

sinergie
italian journal of management



**S I
M A**

Società Italiana di
MANAGEMENT

SINERGIE-SIMA 2018 CONFERENCE

Transformative business strategies and new patterns for value creation

Full Papers

*Ca' Foscari University, Venice
Department of Management - San Giobbe, Cannaregio 873*

14-15 June 2018

Referred Electronic Conference Proceeding della Sinergie - Sima 2018 Conference
Transformative business strategies and new patterns for value creation. Full Papers
Venice, 14-15 June 2018
Ca' Foscari University, Venice

ISBN 97888943937-0-5

I Referred Electronic Conference Proceeding sono pubblicati *online* sul portale di Sinergie
<http://www.sinergiejournal.it>

© 2018 FONDAZIONE CUEIM
Via Interrato dell'Acqua Morta, 26
37129 Verona
www.cueim.it

Convegno Sinergie - Sima 2018

**Transformative business strategies
and new patterns for value creation**

14-15 June 2018

***Referred Electronic
Conference Proceeding***

Full Papers

a cura di

*Claudio Baccarani, Marco Frey, Gaetano M. Golinelli,
Alberto Pastore e Tiziano Vescovi*

Disastri naturali e Resilienza d'impresa: uno studio applicativo nel retail

ELISA MARTINELLI* GIULIA TAGLIAZUCCHI*

Abstract

Obiettivi. Il contributo studia il tema della resilienza d'impresa ai disastri naturali, verificando l'impatto di alcune principali determinanti sulla capacità di resilienza di un campione di piccoli imprenditori commerciali al dettaglio colpiti dal sisma 2012 verificatosi in Emilia.

Metodologia. La ricerca è stata svolta somministrando un questionario strutturato ad un campione di imprenditori commerciali colpiti dal sisma. I dati raccolti sono stati elaborati applicando una regressione multipla di tipo gerarchico.

Risultati. Le evidenze empiriche mostrano che tutte le determinanti indagate hanno un impatto significativo e positivo sulla capacità di resilienza degli imprenditori al dettaglio. Primario appare l'effetto della capacità di orientamento al mercato e della resilienza individuale. Variabili di controllo quali genere, età e titolo di studio non influenzano le evidenze emerse, tranne il possesso della laurea.

Limiti della ricerca. L'articolo si pone come un primo lavoro di tipo esplorativo. Studi futuri potrebbero utilmente estendere l'analisi ad altri antecedenti, quali ad esempio una diversa dotazione di risorse e competenze dei retailer esposti ad un evento critico di tipo naturale.

Implicazioni pratiche. Una più approfondita conoscenza delle determinanti della resilienza organizzativa permette alle imprese commerciali di meglio valutare su quali fattori investire e di quali conoscenze/capacità dotarsi per fronteggiare eventi imprevisti. Oltre ad implicazioni manageriali, lo studio offre spunti di riflessione di public policy.

Originalità del lavoro. Il tema della resilienza d'impresa ai disastri naturali trova limitata applicazione negli studi di management sulla piccola impresa e in particolare in quelli di retail. Poche sono poi le ricerche empiriche e prevalentemente di tipo qualitativo. Il paper intende pertanto contribuire a colmare tali gap, riportando i risultati di un primo lavoro quantitativo.

Parole chiave: resilienza; disastri naturali; impresa commerciale al dettaglio; sisma.

Objectives. The paper is aimed at studying entrepreneur' resilience to natural disasters, verifying the impact of some main determinants on the resilience capacity of small retailers hit by the 2012 Emilia earthquake.

Methodology. The research consisted in administering a structured questionnaire to a sample of small retailers hit by the earthquake. Data was processed applying a hierarchical multiple regression.

Findings. Findings show that all the investigated constructs exert a significant and positive effect on the resilience capacity of small retailers. The major impact is exerted by market orientation and individual resilience. Control variables like gender, age and education do not exert any effect, apart from the possession of a graduate degree.

Research limits. The paper consists in a preliminary work, explorative in nature. Next studies should consider further organisational resilience antecedents, such as different configurations of retailers' resources and competences.

Practical implications. A deeper knowledge on the organisational resilience antecedents can enable small retailers to better evaluate their investments and understand with which kind of abilities/competences they should be equipped in order to front natural disasters. Managerial implications are complemented by public policy suggestions.

Originality of the study. The study of entrepreneurs' resilience to natural disasters is limited in the management literature on small firms, particularly as concerns retailing. Empirical research lacks too, apart from a small number of qualitative studies. Our paper aims at filling in these gaps, reporting the preliminary findings of a quantitative survey.

Key words: resilience; natural disasters; small retailers; earthquake.

* Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Modena e Reggio Emilia
e-mail: elisa.martinelli@unimore.it.

• Dottoranda XXXI ciclo, corso di dottorato in Lavoro Sviluppo ed Innovazione - Università di Modena e Reggio Emilia
e-mail: giulia.tagliazucchi@unimore.it

1. Introduzione

I disastri naturali sono eventi distruttivi di crescente manifestazione in tutto il mondo, che non hanno risparmiato la nostra penisola. È noto dalla cronaca come l'Italia manifesti una crescente fragilità ambientale, con alluvioni, inondazioni, terremoti, e altri eventi naturali che stanno colpendo con maggior frequenza e incisività. In particolare, nel periodo 2002-2017 l'Italia è stata colpita da 9 forti calamità naturali che si stima, sulla base di dati forniti della Commissione Europea, abbiano provocato danni per un totale di 49,9 miliardi di euro (AdnKronos, 2017). L'impatto e la vastità di tali catastrofi sono variabili: se, fortunatamente, non sempre causano perdite di vite umane, il tessuto economico e sociale rimane fortemente deturpato, con danni ingenti alle attività economiche ed alle comunità colpite. A livello micro, infatti, i disastri naturali rappresentano una minaccia potenzialmente imprevedibile e onerosa per la continuità delle operazioni di un'impresa e per la sua sopravvivenza. Ad oggi, gli studi che analizzano gli effetti dei disastri naturali sulle piccole imprese sono ancora limitati (Chang e Falit-Baiamonte, 2002; Dahles e Susilowati, 2015; Deitch e Corey, 2011; Kroll *et al.*, 1990; Liu *et al.*, 2012; Parker *et al.*, 2009; Webb *et al.*, 2000), e solo in minima parte la letteratura accademica si è occupata nello specifico delle attività commerciali, nonostante il ruolo centrale di tale settore nei processi di ripristino dopo un evento catastrofico (Baker *et al.*, 2007; Liu *et al.*, 2012). Infatti, se un facile accesso ai servizi commerciali è dato per scontato nella quotidianità, il ruolo del settore retail è cruciale durante i periodi di crisi, in quanto attore in grado di fornire supporto e primo aiuto (Peterson *et al.*, 2010). Analizzando i limitati contributi che si sono occupati della resilienza e dell'impatto dei disastri naturali sul retail e, più nello specifico, sulle piccole imprese che svolgono attività di commercio al dettaglio, si evidenzia come le conseguenze siano di varia natura: effetti e danni diretti sull'attività; danni indiretti e cambiamenti nei comportamenti d'acquisto e della domanda, a causa delle mutate condizioni e preferenze di una comunità colpita da un disastro naturale. Inoltre, le modalità con cui gli imprenditori commerciali al dettaglio reagiscono e si adattano alle mutate condizioni del territorio colpito inevitabilmente influiscono sui percorsi di sviluppo dell'impresa.

