

5 **La resilienza nelle reti d'impresa: i casi Slow Bike Tourism e Jubea**

Anna Cabigiosu

Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Maddalena Cipriani

Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract This chapter, based on the results of the 2023 survey, delves into the theme of resilience in networks through two significant case studies that exemplify the concept of resilience as applied to network contracts and the importance of networks for the resilience of the businesses within them. The findings suggest that the flexibility typical of network contracts is a key strength and a determining factor in overcoming critical events. Moreover, direct testimonies highlight how the network contract serves as a fertile ground for information sharing, mutual learning, and the development of a shared strategy. These are all characteristic aspects of networks that, driven by activism and coordination, support their structure by encouraging synergies that become tools for growth and the proactive overcoming of challenges.

Keywords Proactive resilience. Reactive resilience. Dynamic resilience. Network resilience.

Sommario 1 La resilienza in letteratura e nelle reti d'impresa. – 2 Metodologia della ricerca. – 3 Il caso Slow Bike Tourism. – 4 Il caso Jubea. – 5 Conclusioni.

1 La resilienza in letteratura e nelle reti d'impresa

La resilienza di una rete è definita in letteratura come la capacità di anticipare le minacce potenziali, di far fronte efficacemente agli eventi avversi e di adattarsi alle condizioni mutevoli (Duchek 2020).

Questa tematica è estremamente attuale quanto scarsamente approfondita negli studi manageriali che hanno trascurato come le strutture inter-organizzative dovrebbero essere progettate e caratterizzate per essere resilienti (Linnenluecke 2017). Gli studi sulla resilienza della supply chain suggeriscono che la resilienza di una rete è correlata alla sua a) capacità organizzativa riguardante l'insieme delle risorse che permettono di sostenere la posizione di vantaggio competitivo durante periodi turbolenti e la capacità di un'impresa di mobilitare queste risorse per un obiettivo specifico (Chahal et al. 2020); b) flessibilità che è la capacità di percepire tempestivamente uno shock esterno e di riprogettare rapidamente la propria linea d'azione (Chan 2003; Slack, Johnston, Betts 2009; Sheffi, Rice 2005; Lee, Rha 2016); c) l'integrazione della rete che consiste nella capacità di cooperare con i partner per garantire continuità in circostanze avverse (Frohlich, Westbrook 2001; Ataseven, Nair 2017; Iftikhar 2021). Da queste considerazioni si sviluppa il concetto multidimensionale di resilienza statica e dinamica.

La concettualizzazione statica della resilienza si concentra sulla capacità di una rete di assorbire o resistere all'impatto e di minimizzarne le conseguenze negative (Biringer, Vugrin, Warren 2013). Al contrario, la concettualizzazione dinamica enfatizza la capacità adattiva di una rete di imprese (Adobor 2020; Carvalho et al. 2012; Giannoccaro, Iftikhar 2020), dove l'obiettivo non è quello di tornare a uno stadio pre-disruption ma di passare a molteplici altre fasi di equilibrio.

A partire da queste premesse e sulla base della letteratura esistente, Iftikhar (2021) individua tre diverse tipologie di resilienza declinate per una rete di imprese:

- Resilienza proattiva: è una resilienza *ex ante* e si concretizza nella capacità di identificare, prevedere e monitorare potenziali eventi critici prima che interferiscano sulle funzionalità, minimizzando gli impatti (Ali, Mahfouz, Arisha 2017; Durach, Wieland, Machuca 2015).

Si ringraziano le reti Slow Bike Tourism e Jubea per la collaborazione. In particolare si vuole ringraziare Thomas Randi (Slow Bike Tourism), Marcella Prampolini (Jubea) e Antonella Sandrin (Jubea) per la disponibilità dimostrata e il tempo dedicato. Con la loro partecipazione hanno contribuito ad ampliare la ricerca sul tema della resilienza nelle reti evidenziando le dinamiche pratiche e concrete che caratterizzano il loro funzionamento e le tecniche decisionali e di gestione adottate in particolare in concomitanza con eventi critici.

- Resilienza reattiva: è un recupero ex post (recovery), e riguarda la capacità di rispondere rapidamente ai disturbi riprendendo le attività e le funzionalità originarie (Pereira, Christopher, da Silva 2014; Bhamra, Dani, Burnard 2011; Iftikhar 2021).
- Resilienza dinamica: combinando comportamenti proattivi e reattivi, rappresenta un approccio continuamente adattivo nel quale la rete è preparata ad affrontare eventi inaspettati, rispondendo e riprendendosi rapidamente dalle turbolenze per tornare allo stato originale o raggiungere una nuova posizione di equilibrio caratterizzata da prestazioni migliori (Carvalho et al. 2012; Hohenstein et al. 2015; Iftikhar 2021, 413).

Per comprendere se le relazioni inter-organizzative possono essere fonti di resilienza per le imprese è necessario inoltre analizzare il contesto in cui sono inserite e i fattori che possono metterne a rischio la sopravvivenza (Campagnolo et al. 2022). Le reti tra imprese, infatti, se da un lato forniscono maggiori informazioni e competenze per affrontare le crisi, dall'altro lato sono esposte a maggiori rischi data la numerosità degli ambienti di riferimento della rete e delle singole imprese che ne fanno parte (Cabigiosu et al. 2024).

