

dipartimento
economia
Marco Biagi



DEMB Working Paper Series

N. 66

Disastri Naturali e *Dynamic Capabilities* nel Commercio

Elisa Martinelli*, Giulia Tagliazucchi*, Gianluca Marchi*

November 2015

*University of Modena and Reggio Emilia
Address: Viale Berengario 51, 41121 Modena, Italy
email: elisa.martinelli@unimore.it
email: giulia.tagliazucchi@unimore.it
email: gianluca.marchi@unimore.it

ISSN: 2281-440X online



UNIMORE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA



Dipartimento di Economia Marco Biagi
Università degli studi di Modena e Reggio Emilia
Via Berengario 51 | 41121 Modena
tel. 059 2056711 | fax. 059 2056937
info.economia@unimore.it | www.economia.unimore.it

Disastri Naturali e *Dynamic Capabilities* nel Commercio

Natural Disasters and Dynamic Capabilities in Retailing

Elisa Martinelli¹, Giulia Tagliazucchi² e Gianluca Marchi³

Abstract

Il presente contributo descrive i primi risultati emersi da un'indagine esplorativa volta ad esaminare l'impatto che il terremoto del 2012 ha prodotto sulle attività commerciali al dettaglio della bassa emiliana. L'obiettivo specifico è quello di analizzare la capacità di risposta di tali tipologie di imprese all'evento critico adottando la prospettiva teorica delle capacità dinamiche. Si tratta di temi che la letteratura corrente non ha affrontato in modo sistematico ed adeguato in condizioni di criticità, soprattutto con riferimento al contesto della distribuzione al dettaglio.

La metodologia scelta si è basata sull'utilizzo di strumenti di analisi qualitativa quali focus group e interviste semi-strutturate a un campione di dettaglianti colpiti dal sisma, caratterizzati da diverse specializzazioni merceologiche e parametri dimensionali.

Keywords: Commercio; Capacità Dinamiche, Sisma.

Abstract

The current paper aims to present some preliminary findings emerging from an explorative analysis performed in order to investigate the impact of the Earthquake that took place in Emilia in 2012 on retailing. Specifically, this work intends to analyze the retailers' capabilities to react to a natural disaster. Into this perspective, we adopt the theoretical viewpoint of dynamic capabilities. This focus respond to the lack of extant literature on the topic in the retailing context.

To reach the above goal, we employed a qualitative approach based on focus groups and semi-structured interviews to a sample of retailers hit by the Emilia 2012 Earthquake as techniques of investigation.

Keywords: Retailing; Dynamic Capabilities, Earthquake.

JEL: L26; L81; Q54

Questo lavoro è stato prodotto nell'ambito del progetto di ricerca applicata (2014-2016) "Energie Sisma Emilia" (www.energie.unimore.it) dell'Università di Modena e Reggio Emilia, cofinanziato da Fondazione Cassa di Risparmio di Modena, Azienda Unità Sanitaria Locale di Modena e Università di Modena e Reggio Emilia.

¹ Dipartimento di Economia Marco Biagi – Università di Modena e Reggio Emilia - Viale Berengario, 51 – 41121 Modena (MO) – email: elisa.martinelli@unimore.it

² Dipartimento di Economia Marco Biagi – Università di Modena e Reggio Emilia - Viale Berengario, 51 – 41121 Modena (MO) – email: giulia.tagliazucchi@unimore.it

³ Dipartimento di Economia Marco Biagi – Università di Modena e Reggio Emilia - Viale Berengario, 51 – 41121 Modena (MO) – email: gianluca.marchi@unimore.it

1. Introduzione

Lo studio dell'impatto delle catastrofi naturali sull'attività d'impresa dal punto di vista manageriale è ad oggi ancora limitato. La ricerca sui temi di *disaster coping* è andata evolvendosi soprattutto in campo medico e sociologico, ha raggiunto buoni livelli di sviluppo in ambito macro-economico, mentre appare meno estesa sui temi manageriali, soprattutto relativamente agli studi di *retail management*.

Ciò che, in ambito manageriale, suggerisce l'importanza di nuovi sforzi di ricerca è la constatazione, già intuibile in prima approssimazione empirica, che non tutte le imprese mostrano le stesse capacità di ripresa dopo un evento critico, ad esempio dopo un evento sismico di vasta portata. La prospettiva seguita in questo lavoro è che non vi siano solo fattori ambientali alla base dell'impatto differenziale dell'evento critico, ma che anche fattori *firm-specific* possano influire sulla capacità di *business continuity management* dell'impresa, ovvero sulla sua capacità di ripresa in contesti di calamità naturale.

In letteratura si è già evidenziato come alcune caratteristiche dell'impresa possano incidere sulla sua capacità di ripresa, tra cui la dimensione, la stabilità finanziaria e le precedenti esperienze nel fronteggiare eventi catastrofici o non usuali (Corey e Deitch, 2011; Wasileski et al., 2011). Considerazioni su tali caratteristiche possono essere generalizzabili e applicabili trasversalmente a tutte le tipologie di imprese e di settori. Il limite di queste impostazioni risiede nella difficoltà a raccordarsi con i modelli teorici *mainstream* di gestione strategica di impresa e a distaccarsi da prospettive puramente *contingency* di trattazione del fenomeno della risposta all'evento critico. Pertanto, si ritiene che un contributo significativo all'avanzamento della conoscenza in tema di gestione degli eventi critici possa venire dalle prospettive evoluzioniste di *resource-based theory* (Barney, 1996; Barney e Clark, 2007), in particolare dall'adozione del costrutto di capacità dinamiche (*dynamic capabilities*) (Teece et al., 1997). Più precisamente, si ritiene utile indagare la relazione tra il patrimonio di capacità dinamiche dell'impresa, le modalità di attivazione di queste capacità nella critica fase post-calamità e la capacità di ripresa.

Anche in un'analisi focalizzata sulla risposta all'evento catastrofico delle imprese del settore *retail*, il contributo conoscitivo che può provenire dall'applicazione di una prospettiva di capacità dinamiche appare fondamentale per comprendere quale sia il profilo di risorse e competenze associabile alla maggiore capacità di

alcune imprese commerciali di riprendere l'attività dopo un evento catastrofico naturale, mantenendo posizionamenti competitivi favorevoli.

Il tema delle *dynamic capabilities* è però stato finora scarsamente indagato nel retail, con poche eccezioni (Conan et al., 1993; McGee e Peterson, 2000; Marcus e Anderson, 2006). Questo articolo intende contribuire ad estendere la conoscenza sull'applicabilità di modelli di *dynamic capabilities* in contesti retail, con riferimento specifico al *business continuity management*.

Al fine di contribuire a colmare il gap conoscitivo su tali temi, lo studio che stiamo conducendo si propone di esaminare l'impatto che il terremoto del 2012 ha prodotto sulle attività commerciali dell'area della "bassa emiliana" e le reazioni di tali imprese all'evento critico in un'ottica di *dynamic capabilities*. Il concetto di *dynamic capabilities* è stato sovente collegato, sul piano teorico, alla capacità dell'impresa di rispondere efficacemente (o di ricostituire rapidamente un insieme di risorse e competenze atto a rispondere efficacemente) all'effetto modificativo sulla competizione esercitato da fattori di dinamicità ambientale riconducibili al tasso di innovazione tecnologica o alla volatilità ambientale in termini generali (tra gli altri: Ambrosini et al., 2009; Teece et al., 1997). L'instabilità ambientale si può però generare in molte diverse forme e l'impatto delle *dynamic capabilities* può pertanto variare in base alla natura dell'instabilità considerata. Questo studio affronta il tema della relazione tra *dynamic capabilities* e instabilità ambientale generata da un evento critico, in particolare dall'evento sismico avvenuto nella bassa emiliana nel 2012. Si intendono qui pertanto presentare i primi risultati emersi dal lavoro di ricerca che, nella sua configurazione attesa complessiva, ambisce a fornire una ben più ampia e ricca articolazione ed analisi sul tema oggetto di indagine. Nello specifico, nel presente articolo si proporrà una sintesi dei risultati emersi dall'analisi esplorativa svolta tramite focus group e interviste semi-strutturate a un campione di dettaglianti colpiti dal sisma.

A tale scopo il presente contributo è articolato nel modo seguente. Dopo avere passato in rassegna gli studi, peraltro limitati, che hanno specificamente affrontato il tema dell'impatto dei disastri naturali sulle imprese retail, si procederà a presentare i tratti salienti della letteratura sulle *dynamic capabilities*, con particolare riferimento ai pochi contributi che hanno applicato tale prospettiva teorica agli studi di retail. Seguirà la descrizione della metodologia utilizzata per condurre la ricerca esplorativa e le caratteristiche dei soggetti coinvolti nelle

discussioni di gruppo e nelle interviste semi-strutturate svolte. I risultati che affiorano dalle prime analisi effettuate saranno pertanto riportati e discussi al fine di trarre alcune indicazioni utili per lo sviluppo della ricerca futura e di avanzare alcune implicazioni conclusive a livello manageriale e di policy.

2. L'impatto del sisma sulle imprese del commercio

Gli eventi catastrofici che colpiscono determinate aree di un paese hanno effetti devastanti sulla popolazione e sull'economia locale. La riconfigurazione del tessuto sociale, produttivo e commerciale è un'inevitabile e naturale conseguenza dopo un evento catastrofico di grande intensità, come un terremoto. Dal punto di vista del tessuto produttivo, alcuni fattori possono influenzare negativamente la capacità di ripresa delle imprese, tra cui l'interruzione dei servizi esterni (ad esempio linee di comunicazione, rete elettrica, vie di trasporto), i danni fisici ai beni immobili e le caratteristiche dell'impresa (dimensione, stabilità finanziaria, precedenti esperienze di catastrofi naturali) (Wasileski *et al.*, 2011). In particolare, la dimensione di impresa, calcolata anche sul numero di dipendenti, è vista come un indicatore di vulnerabilità, in quanto imprese di minori dimensioni tendenzialmente presentano maggiori difficoltà di ripresa dopo un evento catastrofico naturale (Wasileski *et al.*, 2011). Similarmente, una minor stabilità finanziaria nel periodo precedente all'evento catastrofico e la mancata esperienza nel fronteggiare eventi simili possono portare ad una chiusura dell'attività, almeno nel breve e medio periodo (Wasileski *et al.*, 2011).

Anche il settore di appartenenza può incidere sulla capacità di ripresa: imprese appartenenti al commercio al dettaglio o all'ingrosso mostrano una maggiore vulnerabilità rispetto a quelle di altri settori produttivi (Wasileski *et al.*, 2011). In alcuni studi sugli effetti di disastri naturali si evidenzia come proprio il settore del commercio sia stato il più fortemente colpito e si dimostri il più vulnerabile. Infatti, oltre a danni diretti causati dal danneggiamento strutturale dei punti vendita, dei beni strumentali utilizzati a supporto dell'attività al dettaglio e dell'assortimento proposto in offerta, si evidenzia una forte incidenza dei danni indiretti, in particolare legati alla riduzione della propensione all'acquisto da parte delle popolazioni colpite (Meszaros, 2002). È stato evidenziato, ad esempio, come a seguito dell'uragano Katrina gli individui colpiti dalla calamità naturale

avessero adottato un aggiustamento dei consumi in un'ottica di risparmio, riducendo le spese superflue, preferendo i beni necessari a quelli di lusso, attuando processi decisionali più accurati e prediligendo forme di “fai-da-te” (Liu, 2011).

