



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**RESILIENZA ORGANIZZATIVA: concetti, misure e strumenti**  
**ORGANIZATIONAL RESILIENCE: concepts, measures and tools**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. DIEGO CAMPAGNOLO**

**LAUREANDA: ANGELA MARANGON**

**MATRICOLA N. 1122995**

**ANNO ACCADEMICO 2017 – 2018**



*Alla mia famiglia, ai miei affetti più cari  
che hanno sempre creduto in me,  
sostenendomi e standomi vicina.*



# Sommario

INTRODUZIONE .....	6
CAPITOLO 1 .....	8
Cos'è la resilienza? .....	8
1.1 Definizione e teoria dei cicli adattivi.....	8
1.2 La resilienza organizzativa .....	11
1.3 Blackberry, Apple e Huawei: organizzazioni resilienti? .....	13
1.4 Conclusioni .....	16
CAPITOLO 2 .....	17
Come si può misurare la resilienza organizzativa?.....	17
2.1 Costruire un potenziale di resilienza organizzativa.....	17
2.1.1 Il campione di analisi .....	18
2.1.2 Le misure e i risultati .....	19
2.2 La resilienza degli imprenditori. Uno studio longitudinale .....	22
2.2.1 Il campione e la raccolta dei dati .....	23
2.2.2 Variabili e misurazioni: misurazione della resilienza.....	24
2.2.3 Considerazioni sul caso.....	25
2.3 Misurare la resilienza con un orizzonte di medio-lungo periodo.....	27
2.3.1 Indicatore di performance: “VOLARE” .....	28
2.3.2 L'effetto di VOLARE sulla Borsa e sull'allocazione delle risorse .....	30
2.4 Conclusioni .....	31
CAPITOLO 3 .....	33
Come agire per essere resilienti? .....	33
3.1 Capture-governance matrix.....	33
3.2 I driver della resilienza .....	36
3.3 Conclusioni .....	47
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA .....	51
RINGRAZIAMENTI.....	55



## INTRODUZIONE

L'epoca in cui viviamo è caratterizzata da continue crisi economiche, stress, mutamenti e rivoluzioni nei rapporti sociali che hanno ripercussioni nella vita di tutti i giorni. Afferma Annamaria Di Fabio al XII Congresso Nazionale dell'associazione Società Italiana Psicologia della Salute (2017): “nel XXI secolo [...] il benessere degli individui e delle organizzazioni appare particolarmente a rischio. [...] è importante potenziare le risorse individuali per affrontare la complessità dell'era post-moderna aumentando la resilienza e il benessere.”

La maggior parte delle aziende che risente, dunque, di queste turbolenze, manifesta momenti di *up* e momenti di *down*. Uno dei fattori chiave che può determinare il successo o il fallimento di un'impresa è la resilienza.

La resilienza è un concetto che possiamo ritrovare ed applicare in molteplici campi, come quello ingegneristico o psicologico. Nelle organizzazioni, la resilienza è la capacità di trarre vantaggio da ogni opportunità, e fare in modo che un momento di debolezza si trasformi in un momento di forza. Pertanto, al giorno d'oggi, diventa fondamentale per le aziende che vogliono assicurarsi un futuro che generi performance positive e stabili, sviluppare tale abilità, essere in grado di non piegarsi alla crisi, di non farsi sovrastare, ma di affrontare e resistere agli shock traendone anche vantaggio. Il caso concreto, presentato alla fine del primo capitolo, che mette a confronto Blackberry, Apple e Huawei offrirà molteplici spunti di riflessione. Blackberry, leader nel settore delle telecomunicazioni dagli anni novanta fino agli inizi degli anni duemila, sembrava essere un'impresa solida e duratura, ma così non si è dimostrata. Ciò su cui si deve riflettere non è tanto il fallimento in sé, quanto che si è capito solamente a posteriori che Blackberry non aveva tenuto atteggiamenti resilienti, dopo che la crisi aveva colpito e danneggiato l'azienda. Lo studio che si vuole compiere, e che è stato approfondito in questo elaborato, parte da un interrogativo di base: è possibile stabilire se un'azienda è resiliente e se lo sarà anche in futuro?

Si procede, dunque, con l'analisi dei metodi che permettono di misurare la resilienza nelle organizzazioni, soffermandosi sui punti di forza e i limiti di ciascuno.

Per stabilire se è possibile definire un'impresa resiliente prima che subisca una crisi, devono essere analizzati i comportamenti tenuti dalle aziende, per andare a definire i driver della resilienza ossia quegli atteggiamenti, strategie e attitudini che portano ad un aumento del livello di resilienza.

Grazie all'analisi di questi driver, si consoliderà il pensiero che per essere resilienti, il focus principale per le aziende deve essere il cliente, con l'offerta di un prodotto autentico, sincero, e di qualità, che permetta di soddisfare tutte le necessità richieste.

Lo studio compiuto ci ha permesso di definire delle linee guida sul concetto di resilienza, e sull'atteggiamento che le aziende dovrebbero tenere per aumentarne il livello. La sfida per il futuro dovrà continuare, affinché si possa capire se è possibile stabilire la resilienza di un'organizzazione prima che essa venga colpita da una crisi.

## CAPITOLO 1

### Cos'è la resilienza?

In questo capitolo andremo a definire il concetto di resilienza e le sue applicazioni in molteplici campi.

Partiremo dal punto di vista socio-ecologico attraverso l'analisi dei cicli evolutivi ossia delle interrelazioni che uniscono individuo e ambiente.

Analizzeremo la resilienza in campo psicologico, come processo di adattamento positivo, misurato dal successo che si riesce ad ottenere in diversi ambiti e diverse situazioni della vita umana.

Nel secondo paragrafo ci soffermeremo e focalizzeremo sulla resilienza delle organizzazioni ossia la capacità di adattamento e di sviluppo di competenze dinamiche a fronte di eventi imprevedibili. In particolare, analizzeremo le difficoltà interne ed esterne che minacciano le aziende con i relativi rischi.

Infine, esamineremo un caso pratico di aziende resilienti e non nel campo delle telecomunicazioni.

#### 1.1 Definizione e teoria dei cicli adattivi

*“La speranza ha la funzione di progettare il futuro dell'uomo, di esercitare l'inalienabile libertà positiva di scegliere la propria strada. La vita di ciascuno, infatti, non è altro che un progetto da portare a termine, ognuno seguendo il suo cammino di esperienze irto di difficoltà [...]. Quando c'è speranza le fatiche pesano meno; quando manca, il traguardo appare, e diventa, irraggiungibile. [...] La speranza però da sola non basta. Occorre un'altra risorsa per superare i traumi, per vincere i dolori del passato, per risollevarsi dopo ogni caduta, per rimarginare le ferite, per sfuggire ai tranelli della depressione e della rassegnazione... E questa seconda risorsa è proprio la resilienza.”*

*(Dan Short e Consuelo Casula, 2009, p.15)*

Il termine Resilienza deriva dal latino *resalio*, iterativo del verbo *salio*, che significa rimbalzare e che indica l'azione di risalire sulla barca capovolta dalle onde del mare.

Fortemente approfondito e sviluppato in ambito ingegneristico, descrive una caratteristica dei materiali di resistere agli urti e di poter riacquistare la propria forma originaria dopo violente sollecitazioni (Hotelling, 1973; Pimm 1984; Walker et al., 2006).

Secondo C.S. Holling, uno dei fondatori dell'economia ecologica, si può impostare l'analisi della resilienza partendo dallo studio del paesaggio e dei Sistemi Socio-Ecologici, SSE (Gunderson e Holling, 2002); per SSE si intendono le complesse interrelazioni che esistono tra l'ambiente e le attività umane.

Per capire il collegamento tra resilienza e SSE analizziamo il termine "panarchia" definito da Gunderson e Holling (2002) per spiegare la natura evolutiva e dinamica dei sistemi nel tempo e nello spazio. Il termine, precisamente, descrive l'evoluzione dei sistemi socio ecologici secondo cicli evolutivi caratterizzati da numerose fasi (Teoria dei Cicli Adattivi); l'obiettivo essenziale è razionalizzare l'interazione tra il cambiamento e la persistenza, tra il prevedibile e l'imprevedibile.

I cicli evolutivi si sviluppano in un campo di esistenza a tre dimensioni: la prima, il potenziale (*Capital*), ovvero la disponibilità di risorse accumulate; la seconda dimensione è la connessione (*Connectedness*) ovvero la capacità del sistema di controllare il proprio destino; infine, la resilienza (*Resilience*), che diminuisce quando il sistema si assesta in una condizione di stabilità e accresce nelle fasi di riorganizzazione e crescita, consentendo al sistema di avviare un nuovo ciclo.

Come mostra la figura 1, la teoria dei cicli adattivi attraversa quattro fasi.

- 1) *Exploitation*, fase di sfruttamento, periodo iniziale di crescita rapida e sfruttamento delle risorse.
- 2) *Conservation*, fase di conservazione, lento periodo di accumulo di risorse, specializzazione e conservazione delle strutture e delle funzioni.
- 3) *Release*, fase di rilascio, in seguito ad una perturbazione il capitale accumulato fino alla fase di conservazione viene liberato e reso nuovamente disponibile.
- 4) *Reorganization*, fase di riorganizzazione, il capitale reso libero viene riorganizzato.

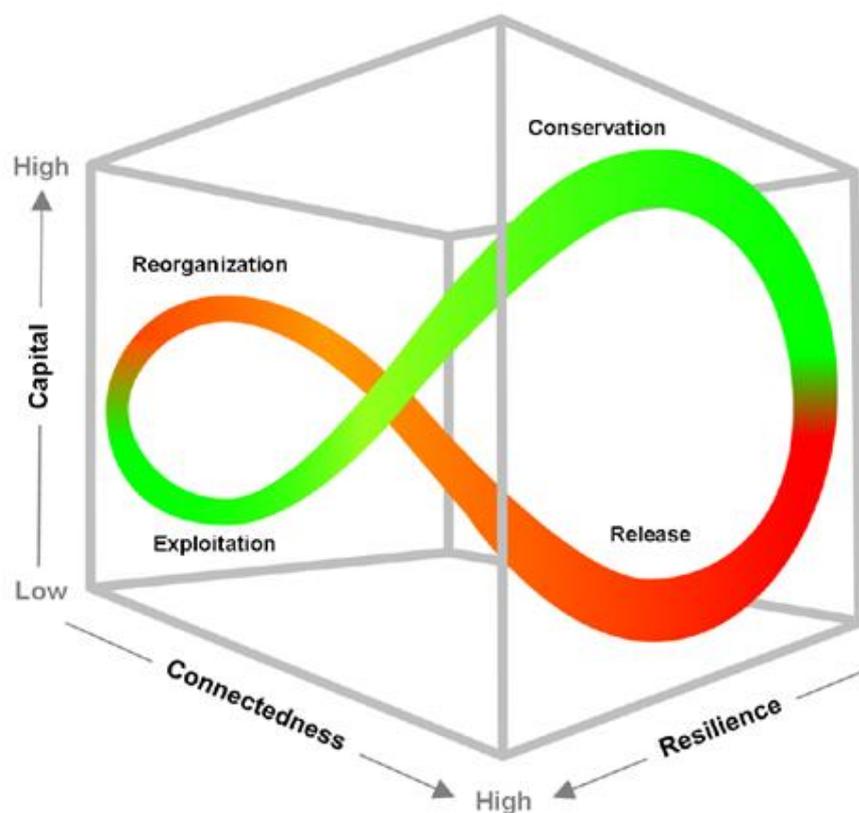


Figura 1 - The Adaptive Cycle of Renewal - Lance Gunderson and C.S. Holling, 2002

Queste quattro fasi degli ecosistemi, forniscono le basi per una spiegazione più approfondita della resilienza (Holling e Gunderson, 2002).

In primo luogo, il cambiamento non è da considerarsi un evento continuo, graduale o caotico. E', piuttosto, episodico ma inevitabile, con periodi di lenta accumulazione di "capitale naturale" attraversati da improvvisi rilasci e riorganizzazioni.

Una seconda osservazione consiste nel fatto che gli attributi spaziali e temporali non sono uniformi e invariabili; anzi, modelli e processi sono chiari e discontinui.

Infine, le politiche e la gestione che applicano regole fisse per ottenere rendimenti costanti, indipendenti dalla scala e dal contesto mutevole, portano a sistemi che perdono sempre più resilienza, cioè a sistemi che si rompono improvvisamente di fronte a disturbi che in precedenza potevano essere assorbiti. La gestione deve essere, quindi, flessibile e operare su scale compatibili con le scale dell'ecosistema critico e delle funzioni sociali.

L'analisi di questa teoria ci ha permesso di comprendere il concetto di resilienza da un punto di vista omnidirezionale. Le scienze ecologiche hanno costituito le fondamenta per applicarlo ad un contesto economico/sociale all'interno di un sistema vasto, complesso ed eterogeneo.

La resilienza è, dunque, un processo dinamico ed evolutivo attraverso il quale gli individui acquisiscono conoscenze, abilità e competenze che li aiutano ad affrontare l'incertezza del

futuro con un atteggiamento positivo, creativo ed ottimista affidandosi ogni giorno alle proprie risorse (Sutcliffe & Vogus, 2003).

La storia del concetto di resilienza attraversa, come abbiamo detto, molti ambiti tra cui anche quello psicologico. Alcuni studiosi (Luthar, Cicchetti & Becker, 2000) descrivono la resilienza come una caratteristica personale dell'individuo o un insieme di tratti che comprendono robustezza, intraprendenza e flessibilità in funzione dei cambiamenti.

Uno studio compiuto da Luthar, Cushing, Merikangas e Rounsaville nel 1988, ha evidenziato come il 65% dei figli di madri consumatrici di cocaina, o di oppiacei sviluppa un disturbo psichico grave. È stato analizzato quel rimanente 35% di bambini, focalizzandosi sui fattori in grado di garantire uno sviluppo sano ed una corretta capacità di relazionarsi con l'ambiente, pur essendo a contatto diretto con realtà traumatiche.

Questo studio ha permesso di operare una distinzione tra il termine *resiliency*, con il quale si intendono i tratti di personalità capaci di spiegare l'adattamento efficace ad un ambiente ostile, e *resilience*, che si riferisce alla ricerca, nel processo di interazione tra uomo e ambiente, di quei fattori che permettono il superamento di una crisi e lo sviluppo di capacità adattive superiori.

La resilienza può essere osservata come un'integrazione gerarchica di sistemi comportamentali dove le prime esperienze formano le successive, così che, nel momento in cui un individuo o un'organizzazione si troverà ad affrontare nuovi cambiamenti, i risultati dipenderanno dalle precedenti esperienze (Egeland, Carlson, & Sroufe, 1993).

## 1.2 La resilienza organizzativa

“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. Esse sono inserite in un definito contesto ambientale, con il quale interagiscono in continuazione. [...] Tra le variabili critiche assumono ruolo centrale le persone, che con le loro competenze e motivazioni e con i loro comportamenti incidono in modo rilevante sulla concreta possibilità di raggiungere fini organizzativi” (Costa, Gubitta, Pittino, 2014, p.1).

La resilienza è la capacità di un'organizzazione di moderare gli effetti dei rischi e dell'incertezza e di trarre vantaggio da ogni opportunità (Gunderson 2000; Luthans 2002; Folke 2006; Gallopin 2006).

Un'organizzazione è resiliente se incrementano le competenze che permettono maggiore consapevolezza e migliore riadattamento delle risorse. La consapevolezza aumenta l'abilità di

agire di fronte ad eventi inaspettati evitando di perdere il controllo quando ci sono più soluzioni possibili (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 1999).

Aristotele affermava che *“Il tutto è più della somma delle parti ”* così un'organizzazione resiliente è composta da individui resilienti che si confrontano, si scambiano idee ed opinioni, costruiscono sinergie, modificano la loro organizzazione, il tutto in un'azione simultanea convergente verso un obiettivo comune e condiviso.

