



Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

Corso di laurea in Economia

Prova Finale

LA RESILIENZA ORGANIZZATIVA AI TEMPI DEL COVID-19

Relatore Prof. Paolo Gubitta

Laureando Niccolò Marchetto

Matricola 1163974

Anno Accademico 2019/2020

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

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

Firma

Sommario

INTRODUZIONE & SINTESI	1
1.CAPITOLO PRIMO - <i>INTRODUZIONE ALLA RESILIENZA</i>	1
1.1 Introduzione	1
1.2 Cos'è la resilienza?	1
1.3 La resilienza e la crisi	3
1.4 Un esempio: la resilienza di Volkswagen	5
1.5 La cooperazione come resilienza	6
1.6 Conclusioni	7
2.CAPITOLO SECONDO - <i>LA RESILIENZA ORGANIZZATIVA: COS'È, COME SI COSTRUISCE E COME SI MISURA</i>	9
2.1 Introduzione	9
2.2 La resilienza organizzativa	9
2.3 Come si costruisce un'organizzazione resiliente?	12
2.4 Come si misura la resilienza organizzativa?	15
2.5 I driver più importanti per rendere l'organizzazione resiliente: leadership e innovazione	21
2.6 Conclusioni	23
3.CAPITOLO TERZO - <i>IL RUOLO DELLA RESILIENZA NELLA CRISI ECONOMICA-SANITARIA DEL COVID-19</i>	25
3.1 Introduzione	25
3.2 La crisi causata dal Covid-19	26
3.3 La resilienza come arma contro il Covid-19	29
3.4 Caso aziendale: Somec Group	31
3.5 Conclusioni	34

INTRODUZIONE & SINTESI

Le aziende e le persone si trovano molto spesso a dover fronteggiare crisi e avversità che possono mettere in difficoltà la loro sopravvivenza. Il rimedio è essere resilienti, la resilienza infatti è una risorsa fondamentale per chiunque voglia superare indenne delle difficoltà sia fisiche, sia economiche, sia emotive. Nel primo capitolo parliamo infatti del concetto di resilienza che viene utilizzato in molti campi, da quello medico a quello ecologico fino a quello economico, in seguito ci focalizziamo sulla correlazione tra crisi e resilienza. La crisi infatti, è il motivo per il quale le organizzazioni devono diventare resilienti, poiché è un periodo di forte difficoltà che mette a dura prova le aziende e solo quelle che si sono preparate in tempo o si scoprono resilienti nel corso della crisi riescono a superare l'emergenza. Infine, è trattato il tema della cooperazione tra le aziende che negli ultimi anni viene utilizzato per affrontare le crisi poiché può portare alle varie aziende numerosi vantaggi.

Il secondo capitolo approfondisce il tema della resilienza organizzativa, ovvero la resilienza applicata al mondo delle aziende, che per prepararsi ai possibili momenti di difficoltà devono cercare di intraprendere un percorso resiliente per adottare determinate skills. Introdurremo la ricerca di D. Denyer il quale ha trovato due tipi di resilienza quella difensiva e quella progressiva; per arrivare ad entrambe le aziende devono passare 4 strati intermedi.

In seguito, parleremo di come gli imprenditori dovrebbero costruire un'organizzazione resiliente e quindi tutti i comportamenti che devono adottare e soprattutto le aree aziendali in cui devono indirizzare i loro sforzi o effettuare cambiamenti. Successivamente andremo ad analizzare i vari metodi per misurare la resilienza all'interno delle aziende, partendo da metodi più facili e comuni che prevedono il

confronto tra le aziende dell'EBITDA dell'EVA e del TSR, spostandosi poi verso metodi che attraverso il calcolo di diversi fattori cercano di stimare la resilienza e sono: il ROR e il metodo implementato dal gruppo BSI. Infine, nell'ultimo paragrafo tratteremo i due *driver* principali della resilienza: la *leadership*, ovvero i manager che devono saper prendere le decisioni importanti e l'innovazione. Nell'ultimo capitolo tratteremo il Covid-19, un argomento attuale che sta stravolgendo la nostra vita e il modo di lavorare di molte aziende, portando l'intera economia mondiale (ad eccezione della Cina) alla recessione.

Per prima cosa andremo a spiegare l'impatto che questo virus sta avendo nell'economia mondiale e nelle scelte dei consumatori, specificando quali settori sono stati colpiti di più e quelli che hanno avuto un'impennata di vendite proprio grazie a questa emergenza.

Infine, cercheremo di analizzare come le aziende stanno vivendo questo momento particolare, focalizzandoci sui comportamenti che i manager devono adottare in questo momento per rendere la propria organizzazione resiliente.

1. CAPITOLO PRIMO -

INTRODUZIONE ALLA RESILIENZA

1.1 Introduzione

Questo capitolo tratta in primis il concetto di resilienza e il suo utilizzo in ambiti non economici, passando poi al suo motivo scatenante: la crisi. Viene trattato un esempio molto noto di resilienza post-crisi ed infine presenta una delle principali modalità con cui si manifesta la resilienza.

Per prima cosa viene trattato il termine resilienza: la sua origine etimologica e gli altri ambiti in cui questa parola viene utilizzata, da quello fisico a quello ecologico. Viene poi approfondita la resilienza in ambito medico, ovvero di come le persone agiscono alle avversità elencando i quattro processi dinamici che le portano ad essere resilienti.

Seguirà una parte dedicata alla crisi, indicata come il motivo per il quale nasce la resilienza, sia nelle persone che nelle aziende. In questo capitolo verrà inoltre analizzato come le persone e le aziende agiscono in un periodo di crisi, portando anche un esempio, quello della Volkswagen, di un'azienda che grazie alla propria resilienza è riuscita a superare in maniera impeccabile un periodo di crisi.

Infine, il capitolo si conclude parlando dei benefici della collaborazione, un metodo di resilienza usato dalle aziende per prevenire o per affrontare i periodi di crisi

1.2 Cos'è la resilienza?

“More than education, more than experience, more than training, a person’s level of resilience will determine who succeeds and who fails. That’s true in the cancer ward, it’s true in the Olympics, and it’s true in the boardroom.”

Il termine resilienza deriva dal latino *resilio* il cui significato originario connotava il gesto di risalire sull'imbarcazione **capovolta** dalla forza del mare. Oggi invece questo concetto viene utilizzato in ambito fisico ed ecologico; nel primo indica la proprietà di alcuni metalli di resistere agli urti senza deformarsi, evocando anche le idee di flessibilità e adattamento, nel secondo la capacità di alcuni ecosistemi di riprendersi

dopo gravi shock e di ritornare ad un equilibrio simile a quello precedente (Angeli 2010).

Il concetto di resilienza si può trovare anche in campo medico, usato per riferirsi all'adattamento positivo o alla capacità di **mantenere** o riguadagnare la salute mentale, nonostante si verifichino avversità. Nel 2006 Wald J. e Taylor S. hanno pubblicato uno studio dove, osservando le persone che sono state maltrattate nell'infanzia, sono giunti alla conclusione che la vulnerabilità o la resilienza di qualsiasi persona nel corso della vita possono essere determinate da una complessa iterazione dei singoli attributi, del contesto sociale e della natura degli eventi avversi, inclusi il numero, l'intensità e la persistenza.

La resilienza può essere determinata da quattro processi dinamici che rendono le persone resilienti rispetto alle avversità:

- 1) Fattori personali: vengono definiti come tratti della personalità dell'individuo (apertura, estroversione, autostima, ottimismo) e contribuiscono alla creazione della resilienza, ma alcuni fattori possono essere specifici solo di una determinata fase della vita, altri invece possono operare per tutta la vita.
- 2) Fattori biologici: una ricerca svolta da Luthar S. e Brown (2007) su questi fattori ha evidenziato che le condizioni difficili in cui si può trovare una persona in tenera età possono influenzare lo sviluppo della struttura cerebrale e dei sistemi neurobiologici; possono quindi verificarsi cambiamenti nella dimensione del cervello, nella sensibilità dei recettori e nel recupero dei neurotrasmettitori. Questi cambiamenti fisici nel cervello possono influenzare la capacità di moderare le emozioni negative e quindi influire sulla resilienza alle avversità.
- 3) Fattori ambientali-sistemici: i fattori microambientali, quindi le relazioni con la famiglia e i coetanei, le buone capacità genitoriali e l'assenza di depressione materna o abuso di sostanze, e i fattori macrosistemici, quindi le buone scuole, i servizi di comunità, le opportunità sportive, possono influenzare la comparsa della resilienza negli individui
- 4) Interazione tra fattori personali, genetici e ambientali: studi genetici sulla resilienza (Parent, Zhang, Caldii, 2005) hanno scoperto un'interazione dei geni con l'ambiente. È

noto da tempo che lo sviluppo di disturbi mentali è correlato alla predisposizione genetica in combinazione con le esperienze e gli ambienti di vita frequentati dalla persona che a loro volta possono influenzare l'insorgere di comportamenti resilienti dell'individuo.

Possiamo dunque concludere affermando che, secondo molte teorie, la genetica è la prima causa della comparsa della resilienza in una persona, ma questo non esclude che la resilienza possa essere appresa nel corso della vita. Ad esempio, uno studio della Harvard Medical School di Boston (George Vaillant 1987) ha osservato diversi gruppi di persone per un periodo di 60 anni e ha notato che con il passare degli anni gli individui sono diventati più resistenti e che le persone resilienti dimostrano di essere in possesso di tre caratteristiche fondamentali anche per le organizzazioni: una ferma accettazione della realtà, una profonda convinzione che la vita è significativa e una straordinaria capacità di improvvisare.

1.3 La resilienza e la crisi

La storia è piena di crisi economiche che mettono in difficoltà molte aziende e molte persone, ma citando il capo dello staff di Barack Obama: “non bisogna mai sprecare un periodo di crisi” (Rham Emanuel 2008). Questa affermazione fa riferimento alle numerose aziende o persone che hanno saputo trarre a loro vantaggio i periodi di difficoltà: una delle tante può essere Airbnb, azienda lanciata nel 2008, anno della grande crisi immobiliare che ha messo in ginocchio gli Stati Uniti, che inventando il mercato degli acquisti a breve termine, ha permesso alle località che rimanevano escluse dal servizio delle strutture alberghiere di diventare luoghi adibiti all'accoglienza. La crisi dunque può essere vista anche come un propulsore di nuove idee e di nuove opportunità.

La resilienza gioca un ruolo molto importante in questi periodi di difficoltà, poiché serve non solo per rispondere alle avversità ma anche per ammortizzare l'impatto che la crisi potrebbe avere nelle aziende o nelle persone (Van Der Vegt, Essens, Walhström e George 2015).

Il percorso che porta le aziende ad essere resilienti è molto simile a quello che intraprendono le persone.

Le persone infatti si imbattono nel corso della loro vita in frequenti situazioni di avversità e di fallimento, ma riescono a superarle grazie alla predisposizione del cervello umano ad evolversi, crescere e modificarsi attraverso l'esperienza, l'apprendimento e l'educazione per cercare di migliorare le proprie prestazioni. Questa modalità di azione viene definita *empowerment*, letteralmente acquisizione di potere, e si esplicita in tre fasi:

-l'anticipazione, dove il soggetto decide che azioni intende intraprendere per risolvere i problemi e superare le difficoltà, cercando di analizzare la situazione e percependo l'efficacia circa la possibilità di realizzare i propri obiettivi.