Alcuni studi, tuttavia, sottolineano come a seguito di un evento catastrofico l'atto dell'acquisto diventi un momento fondamentale per la creazione di una “nuova normalità”, anche se con abitudini e comportamenti d'acquisto differenti (Kennet *et al.*, 2012).

Una serie di analisi sulla ripresa delle imprese commerciali a New Orleans dopo l'uragano Katrina ha portato a interessanti conclusioni. Un primo lavoro esplorativo aveva inizialmente evidenziato come subito dopo l'evento catastrofico, i dettaglianti fossero tra i primi a riprendere le loro attività e che una celere ripresa fosse possibile soprattutto per certi settori del commercio⁴, quelli più direttamente coinvolti nel processo di ripristino dei beni persi a causa dell'evento catastrofico (Pearson *et al.*, 2006). In uno studio successivo, quest'ultima intuizione viene confermata: le imprese commerciali operanti nei settori dell'automobile, dell'abbigliamento, dei materiali edili e dell'arredamento sono tra le prime a ripopolare New Orleans (Pearson *et al.*, 2007).

Rimane comunque confermata in tutti gli studi l'evidenza di un processo di riconfigurazione post-sisma della struttura distributiva. Alcuni studiosi hanno infatti evidenziato come, a seguito di un evento catastrofico, si tenda a registrare, nelle fasi immediatamente successive al sisma, una redistribuzione della densità commerciale verso le aree periferiche delle città e, successivamente, nella fase di ripresa post-calamità, una devitalizzazione dei centri storici (Matejowsky, 2002).

Una più recente comparazione del tasso di ripresa del settore *retail* in nove diverse aree degli Stati Uniti d'America colpite da disastri naturali di simile gravità ed entità (Pearson *et al.*, 2011) ha messo in luce come l'intensità di una calamità naturale, come ad esempio la forza devastatrice dell'uragano Katrina, possa notevolmente influenzare i modelli di ripresa del settore *retail*. Ad esempio, si è osservato che, al crescere della gravità dell'evento, si riduce il numero di categorie merceologiche⁵ in grado di mostrare segni di veloce ripresa

⁴ Automotive, materiali da costruzioni, arredamento, abbigliamento

⁵ A seguito dell'uragano Katrina mostrano un veloce tasso di ripresa le seguenti categorie: materiali da costruzioni, forniture da giardino, negozi di elettronica ed informatica. Mostrano un

nell'immediato post-calamità (Pearson *et al.*, 2011). Allo stesso tempo, questo studio sottolinea l'importanza, ai fini della ripresa, del modello di riconfigurazione del tessuto sociale: in particolare dell'incidenza che su tale fenomeno ha l'entità relativa del flusso di popolazione che immediatamente dopo l'evento catastrofico abbandona le zone colpite per poi rientrare solo nel lungo periodo, entità che evidentemente cresce al crescere della gravità dell'evento. Quest'ultima tendenza influisce notevolmente sui processi di *recovery* commerciale dell'area. Alcuni studi, ad esempio, evidenziano una tendenza delle catene della Grande Distribuzione Organizzata (GDO) a ritardare il loro rientro nel mercato interessato da un evento catastrofico allo scopo di valutare meglio l'*attitude toward returning* (Pearson *et al.*, 2008) della popolazione colpita.

Esistono, tuttavia, casi di comportamenti di risposta alla catastrofe naturale diversi anche da parte delle imprese del settore della GDO. Ne è esempio il retailer statunitense Wal-Mart che, di fronte all'emergenza dell'uragano Katrina, in contrasto con la lacunosa e fallimentare risposta delle agenzie governative, ha dato risposte celeri e di solidarietà a favore delle popolazioni colpite, con azioni di primo aiuto alle popolazioni colpite e attivandosi immediatamente per il ripristino dei servizi commerciali attraverso la veloce riapertura dei punti di vendita danneggiati dall'uragano. Questa capacità di risposta celere all'evento critico è stata facilitata dalla forte autonomia decisionale lasciata agli *store manager* locali. La gestione dei processi di riapertura ha potuto quindi beneficiare della conoscenza diretta delle reali condizioni dell'emergenza detenuta dai responsabili locali dei punti vendita, della loro conoscenza delle caratteristiche e particolarità della comunità locale, dei legami posseduti con le autorità locali e con i *community leaders*. Mettendo quindi in atto un processo decisionale più agile, spostato sulla rete locale, e lasciando spazio all'improvvisazione, così come richiesto dalle inusuali condizioni di emergenza che una calamità naturale di forte entità provoca (Horwitz, 2008), Wal-Mart è stata in grado di rispondere in modo efficace e celere ai bisogni essenziali ed immediati della popolazione, generando positivi effetti di ritorno in termini di fidelizzazione della clientela.

Se un facile accesso ai servizi commerciali, infatti, è dato per scontato nella quotidianità, il ruolo esercitato dal tessuto commerciale locale è cruciale durante i

tasso di ripresa moderato le seguenti categorie: empori (*general merchandise store*), arredamento e mobili per la casa, abbigliamento, alimentari (*food and beverage store*)

periodi di crisi, in quanto in grado di fornire supporto e primo aiuto (Vedder e Cox, 2006; Peterson e Ekici, 2007; Peterson *et al.*, 2010). Il tessuto commerciale locale riveste un ruolo importante anche nella fase immediatamente successiva alla prima emergenza, consentendo alla comunità locale il ritorno alla normalità ed il raggiungimento di nuovi equilibri (Peterson *et al.*, 2010; Baker *et al.*, 2007; Liu *et al.*, 2012). Non a caso alcuni studi, infatti, hanno dimostrato come il commercio sia il primo settore produttivo a stabilizzarsi dopo circa un anno dall'evento critico, anche se su livelli decisamente più contenuti rispetto a quelli pre-sisma e con una perdita accentuata di piccole imprese (Chang, 2010), testimoniando l'importanza del servizio commerciale per il ripristino e la creazione di una nuova normalità. È stato evidenziato come il tentativo di ripristinare i beni perduti, in particolare quelli che sono soggettivamente considerati "di valore", inizi fin nell'immediato post-calamità, con l'esigenza di rispondere ai bisogni di base ed alle necessità più impellenti, e poi si perpetui lungo tutto il processo di *recovery* (Baker *et al.*, 2007). La velocità di tale processo è influenzata da quanto gli individui colpiti da una catastrofe naturale riescano a ripristinare e a sostituire i beni persi ed a soddisfare i propri bisogni. Alcune ricerche evidenziano come la mancanza di controllo sulle proprie scelte e la mancanza di possibilità di accesso ai servizi commerciali inneschino un forte senso di vulnerabilità ed instabilità negli individui (Peterson *et al.*, 2010).

Il processo di *recovery* e di ripristino di un equilibrio individuale sembra quindi essere condizionato da due fattori: la disponibilità finanziaria personale e la possibilità di accesso ai servizi commerciali (Liu *et al.*, 2012). È stato dimostrato come individui che possono godere di una maggior disponibilità finanziaria sono più propensi a reintegrare i beni persi o danneggiati secondo le proprie preferenze e gusti personali. Ne consegue un'importanza fondamentale degli operatori del settore *retail* nel processo di ripristino a seguito di una calamità naturale. Dettaglianti ed imprese della grande distribuzione sono, infatti, la prima e principale fonte esterna di risorse (Lee *et al.*, 2001) a cui un individuo può attingere per soddisfare i propri bisogni e necessità, nel tentativo di raggiungere nuove e mutate di forme di equilibrio e di normalità dopo un evento naturale catastrofico.

3. Le capacità dinamiche nel retail

La letteratura accademica sulle competenze dinamiche affonda le radici nella *Resource-Based View of the firm (RBV)*, secondo cui l'accumulazione di risorse rare, inimitabili, non sostituibili e di valore è alla base del vantaggio competitivo di un'impresa e, per estensione, di performance superiori. Il concetto delle *dynamic capabilities* fu introdotto per spiegare come alcune imprese mostrassero più successo nello stabilire e difendere il proprio vantaggio competitivo in ambienti dinamici (Teece, Pisano e Shuen, 1997; Eisenhardt e Martin, 2000; Lin e Wu, 2014). Le competenze dinamiche sono, infatti, definite come l'abilità di una impresa di integrare, costruire e riconfigurare le proprie risorse e competenze interne ed esterne per far fronte a repentini cambiamenti dell'ambiente di riferimento (Teece *et al.*, 1997). Si tratta di *higher-order capabilities* (Ambrosini, Bowman e Collier, 2009; Eisenhardt e Martin, 2000; Zahra, Sapienza e Davidsson, 2006) che permettono ad una impresa di mantenere e difendere il proprio vantaggio competitivo pur operando in un ambiente mutevole e in costante cambiamento. Secondo questa prima impostazione, le competenze dinamiche possono essere scomposte in tre diverse capacità:

1. la capacità di individuare e valutare opportunità ed ostacoli di mercato;
2. la capacità di cogliere le opportunità di mercato;
3. la capacità di mantenere competitività potenziando, combinando, proteggendo e, se necessario, riconfigurando gli *asset* tangibili e intangibili di impresa (Teece, 2007; Easterby-Smith, Lyles e Peteraf, 2009).

Le successive elaborazioni teoriche hanno ulteriormente sviluppato ed ampliato il concetto di competenze dinamiche, arricchendo questo importante filone di letteratura e proponendo diverse definizioni e concettualizzazioni. Secondo alcuni studiosi le competenze dinamiche sono un processo che integra, riconfigura ed utilizza le risorse di impresa per creare e cogliere opportunità di mercato (Eisenhardt e Martin, 2000).

Quando il mercato è moderatamente dinamico, le competenze dinamiche sono assimilabili a routine organizzative, basate sulle conoscenze interne già esistenti e su un processo lineare di adattamento ed utilizzo delle risorse. Quando il mercato, invece, è caratterizzato da cambiamenti repentini, le competenze dinamiche assumono una diversa connotazione: si concretizzano in processi più semplici,

basati sull'esperienza, ed instabili, con lo scopo di creare velocemente nuova conoscenza e di rispondere prontamente ai cambiamenti (Eisenhardt e Martin, 2000). In ultima analisi, secondo questa corrente di pensiero si possono identificare tre macro-categorie di competenze dinamiche:

1. le competenze dinamiche che integrano le risorse;
2. le competenze dinamiche che riconfigurano la base di risorse;
3. le competenze dinamiche implicate nei processi di *gain and release* delle risorse.