Tipicamente i fattori di rischio di una rete di imprese possono avere diverse origini. Possono derivare dal contesto generale (macro-ambiente) e comprende eventi esterni non controllabili come forze politiche, economiche, socio-culturali, tecnologiche, legali e ambientali che si trovano al di fuori dei confini di una rete (ad es. emergenze sanitarie, cambiamento climatico, tensioni geo-politiche, etc.). Le crisi che hanno origine nel contesto generale sono caratterizzate da imprevedibilità e difficoltà di previsione, che impongono azioni di tipo reattivo, ovvero post-evento. I fattori di rischio possono poi essere legati all'ambiente competitivo della rete (micro-ambiente) come eventi che interessano il settore o i settori in cui opera una rete (ad es. aumento del costo delle materie prime, cambiamenti legislativi di settore, perdita di clienti o fornitori strategici, emergere di nuovi concorrenti). In questo contesto sono possibili azioni preparative e di anticipazione. Infine le crisi possono riguardare l'ambiente interno e comprendere eventi legati al contesto organizzativo delle imprese retiste che riguardano le imprese stesse e la loro operatività (ad es. problemi di flusso di cassa, criminii, attacchi informatici, perdita di collaboratori, guasti ai macchinari, carenze organizzative, mancanza di competenze manageriali). Le crisi che hanno origine nell'ambiente interno sono più prevedibili e rendono possibili azioni proattive pre-evento (Cabigiosu et al. 2024).

La survey condotta dall'Osservatorio 2023 su un campione di 224 reti individua alcune caratteristiche strutturali delle reti più resilienti, come la natura mista di una rete o il numero di imprese in rete.

Dalle analisi condotte sul campione di imprese partecipanti alla survey 2023 è emerso inoltre che le varie tipologie di resilienza

hanno effetti diversi sulle risposte alla crisi e la resilienza deve essere sviluppata in modo diverso a seconda dell'ambiente all'interno del quale le reti operano in quanto la capacità di anticipare, monitorare, riorganizzarsi e reagire alla crisi dipende dal settore di riferimento (Cabigiosu et al. 2024).

Mettendo in relazione nello specifico l'entità della crisi con la velocità di ripresa emerge come un'adeguata anticipazione faciliti anche le possibilità di un rapido ritorno ai precedenti livelli di operatività e come all'aumentare della perdita economica si allunghino i tempi di recupero (Cabigiosu et al. 2024). I risultati mostrano inoltre che un contenimento della perdita di fatturato è maggiormente legato alla resilienza proattiva, mentre il tempo di recupero post-crisi è maggiormente correlato alla resilienza reattiva e dinamica.

Questo capitolo va nella direzione di esplorare ulteriormente il significato di resilienza nelle reti e come questa aiuti le imprese in rete ed essere a loro volta più resilienti.

2 Metodologia della ricerca

Per l'edizione dell'Osservatorio 2024, sulla base della survey 2023, sono state selezionate le reti resilienti al fine di approfondire quali caratteristiche le rendono tali per comprendere dove si genera il fattore resilienza.

Con riferimento al questionario 2023, ai rispondenti è stato chiesto di indicare, per il triennio 2020-22, quali eventi di crisi avessero sperimentato all'interno della propria rete (riclassificandoli in base all'ambiente di origine) e con quale gravità (da 1 = 'trascurabile' a 5 = 'molto grave'). L'analisi si è concentrata sulle reti che hanno subito uno shock alto, cioè su quelle che hanno espresso risposte pari a 4 o 5 in almeno uno dei tre tipi di shock (esterno, dell'ambiente competitivo, interno).

Per individuare poi le reti molto resilienti sono stati utilizzati come riferimenti le due variabili di risposta resiliente a una crisi: la perdita di fatturato e la velocità di recupero. Sono state valutate resilienti le reti che dichiaravano una perdita di fatturato post-evento critico inferiore al 10% o che dichiaravano di non aver subito perdite. Per quanto riguarda il *time to recovery* sono state considerate come molto resilienti le reti che dichiaravano di aver avuto una ripresa immediata o non superiore a 6 mesi.

Dopo aver verificato la conformità di questi due indicatori, al fine di sviluppare una narrazione coerente in termini di resilienza, sono state isolate 15 reti. Per ragionare a parità di contesto geografico sono poi state individuate e intercettate reti ancora attive del Nord-Est. Sono quindi state individuate 3 reti, 2 delle quali hanno aderito a questo studio.

Nello specifico nei mesi di ottobre-novembre 2024 sono stati intervistati il manager di rete della rete Slow Bike Tourism, che rappresenta una rete interessata da shock dell'ambiente esterno e competitivo, e presidente e manager di rete di Jubea, che ha affrontato shock dell'ambiente competitivo.

3 Il caso Slow Bike Tourism

Slow Bike Tourism è una rete contratto istituita nel 2017 che nasce per sviluppare un progetto interamente dedicato al turismo in bicicletta.¹ Originariamente a livello formale sono state coinvolte 5 imprese al fine di iniziare in modo agile. Con il tempo si sono aggregate altre realtà fino a coinvolgerne ad oggi 17, alle quali si aggiungono ulteriori partnership con aziende non formalmente in rete ma che collaborano con la stessa. Le imprese retiste sono di piccole dimensioni eccetto una sola azienda di medie dimensioni. Geograficamente le imprese che fanno parte della rete si collocano prevalentemente in Emilia-Romagna, con una realtà situata in Toscana. Le province nelle quali sono dislocate le imprese sono: Ravenna, Bologna, Ferrara e Firenze.