Le prospettive proposte dalla letteratura sono due, la prima qualifica la resilienza come caratteristica che permette di affrontare e riprendersi dalle situazioni di crisi; la seconda, aggiunge al semplice adattamento, lo sviluppo di nuove abilità per combattere la crisi. La definizione più esaustiva di resilienza è quella data dagli studiosi Lengnick-Hall e Beck (si vedano Pirotti e Venzin, 2014, p.42) che integra le due prospettive: le aziende resilienti infatti, sanno prima assorbire la situazione avversa sviluppando caratteristiche di consapevolezza di ciò che sta avvenendo e autoriflessione su quanto occorre fare e poi sviluppare risposte specifiche e attività di trasformazione adattiva che consentano la sopravvivenza nel lungo periodo.

Un'azienda resiliente dovrà essere in grado di far fronte nel migliore dei modi ad eventi esterni ed imprevedibili che possono colpirla, garantendo performance stabili e positive nel tempo nonostante le turbolenze e le difficoltà del contesto.

Le minacce che un'azienda può incontrare possono essere (Cantoni, 2014):

- Esterne alla propria struttura organizzativa: sistema sociale, politico, clienti, fornitori, ecc.
- Interne alla propria struttura organizzativa: tensioni interne, clima negativo, resistenze ai cambiamenti, ecc.

Essere resilienti si intende saper moderare l'effetto dei rischi e dell'incertezza. Secondo gli studiosi Kaplan & Mikes (2012) il rischio si può dividere in: rischio prevedibile, ovvero quello che nasce all'interno dell'organizzazione, è controllabile e può essere prevenuto con un controllo attivo dei processi e delle decisioni altrui; rischio strategico, che si accetta nel presente con la speranza di accrescere i risultati nel futuro e può essere prevenuto implementando il *risk management*; rischio esterno, quello soggetto a cause esterne all'organizzazione ed è più difficile stabilire delle misure preventive poiché non si sa ricondurre a priori la causa delle influenze esterne.

### 1.3 Blackberry, Apple e Huawei: organizzazioni resilienti?

Prendiamo in esame un caso pratico che ci permette di comprendere concretamente la definizione di resilienza ed analizziamo tre colossi del settore della telefonia: Blackberry, Apple e Huawei.

Come risulta dal sito Blackberry Italia, l'azienda, fondata nel lontano 1984 in Canada da Mike Lazaridis, ha sfruttato a lungo il proprio vantaggio competitivo di *first mover*: rappresentò a tutti gli effetti il primo sviluppatore di dati wireless del Nord America e l'unico, al di fuori della Scandinavia, in grado di creare un network per lo scambio di dati tra telefoni cellulari. L'idea geniale, "*Push-email*", che portò al successo questa azienda, cambiava le logiche della gestione delle e-mail attraverso un sistema che permetteva l'arrivo delle email sui dispositivi in modo analogo ai normali SMS, quindi in tempo reale, senza l'intervento del *client*. L'obiettivo di fornire un sistema di comunicazione simile agli SMS fu centrato in pieno. Nel 2008 l'azienda canadese, che possedeva il 50% del mercato degli *smartphone* negli USA, non si intimorì di fronte all'uscita del primo iPhone sviluppato da Apple nel 2007, e lanciò i cosiddetti "*bold – business oriented*". Il nuovo prodotto Apple non aveva una tastiera fisica, non era sufficientemente sicuro e la sua batteria aveva un'autonomia limitata. Tre difetti che avrebbero, potenzialmente, impedito a BlackBerry di perdere i suoi clienti.

Nonostante ciò, la nuova ondata tecnologica portata da Apple con il suo *smartphone* con comandi *touch* e dal design unico, iniziò a convincere i consumatori, i quali iniziarono ad acquistare e ad apprezzare sempre più il nuovo prodotto.

L'azienda canadese rispose a questo cambiamento lanciando il modello Storm, ma ben presto si rivelò un fallimento.

Nel giro di un anno il distacco tra BlackBerry e Apple nel business degli *smartphone* si era praticamente azzerato: alla fine del 2009 la prima aveva il 21% del mercato e la seconda il 18%. A questo punto, BlackBerry provò a lanciare numerosi altri modelli di dispositivi mobili, addirittura tentò nel 2011 di sfidare l'iPad ma fu un vero e proprio "flop". (*La Repubblica*, 29.09.2016)

In 10 anni il titolo in Borsa ha perso l'82% mentre la capitalizzazione è scesa da 25 a 3,5 miliardi di dollari. Tra il 2014 e il 2017, la società ha accumulato perdite per quasi 8 miliardi di dollari e il fatturato, che nel 2011 toccò il massimo storico di 19 miliardi, è collassato ad appena 1,4. Nel 2016 l'azienda annuncia che non avrebbe più prodotto *smartphone*, ma si sarebbe concentrata sui software e sui servizi. (*Il Sole24Ore*, 08.03.2017)

Sicuramente da quanto descritto sopra, non ritroviamo in BlackBerry quelli che sono i tratti che caratterizzano un'azienda resiliente. L'impresa infatti, impreparata dall'arrivo di Apple e

sottovalutando il concorrente, non ha percepito le esigenze del mercato e dei compratori che stavano iniziando a cambiare, non è riuscita a stare al passo con Apple, che sempre di più stava catturando i consumatori con il suo prodotto di alta gamma.

Blackberry, dunque, non ha saputo sfruttare il momento trasformando una difficoltà in un punto di forza e crescita.

A distanza di undici anni, possiamo confermare le parole di Steve Jobs quando annunciò il primo iPhone: “Un iPod *widescreen* con *touch control*, un telefono cellulare rivoluzionario e un dispositivo di svolta per le comunicazioni Internet”.

Ma il mercato è in continua e costante evoluzione ed ora è travolto dalla così detta “avanzata cinese”. Dopo anni in cui il mercato cinese era in grado di produrre esclusivamente cloni di bassa qualità, negli ultimi tre anni sono riusciti ad abbattere i pregiudizi proponendo prodotti all'avanguardia e conquistando notorietà e fiducia (*Il Sole24Ore*, 02.11.2017).

È il caso di Huawei, come spiega il noto sito di tecnologia “Everyeye”, nata nel 1987 ad opera di Zen Zhengfei, per gestire le vendite di un produttore di centrali telefoniche per uso privato ad Hong Kong.

L'azienda iniziò a produrre centrali proprie e, durante i primi anni '90, queste apparecchiature, che ottennero sempre più successo, spinsero Huawei verso la creazione del suo primo centralino digitale, uno dei più importanti e potenti di sempre sul mercato cinese; Huawei diventa ben presto una delle realtà più vaste del settore e dal 1997 con la conquista di Hong Kong il successo fu vertiginoso.

Il primo centro di ricerca all'estero fu aperto in India, nel 2000 l'azienda sbarcò in Europa: in Italia si lanciò nel settore delle telecomunicazioni realizzando reti ad alta velocità per conto di Telecom. Oggi possiede il 16,3% del mercato italiano (Apple possiede il 18,7%) e con l'apertura del suo primo un *flagship store* a Milano conferma la sua importanza nel mercato (*Il Sole24Ore*, 21.09.2017).

Come si può notare dalla figura 2, dal 2015 Huawei ha aumentato le vendite fino ad arrivare a superare Apple nel Giugno 2017.

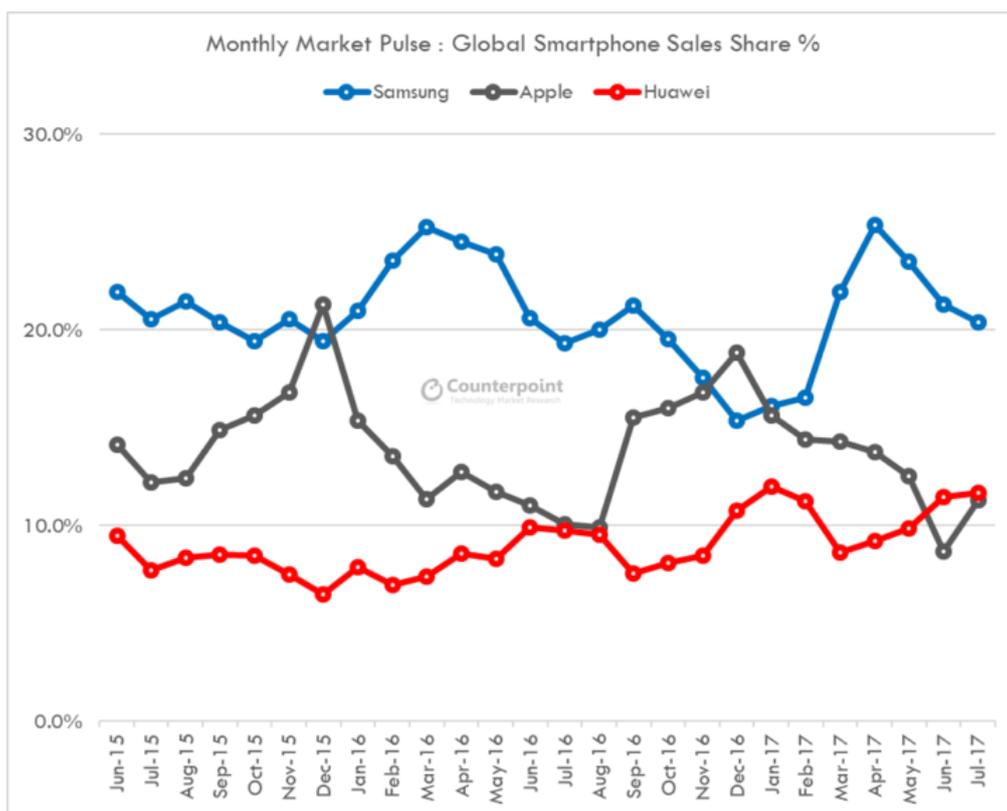


Figura 2 – Global Smartphone Sale Share % - Counterpoint Research, 2017

L'azienda ha sempre puntato alla combinazione di un buon prodotto a prezzi contenuti, questo è reso possibile dal fatto che l'azienda produce personalmente ogni componente; scelta che gli permette di avere un buon controllo sui prezzi.

Altro punto di forza è sicuramente la struttura aziendale che non ha la classica divisione tra vertici e dipendenti: la società è infatti più o meno equamente divisa in azioni tutte di proprietà dei dipendenti. Non mancano le critiche che vengono mosse all'impresa a causa dei ritmi di lavoro troppo serrati negli stabilimenti produttivi.

Nonostante ciò, Huawei è un esempio di un'azienda che ha saputo farsi strada in un mercato non semplice dominato da colossi come Apple. La leva sui prezzi è sicuramente il punto di forza dell'azienda: la grande crisi che ha attraversato l'Italia e gran parte dell'Europa in questi ultimi anni ha ridotto la *willingness to pay* dei consumatori che hanno, quindi, iniziato a sperimentare nuovi *brand* meno costosi.

## 1.4 Conclusioni

Il primo capitolo ha esaminato i significati del termine resilienza, in molteplici campi, dall'ecologia, alla psicologia fino ad arrivare alla resilienza organizzativa, una caratteristica che permette alle organizzazioni di gestire efficacemente le situazioni avverse trasformandole in opportunità.

Charles Robert Darwin sosteneva, nella Teoria della Selezione Naturale (1859), che non sono gli animali più forti a sopravvivere, nemmeno i più intelligenti ma bensì quelli più reattivi, pronti e sensibili al cambiamento, capaci di adattarsi alle situazioni che la vita gli mette di fronte. Essere resilienti implica, quindi, una buona capacità di adattamento in contesti non sempre semplici, ed una propensione a trarre da una situazione di difficoltà, opportunità per una crescita. Come analizza Franca Cantoni nel libro *“La resilienza come competenza dinamica e volitiva”* (2014), nello stesso modo in cui accade nelle specie animali, saranno le aziende che si allineeranno alle mutate condizioni economiche e di mercato a sopravvivere.

Il caso concreto, che chiude il primo capitolo, chiarisce le idee sul concetto di resilienza nelle imprese. Ad oggi, a fronte degli approfondimenti effettuati, potremmo affermare che i comportamenti di Huawei e Apple sono riconducibili a quelli di aziende resilienti. La domanda che sorge naturale è: avremmo potuto stabilirlo nel 2007? Cosa succederà, quindi, in futuro?

Nel secondo capitolo andremo ad analizzare come misurare la resilienza organizzativa; la sfida è quella di poter stabilire la resilienza di un'impresa prima che essa subisca una crisi o un tracollo totale.

# Come si può misurare la resilienza organizzativa?

In questo secondo capitolo andremo ad analizzare alcuni metodi di misurazione della resilienza organizzativa.

Il primo paragrafo sarà dedicato alla ricerca di come costruire un potenziale di resilienza organizzativa, attraverso un'analisi che punta alla creazione di uno strumento per misurare la resilienza latente, ossia la resilienza che non è presente o realizzata.

Successivamente ci focalizzeremo sulla resilienza degli imprenditori e sulle caratteristiche dell'imprenditorialità. Attraverso uno studio longitudinale, esamineremo un'analisi compiuta su un campione di imprese del settore turistico spagnolo, che qualifica la robustezza, l'intraprendenza e l'ottimismo come fattori chiave della resilienza organizzativa.

Infine, ci soffermeremo sui vantaggi che comporta misurare la resilienza in un orizzonte di medio-lungo periodo, tenendo in considerazione che la maggior parte delle misurazioni che attualmente avvengono sono calcolate sul breve termine. Attraverso un indicatore di performance denominato VOLARE, analizzeremo gli effetti sulla Borsa e sull'allocazione delle risorse.

## 2.1 Costruire un potenziale di resilienza organizzativa

Secondo il *Journal of Contingencies and Crisis Management* è importante considerare se determinati elementi delle attività pianificate, possano condurre a una risposta effettiva attraverso la costruzione di un potenziale di resilienza organizzativa che, una volta realizzato, abiliti comportamenti adattivi e aumenti la possibilità di trarre vantaggi.

Generalmente la resilienza viene dimostrata dopo che si è manifestata una crisi (Wildavsky, 1988). Un passo verso un approccio adattivo, per assicurare la continuità operativa durante la crisi, richiede l'abilità di misurare la resilienza latente in un'organizzazione: vale a dire la resilienza che non è presente, evidente o realizzata.

L'analisi, approfondita nell'articolo di S. Somers (2009), vuole creare uno strumento iniziale – *Organizational Resilience Potential Scale* (ORPS) – per misurare la resilienza latente. E' stato provato che le organizzazioni che puntano ad alti livelli di potenziale di resilienza, come misurato nella scala sviluppata nello studio di Somers, avranno una migliore propensione a disporre di comportamenti adattivi rispetto a quelli con bassi livelli. Questa supposizione è

basata sul lavoro approfondito di Mallak (1998) che sviluppò scale iniziali per testare la resilienza latente.

La letteratura (Somers, 2009) suggerisce sei fattori che influenzano positivamente il potenziale di resilienza organizzativa:

- 1) La percezione dei rischi ambientali dal reparto manager
- 2) Il grado con cui il management ricerca informazioni sui rischi ambientali
- 3) La struttura dell'organizzazione
- 4) Il grado di partecipazione alle attività pianificate
- 5) Il livello di conformità con la continuità delle operazioni pianificate (COOP)
- 6) Gli accreditamenti professionali di reparto

Per creare il modello di previsione della crisi, Perry e Lindell (1997) utilizzano tre fattori includendo il livello di rischio previsionale tra i manager e le informazioni manageriali raccolte. Sono tre, dunque, le variabili addizionali ritenute appropriate per questo studio:

- A) Il livello di centralizzazione della struttura organizzativa. I manager devono detenere il controllo, ma è stato dimostrato che, strutture altamente burocratiche e controllate, impediscono lo sviluppo della creatività e di comportamenti adattivi. La centralizzazione è il grado con cui si comprende quanto le decisioni vengano prese dal vertice delle organizzazioni. Più è decentralizzata la struttura organizzativa, più alto sarà il potenziale di resilienza.
- B) La partecipazione ad organizzazioni comunitarie, che aumenta la resilienza a livello individuale. Per le organizzazioni, è stata dimostrata l'importanza delle relazioni interpersonali per coordinare più agenzie durante la crisi. Questa ricerca analizza se la frequenza del contatto tra lavori pubblici e organizzazioni con missioni di emergenza è positivamente correlata con il potenziale di resilienza organizzativa.
- C) Gli accreditamenti di reparto dall'*American Public Works Association* (si veda Somers 2009, p. 14) o altre organizzazioni di accreditamento. Per ottenere l'accreditamento le agenzie devono dimostrare conformità piena o sostanziale con una lista delle pratiche stabilite.

