

**Elisa Martinelli
Giulia Tagliazucchi**

**RESILIENZA
E IMPRESA**

**L'impatto dei disastri
naturali sulle piccole
imprese commerciali
al dettaglio**

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**Elisa Martinelli
Giulia Tagliazucchi**

**RESILIENZA
E IMPRESA**

**L'impatto dei disastri
naturali sulle piccole
imprese commerciali
al dettaglio**

FrancoAngeli

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

Prefazione , di <i>Gianluca Marchi</i>	pag.	7
Introduzione	»	11
1. Resilienza: definizione e contenuti	»	17
1.1. Resilienza: un termine di grande appeal	»	17
1.2. Il concetto di resilienza	»	18
1.3. I principali approcci teorici allo studio della resilienza	»	22
1.3.1. L'approccio ecologico e socio-ecologico sistemico	»	22
1.3.2. La resilienza nelle scienze sociali	»	24
1.4. La resilienza organizzativa	»	26
2. La resilienza negli studi di management	»	30
2.1. Incertezza ambientale e resilienza d'impresa	»	30
2.2. La letteratura sulla resilienza negli studi di business e management	»	31
2.3. Le componenti e le dimensioni della resilienza nelle imprese	»	34
2.4. La resilienza imprenditoriale	»	38
2.4.1. Le caratteristiche dell'imprenditore	»	40
2.4.2. Le caratteristiche strutturali dell'impresa	»	41
2.4.3. Capacità di resilienza, risorse e competenze	»	43
2.4.4. Il ruolo del capitale sociale	»	46
3. Imprese commerciali, disastri naturali e resilienza	»	49
3.1. La crescente vulnerabilità ambientale	»	49

3.2. Disastri naturali e attività di business	pag.	51
3.2.1. I fattori che stimolano un positivo recovery d'impresa	»	55
3.3. L'impatto dei disastri naturali sul commercio al dettaglio	»	57
3.3.1. Disastri naturali e imprese commerciali al dettaglio	»	59
3.3.2. I cambiamenti nei comportamenti d'acquisto	»	61
3.4. La letteratura su resilienza e retail	»	63
4. La ricerca empirica	»	65
4.1. L'obiettivo della ricerca empirica	»	65
4.2. Il sisma 2012 in Emilia	»	66
4.3. Il disegno di ricerca	»	69
4.3.1. La metodologia di indagine qualitativa	»	73
4.3.2. La metodologia di indagine quantitativa	»	75
5. L'indagine qualitativa	»	79
5.1. L'obiettivo dell'indagine qualitativa	»	79
5.2. I focus group	»	79
5.2.1. Il focus group istituzionale	»	80
5.2.2. Il focus group con gli operatori del settore	»	84
5.3. Le interviste semi-strutturate	»	89
6. L'indagine quantitativa	»	99
6.1. L'obiettivo dell'indagine quantitativa	»	99
6.2. Il questionario somministrato	»	99
6.3. Caratteristiche del campione di imprese intervistato	»	102
6.4. I risultati emersi	»	110
6.4.1. Incidenza ed effetti del sisma	»	111
6.4.2. Resilienza, capitale sociale e performance	»	117
Conclusioni	»	121
Riferimenti bibliografici	»	129

PREFAZIONE

I lunghi anni della grande crisi economica e la serie di disastri naturali che, con ineludibile regolarità, hanno continuato, anche negli ultimi anni, a segnare la vita del nostro Paese, hanno reso la resilienza un termine di grande attualità nel dibattito pubblico, che ha penetrato in modo crescente anche gli interessi di ricerca di diversi autori nel dibattito delle scienze economiche e di impresa. Il lavoro di Elisa Martinelli e Giulia Tagliazucchi si pone come un elemento di novità negli studi di management sul tema. In particolare nel panorama italiano, dove l'attenzione verso il tema della resilienza delle organizzazioni, e verso l'ambito collegato del *disaster management*, si è accesa solo di recente.