-l'azione, dove l'individuo coordina i comportamenti (controllo delle emozioni che possono agevolare o ostacolare l'azione) che gli consentono di raggiungere l'obiettivo prefissato.

-la riflessione, dove l'individuo confronta i risultati ottenuti con esperienze precedenti e il coinvolgimento motivazionale e affettivo (M. Pelleroy 2004). Questo metodo permette di comprendere se le prestazioni messe in atto si sono mostrate qualitativamente efficaci rispetto ai precedenti modi di affrontare e risolvere i problemi. L'esito di questo processo è però condizionato da elementi appartenenti alla sfera metacognitiva e a quella motivazionale.

Le aziende per prepararsi o per superare i periodi di crisi affrontano un processo simile a quello delle persone suddiviso anch'esso in tre fasi:

-la preparazione, quindi cercare di gestire il rischio per ridurre la vulnerabilità. Sebbene alcune crisi possono essere considerate più come "normali" emergenze (incendi, incidenti) ve ne sono altre invece che sono molto più imprevedibili (recessioni economiche, instabilità politica e catastrofi naturali) e hanno un più grosso impatto nelle persone e nelle organizzazioni (Zou, Wane e Jia, 2010).

La preparazione a queste crisi è necessaria poiché le conseguenze potrebbero essere catastrofiche, dunque le organizzazioni devono cercare di anticipare, rispondere e

ridurre la vulnerabilità facendo affidamento ad organizzazioni governative e non governative (Drabek & McEntire 2003).

-il ripristino: la strategia di preparazione e di anticipazione è più adatta per le crisi prevedibili, mentre per i pericoli più gravi e inaspettati il modo migliore per superarli è comportarsi in modo resiliente e quindi agire rapidamente e improvvisare. Questo tipo di resilienza è utile per conoscere attentamente i processi interni in modo da facilitare il riconoscimento e l'interpretazione di eventuali pericoli (Marchus, Nichols 1999), migliorare la sensibilizzazione e i processi decisionali impegnandosi nelle pratiche e routine giornaliere.

-la risposta ai maggiori problemi: quando gli attori vengono esposti a maggiori disturbi affrontano un aumento di incertezza su quali decisioni intraprendere. In questa situazione è molto importante il ruolo della resilienza che permette agli individui di mantenere un atteggiamento positivo e di conseguenza prendere decisioni importanti in momenti difficili.

1.4 Un esempio: la resilienza di Volkswagen

Volkswagen è una casa automobilista tedesca nata nel 1937, per cercare di mettere a disposizione un'automobile anche alla popolazione meno abbiente. Nel 1938 l'impresa riuscì nel suo intento e presentò il Maggiolino e riscosse un grosso successo in tutto il mondo. Con il passare del tempo la Volkswagen aumentò notevolmente le sue dimensioni fino a diventare una delle case automobilistiche più importanti e amate nel mondo.

Nel 2015 però, in un comunicato rilasciato dall'EPA (United State Environmental Protection Agency), l'azienda tedesca venne accusata di aver illegalmente installato un software di manipolazione progettato per aggirare le normative ambientali sulle emissioni di NOx e di inquinamento da gasolio. Infatti, secondo quanto annunciato dall'EPA il software avrebbe rilevato il momento in cui le vetture venivano sottoposte ai test di emissioni consentendo di superare pienamente le prove.

Questo scandalo portò il giorno successivo al crollo del 40% delle azioni dell'azienda e nei mesi successivi vennero aperte numerose inchieste dove vennero arrestati i manager responsabili.

L'azienda dovette quindi affrontare le conseguenze e anche i gravi danni riportati al marchio, ma negli anni successivi mostrò un notevole esempio di resilienza aziendale, infatti come dichiarato da Matthias Müller, l'amministratore del gruppo, al Financial Times: "La crisi è stata un grosso problema per noi e ci è costata parecchio, ma in realtà ha funzionato come un acceleratore che ci ha spinto a cercare di risolvere una serie di problemi che fino a quel momento non eravamo stati in grado di affrontare". Su di lui cadono la maggior parte dei meriti per essere riuscito a sollevare la Volkswagen dopo il tracollo, il colosso infatti ha migliorato la redditività e ha iniziato ad investire nella ricerca e sviluppo di macchine elettriche e ha continuato a vendere volumi di auto maggiori di quelli dei due concorrenti più grandi: Toyota e General Motors.

Quello della Volkswagen è un grande esempio di resilienza, poiché la società si è ritrovata da un giorno all'altro in mezzo ad uno dei più grandi scandali automobilistici e, grazie a determinate scelte dei suoi manager e grazie alla fiducia, costruita in quasi 100 anni di storia, dei consumatori verso il marchio, è riuscita non solo a superare la crisi, ma ad uscirne più rafforzata.

1.5 La cooperazione come resilienza

Negli ultimi anni molte aziende private hanno cercato di cooperare con altre aziende o con i governi o con altri attori umanitari per prepararsi al meglio o per riprendersi più velocemente e senza ingenti danni nell'eventualità di incorrere in nuove crisi.

Queste reti all'interno del settore privato portano numerosi vantaggi alle aziende che ne fanno parte, possono identificare al meglio le vulnerabilità ai pericoli, migliorare la loro capacità di ridurre e gestire i rischi e sviluppare nuovi meccanismi e processi che consentono di riprendersi più rapidamente a seguito di una crisi. Tutti questi vantaggi sono la conseguenza di interazioni tra le varie aziende che iniziano a dialogare tra loro per confrontarsi sui rispettivi punti di forza e debolezza aiutandosi reciprocamente.

Possiamo definire i principali benefici che ottengono le aziende che cooperano tra loro:

- 1) Resilienza: ovviamente il primo beneficio è l'aumento della resilienza, infatti grazie alla cooperazione possono avere accesso a risorse specializzate, che consentono di rafforzare le loro capacità in materia di continuità aziendale e aree di rischio per rafforzare le operazioni interne, ed essere più preparati ad eventuali crisi.
- 2) Una voce collettiva più forte e un posto al tavolo: le aziende che sono coinvolte riescono a far percepire i loro interessi alle organizzazioni umanitarie come preparazione alle catastrofi, contribuendo ai processi decisionali chiave, e ad accedere a informazioni sui rischi che arrivano da più fonti accurate
- 3) Efficacia: la coordinazione tra le aziende rende più efficace l'intervento da parte di governi e istituzioni indirizzandoli nelle aree giuste, inoltre rende più efficace la comunicazione delle aziende con quest'ultimi, poiché senza queste reti di aziende dovrebbero interagire con ogni privato
- 4) Velocità e copertura: le risposte alla crisi o a bisogni urgenti da parte delle aziende possono essere velocizzate dalle reti poiché si identificano i problemi e si indirizzano gli aiuti in maniera più veloce, potendo usufruire delle capacità esistenti nella logistica, nei trasporti e nelle telecomunicazioni
- 5) Innovazione su larga scala: un importante beneficio delle reti di aziende è infine la possibilità, grazie alla condivisione e agli insegnamenti tratti attraverso la rete, di garantire dei prodotti e servizi innovativi come risposta o prevenzione alla calamità.

I distretti industriali, molto comuni in Italia, sono un perfetto esempio di collaborazione tra aziende; essendo localizzati nella stessa area e lavorando per lo stesso settore possono collaborare tra di loro, avere più vantaggi, scambiarsi informazioni aumentando così non solo la resilienza ma anche le performance delle aziende. Infatti, secondo uno studio dell'Istat il numero di distretti in Italia è aumentato da 141 distretti del 2011 a 156 del 2016 con un conseguente aumento di fatturato per i settori distrettuali che varia dal 25% in più nel settore agroalimentare al 39% in più dell'occhialeria.

1.6 Conclusioni

In questo capitolo è stato introdotto il concetto di resilienza come concetto generale, analizzandolo anche dal punto di vista medico, cercando le cause che portano le persone a diventare resilienti. Si è parlato dello scopo principale della resilienza, ovvero quello di essere più avvantaggiati in periodi di crisi e uscirne più rafforzati. Infine, è stato trattato il tema della cooperazione, un metodo che viene sempre più spesso utilizzato dalle aziende per diventare resilienti.

Nel prossimo capitolo andremo ad analizzare ed introdurre la resilienza organizzativa, ovvero la resilienza applicata nel mondo aziendale.

2. CAPITOLO SECONDO -

LA RESILIENZA ORGANIZZATIVA: COS'È, COME SI COSTRUISCE E COME SI MISURA

2.1 Introduzione

In questo capitolo si tratta il tema della resilienza organizzativa, ovvero il ramo della resilienza che va a trattare le aziende.

Nel primo paragrafo si introduce il significato di resilienza organizzativa e relativa definizione, parlando in aggiunta delle varie fasi che passa un'azienda nel tempo per maturare la propria resilienza.

Nel paragrafo successivo viene spiegato come costruire un'organizzazione resiliente, infatti per i manager è molto difficile instaurare una cultura resiliente nell'azienda e vengono quindi spiegati i processi e gli approcci che i *leader* cercano di utilizzare.

In seguito, tratteremo la misurazione della resilienza, quindi verranno analizzati i vari metodi che gli studiosi utilizzano per dare un valore e poter confrontare la resilienza delle aziende.

Infine, analizzeremo i due driver principali della resilienza che sono: la *leadership* e l'innovazione, ovvero le due caratteristiche necessarie che un'organizzazione deve possedere per poter diventare resiliente.

2.2 La resilienza organizzativa

La resilienza come abbiamo visto può essere applicata a diverse discipline: quella applicata alle aziende viene denominata resilienza organizzativa e consiste nel guidare e assistere le società verso una gestione efficace delle situazioni avverse trasformandole in opportunità.

Un'organizzazione per diventare resiliente ha bisogno dell'impegno di tutte le persone presenti al proprio interno, partendo dai manager che grazie alle loro capacità dovrebbero per primi porre le basi per la resilienza dell'azienda, gestendo in maniera

corretta tutti i processi e instaurando una cultura, un'etica e dei valori che tutti i dipendenti dovrebbero abbracciare volontariamente poiché il loro contributo è fondamentale per il raggiungimento dell'obiettivo e non sarebbe possibile pervenire a condizioni di resilienza senza integrità tra le diverse parti (Gyfun e Karydas 2010). Le risorse interne devono quindi possedere tutte le caratteristiche e le skills utili ad agevolare l'azienda e devono essere supportate nel gestire le avversità come delle opportunità piuttosto che delle minacce (Luthans 2002) affrontandole in maniera reattiva, creativa e flessibile.

Una forte leadership, una fondata cultura aziendale e una gestione corretta delle risorse aziendali sono dunque caratteristiche fondamentali per creare un'azienda resiliente, ma tuttavia non è detto che resilienza si traduca in un vantaggio competitivo, ma può rappresentare solo una forza che aiuta l'organizzazione nel breve periodo a gestire e superare in tempo le insidie esterne ad essa (Holling 2001).

