribuiscono componenti di natura strutturale e gestionale.

I presupposti strutturali della resilienza organizzativa

In uno studio di Pal, Tortensson e Mattila (2014) sulle piccole e medie aziende del settore tessile è emersa la criticità di tre fattori strutturali ritenuti condizioni necessarie all'acquisizione della resilienza organizzativa:

- La *disponibilità di risorse (resourcefulness)*, sotto forma di un portafoglio differenziato di risorse distintive prontamente attivabili per rispondere tempestivamente a mutamenti ambientali improvvisi.

- La *competitività dinamica* (*dynamic competitiveness*) dell'organizzazione, rappresentata dalla corroborazione nel tempo dei suoi *asset* specifici e nella valorizzazione delle relazioni inter-organizzative.
- Una *cultura orientata all'apprendimento*, necessaria per dotare l'organizzazione dell'agilità strategica e strutturale indispensabile per adattarsi alle circostanze esterne ed agevolarne il cambiamento interno.

Essenzialmente, per sviluppare condizioni di resilienza un'organizzazione deve acquisire i presupposti strutturali responsabili del conseguimento sia delle capacità adattive rispetto le dinamiche competitive sia dell'abilità predittiva verso le evoluzioni possibili dell'ambiente esterno. Tale impianto può essere effigiato mediante una rappresentazione a più livelli (Figura 7) dove:

- Lo strato più esterno comprende le *architetture formali* attivate dall'azienda per ghermire le informazioni relative allo scenario sotto indagine.
- Un livello intermedio presidiato dalle *pratiche* e dai *processi organizzativi*, ridefinite costantemente da interventi strutturali valendosi dalle informazioni recepite nello strato più esterno.
- Un nucleo occupato dai *valori* e dagli *assunti impliciti*, fonte di stimolo per l'azienda verso un continuo adattamento alle minacce provenienti dall'esterno.

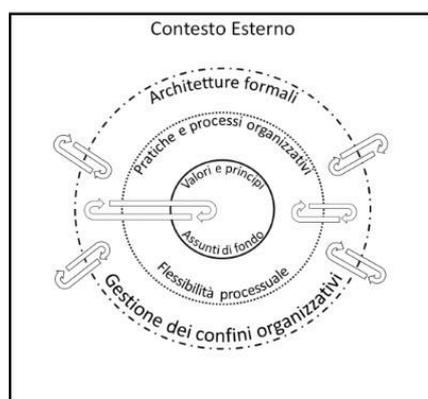


Figura 7 - L'interpretazione multistrato degli antecedenti della resilienza organizzativa

Da: "Un inquadramento concettuale della resilienza organizzativa. Verso la formulazione di una ricetta per rendere un'organizzazione resiliente" (2019)

I presupposti gestionali e comportamentali della resilienza organizzativa

Come proferito nel capitolo precedente, le risorse umane rappresentano un pilastro per la salvaguardia delle condizioni di resilienza organizzativa. Sono infatti i singoli soggetti, divisi in *team*, a possedere le competenze cognitive e comportamentali in cui quest'ultima si insedia. Viene portata alla luce la rilevanza dell'adozione di programmi di gestione delle HR che agevolino, tanto a livello di singola posizione quanto di gruppo, il continuo approntamento al cambiamento e all'adozione di un'impostazione organica sia nella partizione del lavoro sia nel coordinamento dei compiti individuali. Questo potrebbe permettere l'instaurazione di condizioni favorevoli alla maturazione della resilienza all'interno dei singoli *team* di lavoro, e solo successivamente si provvederà all'istituzione della resilienza sistemica (Rodríguez-Sánchez & Perea, 2015).

In particolare, gli elementi che consentono il radicamento di condizioni di resilienza all'interno dei singoli *team* sono:

- La diffusione di un *sentimento di efficacia collettiva* tra i membri dell'organizzazione; da intendersi come la consapevolezza delle conoscenze, competenze e risorse necessarie ad affrontare l'incertezza ambientale.
- La promozione di uno stile di *leadership* di tipo *trasformatore*, con fine di erodere la distanza gerarchica percepita e di tessere una fitta rete di relazioni tra le risorse umane.
- L'*incentivazione* del *lavoro di squadra*, per promuovere le relazioni tra i diversi *team* organizzativi.

Questa premessa porta a condividere il pensiero di Fandiño, Formiga & de Menezes (2018), ovvero che la flessibilità e lo sviluppo organizzativo siano resi possibili da una capillare distribuzione di capitale intellettuale in tutte le parti dell'organizzazione, mettendo al centro la conoscenza esperienziale e relazionale. Il successo di questo modello (Figura 8) è basato di cinque premesse evidenziate da Vogus e Sutcliffe (2007):

- La *sollecitudine* di tutti i membri dell'organizzazione verso le vulnerabilità organizzative.
- La coscienza della *fallacità* delle *interpretazioni superficiali* riguardo le capacità organizzative di assorbire e rispondere ai mutamenti ambientali.

- Una marcata ricettività agli scostamenti delle *performance* individuali e di gruppo.
- Il costante zelo nell'*apprendimento critico* degli errori passati e nell'imperizia nel controllo dell'incertezza ambientale.
- La *ricerca di consiglio* e di *complicità* tra i membri dell'organizzazione con maggiore *expertise*.

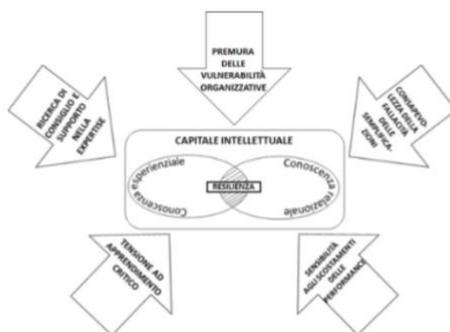


Figura 8 - Gli antecedenti comportamentali della resilienza organizzativa
Da: "Un inquadramento concettuale della resilienza organizzativa. Verso la formulazione di una ricetta per rendere un'organizzazione resiliente" (2019)

La più cristallina implicazione congetturabile dalla presente analisi risulta essere l'imprescindibilità dei connotati strutturali e comportamentali nel perseguimento della resilienza sistemica organizzativa.

Sotto il primo punto di vista la resilienza organizzativa configura come *dynamic capability* sulla quale le organizzazioni edificano la capacità di rinnovarsi perpetuamente sia sotto il profilo strutturale sia sotto quello processuale. Le competenze organizzative indispensabili per il suo sviluppo si dimostrano essere: lo sviluppo di adeguate abilità percettive, per raccogliere segnali provenienti dall'ambiente esterno necessari allo sviluppo di soluzioni strutturali e gestionali; e il rinvigorismento della duttilità, facendo leva sul proprio capitale sociale ed intellettuale. Emerge, quindi, la residualità dell'adattamento reattivo come componente della resilienza organizzativa. Questa, infatti, presume la sagacia aziendale nell'anticipazione dei cambiamenti esterni, rivelando la necessità ma non sufficienza degli ingredienti strutturali nella ricetta della resilienza organizzativa (Figura 9). È infatti indispensabile andare ad agire anche nella sfera comportamentale, tramite l'implementazione di interventi di tipo *soft* in grado di accentuare la sensibilizzazione dei membri dell'organizzazione a contrastare situazioni

saldamente incerte. Questo garantirà una migliore proattività organizzativa e l'instaurazione di un clima ricettivo e propenso al cambiamento in tutte le sue aree.