Resilienza è concetto che in passato ha stimolato l'interesse degli studiosi sotto molteplici prospettive disciplinari. Negli studi di impresa, in particolare, le prime ricerche a livello internazionale sulla resilienza risalgono alla seconda metà degli anni ottanta. In questa prospettiva disciplinare, il concetto di resilienza non si è incrociato subito col tema della capacità di reazione agli shock esterni e ai disastri naturali. I primi lavori che hanno incontrato una vasta attenzione da parte della comunità internazionale di studiosi di impresa sono stati probabilmente quelli di Karl Weick, che negli anni novanta ha prodotto una serie di mirabili studi sulle *high-reliable organizations*, che hanno acceso il dibattito sulle organizzazioni resilienti. Le ricerche si sono poi progressivamente estese oltre i confini dell'organizzazione, verso ambiti ulteriori di applicazione, quali quelli del *supply chain management*, dello *strategic management* e, in misura decisamente crescente negli anni successivi, del *crisis management* e del *disaster management*.

Nonostante il fiorire di queste correnti di studi, è opinione condivisa che nel campo del management molto resti ancora da indagare, soprattutto in

tema di fattori e condizioni che rendono la resilienza possibile, così come delle implicazioni manageriali e di policy che ne derivano.

È su questa intersezione tra resilienza organizzativa e management delle imprese in contesti ambientali interessati da disastri naturali che si pone il contributo di Martinelli e Tagliazucchi. Le due autrici mettono al centro dell'analisi le piccole imprese al dettaglio, terreno di studio ancora poco battuto negli studi italiani.

Il saggio ci conduce all'interno di un percorso, teorico ed empirico, dove il concetto di resilienza viene osservato in molte sue dimensioni evolutive. Ne voglio evidenziare alcune, quelle che mi sembrano più rilevanti.

La prima dimensione evolutiva è quella che vede la transizione da un'idea di resilienza organizzativa come risultato a quella di resilienza come processo. Non è poca cosa, sia sul piano concettuale che sul piano delle implicazioni pratiche. La resilienza come risultato, infatti, è una reazione dell'impresa all'evento critico che si svela solo successivamente all'evento stesso e che, se innescata, porta l'impresa alla ripresa. È un'attitudine a resistere, a trovare in modo contingente le modalità migliori per sfruttare le risorse esistenti e riconfigurarle, per superare la crisi e ritornare al punto di partenza precedente allo shock esogeno. La resilienza come processo, invece, è una capacità che si sviluppa prima dell'evento critico, che è tutt'uno con la storia evolutiva delle competenze dell'impresa e che, come tale, si può coltivare nel tempo. Non è tanto un'attitudine quindi, ma un insieme di competenze individuali e organizzative che evolvono nel tempo, che si modellano e riconfigurano per adattarsi sempre meglio agli eventi critici, e che possono essere oggetto di una specifica attenzione preventiva da parte dell'impresa e da parte di istituzioni locali e associazioni di categoria nelle loro azioni di policy.

È in particolare su questo terreno, quello della resilienza come processo, che il saggio sviluppa una proposta interpretativa originale: da un lato, rianoda brillantemente i nessi tra studi classici sulla resilienza e teorie evolutive, introducendo le *dynamic capabilities* come elemento costitutivo della resilienza organizzativa; dall'altro, sviluppa i collegamenti tra resilienza e teorie del capitale sociale, per aiutare a capire il ruolo giocato, per la resilienza di impresa, dalla sua capacità di sviluppare reti formali e informali con i cittadini, con le istituzioni locali, con le associazioni di categoria, per godere dei vantaggi di forme di resilienza collettiva e andare anche oltre le sole strategie di recupero, identificando nuove opportunità per la crescita d'impresa a partire dalla capacità di capire e sfruttare al meglio le condizioni del post-crisi.