### 2.1.1 Il campione di analisi

L'unità di analisi della ricerca è l'organizzazione, in particolare i reparti di lavoro comunale pubblico (*public work*). Brouillette, osserva Somers (2009, p. 14) sostiene che il *public work* è responsabile per ogni servizio vitale come la manutenzione stradale o la distribuzione

dell'acqua. Visto che questi servizi non sono generalmente considerati d'emergenza, sono fondamentali per la risposta ad una crisi della comunità, o quantomeno per gli sforzi messi in atto. È essenziale che il settore dei lavori pubblici sia capace di rispondere non solo alle richieste generate da un momento di crisi, ma anche di essere in grado di rispondere alle richieste che vengono effettuate i giorni seguenti alla crisi (Anthony, 1994; Cooke, 1994; Wolensky & Wolensky, 1991, si veda Somers, 2009, p.14).

Per completare l'intervista è stata selezionata l'alta direzione per assicurare che le persone sottoposte al questionario avessero una buona prospettiva dell'organizzazione ed esperienza nel settore. Le critiche che possono essere mosse sono relative alla formazione di pregiudizi perché i dirigenti tendono a sovrastimare il proprio potenziale di resilienza organizzativa. Il questionario è stato posto a un totale di 142 campioni; è stato chiesto al direttore di completare e ritornare il questionario a nome dell'organizzazione. Dopo tre *follow-up emails*, 96 direttori hanno inviato il questionario completato, equivalente al 67.6% di tasso di ritorno.

### 2.1.2 Le misure e i risultati

Mallak (1998) descrive sei fattori che misurano la resilienza organizzativa:

- Ricercare soluzioni mirate
- Evitare il rischio
- Individuare le situazioni critiche
- Capacità dei membri del team di ricoprire più ruoli
- Grado di dipendenza dalle fonti di informazioni
- Accesso alle risorse

Questi fattori forniscono i metodi per il complesso costrutto della resilienza (Mallak, 1998). L'indice di Mallak viene adattato in modo tale che ognuno di questi sei fattori sia reso operativo da una singola domanda. Agli intervistati viene chiesto di valutare la loro organizzazione lungo una scala analogica visiva a sette punti (VAS – Visual Analog Scale). Questa scala è strutturata con tre punti ancorati: uno ad ogni estremità e un terzo al centro della scala marcando la metà tra i due estremi. Ogni punto implica una relazione metrica specifica tra i livelli di risposta e gli intervistati devono segnare uno dei sette punti pre-elencati. Gli intervistati vengono codificati cosicché il più basso livello di potenziale di resilienza corrisponda al minore punto ancorato della scala, mentre il più alto si trovi nel più alto punto ancorato.

La tabella 1 fornisce i punti ancorati e riassume le statistiche per ognuno dei sei fattori del ORPS.

Elementi	Risultati			Media	SD
	Bassa Resilienza	Media Resilienza	Alta Resilienza		
Ricerca soluzioni mirate	Il team di lavoro segue lo Standard Operating Procedures	Capacità di adeguare le procedure all'interno di linee guida stabilite	Team di lavoro sono sistematicamente addestrati per improvvisare soluzioni	3.92	1.36
Evitare il rischio	I dipendenti evitano di assumere rischi significativi	I dipendenti cercano una direzione specifica dal supervisore	I dipendenti affrontano i problemi con un intervento minimo del supervisore	4.65	1.14
Individuare le situazioni critiche	Le informazioni di sistema e processo sono protette all'accesso	I dipendenti hanno dato l'accesso; bisogna contestualizzare i problemi	I dipendenti raccolgono informazioni; bisogna considerare le conseguenze delle soluzioni alternative	4.45	1.34
Capacità di ricoprire più ruoli	Le posizioni chiave sono altamente specializzate	Cross training e Job rotation sono sistematici	Le posizioni chiave sono generaliste	4.28	1.28
Dipendenza dalle fonti di informazione	Solo il supervisore definisce la direzione	I dipendenti prendono decisioni strutturate	I dipendenti possiedono conoscenza; intervento minimo del supervisore	4.26	1.43
Accesso alle risorse	Il team di lavoro ha accesso alla cache di alimentazione centrale	Il team di lavoro ha accesso a più fonti di materiale	Il team di lavoro ha l'autorità di acquistare materiali secondo necessità	4.42	1.62

Nota: affidabilità  $\alpha = .72$

Scala di risultati per tutti gli elementi ORPS nella *Visual Analog Scale* = 1-7

Tabella 1 – “Descrittori di ORPS e statistiche riassuntive” S. Somers, 2009

L'attività di ricerca delle informazioni viene valutata chiedendo ai manager di identificare il numero di fonti di informazione usate per sviluppare il reparto di pianificazione delle

emergenze; allo scopo di analisi, il numero di fonti raccolte viene raggruppato in quattro categorie intervallate e uniformemente distribuite.

La conformità con il COOP è misurata usando un “*summated rating*” (Alreck & Settle, 1985; Edwards, 1957 in Somers, 2009, p. 15) con cui si identifica il livello di progressi di pianificazione dal momento preliminare (senza un piano completo) fino a quando si ha un piano completo, diffuso all’interno dell’organizzazione e praticato su vasta scala. Le domande nella scala che valuta il COOP si basano sulla guida federale per creare ogni piano e sono preparate dal FEMA, precisamente *Interim Guidance on Continuity of Operations Planning for State and Local Governments*. La scala è testata per la consistenza interna e produce un  $\alpha$  di .74 che eccede lo .70 che Nunnally (1978) aveva indicato essere un coefficiente di affidabilità accettabile. Le organizzazioni di *public work* con un completo COOP, dimostreranno maggiori livelli di potenziale di resilienza.

Le domande sviluppate per esaminare la correlazione tra variabili organizzative e potenziale di resilienza, sono testate per affidabilità mediante la tecnica del test/retest (Carmines & Zeller, 1979; Edwards, 1957 in Somers, 2009, p.16). Il questionario, è stato somministrato al tempo uno, successivamente l’ordine della presentazione delle unità è stata randomizzata e le domande ri-somministrate allo stesso gruppo, dieci giorni dopo. Undici manager del *public work* sono stati selezionati e hanno composto il gruppo che è stato pre testato. Per determinare l’affidabilità della scala di ORPS e COOP è stata calcolata tra la prima e la seconda somministrazione la correlazione prodotto-momento di Pearson. La correlazione per OPRS è stata  $r=.97$  mentre la correlazione per COOP  $r=.86$ . Usando il criterio di Edward, che prevede un risultato affidabile con un  $r \geq .80$ , possiamo affermare che le scale determinate sono affidabili. I dati presentati forniscono pertanto una valutazione empirica del livello di resilienza latente delle organizzazioni analizzate.

Una domanda fondamentale nel *risk management*, sostiene Somers (2009), è se un’organizzazione può anticipare la crisi e sviluppare un piano per mitigare le perdite o migliorare le misure che la rendano più abile a rispondere alle crisi mediante l’incremento della resilienza. Lo strumento per misurare la resilienza latente – ORPS – è diventato uno strumento significativo. Sei variabili sono state selezionate appositamente per la loro abilità di influenzare i manager e analizzare la correlazione di resilienza; i risultati confermano le aspettative. Il COOP e le informazioni gestionali hanno rappresentato il 10% della varianza della resilienza organizzativa. L’accreditamento, inoltre, appare correlato positivamente alla resilienza.

## 2.2 La resilienza degli imprenditori. Uno studio longitudinale

La teoria dell'imprenditorialità si sta evolvendo, ultimamente, incentrandosi sull'azione e sui risultati, distaccandosi sempre più dall'idea tradizionale secondo la quale l'imprenditorialità si basava sull'aspetto dei tratti degli imprenditori (Aldrich & Martinez 2001, in Hedner, Abouzeedan & Klofsten, 2017). Davidson, Low e Wright (si veda Hedner, Abouzeedan & Klofsten, 2017) sostengono, a tal proposito, che l'attenzione stia virando verso aspetti cognitivi e comportamentali piuttosto che sulle caratteristiche della personalità. Nonostante ciò, l'idea che le caratteristiche degli imprenditori non possano essere insegnate o apprese ma che siano tratti innati della persona, è stata, per molto tempo, il concetto prevalente.

L'attività imprenditoriale tra differenti culture può offrire una spiegazione riguardo al fatto che la resilienza imprenditoriale possa essere dipendente, in egual modo, da fattori esterni ed interni. Inoltre, proprio come l'imprenditorialità stessa, l'attività imprenditoriale tra differenti culture è collegata ad un'interazione dinamica di atteggiamenti, attività ed aspirazioni che variano attraverso le fasi dello sviluppo economico, cioè in diverse società (Hedner, Abouzeedan & Klofsten, 2017). In quest'ottica il lavoro sull'imprenditorialità compiuto da Liao (2004) è molto rilevante. In un modello integrato di fallimento imprenditoriale, l'autore collega le cause del fallimento ad un fattore interno, l'imprenditore, e tre esterni, l'impresa, il contesto ed il processo. Proprio come i componenti della crisi imprenditoriale, secondo Hedner, Abouzeedan & Klofsten (2017), la resilienza imprenditoriale può essere correlata ad una combinazione di tali fattori interni ed esterni.

Un'altra visione di resilienza imprenditoriale può essere collegata alla teoria dell'attribuzione ossia come le persone utilizzano le attribuzioni per stabilire la relazione tra causa ed effetto. Questo modello spiega come gli individui attribuiscano il successo o il fallimento in base a tre dimensioni: luogo di causalità, stabilità e controllabilità (Heider, 1958; Weiner, 1986, in Hedner, Abouzeedan & Klofsten, 2017). Secondo McClelland (1961), molti imprenditori credono che la loro influenza sui risultati dipenda dalla loro abilità, capacità e dagli sforzi che essi compiono. Inoltre, moltissimi imprenditori si prendono la responsabilità del futuro e agiscono indipendentemente dagli altri attribuendo il successo e il fallimento solo a loro stessi o alle loro azioni.

Il seguente studio, analizzato da Ayala e Manzano (2014), va ad esaminare se esiste una connessione tra la dimensione della resilienza e il successo degli imprenditori nel turismo spagnolo e se è presente qualche differenza di genere. Gli imprenditori che hanno resilienza sono portati a lavorare più duramente per realizzare i loro obiettivi e adattare i loro cambiamenti, per ottenere vantaggio della nuova situazione ed essere capaci di imparare dagli

errori (Cooper, Estes & Allen, 2004; London, 1993, si veda Ayala e Manzano, 2014, p.126). L'interrogativo che ci si pone è se la resilienza ha validità predittiva. L'unico modo per scoprirlo è attraverso studi longitudinali nei quali le variabili dipendenti e indipendenti sono tenute a parte (Hansemark, 2003; Wars, 1993).

Ci sono molti strumenti che permettono di misurare la resilienza; in questa analisi verrà utilizzato l'adattamento spagnolo del *Connor-Davidson Resilience Scale* (CD-RISC) (Connor & Davidson, 2003). La maggior parte dei ricercatori hanno dimostrato che il CD-RISC ha una struttura multifattoriale (Burns & Anstey, 2010; Jorgensen & Seedat, 2008; Karairmak, 2010, si veda Ayala e Manzano, 2014, p.127). Manzano and Ayala (2013, p.127) analizzano tre fattori che hanno dimostrato essere distintivi nella resilienza imprenditoriale. Questi fattori sono la robustezza, l'intraprendenza e l'ottimismo.

La robustezza si riferisce al controllo di se stessi, ossia il modo di reagire degli imprenditori di fronte a situazioni avverse, la loro audacia e la forza per realizzare i loro obiettivi.

L'intraprendenza si riferisce a risorse, capacità e caratteristiche possedute dagli imprenditori; intraprendenza implica che gli imprenditori credano nelle proprie abilità di controllare gli eventi e influenzare i risultati delle situazioni nelle quali si trovano.

Il terzo fattore è l'ottimismo, ossia la capacità di mantenere un'attitudine positiva nelle circostanze difficili. La capacità degli imprenditori di imparare dagli errori e vederli come un'opportunità e non un fallimento.

### 2.2.1 Il campione e la raccolta dei dati

I partecipanti dell'analisi, sono imprenditori che operano nel settore del turismo nel 2008, selezionati casualmente dal database SABI (Sistema De Análisis De Balances Ibéricos – Iberian Balance Sheet Analysis System), gestito dal Bureau Van Dyck e Grupo Informa S.A. Questo database contiene informazioni economiche e finanziarie su 1.250.000 imprese spagnole fondate dal 1996.

E' stato scelto il settore del turismo per differenti motivi. Per prima cosa, il turismo è il più grande servizio nel mondo e la Spagna occupa i primi posti nel turismo internazionale. La Spagna ha accolto più di 57.7 milioni di visitatori nel 2012, che rappresentano ingressi per 43.521 milioni di euro. In secondo luogo, il turismo è il pilastro dell'economia spagnola. Nel 2012 il turismo rappresentava il 10,8% del prodotto interno lordo (PIL) e impiegava più di due milioni di persone (Ministry of Industry, Energy and Tourism, 2013, si veda Ayala e Manzano,

2014, p.128). Infine, il turismo spagnolo possiede una tra le più alte proporzioni di donne imprenditrici.

Gli imprenditori analizzati, dovevano rispettare due requisiti:

- a) Essere i fondatori/proprietari e manager dell'impresa consolidata operante da più di 42 mesi.
- b) L'impresa doveva avere più di 10 dipendenti e meno di 50 (piccola impresa).

Per misurare la resilienza degli imprenditori sono state effettuati sondaggi e questionari da parte di cinque intervistatori all'inizio del 2008. Sono stati intervistati 650 imprenditori, di cui 534 hanno prodotto un questionario utile. Il profilo uscente è mostrato nella tabella 2.

	GEM (Global Entrepreneurship Monitor) 2007	Campione intero (N= 534)	Uomini (n= 350)	Donne (n= 184)
<i>Sesso</i>				
Uomini	64.2%	65.5%		
Donne	35.8%	34.5%		
<i>Età</i>				
Intervallo	18-64 anni	20-50 anni	21-50 anni	20-50 anni
Età media	43.2 anni	41.8 anni	42.60 anni	40.30 anni
<i>Livello di istruzione</i>				
Scuola primaria	34.8%	33.9%	35.0%	31.7%
Scuola secondaria	37.6%	36.6%	35.8%	38.2%
Laurea	27.6%	29.5%	29.2%	30.1%
<i>Esperienza</i>				
% di imprenditori con esperienza	48.1%	49.0%	49.0%	49.0%

Tabella 2 – Profilo dei rispondenti, J.-C. Ayala, G. Manzano, 2014

Quello che da Ayala e Manzano (2014) fanno notare è che, comparando i dati del campione analizzato con quelli del *Spain's Global Entrepreneurship Monitor*, le caratteristiche del campione sono simili a quelle mostrate dagli imprenditori spagnoli.

### 2.2.2 Variabili e misurazioni: misurazione della resilienza

La resilienza, misurata con la versione spagnola del Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC), è sviluppata usando un campione di imprenditori (Manzano & Ayla, 2013). Lo strumento utilizza nove elementi per misurare la robustezza, sette elementi per misurare l'intraprendenza e sette elementi per misurare l'ottimismo.

Gli intervistati indicano il loro livello di accordo usando la scala di Likert a 5 punti, dove 0 indica il disaccordo e 5 il totale accordo. Ognuna delle 3 scale mostra adeguati parametri per affidabilità interna e validità convergente. L'affidabilità della robustezza è 0.88 e la sua validità convergente è 0.57. Per intraprendenza e ottimismo i valori sono 0.87, 0.62 e 0.80, 0.54.

Variabili	Media totale	Stand. Dev.	Media		Chi- quadro	p-value
			Uomini	Donne		
Robustezza	21.80	5.40	21.30	22.75	5.13	0.01
Intraprendenza	23.12	4.98	23.40	22.60	0.70	0.20
Ottimismo	15.73	3.86	17.21	12.92	3.12	0.04
Crescita oggettiva	6.03%		6.23%	5.52%	0.17	0.34
Crescita soggettiva	5.21%		5.71%	4.25%	3.12	0.03

Tabella 3 – Descrizione delle statistiche, J.-C. Ayala, G. Manzano, 2014

Come si può notare dalla tabella 3, sia gli uomini che le donne mostrano livelli di robustezza, intraprendenza e ottimismo al di sopra dei valori medi della scala. La differenza di genere non è statisticamente significativa in termini di robustezza, lo è invece per quanto riguarda l'intraprendenza e l'ottimismo.