Altri studiosi affermano, invece, che le competenze dinamiche non sono solo semplici processi organizzativi, ma sono elementi integrati all'interno dei processi aziendali e possono essere ordinate in una gerarchia di risorse e competenze (Whang e Ahmed, 2007). Alla base della scala gerarchica sono poste le risorse, generalmente definite come una fonte di vantaggio competitivo se di valore, rare, inimitabili e non sostituibili. Al primo gradino della scala gerarchica si trovano le competenze, definite come l'abilità di impiegare le risorse proprie dell'impresa per raggiungere un determinato obiettivo. Al secondo gradino della scala gerarchica sono poste le *core capabilities*, ossia quell'insieme di risorse e competenze strategicamente importanti per l'azienda che permettono di integrare le risorse e le competenze alla luce delle decisioni strategiche di impresa. Al terzo e ultimo livello, il più alto, sono collocate le *dynamic capabilities*, ossia la capacità di un'impresa di rinnovare, riconfigurare e ri-creare le proprie risorse e competenze in conseguenza a mutamenti dell'ambiente di riferimento.

La letteratura distingue pertanto tra diverse tipologie o dimensioni di capacità dinamiche (Bowman e Ambrosini, 2003; Madsen, 2010; Teece, 2007) che connotano in modo multidimensionale il costrutto (Barreto, 2010; Edwards, 2001; Protogerou *et al.*, 2011).

Benché il concetto di *dynamic capabilities* goda di ampia diffusione nella letteratura strategica e organizzativa, esso è stato scarsamente indagato nel *retail*. Alcuni studiosi hanno identificato e definito le *general dynamic capabilities*, ossia l'abilità di rinnovare, aumentare e adattare le competenze d'impresa nel tempo, tali da poter influire sia sulle *business competencies* che sulle *social*

*competencies*⁶ (Marcus e Anderson, 2006) di una impresa commerciale. Lo studio ha permesso l'identificazione di una serie di elementi che possono essere classificati come competenze dinamiche, tra cui l'attività di comparazione delle proprie pratiche aziendali con il leader di mercato, l'attuazione di processi di sperimentazione (*trial and error*) a fini conoscitivi, la costante ricerca di nuove idee e metodi di lavoro. In particolare, gli studiosi pongono un'importante differenza nel definire cosa sia una competenza (*competency*) e cosa una capacità (*capability*), sottolineando come “*a competency ties together closely connected capabilities*” (Marcus e Anderson, 2006). In quest'ottica, una *general dynamic capability*, intesa come un'azione che trasversalmente impatta sulle attività di impresa, potrebbe alimentare una varietà di differenti competenze, ad esempio le competenze di business, o di reazione ad una calamità naturale.

Analizzando nello specifico le performance delle catene di franchising (Akremi *et al.*, 2015), le *dynamic capabilities* sono state definite come processi strategici, manageriali e organizzativi (*strategic decision making, new business unit development, alliances creation, product development*) che creano valore all'interno di un ambiente competitivo dinamico riconfigurando le risorse dell'impresa. In quest'ottica, il franchisor stesso è in possesso di competenze dinamiche, in grado di riconfigurarsi all'interno della catena per creare ulteriori risorse e nuova conoscenza. Queste competenze, in particolare, fanno riferimento all'abilità con cui all'interno di una catena si è in grado di mettere in comune, usare e redistribuire le risorse per formulare e concretizzare una strategia competitiva superiore, allo scopo di attuare celeri e puntuali risposte ai bisogni di mercato ed ottenere performance superiori. Nello specifico caso del franchising, le competenze dinamiche sono considerate *chain-specific* e sono modellate dall'interazione delle variabili che caratterizzano una specifica catena (ad es. l'esperienza del franchisee, la maturità della catena (inteso come l'esperienza maturata nel tempo), la durata del periodo di tirocinio iniziale, la durata del contratto, la consistenza delle franchising fees/royalties richieste, il livello di internazionalizzazione della catena). Lo studio, in particolare, dimostra come lo sviluppo di processi e routine che portano a performance superiori non sia

⁶ *Business competency: a set of interdependent and related skills whose purpose is to enhance a firm's economic interest; Social competency: a set of interdependent and related skills whose purpose is to benefit society* (Marcus e Anderson, 2006)

svincolabile dalle caratteristiche formali e dalle peculiarità di una catena e che il ruolo del franchisor sia quello di creare, integrare, trasferire e riconfigurare le risorse, soprattutto quelle conoscitive, in un'ottica di competenze dinamiche. Analizzando, invece, le competenze distintive dei piccoli dettaglianti gli studiosi hanno evidenziato come le performance positive siano legate all'immagine del negozio, vincolata principalmente ad un'alta qualità del servizio al cliente percepita, alla conoscenza dei consumatori ed all'abilità nel mettere in atto pricing adatti e specifici rispetto ai target di mercato serviti (McGee e Peterson, 2000).

4. Metodologia

Al fine di conseguire gli obiettivi conoscitivi enunciati, lo studio ha impiegato una metodologia di indagine di tipo qualitativo e si è posto una finalità esplorativa. Il ricorso ad un approccio qualitativo è infatti particolarmente adatto all'osservazione di fenomeni che hanno natura emergente e che sono caratterizzati da confini incerti o su cui la conoscenza è limitata (Rowley, 2002).

Nello specifico, i metodi di indagine impiegati sono stati focus group (FG) e interviste semi-strutturate ad un campione di dettaglianti la cui attività è stata colpita dal sisma del 2012.

L'unità di indagine analizzata è l'impresa commerciale al dettaglio, con particolare riferimento a quelle locate nei comuni del cratere afferenti alla provincia di Modena.

Gli interlocutori invitati a partecipare al FG sono stati individuati tramite il supporto dei rappresentanti delle principali associazioni di categoria di settore, tenendo presente le seguenti caratteristiche: commercianti che si distinguono per capacità di visione e sensibilità al mercato, ovvero capaci di leggere gli effetti del sisma sull'attività commerciale anche a prescindere da ciò che è accaduto alla propria specifica attività; commercianti di varia esperienza (in termini di età anagrafica dell'esercizio) e specializzazione merceologica.

Il focus group si è svolto presso la sala consiliare di uno dei comuni dell'area Nord del modenese ed ha coinvolto 7 partecipanti le cui caratteristiche sono evidenziate in tabella 1.

Tab. 1: Le caratteristiche dei partecipanti al FG

| Impresa | Tipo di attività | Età inizio attività | Localizzazione dell'attività |
|-------------------------|---------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|
| Cornici Bonfante | cornici | 1962 | Mirandola |
| Foto Nelson | fotografo | 1949 | Cavezzo |
| Modenese Giampaolo & C. | Elettrodomestici | 2002 | Novi |
| I Tuoi Ricordi | bomboniere e articoli da regalo | 2002 | Rovereto di Novi |
| Maurizio Martini | ortofrutta | 1984 | Mirandola |
| Donna Più | abbigliamento donna | 1976 | Mirandola |
| Ottica Fattori | ottico | 1953 | Cavezzo |

Gli imprenditori commerciali al dettaglio intervistati (N. 10) sono stati scelti sia sulla base di indicazioni provenienti dall'ufficio Commercio di uno dei comuni maggiormente colpiti dal sisma 2012 (San Felice sul Panaro), sia affidandosi ai suggerimenti delle locali sedi associative di categoria. Le caratteristiche del campione di imprese indagato, tutte localizzate in centro storico ante-sisma, è riportato in tabella 2.

Tab. 2: Le caratteristiche delle imprese intervistati

| Impresa | Tipologia | Anno inizio | Ante-sisma | Emergenza | Oggi |
|------------------------|---|--------------------|---|--|---|
| Il fotografo | prodotti fotografia e articoli da regalo | 1991 | Rinnovato nel 2002 | Ambulantato sul Garda; casetta legno | Rientro in nuovo pdv in CS |
| Il Gelatiere | gelateria | 2006 | Azienda familiare: marito e moglie + 1 dipendente; Rinnovo locale nel 2006; locale in affitto | Lavoro stagionale; apertura nel garage di casa | Nuovo pdv fuori CS |
| Proposte abbigliamento | abbigliamento uomo | | CS 170 mq, azienda familiare: intervistato e figlio | Sospensione poi vendita c/o domicilio, rientro in CS + nuovo negozio | Delocalizzato in Ricommerciamo; 70 mq |
| Alter ego | abbigliamento uomo | 2000 | Imprenditrice individuale | CS 45 mq | Nuovo pdv di 65mq in CS |
| Lina Gavioli Boutique | abbigliamento e accessori da donna | 1983 | Negozi di proprietà, gestito da due sorelle ed ereditato dalla madre. | CS; Riapertura c/o domicilio | Delocalizzato in Ricommerciamo |
| L'erbario | erboristeria | 2002 | due negozi, di proprietà, uno gestito direttamente dall'imprenditrice e l'altro con una unità di personale dipendente | 2 pdv di cui 1 in CS; delocalizzazione in casa legno | Chiusura pdv in CS |
| Target di Simone | Detergenza casa/persona | 2001 | negozio di proprietà appartenente ad un gruppo di acquisto | A ridosso del CS. Sospensione x 13 mesi | Delocalizzato in Ricommerciamo |
| L'Arcobaleno | articoli di regalo, liste nozze, casalinghi | 1993 | Imprenditrice individuale. Pdv in CS di proprietà | Ambulante nei mercatini del Lago di Garda | Chiusura attività. Lavoro come dipendente |
| Nordiconad | Coop.va Conad | 1998 | 33 pdv di piccola-media dimensione nella provincia di MO | 11 pdv ≈3MLN € | Ristrutturazione |
| Coop Estense | Coop.va Coop | 1989 | 8 ipermercati e circa 30 supermercati in ER | 11 pdv. Strutture temporanee | Ristrutturazione/Costruzione ex novo |

La conduzione dei focus group e delle interviste semi-strutturate è stata articolata in modo da indagare l'impatto del sisma sulle attività commerciali dei partecipanti rispetto a quattro principali momenti:

- Situazione ante-sisma;
- Fase dell'emergenza;
- Situazione post-sisma;
- Prospettive future.

Ai convenuti è inoltre stato chiesto di indicare, secondo il rispettivo punto di vista, i principali fattori che, secondo la loro percezione, hanno caratterizzato ciascuna fase. In questo modo si sono potute evidenziare le criticità e le priorità affrontate, anche alla luce delle competenze richieste ed acquisite e delle risorse necessarie o a disposizione per fronteggiare ogni fase.

Nelle interviste semi-strutturate, oltre alla logica di suddivisione temporale nei quattro momenti sopra enunciati delle criticità e priorità affrontate, sono stati inoltre approfonditi i seguenti principali temi: storia e caratteristiche dell'attività; esperienze e passato lavorativo del titolare (formazione; dotazione di capacità e competenze); andamento dell'attività pre-sisma; danni causati dal terremoto; decisioni inizialmente prese dagli esercenti; risorse e competenze attivate/integrate nei quattro principali momenti in cui si è voluta articolare l'indagine. Di fronte a fenomeni scarsamente noti, l'adozione della tecnica dello studio di caso (Eisenhardt, 1989), prescelta per l'analisi, offre la possibilità di accedere a descrizioni ricche e complesse dei fenomeni osservati e di migliorare la validità della ricerca.

Le interviste semi-strutturate, della durata media di 180 minuti ciascuna, sono state svolte face-to-face presso le sedi delle imprese commerciali intervistate, sulla base di una traccia all'uopo predisposta. Gli intervistati sono stati invitati a formulare le risposte in modo aperto e a privilegiare uno stile narrativo di esposizione.

