

**E. Martinelli, G. Tagliacruzchi,,  
*Resilienza e impresa. L'impatto  
dei disastri naturali sulle piccole  
imprese commerciali al dettaglio,*  
Franco Angeli, Milano, 2018.**

## **Riassunto**

Il volume affronta il tema della resilienza d'impresa di fronte ad eventi naturali potenzialmente catastrofici, quali il terremoto emiliano del 2012. Il contesto di analisi scelto riguarda il commercio al dettaglio, il cui ruolo è considerato fondamentale per assicurare la sopravvivenza e la ripresa dei territori e delle comunità locali colpite da calamità naturali. Attraverso l'impiego di una metodologia articolata, l'opera analizza, sia sotto il profilo qualitativo che quantitativo, le dimensioni della resilienza d'impresa che possono emergere e/o essere attivate nelle diverse fasi di un disastro naturale (prima, durante e dopo). Le implicazioni che ne derivano sono molteplici. Da un lato, vengono individuati elementi utili per le imprese commerciali per comprendere su quali fattori e conoscenze/capacità investire per affrontare la crisi. Dall'altro lato, emergono indicazioni di policy utili per sostenere il sistema commerciale e supportare il recupero delle comunità locali.

## **Abstract**

The volume deals with the theme of business resilience during catastrophic natural events, such as the Emilia earthquake of 2012. The focus, in particular, is on the retail industry, whose role is considered as critical to ensure the survival and recovery of territories and local communities affected by such a calamity. Based on a composite methodology, the book analyses, both qualitatively and quantitatively, the dimensions of business resilience that can emerge and/or be activated in different phases of a natural disaster (before, during and after). Several implications derive for retailers as well

as for policy makers. On the one hand, useful elements are identified for retailers to understand on which factors and knowledge/abilities to invest to face the crisis. On the other hand, useful policies are suggested to support the commercial system and to enhance the recovery of local communities.

**Parole chiave:** resilienza, commercio al dettaglio, crisi, disastri naturali.

**Keywords:** resilience, retailing, crisis, natural disasters.

Il volume affronta il tema, molto delicato ed attuale, degli effetti prodotti dal sisma che ha colpito la Regione Emilia nel 2012 sugli imprenditori commerciali al dettaglio. L'analisi, in particolare, si focalizza sul concetto di resilienza, considerato di grande attualità sia a livello scientifico che istituzionale e manageriale.

Etimologicamente, il termine "resilienza" deriva dal latino "resalio", iterativo di "salio", ed indica la capacità di resistere, fronteggiare e riorganizzare positivamente la propria vita dopo aver subito un evento negativo. Trasversale a molti ambiti (dall'ingegneria alla metallurgia, fino alla biologia e la psicologia), in questo lavoro il concetto di resilienza viene applicato con grande maestria e originalità al contesto della piccola impresa, contraddistinta, per natura, da particolari doti di flessibilità e adattabilità, per analizzare in che modo l'atteggiamento resiliente può aiutare l'impresa ad affrontare i momenti di crisi ed andare avanti con più approfondita e consape-

vole conoscenza di sé. L'ipotesi di fondo sostenuta nel saggio vede la resilienza non come una mera resistenza passiva, una reazione inconsapevole e automatica delle piccole imprese dettaglianti alle difficoltà conseguenti l'avvento del sisma, bensì come una risposta cosciente guidata dalla volontà di una ricostruzione che si traduce in potenzialità e prospettive di crescita.

Le domande di ricerca che le autrici si propongono di affrontare, in particolare, sono le seguenti: che cosa rende alcune imprese e i relativi imprenditori maggiormente capaci di rispondere a eventi critici inattesi? Quali sono le dimensioni della resilienza imprenditoriale e come impattano sulla capacità di permanenza sul mercato dell'impresa e sulla relativa performance? Durante quali fasi di un disastro naturale (prima, durante e dopo) le dimensioni della resilienza emergono e/o sono attivate?

La risposta ai suddetti quesiti viene ricercata attraverso un'approfondita analisi della letteratura e l'impiego di un'articolata metodologia di ricerca.

Il volume, di conseguenza, si articola in due momenti principali: il primo di inquadramento teorico-concettuale ed il secondo di taglio più empirico-operativo.

Nella prima parte del testo, viene affrontato il concetto di resilienza, con particolare declinazione al contesto retailing, sviluppando proposte interpretative originali sotto diversi aspetti. In particolare, dopo aver sottolineato l'approccio

multidisciplinare che contraddistingue la letteratura accademica sul tema della resilienza,

le autrici approfondiscono il costrutto di resilienza organizzativa discutendolo nei suoi tre principali livelli di analisi: individuale, collettivo e di struttura organizzativa.