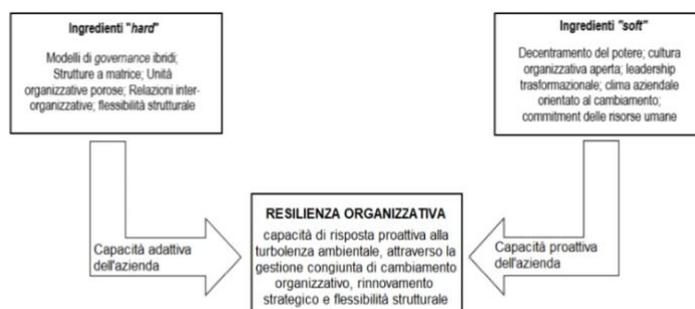


Figura 9 - La ricetta per la resilienza organizzativa

Da: *“Un inquadramento concettuale della resilienza organizzativa. Verso la formulazione di una ricetta per rendere un’organizzazione resiliente”* (2019)

2.4 La riconversione delle aziende italiane nella lotta contro il Covid-19

Nel paragrafo precedente è stato approfondito il tema della resilienza organizzativa con una prospettiva spiccatamente teorica, ove sono stati forniti i rudimenti della disciplina mediante il ragguaglio dei cardini strutturali e comportamentali delle organizzazioni connotate internamente da una resilienza sistemica. Una caratteristica dei vari contesti esterni ed interni che possono involuppare un’organizzazione è l’eterogeneità, offrendo un ampio ventaglio di situazioni e circostanze dove poter osservare la loro risposta ad eventi in grado di turbarle e, potenzialmente, portarle al tracollo. Un esempio odierno meritevole di attenzione è rappresentato dall’attuale pandemia di Covid-19, o SARS-CoV-2, in grado di mettere in ginocchio l’economia globale e di questionare la sopravvivenza di molte aziende mondiali.

Nella penisola italiana la notizia di una “polmonite anomala” a Wuhan (Cina), giunse a dicembre 2019 senza suscitare grosse preoccupazioni. Il 30 gennaio 2020 venne dichiarato lo stato di emergenza globale dall’OMS e i primi casi rilevati in Italia, non provenienti dalla Cina, emersero nel mese di febbraio; portando velocemente il paese al lockdown.

Lo stato italiano è stato uno dei più colpiti soprattutto nel primo periodo di diffusione del virus, a causa di una generale sottovalutazione dei primi segnali di pericolo e per via di

un Sistema Sanitario Nazionale già operante ben oltre i propri limiti e reo di essersi trovato impreparato a fronteggiare la pandemia in rapida espansione. Questa tesi fu argomentata da Riva in un articolo pubblicato sulla rivista “L’Espresso” (2020) dove identificò tre principali falle nel SS che hanno quasi ne sancirono il collasso:

- *Mancanza di investimenti*, quantificabili in una cifra approssimabile ai 10 miliardi di euro per essere alla pari degli altri paesi europei.
- *Mancanza di medici e infermieri*, quantizzabili nell’ordine del centinaio di migliaia di operatori sanitari. In Italia vi sono 5.6 infermieri per mille abitanti contro i 12.6 della Francia, con una variazione del personale impiegato nel SSN tra il 2010 e il 2017 del -5.8%.
- *Mancanza di spazi per l’isolamento dei pazienti*, in quanto il SS ha perso in un decennio circa 70 mila posti letto.

Nella sfera delle organizzazioni si iniziò a sentire la pressione esercitata dal virus già dal 24 febbraio, primo giorno lavorativo dopo il *decreto-legge n.6*; per riuscire a tornare in condizioni di semi-normalità solamente il 3 maggio, ultimo giorno di lockdown prima dell’entrata in vigore del *DPCM 26 aprile 2020*. Esattamente settanta giorni in cui “la società italiana ha dato una grande prova di resilienza sia individuale sia organizzativa” (Gubitta, 2020).

Fu da subito chiara l’inopia nazionale di mascherine, gel igienizzante e respiratori; le prime due necessarie ad impedire la diffusione del virus, i terzi indispensabili per la ventilazione polmonare richiesta dai pazienti in terapia intensiva. Il capo della protezione civile Angelo Borrelli quantificò la necessità mensile ad almeno 90 milioni di mascherine, numero ben superiore alla disponibilità italiana; portando il web a una guerra al rialzo dei prezzi dei vari dispositivi rendendo indispensabile l’intervento della GdF.

Una delle soluzioni individuate dal governo Conte II, per sopperire alla curva di domanda sempre più acclive per questi dispositivi medici, fu la riconversione industriale. Venne richiesto un forte sforzo organizzativo ed economico agli imprenditori italiani a sostegno del proprio paese, una dimostrazione di spiccata resilienza organizzativa ed attaccamento al tricolore risultante in una riorganizzazione aziendale definibile romantica. A supporto del processo il governo promulgò il *Decreto Cura Italia* il 17 marzo 2020, stanziando 50 milioni di euro per “sostenere le aziende che vogliono ampliare o riconvertire la propria attività per produrre dispositivi medici e/o di dispositivi di protezione individuale”, che

“dovranno realizzare un programma di investimenti compreso tra 200 mila e 2 milioni di euro, che sarà agevolato al 75% con un prestito senza interessi rimborsabile in 7 anni” (DL Cura Italia, 2020).

La reazione del tessuto imprenditoriale italiano fu forte, a decine tra i leader nei vari settori risposero alla chiamata prontamente riconvertendo le proprie linee produttive. Il robot Sanbot Elf, presente al Museo delle culture di Milano, è stato riprogrammato per fornire assistenza a distanza ai pazienti ospedalizzati a Varese in modo da ridurre al minimo ogni possibile contatto fisico. La startup bresciana Isinnova ha riadattato la maschera da snorkeling “Easybreath” venduta da Decathlon in una maschera respiratoria di emergenza grazie alla valvola ribattezzata “Charlotte” (Bronner, 2020). L’azienda tessile “Miroglio”, con fatturato di 577 milioni, ha accantonato l’alta moda per riconvertire le proprie linee alla produzione di mascherine, con una produzione a regime di 75-100 mila al giorno (Carli, 2020). Il leader della cosmetica Bulgari ha deciso di produrre, assieme allo storico partner di fragranze Icr gel disinfettante per mani, con una produzione stimata di 6 mila pezzi al giorno (Gervasio, 2020). Infine Ferrari, produttore di automobili di lusso, ha riorganizzato le proprie linee produttiva per la fornitura di ventilatori polmonari. Il respiratore “FI5” è stato realizzato fulmineamente, utilizzando materiali di semplice reperibilità e di basso costo. Il progetto è un “open source” che permette a chiunque di riprodurlo nel mondo, suscitando un forte interesse dei paesi latinoamericani ora nel vivo della lotta contro il virus.

2.5 Conclusioni

Nel secondo capitolo si ha circoscritto il lemma resilienza, dedicandosi ai connotati inerenti all’ambito organizzativo. Sono stati esposti alcuni dei modelli teorici alla base delle manifestazioni di resilienza sistemica organizzativa, per poi passare ad una scissione degli attributi propri di un’organizzazione resiliente in aspetti strutturali e comportamentali. Infine, è stato approfondito un fenomeno di portata globale dichiarato pandemia dall’OMS, che ha reso l’Italia e, più ampiamente il mondo, un palcoscenico dove i vari attori organizzativi hanno manifestato ragguardevoli capacità resilienti attraverso un’involuta e lodevole riconfigurazione delle linee produttive nel proposito di propugnare il proprio paese nello scontro con il virus.

Nel terzo capitolo ci si focalizzerà sulla pandemia di Covid-19, soffermandosi sui fattori che hanno permesso la diffusione capillare del virus e sull'impatto economico da lui esercitato, analizzando con particolare attenzione le conseguenze delle politiche di distanziamento sociale. Successivamente si passerà alla trattazione dell'importanza del risk e crisis management nella gestione di periodi di dissesto, dove verrà proposto un recente modello a quattro step per il Covid-management. Infine, si esaminerà un caso di studio riguardante gli sforzi delle varie imprese italiane per non soccombere dinanzi al virus, si analizzeranno i fattori che hanno permesso alle imprese italiane a proprietà familiare di ottenere una performance e resilienza superiore.