La seconda dimensione evolutiva che il saggio suggerisce è quella che invita ad andare oltre gli studi sulla resilienza come caratteristica precipuamente osservabile nella grande impresa, conducendoci alla scoperta del valore della

resilienza nella piccola impresa e nei processi imprenditoriali. In questo senso, il lavoro di Martinelli e Tagliazucchi aiuta a capire i fattori e le condizioni che possono trasformare le tradizionali doti di adattabilità e flessibilità delle piccole imprese in effettiva capacità di resilienza in caso di eventi avversi, nonostante i vincoli associati alle dimensioni limitate e alle risorse scarse. Aiuta a capire anche il ruolo dell'imprenditore, nelle sue caratteristiche personali e comportamentali, e il contributo che le competenze imprenditoriali possono dare per un processo di rinnovamento strategico che si spinga oltre il semplice recupero delle funzionalità d'impresa dopo un evento critico. Insomma, si suggerisce un asse stretto tra processi evolutivi delle competenze per la resilienza e processi evolutivi delle competenze imprenditoriali che – siamo convinti – possa contribuire a rialimentare in una nuova chiave il dibattito sui modelli evolutivi delle imprese.

Il terzo sentiero di evoluzione percorso dalle due autrici si gioca sul campo delle scelte empiriche. Per differenziarsi da una tradizione di lavori sulla resilienza prevalentemente di carattere concettuale o basati su singoli casi di studio, il saggio propone due diverse analisi empiriche: una di tipo qualitativo, condotta attraverso uno studio comparato di casi, e una quantitativa, basata sulla scala più ampia di un campione di imprese. Studi empirici sul tema della resilienza organizzativa sono ancora piuttosto rari e il contributo offerto dal lavoro appare molto prezioso per sviluppare la conoscenza scientifica in questo campo. Ciò è particolarmente rilevante nel contesto italiano dove gli eventi critici quali alluvioni, calamità sismiche e altre avversità naturali si sommano ad un tessuto economico fatto di settori, imprese, territori che ancora risentono degli effetti negativi della lunga crisi economica.

La grande attualità del tema, nonché l'originalità della trattazione rendono il saggio di Elisa Martinelli e Giulia Tagliazucchi una lettura di sicuro interesse sia per la comunità accademica e manageriale, che per le varie istituzioni pubbliche e private che supportano lo sviluppo della piccola impresa. Un buon contributo per capire meglio le dimensioni e le modalità con cui la resilienza può essere valutata, migliorata nel tempo ed implementata. Un buon contributo per capire le direzioni da percorrere nella pratica manageriale e nella ricerca per sviluppare strategie di risposta efficaci ad eventi critici e contingenze negative di carattere ambientale.

INTRODUZIONE

Il tema dell'*organisational resilience* e, in particolare, della capacità di resilienza nelle imprese è diventato di grande attualità a livello scientifico, istituzionale e manageriale a seguito dell'intensificarsi di shock esterni (crisi economica, attacchi terroristici, cambiamenti climatici, disastri naturali, ecc.) che possono mettere a serio rischio la capacità di permanenza sul mercato dell'impresa (Fiksel *et al.*, 2015; Linnenluecke, 2017). Tra gli shock esterni, i disastri naturali rappresentano fenomeni di crescente manifestazione e intensità, anche a livello nazionale, particolarmente temibili per la continuità d'impresa, richiedendo distintive doti di improvvisazione e riconfigurazione del patrimonio di risorse e competenze. Inoltre, essendo la resilienza una caratteristica latente, il "*resilience potential*" di un'impresa non può essere apprezzato finché l'evento critico non si manifesta (Linnenluecke, 2017).

A livello accademico, la letteratura sulla resilienza si pone l'obiettivo di comprendere quali siano le ragioni, i fattori e le modalità che portano alcuni sistemi, individui, comunità, territori e organizzazioni a superare con successo fenomeni avversi rispetto ad altri sistemi, individui, comunità, territori, organizzazioni che mostrano invece grandi difficoltà nell'affrontare eventi critici (Bhamra *et al.*, 2011; Burnard e Bhamra, 2011; Linnenluecke, 2017; Sutcliffe e Vogus, 2003). Focalizzandosi sulle organizzazioni imprenditoriali, si evidenzia come alcune imprese siano più capaci di altre, in condizioni ambientali e di rischio similari, nel rispondere positivamente a eventi estremi e non prevedibili (Fiksel *et al.*, 2015; Gittell *et al.*, 2006).

