

*L'impatto del sisma 2012 in Emilia sulle imprese commerciali:  
primi risultati e riflessioni*

Elisa Martinelli \*, Giulia Tagliazucchi\*\*, Gianluca Marchi \*\*\*

**Abstract**

L'articolo presenta i primi risultati emersi da un più ampio lavoro di ricerca volto ad esaminare l'impatto che il terremoto del 2012 ha prodotto sulle attività commerciali della bassa emiliana e le reazioni di tali imprese all'evento critico in un'ottica di *dynamic capabilities*. Nello specifico, nel presente articolo si presenterà una sintesi dei risultati preliminari emersi dall'analisi esplorativa svolta tramite focus group e interviste semi-strutturate a un campione di dettaglianti colpiti dal sisma. 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.

**Obiettivi della ricerca**

Lo studio dell'impatto delle catastrofi naturali sull'attività d'impresa dal punto di vista manageriale è circoscritto. La ricerca sui temi di *disaster coping* è evoluta in campo medico e sociologico, sviluppata dal punto di vista macro-economico, più contenuta dal punto di vista manageriale, soprattutto relativamente agli studi di retail. Al fine di contribuire a colmare il gap conoscitivo su tali temi, lo studio che stiamo conducendo esamina l'impatto che il terremoto del 2012 ha prodotto sulle attività commerciali della bassa emiliana e le reazioni di tali imprese all'evento critico in un'ottica di *dynamic capabilities*. Si tratta dei primi risultati emersi da un lavoro di ricerca ben più ampio e articolato. Nello specifico, nel presente articolo si presenterà una sintesi dei risultati preliminari emersi dall'analisi esplorativa svolta tramite focus group e interviste semi-strutturate a un campione di dettaglianti colpiti dal sisma. Non tutte le imprese mostrano le stesse capacità di ripresa dopo un evento critico. Riteniamo infatti che esistano alcuni fattori non solo ambientali ma anche *firm-specific* che possono influire sulla capacità di *business continuity management* dell'impresa, ovvero della sua capacità di ripresa in contesti di calamità naturale.

---

\* Elisa Martinelli, Dipartimento di Economia Marco Biagi, Università degli studi di Modena e Reggio Emilia - Viale Berengario, 51 - 41121 Modena (MO), Italia - Telefono: + 39 059 2056858; Indirizzo e-mail: [elisa.martinelli@unimore.it](mailto:elisa.martinelli@unimore.it)

\*\* Giulia Tagliazucchi, Dipartimento di Economia Marco Biagi, Università degli studi di Modena e Reggio Emilia - Viale Berengario, 51 - 41121 Modena (MO), Italia - Telefono: + 39 059 2056780; Indirizzo e-mail: [giulia.tagliazucchi@unimore.it](mailto:giulia.tagliazucchi@unimore.it)

\*\*\* Gianluca Marchi, Dipartimento di Economia Marco Biagi, Università degli studi di Modena e Reggio Emilia - Viale Berengario, 51 - 41121 Modena (MO), Italia - Telefono: + 39 059 2056864; Indirizzo e-mail: [gianluca.marcni@unimore.it](mailto:gianluca.marcni@unimore.it)

Diventa pertanto interessante comprendere il profilo di risorse e competenze associato alla maggiore capacità di alcune imprese commerciali di riprendere l'attività dopo tale tipologia di evento, mantenendo posizionamenti competitivi favorevoli, valutando, altresì, l'insieme di capacità dinamiche dell'impresa (Teece, Pisano e Shuen, 1997; Eisenhardt e Martin, 2000), ovvero le meta-capacità manageriali che consentono alla stessa di estendere, organizzare, combinare e ricombinare risorse e competenze al fine di fronteggiare cambiamenti esterni imprevedibili.