Sia i focus group che le interviste effettuate sono state registrate e poi trascritte integralmente, per essere successivamente perfezionate con le note di conduttore e osservatori. Il materiale empirico così prodotto è stato quindi riorganizzato rispetto ai macro-temi oggetto di interesse tenendo presenti le classificazioni di

risorse e competenze dinamiche emergenti dai contributi di Alsos (2008), Makkonen *et al.* (2014), Conan *et al.* (1993), così come riportato in Tabella 3.

Tab. 3: Le categorie di capacità dinamiche impiegate nell'analisi.

| Regenerative capabilities | Renewing capabilities |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Reconfiguration: <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Resources allocation routines</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>After-the-sale services</i> ▪ <i>Before-the-sale services</i> ▪ <i>Carrying a variety of products & lines</i> ▪ <i>Maintaining high inventory levels</i> ▪ <i>Depth of product selection</i> ▪ <i>Advertising</i> ▪ <i>Employee training</i> ▪ <i>Store layout and merchandise</i> ▪ <i>Location of the store</i> ▪ <i>Civic involvement</i> ○ <i>Internal flexibility capability</i> ○ <i>Reconfiguring market competencies</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Ability to differentiate store and its offerings</i> | <ul style="list-style-type: none"> ● Sensing and seizing: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ability to scan the environment to evaluate the market and the competitors <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Accuracy of sales and profitability forecasting</i> ○ Sensing and interpreting the environment <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Ability to segment and target markets</i> ○ Assessment of strategic alternatives ○ idea generation capability |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Leveraging: <ul style="list-style-type: none"> ○ Knowledge reconfiguration: <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Knowledge of current customers</i> ▪ <i>Knowledge of prospective customers</i> ▪ <i>Knowledge of competitors</i> ▪ <i>Knowledge of industry trends</i> ○ Market responsiveness <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Selection of new products and product lines</i> ▪ <i>Carrying lower priced product line</i> | <ul style="list-style-type: none"> ● Knowledge integration: <ul style="list-style-type: none"> ○ Integration of external competencies ○ Learning network capabilities (alliance) |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Learning: <ul style="list-style-type: none"> ○ Learning through experimentation and repetition | <ul style="list-style-type: none"> ● Social capital: <ul style="list-style-type: none"> ○ Relational Ties with customers and suppliers |

5. I primi risultati emersi

5.1. La fase ante-sisma

L'evento sismico del 2012 viene a cadere in un contesto competitivo del retail nell'area nord modenese già caratterizzato da parecchie criticità. FG e interviste con gli operatori del settore hanno evidenziato, in particolare, la preesistenza di fenomeni di progressiva dequalificazione dei mercati ambulanti rionali, la crisi di attrattività dei centri storici la nuova competizione esercitata dai canali virtuali, a cui si univa, per il piccolo dettaglio, l'effetto di spiazzamento collegato all'apertura di grandi superfici despecializzate e specializzate e, più in generale, un acuirsi delle tradizionali percezioni negative relative al contesto competitivo, quali l'eccesso di burocrazia e l'accrescersi di fenomeni di "concorrenza sleale". Per alcuni settori commerciali poi (ad esempio, il settore fotografico) già da anni

si erano evidenziate condizioni di difficoltà motivate dall'impatto dell'innovazione tecnologica che stava trasformando radicalmente il mercato, i canali e i comportamenti di acquisto, mettendo in crisi il commercio tradizionale. Tali fattori e tendenze avevano già indebolito i piccoli dettaglianti dell'area Nord modenese.

“Il centro storico era particolarmente in sofferenza prima del terremoto. Già si vedevano pomeriggi senza persone che passeggiassero per il centro storico, questo non va dimenticato[...] tu entri in un centro commerciale, o un outlet, dove ti ricevono in negozi nuovi, sempre tutto in sconto, sempre pieno di gente, non sto dicendo che acquistano, però gente chiama gente. I negozi del centro storico, vuoi perché sono piccoli, vuoi perché non hanno le offerte o gli sconti che possono avere gli altri... il centro storico ha cominciato ad avere sempre meno gente. Questo prima del terremoto”

“prima del sisma il commercio era già in sofferenza, perché la crisi già era iniziata[...]da quando hanno cominciato ad aprire ipermercati, outlet e cose varie... Questi, credo, abbiano dato un bel colpo al commercio...”

“Cavezzo ha sempre avuto un mercato storico, domenicale e la domenica mattina si è sempre lavorato tantissimo. però anche lì, negli ultimi anni, ha cominciato a perdere parecchio perché si è dequalificato. Prima c'erano banchi importanti, che portavano gente, ma questi banchi hanno smesso, un po' perché sono andati in pensione, e hanno venduto il banco”

“quando i contadini, che dicono di essere produttori, si mettono davanti alla loro casa a vendere i nostri prodotti, che vanno a comperare dove li comperiamo noi... se non c'è controllo, a questo livello, è una lotta impari[...] Il commercio ha delle regole, le regole le dobbiamo rispettare tutti.”

“ci sono delle regole che non vengono perseguite, delle merceologie che certuni non potrebbero vendere, che invece vendono, e nessuno va a controllare. Internet è un altro problema: vendono di tutto e di più, e c'è chi non ha neanche la licenza, nessuno va a controllare. Nel mio caso, ci sono delle merceologie, tipo lenti a contatto, che in Italia non si potrebbero vendere in un certo modo, però ci sono dei siti stranieri, che non vengono oscurati, e uno può comprare tranquillamente tramite questi siti; in teoria dovrebbero fargli dogana, ma nessuno va a controllare. Questi sono problemi... mancano delle regole e ci sono delle regole che non vengono fatte rispettare...”

“Nel mio settore, il declino della fotografia a tutto tondo, non solo della vendita della macchina fotografica, ma anche del fare le foto, è avvenuto sostanzialmente dal 1997, quando l'evoluzione del digitale ha fatto scoppiare questo “foruncolo”... da lì tutti sanno fare tutto.... ci sono persone, del mio paese, che conosco, che fanno servizi fotografici a matrimoni, a battesimi, a qualsiasi evento [...] Il nostro settore ha preso una bastonata con questi qua [mostra il suo smartphone], adesso la gente non stampa quasi più, ognuno di voi avrà almeno mille foto sul telefono, ma le stampe non ci sono più.”

Prima del sisma, il profilo di risorse e competenze più adatto a rendere sostenibile la posizione competitiva delle imprese commerciali impegnate nell'area era soprattutto caratterizzato dalla presenza di *Regenerative Capabilities*, in particolare di risorse e capacità di tipo routinario (*resources allocation routines*) e di riconfigurazione (*reconfiguration*) delle capacità di mercato:

- a) capacità di stare “al passo con in tempi”, in termini di adeguatezza dell’offerta merceologica e dell’ambiente di vendita;
- b) orientamento al servizio e all’assistenza alla clientela nel momento della vendita;
- c) capacità gestionali legate al controllo dei costi tramite una loro attenta razionalizzazione.

“penso che una attività commerciale ogni 10 anni si deve rinnovare, tu devi andare coi tempi, se tu aspetti lì, secondo me è finita. Io l'anno prima del terremoto avevo ristrutturato gratuitamente il negozio al mio titolare, io ero in affitto.. e ho anche inserito un banco salumi”

“cortesia, competenza...serietà...professionalità: queste sono le armi vincenti...quelle che ti fanno sopravvivere”

“dal 2008-2009, con la crisi... questa azienda ha cominciato ad andare in sofferenza, perché il mondo del nostro settore è cambiato tanto. A quel punto ho cominciato ad andare a vedere sui bilanci tutte le spese extra ... e i contratti con Enel, e i contratti con Telecom, ecc. ho cominciato a controllare bene e ridurre le spese, a cambiare anche qualche fornitore, a cambiare anche la banca, o a lasciare quella che non mi soddisfaceva, delle due che avevo. E devo dire che il 19 sera, alla undici e mezza dicevo con mia moglie “contenimento dei costi, contenimento delle spese, attenzione assoluta a dove si spendono i soldi, le manutenzioni fatte, quelle che servono, allontanato qualche assicurazione di troppo... quest’anno i frutti si cominciano a vedere...poi è arrivata la prima scossa”

5.2. La fase dell’emergenza

Nella fase della primissima emergenza, la percezione collettiva dominante tra gli operatori del commercio è stata quella di una assoluta mancanza di informazioni e di indicazioni generali su come affrontare un evento così disastroso.

“non essendoci un protocollo, non essendoci una linea guida, quando succedono queste catastrofi [N.d.R.: non sapevamo cosa fare]... almeno in virtù degli errori fatti prima, uno dovrebbe sapere cosa fare. Io adesso saprei cosa fare, saprei cosa consigliare se venisse un terremoto”

Il primo problema da affrontare è stato quello della ripresa più rapida possibile delle attività. I negozi locati nei centri storici sono quelli che hanno riportato i maggiori danni e che, a causa delle dichiarazioni di inagibilità, non hanno potuto riaprire nelle precedenti ubicazioni. Anche i pochi dettaglianti che non hanno riportato danni gravi alle strutture non sono spesso comunque potuti rientrare subito nei propri punti vendita in quanto locati nella “zona rossa”⁷. In questa prima fase i dettaglianti hanno cercato di ricostituire le scorte e i materiali e di ripristinare i beni e le attrezzature necessarie alla ripresa dell’attività, con grande

⁷ L’area rossa era stata dichiarata non accessibile se non dietro autorizzazione e accompagnati da un vigile del fuoco.

difficoltà viste le molte costrizioni rese necessarie dal rispetto delle procedure di movimento di persone e merci imposte dalle condizioni di emergenza.

Io non volevo infrangere la legge, andavo al COC [a chiedere] “ma i vigili del fuoco? Gli ingegneri? Ma quando vengono? Perché io devo vuotare il negozio”...Finalmente il mercoledì mattina trovo l'ingegnere del comune che mi dice “lei deve fare il piano di sicurezza, prenda un ingegnere, prenda una azienda che faccia la sicurezza, poi veniamo anche noi a guardare il negozio”. Va bene, chiamo l'ingegnere, che dalla domenica al mercoledì mi ha detto “guarda, io riesco a venire martedì mattina [il 29]” perché lui era di Carpi, e anche lui era impegnato...”

“Cosa porto fuori di 50 anni, 60, di attività? Porto fuori quello che domani mi può fare lavorare... la storia la lascio lì”

“io non sono più potuta entrare nel mio negozio per almeno 8 giorni, perché la serranda elettrica si era bloccata ... maggio per me, trattando bomboniere, vi potete immaginare... io avevo un sacco di servizi pronti, e avevo un bel quaderno di commissioni d'ordine per i matrimoni, sino a settembre. Ho fatto 8 notti in cui non sapevo neanche come mi chiamassi di cognome, avevo fatto immediatamente la richiesta per il sopralluogo ai vigili del fuoco.. chissà che numero ero, ce ne erano tante di cose da fare, allora, c'era il caos più totale, finché un mattino mi sono svegliata e ho detto “benissimo, infrango la legge”. Quindi sono entrata nella zona rossa, insieme a dei miei amici... In quel momento è passato un camion dei vigili, si sono fermati e li ho supplicati di aprire “... Sono entrati loro, hanno guardato, sono usciti e mi hanno detto “allora, facciamo una cosa, domattina chiami tutti quelli che vuole, caschetto, si entra, si prende tutto ciò che si può prendere, e amen”. Quindi io ho raccattato ciò che potevo, consapevole del fatto che se cade un vaso di cristallo possiamo tirare su un coccio, non lo posso rivendere... se una cornice d'argento mi si è segnata, non la posso più rivendere.