In questo contesto, l'opera studia il tema della resilienza d'impresa rispetto ai disastri naturali, con particolare riferimento alla capacità di resilienza espressa dai piccoli imprenditori commerciali al dettaglio colpiti da una catastrofe naturale, quale il sisma.

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

Il lavoro intende contribuire in modo originale alla letteratura sull'*entrepreneur's resilience*, supportando la prospettiva che vede la resilienza non semplicemente come ripristino o "*bouncing back*", ma come modalità strategica di affrontare situazioni di crisi, ovvero "*bouncing forward*", trasformandole in capacità di crescita d'impresa e nuove opportunità. La letteratura sul tema ha trascurato la capacità di resilienza delle piccole e medie imprese (PMI): seppur limitate in dimensione e risorse, le PMI si caratterizzano per particolari doti di flessibilità e adattabilità, caratteristiche fondamentali della resilienza (Pal *et al.*, 2014), e quindi particolarmente interessanti come ambito di studio. L'opera mira a contraddistinguersi anche per l'originalità del contesto settoriale analizzato, ovvero il commercio al dettaglio, su cui mancano contributi specifici nonostante l'importanza di questo settore per i territori e le comunità locali colpiti dalla calamità. Alcuni studi hanno infatti evidenziato il ruolo chiave svolto dal commercio al dettaglio nel ritornare a una "nuova normalità" dopo il manifestarsi di un disastro naturale (Kennett-Hensel *et al.*, 2012; Liu *et al.*, 2012). Tuttavia, i risultati della letteratura sul tema sono discordanti. Chang (2010) hanno verificato che il settore distributivo al dettaglio è il primo a completare il processo di *recovery* dopo un evento naturale critico. Diversamente, altri studi hanno dimostrato che il settore retail stenta a "tenere" nel medio-lungo periodo (Pearson *et al.*, 2011) ed è quello comunque più fortemente impattato dai disastri naturali, a causa dei danni diretti e indiretti che la catastrofe produce. Wasileski *et al.* (2011) hanno evidenziato che il tasso di chiusura degli esercizi commerciali dopo un disastro naturale è particolarmente elevato rispetto a quello di altri settori economici, così come Chang (2010) ha censito una generale diminuzione nel numero di piccoli commercianti al dettaglio che sono in grado di dare continuità alla loro attività in seguito all'evento critico. Emerge quindi la necessità di ulteriori approfondimenti empirici sulle modalità con cui il piccolo commercio al dettaglio risponde alla calamità naturale. Inoltre, focalizzarsi su un unico settore permette di diminuire gli effetti distorsivi (Ayala e Manzano, 2014), consentendo un maggior grado di affidabilità delle generalizzazioni dello studio. La letteratura sul tema della resilienza si presenta poi sostanzialmente concettuale, con scarse analisi empiriche (Bhamra *et al.*, 2011);

lacuna che questo studio intende contribuire a colmare, riportando i risultati di una ricerca empirica che tratta il tema della resilienza dei piccoli imprenditori al dettaglio sia da un punto di vista qualitativo che quantitativo.

L'opera si struttura su sei capitoli, i primi tre a stampo teorico e gli ultimi tre che delineano la ricerca empirica ed i risultati emersi.

Nel primo capitolo si introduce il concetto di resilienza e il suo evolversi nella letteratura accademica, prospettiva di studio contraddistinta da un approccio multi-disciplinare. Il capitolo presenta un'attenta rassegna della letteratura sul tema, con particolare riferimento alla resilienza di natura organizzativa.

Il secondo capitolo è focalizzato sulla disamina degli studi di business e management che si sono occupati di resilienza, analizzandone le dimensioni, le componenti ed i principali fattori di influenza. Particolare dettaglio viene posto alla trattazione della resilienza imprenditoriale e delle sue componenti critiche.