Slow Bike Tourism è una rete di tipo orizzontale che comprende imprese che appartengono a filiere diverse.

Il principale ambito di attività della rete è quello dei servizi turistici. Slow Bike Tourism organizza tour in Romagna alla scoperta dei tesori naturalistici, artistici e culinari del territorio, propone una serie di percorsi gastro-ludici adatti a tutti e offre servizi come cicloguide/accompagnamento, noleggio, mappe/attrezzatura, kit da viaggio, appartamenti, pranzi/cene, barca (skipper, tasse, gasolio), assicurazioni. L'offerta può comprendere quindi diversi pacchetti e tour personalizzati tarati sulle esigenze di ciascuno. È possibile noleggiare bici di varie misure e ogni percorso è fornito di una guida cartacea che permette di pedalare in autonomia. Fondamentale è l'assistenza meccanica lungo il tragitto che può essere fornita direttamente dall'accompagnatore (Ciclo Guida), se presente nella scelta di viaggio, o nei Punto Bici attivi sui percorsi, veri e propri centri di assistenza dove si può sostituire una bici danneggiata o riconsegnarla. La missione di Slow Bike Tourism è quella di permettere al cicloturista di vivere, gustare, toccare con 'ruota' un territorio e conoscerlo attraverso le sue peculiarità, gli angoli nascosti e le eccezionalenze che lo caratterizzano.

Inizialmente la rete nasce con l'obiettivo di farsi conoscere e promuovere il territorio attirando clienti soprattutto esteri.

¹ <https://www.slowbiketourism.com>.

Il progetto nasce dalla visione di Thomas Randi, fondatore e manager di rete. Randi, prima di istituire la rete, attraverso indagini e ricerche nelle fiere di settore sull'appetibilità della destinazione Romagna, ha analizzato le problematicità che non consentivano il decollo della destinazione per il comparto dei tour in bicicletta ed è emerso che la Romagna era una destinazione ricca di bellezze ma slegate tra loro. Per vendere il prodotto Romagna doveva esserci un unico interlocutore, un unico brand e un unico logo. Per fare ciò, andando a valorizzare l'offerta esistente a livello enogastronomico, culturale e storico, la soluzione è stata individuata nella rete contratto tra imprese che volevano la garanzia di poter mantenere la propria autonomia e di poter collaborare e condividere un progetto e un obiettivo (in questo caso lo sviluppo del turismo) in modo snello e flessibile.

Slow Bike Tourism è stata istituita nel dicembre del 2017 ma per arrivare a formalizzare l'aggregazione di imprese ci sono voluti due anni di colloqui e incontri con partner tra i quali era già presente una radicata conoscenza e fiducia reciproca, e di narrazioni del progetto (raccontare a cosa poteva servire una rete e convincere sulla sua utilità). La scelta degli attori si è concentrata nell'evitare di riunire insieme troppi concorrenti in quanto nel turismo in bicicletta incoming non ci sono flussi elevatissimi e di conseguenza è inutile coinvolgere tanti hotel nella stessa zona o numerose cantine nello stesso territorio. Sono state selezionate inizialmente un'azienda che si occupava delle bici, un'agenzia viaggi, un hotel, una cantina, una tipografia (per stampare le mappe).

Il numero di retisti negli anni è cresciuto, è aumentata la capacità di cooperare e lavorare insieme anche tra realtà che potrebbe essere in competizione tra loro, così come la fiducia nel progetto.

La scelta del contratto di rete riguarda anche la specificità del settore di riferimento. La produzione turistica tipicamente offre un prodotto intangibile e complesso, composto da parti offerte da soggetti diversi. Il prodotto turistico è strettamente legato a un territorio ed è caratterizzato dalla simultaneità tra produzione e consumo che sono fasi intrinsecamente connesse all'ambiente specifico. Il prodotto è composito e necessita di un elevato coordinamento: le attività devono essere aggregate in un'offerta sistematica che richiede un elevato sforzo di organizzazione (Martini 2017). In risposta, lo strumento della rete d'impresa risulta essere molto utile per soddisfare quest'esigenza. Un approccio di network in cui le imprese si uniscono in una rete di relazioni in grado di rispondere alle necessità dell'utilizzatore, può essere un modello di offerta efficace. Il contratto di rete permette di realizzare una strategia che conferisce sistematicità e integrazione all'offerta turistica anche in un'ottica di medio-lungo periodo e consente alle imprese di raggiungere obiettivi che non avrebbero potuto raggiungere agendo autonomamente ma solo attraverso la collaborazione di diversi soggetti.

Dal 2018 c'è stato un ulteriore step rispetto alle attività originarie che ha visto il coinvolgimento di tour operator selezionati dalla fiera di Rimini e provenienti da tutto il mondo. I tour operator non sono entrati nel contratto di rete ma attraverso collaborazioni e partnership sono riusciti insieme a fare promozione. Grazie a questa sinergia si cominciano a formare i primi gruppi di turisti stranieri. Durante questo processo la rete non ha ricevuto fondi per l'attività ad eccezione di un piccolo contributo da parte del Comune di Ravenna per l'educational con tour operator selezionati.

La rete ha anche conosciuto un'evoluzione commerciale. La rete si occupa di turismo incoming e mentre il primo obiettivo era riuscire a creare un gruppo di lavoro, attualmente l'obiettivo da ricercare è quello di creare una rete commerciale. Slow Bike Tourism sta sviluppando questi aspetti rivolgendosi ad associazioni e agenzie che vendono i tour nei loro cataloghi.