In questo contesto, il presente contributo intende studiare il tema della resilienza d'impresa ai disastri naturali, verificando l'impatto di alcune principali determinanti sulla capacità di resilienza di un campione di imprenditori commerciali al dettaglio colpiti dal sisma avvenuto in Emilia nel 2012. La forza distruttiva mostrata dal sisma, le caratteristiche del territorio colpito e gli incisivi effetti sul tessuto economico e commerciale rendono tale disastro naturale un interessante caso di studio.

Tramite una survey con questionario strutturato, lo studio si propone di verificare come le capacità tipiche che dovrebbero contraddistinguere un retailer, ovvero capacità di vendita e di orientamento al mercato, il grado di resilienza individuale e il sostegno del capitale sociale vadano ad impattare sulla capacità di resilienza degli imprenditori commerciali al dettaglio. Sebbene disastri naturali di immediato impatto distruttivo (Cutter *et al.*, 2008), come terremoti, uragani, inondazioni, richiedano una risposta repentina; solo successivamente si può valutare se un individuo, un territorio, una comunità o un'organizzazione erano preparati per farvi fronte (Bharma *et al.*, 2011) e hanno agito in maniera resiliente. Riteniamo quindi di fondamentale importanza valutare a cinque anni di distanza le azioni messe in campo dai soggetti che, colpiti da una calamità naturale, hanno agito con prontezza e resilienza, continuando la propria attività di business e, in taluni casi, migliorandola. Ne derivano implicazioni non solo di tipo manageriale, ma anche di public policy, di guida alle istituzioni che dovrebbero supportare lo sviluppo di capacità adeguate di prevenzione e risposta a questo tipo di calamità.

Il presente lavoro si compone in questo modo: dopo aver analizzato la letteratura sulla resilienza ed i disastri naturali, gli studi sulla resilienza nel settore del retail, il quarto paragrafo presenta il modello e le ipotesi di ricerca, il quinto la metodologia adottata. Successivamente, si presentano e discutono i risultati dell'indagine e, in chiusura, le conclusioni e le limitazioni dello studio condotto.

2. Resilienza e disastri naturali

La letteratura accademica che si occupa dell'impatto delle catastrofi naturali ha iniziato solo di recente a porre le imprese al centro dell'analisi (Zhang *et al.*, 2009), evidenziando come le piccole imprese siano solitamente quelle più duramente colpite, a causa della maggior incidenza dei danni diretti e indiretti causati dalla calamità (Webb *et al.*, 2000; Alesch *et al.*, 2001).

Un disastro naturale, infatti, produce un effetto diretto sulle attività economiche, provocando danni fisici agli stabilimenti, ai beni strumentali e alle attrezzature, intaccando parzialmente o totalmente le scorte ed i prodotti stoccati. Tendenzialmente, tali danni diretti, se ingenti, possono portare alla sospensione dell'attività, anche per tempi prolungati, mettendone a rischio la permanenza sul mercato. Il verificarsi di una calamità naturale potrebbe anche comportare l'interruzione di servizi esterni fondamentali, tra cui le linee di comunicazione, le forniture di gas, acqua ed elettricità, le infrastrutture logistiche e di trasporto (Tierney, 1997; Wasileski *et al.*, 2011; Zhang *et al.*, 2009). Inoltre, numerosi e variabili possono essere gli effetti indiretti, determinati dalla reazione della comunità e del territorio a tale avversità - si considerino a titolo esemplificativo gli effetti migratori della popolazione, che tendenzialmente è portata a lasciare i territori colpiti. La ripresa di un'attività di business appare quindi come non scontata.

Secondo Alesch *et al.* (2001), affinché si possa parlare di ripresa è necessario che un'attività presente in un territorio colpito da un disastro naturale, permanga sullo stesso per un tempo significativo dopo l'evento distruttivo e che tale permanenza sia associata ad una condizione di profitto in linea con le mutate condizioni economiche, quindi non necessariamente ai livelli pre-disastro. La ripresa di un'attività, tuttavia, non sempre è sinonimo di attività resiliente, sebbene in termini generici, tale termine è usato per indicare la capacità che caratterizza sistemi, individui e organizzazioni in grado di resistere, reagire e recuperare davanti ad un evento critico che ne metta a rischio stabilità e funzionamento, minimizzandone gli effetti (Linnenluecke, 2017; Sutcliffe e Vogus, 2003, Williams *et al.*, 2017). In ambito organizzativo, tuttavia, la resilienza non può essere solo interpretata come capacità di recupero al fine di ritornare ad uno stato preesistente, così come la prospettiva ecologica (Holling, 1973) e poi quella socio-ecologico sistemica hanno sostenuto (Walker *et al.*, 2004). L'agire resiliente, infatti, dovrebbe anche essere volto a sfruttare sfide e criticità per accrescere le proprie risorse e capacità. In tal senso, la resilienza implica la possibilità di sviluppare nuove competenze e creare nuove opportunità (Sutcliffe e Vogus, 2003; Lengnick-Hall e Beck, 2003; Lengnick-Hall *et al.*, 2011; Martinelli *et al.*, 2017), configurandosi come capacità di relazionarsi dinamicamente con l'ambiente di riferimento (Williams *et al.*, 2017); capacità che ha a che fare non solo con la risposta e l'assorbimento delle variazioni, ma anche con il mantenimento, il recupero e la costruzione ex-novo di risorse e competenze. Agire in maniera resiliente non solo minimizza l'impatto di eventi negativi come i disastri naturali, ma è fondamentale per assicurare la continuità dell'attività e, soprattutto, rinnovarla e migliorarla rispetto allo stato d'essere prima dell'insorgere della criticità (Kantur e İşeri Say, 2012).

In ambito manageriale, diversi studi hanno tentato di individuare le dimensioni della resilienza. Tra questi, Kantur e İşeri Say (2012), teorizzano un modello integrato in cui la resilienza organizzativa, definita sulla base delle dimensioni precedentemente proposte da Bruneau *et al.* (2003) - *Robustness, Redundancy, Resourcefulness, Rapidity*, ha quattro antecedenti specifici: la consapevolezza dei punti di forza e di vulnerabilità dell'organizzazione; il grado di coinvolgimento degli attori all'interno dell'impresa e di impegno collettivo nella ricerca di soluzioni creative; la capacità di sfruttare le risorse tangibili e intangibili al fine di trasformare condizioni avverse in nuove opportunità di crescita; l'azione pro-attiva nello sviluppo di soluzioni innovative in risposta ad un evento critico.

3. Resilienza nel settore retail

Dall'analisi della letteratura sulla *retail resilience* si evince la mancanza di contributi specifici sulla capacità di resilienza a livello di impresa al dettaglio, soprattutto in contesti di disastro

naturale. Si tratta infatti di un comparto di imprese, che mostra una maggiore vulnerabilità rispetto ad altri settori produttivi (Wasileski *et al.*, 2011; Webb *et al.*, 2002). Precedenti studi hanno infatti evidenziato come i settori della vendita al dettaglio e dei servizi presentano tendenzialmente un andamento peggiore rispetto a quello dei settori manifatturiero ed edilizio. Tale trend risulta vero anche in casi di terremoto: il sisma di Loma Prieta ha fortemente inciso sul commercio al dettaglio e sui servizi (Kroll *et al.*, 1990); similamente, una grandissima percentuale di imprese retail ha subito notevoli perdite economiche a Seattle dopo il sisma Nisqually del 2001 (Chang e Falit-Baiamonte, 2003). Tale vulnerabilità è riconducibile alla maggiore rilevanza dei danni indiretti: oltre a danni diretti legati al danneggiamento strutturale dei punti vendita, dei beni strumentali a supporto dell'attività al dettaglio e dei prodotti in assortimento, il settore del commercio pesantemente risente della minore propensione all'acquisto da parte delle popolazioni colpite (Meszaros, 2002) e dei trend di aggiustamento dei consumi e di cambiamento delle preferenze della domanda (Frank e Schvaneveldt, 2016). Tra i possibili danni indiretti, la riduzione delle vendite conseguente alla diminuzione dei flussi di clienti è una delle maggiori sfide che il piccolo imprenditore al dettaglio deve affrontare, determinata dai trasferimenti di popolazionee dalla generalizzata minore propensione all'acquisto (Zhang *et al.*, 2009). Accanto a ciò, la piccola dimensione imprenditoriale tende a scontrarsi anche con le minori risorse di finanziamento, al contrario degli operatori affiliati a catene di franchising che possono avere maggiori possibilità di accesso al capitale (Runyan, 2006).