Il terzo capitolo pone l'attenzione sullo specifico contesto di studio della ricerca, ovvero il commercio al dettaglio. Dopo una descrizione dei disastri naturali e del loro impatto sull'attività di impresa e sui fattori che stimolano un positivo recovery, si procede con una rassegna della letteratura sui limitati studi che si sono occupati dell'impatto dei disastri naturali sul settore commerciale e, specificamente, sulle imprese al dettaglio, evidenziando infine come la letteratura di *retail resilience* sia sostanzialmente riconducibile a una prospettiva di pianificazione urbana.

I capitoli successivi descrivono il disegno di ricerca e i risultati emersi dallo studio empirico condotto sui piccoli imprenditori al dettaglio colpiti dal sisma 2012 in Emilia. La ricerca svolta si caratterizza per l'impiego di una metodologia articolata su più livelli e tecniche di indagine.

Il quarto capitolo delinea il disegno di ricerca, la metodologia e le tecniche di indagine impiegate. Il capitolo si apre con una descrizione del sisma che ha colpito l'Emilia nel 2012, che nel nostro studio si configura come un esperimento naturale nella valutazione della capacità di resilienza delle imprese commerciali al dettaglio. Dopo aver delineato il più generale disegno di ricerca, si presentano le metodologie adottate nelle varie fasi dell'analisi empirica. In particolare, l'analisi qualitativa è svolta tramite focus group e interviste semi-strutturate a un campione di imprenditori commerciali colpiti dal disastro naturale; l'analisi quantitativa si è basata sulla somministrazione di un questionario strutturato ad un campione di imprenditori commerciali colpiti dal sisma e sull'analisi dei dati raccolti impiegando logiche statistiche di analisi multivariata.

I successivi due capitoli sono dedicati all'analisi dei risultati e a delineare gli obiettivi specifici raggiunti in ogni fase.

Il quinto capitolo è dedicato alla prima parte dell'analisi empirica. L'obiettivo specifico di questa fase qualitativa è quello di esplorare il costrutto della resilienza d'impresa utilizzando le dimensioni individuate da Kantur e İşeri-Say (2015) – *Robustness, Agility e Integrity*. A queste si aggiunge una dimensione *contextual* (Lengnick-Hall e Beck, 2005), volta a misurare l'impatto del capitale sociale d'impresa. In particolare, in questa prima fase esplorativa si intende valutare l'emergere e l'intensità delle varie dimensioni della resilienza nelle diverse fasi che contraddistinguono il manifestarsi del disastro naturale: prima del sisma; durante l'emergenza; dopo il sisma, quando si attua il possibile *recovery*.

Il sesto capitolo presenta la seconda parte dell'indagine, di tipo quantitativo, volta ad esplorare l'impatto delle dimensioni della resilienza d'impresa sulle performance. Dopo avere descritto gli obiettivi di questa fase di ricerca ed illustrato il questionario somministrato, il capitolo riporta le caratteristiche del campione di imprese e imprenditori indagato e le evidenze di tipo descrittivo emerse.

La trattazione termina con alcune considerazioni conclusive volte a discutere le evidenze emerse dalla ricerca empirica, derivandone le possibili implicazioni teoriche, istituzionali e manageriali. Dato il tema di grande attualità e interesse sia per la comunità accademica e manageriale, sia per le varie istituzioni pubbliche e private che sovrintendono o supportano lo sviluppo della piccola imprenditoria, in particolare di tipo commerciale, riteniamo che le implicazioni scientifiche, manageriali e di public policy derivanti dal lavoro possano essere di particolare interesse per i diversi pubblici di riferimento. Infine, i limiti del lavoro svolto e le possibili prospettive di continuazione del lavoro di ricerca futuro vengono delineati.

L'opera, pur essendo frutto del lavoro congiunto delle autrici può essere attribuito alle stesse nel modo seguente: Elisa Martinelli si è occupata in particolare dell'estensione dei capitoli 2, 3, 6 e delle conclusioni, mentre Giulia Tagliazucchi ha rivolto maggiore attenzione alla stesura dei capitoli 1, 4, 5 e dell'introduzione.