La nascita della rete è avvenuta tra Faenza e Ravenna e inizialmente il controllo e il coordinamento venivano gestiti efficacemente dal manager di rete. Poi negli anni la rete si è ampliata raggiungendo anche altri territori come ad esempio San Marino. Nel nome Slow Bike Tourism non c'è una connotazione territoriale proprio perché la bici non ha confini. Però, più la rete si allarga, più sono necessarie figure che conoscano quelle zone e le loro eccellenze in modo da avere dei punti di riferimento che riescano efficacemente a valorizzare il territorio.

Si crea quindi una rete di relazioni permeate di fiducia, comunicazione, collaborazione e flessibilità e si porta avanti un format replicabile nei diversi territori che rappresenta un'ulteriore spinta per crescere.

Un evento che ha messo in seria difficoltà la vita stessa e la continuità della rete è stata la pandemia di COVID-19. Lo shock subito da Slow Bike Tourism è compreso nel macro-ambiente ed è una crisi caratterizzata da elevata difficoltà di previsione (Miller 1992). Nei periodi successivi allo shock la difficoltà principale riscontrata dal manager di rete è stata mantenere unita l'aggregazione e comprendere come il mercato del turismo sarebbe cambiato.

Durante il COVID è stato molto difficile mantenere l'unità e la motivazione. I costi effettivi della rete sono modesti e variabili, il che ha permesso di mantenere in vita la rete. La rete non ha infatti dipendenti e il coordinamento è garantito dal manager di rete. Tuttavia, per alcune imprese continuare a farne parte è stato uno sforzo considerando il fatto che alcuni retisti durante la pandemia erano in serie difficoltà essendo tutte imprese di piccole dimensioni che stavano attraversando un grave periodo di incertezza e dovevano razionalizzare le loro risorse, come ristoratori e albergatori che per settimane non hanno potuto operare.

Per superare questa fase è servita una buona organizzazione e motivazione. Era importante tenere viva la convinzione che la re-

te rappresentasse uno strumento utile per riuscire ad avere visibilità, partecipare a fiere, far parte della destinazione Romagna, avere una strategia comunicativa che coinvolgesse anche i social network. Con il COVID l'attività commerciale della rete si è temporaneamente fermata ma la rete relazionale interna ed esterna è stata mantenuta per condividere informazioni e progetti per il riavvio delle attività. Inoltre, la rete ha permesso di continuare a mantenere monitorato il mercato per comprenderne i cambiamenti. Nel periodo immediatamente precedente alla pandemia cominciavano ad arrivare i primi gruppi di turisti stranieri; la pandemia ha interrotto inizialmente questi flussi ma la rete ha continuato a mantenere le relazioni con i tour operator. Questa trama di relazioni ha permesso alla rete di capire come il COVID aveva segnato le abitudini dei consumatori. In particolare, mentre prima i viaggi di gruppo avevano un peso significativo, la nuova tendenza è prediligere piccoli gruppi o viaggi individuali. Dopo le fasi acute della pandemia la ripresa è stata immediata.

Slow Bike Tourism ha quindi dimostrato una resilienza reattiva incardinata nella flessibilità delle attività distintiva della rete contratto, ha dimostrato inoltre un'attenzione continua e una capacità di monitorare costantemente l'ambiente esterno in evoluzione pur non essendo riuscita a prevederne gli accadimenti. Infine ha saputo riprendere rapidamente l'attività modellando l'offerta in modo dinamico sulle nuove esigenze e abitudini del turista, raggiungendo una nuova posizione di equilibrio che si dimostra essere in crescita.

Infine Slow Bike Tourism ha dichiarato di non avere un impatto molto significativo sulla resilienza delle singole imprese in rete, poiché ad oggi pesa poco su loro fatturato, anche se ha contribuito positivamente nella fase di ripresa.

4 Il caso Jubea

Jubea è una rete contratto istituita nel 2022 che comprende ad oggi 14 piccole imprese.²

Geograficamente le imprese che fanno parte della rete si collocano a Nord-Est tra le regioni di Emilia-Romagna (7), Veneto (6) e Friuli-Venezia Giulia (1, impresa capofila). Le province nelle quali sono dislocate le imprese sono: Reggio Emilia (5), Padova (3), Modena (2), Treviso (2), Vicenza (1), Pordenone (1, impresa capofila).

È una rete mista che combina imprese che appartengono alla stessa filiera produttiva ma anche imprese che operano in filiere diverse.

² <https://www.youtradeweb.com/mappa-distribuzione-edile/gruppoappartene/gruppo-jubea/>.

La rete opera nel settore del commercio con particolare riferimento all'edilizia: i retisti sono tutti rivenditori di materiale da costruzione. La rete Jubea nasce da un gruppo di magazzini edili con una stessa visione e con trascorse esperienze di aggregazione condivise. Jubea nasce con l'obiettivo di presentarsi come un gruppo di imprese che lavorano, interagiscono e condividono esperienze oltre le diversità di ciascun territorio in termini di acquisizione di prezzi e gestione del magazzino.

Uno degli obiettivi principali è quello di condividere esperienze, conoscenze e risorse intangibili, in quanto l'interazione e lo scambio di informazioni tra persone attente e attive è molto utile in questo settore.