Nonostante ciò, alcuni studi hanno evidenziato come il commercio sia il primo settore a stabilizzarsi dopo circa un anno dall'evento critico, anche se su livelli decisamente più contenuti e con una perdita accentuata di piccole imprese (Wasileski *et al.*, 2011). Tale ripresa è trainata dal ruolo centrale che la rete commerciale locale riveste nell'immediato post-calamità: una volta superata la fase di prima emergenza l'atto del consumo consente alla comunità locale il ritorno ad un certo grado di normalità ed il raggiungimento di nuovi equilibri (Baker *et al.*, 2007; Liu *et al.*, 2012). Nel medio-lungo periodo, tuttavia, gli effetti della calamità naturale sulla struttura della rete commerciale e sugli assetti del settore possono essere sostanziali. Ad esempio, lo studio di Pearson *et al.* (2011), condotto sul commercio al dettaglio a cinque anni dall'uragano Katrina, ha evidenziato un forte calo del numero di dettaglianti. Nel caso specifico, diversi sono stati i *driver* di tale effetto. In primo luogo, i livelli di indebitamento, legati ad una veloce ripresa dell'attività di business, si sono rilevati insostenibili nel medio periodo. In secondo luogo, il fatto che la popolazione si sia stabilizzata su livelli più contenuti rispetto al pre-uragano ha portato ad una riduzione della domanda, con conseguente chiusura di alcuni punti di vendita. Inoltre, i vari settori merceologici hanno proposto un'offerta distributiva in eccesso rispetto al numero di residenti. Quelle emerse dallo studio di Pearson *et al.* (2011) sono solo alcune delle conseguenze che gli imprenditori al dettaglio sono chiamati ad affrontare. Gli imprenditori commerciali devono affrontare anche le mutate preferenze di acquisto nel post-calamità, tra cui: una diminuzione nell'acquisto di beni di lusso (Meszaros, 2002; Zhang *et al.*, 2009), una maggiore attenzione al prezzo ed una conseguente sostituzione di beni con prodotti meno costosi, ed un incremento di soluzioni di "fai-da-te" (Liu e Black, 2011).

A dispetto di quanto affermato fino ad ora, i disastri naturali, se affrontati correttamente, possono anche essere fonte di nuove e potenziali opportunità. Ad esempio, si è osservato come le imprese commerciali in grado di riaprire nell'immediato post-calamità abbiano registrato un significativo aumento delle vendite, complice la presenza di un minor numero di concorrenti (Runyan, 2006). Ancora, si è evidenziato come il comportamento socialmente responsabile dei commercianti, che si mettono al servizio della popolazione colpita dalla calamità naturale garantendo una continuità nel servizio a discapito del profitto, sia premiato dalla clientela con un maggior tasso di fidelizzazione (Liu *et al.*, 2012). Ne emerge il ruolo critico dei comportamenti messi in atto nella fase di emergenza, ai fini della ripresa a lungo termine dell'attività commerciale al dettaglio. In ultima analisi, ruolo distintivo assume anche il piccolo imprenditore commerciale: Teece (2012), infatti, sostiene che minori sono le dimensioni di impresa, maggiore è la probabilità che le sue capacità dipendano da uno o pochi individui; diventa pertanto fondamentale valutare la resilienza individuale dell'imprenditore commerciale, oltre alle caratteristiche dell'impresa.

4. Il modello e le ipotesi di ricerca: le determinanti della resilienza organizzativa

L'obiettivo dello studio è quello di esplorare il costrutto della resilienza organizzativa nelle sue dimensioni costitutive. Essendo la resilienza una caratteristica latente, tale capacità potenziale può essere colta ed analizzata solo nel momento in cui si manifesta (Linnenluecke, 2017). Similmente a precedenti studi (Pearson *et al.*, 2011) si ricostruiscono le azioni intraprese al momento del disastro naturale a cinque anni di distanza, in modo da valutare l'efficacia delle strategie messe in campo e la resilienza di piccole imprese commerciali al dettaglio. Il sisma dell'Emilia del 2012 si configura quindi come esperimento naturale e contesto di riferimento dell'indagine.

Dall'analisi della letteratura accademica sul tema, appare come siano diverse le dimensioni che impattano sulla resilienza organizzativa. Come mostrato nella figura 1, il modello proposto vede l'azione sinergica di diversi fattori: il capitale sociale; l'approccio individuale dell'imprenditore, inteso come resilienza individuale; la capacità di vendita e la capacità di orientamento al mercato, tra le strategie più generali di gestione dell'attività commerciale. Gli item utilizzati per l'analisi del costrutto della resilienza organizzativa e delle dimensioni che impattano su di essa derivano da scale già validate dalla letteratura accademica, opportunamente tradotte e adattate al contesto della piccola impresa commerciale al dettaglio. Le variabili latenti oggetto di indagine sono quindi state valutate ed analizzate con l'utilizzo di specifiche scale di Likert a 7 punti, per la cui analisi di affidabilità si rimanda alla Tab. 4 nella sezione di presentazione dei risultati.

Per l'analisi del costrutto della resilienza organizzativa si è adottata la scala elaborata da Kantur e İşeri Say (2015), che per primi propongono una scala di misurazione non incentrata sugli antecedenti, ma sulla capacità di resilienza stessa, dove diventano centrali elementi legati alla robustezza dell'impresa di fronte all'evento critico e la sua capacità di adattarsi facilmente e velocemente alle nuove condizioni ambientali. Questa è pertanto la variabile dipendente del modello proposto.

Da precedenti studi empirici in tema di disastro naturale si è evidenziato come il comportamento dei commercianti e le strategie adottate nell'immediato post-calamità siano determinati per la ripresa dell'attività. In particolare, la capacità di orientamento al mercato – intesa come capacità di lettura e adeguamento pro-attivo ai cambiamenti delle esigenze e dei desideri della domanda in termini di assortimento e livello di servizio offerti – e la capacità di vendita – considerata come la capacità dell'imprenditore commerciale di generare vendite – si ritengono essere particolarmente importanti nell'affrontare gli effetti diretti ed indiretti portati dal terremoto (Pearson *et al.*, 2011), così come i mutamenti nelle caratteristiche della domanda nel post-calamità (Meszaros, 2002; Zhang *et al.*, 2009).

In primo luogo, strategie di orientamento al mercato, che tengano in considerazione le mutate condizioni economiche della popolazione colpita, ed incentrate sulla continuità di servizio, possono essere premiate dalla clientela con un maggior tasso di fidelizzazione (Liu *et al.*, 2012). Tale dimensione è stata rilevata sulla base della scala ad opera di Verreyne (2016), isolando gli item incentrati sulle capacità di analisi del mercato e valutazione delle condizioni e delle opportunità emergenti. In particolare, la natura degli item è volta ad indagare la capacità di cogliere nuove opportunità di mercato e di interpretare velocemente i cambiamenti della domanda, la tendenza a sperimentare nuovi modi di erogare il servizio commerciale e di modificare l'offerta di prodotto/servizio.