Volendo andare più nello specifico, per implementare la propria resilienza organizzativa un'azienda dovrebbe possedere o cercare di implementare determinate *skills* (Bahamra, Dani e Burnard 2011):

- diversificazione delle attività e delle competenze dell'azienda, quindi avere più risorse da utilizzare in tempi di crisi e un'ampia varietà di skills sia hard che soft da parte di tutti gli attori presenti nell'azienda che possono facilitare il superamento di periodi di crisi.

- utilizzo efficiente delle risorse, riducendo l'utilizzo di risorse interne per le ordinarie attività; le risorse che vengono risparmiate possono essere riutilizzate come sostegno per la diversificazione interna.

- flessibilità strategica e strutturale, caratteristiche fondamentali per implementare l'adattabilità organizzativa

- coesione gestionale e sociale delle risorse interne all'azienda, per produrre una risposta unitaria alle sfide e alle crisi che minacciano l'organizzazione.

La resilienza organizzativa fornisce una maggiore capacità di ricezione di stimoli provenienti dall'esterno e aiuta a maturare un'abilità che permette agli attori interni di poter anticipare le avversità che potrebbero colpire l'azienda adattando il proprio

funzionamento ai cambiamenti previsti. Permette inoltre di monitorare e controllare le performance aziendali per trovare dei segnali negativi, di reagire in tempo ai cambiamenti e limitare i danni e di apprendere dagli eventi passati per essere più preparati per le situazioni future.

Secondo una ricerca svolta da D. Denyer (2017) per la Cranfield University la resilienza organizzativa può essere difensiva, quindi ottimizza le funzioni aziendali per cercare di limitare i periodi di difficoltà, o progressiva, strategia che serve per creare dei periodi positivi. Questi due tipi di resilienza possono avere a loro volta due approcci: Consistenza e Flessibilità.

Analizzando i due diversi tipi di resilienza basati sui due tipi di approcci, Denyer identificò quattro modi di pensare alla resilienza organizzativa:

-controllo preventivo: strategia difensiva basata sulla consistenza, fa affidamento alla struttura solida e alla gestione del rischio che permette alla società di proteggersi dalle minacce e di rimanere stabile nel tempo.

-azione consapevole: questa seconda strategia è sempre difensiva ma questa volta basata sulla flessibilità; qui le persone presenti nell'azienda utilizzano le loro competenze e la loro esperienza per anticipare o per affrontare le crisi.

-ottimizzazione della performance: strategia progressiva basata sulla consistenza, si basa su miglioramento, ottimizzazione e perfezionamento delle competenze esistenti per rendere l'organizzazione più efficace ed efficiente.

-innovazione adattiva: ultima tipologia di resilienza organizzativa di tipo progressivo, ma incentrata sulla flessibilità; si cerca di combattere la crisi puntando sull'innovazione, sull'esplorazione dei nuovi mercati e sull'utilizzo delle nuove tecnologie.

Queste strategie possono essere identificate come fasi temporanee che le aziende attraversano nel tempo e maturando passano dalle strategie più difensive a quelle sempre più progressive fino ad arrivare al *paradoxical thinking*. Questa strategia è capita e utilizzata solo da aziende mature i cui leader grazie alla loro esperienza riescono a trovare il giusto equilibrio tra difesa e progressione e tra consistenza e flessibilità.

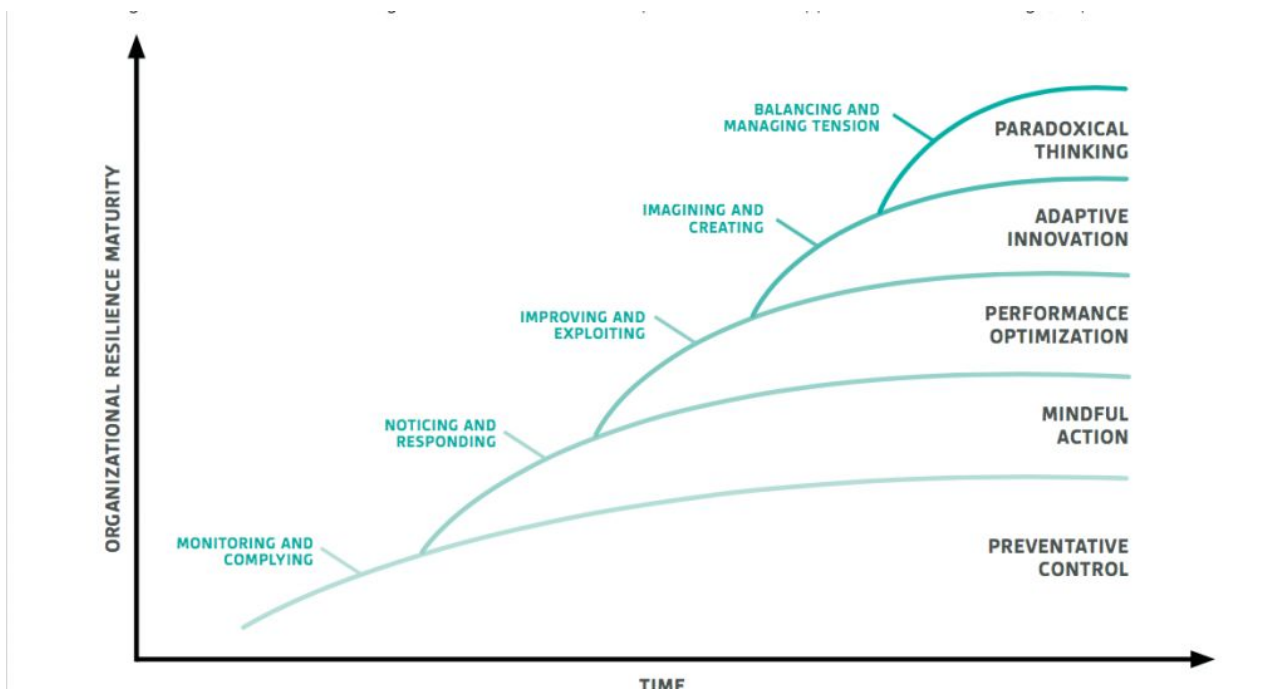


Tabella 1, i vari stati della resilienza nel tempo-Fonte: BSI and Cranfield School of Management 2017

In conclusione, possiamo scrivere che la resilienza organizzativa dipende non solo dai manager e dalle loro competenze, ma anche da come riescono a rendere resilienti tutte le persone che lavorano all'interno, perché è fondamentale non soltanto il contributo dei leader, ma di tutta l'organizzazione.

2.3 Come si costruisce un'organizzazione resiliente?

La resilienza organizzativa, come abbiamo visto nel paragrafo precedente, è una risorsa importante e necessaria per le aziende, con la quale riescono a superare i momenti di difficoltà. Per gli imprenditori o i manager è molto difficile introdurla e implementarla nella propria organizzazione, poiché prima di tutto devono possedere loro stessi un carattere resiliente e successivamente essere in grado di esportarlo anche ai dipendenti e all'azienda. Questo processo però non è immediato, ma servono mesi o addirittura anni per preparare un'azienda ad essere resiliente, cambiando la mentalità di chi lavora, dei processi e della struttura aziendale. Una prerogativa della resilienza organizzativa è senza dubbio l'esperienza; proprio grazie ad essa le aziende diventano sempre più forti e capaci di adattarsi alle avversità, proprio come le persone, che come è stato detto nel

primo capitolo, con il passare dell'età e trovandosi faccia a faccia con molti pericoli diventano sempre più resistenti e riescono a superare con più facilità le avversità.

Ci sono due tipi di approcci verso la resilienza: quelli che sono orientati alla performance e al raggiungimento degli obiettivi nell'interesse della sopravvivenza immediata, puntando tutto sul presente, avendo come difetto quello di non investire sull'innovazione e sul cambiamento; e quelli orientati all'adattamento e all'apprendimento che puntano sul lungo periodo preparando l'azienda ad affrontare possibili future crisi (Dean Robb, 2000). Il primo approccio è molto spesso fallimentare poiché per affrontare crisi e avversità è necessario prepararsi per tempo e bilanciare gli obiettivi a breve termine con il pensiero verso il lungo termine.

Per creare un'azienda resiliente bisogna creare delle relazioni stabili con i clienti ed offrire loro prodotti di qualità. Le organizzazioni devono quindi puntare sull'eccellenza del prodotto, sull'affidabilità dei processi e sul comportamento delle persone.

In primo luogo, deve focalizzarsi sul prodotto, cercando di aumentare la spesa nel marketing o altre attività volte a migliorare l'immagine del prodotto o ricercando nuovi mercati dove poter entrare, attraverso analisi di opportunità o minacce, per essere sempre un passo avanti rispetto ai competitors.

L'affidabilità dei processi invece è sinonimo di qualità, significa puntare sulla solidità e sulla conformità di processi come la sicurezza, la salute, la gestione ambientale e la sicurezza delle informazioni. L'implementazione di una maggiore affidabilità nei processi non porta soltanto dei vantaggi interni come una maggiore efficienza, una riduzione dei costi e un aumento della qualità, ma anche vantaggi esterni come un minor impatto ambientale e un maggior vantaggio competitivo. Questo dunque porta ad aumentare la fidelizzazione e la fiducia dei clienti, con vantaggi quindi sul lungo periodo, che vengono ottenuti grazie al miglioramento del prezzo e della qualità del prodotto.

Un ruolo molto importante è svolto anche dalle persone e dal loro comportamento all'interno e all'esterno dell'azienda. I clienti ritengono questa caratteristica molto importante poiché la loro relazione con l'azienda e il voler tornare a comprare i loro prodotti deriva dall'esperienza positiva sia del prodotto sia della relazione con il

personale con il conseguente rafforzamento del marchio aziendale. I *leader* devono avere un ruolo centrale in questo argomento e capire il potenziale di tutte le persone all'interno dell'organizzazione, valorizzando i contributi del personale, che deve quindi essere coinvolto e incoraggiato a fornire feedback e soluzioni, poiché è in prima linea nel business e sa quello che sta succedendo e quello che sta cambiando nella mente dei consumatori. Tutte queste caratteristiche servono all'azienda per creare una relazione stabile e duratura con il cliente, offrendogli un servizio eccellente e dei prodotti all'avanguardia, per creare una resilienza basata sulla fiducia dei consumatori.

Per creare un'organizzazione resiliente non è necessario solamente creare una relazione stabile con i clienti, ma bisogna intervenire nei processi e nella struttura aziendale ampliando la resilienza delle operazioni, della *supply chain* e la resilienza informativa.

Il raggiungimento della resilienza operativa comporta una raccolta di informazioni e delle decisioni tattiche e strategiche da parte dei *leader*, avendo sempre un'idea dei rischi che si possono incontrare, dei propri punti di forza e le attuali capacità dell'organizzazione per poter prendere delle decisioni sui cambiamenti operativi (servizi, prodotti e processi) adeguatamente a quelli che sono gli obiettivi e le reali possibilità dell'azienda; in questo modo si cerca di aumentare la performance, la sostenibilità e i reali bisogni dei consumatori.