3. CAPITOLO TERZO -

RESILIENZA: ELEMENTO CHIAVE PER SOPRAVVIVERE ALLA PANDEMIA DI COVID-19

3.1 Introduzione

Considerata nel precedente capitolo la sfumatura fortemente organizzativa della resilienza, in questa ultima sezione dell'elaborato si valuterà meticolosamente l'impatto della pandemia di Covid-19 sulle organizzazioni mondiali, e alcune delle strategie elaborate da queste ultime per sopravvivere al periodo di crisi.

Si esordirà con una generale panoramica delle cause responsabili della capillare diffusione del virus, soffermandosi successivamente sui danni causati all'economia mondiale e sull'importanza delle politiche di distanziamento sociale. In seguito, si approfondirà l'importanza del risk e crisis management, utile strumento nella previsione e gestione di situazioni impreviste in grado di minare la sopravvivenza delle organizzazioni: disciplina fondamentale per non soccombere dinanzi la crisi scaturita dalla pandemia. Verrà poi proposto un recente modello di crisis management a quattro step per la gestione del Covid-19.

Si terminerà infine lo scritto con un ulteriore caso di studio relativo l'apporto della proprietà familiare nelle organizzazioni quotate italiane, elemento indagabile empiricamente tramite l'analisi della performance aziendale durante la diffusione del Covid-19. Si analizzeranno i fattori che hanno permesso a queste ultime di ottenere risultati e resilienza superiore in un periodo di forte incertezza ed astrusità.

3.2 Le conseguenze economiche del Covid-19

Per la preponderanza del 2019 e l'inizio del 2020, l'attenzione dei media mondiali è stata catturata da numerose dinamiche politiche ed economiche tra le quali spiccavano la guerra commerciale tra Stati Uniti e Cina, le elezioni presidenziali degli USA e le conseguenze della Brexit sull'economia mondiale. A partire da questo involuto scenario futuro, l'International Monetary Found (IMF) a Gennaio 2020 aveva ipotizzato una crescita globale del 3.3% nell'anno corrente (Sito IMF, 2020); previsione che ha esatto

una copiosa rivalutazione a ribasso a seguito della presa di coscienza riguardo l'impeto e la drammaticità della diffusione del nuovo ceppo di Coronavirus nel mondo. Attualmente l'Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) ha stimato una contrazione del GDP mondiale del 6%, ovvero 9.3 punti percentuali in meno rispetto alle stime di inizio anno. Quella fornita è una media mondiale, dal momento che alcuni paesi come Italia, Francia o Regno unito sono stati colpiti più duramente registrando picchi di contrazione del Pil, nell'ipotesi in cui non vi sia una seconda ondata di contagi che porterebbe ad un secondo lockdown nell'anno corrente, di rispettivamente -11.3, -11.4 e -11.5 punti percentuali.

Fernandes nell'articolo "Economic effects of coronavirus outbreak (COVID-19) on the world economy" (2020) sottolinea come la recente endemia che il globo si trova a contrastare sia differente da tre importanti emergenze globali verificatesi nell'ultimo centennio quali: l'influenza spagnola (1918-1919), il virus dell'Ebola datato circa 2013-2016 e la crisi economica del 2008-2009. L'autore patrocina una visione di un'emergenza senza precedenti storici, argomentando come:

- Il Covid-19 sia stato dichiarato *pandemia globale*.
- I *tassi di interesse* siano ai *minimi storici*.
- Il *mondo* sia molto più *interconnesso* ed *integrato*.
- L'emergenza abbia generato *ripercussioni* nelle *supply chains*.
- La crisi corrente abbia *ridotto* simultaneamente *domanda* e *offerta*.
- *Le imprese e le attività economiche* siano state *parzialmente bloccate*.

Risulta evidente come l'emergenza attuale sia priva di antecedenti documentati, in parte per via del contesto storico attuale, dove la diffusione del virus è molto più rapida per via della forte globalizzazione dell'ultimo centennio; ma soprattutto per via delle ripercussioni economiche in quasi la totalità dei settori dell'attività umana (Ozili, 2020). Tra i settori più colpiti dal virus spicca quello del turismo, con perdite globali comprese tra i 275 e i 400 miliardi di euro, come spiega Gospodinova (2020), uno dei portavoce della commissione europea. Un secondo settore fortemente debilitato è stato quello dell'intrattenimento, con perdite stimate di un minimo di 142 miliardi di euro nei prossimi cinque anni (Bloom, 2020).

Un altro canale attraverso cui il virus ha impattato l'economia mondiale è stato tramite il *supply chain network*, per via del suo impatto sia nei paesi esportatori, ora con un forte deficit di output; sia nei paesi importatori, ora in penuria di materie prime. Allarmante è la stima del World Trade Organization (WTO) che ha pronosticato una riduzione del commercio globale nel 2020 del 32% e un'interruzione nella catena di approvvigionamento nel 75% delle organizzazioni (Sito web ISM).

Infine, un ulteriore influsso della diffusione capillare del virus nel mercato è stato delineato dal collasso dei mercati azionari a Marzo 2020. Alcuni indici azionari hanno registrato il crollo giornaliero più ingente mai registrato, come il *Dow Jones Index* che ha rilevato un record negativo di 2,977 punti il 16 Marzo 2020. Conseguenza diretta del crollo del mercato azionario è visibile nella figura 10: a causa dell'instabilità e dell'imprevedibilità del mercato finanziario il *VIX index*, anche conosciuto come “*fear index*”, che rappresenta le aspettative di volatilità di quest'ultimo, ha persino superato il picco registrato nel 2008/2009.

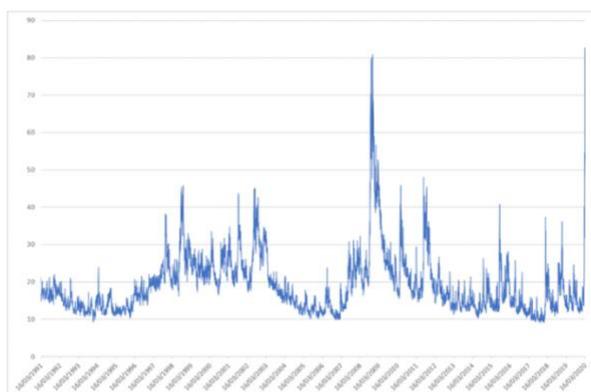


Figura 10 - VIX index tra il 1991 e il 2020

Da: <http://www.cboe.com/products/vix-index-volatility/vix-options-and-futures/vix-index/vix-historical-data>

I danni economici citati discendono, quasi per la totalità, dal blocco delle attività economiche indotto da periodo di *lockdown* che il mondo ha dovuto affrontare. Ozili nell'articolo “Spillover of COVID-19: impact on the Global Economy” (2020) servendosi di un modello statistico, ha determinato l'impatto delle politiche di distanziamento sociale sulla performance del mercato azionario e sul livello generale delle attività economiche durante il picco di diffusione di Marzo-Aprile 2020. Il risultato dello studio è visibile nella figura 11 dove nell'asse delle ordinate sono indicati, dall'alto verso il basso: numero di giorni di lockdown (SDL), restrizioni nella mobilità nazionale (RIM), limitazioni negli spostamenti internazionali (IR), adozione di politiche monetarie (MP), entità della spesa

per la politica fiscale (FP) e casi confermati (CC). Mentre nell'asse delle ordinate sono presenti dati relativi ai mercati finanziari quali il prezzo di chiusura (CP), di apertura (OP) o il prezzo più basso (LP) e alto (HP) registrato; infine è presente il livello generale delle attività economiche (EC).