In secondo luogo, dati i mutamenti della domanda e delle preferenze di acquisto che caratterizzano il post-calamità (Liu e Black, 2011), si ritiene che le capacità di vendita dell'imprenditore possano giocare un ruolo fondamentale nel supportare la ripresa. In quanto abilità preesistente e parte del bagaglio professionale, tale elemento è stato determinato chiedendo agli intervistati di valutare una serie di indicatori di andamento della propria attività commerciale in rapporto a quello che l'intervistato ritiene essere il suo principale concorrente, in particolare in riferimento alla capacità di incrementare le vendite da un anno all'altro e al livello medio di fatturato.

H1: Le capacità di vendita del piccolo imprenditore commerciale al dettaglio hanno un impatto significativo e positivo sulla capacità di resilienza del retailer.

H2: Le capacità di orientamento al mercato del piccolo imprenditore commerciale al dettaglio hanno un impatto significativo e positivo sulla capacità di resilienza del retailer.

Oltre a ciò, come evidenziato nell'analisi della letteratura, nel caso di piccole imprese la capacità di resilienza dell'impresa è strettamente legata alla resilienza individuale dell'imprenditore (Teece, 2012). Si è ritenuto quindi opportuno inserire item che potessero cogliere tale elemento, in particolare, è stata mutuata una scala dalla letteratura psicologica, ampiamente utilizzata in altri studi sugli effetti dei disastri naturali, ad opera di Connor e Davidson (2003).

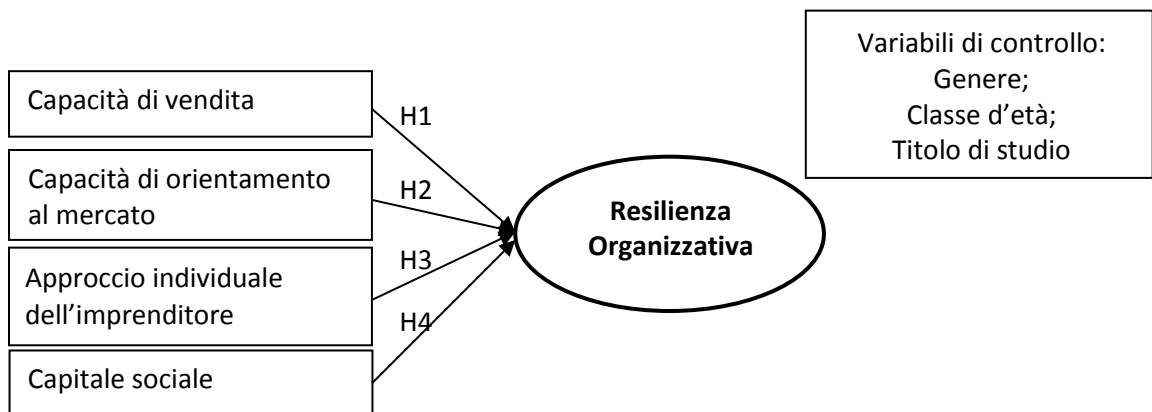
H3: L'approccio individuale alla resilienza ha un impatto significativo e positivo sulla capacità di resilienza del retailer.

In ultimo, l'importanza del capitale sociale è stata evidenziata in una serie di studi (Pal *et al.*, 2014; Lengnick-Hall e Beck, 2005) che sottolineano il ruolo delle relazioni tra gli individui, basate su reciprocità e fiducia, come riserva di ulteriori risorse e competenze a cui attingere in caso di necessità. La resilienza d'impresa dipende infatti anche dalla capacità di coltivare relazioni basate su fiducia e supporto all'interno della rete di individui e imprese con cui si interagisce (parenti, amici, conoscenti, clienti e fornitori). In letteratura tale fattore relazionale è denominato come capitale sociale ed esprime il sostegno e l'aiuto che può essere messo in atto da coloro che fanno parte di un certo network in caso di eventi critici (Dubini e Aldrich, 1991), consentendo la mobilitazione delle risorse che ne deriva (Adler e Kwon, 2002). Nel valutare l'importanza del capitale sociale, si pensi ad esempio ai benefici collegati ad un rapporto fornitore-retailer basato su solidi legami fiduciari: in caso di disastri naturali si è osservata la disponibilità di alcuni fornitori ad allungare i tempi di pagamento o a sospendere il saldo delle fatture nel periodo di emergenza (Chamlee-Wright e Storr, 2014; Martinelli *et al.*, 2017). L'analisi di tale dimensione costitutiva della resilienza organizzativa si è basata, nello specifico, su una scala validata ad opera di Makkonen *et al.* (2014), da cui sono stati estratti i soli elementi inerenti alle reti di relazioni personali e professionali che gli imprenditori commerciali al dettaglio hanno saputo attivare e sviluppare nel tempo.

H4: Il capitale sociale ha un impatto significativo e positivo sulla capacità di resilienza del retailer.

Dall'analisi della letteratura ci si aspetta per ogni componente sopraelencata una relazione diretta e positiva sulla capacità di ripresa resiliente dell'impresa, così come mostrato nella seguente Figura 1. Nel modello sono state inserite alcune variabili di controllo legate ad aspetti socio-demografici del campione di imprenditori indagato, ovvero: genere; classe d'età; titolo di studio.

Fig. 1: I fattori determinanti della resilienza organizzativa



Fonte: ns. elaborazione

5. Metodologia

5.1 Il contesto di indagine: il sisma del 2012 in Emilia

La peculiarità del sisma che ha colpito l'Emilia nel 2012, che per la prima volta in Italia si manifesta in un'area altamente industrializzata, e le conseguenze che ne sono derivate a livello economico e sociale, lo rendono un interessante contesto di indagine ai fini del presente studio.

Il sisma ha colpito in due ondate di forte intensità. La prima scossa è avvenuta il 20 maggio 2012 (magnitudo ML 5,9) e la seconda il 29 maggio 2012 (ML 5,8), provocando 28 morti e 300 feriti, 45.000 sfollati, e danni pari a circa 13 miliardi di euro (Regione Emilia Romagna, 2017a).

Gli effetti di tale terremoto sono stati amplificati da vari fattori. In primo luogo, il fatto che il territorio non fosse classificato come potenzialmente sismico lo hanno reso del tutto inaspettato. In secondo luogo, il disastro si è sommato agli effetti della crisi economica allora in corso, che aveva già notevolmente indebolito il sistema economico locale, in particolare le aziende e le attività commerciali più piccole. Infine, gli effetti sono stati amplificati dal carattere fortemente industriale e produttivo dell'area, una tra le più produttive e densamente industrializzate del Paese, di cui sviluppa il 2% del PIL., con la presenza di numerose imprese e distretti industriali a vocazione internazionale. I settori più duramente colpiti sono stati quello manifatturiero, in particolare i comparti biomedicale e tessile, e la vendita al dettaglio (Regione Emilia Romagna, 2012). Nei cinque anni successivi al terremoto, il ripristino di edifici e attrezzature danneggiati e il trasferimento temporaneo delle attività hanno richiesto contributi per 1,748 milioni di euro (Regione Emilia Romagna, 2017a). Per quanto riguarda le attività commerciali, 2.137 unità appartenenti al settore della vendita al dettaglio sono state coinvolte nel processo di ricostruzione; si stima che circa la metà siano stati completati (Regione Emilia Romagna, 2017b).