I manager devono tener conto anche della *supply chain*: negli ultimi anni infatti le aziende hanno o spostato la produzione in paesi esteri per diminuire i propri costi o si sono avvalsi di aziende estere per acquistare i componenti finiti dei loro prodotti. Questi cambiamenti hanno portato certamente molti vantaggi alle imprese che hanno visto ridursi notevolmente i costi, ma anche alla crescita dei rischi legati ad un'improvvisa interruzione dell'attività, alla reputazione offuscata e al valore del marchio danneggiato. Questi rischi sono tutti collegati alle aziende fornitrici che possono smettere di produrre a causa di fallimento o incidenti (incendi, terremoti) e dunque non facilmente prevedibili dall'azienda. Per cercare di prevenire l'insorgenza di questi problemi l'organizzazione deve costruire la propria resilienza mappando tutti i possibili rischi della catena di approvvigionamento, pianificando la continuità operativa, selezionando accuratamente i fornitori e anticipando in modo efficace eventuali insorgenze di rischi.

Ultima resilienza da implementare per le aziende è quella informativa e serve per mantenere la trasparenza verso l'esterno, quindi con clienti e fornitori. La maggior parte delle minacce arrivano dalla forte digitalizzazione degli ultimi anni che ha aiutato molte aziende a rendere più efficaci e più produttivi i processi, lasciando però le organizzazioni vulnerabili ad attacchi di spionaggio e sabotaggio da parte di agenti esterni. Questo però può essere evitato implementando la resilienza informativa all'interno dell'azienda, quindi archiviando, raccogliendo ed utilizzando le informazioni in modo appropriato per cercare di salvaguardare sia le informazioni interne all'azienda sia le informazioni riguardanti i clienti, che devono essere in grado di fidarsi a lasciare i propri dati alle aziende senza la paura che questi non siano protetti. Le migliori organizzazioni infatti nelle relazioni con i clienti assicurano che la sicurezza delle informazioni da loro trattate sta alla base del loro comportamento organizzativo supportando un processo decisionale rapido ed efficace.

Come abbiamo visto dunque creare un'organizzazione resiliente è molto difficile e necessita di numerosi sforzi da parte dei manager, che grazie alle loro capacità devono rafforzare la cultura aziendale e farla comprendere a tutte le persone che lavorano all'interno. Devono quindi essere il punto di riferimento dell'organizzazione, prendendo delle decisioni difficili e non sempre condivise, ma tutte orientate a creare un'azienda forte e resiliente, che riesca ad anticipare almeno in parte i pericoli o le crisi che potrebbero abbattersi sull'organizzazione.

2.4 Come si misura la resilienza organizzativa?

La resilienza, come abbiamo visto in precedenza, è un concetto astratto, definito da molteplici fattori interni ed esterni all'azienda; la *leadership*, la cultura aziendale e la preparazione dei lavoratori interni sono una minima parte di questi fattori che contribuiscono a creare la resilienza all'interno di un'organizzazione. Di conseguenza, a causa dell'astrattezza della resilienza e per l'elevato numero di fattori che la compongono è molto difficile calcolarla.

Molti studi però hanno trovato diversi metodi per stimarla, alcuni che si basano sui risultati economici di periodo dell'azienda e quindi molto facili da calcolare poiché

sono presenti nel bilancio d'esercizio, altri invece molto più complessi che cercano di calcolare se e quanto sono presenti determinati fattori all'interno dell'azienda andando dunque ad analizzare fattore per fattore tutti i dati.

I metodi più semplici, come accennato, sono quelli che possono essere calcolati economicamente come l'EBITDA, l'EVA e il TSR e sono degli indicatori sulla performance dell'anno passato, dunque risulta molto facile il confronto con gli indicatori di altri anni e altre organizzazioni in modo da osservare l'andamento dell'azienda negli anni o nel confronto con altre imprese.

-EBITDA (*Earnings Before Interests Taxes and Amortization*): definito in italiano come margine operativo lordo è un indicatore utilizzato per la valutazione d'azienda; consente di verificare se la società realizza profitti positivi dalla gestione ordinaria, misura l'utile di un'azienda prima degli interessi, delle imposte, delle tasse, delle svalutazioni straordinarie e degli ammortamenti. Esprime dunque il reale risultato del business aziendale.

-EVA (*Economic Value Added*): viene utilizzato per comprendere se un'azienda è in grado di generare introiti sufficienti a giustificare l'impiego di capitale che l'azienda stessa richiede e assorbe.

Un'azienda crea valore, quindi con un $EVA > 0$, se il rendimento del capitale investito (r) è maggiore del costo del capitale investito (c).

La metodologia EVA funziona al meglio quando viene applicata ad aziende che basano la propria attività sul capitale investito intangibile. Se invece viene utilizzata per aziende che trattano attività intangibili risulta meno efficace. Infine, risulta difficile da applicare alle aziende con un elevato coefficiente di conoscenza con varie unità aziendali.

-TSR (*Total Shareholder Return*): è il ritorno complessivo per l'azionista. Il suo valore è calcolato sommando all'incremento del prezzo del titolo, in un determinato intervallo temporale, l'effetto dei dividendi per azione corrisposti nello stesso periodo; serve quindi a mostrare il rendimento annuo per un investitore che abbia acquistato il titolo di una società in una data X e lo abbia venduto in data Y.

Martin Hirt, Kevin Laczkowski e Mihir Mysore hanno condotto uno studio nel 2019 dove hanno analizzato il TSR di oltre 1000 aziende americane ed europee quotate in

borsa con oltre 1miliardo di entrate. Con questi dati hanno creato la curva che loro chiamano *resilience power curve*, la quale mostra tutti i rendimenti per gli azionisti di tutte le società del campione, dal più basso al più alto per il periodo dal 2007 al 2011.

Compound annual TRS growth rate for companies in technology, media, and telecom sector,¹ 2007–11, %

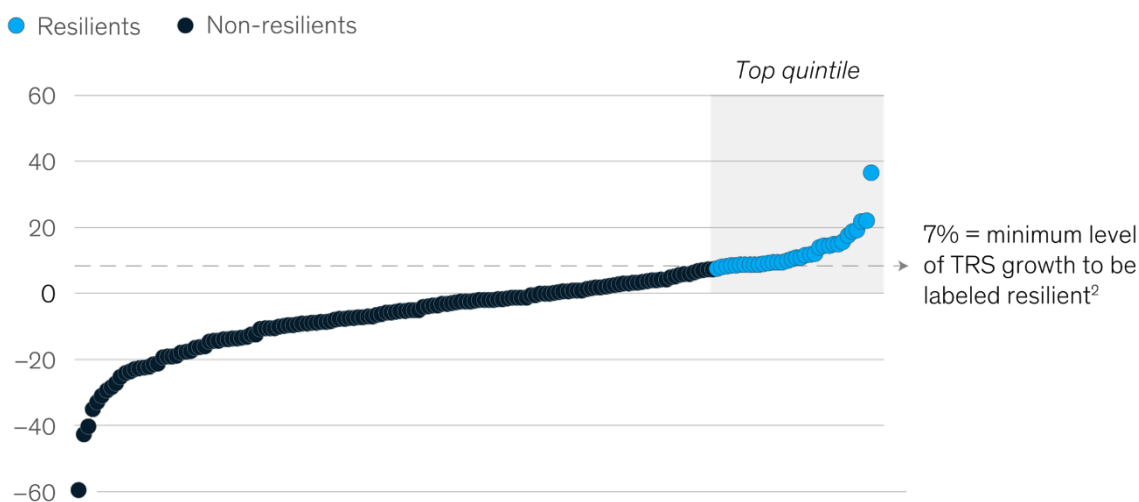


Tabella 2, crescita media annua del TSR dal 2007 al 2011- Fonte: S&P Capital IQ; Mckinsey analysis

Da questo grafico si può notare che il TSR medio di questo periodo è pari a 0, il 45% delle società ha avuto un rendimento negativo, ma il quintile superiore ha avuto una *performance* molto positiva.

Gli autori hanno anche dimostrato che soltanto le aziende con almeno il 7% di TSR *growth* possono essere chiamate resilienti e il 70% di queste, che sono uscite dalla crisi finanziaria, sono ancora adesso nel quintile principale.

Questi metodi sono tutti basati su indici economici che fanno riferimento all'andamento annuale delle aziende.

Ci sono altri indici che misurano la resilienza partendo dall'analisi di vari fattori come il ROR e un altro ideato dal gruppo BSI, specializzato in resilienza organizzativa, che oltre ad aver ideato un *benchmark* che permette il confronto tra la resilienza di diverse

aziende, ha inventato un metodo per calcolare l'influenza che hanno 16 fattori, anno dopo anno, sulla resilienza organizzativa.

Il ROR (McManus 2008), inizialmente si basava sulla ricerca di tre fattori: consapevolezza della situazione, gestione della vulnerabilità e capacità di adattamento; in seguito però venne sostituito con il modello aggiustato a due fattori: pianificazione e capacità adattiva, e sono misurati tenendo conto dei 13 indicatori, 8 per la pianificazione e 5 per la capacità adattiva come si può vedere nella tabella:

Factors	Indicator	Definition
Adaptive capacity	Minimization of silos	Minimization of divisive social, cultural, and behavioral barriers, which are most often manifested as communication barriers creating disjointed, disconnected, and detrimental ways of working.
	Internal resources	The management and mobilization of the organization's resources to ensure its ability to operate during business-as-usual, as well as being able to provide the extra capacity required during a crisis.
	Staff engagement and involvement	The engagement and involvement of staff who understand the link between their own work, the organization's resilience, and its long-term success. Staff are empowered and use their skills to solve problems.
	Information and knowledge	Critical information is stored in a number of formats and locations and staff have access to expert opinions when needed. Roles are shared and staff are trained so that someone will always be able to fill key roles.
	Leadership	Strong crisis leadership to provide good management and decision making during times of crisis, as well as continuous evaluation of strategies and work programs against organizational goals.
	Innovation and creativity	Staff are encouraged and rewarded for using their knowledge in novel ways to solve new and existing problems and for utilizing innovative and creative approaches to developing solutions.
	Decision making	Staff have the appropriate authority to make decisions related to their work and authority is clearly delegated to enable a crisis response. Highly skilled staff are involved, or are able to make, decisions where their specific knowledge adds significant value, or where their involvement will aid implementation.
	Situation monitoring and reporting	Staff are encouraged to be vigilant about the organization, its performance and potential problems. Staff are rewarded for sharing good and bad news about the organization including early warning signals and these are quickly reported to organizational leaders.
Planning	Planning strategies	The development and evaluation of plans and strategies to manage vulnerabilities in relation to the business environment and its stakeholders.
	Participation in exercises	The participation of staff in simulations or scenarios designed to practice response arrangements and validate plans.
	Proactive posture	A strategic and behavioral readiness to respond to early warning signals of change in the organization's internal and external environment before they escalate into crisis.
	External resources	An understanding of the relationships and resources the organization might need to access from other organizations during a crisis, and planning and management to ensure this access.
	Recovery priorities	An organization wide awareness of what the organization's priorities would be following a crisis, clearly defined at the organization level, as well as an understanding of the organization's minimum operating requirements.

Tabella 3, definizione dei vari indicatori per misurare il ROR-Fonte: Natural Hazard Review 2013

Questo metodo consiste nel trovare dei valori, attraverso specifiche ricerche, per ogni indicatore presente nella tabella, in seguito sommare i valori degli indicatori riferiti alla pianificazione e dividerli per 5 (numero di indicatori riferiti al fattore pianificazione), sommare i valori degli indicatori riferiti alla capacità di adattamento e dividerli per 8

(numero di indicatori riferiti al fattore capacità di adattamento), infine sommare i due risultati. In questo modo si trova un valore che fa riferimento alla resilienza dell'organizzazione e il quale tiene in considerazione un numero molto elevato di fattori che va dalla *leadership*, all'innovazione e alla strategia dell'impresa, creando una stima della resilienza.