Inoltre, tra le esigenze più sentite per un commerciante edile vi è quella di trovare le condizioni migliori per operare nel mercato, in particolare in termini di prezzo. Tra i motivi di costituzione più rilevanti indicati nella survey 2023 vi è «Aumentare il potere contrattuale». La sfida del consorzio di rete è contrattare degli accordi di acquisto con i fornitori tenendo presente la diversità di territorio e le specificità regionali.

I fondatori della rete si erano conosciuti all'interno di un consorzio ma quest'ultimo sistema strutturato non riusciva più a dare le risposte rapide che i cambiamenti del settore richiedevano e di conseguenza i vari magazzini, una volta usciti dal consorzio, si sono chiesti quale potesse essere la struttura più adatta per affrontare le difficoltà del mercato. Le realtà di aggregazione più diffuse nel settore dei magazzini edili erano consorzi o multipoint (entità padronali con più punti vendita) ma spesso risultavano poco funzionali in quanto appesantivano l'attività dell'azienda. Il contratto di rete era poco conosciuto e utilizzato nel settore in questione mentre era diffuso in ambito idraulico. Dopo ricerche e studi i vari magazzini hanno pensato di adottare questo sistema organizzativo snello e privo di sovrastrutture.

La nascita di Jubea deriva quindi da un travaso migliorativo dal consorzio alla rete. La rete, anche immediatamente dopo l'esperienza consorziale, era già attiva nei fatti in termini di relazioni, ma a questa struttura molle era necessario dare un esoscheletro per permetterle di farsi identificare e darsi un'identità. Questo periodo di transizione è durato circa un anno e ha portato nel febbraio 2022 a ufficializzare la rete negli atti.

Elemento chiave dell'aggregazione è la collaborazione. Tutti i retisti mettono a disposizione lavoro, esperienza, capacità e tutti possono usufruire di questi elementi. Alla base di queste relazioni ci sono valori come la serietà, l'onestà e la condivisione profonda dell'ideale che l'unione fa la forza. Jubea nasce così da un piccolo gruppo che decide di darsi una struttura formale e poi negli anni ha visto aggregarsi anche altri soggetti.

I membri della rete operano tutti nello stesso ambito offrendo prodotti molto simili tra loro con strategie di posizionamento affini ma rivolgendosi a stakeholder differenti a monte e a valle e servendo aree geografiche diverse; conseguentemente tra i retisti non c'è competizione ma collaborazione. Le imprese loro clienti spesso si spostano nel territorio (soprattutto con il PNRR) e quindi la rete diventa un aiuto per il retista ma anche per i clienti che in aree geografiche diverse possono contare sul supporto della rete. Quando ad esempio un'impresa edile del Friuli-Venezia Giulia si sposta in Emilia-Romagna, il retista emiliano fa da base al retista friulano per poter continuare a seguire il cliente. Di conseguenza quando il cliente si muove capisce di avere un appoggio identico a quello di origine in termini di affidabilità, possibilità di prezzo, servizio e materiali. Come fondamento vi è una rete di relazioni e uno scambio di informazioni che permette di far sì che il cliente veda i singoli magazzini come una cosa sola.

Nel corso del tempo il legame tra partner si è rafforzato intensificando la rete di relazioni: sono aumentati sia gli accordi informali sia quelli formali ed è cresciuta la frequenza degli incontri. In particolare, essendo una rete popolosa rispetto alla media, dal punto di vista decisionale il legame di condivisione è continuo: i membri della rete sono consapevoli delle attività che si svolgono in rete e le attività della rete sono ben coordinate. Inoltre, i problemi che si verificano in rete vengono affrontati e risolti in modo collaborativo. Gli incontri tra retisti avvengono mensilmente su Zoom con un dialogo aperto mentre circa cinque volte all'anno si trovano a rotazione nelle sedi dei magazzini di ciascuno così da conoscere dall'interno anche la realtà del collega in un'ottica di apprendimento continuo.

Per l'efficacia e l'armonia che la rete sta dimostrando si prevede che verrà rinnovata a scadenza.

Nel questionario somministrato nel 2023 la rete Jubea dichiara di aver subito uno shock dell'ambiente competitivo con un valore pari a 4 su scala Likert 1-5. Questo contesto, chiamato anche micro-ambiente, comprende eventi che interessano il settore in cui la rete opera come ad esempio aumenti del costo dei materiali, dei servizi o del lavoro; cambiamenti legislativi; perdita di clienti o fornitori importanti; nuovi concorrenti, difficoltà di accesso al credito o alla finanza. Le forze del micro-ambiente influenzano direttamente l'operatività della rete e la rete può solo parzialmente influenzare l'ambiente competitivo (Miller 1992).

I momenti di difficoltà nel settore in cui la rete opera sono trasversali, orizzontali: se c'è la crisi nel mercato edile c'è per tutti. In particolare, le crisi che Jubea ha dovuto affrontare e che hanno creato difficoltà nel funzionamento della rete riguardano tre diverse problematiche.

In primo luogo, il dinamismo del settore nel quale si trovano ad operare che impone la necessità per i magazzini edili di unirsi in ag-

gregazioni. I retisti erano consapevoli del fatto che da soli non potevano sopravvivere perché il mercato del materiale edile è sempre in evoluzione per prodotti, prezzi, cambi di proprietà del fornitore, etc. Questa è stata la prima esigenza e la prima criticità che le singole aziende hanno dovuto affrontare e che hanno risolto istituendo il contratto stesso. Il settore in cui operano impone questo tipo di aggregazioni per rimanere sul mercato ed essere sempre aggiornati e competitivi.