5.2 Il questionario

Dopo una prima fase esplorativa basata su focus group, che hanno coinvolto sia imprenditori commerciali al dettaglio colpiti dal sisma sia rappresentanti dei comuni e delle associazioni di categoria del commercio, per meglio comprendere le difficoltà incontrate e le capacità attivate durante il sisma e nel recovery, è stato definito, testato e somministrato un questionario ad un campione di piccoli imprenditori commerciali dei comuni di Cavezzo, Mirandola, Novi di Modena e San Felice sul Panaro, scelti come esemplificativi per i forti danni subiti. Al fine della buona riuscita della survey, si sono coinvolte le amministrazioni locali dei Comuni selezionati per la selezione delle imprese commerciali attive e per chiedere supporto nella comunicazione dell'indagine ai commercianti. La raccolta dei dati ha impegnato tre intervistatori, opportunamente addestrati, ed è stata svolta nel periodo Febbraio - Aprile 2017.

Il questionario è formato da più batterie di domande, incentrate su un tema specifico, ognuna delle quali è composta da domande aperte, successivamente riclassificate, e domande a risposta multipla, organizzate su scale di Likert a 7 punti. Le sezioni sono così divise: informazioni anagrafiche e descrittive sull'imprenditore e sulla sua attività commerciale; capacità e competenze possedute; analisi del costruito della resilienza organizzativa.

Il questionario è stato somministrato a piccoli imprenditori che svolgono attività di vendita al dettaglio di beni, selezionati tra quelli che hanno avuto esperienza diretta del sisma e che fossero in attività al momento della rilevazione. Sulla base delle indicazioni fornite dalle Amministrazioni locali, sono stati contattati tutti i commercianti che rientrassero in tali criteri; il riscontro generale è stato mediamente positivo.

5.3 Il campione

A conclusione della somministrazione dei questionari, il campione si compone di 207 piccoli imprenditori al dettaglio ed appare così diviso sui Comuni di interesse, coerentemente con la

dimensione della rete commerciale in loco: Cavezzo 17,4% , Mirandola 42%, San Felice sul Panaro 26,6% e Novi di Modena 14%. Nel 97% dei casi circa è stato intervistato il titolare dell'attività o uno dei soci; residuali sono i casi di interviste a collaboratori o dipendenti.

Tab. 1: Caratteristiche demografiche del campione

Variabile	Freq.	Min	Max	Media	St. Dev.	%
Nazionalità	207			.	.	100
- Italiana	201					97,1
- Straniera	6					2,9
Genere	207			.	.	100
- Uomo	88					42,5
- Donna	119					57,5
Livello istruzione	205			.	.	100
- Elementari	8					3,9
- Medie	76					37,1
- Superiori	106					51,7
- Laurea	15					7,3
Età in anni	206	27	78	53,24	10,70	.
Esperienza nel settore in anni	205	5	60	25,53	12,36	.

Fonte: ns. elaborazioni

Dalla Tabella 1 si nota come la nazionalità sia nella quasi totalità dei casi italiana (2,9% stranieri), e come le donne (57,5%) siano numericamente maggiori degli uomini (42,5%); l'età media è di 53 anni. La maggior parte dei rispondenti dichiara di essere in possesso di un diploma di scuola superiore (57,1%), un terzo circa di un diploma di scuola media inferiore (37,1%); residuali sono le lauree (7,3%) e le licenze di scuola elementare (3,9%). Per quanto riguarda l'esperienza nel settore del commercio, in media il dato si assesta sui 25 anni, con un massimo ed un minimo molto variabili. Il 10,6% dichiara poi di avere più di un punto vendita, per lo più all'esterno del territorio comunale; mentre il 17,9% ha avuto precedenti esperienze lavorative nel settore del commercio.

La specializzazione merceologica all'interno del campione (Tab. 2), rispecchia la natura e la caratterizzazione del piccolo al commercio al dettaglio anche in termini quantitativi.

Tab. 2: Specializzazione merceologica del campione

Categoria	%
Abbigliamento, accessori, calzature, intimo, pelletteria	22,7
Alimentari, gastronomia, gelateria, panetteria, ortofrutta, macelleria, salumeria	20,3
Antiquariato, belle arti e decorazioni, tappezzeria, vetreria	2,9
Armi, articoli pesca	1,4
Arredamento	3,9
Articoli da regalo, bomboniere	1,4
Biciclette, ricambi e accessori moto, vendita pneumatici	1,9
Cartoleria, edicola, giocattoli	6,3
Casalinghi e biancheria casa, piccoli e grandi elettrodomestici	3,4
Farmacia, erboristeria, integratori	4,8
Ferramenta, materiale elettrico, materiale plastico	3,9
Fiori e piante, sementi, macchine da giardinaggio, mangimi, legnami	5,8
Fotografia	1,9
Gioielleria, oreficeria, preziosi e semipreziosi	2,9
Merceria, tessuti	2,4
Ottico	1,9
Profumeria, cura casa e cura persona	2,4
Sanitaria, ortopedia	1,0
Tabacchi e giochi lotto	5,3
Vendita autoveicoli	1,9
Vendita carburante	1,4

Fonte: ns. elaborazioni

Tab. 4: Resilienza organizzativa e determinanti: i costrutti

Dimensione	N. item	Media	Dev. St.	α di Cronbach
Resilienza Organizzativa	7	4,931	0,988	0,859
Capacità di vendita	2	3,647	1,282	0,840
Capacità di orientamento al mercato	4	5,228	0,902	0,803
Approccio individuale dell'imprenditore	10	5,467	0,904	0,910
Capitale sociale	4	4,001	1,166	0,796

Fonte: ns. elaborazioni

Le relazioni indagate sono state valutate utilizzando un'analisi di regressione multi-gerarchica. Le variabili indipendenti sono quindi inserite in passaggi successivi per isolarne gli effetti, e determinando il valore di R^2 in ogni fase. La tecnica, inoltre, si presenta come cautelativa nei confronti dell'assunzione di endogeneità e permette di valutare se il modello è sufficientemente robusto e completo, oltre che parsimonioso. L'analisi è stata eseguita su 201 delle 207 unità che compongono il campione, a causa di vari valori mancanti in alcuni dei questionari raccolti. Genere, età e livello di istruzione sono state inserite come variabili di controllo. Per due delle variabili osservate, specificamente classe di età e titolo di studio conseguito, sono state create tre variabili dummy rispetto sia alle quattro classi di età rilevate (18-35 anni; 35-50 anni; 51-65 anni; over 65 anni), sia alle quattro tipologie di titoli di studio potenzialmente indicabili (elementari; medie, superiori, laurea), prendendo come baseline il gruppo più consistente dal punto di vista numerico - 51-65 anni per la classe d'età; diploma di scuola superiore per il titolo di studio - ed aggiungendole poi, insieme al genere, nell'ultimo step della regressione gerarchica.

Analizzando nel dettaglio i risultati della regressione (Tab. 5), si evidenzia come la bontà di adattamento (R -quadrato), ad eccezione del primo modello in cui si sono considerate solo le variabili demografiche di controllo, sia elevata, anche considerando l'originalità dello studio e la mancanza di simili ricerche empiriche in letteratura. In particolare, R -quadrato aumenta costantemente dal secondo passaggio in poi ed in modo altamente significativo ($p \leq 0,001$). Si può quindi affermare che i regressori scelti sono un punto di partenza molto buono per la valutazione delle dimensioni costitutive della resilienza organizzativa nel caso di disastri naturali, arrivando a spiegare il 48% circa della varianza totale della variabile dipendente.

Le variabili di controllo, inserite per prime nel modello, non contribuiscono allo stesso in modo significativo ($p > 0,1$).