Infine, ci sono gli indici utilizzati dal gruppo BSI, il quale ha individuato un metodo per individuare i maggiori driver della resilienza anno dopo anno e dai risultati di questo modello ha creato un *benchmark* dove si riesce, attraverso l'analisi di tutti questi elementi, a confrontare le aziende tra di loro.

Per trovare quali sono i driver più importanti per la resilienza hanno distinto quattro macroelementi che sono: *Leadership*, persone, processi e prodotti; e che a loro volta contengono una serie di elementi che li contraddistinguono.

1-La *leadership* viene identificata nei ruoli chiave e nelle responsabilità che hanno i *leader* in tutti i tipi di organizzazione. Gli elementi che contiene sono:

-Leadership: intesa come la cultura e la performance del *senior business manager*.

-Visione e scopo: come lo scopo che è definito, comunicato e collegato all'allocazione strategica delle risorse.

-Rischi reputazionali: l'approccio del business a gestire e limitare i rischi reputazionali.

-Aspetti finanziari: la qualità del *management* che si occupa degli aspetti finanziari.

-Gestione delle risorse: come le persone e le tecnologie sono gestite dall'organizzazione.

2- Il secondo punto riguarda le **persone**, ovvero come l'organizzazione interagisce con l'ambiente, con la società civile e con i problemi di responsabilità sociale. Gli elementi che contiene sono:

-Cultura: i valori e i comportamenti che vengono condivisi.

-Impegno nella comunità: come l'azienda interagisce con la comunità.

-Consapevolezza, formazione e test: il livello di consapevolezza, formazione e test che ha l'organizzazione.

-Allineamento: si basa sulla qualità, la salute e la sicurezza delle informazioni all'interno dell'azienda.

3- Si passa poi ai **processi**, ovvero allo sviluppo dei servizi e dei prodotti e alla loro relativa qualità; gli elementi sono:

- Governance* e responsabilità: la misura in cui le politiche di *governance* sono definite.
- Continuità del business: la qualità e la politica della continuità del business.
- Supply chain*: la qualità della *supply chain*, la sua sicurezza e la sua gestione.
- Gestione delle informazioni e delle conoscenze: la qualità delle risorse informative e la condivisione della conoscenza.

4-Infine si passa ai **prodotti** e a come soddisfano le esigenze dei consumatori o dei clienti, e all'innovazione che deve creare sempre nuovi prodotti per stare al passo dei *competitors*. I tre elementi sono:

- Scansione dell'orizzonte: come l'organizzazione identifica i cambiamenti, le minacce, i rischi e le opportunità.
- Innovazione: come la cultura aziendale incoraggia e promuove l'innovazione.
- Capacità di adattamento: l'abilità di identificare i cambiamenti e le incertezze.

Ogni elemento viene poi analizzato in base alla sua *performance* percepita e alla sua importanza, in seguito viene creato un grafico in cui questi elementi vengono posizionati e dove si può capire quali sono quelli con più *performance* percepita o quelli con più importanza. Questo processo può essere effettuato sia per una singola azienda, sia per un settore o complessivamente per tutte le aziende, come si può osservare nella figura sottostante relativa agli elementi nel 2018.

Titolo Prova Finale

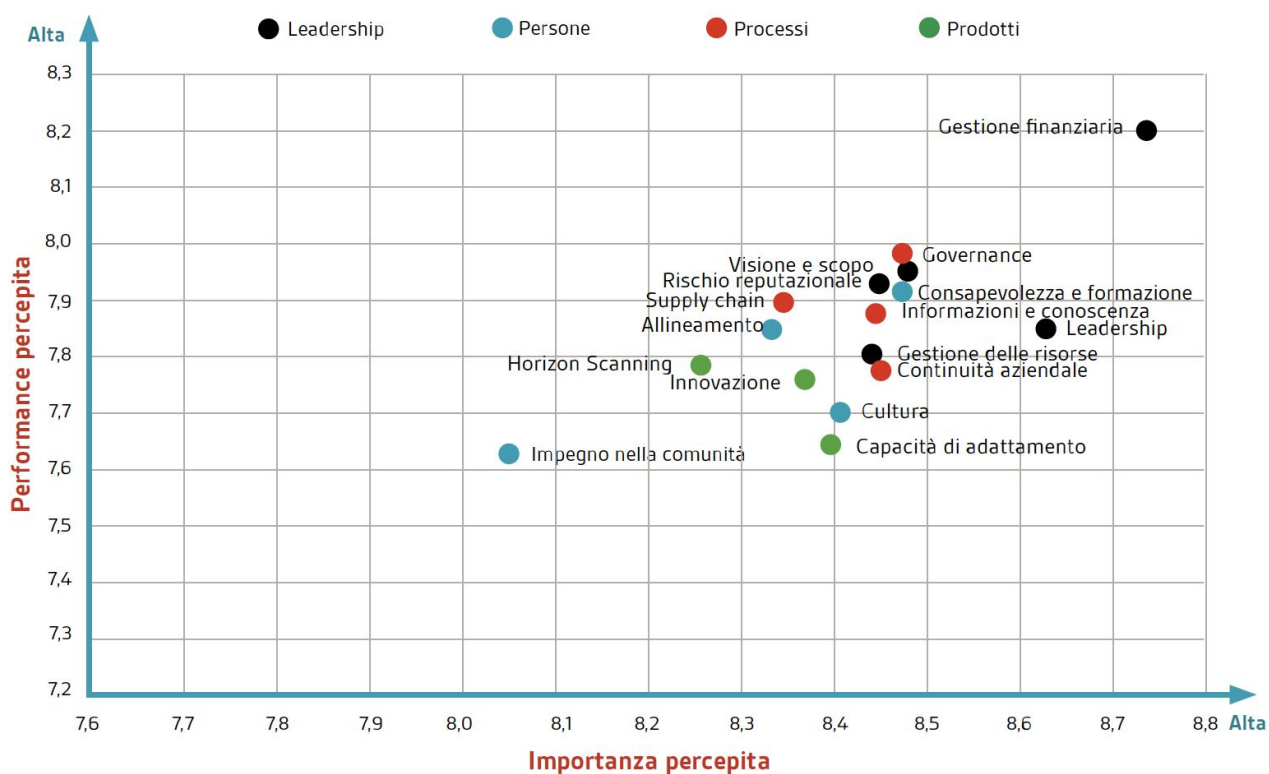


Tabella 4, Indice complessivo del 2018 comprendente tutti i 16 elementi-Fonte: BSI group 2018

Infine, attraverso l'analisi di questi elementi può essere creato un *benchmark* di confronto tra una singola azienda e un'altra o tra un'azienda e il settore in cui opera, mettendo a confronto i valori degli elementi.

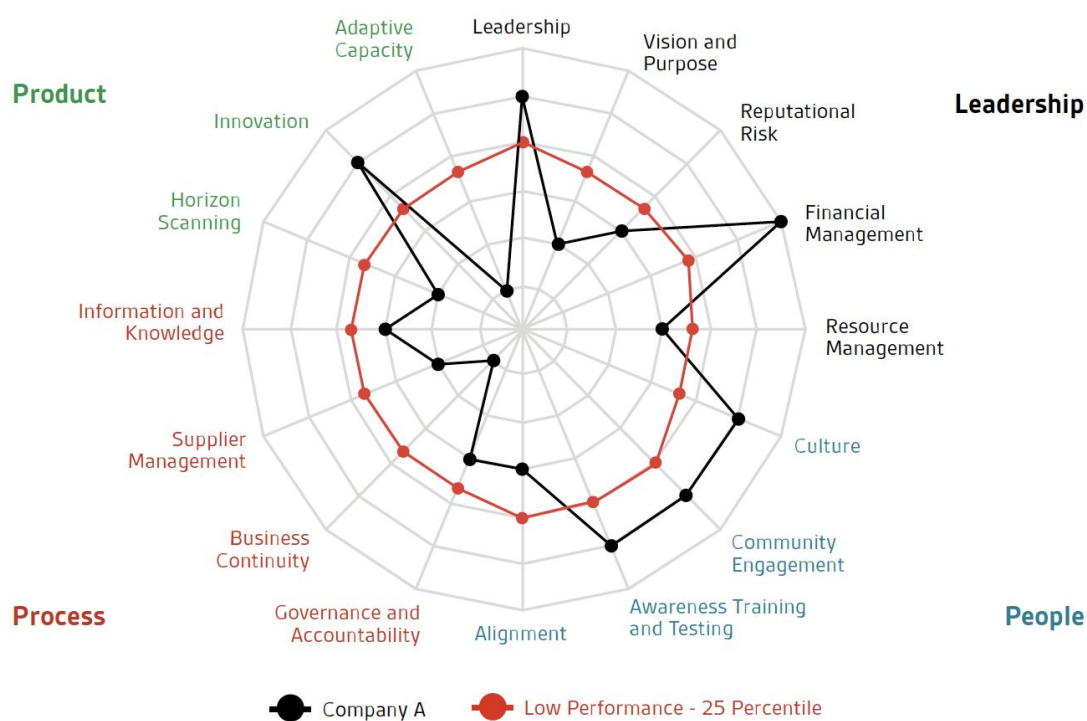


Tabella 5, Esempio di possibile confronto tra aziende-Fonte: BSI group 2019

2.5 I driver più importanti per rendere l'organizzazione resiliente: leadership e innovazione

Quando scoppia una crisi le aziende devono fare di tutto per non fallire e riuscire a sopravvivere nel lungo periodo. Per affrontare queste insidie le organizzazioni devono possedere al proprio interno manager con una grande *leadership* e devono essere orientate all'innovazione. Questi sono i due principali elementi che le aziende devono possedere per avere un vantaggio competitivo, sono infatti fondamentali per tutta la vita dell'organizzazione da quando nasce a quando muore, ma diventano essenziali per poter superare, senza ingenti perdite, i periodi di crisi.

La *leadership* è una caratteristica innata che difficilmente si riesce ad acquisire nel corso della vita, deve essere presente in tutti i manager che gestiscono un'azienda. La *leadership* di una persona è sempre visibile, ma diventa più forte nei periodi di difficoltà, poiché sono questi i periodi in cui i manager devono dimostrare di essere

all'altezza dell'incarico, quindi di saper gestire in maniera adeguata l'azienda senza farsi prendere dal panico.

I manager in una situazione complicata, come può essere una crisi, devono rendere la loro organizzazione resiliente e sono coloro che per primi devono indirizzare l'azienda verso un percorso resiliente; loro infatti sono il punto di riferimento dell'intera organizzazione e devono dimostrare la loro *leadership*.

I *leader* devono quindi comportarsi in determinati modi per avere buone possibilità di rendere l'azienda resiliente e capace di superare indenne la crisi, devono riorganizzare l'azienda e prendere decisioni difficili ma importanti; devono creare un rapporto di fiducia sia con tutti i dipendenti sia con gli *stakeholders*, essendo trasparenti, fondamentale se si vuole instaurare un rapporto di fiducia con le altre persone, poiché se le altre persone percepiscono le tue buone intenzioni ti danno fiducia anche se la decisione finale risulta sbagliata. Le decisioni che il manager deve prendere sono molto importanti e per questo deve rivolgersi anche ai dipendenti, che magari possiedono qualche idea che può essere presa in considerazione, e soprattutto coinvolgere gli *stakeholder*.