Una problematica che la rete si è poi trovata a dover affrontare ha riguardato la difficoltà per il mercato dell'edilizia nel reperire materiali durante il boom edilizio. La rete è nata agli albori di questo periodo di incremento produttivo con il superbonus 110% quindi in una fase caratterizzata da una fatica considerevole nel procurare materiali con incrementi di prezzo notevoli anche per le condizioni del mercato estero. La soluzione a questa criticità è stata proprio lo sviluppo dell'organizzazione a rete, mediante gli aspetti di condivisione continua e supporto reciproco.

Attualmente la rete sta affrontando un altro tipo di shock: il rallentamento e la frenata del mercato. Si è passati così dall'ubriacatura esponenziale dei fatturati a un loro significativo ridimensionamento.

Riguardo a quest'ultima crisi che Jubea e l'intero settore dell'edilizia stanno affrontando, i retisti si sono resi conto che la stanno fronteggiando in modo efficace e positivo. Negli incontri mensili all'interno dei quali si confrontano ed esaminano il presente e il futuro, i numeri danno conforto: dalle analisi emerge come, nonostante la decrescita, stiano affrontando bene il momento e come, mediante condivisione e dialogo, si sviluppino spunti di riflessione per affrontare il mercato sempre meglio.

Fondamentale per superare questa crisi nello specifico ma in generale tutte le criticità che si presentano nel percorso della rete, risulta essere la capacità di monitorare costantemente l'ambiente esterno in cui la rete opera e riuscire a prevedere i rischi per la rete e i conseguenti cambiamenti di performance.

Già verso la fine del 2023 alcuni retisti cominciavano a percepire i primi segnali di cambiamento e di conseguenza hanno cominciato a condividere impressioni e sensazioni con gli altri membri. Tra retisti si comunicava mettendo in allarme e cercando di sottolineare l'importanza di guardare attentamente il contesto circostante. Ad esempio si è cominciato a considerare con attenzione la partenza del PNRR valutandolo non solo in termini di mega opere, alle quali la rete non riesce comunque ad accedere, ma tenendo presente che Comuni e Regioni avrebbero potuto iniziare a svolgere lavori sul territorio che, se presi in carico dalle imprese che i retisti servono quotidianamente, impongono necessariamente di doversi attrezzare con nuovi prodotti e altri materiali. Lo scambio di informazioni tra retisti fa sì che queste situazioni emergano prima che avvengano. La re-

te riesce proattivamente a prepararsi ed attrezzarsi ai cambiamenti del mercato adattando la propria offerta sulle esigenze emergenti. L'aggregazione aiuta i membri stessi a prevedere il cambiamento e a prevenire le difficoltà dimostrandosi fondamentale dal momento che ciascuna azienda singolarmente è poco incisiva sulle dinamiche del mercato. Spesso il singolo magazzino si trova in balia di eventi più grandi e incontrollabili come ad esempio il flusso di acquisizioni dei fornitori da parte di multinazionali che impone un approccio completamente diverso che viene appreso con e attraverso la condivisione di esperienze e informazioni. Risulta quindi fondamentale l'apprendimento e la condivisione di sensazioni, tendenze e atteggiamenti, oltre che dimostrarsi attenti, uniti e aperti al cambiamento, perché difficilmente il singolo magazzino che si chiude egoisticamente e considera il collega come un concorrente riesce ad affrontare il mercato. La vera forza di un gruppo che fa rete è riuscire ad essere snelli e agili al cambiamento.

Le crisi subite sono diverse nella loro natura e negli effetti ma il modus operandi per affrontarle è lo stesso: i retisti si sono sempre dimostrati attenti nel continuare ad informarsi sui materiali emergenti e sulle nuove condizioni del mercato, si sono impegnati a mantenere sempre contatti molto personali con i fornitori e a mettere queste relazioni a disposizione della rete.

Il legame con i fornitori è molto forte ed è fondamentale il contributo che essi danno dal momento che hanno una visione d'insieme del territorio nazionale. Nel dialogo e nel confronto tra retista e fornitore emergono spesso sensazioni utili per dare indicazioni di rotta. Il magazzino non deve solo acquistare e vendere ma relazionarsi con il fornitore, entrare in sintonia con lui e instaurare un legame di fiducia reciproca perseguitando una strategia che permetta di mantenere una certa visibilità sul territorio.

Jubea è riuscita a entrare in una logica di collaborazione e dialogo con i fornitori perché acquistare fuori dai contratti siglati a inizio anno è poco conveniente sia per i retisti sia per i fornitori: i retisti perdono del guadagno e i fornitori perdono un punto di riferimento che con un unico contratto ha una decina di clienti che gli affidano un fatturato. È necessario finalizzare con il fornitore una certa serietà e marginare a fine anno il premio.

Nella rete non solo i retisti sono indispensabili gli uni agli altri ma anche tutti i vari attori del mercato (i loro fornitori, trasportatori, agenti) e le relazioni che si instaurano con questi.

La struttura principale di un commerciante è comprare per poter rivendere a prezzi competitivi quindi una parte considerevole del loro lavoro è essere 'sul pezzo sul prezzo', il che impone di dover svolgere continuamente una ricerca di prezzo e metterla a disposizione degli altri. La condivisione e il confronto quotidiano sono alla base del funzionamento della rete e del suo successo.