Tab. 5: Modello di regressione

Modello	R-quadrato	Errore std. della stima	Modifica R-quadrato	Durbin-Watson
1 (a)	0,045	0,983	,045	
	a. Regressori: (costante), Genere, Età per classi, Titolo di studio,			
2 (b)	0,395	0,786	,350	
	b. regressori: (costante), Genere, Età per classi, Titolo di studio, Cap. vendita, Cap. orientamento al mercato			
3 (c)	0,455	0,748	,060	
	c. Regressori: (costante), Genere, Età per classi, Titolo di studio, Cap. vendita, Cap. orientamento al mercato; Resilienza individuale			
4 (d)	0,483	0,731	,027	1,92
	Regressori: (costante), Genere, Età per classi, Titolo di studio, Cap. vendita, Cap. orientamento al mercato; Resilienza individuale, Capitale sociale			

Fonte: ns. elaborazioni

Passando a valutare gli effetti delle determinanti sul costrutto della resilienza organizzativa (Tab.6), si evidenzia come le variabili di controllo inserite risultino essere non significative ad eccezione fatta della variabile dummy relativa al possesso di un titolo di laurea ($p < 0,05$). Ne deriva che, in generale, le caratteristiche socio-demografiche del campione di imprenditori osservato

appaiono ininfluenti ai fini della capacità di resilienza organizzativa. Gli imprenditori commerciali al dettaglio che posseggono un diploma di laurea mostrano invece una capacità di resilienza maggiore rispetto a coloro che hanno titoli di studio di livello inferiore.

Aggiungendo i costrutti relativi alle competenze di vendita e di mercato, il modello diventa altamente significativo e così anche nei successivi ed ulteriori step in cui sono state inserite prima la resilienza individuale e poi il capitale sociale: le determinanti hanno tutte un effetto positivo e significativo (p -value < 0,001), così come rimane positivo e significativo il contributo dato dal livello di istruzione universitaria. Analizzando nel dettaglio il contributo delle singole determinanti, si evidenzia come la capacità di orientamento al mercato riporti un coefficiente (valore β), e quindi un impatto, maggiore rispetto alle altre determinanti, in tutti e tre i modelli significativi; seguita dalla resilienza individuale, inserita nel terzo modello e confermata nel quarto. I risultati, in linea generale, appaiono coerenti e consistenti con il modello proposto e con quanto affermato dalla letteratura accademica sul tema.

Tab. 6: Analisi dei regressori

Modello	β	Errore Std.	Sign.
1 (a)			
Costante		0,16	0
Età (18-35) Dummy età 1	0,045	0,322	0,544
Età (36-50) Dummy età 2	0,107	0,162	0,168
Età (over 65) Dummy età 3	0,106	0,24	0,172
Elementari Dummy istruzione 1	-0,101	0,387	0,19
Medie Dummy istruzione 2	0,055	0,158	0,478
Laurea Dummy istruzione 3**	0,157	0,283	0,033
Genere	-0,028	0,145	0,701
2 (b)			
Costante		0,362	0
Età (18-35) Dummy età 1	0,048	0,263	0,427
Età (36-50) Dummy età 2	0,077	0,131	0,216
Età (over 65) Dummy età 3	0,1	0,192	0,109
Elementari Dummy istruzione 1	-0,031	0,311	0,621
Medie Dummy istruzione 2	0,033	0,127	0,593
Laurea Dummy istruzione 3**	0,14	0,226	0,018
Genere	0,039	0,117	0,505
Cap. Vendita*	0,303	0,047	0
Cap. orientamento al mercato*	0,438	0,065	0
3 (c)			
Costante		0,387	0,148
Età (18-35) Dummy età 1	0,07	0,251	0,231
Età (36-50) Dummy età 2	0,053	0,125	0,377
Età (over 65) Dummy età 3	0,08	0,184	0,177
Elementari Dummy istruzione 1	-0,069	0,299	0,246
Medie Dummy istruzione 2	0,012	0,121	0,841
Laurea Dummy istruzione 3**	0,143	0,215	0,011
Genere	0,005	0,113	0,934
Cap. Vendita*	0,257	0,046	0
Cap. orientamento al mercato*	0,313	0,069	0
Resilienza Individuale*	0,291	0,07	0
4 (d)			
Costante		0,395	0,621
Età (18-35) Dummy età 1	0,065	0,245	0,253
Età (36-50) Dummy età 2	0,041	0,122	0,483
Età (over 65) Dummy età 3	0,096	0,18	0,1
Elementari Dummy istruzione 1	-0,047	0,295	0,426
Medie Dummy istruzione 2	0,037	0,12	0,526
Laurea Dummy istruzione 3**	0,139	0,21	0,011
Genere	-0,018	0,111	0,747
Cap. vendita*	0,221	0,045	0
Cap. orientamento al mercato*	0,297	0,068	0
Resilienza individuale*	0,283	0,068	0
Capitale sociale**	0,179	0,048	0,002

* $p < 0,001$

** $p < 0,05$

Fonte: ns. elaborazioni

Tali risultati pongono l'accento sulla prospettiva individuale a livello di singola impresa al dettaglio, ma analizzandola in un'ottica onnicomprensiva sistemica. La maggior parte dei contributi sulla *retail resilience* si inseriscono, ad oggi, all'interno degli studi di *urban retail*, definendo la resilienza come un processo dinamico ed evolutivo, piuttosto che come una proprietà di un sistema (Martin, 2012, Wrigley e Dolega, 2011). In tale prospettiva, la chiave interpretativa utilizzata è affine alla prospettiva socio-ecologico sistemica, sostenendo una riorganizzazione spontanea delle attività commerciali al dettaglio (Lang, 2011), in contrasto alla potenziale efficacia della riorganizzazione controllata attraverso il coordinamento e l'indirizzo degli attori istituzionali (Dolega e Celińska-Janowicz, 2015). Tali prospettive trovano un equilibrio all'interno del lavoro di Erkip *et al.* (2014), che distingue tra resilienza "spontanea", definita come la strategia di reazione che gli imprenditori commerciali al dettaglio intraprendono come singoli, dalla resilienza "pianificata", che richiede il coinvolgimento delle istituzioni a livello locale e della comunità, in ottica onnicomprensiva. In tale contesto, il modello proposto integra ed analizza congiuntamente, da una parte, le capacità individuali e personali dei piccoli imprenditori commerciali e, dall'altra, il ruolo del capitale sociale. Si evidenziano quindi come le capacità imprenditoriali di vendita e di orientamento al mercato, accanto ad una spiccata indole personale all'agire resiliente, siano di traino alla strategia di reazione del singolo imprenditore, definita spontanea da Erkip *et al.* (2014), e diventino determinanti della resilienza, che viene quindi analizzata come una proprietà e capacità. Tale reazione a livello individuale, tuttavia, è ulteriormente rafforzata dalla presenza del capitale sociale, ponendo per esteso importanti riflessioni sul ruolo delle istituzioni e della comunità locale, integrando il livello della risposta immediata individuale e spontanea con quello di una risposta più pianificata e controllata ad un superiore livello di aggregazione.

7. Implicazioni e conclusioni

I disastri naturali sono avvenimenti di crescente manifestazione e intensità, particolarmente temibili per la continuità d'impresa e che richiedono distintive capacità di gestione, di improvvisazione e riconfigurazione del patrimonio di risorse e competenze d'impresa. Tuttavia, per mettere in campo una risposta resiliente è necessario comprendere più a fondo le dimensioni e le modalità con cui la resilienza si manifesta. Riteniamo pertanto che il primo contributo di tale analisi sia una preliminare riflessione sulle determinanti della resilienza organizzativa, nel caso specifico di piccoli imprenditori commerciali, con particolare riferimento alle competenze di mercato, di vendita, individuali e relazionali che caratterizzano la configurazione delle attività imprenditoriali al dettaglio. Il lavoro estende pertanto la conoscenza sul tema della resilienza organizzativa nel retail verificando come siano queste abilità a influenzare in modo forte la capacità di resilienza degli imprenditori retail. In questo senso, l'analisi concorre all'ampliamento della conoscenza teorica sugli effetti dei disastri naturali sull'attività d'impresa, ambito che appare essere ancora limitato (Liu *et al.*, 2012; Battisti e Deakins, 2017), così come importante si ritiene essere il contributo che il lavoro presenta nell'applicare il tema della resilienza organizzativa ad un ambito scarsamente analizzato, come quello della vendita al dettaglio.