Il secondo *driver*, ovvero l'innovazione, dipende anch'esso dalla *leadership* del manager, poiché è lui ad indirizzare l'organizzazione verso un approccio innovativo, molto importante nell'economia contemporanea. Un *driver* chiave nell'aumento degli standard di vita dei consumatori è la crescita e il successo dell'azienda. L'investimento nella ricerca e sviluppo è essenziale per le organizzazioni che intendono produrre innovazione e competere nel futuro (Tellis, Eisingerich, Chandy e Prabhu 2008). L'innovazione quindi è sempre fondamentale per tutte le aziende sia in periodi di crisi sia in periodi di stabilità economica. Le recessioni economiche rappresentano una significativa opportunità per le aziende di iniziare dei processi di innovazione (Rae-Dupree, 2008). Molte società innovative, come Apple e Microsoft si sono sviluppate in periodi di crisi. Questi periodi incoraggiano le aziende a diventare resilienti e stimolano l'adozione di nuove tecnologie, facendo diventare la recessione un buon periodo per implementare nuovi modi di fare le cose. La storia supporta l'idea che le crisi o i periodi difficili per l'economia favoriscono l'adozione di soluzioni creative;

per esempio la grande depressione degli anni '30 è stata un periodo molto produttivo, infatti in questi anni vennero adottate molte delle nuove tecnologie inventate nei decenni precedenti. Ugualmente il computer iniziò ad essere usato dalle aziende nei primi anni '80, proprio durante una recessione.

Infine, l'innovazione serve per prevenire le crisi: le aziende infatti investendo in ricerca e sviluppo puntano a creare o a sviluppare nuovi prodotti per fidelizzare sempre di più i loro clienti e per attrarne di nuovi. Inoltre, grazie allo sviluppo e all'implementazione di nuove tecnologie e nuovi prodotti le aziende creano dei vantaggi competitivi nei confronti dei competitors, creandosi così una resilienza che risulterà molto importante nei periodi di crisi.

2.6 Conclusioni

In questo capitolo abbiamo introdotto il concetto di resilienza organizzativa e spiegato perché è molto importante per i manager rendere la propria azienda resiliente, oltre ai vantaggi di essere un'organizzazione resiliente sono stati analizzati i processi che i manager utilizzano per creare un'organizzazione resiliente. Inoltre, sono stati mostrati i metodi che vengono utilizzati per misurare la resilienza organizzativa in modo tale da poter confrontare tra loro le varie aziende. Nell'ultimo paragrafo infine, vengono descritti la *leadership* l'innovazione, i due principali driver della resilienza.

Nel prossimo capitolo andremo ad analizzare il periodo che stiamo vivendo in questi giorni, ovvero la pandemia di coronavirus e la conseguente crisi economica che ha causato, analizzando come la resilienza può aiutare le aziende a superare questa difficoltà senza precedenti.

3. CAPITOLO TERZO - IL RUOLO DELLA RESILIENZA NELLA CRISI ECONOMICO-SANITARIA DEL COVID-19

3.1 Introduzione

In questo capitolo andremo a parlare della pandemia di coronavirus che sta colpendo duramente tutto il mondo, introducendo di cosa si tratta, l'impatto che sta avendo nell'economia mondiale e come i governi di tutto il mondo la stanno affrontando.

In seguito, andremo ad analizzare la situazione economica di questo periodo, valutando in quali settori la crisi ha impattato di più e quelli che sono stati favoriti dall'avvento della pandemia; parliamo poi dei cambiamenti che sono in atto o che potrebbero avvenire nei mercati globali e nelle aziende, quindi la transizione verso la prossima normalità.

Infine, ci focalizzeremo sul ruolo fondamentale che dovrà avere la resilienza, sia delle persone che delle aziende, nel riuscire a superare questa crisi, cercando di indicare le possibili soluzioni che le aziende dovrebbero adottare per affrontare e superare questa recessione.

3.2 La crisi causata dal Covid-19

L'inizio del 2020 è stato segnato dall'epidemia di Covid-19 che partendo dalla Cina ha invaso tutto il mondo, colpendo e mettendo in difficoltà sanitaria ed economica numerosi stati.

Il Covid-19 è una malattia infettiva respiratoria causata dal virus Sars-CoV-2, la sua pericolosità è dovuta alla sua elevata contagiosità che avviene tramite lo scambio di goccioline respiratorie.

Il Coronavirus è stato identificato per la prima volta dalle autorità sanitarie nella provincia di Hubei in Cina il 31 dicembre 2019, anche se i primi casi sono stati riscontrati ad ottobre dello stesso anno.

Nei mesi successivi, il virus si è diffuso in tutto il mondo, colpendo prima l'Europa, poi gli Stati Uniti ed infine l'America latina ed aumentando esponenzialmente i casi di persone infette, toccando i quasi 8milioni di infetti e 400mila morti a giugno 2020.

Questa pandemia, del tutto inaspettata, ha sorpreso tutti gli stati mondiali che, trovandosi impreparati, hanno dovuto prendere decisioni molto importanti e complicate in poco tempo. Uno studio svolto dalla Mckinsey&Company ha evidenziato tre politiche principali che i *leader* di tutto il mondo stanno esplorando:

-*Balancing act*: modello adottato da stati come Italia, Germania e Francia che per contenere i contagi hanno istituito dei *lockdown* temporanei per portare l'indice di contagiosità sotto l'uno ($R_t < 1$) per poi procedere con le aperture

-*Near-zero virus*: utilizzato da Cina e Corea del Sud, consiste nel riaprire l'economia soltanto quando la contagiosità ha quasi raggiunto lo $R_t = 0$

-*Transiction act*: consiste nella riapertura quando la contagiosità è ancora sopra l'uno, poiché per ragioni economiche lo stato non può permettersi una chiusura prolungata.

Il *lockdown* ha portato all'insorgere di una crisi economica, dovuta al fatto che molte aziende e negozi sono rimasti chiusi per molti mesi con un conseguente effetto negativo sull'occupazione e sui consumi. Quella in corso è la recessione più severa dalla Grande depressione del 1929 con il Pil mondiale previsto a -3% e quello europeo a -7% (Kristalina Georgieva 2020). Questa pandemia però è ancora in corso e le stime possono essere errate poiché non si è ancora a conoscenza di come si evolverà la situazione; le previsioni del direttore generale del Fmi si basano su un corretto funzionamento del settore sanitario nel mondo e di una graduale perdita di forza da parte del virus. Molti ricercatori hanno calcolato degli scenari alternativi che dipendono da come il sistema sanitario mondiale riuscirà a resistere, dalla durata e dal comportamento del virus (possibili mutamenti, perdita di forza) ed infine se le politiche adottate dai vari paesi

risultano efficaci (Steven Smit, Martin Hirt, Penny Dash, Tom Latkovic, Ezra Greenberg, Kevin Buehler e Klemens Hjiartar 2020).

Questa crisi avrà un impatto molto forte su molti settori, da quello della ristorazione, al turismo, ai trasporti ed infine quello della manifattura (David Chinn 2020). Infatti, l'imposizione della quarantena e della chiusura dei confini con la conseguente drastica riduzione dei voli aerei ha colpito duramente sia le compagnie aeree, che si sono trovate a lasciare a terra la quasi totalità della loro flotta di aerei, sia tutto il mondo legato al turismo, dato che gli spostamenti tra i vari stati sono molto limitati ed è prevista una drastica riduzione della percentuale di persone che nell'estate 2020 si concederà il lusso di una vacanza.

Altri settori, invece, hanno beneficiato di questa pandemia e hanno aumentato il loro fatturato e le vendite: uno tra questi è senza dubbio quello legato all'igiene e alla pulizia, dovuto alle stringenti norme varate dall'Oms, per la pulizia di tutti gli spazi pubblici e dei negozi e ristoranti (Fontanelli 2020). Altri settori che sono stati avvantaggiati da questo periodo, sono i prodotti di largo consumo, i servizi online e l'*e-commerce*. L'*e-commerce* ha aumentato le vendite del 26%, poiché per circa due mesi i negozi fisici sono rimasti chiusi e quindi gli acquisti sono stati fatti online. Infine, c'è stata un'impennata dei servizi online, che vanno dalle applicazioni che portano il cibo in casa, ai siti di streaming (dato che le persone sono rimaste in casa hanno trovato in questi siti un modo per passare il tempo) e per ultime i servizi di comunicazione, come la piattaforma zoom, la quale ha aumentato esponenzialmente il numero di iscritti, che la utilizzano per questioni lavorative o scolastiche.

Il Covid-19 ha causato dunque una crisi che si prospetta a diventare una delle più importanti della storia, poiché non ha colpito solo l'economia mondiale, ma ha causato solo fino a metà giugno circa mezzo milione di vittime in tutto il mondo.

L'impatto della pandemia, oltre a quello economico, sarà anche sui comportamenti e sulla vita di tutte le persone; cambierà il modo di spostarci, di relazionarci con gli altri o anche semplici momenti della vita quotidiana che prima consideravamo normali.

In questo momento siamo in una situazione transitoria, dove sia le aziende che i consumatori stanno attuando dei cambiamenti per adeguarsi a quello che sta accadendo.

I consumatori in primis stanno modificando il loro comportamento di acquisto poiché, come accennato precedentemente, il virus ha portato l'economia mondiale ad una forte recessione e dunque molti lavoratori rischiano di vedersi diminuire lo stipendio, altri vengono messi in cassa integrazione e nella peggiore delle ipotesi perdono il lavoro.

I consumatori, vedendo il loro reddito diminuire e per la continua crescita di pessimismo, sono più attenti agli acquisti e indirizzano le loro attenzioni verso beni necessari: tra cui cibo e prodotti per la salute (Shruti Bhargava, Tamara Charm, Anne Grimmelt, Abhay Jain Kelsey Robinson, Janine Mandel, Mianne Ortega, Naomi Yamakawa e Yvonne Staack 2020).

Questi ultimi, i prodotti per la salute, hanno visto un aumento proprio a causa del coronavirus; l'organizzazione mondiale della sanità ha infatti consigliato, per ridurre la probabilità di contagio, di lavare e igienizzare le mani più volte al giorno soprattutto quando non si è in casa e di utilizzare la mascherina, portando le persone a comprare questi oggetti che stanno diventando indispensabili nella vita di tutti i giorni.

Un altro fenomeno che si sta manifestando soprattutto in Italia è l'aumento del desiderio di effettuare acquisti locali (Oliver Wright, Emma Blackburn 2020), che si riflette sia nei prodotti che i consumatori acquistano (provenienza locale e artigianali) sia nel modo in cui acquistano (negozi della comunità), tutto questo per supportare l'economia del proprio paese contrastando in parte il fenomeno del commercio online.