Nella fase successiva alle prime settimane di emergenza, la decisione fondamentale è stata quella della localizzazione, cioè la scelta relativa a dove e come continuare l'attività, dal momento che i punti vendita della maggior parte degli operatori risultavano inagibili. Le soluzioni delocalizzative adottate sono state diverse e spesso si sono modificate nel tempo: nell'immediato post-sisma sono state adottate soluzioni precarie (chiosco con ombrellone, automobile); mentre, dopo le prime settimane, sono state individuate localizzazioni più adeguate benché ancora precarie (“casetta” di legno, propria abitazione di residenza se agibile) o, solo in pochissimi casi, localizzazioni più strutturate (ricerca immediata di un negozio in affitto o di un magazzino fuori dal “cratere”). Questa fase di prima emergenza, nella ricostruzione fatta dalla maggior parte degli intervistati, è durata circa tre mesi, fino a settembre 2012.

“forse per me è durato meno degli altri, perché col mio settore [ortofrutta], il giorno 2 giugno ero già sulla piazza, con un tendone. In 4 giorni io sono riuscito a mettermi già a disposizione del cliente, che non è stato poco, nel mio caso. Sicuramente per altre tipologie di articoli era praticamente impossibile...”

“io il 2 giugno 2012 ho svuotato il negozio; avevo circa 1.300 capi, che ho portato a casa e ho stipato a casa mia. Dopo un po' di tempo, non ricordo quanto, forse 2-3 settimane, ho cominciato a vendere sotto casa. Avevo allestito come se fosse una bottega in Provenza, mettendo al mattino

fuori i manichini per l'esposizione e alla sera tirando dentro tutta la roba, nell'ingresso, in taverna, ecc.. Avevo il cancello di casa aperto”

“L'11 giugno ho aperto una casetta di legno dove sono rimasta fino al 27 ottobre quando sono ritornata qui (nel negozio rimasto agibile)”

In questa fase alcune tipologie di risorse e competenze si sono mostrate fondamentali da attivare o integrare per assicurare la continuità del business:

- tempestività di reazione, creatività e flessibilità nella gestione dell'emergenza e capacità di *market responsiveness*, così da riallineare rapidamente le condizioni di offerta (es., ubicazione, assortimento, prezzi) alle mutate circostanze.

“...avevamo 150 dipendenti a casa e non c'era un servizio sul territorio... Ci sono stati veramente dei mestieri da inventarsi e delle condizioni delicate in cui abbiamo lavorato...In 20 giorni abbiamo attrezzato sotto un tendone una struttura temporanea, un supermercato e abbiamo applicato prezzi particolarmente agevolati”

“abbiamo anche dovuto cambiare l'offerta di prodotto: noi lavoravamo tanto con le torte gelato, ma non le potevamo più fare. Avevamo poi due vetrine più piccole: da un massimo di 36 gusti si è arrivati a 17/18 : una vetrina mia ed una prestata e quindi l'offerta è cambiata”

- capacità di sfruttamento del patrimonio relazionale (legato al capitale sociale) accumulato negli anni nei confronti degli stakeholder e che ha assunto, nelle circostanze dell'emergenza, anche tratti di carattere solidaristico e di coesione sociale (*civic involvement*). Nei rapporti con la clientela lo sfruttamento del capitale sociale ha preso la forma prevalentemente di una minore incertezza per il dettagliante circa la conservazione del potenziale di mercato pre-sisma, favorita, ad esempio, da incoraggiamenti e sollecitazioni a riprendere le attività commerciali giunte da quei consumatori che volevano mantenere saldo il rapporto di fiducia con il dettagliante abituale; nelle relazioni con i fornitori, ad esempio attraverso la definizione di accordi su politiche flessibili di restituzione delle merci, l'accettazione di annullamento degli ordini neutralizzando l'effetto delle sanzioni contrattuali, la posticipazione dei pagamenti. Anche nei rapporti coi dipendenti o con soci di cooperativa la preesistenza di favorevoli condizioni relazionali è stata fondamentale per attuare iniziative e riallocare le risorse in modalità idonee a garantire la continuità del business.

“Sono stata iper, mega fortunata perché i miei due fornitori principali sapendo [cosa era successo]... mi hanno offerto le loro case, mi hanno detto “ferma i pagamenti, le Riba posticipale fino a quando vuoi tu, gli ordini che sono in corso li annulliamo completamente”, e mi hanno salvato per quello, altrimenti... io acquisto sul venduto”

“Io ho avuto tantissima solidarietà anche dalle mie aziende (fornitrici), tutti più che disponibili, tratte bloccate, ma non c'era nemmeno bisogno di dirlo. E questa mia rappresentante, mi ha detto: “ma se ti arrivasse una casina di legno, tu avresti il posto dove metterla?” Ed io: “Ma cosa mi stai dicendo?” “Tu non ti preoccupare: ma se ti arrivasse una casetta di legno?” Allora ci penso un attimo: avevo il cortile dei miei genitori che era in una zona franca e lì non era successo niente e ho detto: “Sì, io ci riesco a metterla.” Paradossalmente, lei ha fatto una colletta, è riuscita nel giro di questa settimana a procurarmi questa casetta”

“Dopo il terremoto però devo dire che questi 2 fornitori mi sono venuti incontro molto nei pagamenti, perchè poi ero andata a fare i mercatini. Devo dire che per gli ordini che erano stati fatti in corso, c'è stato anche chi mi ha dato il conto vendita dicendomi “Magari se li vendi bene, altrimenti li riprendiamo...”

“Io devo dire grazie ai sanfeliciani proprio perchè mi son venuti a cercare a casa dicendomi: “Ma veramente a me serve la mia tisana!. Io però avevo proprio perso la mia identità e soltanto nella richiesta da parte delle persone mi sono risentita importante e mi hanno ridato la voglia di rimettermi in gioco, è questo che fa veramente la differenza. I clienti sono stati davvero importantissimi”

“La cosa straordinaria è che la gente veniva, le clienti mi telefonavano a casa e allora lì ho capito che dovevo ricominciare a lavorare”

“Dopo, un po' i miei genitori, un po' la clientela stessa, il mio compagno, tutti hanno iniziato a dire: “ma no! Perché devi chiudere? E' importante che tu rimanga, che tu ci sia”, ma quelli che mi hanno convinto di più sono stati i clienti”

“Dopo 31 anni di attività pensi “se sono qui da 31 anni, non è solo merito mio, anche merito di chi entra nel negozio”. In quei momenti pensavi anche a loro e ti dicevi “ma questi qui, dove vanno, che c'è chiuso dappertutto?”

“La prima cosa che abbiamo fatto è stata quella della presenza, affinché quelle persone, soci o dipendenti che fossero, si rendessero conto che non erano da soli, ma che c'era qualcuno, in qualche modo, che si interessava di loro e li sosteneva... dopo aver preso la botta, la reazione: se tu non hai le condizioni psicologiche per poterle fare [le azioni necessarie] fai fatica. Noi aiutando i nostri soci come ho detto, anche poi con atti pratici, li abbiamo in qualche modo messi nelle condizioni di essere pronti alla reazione, che era assolutamente necessaria”

In questa fase, i commercianti stessi hanno sperimentato forme di solidarietà e collaborazione mai attivate prima del sisma, dando vita ad alleanze volte a far scaturire capacità di integrare conoscenza:

“Abbiamo iniziato ad incontrarci con alcuni negozianti per capire la situazione, come potevamo fare e ci siamo incontrati con la CNA e Lapam”.

Certamente, in fase di emergenza, una delle prime necessità è stata quella di smaltire i prodotti lievemente danneggiati o comunque di riconfigurare la propria offerta e il proprio processo di erogazione del servizio alle nuove condizioni ambientali in cui ci si trovava ad operare. Si sono quindi manifestati processi di rigenerazione delle capacità basati sulla riconfigurazione delle capacità esistenti attraverso forme di nuove routine per l'allocazione delle risorse disponibili:

“In quel momento lì pensai anche, commercialmente, a tutti gli occhiali da sole, perché per me il mese di maggio è il mese in cui si vendono tanti occhiali da sole, ed era carico di merce. Col

terremoto, tutto crollato, era chiaro che sarei arrivato a fine stagione ancora carico di occhiali da sole. L'idea fu quindi quella di svenderli, li misi praticamente sottocosto, rimettendoci, ma sono riuscito comunque ad arrivare a settembre/ottobre e ad aver svenduto tutto. Questo, utilizzando il negozio e dando anche la possibilità che ci era stata offerta da Claudia Miglia che fece un gruppo che coordinava dei mercatini, organizzando delle vendite, fatte dentro a hotel, per strada, e così via, dove la gente veniva, e invece di donare i dieci euro o i due euro col telefonino, ci veniva a comprare la merce. Questa è stata una cosa molto utile per noi commercianti: ci ha dato l'opportunità di alleggerirci di merce che avevamo”.

“Ci siamo uniti, e specialmente in quei momenti lì del terremoto... dopo il terremoto ho creato il mercatino di sera: ho detto “abbiamo tanta roba...” adesso, io avevo frutta e verdura, mi sono districato, ma chi aveva altre cose, altri articoli, se non ha il posto per andarli a vendere... d'accordo con l'Amministrazione Comunale, ci hanno dato lo spazio in piazza, due sere, il mercoledì e il venerdì ed è stato un successo enorme”

La flessibilità e creatività con cui si è superata l'emergenza derivante dall'evento critico hanno poi consentito di attivare capacità rigenerative di tipo *Leveraging*:

“secondo me il grosso delle nostre potenzialità noi l'abbiamo capito nell'affrontare i mercatini del Lago di Garda. Perché nessuna di noi, se non avesse fatto i mercatini, avrebbe capito quelle che erano le proprie risorse. Diventi un'ambulante. Che detta così, è un mondo che tu non conosci, perché tu hai sempre vissuto la tua realtà, la tua gente, dentro il tuo negozietto, poi avevi la tua pausa. E invece lì sei alla mercè del primo che passa, con i suoi pregi e i suoi difetti...questo ci ha dato la carica di reinventarci la nostra attività”

I fornitori sono stati spesso fonte di idee innovative e quindi di *renewing capabilities*, di capacità cioè di rinnovare il patrimonio di risorse e competenze delle imprese commerciali nella direzione richiesta dall'allineamento alle circostanze ambientali radicalmente mutate. Tali capacità dinamiche si sono mostrate sia nella forma di capacità di *knowledge integration*:

“...la nostra esperienza, le nostre relazioni, i nostri rapporti con i fornitori ci hanno permesso di dare delle risposte. Di conseguenza, non solo arrivava da bere e da mangiare, ma se c'era la necessità di avere altri generi alimentari, o qualcosa di specifico per l'alimentazione del vegetariano o del mussulmano, siamo stati in grado di dare risposta”

“...Con la seconda scossa ho fatto due cose: ho chiamato il mio fornitore di Modena e gli ho detto: “Cosa facciamo? Non so cosa fare e dove andare”. Avevo la tenda montata a casa nel giardino, ma a livello lavorativo non sapevo cosa fare. Io e mia moglie avevamo interesse a non perdere la stagione ed il mio fornitore mi dice che la “Renza” stava cercando gente a banco a fare i gelati...”

sia che nella forma di capacità di *sensing and seizing*, tramite cioè l'abilità di monitorare l'ambiente nelle sue nuove configurazioni di mercato e competizione. Ad esempio, dall'analisi è emerso come, nella fase dell'emergenza post-sisma, le politiche di prezzo abbiano assunto un ruolo importante come indicatore del nuovo posizionamento dell'impresa commerciale nel mercato:

“durante il periodo del terremoto, nei periodi di giugno, luglio, agosto, le persone avevano una sensibilità molto diversa da prima, una percezione molto diversa. C'è chi “lavorando male” ha

compromesso la propria attività e chi invece ha “lavorato bene”, trova benefici anche adesso: politiche di prezzi sbagliati o percezione di lievitazione dei prezzi”.