All'indomani del sisma, i piccoli imprenditori commerciali hanno dovuto fronteggiare effetti e conseguenze devastanti e sono stati chiamati alla valutazione e alla generazione di nuove soluzioni per il riposizionamento dell'attività commerciale. Consapevoli delle mutate condizioni economiche della comunità e del diminuito flusso di clientela, causato da una migrazione fuori dal cratere di una parte della popolazione, i piccoli imprenditori commerciali che mostrano maggiori capacità di resilienza sono coloro che hanno operato scelte strategiche in termini di offerta, mostrando le loro capacità di analisi e interpretazione del mercato e capacità di vendita, evidenziate come strategie di gestione dell'attività commerciale precursori della resilienza. Nondimeno, un ruolo estremamente importante è svolto anche dalla resilienza individuale dell'imprenditore stesso e dalla sua abilità come persona di rispondere ad eventi inattesi, ponendosi in ottica di resilienza. Hanno mostrato come è possibile adattarsi al cambiamento, con auto-controllo e *self-efficacy* (Markman *et al.*,

2005), facendo delle esperienze vissute una parte del bagaglio di conoscenze e risorse (Ayala e Manzano, 2014; Cooper *et al.*, 2004). In ultimo, emerge il ruolo del capitale sociale (Aldrich e Meyer, 2015; Lengnick-Hall *et al.*, 2011): soprattutto nel caso delle piccole imprese, che possiedono risorse scarse in termini di denaro, tempo e capitale umano (Van Gils, 2005), il supporto della rete di relazioni formali e informali può diventare una importante fonte di informazioni e supporto, così come di aiuti operativi concreti, anche in termini economici.

Si evidenzia inoltre il positivo contributo del livello di istruzione sulla capacità di resilienza organizzativa: gli imprenditori commerciali al dettaglio che hanno seguito un percorso di qualificazione a livello universitario mostrano livelli superiori di resilienza rispetto a coloro che si sono fermati a gradi inferiori di istruzione. Ne deriva l'importanza di sostenere e promuovere la formazione avanzata di livello terziario anche in un settore, come quello distributivo al dettaglio, tradizionalmente riconosciuto come settore-rifugio.

Relativamente alle implicazioni dello studio condotto, si ritiene che possano essere duplici. In primo luogo, in ambito manageriale, una più approfondita conoscenza delle determinanti della resilienza organizzativa permette alle imprese commerciali di meglio valutare su quali fattori investire e di quali conoscenze/capacità dotarsi per assicurare l'operatività, anche di fronte a eventi imprevisti. In secondo luogo, lo studio offre spunti di riflessione di public policy, in considerazione di come il successo nei processi di ripresa dell'intera comunità si fondi sulla resilienza dei soggetti e delle organizzazioni che la compongono (McManus *et al.*, 2008). Una maggiore consapevolezza del ruolo del commercio al dettaglio nel facilitare il recupero di condizioni di normalità consente di indirizzare le politiche di ricostruzione a livello urbanistico e di fornire utili indicazioni di programmazione. In ultima analisi, le evidenze emerse dal caso di studio, coinvolgendo piccoli imprenditori commerciali dell'Emilia colpiti dal sisma del 2012, potranno essere di esempio e guida nella sfortunata evenienza di altre calamità naturali.

Nonostante gli utili contributi che riteniamo la ricerca offra alla comunità scientifica, all'imprenditoria e alle istituzioni e organizzazioni che ne supportano lo sviluppo, lo studio non è esente da limiti. Innanzitutto si tratta di un primo lavoro di tipo esplorativo che ha tenuto in considerazione un numero importante, anche se comunque circoscritto, di possibili determinanti della capacità di resilienza d'impresa. Studi futuri potrebbero utilmente estendere l'analisi ad altri antecedenti, quali ad esempio alle risorse tangibili dell'impresa e/o a competenze ulteriori rispetto a quelle specificamente utilizzate nel presente studio, così da capire se una diversa dotazione di risorse e competenze dei retailer esposti ad un evento critico di tipo naturale possa portare a diverse capacità di resilienza imprenditoriale. Inoltre, l'analisi di regressione effettuata consente di dare una prima lettura delle relazioni tra le variabili, ma la verifica delle relazioni emerse tramite l'applicazione di sistemi di equazioni strutturali potrebbe in prospettiva fornire una comprensione più solida e completa della bontà del modello proposto.

Bibliografia

- ADNKRONOS (2017), "Da terremoti a alluvioni, oltre 49mld di danni in 15 anni, 10 settembre", testo disponibile al sito http://www.adnkronos.com/soldi/economia/2017/09/10/terremoti-alluvioni-oltre-mld-danni-anni_7AAC3gmZqlopURxIeB3GtN.html?refresh_ce.
- ADLER P., KWON S. (2002), "Social capital: prospects for a new concept", *Academy of Management Review*, vol. 27, n. 1, pp. 17-40.
- ALESCH D.J., HOLLY J.N., MITTLER E., NAGY R. (2001), *Organizations at risk: What happens when small businesses and not-for-profits encounter natural disasters*, Public Entity Risk Institute PERI.
- BAKER S.M., HUNT D.M., RITTENBURG T.L. (2007), "Consumer vulnerability as a shared experience: Tornado recovery process in Wright, Wyoming", *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 26, n. 1, pp. 6-19.
- BATTISTI M., DEAKINS D. (2017), "The relationship between dynamic capabilities, the firm's resource base and performance in a post-disaster environment", *International Small Business Journal*, vol. 35, n. 1, pp. 78-98.
- BHAMRA R., DANI S., BURNARD K. (2011), "Resilience: the concept, a literature review and future directions", *International Journal of Production Research*, vol. 49, n. 18, pp. 5375-5393.
- CHAMLEE-WRIGHT E., STORR V.H. (2009), "There's no place like New Orleans": Sense of place and community recovery in the Ninth Ward after Hurricane Katrina", *Journal of Urban Affairs*, vol. 31, n. 5, pp. 615-634.