La tabella mostra, inoltre, come il valore medio della crescita oggettiva è più alto della crescita soggettiva. Dall'altro lato nella crescita oggettiva non si osservano differenze di genere, le quali invece sono evidenti nella crescita soggettiva dove il valore della crescita nelle imprese gestite da donne è minore del valore delle imprese gestite da uomini.

### 2.2.3 Considerazioni sul caso

Dall'analisi dello studio effettuato, Ayala e Manzano (2014), sostengono che per tutti gli individui presi assieme, la robustezza, l'intraprendenza e l'ottimismo hanno una significativa relazione positiva con la crescita oggettiva e soggettiva.

Delle tre variabili di resilienza considerate, quella che ha mostrato il miglior potere esplicativo è l'intraprendenza. Le imprese considerate sono piccole imprese, dunque ancora in una fase del loro sviluppo, dove i fondatori sono figure chiave; essi, difatti, sono immersi nelle attività di tutti i giorni e sono coloro che prendono le decisioni più importanti. Questo a supporto della tesi di Sasi and Sendil (2000) e di Nandamuri (2013) i quali sostengono che l'intraprendenza è la chiave per il successo imprenditoriale. Quando gli individui sono divisi per genere, i risultati mostrano che i tre fattori della resilienza hanno influenza positiva sulla crescita oggettiva e

soggettiva. Quindi viene supportata la tesi di Nandamuri (2013) che prevede che l'abilità dell'intraprendenza di influire sul successo imprenditoriale differisce tra generi.

Infine, Ayala e Manzano (2014), attraverso lo studio dei risultati, mostrano che la crescita soggettiva delle attività gestite da donne è minore di quelle gestite da uomini. Questa considerazione è collegata ai differenti modi con i quali uomini e donne percepiscono l'ambiente economico e sociale, e all'influenza che questa percezione ha nelle decisioni riguardanti la crescita. Le donne, solitamente, sono portate ad essere più pessimiste degli uomini (Chang, Tsai & Lee, 2010; Jacobsen, Lee & Marquering, 2008, si veda Ayala e Manzano, 2014, p. 131).

In generale, i risultati dello studio compiuto in Spagna, hanno alcune implicazioni interessanti. La resilienza può essere sviluppata, incoraggiata e gli imprenditori possono sviluppare caratteristiche che permettono di apprendere dagli errori, di aumentare fiducia in se stessi e di trattare situazioni inaspettate con creatività ed ottimismo (Fairlie & Holleran, 2012; Shepherd, 2004, in Ayala e Manzano, 2014, p. 132).

Come tutti gli studi, però, sono presenti delle limitazioni. Innanzitutto, sono state analizzate le relazioni tra resilienza e successo imprenditoriale in aziende gestite da una singola persona che è allo stesso tempo fondatore e proprietario. Ma molte imprese hanno più di un proprietario e il successo imprenditoriale può dipendere dalla resilienza della squadra (Blatt, 2009). Sarebbe importante, pertanto, focalizzarsi sui risultati, e capire se vengono mantenuti quando si analizza la relazione tra la resilienza e il successo di una squadra di imprenditori. In secondo luogo, i risultati sono basati su un campione che proviene da differenti settori del turismo. Sarebbe opportuno capire se i risultati sarebbero mantenuti anche per differenti sub-settori.

Lo scopo di questo studio, sostengono Ayala e Manzano (2014), supporta l'evidenza che all'interno della struttura delle piccole imprese, ci sia un'associazione positiva tra la resilienza e gli imprenditori e la crescita dell'impresa. Dall'altro lato, dai risultati emerge che i fattori di resilienza sono affetti, con diversi gradi, dalla crescita dell'azienda in base al genere.

Tre aspetti importanti dello studio preso in esame sono: l'utilizzo di una misura di resilienza testata su un campione di imprese che ha mostrato buone proprietà psicometriche, l'uso di un design longitudinale e l'analisi delle possibili modifiche che le differenze di genere possono apportare sui valori predittivi di resilienza.

## 2.3 Misurare la resilienza con un orizzonte di medio-lungo periodo

Nel libro “*Resilience*” di Pirotti e Venzin (2014), viene proposto uno strumento di misurazione della resilienza organizzativa che analizzeremo in questo paragrafo.

Per poter aumentare la resilienza organizzativa è fondamentale saperla misurare. È importante considerare una dimensione di lungo periodo ed il rischio che si associa a tale dimensione. La resilienza infatti, definita come capacità di reagire ad uno shock, si riesce a valutare solo se prendiamo in considerazione un orizzonte di medio lungo periodo. La maggior parte degli indicatori proposti e nella realtà utilizzati, si riferisce, però, al breve periodo.

Il problema nella misurazione, come sostiene Mauboussin (si vedano Pirotti e Venzin, 2014, p.56), può essere legato ai limiti cognitivi della persona che deve usare gli indicatori di performance o ai limiti degli stessi indicatori. La persona può compiere diversi tipi di errori di valutazione dovuti a: una eccessiva confidenza nelle proprie capacità di analisi (*overconfidence bias*), una scarsa propensione a rimettere in discussione le pratiche più diffuse e date per assodate (*status quo bias*), oppure alla semplice tendenza ad utilizzare indicatori già disponibili (*availability bias*).

Molteplici sono i vincoli che indica la letteratura (Pintea, 2012), tra cui:

- Gli indicatori dovrebbero essere in linea con la strategia aziendale, ma molto spesso non esiste un efficace collegamento tra le due realtà.
- Misurano i risultati e non le cause.
- Non sono tempestivi.
- Sono monodimensionali, sono quasi tutti basati su una visione a breve termine.

Molti manager, spiegano Pirotti e Venzin (2014, p.56-57), provano a ottimizzare indicatori come il ROE, il ROA o l'EBIT assoluto, che forniscono, però, un'indicazione delle performance economiche dell'anno passato, ma considerano gli effetti delle decisioni passate sull'orizzonte di medio/lungo termine. Molti amministratori delegati, a loro volta, massimizzano i ricavi, visto che la dimensione delle aziende sembra essere correlata con la possibilità di pagare salari più alti e offrire più opportunità.

Le misure di performance più utilizzate sono:

- EBITDA (Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization): rappresenta il margine operativo lordo; tutti i fattori dipendono dalla struttura del capitale e dai criteri di competenza delle singole aziende, rendendo possibile la comparazione interindustriale delle operazioni. I multipli EBITDA vengono spesso utilizzati per determinare il valore d'azienda.

- **TSR (Total Shareholder Return):** è un metodo semplice per monitorare lo sviluppo del valore aziendale sommando i dividendi distribuiti alla variazione del prezzo delle azioni considerando un certo periodo di tempo. Si basa interamente sulla creazione di valore per gli azionisti e considera la performance aziendale futura piuttosto che quella passata. Rappresenta dunque un'analisi aggregata del valore aziendale. Questa misura può essere calcolata soltanto da aziende quotate. Dato che il TSR si basa sulla percezione degli azionisti, il valore aziendale dipende dalle motivazioni di azionisti correnti e potenziali; quindi, la struttura proprietaria e gli orizzonti di investimento possono influenzare maggiormente la gestione restrittiva del TSR.
- **EVA (Economic Value Added):** è un concetto di reddito direttamente correlato al prezzo azionario; un EVA positivo significa che c'è un eccesso di capitale da reinvestire o da distribuire agli azionisti. Può essere incorporato nei modelli di bonus manageriali e quindi incentivare la creazione di valore per gli azionisti.  
Tramite le rettifiche EVA, costose e dispersive, il reddito contabile è corretto per distorsioni derivanti dalla contabilità per competenza.  
L'EVA è difficile da applicare alle industrie e aziende ad alto coefficiente di conoscenza con varie unità aziendali.  
Questa misura è calcolata su base annuale e quindi incentiva le prospettive di breve termine. Inoltre, non considera la performance dei concorrenti e dell'industria.

### 2.3.1 Indicatore di performance: “VOLARE”

Per misurare la resilienza nascosta di un'organizzazione occorre conoscere risorse, strategie e capacità che sono, però, difficilmente misurabili.

Il modello che andremo ad analizzare, descritto da Pirotti e Venzin (2014), mostra, oggettivamente, la capacità di un'azienda di assorbire uno shock e ottenere buoni risultati nel lungo periodo (*sustained superior performance – SSP*).

Affinché questo avvenga, si devono verificare due condizioni:

- 1) L'azienda deve essere esposta a un evento esterno complesso o ad una crisi.
- 2) L'azienda deve mostrare performance superiori alla media prima, durante e dopo la crisi.

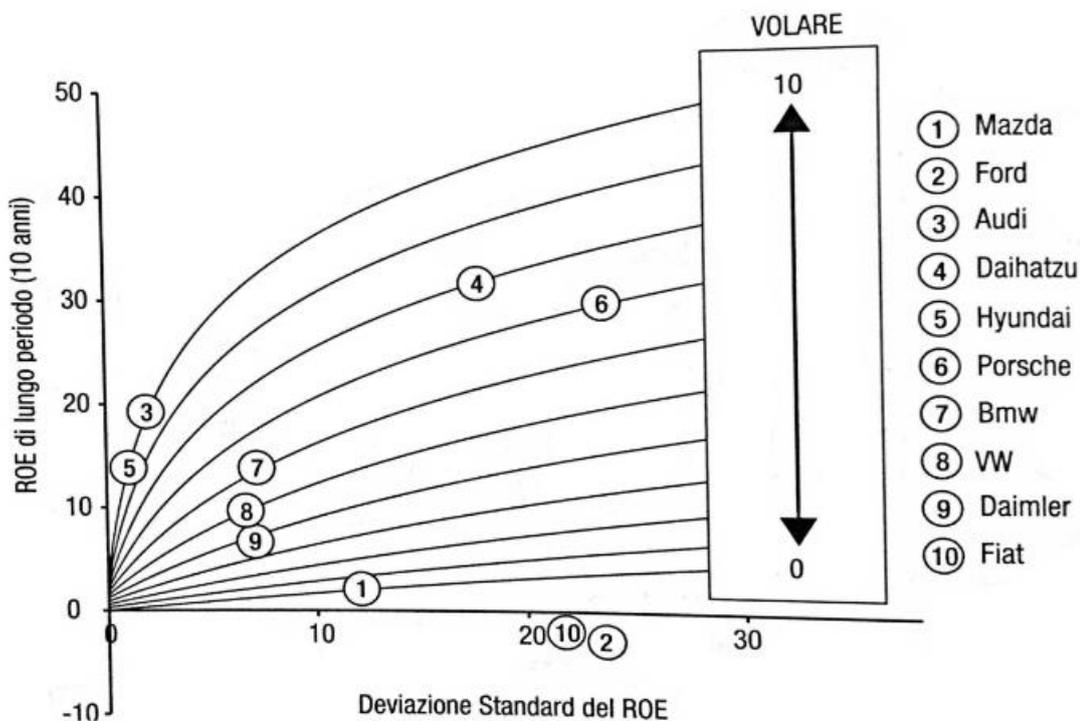
La SSP è misurata con un indicatore chiamato VOLARE (Volatility and ROE) che applica una logica di investimento considerando sia il ROE a lungo termine (come misura di profittabilità), ovvero la media del ROE su un arco temporale di dieci anni, sia la volatilità del ROE (come

misura di rischio). La scelta del ROE come indicatore, spiegano gli autori, dipende dal fatto che esso sia meno dipendente dalle aspettative o dai sentori del mercato.

Prendendo ispirazione dal modello sviluppato da Markowitz (1959) e considerando il ROE in un orizzonte temporale di dieci anni e la volatilità del ROE nello stesso periodo, VOLARE diventa un indicatore per misurare la resilienza organizzativa, o, più specificatamente, la performance positiva e stabile nel tempo (SSP).

Attraverso un diagramma, dove i valori più alti del ROE di lungo periodo per un intervallo di volatilità sono identificati e connessi tramite una regressione logaritmica, viene rappresentato il livello di resilienza aziendale. La curva risultante si chiamerà VOLARE 10. Le aziende che si troveranno su questa curva saranno le più resilienti. Le aziende più lontane da questa curva sono quelle a resilienza più bassa, VOLARE 0. Le ISO curve, utilizzate per misurare i livelli di VOLARE, vengono tracciate abbassando la curva del 4%. Le aree di VOLARE sono delineate consentendo al ROE di lungo periodo di variare del +/- 2% per la stessa deviazione standard.

L'esempio, riportato nella Figura 3, considera un campione di 100 compagnie del settore automobilistico e fornisce un'immagine di quanto sopra descritto sull'indice di misurazione della SSP, VOLARE.



Fonte: elaborazione su dati Reuters.

Figura 3 – Top 100 compagnie settore automobilistico – Pirotti e Venzin, 2014

### 2.3.2 L'effetto di VOLARE sulla Borsa e sull'allocazione delle risorse

Pirotti e Venzin (2014, p.61), mostrano come misurare l'effetto di una crisi esterna sul prezzo delle azioni. Dopo aver identificato il prezzo minimo dopo uno shock e dopo averlo messo a confronto con lo *share price* dell'anno successivo, i risultati sono definiti, dagli autori, "sorprendenti": i prezzi azionari delle aziende con VOLARE più alto cadono in egual modo alle aziende con VOLARE basso.

Tre sono i modi che ci forniscono un'interpretazione del fenomeno:

- VOLARE non è una buona misura per la resilienza;
- le aziende necessitano del tempo per riuscire ad attivare il loro potenziale di resilienza;
- il mercato finanziario non considera la singola azienda quando l'intero settore presenta cadute verso il basso.

Come mostra la figura 4, le aziende con VOLARE alto si riprendono più velocemente di quelle con VOLARE basso.

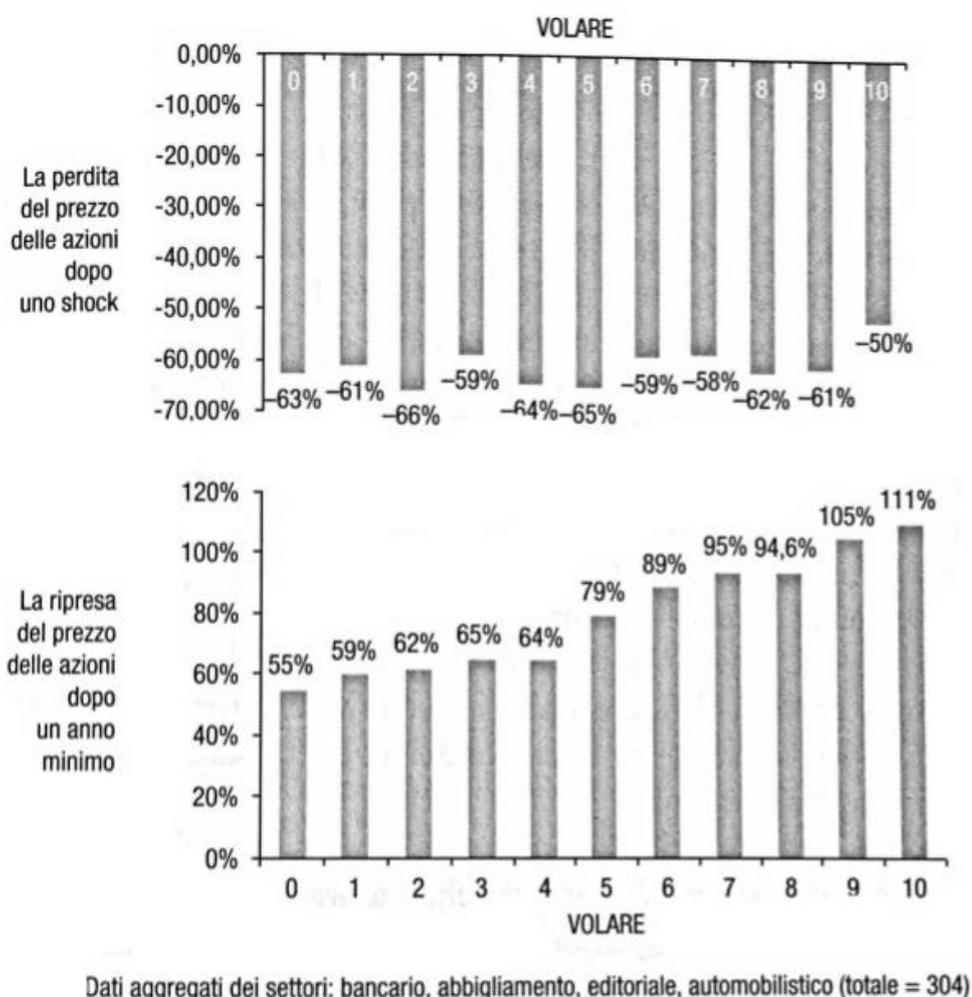


Figura 4 – L'effetto di una crisi esterna sul prezzo delle azioni - Pirotti e Venzin, 2014

Le considerazioni che espongono Pirotti e Venzin (2014, p. 62), partono dal fatto che il mercato, a loro avviso, non appare particolarmente informato su ciò che accade. Nel momento in cui si presenta una crisi, ne risentono indistintamente tutte le imprese di un settore, e l'unica soluzione sembrerebbe essere quella di vendere a tutti i costi. Ciò nonostante, con il passare tempo, il mercato identifica quali essere le aziende migliori. La conclusione dell'analisi, pertanto, mostra come la capacità di riprendersi rispetto al prezzo delle azioni sia un altro aspetto della resilienza. L'indicatore di performance VOLARE ha un impatto significativo anche sull'allocazione delle risorse. L'indicatore permette alle aziende di effettuare delle valutazioni ex ante, prima che si verifichi uno shock o una crisi, e fa in modo, quindi, che ci si orienti verso giudizi meno ingannevoli. VOLARE influisce sull'allocazione delle risorse non solo a livello di progetto, ma anche di intera *business unit*, e orienta le imprese verso investimenti positivi e stabili nel tempo (Pirotti e Venzin, 2014).