5.3. *La fase post-sisma*

Passata la prima emergenza, si è avviato un periodo di riconfigurazione dell’assetto commerciale nei comuni colpiti dal sisma, influenzato soprattutto dalla delocalizzazione forzosa delle attività commerciali, che ha causato un conseguente ridisegno dei flussi e dei percorsi di acquisto della clientela. I lunghi tempi richiesti dal recupero delle funzionalità operative e abitative dei centri storici hanno contribuito ad aggravare il fenomeno della devitalizzazione dei centri storici.

“Il problema è che [i residenti in CS] non rientrano, perché il centro, lo vedi anche lei... voglio dire tutti gli abitanti che c'erano qua su questa via centrale non ci sono più. La gente, nel frattempo, in due anni è andata via.”

“In centro non passa più nessuno... Quelli che vengono erano i nostri clienti abituali... Per questo motivo abbiamo provato a resistere anche in centro per più di un anno. Ed è stato un tentativo proprio per rimanere, era una bella posizione ed era un peccato, però in questo momento in effetti, finché non sarà ricostruito sarà una zona morta...”

“A Rovereto tutto il commercio era sviluppato sulla via principale e abbiamo avuto il problema per più di un anno e mezzo della chiesa che dà sulla strada e che è stata messa in sicurezza tardissimo. Quindi hanno chiuso la provinciale, l'unica via che attraversava il paese chiusa. A noi ha dato una bella batosta anche quello. In tanti sono andati via, in tanti hanno guardato per andare via, anche noi...ma poi, quello è un negozio storico, è lì da 50 anni, la vita dell'azienda è quella, è il paese”

Il reperimento delle risorse economico-finanziarie per la ripresa dell’attività in forma stabile dopo l’emergenza è divenuto una criticità importante, anche per il lamentato limitato sostegno degli istituti bancari:

“Sono andato in banca, ho fatto due mutui, quando ho potuto, a fine agosto, ho comprato un immobile, che mi sembrava discreto ... una botta, con le banche che... subito mi hanno mostrato un vassoio d’oro, che è diventato bronzo, perché poi il direttore della banca mi ha detto “ah, no, il prestito ponte non è più per due anni, ma per sei mesi” “va bene, andiamo avanti...”. ... dopo tanti anni di attività, la storicità, attaccato al tuo paese... ma dove vai? La mia realtà è qua, altrove chi sono? E poi ci sono attaccato a questo centro, a questo paese e mi sono buttato, d’istinto mi sono buttato, però mi hanno concesso quel che mi avrebbero concesso in tempi di non terremoto, dico la banca, ... ho chiesto a mio suocero “quanti soldi hai nel cassetto?”, ho chiesto a mio padre, ho guardato nel mio, ho chiesto a mia moglie se era d’accordo a buttare tutto lì...”

Nel post-sisma emerge come l’evento catastrofico abbia accentuato le situazioni di crisi già evidenziate prima del Maggio 2012. In particolare, le categorie merceologiche più in sofferenza prima del sisma sono quelle che hanno avuto più difficoltà a riprendersi. Anche fattori *industry-specific* sono quindi rilevanti nel comprendere le condizioni di *business continuity* nelle fasi post-sisma. Allo stesso

modo, negozi “giovani” (in termini di apertura dell’attività commerciale) o gestiti da esercenti vicini al pensionamento hanno trovato difficoltà a riaprire dopo il sisma, a testimonianza dell’agire di fattori *entrepreneur-specific* che possono risultare correlati sia col patrimonio disponibile di capacità dinamiche che con l’intenzione strategica di attivarle.

“Alcuni generi [merceologici] erano insoddisfatti, ma questi erano sofferenti prima del terremoto. negozi non specializzati, che comunque erano già borderline nel 2012. Una volta riaperto dopo il terremoto, perché magari il negozio non aveva avuto particolarmente danni, il lavoro non aveva ripreso a funzionare, ma erano negozi già sofferenti.”

“...negozio storico di gioielleria, la titolare era prossima alla pensione, lei ha detto “io chiudo”

“anche delle attività giovani hanno chiuso.. però facevano delle cose... non so, cup cake, ... e quello lì di Topolino...”

In questa fase sono divenute critiche le *regenerative capabilities* basate non solo sulla riconfigurazione delle proprie routine:

“Il 1° settembre 2012 ho preso in affitto un negozio, a 50 mt dal mio, ... un buco di un negozio che, però, siccome era un ex negozio di abbigliamento, rapidamente l’ho potuto allestire, e anche rapidamente ne sono venuta via, per ritornare nel mio. Ho peccato di presunzione, perché pensavo di rimanere lì un anno, e ne sono rimasta quasi tre...”

ma soprattutto sulle capacità dinamiche volte a rivedere l’offerta e a modificare l’assortimento e il suo prezzo medio (inserimento referenze di prezzo più basso nell’abbigliamento) per rispondere alla riconfigurazione dei bisogni della domanda. Si tratta principalmente di *regenerative capabilities* del tipo *Leveraging* in ottica di *market responsiveness*.

“Io ho sempre avuto un prodotto medio-alto come prezzo. Nel momento in cui mi sono trasferita in un altro negozio, e anche per la criticità del momento, mi sono guardata intorno e ho fatto scelte diverse, quindi alcune aziende importanti le ho mantenute, altre le ho abbandonate, e sono andata alla ricerca di un prodotto in cui ci fosse un ottimo rapporto qualità/prezzo. La scelta che ho fatto, col senno di poi, è stata vincente, al punto che sono riuscita a continuare a pagare la commessa che ho con me da tanti anni”

“Ho iniziato ad avere un prodotto più giovane, con un rapporto qualità/prezzo più competitivo, e questo è stato riconosciuto ed apprezzato”

“Sì, ho diminuito il numero di fornitori: avevo due tipologie di jeans e ho dovuto eliminarne una. Ho notato che la gente aveva apprezzato il fatto che gli proponessi prodotti a costi più bassi e avessi eliminato quelli più costosi. Ho anche lasciato un angolo con capi più economici, avevamo fatto un angolo per le occasioni che la gente ha apprezzato”

“Ho fatto un’analisi di sell-out per riguardare la mia proposta e capire con quali aziende mantenere i rapporti, mentre le altre le avevo accantonate. Non potevo permettermi di fare un campionario in cui ti impongono un quantitativo di capi a determinati costi”

“Nel 2014 ho fatto 6 corsi di aggiornamento, fra l’altro anche quelli della Regione, sull’utilizzo del computer, i programmi nostri di fotografia e video; ho fatto dei corsi da un fornitore che sta proponendo cose nuove, collegate anche a facebook, collegate al web marketing, ecc. ecc.... Io,

tutto quello che posso fare lo faccio, ne vorrei far di più, però devo anche lavorare... Ho cambiato il sistema di lavoro, vado in negozio alle 5 del mattino, per mettermi avanti con le mie robe, per poter poi andare a fare i corsi”

Oltre a questa tipologia di capacità rigenerative, se ne sono evidenziate altre legate al *Learning*,

“Per esempio, mi sono accorto che la Renza faceva i cremini, tutti chiedevano che cosa fosse quel gelato. L'esperienza dalla Renza mi è servita un sacco. Mi sono informato, ho guardato, tutte le aziende avevano questo prodotto. L'anno scorso, a marzo, quando ho aperto li ho proposti ed è stato un grande successo”

alla capacità di *Knowledge Integration*, sia rispetto a competenze di professionisti esterni:

“Per arredare il negozio nuovo mi sono affidata ad un architetto, non è che ho fatto tutto da sola”

che di competenze acquisite attraverso lo sviluppo di alleanze tra operatori nei nuovi centri delocalizzati di commercializzazione:

“E' molto più facile qui a Ricommerciamo, perché se si decide di fare una cosa è questione di 5 minuti per andare a parlare con i due responsabili. E se l'idea piace si può andare avanti. L'essere stati tutti insieme ci ha dato molta più forza, anche a livello pratico. Vogliamo organizzare una festa, vogliamo tenere aperti i negozi una sera magari con un po' di musica: quando abbiamo parlato in 2 o in 3, che siamo i responsabili, decidiamo ed andiamo avanti”

Le *Renewing capabilities* che si sono mostrate più rilevanti nella fase post-sisma sono quelle relative alle capacità di *Sensing and Sizing* legate all'abilità nel valutare l'ambiente e il mercato:

“Agli altri commercianti dico "tu il fatturato di gennaio 2014 non lo puoi paragonare al gennaio 2012. Tu devi paragonarlo al gennaio 2015” perché qui è come se avessi aperto una attività nuova. Sei in un posto, in un paese, in un mondo nuovo ove hai aperto un'attività nuova, non devi considerare il background e al fatto che ti conoscono. Io, per esperienza personale, qui vendo delle cose che là non vendevo e là vendevo cose che qui non vendo più

“Anche perchè a Massa Finalese non c'è il fotografo, Camposanto non c'è più il fotografo, a Medolla e Solara non c'è più il fotografo. Io mi sono guardata in giro, Bomporto ha chiuso adesso per l'alluvione....[ho deciso di riaprire] Avrei aspettato fino a che non avessi trovato l'occasione, il posto giusto. Io mi sono guardata intorno per cercare questo posto: ho iniziato a cercare da settembre...”

e di comprendere ed interpretare il mercato stesso:

“La mia tipologia di clientela è cambiata, ovviamente. E' diventata una clientela più giovane e nello stesso tempo ho perso la clientela più anziana.”

“Da quando ho riaperto, le cose sono davvero cambiate. La clientela si è ridotta anche se molta l'ho mantenuta, ma a livello economico anche i miei vecchi clienti vogliono spendere un po' meno. Sicuramente la crisi c'è e c'era, ma il terremoto è stato un aggravante”

“Con il terremoto il 30% della clientela è rimasta, il restante è andata via o comunque non ha in questo momento le possibilità per acquistare. Io ho clienti di S.Felice, Camposanto e Medolla. Mirandola veniva prima ma non adesso. Io ho adesso clienti nuovi che prima non venivano e non conoscevo e penso che sia dovuto al discorso dei prezzi, poi c'è anche meno passaggio e quindi c'è meno visibilità del punto vendita, meno gente in giro e meno lavoro”

Il terremoto non ha avuto però solo un impatto negativo, ma ha anche dato la spinta ad alcuni imprenditori per ripensare alla propria attività e concretizzare progetti più ambiziosi, dando vita a fenomeni di *Disruptive Creation*.