### **La letteratura sul tema: cenni**

I contributi che hanno analizzato gli effetti delle catastrofi naturali sulla distribuzione al dettaglio sono sporadici. I distributori svolgono invece un ruolo fondamentale non solo durante la crisi, fornendo supporto e primo aiuto (Vedder e Cox, 2006; Peterson e Ekici, 2007), ma soprattutto poi nel post-crisi per consentire alla comunità locale il ritorno alla normalità o a nuovi equilibri. Alcuni studi hanno infatti evidenziato una successiva concentrazione del commercio in periferia ed un effetto finale del processo di ripresa post-calamità che ha comportato una devitalizzazione del centro storico (Matejowsky, 2002). Rimane comunque innegabile una riconfigurazione post-sisma della struttura distributiva molto diversa da quella preesistente l'evento naturale critico: nel post terremoto di Kobe in Giappone, il commercio è stato il primo settore produttivo a stabilizzarsi dopo circa un anno dall'evento, ma su livelli decisamente più contenuti (-30% di output) rispetto a quelli pre-sisma e con una perdita accentuata di piccole imprese (Chang, 2010).

Gli eventi critici non hanno solo conseguenze di tipo negativo. La letteratura ha evidenziato, ad esempio, che i retailer che rispondono in modo socialmente responsabile in caso di eventi critici, aumentano il numero di clienti fedeli e sviluppano la brand equity (Milanova, 1999; Ang et al., 2000; Peterson et al., 2010). I servizi commerciali sono infatti fattore critico per la qualità della vita (Hollander, 1987) e recenti contributi ne hanno ribadito l'importanza in questa prospettiva in caso di calamità naturali (Liu et al., 2012). I distributori sono infatti risorse esterne necessarie ai bisogni e consumi quotidiani (Lee et al., 2001). La ripresa presuppone la possibilità di ristabilire il tessuto sociale e relazionale che coinvolge la comunità locale e le relative istituzioni, sia relativamente ai luoghi di lavoro e di svago, ma anche rispetto alle attività al dettaglio (Vale e Campanella, 2005; Campanella, 2006). Se un facile accesso ai servizi commerciali è dato per scontato nella quotidianità, il ruolo esercitato dal tessuto commerciale locale svela tutta la propria importanza durante periodi di crisi e post-crisi, consentendo ai consumatori che sono stati colpiti da eventi critici di trovare risposta ai propri bisogni e di riottenere un adeguato livello di qualità della vita (Peterson et al., 2010; Baker et al., 2007; Liu et al., 2012).

### **Metodologia**

Al fine di conseguire gli obiettivi conoscitivi enunciati, lo studio ha impiegato una metodologia di indagine di tipo qualitativo. Nello specifico i metodi di indagine

impiegati sono stati focus group (FG) e interviste semi-strutturate ad un campione di dettaglianti (N. 11) la cui attività è stata colpita dal sisma del 2012 nei comuni del cratere afferenti alla provincia di Modena. L'unità di indagine analizzata è l'impresa commerciale al dettaglio.

### **Primi Risultati**

FG e interviste con gli operatori del settore hanno fatto emergere le criticità che il settore del commercio stava vivendo prima del sisma, tra cui la dequalificazione dei mercati ambulanti rionali, la crisi dei centri storici, l'apertura di grandi superfici specializzate che stavano mettendo in grande difficoltà i piccoli dettaglianti dell'area Nord modenese, l'eccessiva burocrazia e i numerosi fenomeni di "concorrenza sleale" presenti sul mercato. Inoltre, sono emerse le risorse e le competenze ritenute necessarie per essere competitivi prima del sisma (qualità del servizio e assistenza alla clientela nel momento della vendita), nella gestione dell'evento critico (tempestività di reazione, creatività e flessibilità nella gestione dell'emergenza, sia nei rapporti con la clientela che con i fornitori; la necessità di rivedere l'offerta e di modificare l'assortimento) e in prospettiva futura (capacità di lettura del mercato, innovazione, acquisizione di nuove competenze tramite percorsi di formazione).