Il commercio online è esploso negli ultimi anni, ma durante i *lockdown* istituiti in tutto il mondo ha raggiunto il suo picco, passando dal 32% al 37% di acquisti online sul totale di acquisti fatti da una persona. Molte persone infatti, trovandosi confinate in casa e con i negozi fisici chiusi, hanno potuto scoprire la comodità dei siti e servizi online, andando ad acquistare i prodotti per la prima volta online; infatti una persona su cinque che ha acquistato online durante questo periodo l'ha fatto per la prima volta, riducendosi a uno su tre per i consumatori al di sopra dei 59 anni.

Anche le aziende devono adattarsi a questo enorme cambiamento, molte infatti sono rimaste chiuse per diversi mesi, perdendo molti dei loro ricavi e devono immediatamente iniziare a trovare delle soluzioni ed effettuare dei cambiamenti per affrontare questa crisi. Innanzitutto, per venire incontro alle nuove regole dei vari stati devono aumentare la sanificazione dei luoghi di lavoro e obbligare l'utilizzo della mascherina ai propri dipendenti; inoltre hanno dovuto, per ragioni di sicurezza, implementare lo *smart working*, in italiano lavoro intelligente che significa lavorare da casa per limitare al massimo le interazioni tra le persone in azienda.

Dunque, sia i consumatori che le aziende devono affrontare un periodo di transizione e pieno di cambiamenti, soprattutto le aziende che devono riuscire ad affrontare questa crisi ed a uscirne più forte di prima e il modo migliore per poterlo fare è essere resilienti.

3.3 La resilienza come arma contro il Covid-19

Il coronavirus sta avendo un duro impatto in molte aziende che come abbiamo visto si trovano in difficoltà a causa dei molti cambiamenti e della diminuzione della domanda da parte dei consumatori.

La domanda dei consumatori è il problema principale che le aziende devono affrontare in questo periodo i consumatori trovandosi in difficoltà economica diminuiscono i loro acquisti e iniziano ad indirizzarli sempre di più verso le piattaforme online, un cambiamento difficilmente reversibile.

Un'altra priorità per le aziende è capire come si svilupperà la pandemia nel mondo e soprattutto nel proprio paese per poter indirizzare i propri interventi per proteggere i consumatori e gli impiegati (Steven Smit, Martin Hirt, Penny Dash, Tom Latkovic, Ezra Greenberg, Kevin Buehler e Klemens Hjiartar 2020).

Questa epidemia avrà un impatto di lungo termine sull'economia mondiale e le aziende devono avere un piano per tre anni, suddiviso in *Flatten, Fight e Future* (François

Candelon, Pierre de Villiers, Tom Reichert, Nikolaus Lang, Rodolphe di Carlo e Ali Kchia):

-*Flatten*: periodo che varia dai due ai tre mesi come si è potuto notare nella provincia dell' Hubei in Cina. In questo periodo i *leader* dell'organizzazione devono focalizzarsi nel proteggere la salute della loro forza lavorativa, evitando costi non necessari, assicurando la continuità del business e cercando di trovare nuove opportunità.

-*Fight*: periodo che varia dai 12 ai 18 mesi. In questo periodo l'epidemia dovrebbe aver raggiunto il picco e il vaccino potrebbe essere stato scoperto e messo in produzione (secondo le stime della Organizzazione Mondiale della Sanità). Le aziende quindi hanno ripreso la loro attività a pieno regime e devono utilizzare questo periodo come una fase di transizione per costruire la propria resilienza e trovare nuove opportunità, focalizzandosi nel costruire un vantaggio competitivo di lungo periodo.

-*Future*: periodo di tempo che finirà attorno la prima metà del 2021. In questo periodo la pandemia si attenuerà e le compagnie dovranno adeguarsi ai nuovi comportamenti dei consumatori e focalizzarsi sulle opportunità di crescita.

All'interno di queste fasi le aziende devono implementare cinque orizzonti per rispondere alla crisi, durante il *flatten* deve iniziare con il risolvimento, nel *fight* ci sono la resilienza e il ritorno ed infine nel *future* le aziende devono reimmaginare e riformare. Nella prima fase dunque le aziende devono pensare a continuare la loro attività mettendo però in primo piano la sicurezza dei lavoratori, obbligando l'utilizzo delle mascherine negli spazi chiusi e implementare lo *smart working*, ovvero una filosofia manageriale fondata sulla restituzione ai lavoratori di autonomia e flessibilità nello scegliere il luogo, l'orario di lavoro e gli strumenti da utilizzare, a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati (Mariano Corso 2020). Questa emergenza ha rappresentato un test di resilienza per le aziende che hanno dovuto forzare e velocizzare l'utilizzo di questo nuovo modo di lavorare poiché necessario per riprendere il lavoro in termini brevi.

Infine, le aziende in questa fase dovrebbero creare delle aree interne, dedicate ad eventi, riunioni e conferenze che non possono essere svolti via internet (Brodie Boland, Aaron De Smet, Rob Palter e Aditya Sanghvi 2020).

La seconda fase, quella del *Fight*, serve alle aziende per riprendersi dalla crisi e cercare di implementare la loro resilienza e il ritorno ai livelli antecedenti all'emergenza.

Qui entra in gioco il manager che, come abbiamo detto nei capitoli precedenti, è una risorsa fondamentale per l'azienda, soprattutto in questi periodi, poiché deve riuscire a trainare, attraverso le sue decisioni e il suo essere leader, la società al di fuori della crisi economica.

I *leader* devono innanzitutto tener presente della sicurezza dei propri lavoratori e anche dei clienti cercando di aiutarli e andargli incontro se sono in grosse difficoltà, ma come cosa più importante devono creare la resilienza all'interno dell'organizzazione per trovare le opportunità che questa crisi può offrire (John Jullens 2020).

I manager in una situazione come questa devono cercare di avere un'ampia diversità di soluzioni e non focalizzarsi solo su una poiché è molto alto il rischio che questa possa fallire; questo infatti deve rendere i manager molto prudenti, dato che è incerto come si svilupperà questa epidemia, e in grado di valutare tutti gli scenari possibili e cercare per ogni scenario di trovare una soluzione (Martin Reeves, Nikolaus Lang e Philipp Carlsson-Szlezak 2020).

Secondo uno studio eseguito da Deloitte, azienda che si occupa di consulenza, i manager devono seguire delle azioni fondamentali a rendere l'azienda resiliente durante le emergenze, proprio come quella che stiamo vivendo in questo periodo, e sono:

-Istituire un team dedicato all'emergenza: il manager deve scegliere delle persone che possono essere sia interne che esterne all'organizzazione che si dedichino interamente alla gestione della crisi, con il potere di compiere decisioni rapide e concrete. Questo team, chiamato anche *crisis committee*, solitamente viene sviluppato precedentemente alle emergenze, ma in casi di estrema necessità può essere creato dal nulla.

-Valutare i rischi e definire le risposte: come detto nei paragrafi precedenti le aziende resilienti dovrebbero avere dei piani di risposta già pronti per le emergenze. Quando questo non avviene i manager dovrebbero valutare tutti i possibili rischi e tutte le conseguenze che questa emergenza può avere sull'organizzazione, monitorando tutti gli impatti futuri. In seguito, valutare assieme al *crisis committee* come agire basandosi anche sulle risorse a disposizione dell'azienda.

-Definire un piano di comunicazione: in queste situazioni è necessario raccogliere informazioni utili all'azienda e attivare i flussi di comunicazione con clienti, fornitori e dipendenti.

Infine, in questo periodo, è utile comunicare con le Pubbliche Amministrazioni per essere sempre aggiornati su nuove direttive o decreti.

-Salvaguardare la salute dei dipendenti: come già affrontato in questo capitolo le aziende devono mettere in primo piano la sicurezza di chi lavora nell'organizzazione, attuando una serie di procedure precedentemente elencate.

-Governare i rischi legati alla *supply chain*: i vari *lockdown* mondiali hanno portato rischi per molte aziende legati alla gestione delle scorte che derivano proprio da chiusure dei canali di approvvigionamento. Dunque, per garantire la resilienza devono riorganizzare tutti i processi tenendo conto delle risorse a disposizione.

-Mantenere relazioni con i clienti e controllare l'andamento del mercato: le conseguenze del Covid-19 hanno portato ad una recessione mondiale, la quale ha causato un cambiamento della domanda e dell'orientamento dei consumi da parte dei clienti. Il *leader* deve cercare di anticipare e comprendere questi cambiamenti e, anche condividendo la reciproca difficoltà, comunicare con i clienti per cercare di mantenere il rapporto in condizioni favorevoli ad entrambi.

-Gestire gli stakeholder e seguire strategie di sviluppo sostenibile: per mantenere salda l'immagine dell'azienda i manager devono comunicare con gli stakeholder il possibile impatto che la crisi può avere nell'organizzazione, condividendo anche come lui stesso e il *crisis committee* intendono affrontarla.

Questi elencati sono tutti comportamenti che il manager dovrebbe adottare per cercare di contrastare al meglio la crisi. Durante questa fase le aziende che si trovano in meno difficoltà e che riescono ad avere una stabilità finanziaria tale da uscire indenni dalla crisi senza ingenti sforzi, possono vedere questa crisi come un'opportunità per investire nell'innovazione e aumentare la loro resilienza. Nella crisi del 2009 si è visto che le aziende che hanno investito nell'innovazione, sono uscite rafforzate dalla crisi e hanno continuato a crescere ulteriormente nei successivi 5 anni. L'innovazione in tempi di crisi serve per creare una nuova offerta, quindi nuovi prodotti e servizi che possono rispecchiare i possibili cambiamenti dei consumatori e inoltre per avere sempre un vantaggio competitivo nei confronti dei *competitor* (Jordan Bar Am, Laura Furstenthal, Felicitas Jorge e Erik Roth 2020).

Per iniziare un processo innovativo in un periodo di recessione, le aziende devono procedere con un'attenta analisi di vari fattori. Per prima cosa bisogna capire le necessità dei consumatori e l'impatto che queste possono avere nel business, poiché non sempre quello che desiderano i consumatori è fattibile con le risorse dell'impresa. In seguito, devono scegliere anche se vogliono dedicarsi all'innovazione di prodotti e servizi simili a quelli che già commerciavano o se entrare in nuovi settori con ampia prospettiva futura; per far questo possono anche scegliere di collaborare con altre aziende di settori diversi per possibili *join venture*.

Dopo aver valutato tutti questi punti le organizzazioni devono valutare in fretta la loro strategia e la loro scelta di come investire nell'innovazione, poiché la pandemia di coronavirus ha accelerato i tempi decisionali delle aziende.

Infine, come ultimo periodo c'è il *Future*, dove la pandemia inizia ad attenuarsi e le aziende devono iniziare a reimmaginare e riformarsi. Le organizzazioni quindi grazie alla resilienza, riusciranno a superare l'enorme difficoltà che questa crisi porterà tornando alla situazione pre-Covid, dove l'economia cercherà di ripartire.

3.4 Caso aziendale: Somec Group

Il gruppo somec è uno dei principali operatori mondiali nei settori della progettazione, produzione su misura e posa in opera di involucri vetriati ad alto contenuto ingegneristico, progettuale e innovativo per la realizzazione di nuove navi da crociera e dal 2018 con l'acquisizione di Fabbrica è entrato nel mercato della progettazione ad hoc, produzione su misura e installazione di facciate e allestimenti esterni personalizzati ad alto contenuto ingegneristico e innovativo destinati ad immobili in alcune delle principali città del Nord-Est degli Stati Uniti.