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Closing Price (CP)	Opening price (OP)	Lowest Price (LP)	Highest Price (HP)	EC
SDL	-0.113*** (-4.87)	-0.112*** (-4.85)	-0.112*** (-4.87)	-0.112*** (-4.91)	-0.588*** (-3.20)
RIM	1.369* (1.90)	1.388* (1.95)	1.325* (1.86)	1.430** (2.02)	30.356*** (5.36)
IR	-0.580*** (-4.99)	-0.579*** (-5.05)	-0.587*** (-5.10)	-0.571*** (-4.99)	2.706*** (2.95)
MP	-1.107*** (-6.10)	-1.113*** (-6.22)	-1.096*** (-6.12)	-1.125*** (-6.32)	-11.517*** (-8.07)
FP	0.0003*** (40.67)	0.0003*** (41.2)	0.0003*** (41.07)	0.0003*** (41.44)	0.001*** (21.68)
CC	0.685*** (4.37)	0.680*** (4.39)	0.691*** (4.45)	0.674*** (4.37)	-1.467 (-1.19)
R ²	83.47	83.87	83.96	83.84	61.47
Adjusted R ²	82.29	82.72	82.71	82.68	58.71
Observation	76	76	76	76	76

Figura 11 - Impatto delle politiche di distanziamento sociale sul mercato azionario e le attività economiche

Da: "Spillover of COVID-19: Impact on the Global Economy" (2020)

Dai coefficienti di correlazione individuati è possibile argomentare come:

- Il numero dei giorni di lockdown (SDL) ha influenzato negativamente il mercato azionario e il livello generale delle attività economiche.
- Le restrizioni negli spostamenti interni (RIM) hanno avuto un impatto positivo sul mercato azionario e le funzioni economiche svolte.
- Le limitazioni sugli spostamenti internazionali (IR) hanno avuto conseguenze negative su tutte le variabili dipendenti elencate salvo EC.
- L'adozione di politiche monetarie (MP) ha avuto a sua volta un impatto negativo sulle variabili elencate nell'asse delle ascisse.
- L'entità della spesa per la politica fiscale (FP) ha influenzato positivamente i prezzi azionari e le attività economiche.
- Il numero di casi confermati (CC) ha condizionato positivamente le variabili associate ai mercati azionari, mentre non ha avuto effetti rilevanti sul livello generale di attività economiche essendo il coefficiente non significativo per questa variabile dipendente.

I risultati evidenziano come il distanziamento sociale imposto in molti paesi abbia leso l'economia nazionale e mondiale attraverso una diminuzione collettiva delle attività economiche e mediante i suoi effetti negativi sui prezzi del mercato azionario. Inoltre, emerge come una politica fiscale risulti essere più efficiente dell'adozione di politiche monetarie nella mitigazione degli effetti della pandemia di Covid-19; questo a causa della possibile esacerbazione della pressione inflazionistica causata dall'adozione di politiche monetarie accomodanti da parte delle banche centrali, il che conseguirebbe in un potenziale peggioramento della generale stabilità macroeconomica nel breve termine.

3.3 Risk e crisis management durante la pandemia

È possibile qualificare il coronavirus come pertinente alla categoria dei rischi *low-probability, high-impact*; o eventi *Six-sigma*, alludendo all'estremo della coda di una distribuzione di probabilità. Questi rappresentano i possibili scenari futuri la cui realizzazione è fortemente improbabile ma che, in caso effettiva concretizzazione, porterebbe a conseguenze disastrose (Merella, 2020). La minimizzazione dei primi focolai cinesi è indubbia nel "Global Risk Report" del World Economic Forum pubblicato a inizio anno (Figura 12). L'elaborazione grafica, nel ranking dei cinque maggiori rischi in termini di probabilità ed impatto, ha classificato il rischio sanitario come ultimo, dopo quello geopolitico e socioeconomico argomentando come "Le malattie non trasmissibili, come quelle cardiovascolari o mentali, hanno sostituito le malattie infettive come causa principale di morte" (Italiano, 2020).

La diffusa sottovalutazione ed impreparazione mondiale nel contenimento del virus è discernibile dalle ripercussioni economiche nel tessuto socioeconomico dei paesi più colpiti. In Italia le PMI, imprese con fatturato inferiore ai 50 milioni di euro (92% del totale), impiegano l'82% dei lavoratori e, come evidenziato dallo studio "The impact of coronavirus on Italian non financial corporates" della Cerved Rating Agency, con il perdurare dell'emergenza il 10.4% ne rischia il fallimento.

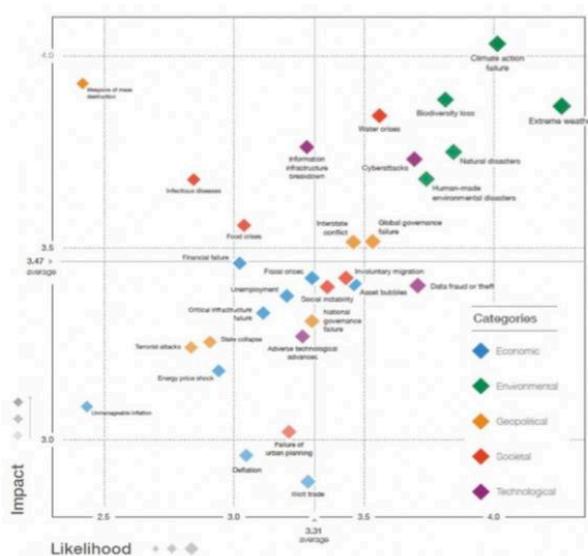


Figura 12 - Panorama dei rischi globali
Da: "World Economic Forum Global Risks" (2020)

Il Covid-19 si radica in un ambiente economico già fragile dove molte PMI operano con una limitata capitalizzazione e un ciclo finanziario precario sostenuto da un forte accesso al credito. È difatti stato stimato dalla startup innovativa Arisk che le imprese con ricavi compresi tra uno e 5 milioni di euro hanno bruciato circa 103 mila euro di cassa solamente nei primi quindici giorni di blocco, arrivando ai 450 mila delle imprese con fatturati fino ai 15 milioni (Rosati, 2020). I fattori esterni, tuttavia, non sono gli unici responsabili della crisi aziendale. Rosati argomenta come la crisi attuale sia innanzitutto di natura endogena: è di vitale importanza che le organizzazioni si dotino di strumenti e strategie interne che permettano di anticipare gli eventi avversi in modo da munire l'imprenditore del tempo necessario per scongiurare lo shock o, quanto meno, di ridurne l'impatto.

La gestione del rischio, o *risk management*, definita come "l'attività che serve ad identificare, valutare, contenere e trasferire tutti i rischi che possono recare danno o bloccare l'operatività delle imprese" (Sito web Il Sole 24 Ore, 2016) si rivela un elemento imprescindibile in queste circostanze straordinarie. Malauguratamente, proseguendo con l'esempio italiano, Lanzillo, senior partner di Deloitte, ha sottolineato come la gestione del rischio non sia totalmente abbracciata dalle PMI italiane, in quanto molte di esse tutt'ora continuano a considerare quest'ultimo come un costo e non come un'opportunità. Grazie ad uno studio condotto tra Marzo e Aprile 2020, incardinato sulla resilienza manifestata delle organizzazioni italiane nella risposta allo shock portato dalla pandemia di Covid-19, è stata possibile la teorizzazione di un modello a quattro fasi da parte di

Rapaccini et al (Figura 13). Questo costrutto fornisce una linea guida alle organizzazioni nel superamento e nella riconfigurazione delle proprie attività verso il raggiungimento del “new normal”, evidenziando problematiche e soluzioni attuabili in relazione a politiche di breve e lungo termine.