L'impatto che una catastrofe naturale come un terremoto può avere sulle imprese commerciali appare poi differenziato a seconda della dimensione e delle caratteristiche organizzative di tali imprese. 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, sia economiche, che 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, Lawrence, and Hickman (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 invece tali autori hanno osservato a New Orleans in seguito all'uragano Katrina. Similmente invece a Pearson et al. (2011), i piccoli dettaglianti hanno risposto prontamente nella fase immediatamente successiva alla catastrofe (la *disaster response phase*), sfruttando capacità dinamiche che consentono di adattare 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, con spesso forti pressioni, però, di tipo finanziario. Il sisma, unito alla crisi economica, hanno spesso portato a rivedere la configurazione dell'offerta pre-sisma: 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 (negozio di fotografia che è ora prevalentemente orientato all'oggettistica e organizza corsi di cucina e fai-da-te). Fondamentale è emerso essere stato il ruolo dei fornitori che hanno agito con spirito solidale consentendo ad alcuni commercianti-clienti la sospensione dei pagamenti, piuttosto che la possibilità di effettuare resi. I dettaglianti che invece non hanno riaperto le loro attività paiono 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. Per alcune imprese intervistate si è avuta l'impressione che i provvedimenti di sospensione dei mutui e delle tasse nelle zone terremotate seguiti al sisma abbiano tamponato una situazione comunque già compromessa dalla crisi economica e che non fa ben sperare per la loro sopravvivenza di lungo termine. Anche dalle nostre interviste è poi emerso come il sisma possa divenire fonte di opportunità, dando vita a fenomeni di *creative destruction*. Diversi di coloro che hanno deciso di continuare la propria attività non nascondono la speranza che questa loro scelta possa essere premiata da una maggiore fidelizzazione dei clienti finali a cui hanno offerto servizio nella fase di emergenza, oltre che dal dischiudersi di opportunità che prima non si aveva il coraggio di cogliere. Emblematico il caso di una gelateria del centro che si è delocalizzata appena fuori dallo stesso, passo che da tempo l'imprenditore ponderava senza avere ancora avuto la forza per farlo, incrementando notevolmente il fatturato.

### **Conclusioni e Implicazioni per il management**

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.

Di interesse le implicazioni teoriche, manageriali e di public policy derivanti dal lavoro. Dal primo punto di vista, i risultati ottenuti consentono di migliorare la conoscenza sulle reazioni comportamentali dell'offerta in condizioni di eventi naturali catastrofici nella configurazione dell'offerta distributiva e nell'erogazione/fruizione di servizi commerciali. 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 imprevisti, 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 suggerimenti per meglio 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**

- Ang S.H., Leong S.M., Kotler P. (2000), The Asian apocalypse: crisis marketing for consumers and businesses. *Long Range Planning*, 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*, 26(1):6-19.
- Campanella T.J. (2006), Longer view: urban resilience and the recovery of New Orleans. *Journal of American Planning Association*, 72(2):141-6.
- Chang S.E. (2010), Urban disaster recovery: a measurement framework and its application to the 1995 Kobe earthquake, *Disasters*, 34(2): 303-327.
- Eisenhardt K. M. e Martin J. A. (2000) "Dynamic Capabilities: What are they?", *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121.
- Hollander S.C. (1987), Retailing and the quality-of-life. New York: Quorum Books.
- Lee E, Moschis GP, Mathur A. (2001), A study of life events and changes in patronage preferences. *Journal of Business Research*, 54(1):25-38.
- 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*, 65, 641-647
- Matejowsky T. S. (2002), "Globalization and retail development in the post-disaster context: A comparison of two Philippine communities", *Research in Economic Anthropology* 21, 311 - 341.
- Milanova E. (1999), Consumer behavior in an economy in distress. *Advances in Consumer Research*, 26(1):424-30.
- Pearson, M.M., K.E. Lawrence and T.M. Hickman. 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.M., Hickman T.M. and Lawrence K.E. (2011), Retail recovery from natural disasters: New Orleans versus eight other United States disaster sites, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 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*, 63(6):548-58.
- Teece D, Pisano G. e Shuen A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18: 509-533.
- Vale L.J. e Campanella T.J. (2005), The resilient city: how modern cities recover from disaster. New York: Oxford University Press.
- Webb, G., Tierney, K. e Dahlhamer, J. (2000). "Businesses and Disasters: Empirical Patterns and Unanswered Questions." *National Hazards Review*, 1(2), 83-90.