- CHANG S.E., FALIT-BAIAMONTE A. (2002), "Disaster vulnerability of businesses in the 2001 Nisqually earthquake", *Global Environmental Change Part B: Environmental Hazards*, vol. 4, n. 2, pp. 59-71.
- CONNOR K.M., DAVIDSON J.R. (2003), Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC)", *Depression and Anxiety*, vol. 18, n. 2, pp. 76-82.
- CUTTER S.L., BARNES L., BERRY M., BURTON C., EVANS E., TATE E., WEBB J. (2008), "A place-based model for understanding community resilience to natural disasters", *Global environmental change*, vol. 18, n. 4, pp. 598-606.
- DAHLES H., SUSILOWATI T.P. (2015), "Business resilience in times of growth and crisis", *Annals of Tourism Research*, vol. 51, marzo, pp. 34-50.
- DEITCH E., COREY C. (2011), "Predicting long-term business recovery four years after Hurricane Katrina", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 19, n. 3, pp. 169-181.
- DOLEGA L., CELIŃSKA-JANOWICZ D. (2015), "Retail resilience: A theoretical framework for understanding town centre dynamics", *Studia Regionalne i Lokalne*, vol. 16, n. 60, pp. 8-31.
- DUBINI P., ALDRICH H. (1991), "Personal and Extended Networks are Central to the Entrepreneurial Process", *Journal of Business Venturing*, vol. 6, n. 5, pp. 305-313.
- ERKIP F., KIZILGÜN Ö., AKINCI G.M. (2014), "Retailers' resilience strategies and their impacts on urban spaces in Turkey", *Cities*, vol. 36, pp. 112-120.
- FRANK B., SCHVANEVELDT S.J. (2016), "Understanding consumer reactions to product contamination risks after national disasters: The roles of knowledge, experience, and information sources", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 28, pp. 199-208.
- HOLLING C.S. (1973), "Resilience and stability of ecological systems", *Annual Review of Ecology and Systematics*, vol. 4, n. 1, pp. 1-23.
- KANTUR D., İŞERI-SAY A. (2012), "Organizational resilience: A conceptual integrative framework", *Journal of Management & Organization*, vol. 18, n. 6, pp. 762-773.
- KANTUR, D., İŞERI-SAY, A. (2015), "Measuring organizational resilience: a scale development", *Journal of Business, Economic and Finance*, vol. 4, n. 3, pp. 456-472.
- KROLL C.A., LANDIS J.D., SHEN Q. (1990), "The economic impacts of the Loma Prieta earthquake: A focus on small business", *Berkeley Planning Journal*, vol. 5, n. 1, pp. 39-58.
- LANG T. (2011), "Urban resilience and new institutional theory - A happy couple for urban and regional studies", in Muller B., *Urban and regional resilience: How do cities and regions deal with change?*, Berlin, Springer-Verlag, pp. 15-24.
- LENGNICK-HALL C.A., BECK T.E. (2003), "Beyond bouncing back: The concept of organizational resilience", *National Academy of Management meetings*, Seattle, WA.
- LENGNICK-HALL C.A., BECK T.E., LENGNICK-HALL M.L. (2011), "Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management", *Human Resource Management Review*, vol. 21, n. 3, pp. 243-255.
- LINNENLUECKE M.K. (2017), "Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda", *International Journal of Management Reviews*, vol. 19, n. 1, pp. 4-30.
- LIU C., BLACK W.C. (2011), "Post-disaster consumer coping: consumption adjustment", *Asian Pacific Advances in Consumer Research*, vol. 9, in Yi Z., Xiao J.J., Cotte J., Price L., *Association for Consumer Research*, Duluth, MN, pp. 214-221.
- LIU C., BLACK W.C., LAWRENCE F.C., GARRISON M.E.B. (2012), "Post-disaster coping and recovery: The role of perceived changes in the retail facilities", *Journal of Business Research*, vol. 65, n. 5, pp. 641-647.
- MAKKONEN H., POHJOLA M., OLKKONEN R., KOPONEN A. (2014), "Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis", *Journal of Business Research*, vol. 67, n. 1, pp. 2707-2719.
- MARKMAN G.D., BARON R.A., BALKIN D.B. (2005), "Are perseverance and self-efficacy costless? Assessing entrepreneurs' regretful thinking", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, n. 1, pp. 1-19.
- MARTIN R. (2012), "Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks", *Journal of Economic Geography*, vol. 12, n. 1, pp. 1-32.
- MARTINELLI E., TAGLIAZUCCHI G., MARCHI G. (2017), "The Resilient Retail Entrepreneur: Dynamic Capabilities for Facing Natural Disasters", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, in corso di pubblicazione.
- MCMANUS S., SEVILLE E., VARGO J., BRUNSDON D. (2008), "Facilitated process for improving organizational resilience", *Natural Hazards Review*, vol. 9, n. 2, pp. 81-90.
- MESZAROS J. (2002), "Effects of the 2001 Nisqually earthquake on small businesses in Washington State", report prepared for the Economic Development Administration, US Department of Commerce, Seattle Regional office.
- PAL R., TORSTENSSON H., MATTILA H. (2014), "Antecedents of organizational resilience in economic crises - an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs", *International Journal of Production Economics*, vol. 147, part B, pp. 410-428.
- PARKER C.F., STERN E.K., PAGLIA E. (2009), "Preventable catastrophe? The hurricane Katrina disaster revisited", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 17, n. 4, pp. 206-220.

- PEARSON M., LAWRENCE K., HICKMAN T. (2011), "Retail recovery from natural disasters: New Orleans versus eight other United States disaster sites", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 21, n. 5, pp. 415-444.
- PETERSON M., EKIC, A., HUNT D.M. (2010), "How the poor in a developing country view business' contribution to quality-of-life 5years after a national economic crisis", *Journal of Business Research*, vol. 63, n. 6, pp. 548-558.
- REGIONE EMILIA ROMAGNA (2012), Report "A sei mesi dagli eventi del 20 e 29 maggio. I danni del terremoto e le politiche messe in campo per affrontare l'emergenza e la ricostruzione", Novembre.
- REGIONE EMILIA ROMAGNA (2017a), Report "L'Emilia dopo il sisma. Report su cinque anni di ricostruzione", Maggio.
- REGIONE EMILIA ROMAGNA (2017b), Dati Mude, aggiornamento 31 Agosto, disponibile al sito <http://www.regione.emilia-romagna.it/terremoto/numeri/mude>.
- RUNYAN R.C. (2006), "Small business in the face of crisis: Identifying barriers to recovery from a natural disaster", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 14, n. 1, pp. 12-26.
- SUTCLIFFE K.M., VOGUS T.J. (2003), "Organizing for resilience", *Positive Organizational Scholarship*, in: Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (Eds), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA, pp. 94-110.
- TEECE D.J. (2012), "Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action", *Journal of Management Studies*, vol. 49, n. 8, pp. 1395-1401.
- TIERNEY K.J. (1997), "Business Impacts of the Northridge Earthquake", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 5, n. 2, pp. 87-97.
- VAN GILS A. (2005), "Management and governance in Dutch SMEs", *European Management Journal*, vol. 23, n. 5 pp. 583-589.
- VERREYNNE M.L., HINE D., COOTE L., PARKER R. (2016), "Building a scale for dynamic learning capabilities: The role of resources, learning, competitive intent and routine patterning", *Journal of Business Research*, vol. 69, n. 10, pp. 4287-4303.
- WASILESKI G., RODRIGUEZ H., DIAZ W. (2011), "Business closure and relocation: a comparative analysis of the Loma Prieta earthquake and Hurricane Andrew", *Disasters*, vol. 35, n. 1, pp. 102-129.
- WEBB G.R., TIERNEY K.J., DAHLHAMER J.M. (2000), "Businesses and disasters: Empirical patterns and unanswered questions", *Natural Hazards Review*, vol. 1, n. 2, pp. 83-90.
- WILLIAMS T.A., GRUBER D.A., SUTCLIFFE K.M., SHEPHERD D.A., ZHAO E.Y. (2017), "Organizational response to adversity: fusing crisis management and resilience research streams", *Academy of Management Annals*, vol. 11, n. 2, pp. 733-769.
- WALKER B., HOLLING C.S., CARPENTER S., KINZIG A. (2004), "Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems", *Ecology and Society*, vol. 9, n. 2, pp. 5. [online] URL: <http://www.ecologyandsociety.org/vol9/iss2/art5/>
- WRIGLEY N., DOLEGA L. (2011), "Resilience, fragility, and adaptation: new evidence on the performance of UK high streets during global economic crisis and its policy implications", *Environment and Planning A*, vol. 43, n. 10, pp. 2337-2363.
- ZHANG Y., LINDELL M.K., PRATER C.S. (2009), "Vulnerability of community businesses to environmental disasters", *Disasters*, vol. 33, n. 1, pp. 38-57.