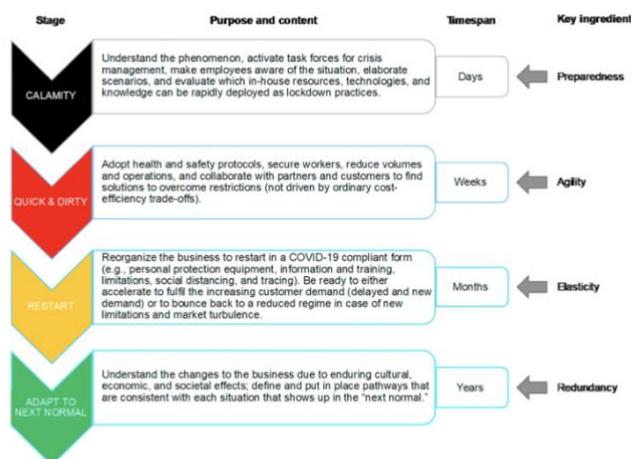


Figure 13 - Un modello di crisis management a quattro step per il Covid-19
Da: “Navigating the disruptive crises through service-led growth: The impact of Covid-19 on Italian manufacturing firms”

Fase 1: Calamità

Nella prima fase dell'emergenza l'elemento chiave risulta essere la *preparazione*. L'emergenza va affrontata giorno per giorno e le organizzazioni devono istituire task forces per il crisis management. Si rivela fondamentale il coinvolgimento degli attori chiave come CEO e responsabili della sicurezza, oltre che di tutto il personale. La priorità è comprendere il fenomeno, individuare esigenze primarie e rischi, elaborare possibili scenari futuri e diffondere una serrata consapevolezza dell'evento sotto indagine.

Fase 2: Veloce ed efficace

Il secondo passo per gestire nel modo ottimale la crisi è imperniato sull'implementazione di soluzioni semplici ed efficaci, con l'obiettivo di garantire quanta più continuità possibile ai vari business e l'espletazione degli ordini accumulati. Il lasso temporale è settimanale e le abilità chiave necessarie per sopravvivere a questo stadio sono connotate da un'imprescindibile *agilità* decisionale ed operativa. Le organizzazioni non avranno il tempo di elaborare nuove soluzioni, dovranno invece sviluppare strategie basate sulle risorse, tecnologie o prassi già in uso come lo smart working o il servizio clienti a distanza.

Fase 3: Ripresa

La ripresa è la fase in cui è entrata la penisola italiana il 4 Maggio 2020 quando i vari esercizi economici hanno ripreso le proprie attività con precise norme igieniche e di distanziamento sociale. La *flessibilità* rappresenterà un fattore inderogabile poiché la performance, i costi e i tempi di consegna verranno impattati dalle nuove norme di legge che potranno restare in vigore per mesi, se non più. Il rischio di una nuova ondata di contagi rimane vivo, di conseguenza una spiccata *elasticità* che permetta sia di accelerare la produzione per soddisfare la domanda rimasta inesa sia di tornare senza eccessive problematiche alle condizioni di lockdown della fase precedente è allo stesso modo imprescindibile.

Fase 4: Adattamento al “new normal”

Economisti e manager condividono la visione che il virus porterà dei cambiamenti nel lungo termine, e che l’era Post-Covid-19 sarà diversa dall’attuale. Sarà di primaria importanza negli anni a seguire la capacità di adattamento alle nuove prassi e standard, per sviluppare una marcata *flessibilità e ridondanza*. A questo merito nell’articolo sono state individuate cinque macro-aree organizzative passibili di trasformazioni:

- *Gestione della logistica*. Nel recente passato si è sviluppata sempre più la tendenza a stoccare materiali e prodotti in magazzini locati vicino alle fabbriche. D’ora in avanti per evitare interruzioni lungo la supply chain bisognerà immagazzinare questi ultimi il più vicino possibile ai clienti, passando dalla globalizzazione alla regionalizzazione.
- *Riorganizzazione del luogo di lavoro*. Più importanza andrà data allo smart working e alla collaborazione da remoto, incentivabile inizialmente mediante la condivisione di agende o calendari. Questo non significherà abbandonare il paradigma lavorativo conosciuto, ma si baserà sull’offerta di nuovi strumenti da affiancare a quelli già in uso.
- *Digitalizzazione*. Vista la forzata metamorfosi in digitale di tutte le attività che lo permettessero negli scorsi mesi, i manager concordano su un’era post-Covid-19 basata sull’incrementale digitalizzazione delle varie attività, senza mai abbandonare il contatto fisico.

- *Competitività delle soluzioni prodotto servizio*. I nuovi standard di sicurezza che saranno imposti ad organizzazioni e attività avranno un grosso impatto sulle loro performance economiche e finanziarie. I prezzi andranno rivisti spesso a rialzo e questo potrebbe questionare la convenienza nel continuare ad offrire certi servizi, spingendo verso la proposta di pacchetti contenenti sia servizi tradizionali che nuovi componenti digitali.
- *Opportunità per nuove soluzioni full-risk e outcome-based*. La diffusa incertezza riguardo ad ipotetici futuri lockdown potrebbe essere sfruttata per attrarre nuovi clienti tramite l’offerta di contratti full-risk che garantiscano risultati anche nel caso di future emergenze.

3.4 Familiar-ownership durante il Covid-19

Tra i principali connotati economici della penisola italiana ne emerge il tessuto organizzativo, articolato in una fitta rete di imprese familiari responsabili, in termini di produzione, di circa il 60% del Prodotto Interno Lordo italiano (Ballini, 2019). Le 784,000 organizzazioni rientranti in questa sfera rappresentano la spina dorsale dell’economia italiana (Scaramuzza, 2018) occupando, da sole, il 70% dei lavoratori italiani (Ballini, 2019). Queste ultime, come la totalità delle organizzazioni italiane e mondiali, hanno dovuto dimostrare, negli ultimi mesi, particolari capacità di robustezza, prontezza ed intraprendenza che hanno garantito lo *status* di “imprese resilienti” (Gubitta, 2020).

In uno studio di Amore, Quarato e Pelucco intitolato “Family ownership during the Covid-19 pandemic” (2020) è stato approfondito come il coinvolgimento delle famiglie in posizioni di proprietà e governance nelle organizzazioni abbia influenzato la performance finanziaria delle imprese italiane quotate durante la recente pandemia. La proprietà familiare o non-familiare rappresenta una delle principali differenze nel modo in cui le organizzazioni sono amministrare e gestite (Faccio e Lang, 2002). I proprietari delle prime sono notoriamente motivati dal desiderio di passare il business agli eredi, il che si traduce con orizzonti decisionali di lungo termine, più attenzione alla reputazione e un forte attaccamento all’impresa. D’altro lato durante una crisi, essendo più legati al personale, potrebbero dimostrare più riluttanza nel ridimensionarlo per

contenere i costi o potrebbero compiere azioni potenzialmente dannose per gli azionisti di minoranza (Lins et al., 2013). Nel tentativo di quantificare l'incidenza della componente familiare sulla performance nella recente emergenza sanitaria ed economica sono stati analizzati i risultati registrati dalle organizzazioni amministrare da familiari o da terzi. Nell'analisi condotta sono state vagliate un totale di 353 compagnie, di cui 226 a conduzione familiare (Famiglia detenente almeno il 25% dell'*equity*) e 127 non. Tra le prime 109 presentano un CEO appartenente al nucleo familiare, mentre le restanti 117 sono guidate da terzi.

Inizialmente i ricercatori hanno costruito una regressione lineare avente come variabile dipendente i CAR (*cumulative abnormal returns*) e tra le variabili indipendenti una *dummy* uguale a 1 nel caso di proprietà familiare, o 0 in caso contrario. I risultati sono visibili nella figura 14a: Osservando la colonna (4) rileva come la proprietà familiare abbia inciso notevolmente sulle performance aziendali, traducendosi in entrate superiori del 9% nelle organizzazioni sotto indagine. Rimane, tuttavia, il dubbio se i migliori risultati ottenuti durante la pandemia siano una conseguenza diretta di questa possidenza o se derivino da una qualunque tipologia di proprietà concentrata. Alla ricerca di una risposta nella figura 14b è stata sostituita la *dummy* "proprietà familiare" con le seguenti: controllo familiare, statale, da parte di entità finanziare o enti esteri. Confermando i risultati precedenti, il coefficiente relativo alla proprietà familiare risulta essere positivo, come per quello relativo al controllo statale e da entità estere. Risulta prossimo allo zero, invece, quello delle altre *dummy*.