Il libro nasce da un progetto di ricerca applicata più ampio dal titolo "Energie Sisma Emilia" (2014-2016) condotto da un gruppo di ricerca multidisciplinare dell'Università di Modena e Reggio Emilia. Le autrici esprimono la loro più sincera gratitudine alla Fondazione Cassa di Risparmio di Modena che ha cofinanziato, insieme all'Università di Modena and Reggio Emilia e all'Azienda Unità Sanitaria Locale di Modena, la ricerca nella sua parte qualitativa.

Fondamentale il contributo alla ricerca offerto dagli imprenditori colpiti dal sisma del 2012 dei comuni di Cavezzo, Mirandola, Novi, San Felice sul Panaro, che hanno partecipato alle varie fasi del lavoro di indagine. A costoro va la nostra più sentita gratitudine e solidarietà, così come ai Sindaci e ai rappresentanti istituzionali di tali Comuni e delle Associazioni di categoria locali per il loro supporto informativo.

Si ringraziano infine anche gli studenti Valentina Corradi, Emanuele Flori, Francesco Gavioli, Fadua Harbi, Simone Torlai, che hanno contribuito, a vario titolo, alla raccolta dei dati empirici utili al presente lavoro.

1. RESILIENZA: DEFINIZIONE E CONTENUTI

1.1. Resilienza: un termine di grande appeal

La resilienza è termine diventato di grande attualità nell'ultimo decennio, soprattutto in seguito alle crisi economiche che si sono susseguite dal 2007 fino a tempi recenti (Dallago e Guglielmetti, 2012; Sabatino, 2016) e all'intensificarsi degli effetti catastrofici dei disastri naturali. Resilienza ambientale, resilienza psicologica, resilienza economica, resilienza di un sistema finanziario piuttosto che di una città, di una regione o di una comunità, ecc.; molteplici sono i contesti in cui il termine viene ora correntemente usato. Dalle trasmissioni televisive alle testate dei quotidiani, dalla medicina all'ambiente, dalle infrastrutture alla politica: «*resilience has become a fashionable buzzword [...]. It appears that everything (organizations, cities, nations) and everybody (from schoolteachers to the U.S. President) can and should be resilient*» (Boin *et al.*, 2010, p. 1).

La ricerca accademica non è rimasta immune da questa tendenza: un'indagine su Google Scholar condotta da Oppong Banahene *et al.* (2014) ha evidenziato che i contributi sulla resilienza sono aumentati del 10% tra il 1991 e il 2002, mentre di più del 60% tra il 2002 e il 2013. La resilienza è infatti divenuta una prospettiva di ricerca importante per studiare le risposte comportamentali e cognitive che individui, sistemi, comunità o organizzazioni possono manifestare quando si trovano a fronteggiare particolari eventi critici e imprevisti.

Nel presente capitolo si andranno pertanto a delineare i tratti distintivi del concetto di resilienza e l'evoluzione delle principali prospettive di studio che si sono occupate del tema. Dopo avere descritto l'origine etimologica del termine e le definizioni che alcuni principali ambiti di studio hanno dato al concetto, la trattazione passa in rassegna i principali approcci teorici sul tema, con

particolare riferimento alla disciplina in cui la resilienza ha trovato maggiore impulso iniziale a livello accademico, ovvero l'ecologia e l'approccio ecologico-sistemico; per poi specificare gli ambiti disciplinari in cui la resilienza è stata declinata all'interno delle scienze sociali. Data la prospettiva di studio in cui la presente opera si colloca, in chiusura al capitolo si presenta uno specifico approfondimento sul costrutto della *organisational resilience*.

1.2. Il concetto di resilienza

L'origine etimologica del termine resilienza deriva dalla parola latina "*resilio*", formata dall'aggiunta del prefisso *re* "indietro" al verbo *salire* "saltare", a significare "saltare indietro, ritornare in fretta". L'analisi etimologica svolta da Alexander (2013) ha evidenziato come il termine sia stato variamente impiegato nel tempo, da semplice descrittore a specifica prospettiva di studio.