“Diciamo che stava maturando in me la voglia di uscire dal centro storico e avevamo fatto già delle valutazioni io e mia moglie tempo prima. Poi un po' la mancanza di coraggio, un po' tante cose: ”ma dai rimaniamo qui, spendiamo poco di affitto, praticamente niente, funziona bene, lavoriamo, perché andarci a creare dei problemi?... il terremoto mi ha spinto a fare il passo che altrimenti non avrei fatto[...]. Rispetto al fatturato a livello percentuale ho migliorato del 20-25% rispetto agli esercizi pre-sisma. Nell'analisi di bilancio ci siamo accorti che abbiamo costi fissi molto elevati e quindi bisogna aumentare il fatturato e questa (la combinazione bar-gelateria) mi sembra un'ottima cosa per aumentare il fatturato”

In questa fase, fondamentale è stata anche la capacità di reperire risorse tramite le varie opportunità offerte dal contesto istituzionale (*Resource acquisition capability*):

“Ho investito tanto: io personalmente ho dedicato tanto tempo al discorso contributi, ho cercato di raccattare il raccattabile. Ho cercato di tutto e tutto quello che ho potuto l'ho portato a casa.”

5.4. *Le prospettive future*

Chiamati a riflettere sul futuro delle loro attività, emerge in modo chiaro la diffusa consapevolezza che la ripresa del comparto non potrà che coincidere con i tempi della ricostruzione del patrimonio artistico-architettonico caratterizzante i centri storici dei comuni colpiti. Forte la preoccupazione che la riconfigurazione dei flussi di clientela divenga strutturale.

“Ricostruzione [...]La gente ne ha voglia del centro, ne ha voglia...”

“Non potevamo nemmeno pensare di tornare in centro, anche nel medio termine: quando il sindaco ci dice che ci vogliono anni e anni per mettere a posto, tu quella idea lì non la prendi nemmeno in considerazione”

“Per noi che siamo andati fuori, le persone anziane hanno fatto fatica a seguirci, le persone anziane erano comode in centro, però vivevano anche in centro, non so dove siano andate a vivere, perché il centro a Mirandola ancora... non so se esista... cioè, c'è quella via dove lei [si riferisce a dettaglio abbigliamento] ha il negozio, che è più movimentata, dove ci sono tutti i negozi aperti, però di gente ne vive ancora poca, secondo me, nelle proprie abitazioni, molta gente si è spostata fuori.”

“Ci sono tanti piccoli gruppi di negozianti sparsi e questo non facilita il passaggio della clientela, c'è molta dispersione e quindi per richiamare gente bisognerebbe sollecitare e risistemare il prima possibile questo paese. Ma non è facile...”

Gli effetti del sisma hanno acuito quelli della crisi economica già in atto, andando così a cambiare profondamente non solo i flussi di traffico, ma anche i comportamenti degli acquirenti. Tali tendenze evolutive sono percepite come strutturali. In un tale scenario diventeranno importanti le *Renewing capabilities* di *sensing and sizing* legate alla capacità di valutare l'ambiente e il mercato.

“la differenza tra prima e dopo terremoto la vediamo nei numeri, nella spesa della gente. Qui a S. Felice, in un negozio come il mio che vende articoli di igiene per casa e persona, avevamo prima del terremoto una spesa media pro capite di 22-24 euro con il passaggio di 120 persone al giorno. Oggi, dopo il terremoto, il passaggio è rimasto 120, magari è diventato 130 ma il valore medio dello scontrino è 11-10 euro. Ma non solo: noi vediamo nell'arco del mese che in un mese, fatto 100 di fatturato, l'80% lo fai nei primi 15 giorni: la gente viene a comprare appena riceve lo stipendio poi dopo non ne ha più”

“La gente ha cambiato abitudini, priorità e modi di vita: le attività non sono più le stesse e me ne accorgo nel mio negozio. Io ho un negozio che funziona ancora, ma prima avevamo un negozio che funzionava alla grande”

Si evince inoltre che una delle criticità che attendono il comparto commerciale nel futuro stia nel superamento dell'incapacità dei commercianti di collaborare in modo continuativo tra loro, mettendo a sistema le proprie risorse e competenze. Se infatti nella primissima emergenza si era creato un clima di forte solidarietà, nel tempo poi il ritorno ad approcci più individualistici pare essere predominante.

“Non riusciamo a dialogare tra commercianti”

“Dopo il terremoto, questa associazione [si riferisce all'associazione di commercianti “Le Attività del Centro”] che, ripeto, non serviva a nulla perché c'era solo il 10% dei commercianti, si è sciolta. La cosa che non mi ha stupito è che si sono comunque formati dei nuovi gruppi, decisamente più piccoli, del centro storico, con 20-25 negozi, che sono riusciti a non andare d'accordo, in meno di 3 anni. Noi negozianti siamo degli individualisti, è inutile. Io, perché ho scelto, di rimanere in centro storico - ed è una scelta che dipende anche da tanti altri motivi - perché non ho scelto di unirmi a degli altri? Perché ormai io ragiono con la mia testa, da sempre, e ho fatto delle scelte. Nel bene o nel male, faccio delle scelte individuali, ... Non ho questa duttilità nello scendere a compromessi con persone con le quali... sono troppo abituata a fare scelte individuali.”

Le risorse e competenze che gli imprenditori commerciali coinvolti nell'indagine ritengono importanti per il futuro vengono identificate nella capacità di lettura del mercato, capacità di aprirsi a nuove proposte e artigianalità, di aggiornarsi e acquisire nuove competenze.

“Io essendo specializzata come negozio [abbigliamento donna], vedo che la specializzazione paga di più che non la genericità”

“Non è che per 6 anni tu devi tenere esposto solo quel tipo di cornice, ma ti devi comunque adeguare... Dieci anni fa, quando ho iniziato, funzionava l'etnico, adesso c'è lo shabby chic... devi sempre essere aperta a nuove proposte”

“E' già dall'inizio del 2015 che ho in mente di apportare delle novità all'interno. Innanzitutto perché il negozio è piccolo, io sono in 40 mt, non ho una estensione enorme. A parte trattare dei marchi proprio nel settore bomboniere, e bomboniere equo/solidali, con cui, grazie al cielo, lavoro, e ho deciso di attaccarmi a loro. Dall'inizio dell'anno, ho deciso di buttarmi su qualcosa di ancora più creativo, nel senso proprio di lavorare con le mani ancora di più...”

“Io quest'anno ho fatto tre fiere: Milano, Longarone e Rimini; ho fatto un corso presso un fornitore di materie prime a Reggio improntato sul cioccolato. Mi tengo sempre aggiornato “

6. Discussione

I primi risultati emersi dall'analisi del FG e delle interviste semi-strutturate hanno fatto emergere la rilevanza del ruolo assunto dalle capacità dinamiche nell'influenzare il *business continuity management* delle imprese commerciali coinvolte nell'evento sismico. Sia capacità rigenerative del patrimonio di risorse e competenze già esistenti, sia capacità di rinnovare l'insieme di risorse e competenze risultano essenziali per la sopravvivenza e la continuità dell'impresa.

I risultati consentono anche di osservare come caratteristiche e grado di rilevanza delle capacità dinamiche possano variare nelle diverse fasi temporali investigate. In altri termini, condizioni ambientali diverse richiedono capacità dinamiche differenziate nei vari periodi di osservazione. Se nella fase precedente il sisma sono sostanzialmente *Regenerative capabilities* legate alla riconfigurazione delle proprie routine organizzative e manageriali le competenze critiche che sembrano principalmente rilevanti per gli operatori commerciali, poi nella primissima emergenza diventano importanti *Regenerative capabilities* basate sul *leveraging*, così da sfruttare tutte le risorse esistenti per fronteggiare l'evento critico, ma soprattutto assume rilevanza il capitale sociale accumulato negli anni e le *Renewing capabilities* basate su *knowledge integration*. In fase post-sisma, sono soprattutto le *Renewing capabilities*, in particolare a livello di *sensing and seizing* e di *knowledge integration* che spiccano per importanza. Le capacità di valutare il mercato e l'ambiente competitivo sono importanti per comprendere come gli assetti competitivi vanno cambiando dopo l'evento critico. Le capacità di integrazione, invece, sono necessarie per assorbire dall'ambiente esterno la conoscenza utile a formare le competenze core e distintive nella nuova situazione competitiva. Infine, l'osservazione sul campo mostra come, mano a mano che ci si

allontana dall'evento ambientale critico e l'impresa tende a riassetarsi nelle nuove condizioni competitive, il ruolo delle *Regenerative capabilities*, legate alla riconfigurazione delle proprie routine organizzative e manageriali, torna a mostrarsi dominante, mentre restano importanti, come nella fase precedente, le *Renewing capabilities di sensing and sizing*.

I risultati hanno evidenziato il ruolo fondamentale assunto dalla capacità di sviluppare capitale relazionale (*Renewing capabilities* basate su *knowledge integration e social capital*) nel superamento dell'emergenza e nella ripresa delle attività. In particolare, critico è risultato essere il ruolo dei fornitori che hanno agito con spirito solidale consentendo ad alcuni commercianti-clienti la sospensione dei pagamenti o hanno concordato politiche correttive del rapporto contrattuale, quali ad esempio la possibilità di effettuare resi o di agire in conto vendita.

L'impatto che una catastrofe naturale come un terremoto può avere sulle imprese commerciali appare poi differenziato a seconda della dimensione. Per un piccolo dettagliante, con uno o pochi punti vendita, il danneggiamento anche di una sola struttura può mettere a repentaglio la sopravvivenza stessa dell'attività. Tutto ciò è aggravato quando si innesta su strutture d'impresa già indebolite dalla persistente crisi economica e che, nel caso del settore distributivo, non hanno spesso le risorse, economiche, imprenditoriali e motivazionali, per riaprire. Le grandi catene distributive sono da questo punto di vista avvantaggiate, essendo il terremoto un evento discreto nel tempo e delimitato nell'effetto geografico. Diversamente da quanto osservato da Pearson *et al.* (2008), le insegne della GDO si sono comunque attivate subito per ripristinare i loro punti vendita e non sono rimaste in attesa di capire l'"*attitude toward returning*" come registrato da tali autori a New Orleans in seguito all'uragano Katrina. Similmente invece a Pearson *et al.* (2011), anche nel caso del sisma dell'area nord modenese i piccoli dettaglianti hanno dimostrato una diffusa capacità di risposta pronta nelle fasi immediatamente successive alla catastrofe (la *disaster response phase*), sfruttando capacità dinamiche sia di tipo rigenerativo che di rinnovamento ed adattando le caratteristiche della propria attività al nuovo ambiente di riferimento. Ad esempio, diversi soggetti intervistati hanno reagito reinventando completamente la propria attività nei primi mesi successivi alla calamità, ovvero ricoprendo il ruolo di

venditori ambulanti ai mercati turistici serali di zone attigue (Lago di Garda) o continuando nell'immediato la propria attività direttamente presso le proprie abitazioni per poi delocalizzarsi al di fuori della "zona rossa" appena possibile, anche in strutture temporanee.