Panel A. Dependent variable: Cum. abnormal returns					Panel B. Dependent variable: Cum. abnormal returns	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(1)	
Family firm	8.2787*	8.6298*	8.9198**	9.2218**	Family firm	12.0628**
	(4.3533)	(4.4945)	(4.5046)	(4.4855)	State control	(5.8162)
Ln assets		0.2569	0.2007	-0.0123	Financial control	20.9400*
		(0.7893)	(0.7914)	(0.7971)	Foreign control	(11.1565)
Debt to equity			0.0771	0.4510*	Ln assets	-1.4523
			(0.0785)	(0.2300)	Debt to equity	(7.5098)
Performance				1.9153*	Performance	7.3458
				(1.1081)	Industry dummies	(9.0237)
Industry dummies	Yes	Yes	Yes	Yes	Number of firms	-0.3575
Number of firms	353	353	353	353	Adjusted R ²	(0.8180)
Adjusted R ²	0.052	0.052	0.052	0.062		0.4308*
						(0.2299)
						1.9511*
						(1.1062)
					Industry dummies	Yes
					Number of firms	353
					Adjusted R ²	0.062

Figura 14 - Regressione riguardo l'incidenza della proprietà concentrata e familiare sulla performance aziendale durante il Covid-19

Da: "Family ownership during the Covid-19 pandemic" (2020)

Avendo estrinsecato la rilevanza empirica del controllo familiare dei business, i ricercatori sono passati all'analisi di chi ne detiene il controllo: i CEOs. È stata nuovamente sostituita la *dummy* "proprietà familiare" con due nuove variabili indipendenti caratterizzanti i business con un CEO appartenente al nucleo familiare o non. A conferma dei risultati precedenti, e come visibile nella figura 15, entrambe le tipologie di business familiari sperimentano una performance superiore; tuttavia i rendimenti risultano essere leggermente migliori per le imprese con CEO non estraneo, evidenziando come una leadership familiare sia la soluzione migliore per superare un'emergenza o in questo specifico caso una pandemia.

Dependent variable: Cumulative Abnormal returns	
	(1)
Family firm with family CEO	9.4551* (4.8260)
Family firm with non-family CEO	8.8427* (5.3219)
Ln assets	-0.0150 (0.7993)
Debt equity	0.4540* (0.2316)
Performance	1.9265* (1.1140)
Industry dummies	Yes
Number of firms	353
Adjusted R ²	0.057

Figura 15 – L'impatto di un CEO estraneo o non nei business familiari
Da: "Family ownership during the Covid-19 pandemic" (2020)

Coscienziosi dei risultati ottenuti, gli studiosi hanno voluto isolare il lasso temporale compreso tra il 24 Febbraio e il 31 Aprile 2020 per analizzare nello specifico l'impatto della proprietà e gestione familiare durante il periodo di massima diffusione del virus nella penisola italiana. A questo fine è stata inserita un'ulteriore variabile *dummy* "Post COVID" uguale a 1 se il periodo sotto indagine è quello specificato, o 0 se precedente. In aggiunta a questa sono presenti altre quattro variabili indipendenti riassuntive delle analisi condotte precedentemente nello studio: due inerenti all'appartenenza del CEO al nucleo familiare o meno, e due concernenti l'interazione della *dummy* "Post COVID" e i business familiari con CEO estraneo o meno.

Come visibile nella figura 16 le variabili "Post COVID" e "Family firm" presentano tutt'e tre segno negativo indicando rispettivamente un calo dei rendimenti azionari, e una differenza nella performance dei business familiari e non nel periodo di massima diffusione del virus. Si può constatare, tuttavia, come ambedue i coefficienti di interazione tra le sopracitate variabili siano positivi, e maggiore nel caso di CEO appartenenti allo stesso nucleo familiare proprietario dell'organizzazione, ratificando i

risultati inerenti alla sovraperformance dei business familiari durante la pandemia ottenuti nel corso dell'analisi.

Dependent variable: Abnormal returns				
	(1)	(2)	(3)	(4)
Post COVID	-0.1375*** (0.0489)	-0.1374*** (0.0494)		
Family firm with family CEO	-0.1099** (0.0488)			
Family firm with non-family CEO	-0.1144** (0.0537)			
Post COVID*Family firm with family CEO	0.1869** (0.0753)	0.1872** (0.0759)	0.1862** (0.0756)	0.1862* (0.1010)
Post COVID*Family firm with non-family CEO	0.1176 (0.0763)	0.1187 (0.0771)	0.1176 (0.0767)	0.1176 (0.0875)
Firm fixed effects	No	Yes	Yes	Yes
Day fixed effects	No	No	Yes	Yes
Standard error clustering	Firm	Firm	Firm	Firm-day
Observations	30,160	30,160	30,160	30,160
Adjusted R ²	0.000	-0.005	0.055	0.055

Figura 16 - La performance dei business a proprietà e gestione familiare nel periodo 24 Febbraio - 31 Marzo 2020
Da: "Family ownership during the Covid-19 pandemic" (2020)

3.5 Conclusioni

A seguito dell'esposizione dei concetti teorici a sostegno dei vari ambiti di studio del termine resilienza, nella prima parte dell'elaborato è stata illustrata l'importanza delle attività di HR nel potenziamento della resilienza individuale; concludendo con l'asseverazione della preminenza della valorizzazione del capitale psicologico dei dipendenti per il raggiungimento della resilienza sistemica organizzativa. Nella seconda sezione si è passati alla circoscrizione dell'ampia materia sotto indagine, dedicandosi ai fondamenti e modelli teorici utili al raggiungimento della resilienza organizzativa e proponendo dei recenti casi aziendali di riconversione industriale nella lotta contro la pandemia di Covid-19: irrefutabile dimostrazione di una capillare resilienza sistemica organizzativa ed individuale da parte delle imprese radicate nella penisola italiana e dal personale al loro interno. Infine, in conclusione all'elaborato, sono state indagate le conseguenze economiche dell'emergenza introdotta in precedenza. Particolare attenzione è stata posta sulle manovre e decisioni poste in essere da attori economici e politici, responsabili della gestione dell'emergenza e consci delle ripercussioni delle loro azioni nel futuro delle organizzazioni e del paese stesso. Ci si è successivamente soffermati su un modello concettuale di risk management in quattro fasi elaborato durante la pandemia, concludendo con uno studio manifestante la sovraperformance delle imprese a proprietà e gestione familiare durante l'emergenza.

4. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

4.1 Libri e articoli scientifici

- AMORE, M., QUARATO, F., & PELUCCO, V., (2020). "Family Ownership During the Covid-19 Pandemic". *SSRN Electronic Journal*.
- BARDOEL, E., PETTIT, T., DE CIERI, H., & MCMILLAN, L., (2014). "Employee resilience: an emerging challenge for HRM". *Asia Pacific Journal Of Human Resources*, 52(3), 279-297.
- BOIN, A., & VAN EETEN M. J. G., (2013). "The Resilient Organization." *Public Management Review* 15 (3): 429–445.
- BONANNO, A. G., (2004). "Loss, trauma, and human resilience: have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events?". *Am Psychol*.
- BOYNE, G. A., & MEIER, K. J., (2009). "Environmental Turbulence, Organizational Stability, and Public Service Performance". *Administration & Society*, 40(8), 799- 824
- BURKHARD, B., B. D. FATH., & MÜLLER, F., (2011). "Adapting the adaptive cycle: hypotheses on the development of ecosystem properties and services". *Ecological Modelling*.
- COSTA, G., GUBITTA, P., & PITTINO, D., (2014). "Organizzazione aziendale". Milano: McGraw-Hill.
- COSTA, P. T., JR., & MCCRAE, R. R., (1992). "Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual". *Psychological Assessment*.
- EVERLY, G., MCCORMACK, D., & STROUSE, D., (2012). "Seven Characteristics of Highly Resilient People: Insights from Navy SEALs to the "Greatest Generation". *International Journal of Emergency Mental Health*, 14(2), 137-143.
- FACCIO M., LANG L., (2002). "The ultimate ownership of Western European corporations". *Journal of Financial Economics* 63, 365-395
- FANDIÑO, A. M., FORMIGA, N. S., & DE MENEZES, R. M., (2018). "Organizational social capital, resilience and innovation validation of a theoretical model for specialized workers". *Journal of Strategy and Management*
- FATH, B., DEAN, C., & KATZMAIR, H., (2015). "Navigating the adaptive cycle: an approach to managing the resilience of social systems". *Ecology And Society*, 20(2).
- FERNANDES, N., (2020). "Economic effects of coronavirus outbreak (COVID-19) on the world economy" [online]. Disponibile su: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3557504> Data di accesso: [20/05/2020]
- FOTIOS, V. MITSAKIS., (2020). "Human resource development (HRD) resilience: a new 'success element' of organizational resilience?". *Human Resource Development International*, 23:3, 321-328.
- GIBSON, C. A., & TARRANT, M., (2010). "A conceptual models approach to organizational resilience". *Australian Journal of Emergency Management, The*, 25(2), 6.

- GOTTS, N., (2007). "Resilience, Panarchy, and World-Systems Analysis". *Ecology And Society*, 12(1).
- GOVER, L., & DUXBURY, L., (2018). "Inside the Onion: Understanding What Enhances and Inhibits Organizational Resilience". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(4), 477-501
- GUEST, D. E., (2011) "Human resource management and performance: Still searching for some answers". *Human Resource Management Journal* 21(1), 3–13.
- HAMEL, G., & VÄLIKANGAS, L., (2003). "The quest for resilience". *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63.
- HOLLING, C. S., GUNDERSON, L., & LUDWIG, D., (2002). "Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems". L.H. Gunderson and C.S. Holling, eds. Island Press, Washington, D.C. (P. 3-24)
- HOLLING, C., (1973). "Resilience and Stability of Ecological Systems". *Annual Review Of Ecology And Systematics*, 4(1), 1-23.
- JUSTYNA, T., SULFIKAR, A., JETHRO, T., & MAJEED, K., (2019): "A multilevel framework to enhance organizational resilience". *Journal of Risk Research*
- KAY, R., GOLDSPINK, C., (2012). "Patterns of prediction- the basis of resilient organizations". *Keeping good companies* [online]. Disponibile su: < https://www.researchgate.net/publication/281229994_Patterns_of_prediction_-_the_basis_of_resilient_organisations > [Data di accesso: 18/05/2020]
- KOMBIADOU, K., COSTAS, S., CARRASCO, A., PLOMARITIS, T., FERREIRA, Ó., & MATIAS, A., (2019). "Bridging the gap between resilience and geomorphology of complex coastal systems". *Earth-Science Reviews*, 198, 102934.
- LINS, K., VOLPIN, P., WAGNER, H., (2013). "Does family control matter? Evidence from the 2008-2009 financial crisis". *Review of Financial Studies* 26, 2583–2619
- LUTHANS, F., J. B. AVEY, B. J. AVOLIO, & PETERSON, S. J., (2010). "The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital." *Human Resource Development Quarterly* 21 (1): 41–67.
- MAURER, A., (2016). "New perspectives on resilience in socio-economic spheres" (pp. 1-15). *Springer VS*.
- ODUM, E., NOBILE, L., & ROSSI, L., (1988). "Basi di ecologia". Padova: Piccin-Nuova Libreria Milano (pp. 17-20).
- OLIVOS, A. M., (2014). "From Individual to Organizational Resilience, A Case Study Review".
- ORTIZ-DE-MANDOJANA, N., & BANSAL, P., (2016). "The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices". *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615-1631
- OSHIO, A., TAKU, K., HIRANO, M., & SAEED, G., (2018). "Resilience and Big Five personality traits: A meta-analysis". *Personality And Individual Differences*, 127, 54-60.
- OZILI, P. K., & ARUN, T. (2020). "Spillover of COVID-19: impact on the Global Economy" [online]. Disponibile su:< https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3562570 > Data di accesso: [20/05/2020]
- PAL, R., TORSTENSSON, H., & MATTILA, H., (2014). "Antecedents of organizational resilience in economic crises - an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs". *International Journal of Production Economics*, 147(2), 410-428

- PALUMBO, R., MANNA, R., (2019). “Un inquadramento concettuale della resilienza organizzativa. Verso la formulazione di una ricetta per rendere un’organizzazione “resiliente””. *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n. 2, 2019
- PME Staff., (2020). “La resilienza come chiave del successo delle organizzazioni”. *Project management Europa* [online]. Disponibile su: < <https://www.projectmanagementeuropa.com/la-resilienza-come-chiave-del-successo-delle-organizzazioni/>> [Data di accesso: 19/05/2020]
- RAPACCINI, M., SACCANI, N., KOWALKOWSKI, C., PAIOLA, M., & ADRODEGARI, F., (2020). “Navigating disruptive crises through service-led growth: The impact of COVID-19 on Italian manufacturing firms”. *Industrial Marketing Management*, 88, 225-237.
- RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, A. M., & PEREA, M. V., (2015). “The secret of organization success: A revision on organizational and team resilience”. *International Journal of Emergency Services*, 4(1), 27-36
- VOGUS, T. J., & SUTCLIFFE, K. M., (2007). “Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics”, 3418-3422
- WALKER, B., HOLLING, C., CARPENTER, S., & KINZIG, A., (2004). “Resilience, Adaptability and Transformability in Social-ecological Systems”. *Ecology And Society*, 9(2).
- WANG, Y., & WANG, K. Y., (2017). “How do firms tackle strategic change? A theoretical model of the choice between dynamic capability-based and ad hoc problem- solving approaches”. *Journal of Organizational Change Management*, 30(5), 725- 743

4.2 Report di ricerca e altre fonti

- ANGELINI, S., GOTTARDI, R., AULETTA, F., PARRETTA, C., (2020). “The impact of coronavirus on Italian non-financial corporates”. *Cerved rating agency* [online]. Disponibile su: < <https://know.cerved.com/wp-content/uploads/2020/03/Cerved-Rating-Agency-Research-Study-The-impact-of-Coronavirus-on-Italian-non-financial-corporates.pdf>> [Data di accesso: 20/05/2020]
- Decreto-Legge 17 marzo 2020, n. 18 (2020).
- Treccani.it, s.v., “Resilienza” [online]. [Data accesso: 21/05/2020]
- VENNERI R., (2015). “La resilienza nelle organizzazioni”. Progetto resilienza. Disponibile su: < <http://progettoresilienza.blogspot.com/2015/03/la-resilienza-nelle-organizzazioni.html?view=magazine> > [Data accesso: 18/05/2020]

4.3 Articoli di giornali e magazine

- ANON., (2020). “Coronavirus, emergenza liquidità per le Pmi: “Servono 15 miliardi subito e 45 per il 2020”” [online]. Disponibile su: < https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservatorio/italia/mercati/2020/03/19/news/coronavirus_emergenza_liquidita_per_le_pmi_servono_15_miliardi_subito_e_45_per_il_2020_-251649760/?refresh_ce> [Data di accesso: 21/05/2020]
- ANON., (2020). “Ferrari, cresce l'interesse per il ventilatore polmonare FI5”. Disponibile su: < <https://sport.sky.it/formula-1/2020/06/15/ferrari-ventilatore-polmonare-fi5> > [Data di accesso: 17/06/2020]