Il termine resilienza appare inizialmente nelle scienze dei materiali; in fisica ed ingegneria viene utilizzato per indicare la capacità di un materiale di resistere a un urto senza spezzarsi. È infatti da tale contesto che il termine è stato mutuato per assumere successivamente una propria autonoma dignità scientifica in diverse discipline, primi tra tutti gli studi di ecologia (Holling, 1973) e di psicologia infantile (Werner e Smith, 1982). È in particolare dal lavoro seminale di Holling (1973) intitolato "*Resilience and Stability of Ecological Systems*" che sono poi scaturiti la maggior parte degli studi che la prospettiva ecologica, ma non solo, hanno portato avanti sul concetto di resilienza.

In termini generici, possiamo definire la resilienza come l'attitudine di un elemento a ritornare ad uno stato stabile dopo uno shock. Più specificamente, resilienza è il termine usato per indicare la capacità che caratterizza sistemi, individui e organizzazioni in grado di resistere, reagire e recuperare davanti all'accadimento di un evento critico che ne metta a rischio stabilità e funzionamento, minimizzandone gli effetti (Linnenluecke, 2017; Sutcliffe e Vogus, 2003, Williams *et al.*, 2017).

Molteplici sono le definizioni di resilienza che la letteratura offre¹, divergenti principalmente per oggetto e contesto di utilizzo (Tabella 1.1).

¹ Per ulteriori approfondimenti sul tema si vedano, tra le altre, le rassegne di: Bhamra *et al.* (2011), Manyena (2006), Opong Banahene *et al.* (2014).

Tab. 1.1 – Principali definizioni di resilienza nei vari ambiti disciplinari

Autori	Ambito disciplinare	Definizione
Holling (1973)	Ecologico	The measure of the persistence of systems and of the ability to absorb change and disturbance and still maintain the same relationships between state variables
Carpenter <i>et al.</i> (2001)	Socio-ecologico sistemico	The magnitude of disturbance that a system can tolerate before it transitions into a different state that is controlled by a different set of processes
Walker <i>et al.</i> (2004)	Socio-ecologico sistemico	The capacity of a system to absorb a disturbance and reorganise while undergoing change while retaining the same function, structure, identity and feedback
Horne e Orr (1997)	Organizzativo	The fundamental quality to respond productively to significant change that disrupts the expected pattern of event without introducing an extended period of regressive behaviour
Adger (2000)	Community	The ability of communities to withstand external shocks to their social infrastructure
Coutu (2002)	Individual	Resilient individuals' possess three common characteristics. These include an acceptance of reality, a strong belief that life is meaningful and the ability to improvise
Bruneau <i>et al.</i> (2003)	Disaster management	The ability of social units to mitigate hazards, contain the effects of disasters when they occur and carry out recovery activities that minimize social disruption and mitigate the effects of future earthquakes
Hamel e Välikangas (2003)	Strategic management	The ability to dynamically reinvent business models and strategies as circumstances change
Reinmoeller e van Baardwijk (2005)	Strategic management	The capability to self-renew over time through innovation
Sheffi e Rice (2005)	Supply Chain Management	Ability to recovery from disruption quickly by building redundancy and flexibility into its supply chain
Williams <i>et al.</i> (2017)	Organizzativo	The process by which an actor (i.e., individual, organization, or community) builds and uses its capability endowments to interact with the environment in a way that positively adjusts and maintains functioning prior to, during, and following adversity.

La moltiplicazione delle definizioni di resilienza e degli utilizzi in vari e diversi contesti ne costituiscono al contempo un punto di forza, ma anche di debolezza: «*While an all-encompassing, multi-interpretable idiom has attractions as a unifying concept and political vision, there is an inherent danger that the term becomes an empty signifier that can easily be filled with any meaning to justify any specific goal*» (Weichselgartner e Kelman, 2015, p. 249). Infatti, in alcuni decenni di dibattito accademico sul tema «*the definition of resilience has become so broad as to render it almost meaningless*»