## 2.4 Conclusioni

Il secondo capitolo studia i metodi attraverso cui possiamo misurare la resilienza nelle organizzazioni. In primo luogo, si è visto come creare un potenziale di resilienza, calcolando la resilienza latente, attraverso lo studio di un campione di analisi che prende in considerazione, come unità di analisi, il public work.

Unitamente ai sei fattori definiti da Mallak (1998) come fattori che effettivamente misurano la resilienza, e alle relative statistiche, si è giunti ad una valutazione empirica del livello di resilienza latente.

Nel secondo paragrafo, è stata analizzata la resilienza imprenditoriale, attraverso uno studio longitudinale che verifica la presenza di una connessione tra resilienza e successo imprenditoriale nel settore del turismo spagnolo e se sono presenti differenze di genere.

Dei tre fattori distintivi della resilienza imprenditoriale, la robustezza, l'intraprendenza e l'ottimismo, l'intraprendenza è risultato essere quello con maggior potere esplicativo. E' stato inoltre provato che esistono differenze tra i generi. Lo studio, compiuto in Spagna, supporta la definizione di resilienza, in quanto si evince la possibilità di apprendere dagli errori, aumentando la fiducia in sé stessi e traendo vantaggi da situazioni di difficoltà.

Infine, è stato analizzato un indicatore, VOLARE, che considera sia il ROE a lungo termine, sia la volatilità del ROE, e che ha fornito una modalità di misurazione della resilienza diversa dalle precedenti, caratterizzate da una prospettiva di breve periodo. VOLARE, infatti, si propone di misurare la resilienza con un orizzonte di lungo periodo e di permettere, quindi, alle

imprese di compiere valutazioni *ex ante* e decidere la migliore allocazione delle risorse. Nonostante ciò, ora, è necessario analizzare quali sono i principali *driver* della resilienza, ovvero quali sono le decisioni, le strategie e le azioni che vengono prese all'interno della realtà aziendale che permettono di incrementare il livello di resilienza. Ciò permetterà, dunque, di ipotizzare quali sono le aziende catalogabili come più o meno resilienti. Nel terzo capitolo ci soffermeremo, infatti, sul modo in cui le imprese dovrebbero agire per poter essere considerate resilienti.

# Come agire per essere resilienti?

Nel terzo capitolo partiremo dall'analisi di una matrice che approfondisce le interazioni tra strategie di cattura e strategie di *governance* (*capture-governance matrix*).

Queste strategie, prese singolarmente, non portano a grandi risultati innovativi. Ciò che rende interessante l'analisi è la presenza e l'affiancamento di quattro tattiche di supporto con i rispettivi intenti strategici che mirano ad aumentare la consapevolezza di come agire per essere maggiormente resilienti a livello organizzativo.

Il capitolo si soffermerà poi, nello specifico, sui sette *driver* della resilienza: autenticità, *customer centricity*, *business model*, diversificazione geografica, prospettiva di lungo termine, decisioni strategiche, *top management team*.

Questi *driver* verranno descritti, spiegati e supportati da molteplici esempi per garantirne un adeguato approfondimento.

L'analisi accurata di ciascun *driver* porterà a conoscenza i comportamenti e le strategie più adatte che dovrebbero essere adottate dalle imprese per aumentare la resilienza.

### 3.1 Capture-governance matrix

Carmeli e Markman (2010), in un articolo dello *Strategic Management Journal* che esamineremo in questo paragrafo, affermano che esistono due strategie essenziali per la resilienza organizzativa, ma che, da sole, non sono sufficienti per dar vita a imprese più durature. La prima è la strategia di cattura, che è legata alla crescita, per esempio l'espansione territoriale; la seconda strategia è quella di *governance*, che si riferisce alla gestione e amministrazione prima, durante e dopo l'espansione.

Strategia di cattura	Esiste	<b>NW</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resilienza instabile</li> <li>- Focus nella crescita rapida</li> <li>- Vulnerabilità all'inefficienza interna</li> <li>- Principali tattiche: isolare e indebolire, avamposto avanzato</li> </ul>	<b>NE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resilienza dominante</li> <li>- Focus nella crescita bilanciata</li> <li>- Vulnerabilità alla complessità e alla grandezza</li> <li>- Principali tattiche: risparmio energetico, roccaforte, isolare e indebolire, avamposto avanzato</li> </ul>
	Non esiste	<b>SW</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resilienza insostenibile</li> <li>- Focus non chiari</li> <li>- Vulnerabilità al conflitto interno e alle minacce esterne</li> <li>- Tattica senza strategia</li> </ul>	<b>SE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resilienza debole</li> <li>- Focus nella crescita organica</li> <li>- Vulnerabilità a giocatori più grandi e in espansione</li> <li>- Tattica principale: roccaforte</li> </ul>
		Non esiste	Esiste
		Strategia di governance	

Figura 5 – Capture-governance matrix – Cameli e Markman, 2010

La matrice, come mostra la figura 5, rappresenta una visione schematica della relazione esistente tra le due strategie, degli impatti positivi che si hanno sulla resilienza organizzativa, dei principali focus e della vulnerabilità.

Nel primo quadrante, SW, la resilienza organizzativa non è attendibile, è instabile; infatti, in assenza di focus espliciti sulle strategie di cattura e *governance*, le imprese aumentano la vulnerabilità e la loro longevità diventa più instabile. Per gli aspetti che inizialmente avevano assunto posizioni forti, l'esistenza diventa insostenibile, poiché mancano le competenze per gestire, controllare e sostenere le posizioni raggiunte. Le organizzazioni che fanno leva su una delle due strategie (NW o SE), hanno una resilienza migliore rispetto al quadrante SW, ma comunque non del tutto stabile.

Quando un'impresa si focalizza sulla strategia di cattura ci troviamo sul secondo quadrante, NW. La crescita dell'organizzazione sarà subottimale e la longevità moderatamente limitata. Un'impresa di questo tipo potrebbe compiere acquisizioni solide, concrete, conquistando mercati interessanti; tutto ciò, però, per un periodo di tempo definito. Con il passare del tempo, infatti, è facile che vengano a mancare le competenze critiche necessarie per gestire, integrare e sostenere le acquisizioni in precedenza effettuate.

Rispetto alle aziende che combinano strategia di *governance* e di cattura, il costo della crescita, per le imprese del secondo quadrante, risulterà più elevato.

Nonostante ciò, va sottolineato che, in questa analisi, anche la migliore strategia di acquisizione non garantisce resilienza a meno che non sia supportata da una strategia di *governance* esplicita e stabile.

Il terzo quadrante, SE, è caratterizzato da aziende che si concentrano sulla strategia di *governance* piuttosto che su quella di cattura. In questi casi, la longevità è più forte rispetto ad un focus esclusivo sulla strategia di cattura. Una strategia di *governance* stabile, potrebbe estendere la durata della vita dell'impresa oltre il quadrante NE. Le aziende che si espandono organicamente, infatti, estendono la loro longevità più di quelle che puntano ad una strategia di cattura e che, quindi, si espandono tramite acquisizioni, anche se la crescita organica è sensibilmente più lenta (Lovallo et al., 2007).

Infine, nel quarto quadrante, NE, le imprese adottano sia una strategia di cattura, sia una strategia di *governance*. Le organizzazioni che impiegano questo profilo sanno come acquisire posizioni critiche di mercato, come integrare le unità di business e come gestire i flussi delle risorse.

La matrice esaminata offre quattro dimensioni ben delineate e precise. Nella realtà, però, queste linee sono meno marcate in quanto le permutazioni delle strategie di *governance* e di cattura derivano da diversi punti di crescita e dalla comprensione che entrambe le strategie sono correlate a diversi livelli di vulnerabilità e resilienza.

Le tattiche di supporto e i rispettivi intenti strategici, identificati da Carmeli e Markman (2010, p.332), che caratterizzano le strategie di cattura e di *governance* sono:

- “Risparmio energetico”: si intende acquisire, catturare e redistribuire le risorse degli altri, fare di più a spese di altri per sfruttare le proprie economie di scala e portata. Questa tattica è presente maggiormente nel quadrante NE.
- “Roccaforte”: con questa tattica si intende la capacità di rinforzare le *core competencies* e sfruttare a livello locale le iniziative. La ritroviamo rispettivamente nei quadranti NE e SE.
- “Isolare e indebolire”: ossia attenuare la forza e la minaccia degli altri giocatori, indebolire i rivali prima degli scontri e modificare le regole di ingaggio a proprio vantaggio. Questa tattica è presente nei quadranti NE e NW.
- “Avamposto avanzato”: si intende creare soluzioni di espansione, facilitare attacchi offensivi sui punti deboli dei rivali, stabilire contatti multimercato con i rivali e monitorare le mosse degli avversari nelle aree al di fuori del proprio controllo. I quadranti dominanti di questa tattica sono NE e NW.

L'analisi presentata da Carmeli e Markman (2010) offre alcune riflessioni. In primo luogo, si è capito che la migliore strategia da adottare è quella che vede fondere le due strategie di cattura e di *governance* per aumentare la crescita e la longevità dell'azienda. Un altro aspetto da considerare è che le due strategie analizzate sono essenziali ma non sufficienti, in quanto devono essere supportate dalle quattro tattiche se si vuole sostenere la resilienza organizzativa. Infine, si ha una prospettiva sulle azioni tangibili e concrete che le imprese dovrebbero attuare per prolungare la loro longevità e sul risultato misurabile che può portare ad un aumento della conoscenza in termini di resilienza organizzativa.

Le critiche che possono essere mosse sono che i risultati descritti, singolarmente, non sono nulla di nuovo. La novità apportata da questo studio si basa sull'interazione dinamica che è presente tra le strategie e le tattiche di supporto, analizzando in modo approfondito le condizioni che condurranno a delle strategie e delle tattiche che saranno critiche per la resilienza.

## 3.2 I driver della resilienza

In questo paragrafo prenderemo in esame i sette *driver* che, Pirotti e Venzin nel libro "*Resilience*" (2014), indicano come possibili linee di tendenza volte ad aumentare la probabilità di ottenere performance durature, stabili e positive nel lungo periodo.

### I. Autenticità

Nella prima metà dell'Ottocento Kierkegaard, teologo, filosofo e scrittore danese, sosteneva che ha più possibilità di sopravvivere una persona che crede in qualcosa di sbagliato ma in maniera autentica, piuttosto che una persona che crede in qualcosa di giusto ma in modo non autentico.

Il filosofo tedesco Heidegger, successivamente, rielabora il pensiero di Kierkegaard applicandolo all'esistenza e compiendo un'analisi sul senso profondo delle parole; nel termine "autentico", come enfatizza il filosofo, è presente la radice greca "autos", che significa "sé stesso". Una cosa, pertanto, sarà autentica quando è sé stessa, quando è propria fino in fondo. Quando un soggetto elabora scelte mettendo in gioco sé stesso e l'autenticità delle cose, si può parlare di esistenza autentica.

Il concetto di "autenticità" viene espresso in molteplici campi e, soprattutto negli ultimi anni, è stato approfondito molto nel marketing. Nel tempo è cambiato radicalmente il concetto di marketing: se fino a qualche anno fa l'attenzione era completamente sul prodotto e sull'impresa, oggi ci si concentra maggiormente sul cliente e sul valore per il cliente. Alcuni fattori che hanno

contribuito a questo cambiamento di focus sono stati sicuramente la globalizzazione, la tecnologia, la concorrenza, il potere d'acquisto dei consumatori, l'informazione dei consumatori e la partecipazione dei consumatori. Tutto il processo di marketing deve essere coerente con quanto emerge dai desideri o bisogni del cliente, siano essi espliciti o impliciti. Il cliente dovrà poi ritrovare ciò che si aspettava nel prodotto o nel servizio desiderato. L'essere autentici assume un ruolo sempre più fondamentale nella comunicazione. I consumatori vengono tutti i giorni martellati da comunicazioni di ogni tipo e risulta sempre più difficile attirare la loro attenzione e spingerli ad acquistare il bene o il servizio prodotti. Molte imprese, infatti, adottano sistemi di Comunicazione Integrata di Marketing (CIM) che ha lo scopo di inviare un messaggio chiaro e coerente al consumatore, analizzando i canali di marketing più efficaci. È essenziale, pertanto, instaurare contatti veritieri e quindi autentici, con il cliente (Kotler, Armstrong, Ancarani e Costabile, 2015, pp. 494-495).

Sempre più ormai, in modo particolare nel settore del *Food&Beverage*, si trova il termine "autentico". Dalle insegne nelle birrerie artigianali dove viene specificata l'autenticità della bevanda per volersi distinguere da quelle a produzione industriale, al mondo del biologico o del chilometro zero, dove l'autenticità si ritrova nei cibi freschi senza conservanti, non contaminati e provenienti da terre limitrofe.

Secondo Carroll e Wheaton (2009), esistono due tipi di autenticità:

- a) L'autenticità di tipologia (*type authenticity*) che vede aumentare l'autenticità più si è classificabili all'interno di una categoria o di una specifica tipologia. Pertanto, se l'impresa porrà il suo focus su uno specifico prodotto, o segmento di mercato o di area, verrà considerata autentica. Inoltre, questo tipo di autenticità consente di sottolineare determinate competenze primarie, coerenti con i business di riferimento. Molto significativo il caso di Starbucks, quando, dopo essersi consolidata come *coffee company* più famosa al mondo con lo scopo di esportare l'autentica caffetteria italiana e far vivere un'esperienza vera e propria al consumatore, nel 2008 entra in crisi. L'idea geniale, nata per recuperare l'autenticità di tipologia e che ha riportato al successo la *coffee company*, è stata la creazione di una piattaforma dove i clienti hanno espresso i loro desideri, necessità e bisogni.
- b) L'autenticità morale (*moral authenticity*): più ci si contraddistingue per determinati valori più si risulterà autentici. A livello organizzativo, un'impresa è autentica se agisce sulla cultura organizzativa. "La cultura organizzativa è interpretabile come una struttura di codici di senso, espressi in un sistema simbolico, che indirizza il comportamento degli attori organizzativi, sia in occasione di eventi collettivi unici e straordinari, sia in occasione di attività e interazioni quotidiane" (Costa, Gubitta, Pittino, 2014, p. 102). La

cultura aziendale può portare a effetti positivi sulle performance, grazie anche al concetto di mappe cognitive, ossia degli schemi mentali che il soggetto si fa in un determinato contesto, per interpretare al meglio la situazione e capire il modo ottimale per agire (Campagnolo in Costa, Gubitta, Pittino, 2014, p.106). In termini di resilienza, le imprese che hanno saputo definire i loro *asset* valoriali sono quelle che avranno un maggior livello di resilienza. Se è vero che forti valori nazionali aumentano la resilienza, è altrettanto vero che se ci si trova di fronte a due culture molto diverse tra loro, affiancarle farà aumentare la resilienza organizzativa. Un'organizzazione viene definita autentica se incarna i valori selezionati dai suoi fondatori, proprietari o membri piuttosto che basarsi su semplici convenzioni (Carrol e Wheaton, 2009).