- ANON., (2020). “Gli effetti dello stop produttivo dovuto al coronavirus sulle casse delle Pmi”. *Arisk* [online]. Disponibile su: < <https://www.arisk.it/categoria/8> > [Data di accesso: 26/06/2020]
- ANON., (2020). “Risk management”. *Il Sole 24 Ore* [online]. Disponibile su: < <https://argomenti.ilsole24ore.com/parolechiave/risk-management.php>> [Data di accesso: 18/05/2020]
- ANON., (2020). “Sostenibilità vuol dire anche resilienza” [online]. Disponibile su: < http://greenreport.it/_archivio2009/index.php?page=default&id=4402> [Data di accesso: 02/06/2020]
- ANON., (2020). “Tentative Stabilization, Sluggish Recovery?”. *World Economic Outlook Reports*. Disponibile su: < <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/01/20/weo-update-january2020> > [Data di accesso: 28/06/2020]
- ANON., (2020). “The world economy on a tightrope”. (2020). *OECD Economic Outlook, June 2020* Disponibile su: <http://www.oecd.org/economic-outlook/june-2020/#Key-impacts> [Data di accesso: 27/06/2020]
- BALLINI, B., (2020). “Imprese familiari, sfida aperta sull'internazionalizzazione”. *Il Sole 24 Ore* [online]. Disponibile su: < <https://www.ilsole24ore.com/art/impres-familiari-sfida-aperta-internazionalizzazione-ACZgZxz> > [Data di accesso: 29/06/2020]
- BLOOM, D., (2020). “Pandemic, Downturn To Cost Entertainment Industry \$160 Billion In Growth Over 5 Years”. Disponibile su: < <https://www.forbes.com/sites/dbloom/2020/05/21/entertainment-industry-160-billion-lost-growth-ampere-theaters-advertising-streaming/> > [Data di accesso: 01/07/2020]
- BRONNER, F., (2020). “Riconversione industriale, la creatività del made in Italy in prima linea”. *La Repubblica* [online]. Disponibile su: < <https://design.repubblica.it/2020/04/03/riconversione-industriale-la-creativita-del-made-in-italy-in-prima-linea/#1>> [Data di accesso: 27/05/2020]
- CARLI, A., (2020). “Mascherine e respiratori, ecco le fabbriche che si riconvertono”. *Il Sole 24 Ore* [online]. Disponibile su: < https://www.ilsole24ore.com/art/da-miroglio-menarini-fabbriche-che-si-riconvertono-contro-coronavirus-ADLIFdD?refresh_ce=1 > [Data di accesso: 27/05/2020]
- CARNAZZI, S., (2014). “Cos'è la resilienza: ambiente in città”. *Lifegate* [online]. Disponibile su: < <https://www.lifegate.it/persona/news/cose-la-resilienza-ambiente-citta> > [Data di accesso: 18/05/2020]
- CRESTI, S., (2014). “L'elasticità di resilienza”. *Accademia della Crusca* [online]. Disponibile su: < <https://accademiadellacrusca.it/it/consulenza/lelasticita-di-resilienza/928>> [Data di accesso: 20/05/2020]
- DABBOUS, S., (2020). “Coronavirus, affonda il turismo nel mondo. Perdite fino a 400 miliardi”. *Euronews* [online]. Disponibile su: < <https://it.euronews.com/2020/04/28/coronavirus-affonda-il-turismo-nel-mondo-perdite-fino-a-400-miliardi> > [Data di accesso: 30/06/2020]
- GAGLIARDI, A., (2020). “Invitalia, a 50 aziende incentivi alla riconversione per produrre mascherine”. *Il Sole 24 Ore* [online]. Disponibile su: < <https://www.ilsole24ore.com/art/invitalia-50-aziende-incentivi-riconversione-produrre-mascherine-ADgh0ZM> > [Data di accesso: 10/06/2020]

- GERVASIO, M., (2020). “Coronavirus, Bulgari e Icr insieme per l'emergenza”. *Il Sole 24 Ore* [online]. Disponibile su: < <https://www.ilsole24ore.com/art/coronavirus-lusso-e-bellezza-insieme-l-emergenza-ADUNkxG?fromSearch> [Data di accesso: 27/05/2020]
- GUBITTA, P. (2020). “Dall'impresa di aver lavorato durante il lockdown al new normal”. *CUOA Business School*. Disponibile su: < <https://www.cuoospace.it/2020/05/limpresa-di-lavorare-in-sicurezza-durante-il-lockdown.html>> [Data di accesso: 27/05/2020]
- GUBITTA, P. (2020). “I 70 giorni che hanno cambiato l'Italia delle imprese”. *Gli stati generali* Disponibile su: < https://www.glistatigenerali.com/imprenditori_innovazione/i-70-giorni-che-hanno-cambiato-litalia-delle-imprese> [Data di accesso: 26 May 2020]
- ITALIANO, G. C., (2020). “La cultura del risk management nella ripartenza post Covid-19”. *Mark Up* [online]. Disponibile su: < <https://www.mark-up.it/la-cultura-del-risk-management-nella-ripartenza-post-covid-19/>> Data di accesso: [17/05/2020]
- LARIZZA, A., (2020). “Coronavirus, pronto il respiratore Ferrari-IIT: «Dall'idea al prodotto in 35 giorni»”. *Il Sole 24 Ore* [online] Disponibile su: < <https://www.ilsole24ore.com/art/coronavirus-pronto-respiratore-ferrari-iit-dall-idea-prodotto-35-giorni-ADVjkMQ>> [Data di accesso: 17/06/2020]
- MERELLA, P., (2020). “Covid-19 e imprese, 3 scenari per aiutare i manager a gestire bene i rischi”. *Il Sole 24 Ore* [online]. Disponibile su: < <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2020/03/16/covid19-manager-rischi/>> [Data di accesso: 28/06/2020]
- MERELLA, P., (2020). “Grandi rischi, grande report: ecco la bussola Smart per investire nel 2020”. *Il Sole 24 Ore* [online]. Disponibile su: < <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2020/01/24/report-rischi-smart/>> [Data di accesso: 28/06/2020]
- MERELLA, P., (2020). “Il coronavirus è tra noi, ecco il piano di risk management per le aziende”. *Il Sole 24 Ore, Econopoly* [online]. Disponibile su: < <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2020/02/22/coronavirus-piano-risk-management/>> [Data di accesso: [19/05/2020]
- MURATORE, A., (2020). “Ventilatori e mascherine in serie: la sfida della riconversione industriale”. *InsideOver* [online]. Disponibile su: < <https://it.insideover.com/economia/la-grande-sfida-della-riconversione-industriale.html> [Data di accesso: 27/05/2020]
- RIVA, G., (2020). “La sanità pubblica è al collasso. Ma ora deve affrontare anche il Coronavirus”. Disponibile su: < <https://espresso.repubblica.it/plus/articoli/2020/02/27/news/coronavirus-servizio-sanitario-nazionale-1.345018>> [Data di accesso:10/06/2020]
- ROSATI, G. M., (2020). “Pmi come evitare il fallimento con un piano di emergenza per la gestione della crisi aziendale”. *Il Sole 24 Ore* [online]. Disponibile su: < <https://www.ilsole24ore.com/art/pmi-come-evitare-fallimento-un-piano-emergenza-la-gestione-crisi-aziendale-ADjmxQK>> [Data di accesso: 17/05/2020]

4.4 Webgrafia

Sito aziendale di BSI GROUP. Disponibile su: < <https://www.bsigroup.com/>> [Data accesso: 22/05/2020]

Sito web CBOE. Disponibile su: < <http://www.cboe.com/micro/vix/historical.aspx>>

Sito web GMC. Disponibile su: < <https://www.gmc.srl/impresе-familiari> > [Data di accesso: 28/06/2020]

Sito web ISM. Disponibile su: < <https://www.instituteforsupplymanagement.org> > [Data di accesso: 28/06/2020]