Il sisma ha spesso portato a rivedere la configurazione dell'offerta pre-sisma, anche se i risultati preliminari non consentono ancora di intravedere l'emergere di un modello specifico di comportamento. Ad esempio alcuni dei soggetti intervistati hanno notevolmente ridotto il numero dei propri fornitori, escludendo dall'assortimento diversi marchi noti per ridurre il *target* di prezzo o acquistando direttamente dal produttore, mentre altri hanno ampliato l'assortimento per recuperare fatturato e inserito nuovi servizi per riattrarre la domanda (ad esempio, il negozio di fotografia che è ora prevalentemente orientato all'oggettistica e organizza corsi di cucina e fai-da-te).

Sono stati osservati anche fattori *entrepreneur-specific*. I dettaglianti che non hanno riaperto le loro attività paiono infatti rientrare in due principali fattispecie: dettaglianti vicini al pensionamento e senza prospettive di ricambio generazionale; neo-imprese gestite da giovani con scarsa esperienza nel settore e offerenti categorie merceologiche di nicchia. Anche la specializzazione merceologica offerta pare esercitare un'influenza potenziale nei primi risultati emersi dalle discussioni di gruppo e dalle interviste semi-strutturate.

Gli eventi critici non hanno solo conseguenze di tipo negativo. I retailer che rispondono in modo socialmente responsabile in caso di eventi critici, aumentano il numero di clienti fedeli e sviluppano la *brand equity*, confermando le conclusioni di Milanova (1999), Ang *et al.* (2000), Peterson *et al.* (2010). In modo nuovo emerge inoltre come l'evento critico porti a sbloccare o ad accelerare decisioni di cambiamento non ancora intraprese dalle imprese, dando vita a fenomeni di *creative destruction*. Dalle nostre interviste emerge pertanto come il sisma possa anche divenire fonte di opportunità. Tra quei dettaglianti che hanno deciso di continuare la propria attività ve ne sono diversi che non nascondono la speranza che questa loro scelta possa essere premiata in futuro da una maggiore fidelizzazione dei clienti finali verso cui hanno continuato ad offrire servizio nella fase di emergenza, oltre che dalla capacità di cogliere opportunità nuove superando resistenze e comportamenti inerziali.

7. Conclusioni

Lo studio ha presentato alcune prime evidenze sull'impatto che un disastro naturale come il sisma può avere sulla dotazione di risorse e competenze e sulle capacità dinamiche delle imprese commerciali al dettaglio. Si tratta comunque di risultati preliminari di tipo esplorativo su cui si struttureranno le prossime fasi del lavoro di ricerca.

Da un lato infatti si vuole estendere ed approfondire l'analisi sull'offerta, ampliando il numero di imprese al dettaglio colpite dal sisma intervistate. In base a questo lavoro si condurrà poi una *survey* su questionario strutturato da somministrare a un campione di operatori commerciali localizzati nel cratere, ma anche principali insegne della GDO despecializzata e GSS operanti in Italia, al fine di comprendere le logiche di interesse e investimento attuale e potenziale verso l'area colpita dal sisma.

Dall'altro lato, si intende condurre un'analisi sulla domanda per comprendere la riconfigurazione dei flussi di acquisto in atto rispetto alla situazione pre-sisma, impiegando anche qui la logica della ricerca sul campo tramite somministrazione di un questionario strutturato somministrato a un campione di residenti nell'area del cratere.

Nonostante i limiti connessi alla fase ancora iniziale della ricerca, i risultati ottenuti consentono di migliorare la conoscenza sulle reazioni delle imprese commerciali in condizioni di eventi naturali catastrofici e sul ruolo delle capacità dinamiche per spiegare la continuità di business nelle diverse fasi successive all'evento critico.

Relativamente alle implicazioni manageriali, le imprese commerciali potranno meglio comprendere su quali fattori investire e di quali conoscenze/capacità dotarsi per assicurarsi l'operatività anche in momenti di eventi di crisi e shock esogeni impreveduti, oltre a verificare la congruità delle proprie risposte alla domanda nel post-sisma ed i cambiamenti che la stessa ha posto in essere, così da meglio rispondere alle nuove esigenze emergenti. Infine, per quanto concerne le implicazioni di *public policy*, la ricerca fornisce utili riferimenti per meglio individuare le azioni tramite cui supportare il recupero commerciale e le comunità locali. Un'approfondita comprensione del ruolo del dettaglio nel facilitare o inibire il recupero di condizioni di normalità o comunque di equilibrio consente di indirizzare le politiche di recupero e ricostruzione a livello urbanistico e di fornire

utili indicazioni di programmazione delle destinazioni d'uso e di allocazione efficace delle risorse pubbliche, dando risposte coerenti rispetto alle esigenze della domanda locale di servizi commerciali.

Bibliografia

Akremiti A., Perrigot R., Pio-Lepetit I. (2015), Examining the drivers for franchised chains performance through the lens of dynamic capabilities approach, *Journal of Small Business Management*, vol. 53 (1), 145-164

Ambrosini V., Bowman C., Collier N. (2009), Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew their Resource Base, *British Journal of Management*, Vol. 20, S9-S24

Ang S.H., Leong S.M., Kotler P. (2000), The Asian apocalypse: crisis marketing for consumers and businesses, *Long Range Planning*, vol. 33, 97-119.

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 (1), 6-19.

Barney, J. B. (1996). The resource-based theory of the firm. *Organization science*, 7(5), 469-469.

Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford: Oxford University Press.

Barreto I. (2010), Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future, *Journal of Management*, vol. 36 (1), 256-280

Bowman C., Ambrosini V. (2003), How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy. *British Journal of Management*, 14(4), 289-303.

Campanella T.J. (2006), Longer view: urban resilience and the recovery of New Orleans, *Journal of American Planning Association*, vol. 72(2), 141-6.

Chang S.E. (2010), Urban disaster recovery: a measurement framework and its application to the 1995 Kobe earthquake, *Disasters*, vol. 34 (2), 303-327.

Conant J., Smart D., Solano-Mendez R. (1993); Generic retailing type, distinctive marketing competencies and competitive advantage, *Journal of Retailing*, vol. 69 (3), 254-279

Corey C., Deitch E. (2011), Factors Affecting Business Recovery Immediately after Hurricane Katrina, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 19 (3), 169-181

Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., Peteraf, M. A. (2009), Dynamic capabilities: Current debates and future directions, *British Journal of Management*, 20, S1-S8..

Edwards, J. R. (2001), Multidimensional constructs in organizational behavior research: An integrative analytical framework, *Organizational Research Methods*, 4(2), 144-192.

Eisenhardt K. M. (1989), Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, vol. 14 (4), 532-550

Eisenhardt K. M., Martin J. A. (2000), Dynamic Capabilities: What are they?, *Strategic Management Journal*, Vol. 21: 1105-1121.

Hollander S.C. (1987), *Retailing and the quality-of-life*. New York: Quorum Books.

- Horwitz S. (2008), *Wal-Mart to rescue: private enterprise's response to Hurricane Katrina*, Proceedings of Association of private enterprise meetings in Las Vegas
- Kennet-Hensel P., Sneath J., Lacey R. (2012), Criminality and consumption in the aftermath of a natural disaster, *Journal of consumer marketing*, vol. 29 (1), 52-63
- Lee E., Moschis G.P., Mathur A. (2001), A study of life events and changes in patronage preferences, *Journal of Business Research*, vol. 54 (1), 25–38.
- Lin Y., Wu L.Y. (2014), Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework, *Journal of Business Research*, vol. 67, 407-413
- Liu C. (2011), Post-disaster consumer coping: consumption adjustment, *Asian Pacific Advances in Consumer Research*, vol. 9, 238-245
- 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, 641–647
- Madsen, E.L. (2010). A dynamic capability framework – Generic types of dynamic capabilities and their relationship to entrepreneurship. In Wall, S., Zimmermann, C., Klingebiel, R. and Lange, D. (eds.) *Strategic Reconfigurations: Building Dynamic Capabilities in Rapid-Innovation-Based Industries*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Marcus A., Anderson M. H. (2006); A general dynamic capabilities: does it propagate business and social competencies in the retail food industry?, *Journal of Management Studies*, vol. 43 (1), 19-32
- Matejowsky T. S. (2002), Globalization and retail development in the post-disaster context: A comparison of two Philippine communities, *Research in Economic Anthropology*, vol. 21, 311 – 341.
- McGee J. E., Peterson M. (2000), Toward the development of measures of distinctive competencies among small independent retailers, *Journal of Small Business Management*, vol. April, 19-33
- 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.
- Milanova, E. (1999), Consumer behavior in an economy in distress, *Advances in Consumer Research*, vol. 26 (1), 424–30.
- Pearson, M., Lawrence, K., Hickman, T., Clement, R. (2006), *A tale of disaster: the effect of Katrina with an eye on retailing*. Retailing 2006: strategic challenges in the new millennium: special conference series, vol. XI, 226-231. Academy of marketing science and American collegiate retailing association.
- Pearson M., Lawrence K., Hickman T. (2007) *Retail recovery from a disaster: a study of pre- and post-Katrina mix of retail stores in New Orleans, Louisiana*. Proceedings of European institute for retail and service sectors international conference.
- Pearson M., Lawrence K., Hickman T. (2008), *Hurricane Katrina's effect on the retail sector of New Orleans, Louisiana*. In Proceedings of the cultural perspectives in marketing conference, New Orleans, LA, USA, ed. Leroy Robinson, Jr., vol. VII, 27, Academy of Marketing Science.
- 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(5), 415-444.

- Peterson M., Ekici A., Hunt D.M. (2010), How the poor in a developing country view business' contribution to quality-of-life 5 years after a national economic crisis. *Journal of Business Research*, vol. 63, 548–58.
- Protogerou, Aimilia, Yannis Caloghirou, and Spyros Lioukas (2012), Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance." *Industrial and Corporate Change*, Vol. 21(3): 615-647.
- Teece D, Pisano G. e Shuen A. (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, vol. 18, 509-533.
- Teece D. (2007) Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of sustainable enterprise performance, *Strategic Management Journal*, vol. 28, 1319-135.
- Rowley, J. E. (2002), Reflections on customer knowledge management in e-business, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 5(4): 268-280.
- Vale L.J. e Campanella T.J. (2005), *The resilient city: how modern cities recover from disaster*. NewYork: Oxford University Press.
- Wang C., Ahmed P. (2007), Dynamic capabilities: a review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, vol. 9 (1), 31-51
- 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 (1), 102-129
- Webb G., Tierney K., Dahlhamer J. (2000) Businesses and Disasters: Empirical Patterns and Unanswered Questions, *National Hazards Review*, vol. 1 (2), 83–90.
- Zahra S., Sapienza H., Davidsson P. (2006), Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda, *Journal of Management Studies*, vol. 43 (4), 917-955