I retisti suggeriscono vicendevolmente anche cambiamenti nei livelli delle scorte e inoltre il singolo retista si può approvvigionare dal retista vicino per mantenere più basso il magazzino. Dal momento che attualmente l'incidenza del trasporto è una parte molto significativa del prezzo, spesso durante le crisi la tendenza è a diminuire le scorte perché è un capitale investito meno importante. I retisti cercano dunque di collaborare mettendo insieme ad esempio ordini congiunti che permettono di abbassare i prezzi.

Fortunatamente finora per Jubea non c'è stata ancora l'esigenza di intervenire per fronteggiare il calo del mercato in termini di scambi di persone o mezzi.

Jubea è una rete fatta di imprese che operano nello stesso settore e nello stesso livello della catena di fornitura quindi creano interessanti sinergie oltre agli aspetti tecnico-economici degli acquisti. Nell'analizzare la resilienza di Jubea emerge il tema della condivisione di informazioni, dell'apprendimento reciproco e della definizione di una strategia univoca.

La rete è caratterizzata da una resilienza di tipo reattivo che emerge nella sua capacità di rispondere rapidamente ai disturbi con le risorse a disposizione in modo flessibile e agile. Jubea, nel questionario 2023, ha dichiarato che, a seguito dello shock subito, il fatturato complessivo della rete si è ridotto meno del 10% e la rete ha impiegato meno di 6 mesi per riprendersi completamente dall'evento.

Jubea dimostra anche una resilienza proattiva e cioè una resistenza *ex ante*, che si concretizza nella capacità di identificare e prevedere potenziali eventi critici prima che accadano, attraverso il monitoraggio continuo dell'ambiente esterno, oltre che il confronto e lo scambio dinamico di informazioni, sensazioni ed esperienze.

Fondamentale nella rete è infine la capacità di adattarsi ai cambiamenti apportando modifiche a livello operativo.

5 Conclusioni

Questo capitolo ha esplorato la capacità delle reti di anticipare, gestire e reagire alle crisi, partendo dai dati della survey 2023 e analizzando due casi studio: Slow Bike Tourism e Jubea. Le evidenze emerse sottolineano il ruolo fondamentale delle reti d'impresa nel promuovere la resilienza organizzativa, evidenziando caratteristiche strutturali e dinamiche comuni che possono ispirare manager e decisori strategici.

Il contratto di rete si è dimostrato uno strumento estremamente snello e flessibile. La sua struttura leggera, priva di sovrastrutture burocratiche, consente di mantenere bassi i costi operativi anche in condizioni di crisi, rendendo più agili i processi decisionali. Questa flessibilità organizzativa è supportata da una fitta rete di relazioni.

ni che favorisce il confronto continuo tra i partecipanti e il monitoraggio dell'ambiente esterno. La capacità di adattarsi rapidamente a scenari in evoluzione rappresenta infatti un elemento chiave per affrontare crisi di varia natura, dal macro-ambiente (ad es. pandemia) all'ambiente competitivo specifico.

Dai dati quantitativi raccolti dall'Osservatorio e dai casi studio analizzati, emerge inoltre una correlazione positiva tra la dimensione della rete e il livello di resilienza. Le reti di maggiori dimensioni tendono a presentare livelli più elevati di resilienza, sia proattiva che reattiva e dinamica. Questo è dovuto a diversi fattori:

- maggiore disponibilità di risorse e competenze complementari;
- incremento delle opportunità di condivisione di informazioni rilevanti;
- riduzione della probabilità di interruzione delle attività della rete grazie alla diversificazione delle imprese coinvolte.

Le reti popolose e di tipo misto/orizzontale, come Slow Bike Tourism e Jubea, sono particolarmente efficaci nel raccogliere informazioni dalle imprese retiste, favorendo strategie adattive e innovative che permettono di rispondere prontamente alle sfide del mercato.

In conclusione, le evidenze raccolte offrono preziose indicazioni per i manager che intendono costruire o rafforzare reti resilienti:

- Valorizzare la dimensione della rete: ampliare il numero di partecipanti consente di incrementare la resilienza complessiva e di accedere a risorse diversificate e complementari.
- Favorire una composizione mista/orizzontale: collaborare con imprese di settori differenti permette di massimizzare la diversificazione informativa e creare sinergie operative.
- Promuovere una struttura organizzativa agile: ridurre le sovrastrutture e i costi fissi per garantire maggiore flessibilità nelle decisioni strategiche.
- Investire nel monitoraggio continuo: utilizzare i flussi informativi interni alla rete per anticipare cambiamenti di mercato e sviluppare strategie proattive.
- Coltivare relazioni di fiducia: costruire una cultura collaborativa basata sulla condivisione di esperienze, conoscenze e risorse per affrontare le crisi in modo congiunto.

I casi di Slow Bike Tourism e Jubea dimostrano che, nonostante le differenze settoriali, le reti resilienti condividono elementi fondamentali come la flessibilità, la capacità di monitorare l'ambiente esterno e l'attitudine a modellare l'offerta sulla base delle esigenze emergenti. Questi risultati sottolineano l'importanza di strategie collaborative per affrontare sfide imprevedibili e complesse.