L'azienda, fondata nel 1978, in origine si occupava di rivestimenti vetriati in ambito civile e solo dal 1993 entrò nel mercato di serramenti e vetrate delle navi da crociera, nel 2008 con la crisi economica e la difficoltà del mercato immobiliare passò un periodo di difficoltà. Gli anni a seguire sono un reale esempio di resilienza poiché nel 2012 segna un fatturato di 14,5 milioni di euro in perdita arrivando a quotarsi nell'AIM nel 2018 e a 251 milioni di fatturato e un'EBITDA di 24,4 milioni di euro nel 2019. Questa crescita esponenziale è dovuta alla decisione da parte dei leader di tagliare la divisione aziendale che si occupava del civile per concentrare tutte le forze nel settore crocieristico che ha visto negli ultimi anni un aumento considerevole del numero di passeggeri e delle navi prodotte, arrivando addirittura ad un backlog (portafoglio ordini che l'impresa ha già ottenuto) di 436 milioni di euro nel 2017.

Altri motivi che hanno portato alla crescita dell'azienda sono la focalizzazione sull'innovazione dei propri prodotti e quindi un alto livello di ricerca e sviluppo e una strategia aziendale volta alla diversificazione. Negli ultimi anni infatti oltre all'acquisizione di altre aziende interne al settore navale, ha acquistato Fabbrica per entrare nel mercato civile americano, un modo per diversificare il rischio e non concentrare tutto il business sul settore navale.

Il gruppo somec presenta un esempio di azienda resiliente anche nel periodo di crisi che stiamo passando dovuto all'emergenza coronavirus. Per prima cosa negli anni precedenti grazie alla diversificazione e agli investimenti nell'innovazione ha creato una

struttura molto solida che gli ha permesso di attenuare l'impatto della crisi improvvisa, annunciando proprio in questo periodo l'ingresso nell'MTA (Mercato Telematico Azionario) per ottenere maggiore visibilità e per una crescita più internazionale. Non meno importante è come ha saputo gestire l'emergenza, mettendo in sicurezza i propri lavoratori puntando sull'implementazione dello *smartworking* e infine dialogando e continuando l'ottimo rapporto con i propri fornitori e clienti, consentendo questo di rispettare la maggior parte delle consegne.

Infine, come riferito dal presidente del gruppo in un'intervista: "La nostra "ripartenza" la vediamo così: basata sul dialogo e sul vero gioco di squadra, dove se vince uno vincono tutti. Un nuovo atteggiamento verso il futuro che va riprogettato che dovrebbe coinvolgerci tutti, per fare diversamente e meglio cose che prima davamo per scontate."

3.5 Conclusioni

In questo capitolo abbiamo parlato del Covid-19, cos'è e come si sta rapidamente diffondendo in tutto il mondo. In seguito, ci siamo soffermati sulle ripercussioni che sta avendo e che avrà nell'economia mondiale e nelle scelte dei consumatori dovute ai vari *lockdown* che sono stati istituiti dai governi mondiali, riportando le stime secondo cui l'intera economia mondiale entrerà in recessione.

Nel secondo paragrafo abbiamo parlato di come le aziende devono comportarsi per diventare resilienti durante questa pandemia, dovendo passare 3 fasi: *Flatten, Fight e Future*; e abbiamo analizzato i comportamenti che andrebbero adottati per implementare la propria resilienza organizzativa e per superare indenni o con perdite contenute la crisi.

4. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Bibliografia

- Aaron De Smet, Angelika Reich, Sebastian Lacroix, Sapana Agrawal, 2020, *To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now*, McKinsey&Company.
- Aaron De Smet, Brodie Boland, Rob Palter, Aditya Sanghvi, 2020, *Reimagining the office and work life after COVID-19*, McKinsey&Company.
- Aaron De Smet, Gemma D'Auria, 2020, *Leadership in a crisis: Responding to coronavirus*, McKinsey&Company.
- Abhay Jain, Shruti Bhargava, Tamara Charm, Anne Grimmet, Kelsey Robinson, Janine Mandel, Mianne Ortega, Naomi Yamakawa, 2020, *Consumer sentiment is evolving as countries around the world begin to reopen*, McKinsey&Company.
- Adrian Nelson, Constance Emmanuelli, Nicolas Maechler, Nimish Jain, Anna Thomas, David Malfara, Stefan Moritz, Kevin Neher, 2020, *Elevating customer experience excellence in the next normal*, McKinsey&Company.
- Ali Kchia, François Cadelon, Pierre de Villiers, Tom Reichert, Nikolaus Lang, Rodolphe Charme di Carlo, 2020, *How scenarios can help companies win the COVID-19 battle*, Boston Consulting Group.
- Amy V. Lee, John Vargo, Erica Seville, 2013, *Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience*, Natural hazards review.
- Ana Mendy, Mary Lass Stewart, Kate VanAkin, 2020, *A leader's guide: Communicating with teams, stakeholders and communities during COVID-19*, McKinsey&Company.
- Angela Hausman, Wesley J. Johnston, 2013, *The role of innovation in driving the economy: Lessons from the global financial crisis*, Journal of business research.
- Daniel A. Gruber, Dean A. Shepherd, Eric Yanfei Zhao, Kathleen M. Sutcliffe, Trenton A. Williams, 2017, *Organizational response to adversity: fusing crisis management and resilience research streams*, The Academy of Management Annals.
- David Young, Marcos Neto, Marcy Vigoda, Rudolf Müller, Wendy Woods, 2018, *In a Crisis, Companies Are Better Off Working Together*, Boston Consulting Group.
- Dean Robb, 2000, *Building resilient organization*, Od practitioner.
- Diane L. Coutu, 2002, *How resilience Works*, Harvard Business Review.
- Emma Blackburn, Oliver Wright, 2020, *How COVID-19 will permanently change consumer behavior*, Accenture.
- Erik Roth, Laura Furstenthal, Felicitas Jorge, Jordan Bar Am, 2020, *Innovation in a crisis: why it is more critical than ever*, McKinsey&Company.
- Ezra Greenberg, Sven Smit, Martin Hirt, Penny Dash, Audrey Lucas, Tom Latkovic, Matt Wilson, Kevin Buehler, Klemens Hjiartar, 2020, *Crushing coronavirus economic uncertainty*, McKinsey&Company.
- Franca Pinto Minerva, 2004, *Resilienza. Una risorsa per contrastare deprivazione e disagio*, Innovazione Educativa.

- George S. Everly, 2011, *Building a Resilient Organizational Culture*, Boston Consulting Group.
- Helen Herrman, Donna E. Stewart, Natalia Diaz-Granados, Elena L. Berger, Beth Jackson, Tracy Yuen, 2011, *What is resilience?*, The Canadian Journal of Psychiatry.
- Jhon Jullens, 2020, *How CEOs can respond to the crisis and start building resilient future*, KPMG.
- Kevin Laczowsky, Mihir Mysore, Sean Brown, 2019, *Stronger for longer: How top performers thrive through downturns*, McKinsey&Company.
- Martin Hirt, Kevin Laczowski and Mihir Mysore, 2018, *Improving your company's business resilience*, McKinsey&Company.
- Martin Reeves, Nikolaus Lang, Philipp Carlsson-Szlezak, 2020, *Lead your business through the coronavirus crisis*, Harvard Business Review.
- P.H. Longstaff, Sung-Un Yang, 2008, *Communication Management and Trust: Their Role in Building Resilience to "Surprises" Such As Natural Disaster, Pandemic Flu and Terrorism*, Ecology and Society.
- Salvatori Giuseppe, 2012, *La cooperazione ai tempi di crisi*, Euricse Working Paper.
- Steve Axelrod, 2009, *Tips on Building Organizational Resilience*, American Psychological Association.

Sitografia

- Bsi and TheEconomist, 2015, *Organizational resilience*, disponibile su: <https://www.bsigroup.com/en-GB/our-services/Organizational-Resilience/Organizational-Resilience-research-EIU/>
- Bsi, 2017, *Organizational Resilience Index*, disponibile su: <https://www.bsigroup.com/LocalFiles/zh-tw/organizational-resilience/Index-report-for-web.pdf>
- Bsi, 2018, *Organizational Resilience Index*, disponibile su: https://digiwisehub.com/download/organizational_resilience_index_2018.pdf
- Bsi, 2019, *Organizational Resilience Index*, disponibile su: <https://www.bsigroup.com/it-IT/I-nostri-servizi/La-resilienza-in-azienda/Il-primo-Indice-di-resilienza-organizzativa-al-mondo/>
- Bsi, *Organizational resilience: Harnessing Experience, Embracing Opportunity*, disponibile su: <https://www.bsigroup.com/LocalFiles/en-GB/organizational-resilience/whitepaper-harnessing-experience-embracing-opportunity.pdf>
- Carlotta Balena, 2020, *10 aziende enormi lanciate durante crisi economiche*, disponibile su: <https://www.fortuneita.com/2020/04/09/10-aziende-enormi-lanciate-durante-crisi-economiche/>
- Corrado Canali, 2018, *Tre anni di Dieseldate, così Volkswagen ha cambiato pelle*, disponibile su: https://www.ilsole24ore.com/art/tre-anni-dieseldate-cosi-volkswagen-ha-cambiato-pelle-AE5BrvrF?refresh_ce=1
- Deloitte, 2020, *COVID-19 il cambio di paradigma per le aziende private*, disponibile su:

<https://www2.deloitte.com/it/it/pages/private/articles/covid-19-il-cambio-di-paradigma-per-le-aziende-private---deloitte-ita.html>

-Gianluca Di Donfrancesco, 2020, *Fmi: recessione globale nel 2020 (-3%) e per l'Italia Pil in calo del 9%*, disponibile su: <https://www.ilsole24ore.com/art/fmi-recessione-globale-2020-3percento-e-l-italia-pil-calo-9percento-ADWExyJ>

-Gianmarco Bertone, 2018, *L'importanza della resilienza dell'impresa e il suo impatto sul processo d'internazionalizzazione*, disponibile su: <https://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/avvocatoAffari/mercatiImpresa/2018-02-09/l-importanza-resilienza-impresa-e-suo-impatto-processo-d-internazionalizzazione-172223.php>

-Mariano Corso, 2020, *Lo smartworking ai tempi del coronavirus*, disponibile su: <https://www.som.polimi.it/lo-smart-working-ai-tempi-del-coronavirus/>

-Massimo Mortini, 2020, *Resilienza e innovazione ai tempi del COVID-19*, disponibile su: <https://hei.network/resilienza-e-innovazione-ai-tempi-del-covid-19/>

-Pete Foley, 2020, *Innovating During a Crisis*, disponibile su: <https://disruptorleague.com/2020/03/12/innovating-during-a-crisis/>

-Renato Ugo, 2019, *Come i distretti industriali sono sopravvissuti alla crisi economica*, disponibile su: <https://formiche.net/2019/02/distretti-industria-economia-italia/>

-Sito di ilPost, *Volkswagen va ancora alla grande*, 2018, disponibile su: <https://www.ilpost.it/2018/01/28/ritorno-volkswagen/>

-Sito di V:Motori, *Volkswagen: storia e curiosità della casa automobilistica*, disponibile su: <https://motori.virgilio.it/auto/volkswagen-storia-curiosita-casa-automobilistica/77211/>