## II. Customer centricity

Pirotti e Venzin (2014) identificano la *customer centricity* come la capacità grazie alla quale, le imprese, considerano il cliente prima degli altri interlocutori; le aziende che sanno sviluppare la *customer centricity* sono anche quelle più resilienti. Uno dei concetti principali del marketing contemporaneo è sicuramente quello di CRM (*Customer Relationship Management*). Con CRM si intendono tutte le reti di relazioni profittevoli con il cliente con lo scopo di massimizzarne la fidelizzazione (Kotler, Armstrong, Ancarani, Costabile, 2015, pp. 21-22).

Sono cinque i parametri quantitativi che identificano la *customer centricity* di un'azienda (Gummenson, 2008):

1. Nuovi consumatori (*new customers*)
2. Numero di clienti che abbandonano (*customer retention*)
3. Numero di prodotti che il cliente utilizza (*products per household*)
4. Soddisfazione del cliente (*customer satisfaction*)
5. Numero di clienti che raccomanderebbero l'azienda ad altri (*would recommend*)

Come spiegato nel primo paragrafo, la tendenza degli ultimi anni è quella di porre il focus completo sul cliente e garantirgli tutte le attenzioni. Due visioni nel corso del XX secolo hanno facilitato il passaggio da *total shareholder return* alla *customer centricity*. La prima, che ha caratterizzato gli anni Trenta, si focalizzava sull'importanza del manager, la seconda, a partire dagli anni Settanta, ha spostato l'attenzione sulla figura dell'azionista. L'obiettivo principale delle grandi banche era quello di fare soldi e compiacere l'azionista (Pirotti, Venzin, 2014). Chi lavorava a Wall Street lo faceva per guadagnare cifre da capogiro (Martin, 2010; si vedano Pirotti e Venzin, 2014, p. 81). La figura dell'azionista si destabilizza a partire dalla crisi del 2008 che porta a un totale sradicamento della visione. Si definisce “*outside-in*” il passaggio che porta il cliente a essere considerato centro della macchina organizzativa aziendale (Towers,

2010 in Pirotti e Venzin, 2014, p. 82). Questa visione, negli anni, si è consolidata sempre di più e ad oggi, uno degli obiettivi principali delle imprese è quello di massimizzare la CRM.

Questo orientamento al cliente è fondamentale anche per aumentare la resilienza. Lo testimoniano alcuni esempi analizzati da Pirotti e Venzin (2014). In primo luogo, Hyundai, che proprio nel periodo di crisi del 2008, ha saputo studiare il mercato americano ed ha proposto un progetto chiamato “Assicurazione Hyundai”. Questo progetto consentiva ai clienti che, a causa della crisi, si trovavano in condizioni economiche gravi, di riconsegnare l’auto acquistata fino ad un anno prima.

Il prodotto è l’elemento fondamentale dell’offerta di mercato. Oltre a soddisfare un determinato bisogno, sempre più frequentemente, l’operazione di acquisto di un bene o un servizio viene vista e vissuta dal cliente come una vera e propria *customer experience* (Kotler, Armstrong, Ancarani, Costabile, 2015, p. 308). Pensiamo all’apertura del *flagship store* di Apple in Piazza Liberty a Milano. Non è semplicemente un punto vendita, ma un luogo di incontro, di condivisione, di esperienza che il consumatore può vivere dice il *market director* per l’Europa Meridionale Giuseppe Caropreso: “Vogliamo svolgere la funzione che aveva la piazza in passato: un luogo dove le persone possono connettere, condividere, rilassarsi.” (Il *Sole24Ore*, 24.07.2018). L’amore per il prodotto, pertanto, risulta essere di fondamentale importanza; per attirare il cliente si possono scegliere la strada della customizzazione o della semplificazione (Pirotti e Venzin, 2014).

Per customizzazione si intende che il cliente ha la possibilità di scegliere il prodotto e configurarlo in base alle sue preferenze, ai suoi gusti. Si parla in questi casi di marketing individuale o personalizzato o *one-to-one*, ossia quando un prodotto soddisfa un bisogno specifico di un singolo cliente (Kotler, Armstrong, Ancarani, Costabile, 2015, p. 289). Per esempio, Sky ha portato un’ondata di cambiamento nella televisione, dando la possibilità al cliente di vedere ciò che preferisce in un determinato momento, offrendo con “MySkyHD” l’ulteriore vantaggio di poter registrare i programmi in alta definizione consentendo al cliente di rivederseli quando preferisce.

La semplificazione punta a conquistare il consumatore con un prodotto di facile comprensione ed utilizzo. Un esempio significativo è dato dalle banche; se, in passato, cercavano di proporre al cliente offerte complesse e di difficile comprensione, ottenendo come effetto principale il disorientamento, negli ultimi anni si punta a offrire prodotti semplici e chiari per il cliente.

Infine, per aumentare la resilienza, un’impresa deve essere in grado, oltre che ad avere amore per il prodotto, ad anticipare e comprendere i bisogni dei consumatori. Apple, per esempio, con il lancio dell’iPhone, ha conquistato i consumatori soddisfacendo dei bisogni che loro in primis non credevano di avere. Altro esempio è Giovanni Rana che ha portato un’innovazione

profonda introducendo sottovuoto l'anidride carbonica nel sacchetto di tortellini, per farli durare più a lungo (Pirotti e Venzin, 2014).

### III. Focus di prodotto

Il focus di prodotto si concretizza con la comprensione del livello di diversificazione del prodotto ottimale per le diverse aziende. La diversificazione è intesa come sviluppo di una strategia di crescita, tramite l'avvio o l'acquisizione di attività diverse dal prodotto esistente, o dai mercati già coperti dall'impresa (Kotler, Armstrong, Ancarani e Costabile, 2015, p. 68). Un dibattito importante, degli ultimi trent'anni, riguarda la comprensione del legame che esiste tra diversificazione del prodotto e performance (Rumelt, 1974; Chatterjee e Wernerfelt, 1991; Miller, 2004; si vedano Pirotti e Venzin, 2014, p. 93). L'approccio definito *resources based view* (Barney, 1991; si vedano Costa e Giannecchini, 2013, p. 9) ha un'influenza su questo studio, in quanto cerca di considerare l'unicità dell'impresa sviluppando risorse e competenze che suggeriscano il tipo di diversificazione che l'impresa dovrebbe attuare. La letteratura, spiegano Pirotti e Venzin (2014, p. 93), indica che la diversificazione diretta, all'interno dei segmenti aziendali, permette di raggiungere performance superiori se confrontata con la diversificazione allargata o centrata su un singolo business.

La diversificazione del prodotto è strettamente collegata al concetto di resilienza, in quanto le aziende, che si concentrano su ciò che sanno fare al meglio, semplificando la struttura di business e tenendo il focus sulle competenze primarie, avranno livelli più elevati di resilienza. Si può confrontare la relazione che esiste tra la diversificazione di prodotto e l'indice VOLARE, analizzato nel capitolo 2. Sono le imprese che hanno raggiunto livelli maggiori di VOLARE quelle che si sono focalizzate maggiormente. Se prendiamo in esame il settore automobilistico e confrontiamo le aziende con VOLARE alto (Audi) e VOLARE basso (Ford) si notano grandi differenze sulle decisioni prese sui prodotti negli ultimi dieci anni. Se si ha un ampio portafoglio di prodotti ci si può permettere lo sbaglio, poiché gli altri prodotti colmeranno l'errore; questo fa sì che le scelte vengano prese meno accuratamente. Contrariamente, quando si dispone di pochi prodotti, le decisioni vengono prese con molta attenzione, con più calma perché non è ammesso l'errore. Il concetto chiave sulla focalizzazione del prodotto è che ogni tipo di business può differenziarsi in base alle esigenze del cliente. La focalizzazione di prodotto fa aumentare, quindi, la resilienza organizzativa, consente di essere chiari nella mente dei consumatori, richiamando concetti di autenticità e tipologia (Carroll e Wheaton, 2009). Il consumatore ripone fiducia su qualcosa di ben definito e le aziende realizzano che la focalizzazione è importante per avere performance stabili e positive nel tempo. (Pirotti e Venzin, 2014).

#### IV. Focus geografico

Per diversificazione internazionale si intende l'espansione oltre i confini nazionali in mercati e regioni differenti (Hitt, Hoskisson e Kim, 1997). Il marketing internazionale assume sempre più un ruolo fondamentale e le decisioni di posizionamento a livello internazionale affrontano sfide non facili sotto molti punti di vista. La scelta che caratterizza la diversificazione internazionale è se procedere con la standardizzazione oppure adattare il prodotto o il servizio alle diverse situazioni locali (Kotler, Armstrong, Ancarani e Costabile, 2015, p. 338).

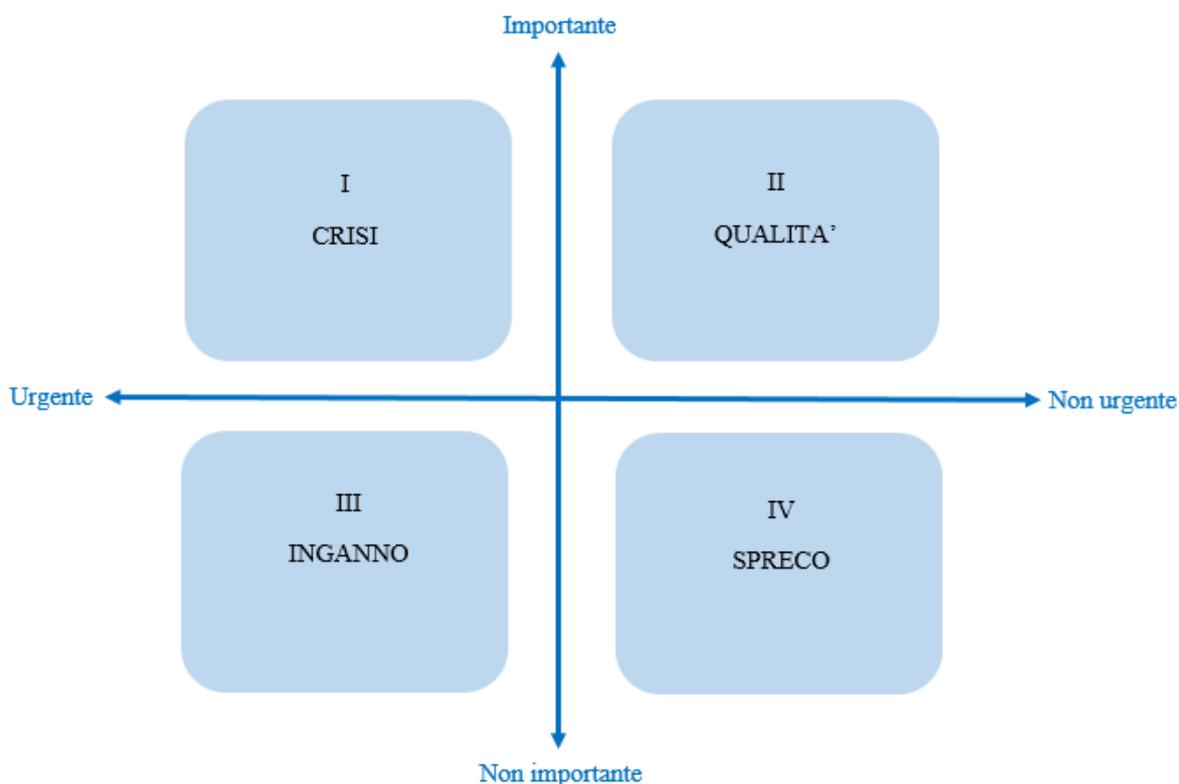
Pirotti e Venzin (2014, p. 109) esaminano come per misurare la differenziazione internazionale si possa calcolare il numero dei diversi mercati ed il peso che questi hanno sul totale delle vendite dell'impresa. Viene cioè effettuata la somma tra la diversificazione diretta nei segmenti strettamente collegati all'azienda e la diversificazione indiretta, cioè allargata rispetto ai segmenti considerati. Sostenendo costi e ottenendo benefici si realizzerà l'espansione geografica e il *trade-off* potrà portare a differenziate stime della performance (Hitt, Hoskisson e Kim, 1997).

Affiancando il concetto di diversificazione internazionale e resilienza, Pirotti e Venzin (2014), sostengono che le organizzazioni più resilienti sono quelle che operano la scelta di mantenere il focus sul proprio mercato d'origine scegliendo determinate aree geografiche, ritenute strategiche per il loro business. Inoltre, le aziende che affrontano il processo di internazionalizzazione in maniera meno drastica, concentrandosi su pochi mercati, sono maggiormente resilienti. Aziende molto grandi, con elevati tassi di crescita rappresentano una sfida per il lungo termine e a volte l'ampiezza e la complessità porta a paralisi e rigidità nella gestione. Un esempio è l'azienda Benetton, azienda molto ampia che sembrava non conoscere la parola crisi. In questi ultimi anni, però, ha subito un declino non semplice da superare. Basti pensare, d'altronde, che l'azienda italiana oltre a gestire il tessile, è dominante anche nei trasporti con Autogrill Spa e Autostrade Spa. Questo esempio chiarisce le idee sul fatto che spesso non basta avere grandi dimensioni per essere stabili nel lungo periodo. Llewellyn (2002) afferma, spiegano Pirotti e Venzin (2014, p. 115) che la sopravvivenza nel lungo termine sia più legata alla capacità delle imprese di creare strategie focalizzate ed efficienti che non alla sola crescita in termini dimensionali. Ciò che conta è essere leader nel mercato di riferimento. Dall'analisi di questo *driver* è sorto come il mercato domestico ha quindi un ruolo sostanziale per ottenere performance stabili e positive nel lungo periodo. L'impresa dovrebbe dividere il mondo secondo aree con caratteristiche comuni, mantenendo come focus centrale il mercato domestico. Considerando che l'investimento in un paese straniero è uno sforzo importante, le aziende dovrebbero ottimizzarlo cercando di replicarlo in altri paesi, tenendo presente che scelte caute e ponderate saranno quelle che portano a maggiori livelli di resilienza.

Una volta che si è deciso in quali mercati operare, gestire le filiali estere e i diversi mercati rappresenta un'altra sfida per le imprese per vari motivi. In primo luogo, le sedi all'estero pensano ai loro interessi e per ridurre e limitare i costi le aziende principali diminuiscono l'autonomia delle filiali secondarie. Un'altra sfida consiste nel capire la cultura del nuovo paese, considerando che le discussioni a voce sono limitate dalla distanza, e conseguentemente analizzare quali sfide affrontare, poiché i manager della sede centrale conoscono meno le condizioni del mercato locale rispetto ai manager del posto. Le sedi centrali stabiliscono in cinque modi fino a che punto le imprese locali possono prendere decisioni: influenzando la composizione dell'agenda strategica definendo su quali focus concentrarsi, allocando le risorse, influenzando i contratti con le sedi secondarie, selezionando i membri del top management ed infine controllando e utilizzando incentivi (Pirotti e Venzin, 2014).