Bibliografia

- Adobor, H. (2020). «Supply Chain Resilience: An Adaptive Cycle Approach». *The International Journal of Logistics Management*, 31(3), 443-63.
<https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2020-0019>
- Ali, A.; Mahfouz, A.; Arisha, A. (2017). «Analysing SC Resilience: Integrating Constructs in a Concept Mapping Framework Via a Systematic Literature Review». *Supply Chain Management*, 22(1), 16-39.
<https://doi.org/10.1108/SCM-06-2016-0197>
- Ataseven, C.; Nair, A. (2017). «Assessment of Supply Chain Integration and Performance Relationships: A Meta-Analytic Investigation of the Literature». *International Journal of Production Economics*, 185, 252-65.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.01.007>
- Bhamra, R.; Dani, S.; Burnard, K. (2011). «Resilience: The Concept, a Literature Review and Future Directions». *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-93.
<https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>
- Biringer, B.E.; Vugrin, E.D.; Warren, D.E. (2013). *Critical Infrastructure System Security and Resiliency*. 1st ed. Boca Raton: CRC Press.
<https://doi.org/10.1201/b14566>
- Cabigiosu, A. (2024). *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2023*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari.
<https://doi.org/10.30687/978-88-6969-788-3>
- Cabigiosu, A.; Campagnolo, D.; Cipriani, M.; Gianecchini, M.; Mascia, D.; Pittino, D. (2024). «La resilienza nelle reti d'impresa». *Cabigiosu* 2024, 71-89.
<https://doi.org/10.30687/978-88-6969-788-3/005>
- Campagnolo, D.; Gianecchini, M.; Gubitta, P.; Leonelli, S.; Tognazzo, A. (2022). «SMEs Facing Crisis: Ideal Response or Equifinal Reactions?». Vrontis, D.; Thrassou, A.; Weber, Y.; Shams, R.; Tsoukatos, E.; Efthymiou, L. (eds), *Business Under Crisis: Contextual Transformations*, vol. 1. Cham: Palgrave Macmillan, 63-84.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-76567-5_4
- Carvalho, H.; Barroso, A.; Machado, V.; Azevedo, S.; Cruz-Machado, V. (2012). «SC Redesign for Resilience Using Simulation». *Computers and Industrial Engineering*, 62(1), 329-41.
<https://doi.org/10.1016/j.cie.2011.10.003>
- Chahal, H.; Gupta, M.; Bhan, N.; Cheng, T.C.E. (2020). «Operations Management Research Grounded in the Resource-Based View: A Meta-Analysis». *International Journal of Production Economics*, 230, Article 107805.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107805>
- Chan, F.T. (2003). «Performance Measurement in a Supply Chain». *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 21(7), 534-48.
<https://doi.org/10.1007/s001700300063>
- Duchek, S. (2020). «Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization». *Business Research*, 13(1), 215-46.
<https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Durach, C.F.; Wieland, A.; Machuca, J. (2015). «Antecedents and Dimensions of Supply Chain Robustness: A Systematic Literature Review», in Saenz, M.J.; Koufteros, X. (eds), «Literature Reviews in Supply Chain Management and Logistics», special issue, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(1/2), 118-37.
<https://doi.org/10.1108/IJPDLM-05-2013-0133>

- Frohlich, M.T.; Westbrook, R. (2001). «Arcs of Integration: An International Study of Supply Chain Strategies». *Journal of Operations Management*, 19(2), 185-200.
[https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(00\)00055-3](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(00)00055-3)
- Giannoccaro, I.; Iftikhar, A. (2020). «Mitigating Ripple Effect in Supply Networks: The Effect of Trust and Topology on Resilience». *International Journal of Production Research*, 60(4), 1178-95.
<https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1853844>
- Hohenstein, N.; Feise, E.; Hartmann, E.; Giunipero, L. (2015). «Research on the Phenomenon of SC Resilience: A Systematic Review and Paths for Further Investigation». *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 45, 90-117.
<https://doi.org/10.1108/IJPDLM-05-2013-0128>
- Iftikhar, A.; Purvis, L.; Giannoccaro, I. (2021). «A Meta-Analytical Review of Antecedents and Outcomes of Firm Resilience». *Journal of Business Research*, 135 (October), 408-25.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.048>
- Lee, S.M.; Rha, J.S. (2016). «Ambidextrous SC as a Dynamic Capability: Building a Resilient SC». *Management Decision*, 54(1), 2-23.
<https://doi.org/10.1108/MD-12-2014-0674>
- Linnenluecke, M.K. (2017). «Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda». *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Martini, U. (2017). *Management e marketing delle destinazioni turistiche territoriali. Metodi, approcci e strumenti*. Milano: McGraw-Hill Education.
- Miller, K.D. (1992). «A Framework for Integrated Risk Management in International Business». *Journal of International Business Studies*, 23(2), 311-31.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490270>
- Pereira, C.; Christopher, M.; da Silva, L.A. (2014). «Achieving SC Resilience: The Role of Procurement». *Supply Chain Management*, 19, 626-42.
<https://doi.org/10.1108/SCM-09-2013-0346>
- Sheffi, Y.; Rice, J. (2005). «A SC View of Resilient Enterprise». *MIT Sloan Management Review*, 47(1), 41-8.
<https://sloanreview.mit.edu/article/asupply-chain-view-of-the-resilient-enterprise/>
- Slack, N.C.; Johnston, S.; Betts, A. (2009). *Operations and Process Management: Principles and Practices for Strategic Impact*. London: Pearson Education.