L'attenta rassegna della letteratura svolta nel primo capitolo fa da cornice a quello successivo in cui si analizzano le dimensioni, le componenti ed i principali fattori di influenza della resilienza nelle imprese. In dettaglio, l'attenzione si concentra sul concetto di resilienza imprenditoriale, particolarmente critico nel caso delle piccole e medie imprese, la cui capacità di resilienza è strettamente legata alla capacità di resilienza dell'imprenditore che le guida. Nell'individuare i fattori funzionali allo sviluppo di resilienza imprenditoriale, le autrici approfondiscono le caratteristiche individuali dell'imprenditore e quelle strutturali dell'impresa, il ruolo delle risorse e delle competenze e quello del capitale sociale. Così facendo, come sottolineato nella Prefazione del testo, il saggio offre una lettura innovativa del tema della resilienza non solo introducendo le *dynamic capabilities* tra gli elementi costitutivi della resilienza organizzativa, ma evidenziando anche i vantaggi delle forme di resilienza collettiva che possono derivare dall'interazione tra l'impresa, i suoi stakeholder e l'ambiente esterno in cui opera. L'analisi teorico-concettuale si conclude nel terzo capitolo in cui l'atten-

zione viene posta sul contesto del commercio al dettaglio, la cui scelta risulta essere particolarmente interessante per almeno tre ragioni. Anzitutto, le piccole imprese al dettaglio sono un terreno di studio ancora poco esplorato nella letteratura italiana che, qualora focalizzata sul settore retailing, ha privilegiato l'analisi delle grandi realtà commerciali (supermercati, centri commerciali, factory outlet, ecc.). In secondo luogo, come evidenziato nel saggio, pochi studi, fino ad ora, si sono occupati dell'impatto dei disastri naturali sul settore commerciale e, soprattutto, sulle piccole imprese al dettaglio. Infine, le stesse autrici evidenziano non solo la vulnerabilità, ma anche la criticità di tale settore in momenti difficili come quelli conseguenti il manifestarsi di un disastro naturale. In tale occasione, infatti, il settore commerciale, insieme a quello turistico, è tra i primi ad accusare i riflessi negativi dell'andamento economico, ma, nello stesso tempo, è considerato tra i più importanti per favorire il ritorno ad una "nuova normalità". Questi elementi contribuiscono a rendere particolarmente interessante la lettura del testo, offrendo una chiave interpretativa, al contempo, molto ricca e focalizzata.

La seconda parte del libro è dedicata all'analisi empirica, basata su un duplice livello d'indagine: qualitativo e quantitativo.

L'indagine qualitativa, eseguita mediante la realizzazione di due focus group ed una serie di inter-

viste semi-strutturate rivolte ad un gruppo di piccoli imprenditori al dettaglio, è stata finalizzata ad esplorare le varie dimensioni della resilienza organizzativa che tendono ad emergere nelle diverse fasi del disastro naturale (pre-sisma, emergenziale, post-sisma). I risultati evidenziano un diverso contributo delle varie dimensioni della resilienza: la fase pre-sisma richiede soprattutto la capacità di mantenere un posizionamento stabile; il periodo cosiddetto di emergenza rende indispensabili la rete di relazioni sociali e/o l'agilità nello sfruttare le proprie risorse e competenze; la fase post-sisma, infine, evidenzia l'importanza di riuscire a riprendere il percorso di sviluppo del business e di adattarsi alle nuove necessità del mercato.

L'indagine quantitativa, rivolta ad un campione più ampio di piccoli commercianti al dettaglio, oltre che validare i risultati della precedente analisi qualitativa condotta con finalità esplorative, offre un contributo ulteriore mettendo in relazione le diverse dimensioni della resilienza con le performance d'impresa.

Nell'insieme, l'approccio empirico utilizzato in questo lavoro, rende il saggio di Martinelli e Tagliazucchi un prodotto molto originale ed innovativo rispetto ai precedenti studi sulla resilienza d'impresa che hanno privilegiato un approccio sostanzialmente concettuale.

La rilevanza del lavoro dipende anche dalle interessanti implica-

zioni manageriali e di policy che vengono discusse nella parte conclusiva del testo, che lo rendono di grande interesse sia per i retailer che per le istituzioni pubbliche e private chiamate a sostenere lo sviluppo della piccola imprenditoria e delle aree territoriali in cui queste operano.

In definitiva, la lettura del saggio consente un'esperienza molto profonda, un viaggio nelle terre colpite dal terremoto, attraverso gli occhi degli imprenditori, ovvero di coloro che, anche di fronte all'impotenza generata da una sciagura naturale, sono costretti a resistere più di ogni altro individuo.

Poiché la società contemporanea fatica ad accettare che il sistema economico possa fermarsi, pretende sempre risposte rapide ed adeguate, in grado di assicurare il mantenimento di un livello di benessere collettivo che la maggior parte delle persone non è più disposta a rinunciare, gli imprenditori commerciali devono resistere, ovvero rimbalzare, avendo la capacità di ristabilire gli equilibri preesistenti e di programmare rinnovati percorsi di sviluppo. Il che non nega la sofferenza e le ferite che ogni individuo o organizzazione può vivere e sperimentare nella propria vita. Come dimostra l'opera di Martinelli e Tagliazucchi, infatti, gli imprenditori resilienti non sono irresponsabili; al contrario, considerano le avversità e le esperienze negative come opportunità per vivere con maggiore consapevolezza il futuro, per ricominciare

a costruire e realizzare progetti con molta più forza ed energia interiore di quanta ne avevano prima che il disastro accadesse.

*Elisabetta Savelli*  
*Università degli Studi di Urbino Carlo Bo*  
*Dipartimento di Economia,*  
*Società, Politica*