## V. Orientamento a lungo termine

Questo *driver* è sicuramente uno dei più critici in quanto avere un orientamento di lungo termine implica prendere decisioni che spesso vanno al di là della propria permanenza in azienda. Nelle imprese familiari uno dei momenti più discussi è il passaggio generazionale: il *Family Firm Institute*, organizzazione impegnata nella promozione dello studio e dello sviluppo di esperienze aziendali a dimensione familiare, afferma che solo il 25% delle imprese sopravvive alla seconda generazione, invece per la terza generazione la percentuale si abbassa fino al 15%. Le decisioni possono essere considerate strategiche solo se hanno una prospettiva almeno di medio periodo. Per analizzare questa affermazione, Pirotti e Venzin (2014) prendono in considerazione la matrice di Eisenhower, che ordina i temi strategici di un'impresa secondo l'importanza e l'urgenza, rielaborate in base a quanto espresso da Covey nel libro "Le sette regole per avere successo" (2004).



Fonte: adattata da Stephen R. Covey

Figura 6 – Matrice di Eisenhower – Pirotti e Venzin, 2014

Come si può notare dalla figura 6, le situazioni che si presentano in azienda sono quattro. L'attenzione cade sul primo quadrante (elementi di crisi) perché urgente e sul terzo quadrante (inganno) perché più semplice. Nonostante ciò, se non si dà il giusto peso anche agli altri quadranti, in modo particolare a quello della qualità, senza guardare con attenzione gli obiettivi di lungo termine ma concentrandosi su quelli di breve, le aziende perderanno in resilienza (Pirotti e Venzin, 2014). Come sosteneva D'Aveni, già nel 1995, "il mondo continua ad avanzare nell'ipercompetizione. Possiamo rimanere immobili ed essere travolti da ondate di continui cambiamenti. Oppure possiamo buttarci attivamente nella mischia e sfruttare le opportunità che ci presentano. In un mondo dinamico sopravvivono solo le aziende dinamiche." (D'Aveni e Gunther, 1995). Secondo Christensen (2001, si vedano Pirotti e Venzin, 2014, p. 132) qualora un'azienda di successo in un contesto tecnologico percepisse una minaccia, fatto che si verifica sporadicamente, la rigidità interna al management non consentirebbe di apportare cambiamenti tempestivi nella strategia dell'organizzazione. Pertanto, un'azienda è resiliente nel momento in cui ha la capacità di disinvestire e adottare un bene che sostituisce il prodotto disinvestito.

Guardare lontano, quindi avere un orizzonte di lungo periodo, significa anche cambiare il target di riferimento. La scelta del target di riferimento consiste nel capire quali consumatori e clienti

l'azienda può servire nel modo più efficiente. La scelta del mercato obiettivo ruota attorno a molteplici fattori: risorse di un'impresa, grado di omogeneità del prodotto, stadio del ciclo di vita del prodotto, variabilità del mercato e strategie di marketing dei concorrenti.

È interessante soffermarsi sul concetto di *ambidexterity*, o, come affrontato negli ultimi decenni, le aziende ibride. Si tratta di una *forma organizzativa complessa, costituita da una molteplicità di "architetture inter - organizzative" non coordinate fra loro, che però, come insieme, possono perseguire e raggiungere obiettivi di efficacia nel breve termine e di innovazione nel lungo termine* (Tushman, 2004). Si prevede una doppia funzione: da un lato occuparsi di risolvere i problemi di tutti i giorni, quindi della *execution*, e dall'altro lato soffermarsi sullo sviluppo, ossia la *trasformation*. Ciò che emerge dal concetto di *ambidexterity* è che le aziende dovrebbero affiancare all'equilibrio la novità con lo scopo di favorire il rinnovamento ed aumentare quindi il livello di resilienza.

## VI. L'importanza di prendere decisioni strategiche

Questo *driver* definisce l'importanza di saper prendere decisioni in modo veloce e stabile al fine di ottenere performance stabili e positive nel tempo. Lo studio della presa di decisione si colloca agli inizi degli anni Cinquanta (Edwards, 1954, si vedano Pirotti e Venzin, 2014, p. 150). La letteratura (Pirotti e Venzin, 2014) dimostra un *trade-off* esistente tra velocità e qualità delle decisioni che vengono prese. Dato che, a volte, la tensione che si crea quando si ha poco tempo danneggia la performance, è di fondamentale importanza stabilire delle regole che siano semplici ma che permettano di ottenere performance positive. Per esempio, se vi è coincidenza tra CEO e presidente, aumenta anche la velocità delle decisioni poiché non vi sono terze persone o passaggi intermedi.

Pirotti e Venzin (2014), spiegano come la velocità nel prendere decisioni non danneggia per forza la qualità, anzi, le aziende che sanno unire velocità e qualità sono quelle che hanno migliori livelli di resilienza. Analizzano, inoltre, le cause per cui prendere decisioni all'interno di un'organizzazione è complesso:

1. Management team troppo allargati. La definizione di team efficiente data dalla letteratura va generalmente dai cinque agli otto individui. Se si supera questo numero è facile cadere nel caos e nel disordine che portano a un effettivo rallentamento generale.
2. Management team con troppi generalisti. Si intende un team che ha molte conoscenze in molti campi, ma poche conoscenze specifiche sul settore di riferimento. Queste persone sono competenti in tutto ma eccellenti in nulla.

3. Difficoltà nell'affrontare la complessità. La complessità del contesto e delle interazioni che permettono di prendere una decisione è evidente, poiché si devono gestire dati strutturati e non strutturati.
4. Troppi incentivi di breve termine. Ci si concentra maggiormente nelle scadenze a breve termine, perdendo la prospettiva di ciò che avverrà in futuro.
5. Mancanza di metodo. Molto spesso viene a mancare un'organizzazione e gestione della modalità di agire che porta quindi ad una mancanza metodo quando si svolgono le attività. La complessità decisionale va affrontata con metodo.
6. Consigli di amministrazione deboli. Frequentemente si assiste a riunioni senza sapere quali sono gli obiettivi di riferimento perché non sono stati pianificati. È necessario organizzare nel modo più efficiente possibile la riunione per facilitare anche la presa di decisioni.

Studiosi come Tversky, Slovic, Lichtenstein, Kahneman tra gli anni Sessanta e Settanta analizzano la psicologia applicata alla presa di decisione (Kahneman e Tversky, 1979; Lichtenstein e Slovic, 1971; Tversky, 1969, in Pirotti e Venzin, 2014, p. 150). Ricordando i principali errori di valutazione a cui sono soggetti i manager, decidere in base al proprio intuito, fare riferimento alla propria esperienza passata, cercare conferme sulla propria tesi, giudicare erroneamente il passato, Pirotti e Venzin (2014) definiscono sei principali bias che si possono incontrare:

- a. Bias di ancoraggio: nel caso sussistano informazioni incomplete o ambigue, si tende a utilizzare l'informazione immediatamente disponibile come punto di riferimento.
- b. Bias di disponibilità: spesso, invece di affidarsi alla reale possibilità che si verifichi una situazione, si pone fiducia alla memoria e al ricordo.
- c. Bias di rappresentatività: frequentemente si attribuiscono caratteristiche simili a oggetti simili, perché condividono determinate caratteristiche o una relazione casuale.
- d. *Confirmation* bias: spesso, si interpretano informazioni con lo scopo di confermare l'opinione senza dover effettuare particolari cambiamenti.
- e. Costo affondato (*sunk cost fallacy*): si verifica quando l'individuo prosegue con un investimento negativo poiché spera di ottenere qualcosa di positivo nel tempo.
- f. Bias dello status quo: porta ad amare la propria routine senza prendere in considerazione un possibile o eventuale cambiamento.

Pertanto, appare chiaro che per decidere velocemente è di fondamentale importanza pianificare. Ogni passo della strategia di un'impresa è in evoluzione, quindi la soluzione migliore sembra

essere quella di un adattamento continuo e flessibile con lo scopo di arrivare a un vantaggio transitorio (McGrath, 2013). Un metodo per pianificare le decisioni è quello che prevede la scomposizione in parti più semplici. Una volta scomposte le parti si riusciranno a organizzare e gestire al meglio, e si potrà procedere con metodo e per step. Questo permette di comporre un'agenda strategica dove vengono segnate le priorità e porta quindi ad aumentare la velocità di *execution*. Tutto ciò, condurrà ad un aumento del livello di resilienza di un'organizzazione (Pirotti e Venzin, 2014).

## VII. Stili di leadership

Il concetto di potere assume tre connotazioni (Costa, Gubitta, Pittino, 2014, p.55): potere carismatico, ossia la devozione verso un comportamento di un unico soggetto, il potere tradizionale, basato sulla tradizione che vi è il dovere di obbedire a chi ha il potere, e il potere legale, ossia regole condivise che definiscono a chi va il potere e in che modo. Tra le caratteristiche che possono influenzare il potere troviamo lo stile di leadership. L'ampiezza del management, chiamata anche ampiezza del controllo (*span of control*), corrisponde al numero di subordinati che riportano a un particolare supervisore, gli stakeholder. Gli stakeholder possono essere interni, se hanno un interesse forte e diretto, o esterni se hanno un interesse più intermediato. Kipnis e Lane (1982, si vedano Pirotti e Venzin, 2014, p. 165) sostengono che avere molti subordinati comporta passare meno tempo a interagire con essi, ma essere più rapidi nel licenziarli.

Le aziende resilienti puntano alla semplificazione della struttura organizzativa, con un numero ridotto di stakeholder. La conseguenza diretta di avere una struttura organizzativa meno burocratica e rigida è quella di poter realizzare forme di "*clan control*" (Ouchi, 1979). Essi dipendono da relazioni forti e dirette all'interno dell'azienda e continua comunicazione tra i suoi dipendenti. Le imprese aumenteranno la resilienza se verrà semplificata la struttura dell'organizzazione, con ridimensionamento dello *span of control* e adozione del *social control*. Lo *span of control* si basa su alcune regole: "un capo è meglio di due" che evita di incorrere in continua ricerca di mediazione, "è preferibile avere CEO e top manager specialisti", non si cade sul rischio del generalista che sa poco in molti ambiti, "meglio che i CEO siano presenti fisicamente in azienda" ed infine "meglio avere pochi rapporti diretti" per non danneggiare la resilienza. Il *social control*, secondo Ouchi (1979), prevede l'organizzazione delle aziende in clan, che implicano accordi su valori e convinzioni che controllano i comportamenti organizzativi sul livello di accordo tra i membri che conduce ad un comportamento corretto e, sull'impegno da parte di ogni membro nei confronti di comportamenti prescritti socialmente.

La cultura aziendale, inoltre, risulta essere un mezzo che rafforza il concetto di clan. Le scelte legate alla struttura organizzativa hanno un forte impatto sulla resilienza delle aziende; le persone dell'impresa definiscono se essa è o meno resiliente poiché prendono decisioni e perché definiscono e realizzano gli obiettivi di lungo periodo.

Se dovessimo dare una definizione del termine leadership, Pirotti e Venzin (2014) ricordano quella di Tannenbaum (1968) che la definisce come “un’influenza interpersonale esercitata in una situazione e diretta, tramite il processo di comunicazione, al conseguimento di uno o più fini specifici”, e quella di Fiedler (1967) che concepisce la leadership come un “processo di influenza il cui grado è dato dalla combinazione di tre fattori”: posizione di potere del leader, struttura del compito e rapporti interpersonali tra il leader e i componenti del gruppo.

In management distinguiamo il leader autocratico, che impone le proprie idee, guarda solo sé stesso senza confrontarsi con nessuno, il leader democratico, che coinvolge la squadra di lavoro per risolvere le problematiche e il leader permissivo che si adotta nelle situazioni nelle quali il team di lavoro è ben centrato e autonomo. Per quanto riguarda i rapporti di questo *driver* con l'indicatore VOLARE, si nota che più un'impresa è snella e flessibile, maggiori saranno i valori di VOLARE e più alta sarà, quindi, la resilienza (Pirotti e Venzin, 2014).

### 3.3 Conclusioni

Il terzo capitolo ci ha permesso di comprendere più a fondo quali atteggiamenti e strategie un'impresa dovrebbe adottare per essere resiliente.

La matrice *capture-governance* ha analizzato l'interazione tra le due strategie e ciò che ne è emerso è che da sole, queste strategie, non hanno portato grandi cambiamenti. Solo attraverso l'ausilio di quattro tattiche di supporto e rispettivi intenti strategici, si può sostenere e aumentare la resilienza organizzativa. È risultato inoltre che le due strategie non sono da considerarsi separatamente, ma la soluzione migliore è la fusione della strategia di cattura con la strategia di *governance*.

Il capitolo prosegue con un'attenta analisi di sette driver, considerati cardine per la resilienza. Una volta effettuato lo studio, come possono le persone all'interno delle organizzazioni perseguire l'obiettivo comune di aumentare la resilienza? Riprendiamo il quesito che ci siamo posti anche nel primo capitolo a seguito del confronto Blackberry, Apple, Huawei: è possibile stabilire, ad oggi, se un'azienda sarà resiliente in futuro?

Ciò che è risultato dall'analisi sui driver è che non bisogna mai dare per scontato nulla, specialmente lo stato in cui ci si trova, cercando di mantenere il controllo delle cose e pianificare

nel modo più opportuno, chiaro e ordinato gli obiettivi. Collaborare con le altre persone, uniti avendo in mente ciò che si deve fare, sta alla base di una gestione e organizzazione sana. È fondamentale saper affrontare i momenti negativi a testa alta senza abbattersi, anzi, cercando del positivo anche nelle situazioni negative.

Un altro aspetto significativo che emerge, è la costante attenzione al cliente, che è ormai il principale interlocutore delle imprese e al quale si concentrano tutte le attenzioni. Proprio per questo ci si indirizza verso un prodotto sempre più autentico e vero, focalizzandosi su di esso e garantendone la giusta qualità e distribuzione.

L'errore da non compiere è quello di concentrarsi sugli obiettivi di breve periodo, perdendo di vista il futuro e non puntando, quindi, ad un orientamento di lungo termine.

La figura 7 schematizza gli aspetti che portano ad un aumento della resilienza organizzativa, e quelli invece, che ne provocano la diminuzione.

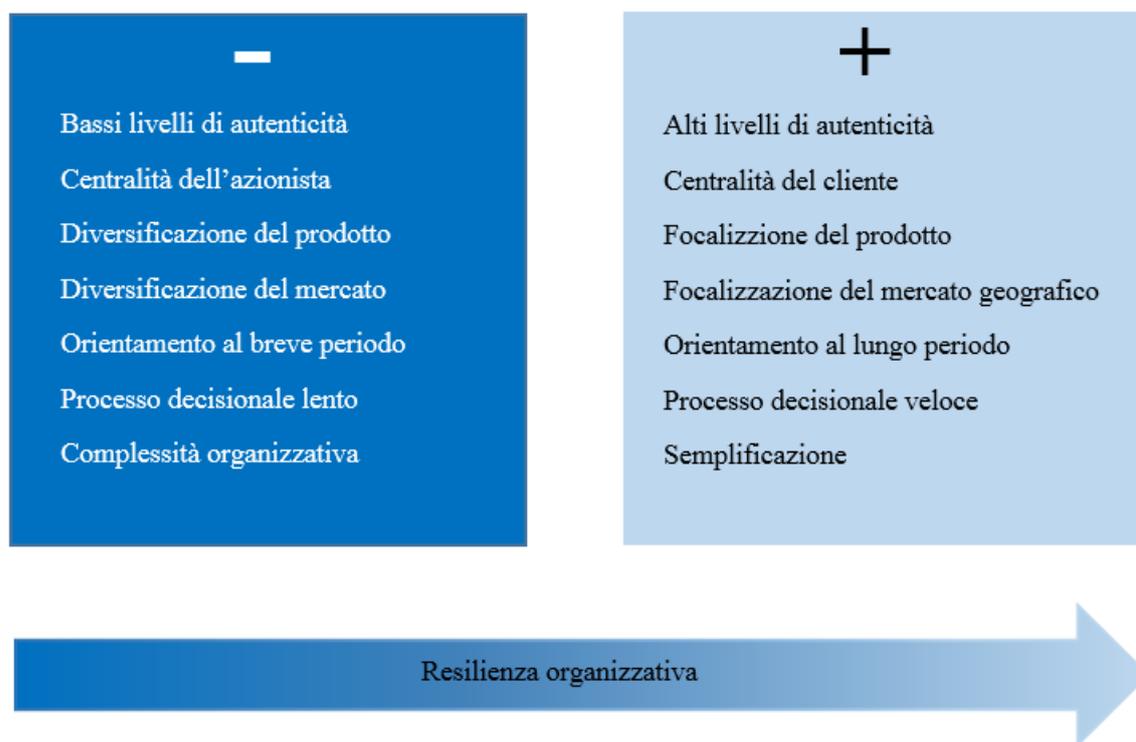


Figura 7 – I fattori che contribuiscono ad aumentare (+) e quelli che mettono a rischio (-) la resilienza nelle organizzazioni – Pirotti e Venzin, 2014

Tutti i driver analizzati sembrano, dunque, seguire una direzione: il ritorno alla semplificazione, “back to basic” (Pirotti e Venzin, 2014). Steve Jobs sosteneva “Questo è stato uno dei miei mantra: attenzione e semplicità. La semplicità non può essere più difficile di quanto si creda. Si deve lavorare duro per rendere il pensiero limpido e lineare. Ma ne vale sempre la pena perché una volta arrivati fin lì, si possono spostare le montagne”. A causa degli errori passati, nel

credere ai fantomatici profitti facili e immediati, si è persa di vista l'idea di una gestione sana e prudente, che è proprio quella che permette di incrementare la resilienza. Per permettere tutto ciò è necessaria la presenza di un leader responsabile. Pirotti e Venzin (2014, pp. 179-180) descrivono un leader responsabile come colui che si pone come agente di cambiamento in contesti che, frequentemente, hanno perso legittimazione e fiducia a causa di condotte non etiche e non hanno più la spinta a fare la cosa giusta per gli altri. Un leader responsabile riesce ad avere un alto impatto strategico in tutte le imprese e deve progettare e gestire l'organizzazione cercando continuamente il bilanciamento tra *search* e *stability* (Costa, Gubitta, Pittino, 2014, p.57).

Non è quindi ancora definito il modo per stabilire, oggi, se un'impresa, in futuro, sarà resiliente. Sono stati compiuti degli studi che ci hanno portato alla conclusione che è necessario tornare a gestire le aziende in modo semplice, chiaro e coerente, senza mai perdere di vista gli obiettivi da raggiungere e il cliente da soddisfare.

Concludo l'analisi sulla resilienza organizzativa richiamando le parole del discorso di Sergio Marchionne in un meeting a Rimini il 26 Agosto 2010, dove racconta la sua esperienza in Fiat, i traguardi raggiunti e le difficoltà affrontate. Dalle parole di Marchionne emergono spunti di riflessione sui tratti, analizzati nell'elaborato, che caratterizzano un'impresa resiliente:

*“Quando sono arrivato, nel 2004, ho trovato una struttura immobile, che prendeva come base di riferimento i propri risultati invece delle prestazioni della concorrenza. Aveva perso la voglia e l'abilità di competere e di confrontarsi con il resto del mondo. Questo, purtroppo, è anche il rischio che corre il nostro Paese. (...) Ciò di cui c'è bisogno è riconoscere la necessità di cambiare, di aggiornare un sistema che garantisca alla Fiat di continuare a competere. Quella a cui stiamo assistendo in questi giorni è una contrapposizione tra due modelli, l'uno che si ostina a proteggere il passato e l'altro che ha deciso di guardare avanti. Non so quali siano i motivi di questo scontro, se ci siano ragioni ideologiche o altro. Quello che so è che fino a quando non ci lasciamo alle spalle i vecchi schemi, non ci sarà mai spazio per vedere nuovi orizzonti. (...) **Troppo spesso, però, l'elogio del cambiamento si ferma sulla soglia di casa. Va bene finché non ci riguarda.** (...) La Fiat – quella che è uscita con le proprie forze da una situazione che nel 2004 sembrava a fondo cieco; la stessa che oggi sta cercando nuove strade per diventare uno dei più grandi costruttori di auto al mondo – ha fatto la propria scelta. (...) La Fiat*

*è un'azienda seria, gestita da persone serie con una forte carica di valori. Quest'etica di business è stata la chiave della rinascita, che ha strappato il Gruppo dal fallimento al quale sembrava destinato nel 2004. Oggi continua a essere il cuore della nostra azione. (...) **Da tutte le esperienze che ho fatto nella mia vita, mi sono reso conto che ogni storia di successo si basa sulla capacità di donne e di uomini di assumersi la responsabilità e l'impegno di imprimere una svolta culturale a un certo ordine di cose.** (...) Circa 500 anni fa, Niccolò Machiavelli, ci ha offerto questo spunto: **"Il ritorno al principio è spesso determinato dalla semplice virtù di un uomo. Il suo esempio ha una tale influenza che gli uomini buoni desiderano imitarlo e quelli cattivi si vergognano di condurre una vita contraria al suo esempio"**. Se c'è un segreto nella Fiat di oggi, è proprio questo: abbiamo avuto la fortuna – e forse anche la capacità – di costruire un'azienda di uomini e donne di virtù. Sono persone che sentono il peso della responsabilità di ciò che fanno, che agiscono con decisione e coraggio, che non si tirano indietro quando si tratta di dare il buon esempio. Sono persone che sanno che solo una condotta morale può assicurare merito e dignità a qualunque risultato."*

## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- Anon., 21 Settembre 2017. Huawei scommette sull'Italia e apre a Milano il primo negozio europeo. *Il Sole 24 Ore* (online). Disponibile su:  
<http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2017-09-21/huawei-scommette-sull-italia-e-apre-milanoprimoflagshipeuropeo121843.shtml?uuid=AE9LREXC&fromSearch>
- Ayala J. C., Manzano G., 2014. The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis. *Journal of Economic Psychology*, 42, pp. 126-135.
- Biagio S., 2 Novembre 2017. La lunga marcia degli smartphone cinesi. *Il Sole 24 Ore* (online). Disponibile su:  
<http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2017-11-01/la-lunga-marcia-smartphone-cinesi-181016.shtml?uuid=AEXg1N1C>
- Blackberry Italia: [www.blackberryitalia.it](http://www.blackberryitalia.it)
- Blatt R., 2009. Resilience in entrepreneurial teams: Developing the capacity to pull through. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 29(11), p. 1-14.
- Cantoni F., 2014. *La resilienza come competenza dinamica e volitiva*. G. Giappichelli editore Torino.
- Carmeli A., Markman G. D., 2011. Capture, governance, and resilience: strategy implications from the history of Rome. *Strategic Management Journal*, 32, pp. 322-341.
- Carrol G., e Wheaton D. R., 2009. The Organizational construction of authenticity: an examination of contemporary food and dining in the U.S.. *Organizational Behavior*, 29, pp. 255-282.
- Casale S., Nerini A., a cura di., 2017. *La psicologia come scienza della salute. Pre-atti del 12° congresso nazionale associazione S.I.P.S.A. Società italiana di psicologia e salute*. Firenze University Press, p. 101.
- Connor K. M., & Davidson J.R., 2003. Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), pp.76-82. Disponibile su:  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/da.10113>
- Costa G., Gianecchini M., 2013. *Risorse Umane, persone, relazioni e valore*. Terza Edizione. McGraw-Hill Education, Milano, cap. 1.
- Costa G., Gubitta P., Pittino D., 2014. *Organizzazione aziendale: mercati, gerarchie e convenzioni*. Terza edizione. McGraw-Hill Education, Milano, cap. 2-4.

- D'Aveni R., e Gunther R., 1995. *Ipercompetizione. Le nuove regole per affrontare la concorrenza dinamica*. Il Sole 24 Ore, Milano.
- Egeland B., Carlson E., & Sroufe L.A., 1993. Resilience as process. *Development and Psychopathology*, 5:517-528.
- Everyeye: [www.everyeye.it](http://www.everyeye.it)
- Folke, C., 2006. Resilience The emergence of a perspective for social–ecological systems analyses. *Global environmental change*. 16(3), 253-267.
- Franceschi A., 8 Marzo 2017. Borsa, le 5 ex regine hi-tech che in 10 anni hanno perso 230 miliardi. *Il Sole 24 Ore* (online). Disponibile su:  
<http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2017-03-07/blackberry-201357.shtml?uuid=AEF06jj&nml=2707>
- Gallopín, G. C., 2006. Linkages between vulnerability, resilience, and adaptive capacity. *Global environmental change*. 16(3), 293–303.
- Gummesson E., 2008. Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity. *Journal of Academy of Marketing Science*, vol.6, pp. 15-17.
- Gunderson, L. H., 2000. Ecological resilience - in theory and application. *Ecological Statems*. 1(31), 425-39.
- Hansemark O. C., 2003. Need for achievement, locus of control and the prediction of business start-ups: a longitudinal study, *Journal of Economic Psychology*, 24, pp. 569-578.
- Hedner T., Abouzeedan A., & Klofsten M., 25 Gennaio 2017. Entrepreneurial Resilience. *Annals of Innovation & Entrepreneurship*, vol.2.
- Hitt M., Hoskisson R. e Kim H., 1997. International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, vol. 40, pp. 767-798.
- Holling, C. S., and L. H. Gunderson, 2002. *Resilience and adaptive cycles*. Pages 25-62 in L. H. Gunderson and C. S. Holling, editors. *Panarchy: understanding transformations in human and natural systems*. Island Press, Washington, D.C., USA.
- Holling, C. S., and L. H. Gunderson, 2002. *Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems*. Island Press.
- Hotelling, C. S., 1973. *Resilience and Stability of Ecological System*. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1-23.
- Kaplan R.S., e Mikes A., 2012. Managing Risks: a new framework. *Harvard Business Review*, June, pp. 48.60.
- Kotler P., Amstrong G., Ancarani F., Costabile M., 2015. *Principi di marketing*. Quindicesima edizione. Pearson, Milano, cap. 1-2-8-9-13.

- Liao J., 2004. *Entrepreneurial failures: Key challenges and future directions*. *Entrepreneurship: The way ahead*. Welsch H. P. Routledge: London.
- Lovallo D., Viguerie P., Uhlener R., Horn J., 2007. Deals without delusion. *Harvard Business Review*, 85, pp. 92-99.
- Luthans, F., 2002. The need for and meaning of positive organizational behaviour. *Journal of Organizational Behavior*. 23(6), 695–706.
- Luthar S.S., Cicchetti D., Becker B., 2000. *The Construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work*. *Child development*, May-June, vol. 71, n. 3, pp. 543-562.
- Luthar S. S., Cushing G., Merikangas K.R., Rounsaville B.J., 1988. *Multiple Jeopardy: Risk/Protective Factors among Addicted Mothers' Offspring*. *Development and Psychopathology*, 10, pp. 117-136.
- Magnani A., 24 Luglio 2018. Apple, ecco il nuovo store in Piazza Liberty a Milano (con 230 dipendenti). *Il Sole 24 Ore* (online). Disponibile su:  
<http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2018-07-24/apple-ecco-nuovo-store-piazza-liberty-milano-con-230-dipendenti-124419.shtml?uuid=AEkv7YRF>
- Mallak L., 1998. *Resilience in the Healthcare Industry*. Paper Presented at the 7th Annual Industrial Engineering Research Conference, Banff, Alberta, Canada, 9-10 May.
- Marchionne S., 26 Agosto 2010. *Discorso al meeting di Rimini*. Disponibile su:  
<https://www.iltempo.it/economia/2010/08/26/news/il-discorso-integrale-dell-ad-di-fiat-al-meeting-di-rimini-872914/>
- Markowitz H. M., 1959. *Portfolio selection; efficient diversification of investments*. New York, Wiley.
- McClelland D. C., 1961. *The achieving society*. The Free Press: New York, 1961
- McGrath R.G., 2013. Transient advantage. *Harvard Business Review*.
- Nandamuri P. P., 2013. Entrepreneurial resourcefulness – is it a function of gender? *Business Frontiers*, 3(1), pp. 1-13.
- Nunnally L., 1978. *Psychometric Theory*. McGraw-Hill, New York.
- Oppong B., Anvuur K., Aaron M., Dainty, Andrew R.J., 2014. *Conceptualising organisational resilience: an investigation into project organising*. Association of Researchers in Construction Management (ARCOM).
- Perrone V., 2010. Ora e Sempre Resilienza. Editoriale, pp. 3-7.
- Perry R., and Lindell M., 1997. Earthquake Planning for Government Continuity. *Environmental Management*, vol. 21, n. 1, pp. 89-96.
- Pimm, S. L., 1984. *The Complexity and Stability of Economic System*. *Nature* (307), 321-326.

- Pintea M.O., 2012. Performance Evaluation: literature review and time evolution, *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, vol. 21, issue 1, p.753.
- Pirotti G. B., Venzin M., 2014. *Resilience. Sette principi per una gestione aziendale sana e prudente*. Egea, Milano.
- Pisa P. L., 29 Settembre 2016. Blackberry, ascesa e declino di un mito dello smartphone. *La Repubblica* (online). Disponibile su:  
[http://www.repubblica.it/tecnologia/prodotti/2016/09/29/news/blackberry\\_storia-148775264/](http://www.repubblica.it/tecnologia/prodotti/2016/09/29/news/blackberry_storia-148775264/)
- Richardson P., 8 Settembre 2017. Huawei overtakes Apple as world's second biggest smartphone maker. *Counterpoint research* (blog online). Disponibile su:  
<https://www.counterpointresearch.com/huawei-overtakes-apple-as-worlds-second-biggest-smartphone-maker/>
- Sasi M., & Sendil K.E., 2000. Resourcefulness: a proximal conceptualization of entrepreneurial behavior. *Journal of Entrepreneurship*, 9(2), pp. 135-154.
- Short D., Casula Consuelo C., 2009. Sesta ristampa. *Speranza e resilienza: cinque strategie psicoterapeutiche di Milton H. Erickson*. Franco Angeli, p. 15.
- Somers S., 2009. Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. Vol. 17 n. 1., pp. 12-23.
- Sutcliffe, K. M. and T. J. Vogus, 2003. *Organizing for Resilience. Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. K. S. Cameron, J. E. Dutton and R. E. Quinn. San Francisco, CA, Berrett-Koehler, pp. 94-110. Disponibile su:  
<https://www.researchgate.net/publication/235792901>
- Tushman, L.M., 2004. The ambidextrous organization. *Harvard business review*. Disponibile su: <https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization>
- Walker, B., Gunderson, L., Kinzig, A., Folke, C., Carpenter, S., & Schultz, L., 2006. *A Handful of Heuristic and Some Propositions for Understanding Resilience in Socio-Ecological Systems*. *Ecological and Society*, 11.
- Ward E.A., 1993. Motivation of expansion plans of entrepreneurs and small business managers. *Journal of Small Business Management*, pp. 32-38.
- Weick K., Sutcliffe K., and Obstfeld D., 1999. Organizing for High Reliability: Process of Collective Mindfulness, in Straw B., and Sutton R., (eds), *Research in Organizational Behavior*, vol. 21, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 81-123.
- Wildavsky a., 1988. *Searching for Safety*. New Brunswik, CT: Transaction Books.

## RINGRAZIAMENTI

Ringrazio il professor Diego Campagnolo per avermi seguita nella stesura di questo elaborato, donandomi consigli preziosi.

Ringrazio i miei genitori, i miei nonni, mio fratello e mia sorella per avermi supportata, e sopportata, in questo percorso e soprattutto in questi ultimi mesi, quando credevo di non farcela. Ringrazio Massimiliano per l'amore, la vicinanza, l'affetto, il supporto, la carica, donatami in questi tre anni.

Ringrazio Giorgia che, con la sua delicatezza e senza farsi troppo sentire, mi ha sempre donato forza, comprensione, e tanto ascolto.

Ringrazio Silvia, Denisa, Giulia, Keli e Eleonora, compagne speciali di questo viaggio che ora ci porterà a dividerci, ma che ci ha permesso di condividere gioie e dolori, soddisfazioni e preoccupazioni.

Ringrazio Carolina, Valentina e Elisa che hanno saputo rallegrarmi i momenti di sconforto facendomi tornare sempre il sorriso.

Ringrazio Nicoletta per la forza, perché mi basta una tua parola, un tuo sguardo e mi sento protetta.

Ringrazio Serena e Gianluca, anime pure, speciali, perché senza di loro non avrei superato certi momenti, perché mi hanno donato gioia e comprensione, perché sono e saranno, sempre presenti.

Infine, ringrazio la mia passione più grande, perché non mi ha mai abbandonata, perché ha saputo donarmi gioia, forza, armonia, carica, emozione..la musica.