

## CASE STUDY

### “RETE LEONARDO”

## PICCOLE IMPRESE E PROFESSIONISTI IN RETE: COME FARE NETWORKING PER MIGLIORARE LA COMPETITIVITÀ

di *Enrica Sacchi*

### 1. Premessa

La prima parte dell'articolo è dedicata all'analisi dello strumento giuridico del contratto di rete introdotto in Italia dalla Legge n. 33 del 9 aprile 2009 ed all'esame della sua diffusione sul territorio nazionale.

Successivamente, il lavoro si concentra sullo studio del contratto “Rete Leonardo”, stipulato in Toscana tra otto imprese operanti nel settore dei servizi, in particolare nella consulenza di direzione alle imprese. La scelta del caso specifico è legata agli elementi di innovatività che lo contraddistinguono. Esso rappresenta il primo contratto di rete stipulato con l'intenzione di creare una comunità professionale di esperti nell'ambito della consulenza alle imprese che prevede anche il coinvolgimento di liberi professionisti. L'obiettivo perseguito è, da un lato, quello di unire le forze delle piccole imprese per sconfiggere la concorrenza delle società di consulenza multinazionale ed aggredire clienti di medie dimensioni e, dall'altro lato, quello di mantenere le peculiarità distintive delle aziende di minore dimensione come la flessibilità, la vicinanza al cliente e la conoscenza del territorio.

### 2. Le reti di impresa nel tessuto economico Italiano

Nel corso degli ultimi decenni le sfide poste dal mercato globale, sempre più complesso e caratterizzato da forti elementi di discontinuità, hanno evidenziato le criticità delle strutture organizzative delle imprese integrate verticalmente che si erano diffuse in Italia a partire dagli anni '60, adatte per lo sfruttamento delle economie di scala, ma meno efficaci nel fronteggiare l'attuale turbolenza ambientale. Per tale motivo, le imprese hanno iniziato a dotarsi di organizzazioni snelle e flessibili, più adatte a cogliere le opportunità offerte dagli scenari macroeconomici e a sopportare minacce sempre meno pianificabili. In particolare, le imprese hanno sperimentato nuove configurazioni organizzative, caratterizzate da legami orizzontali e forme di interazione tra aziende, realizzando percorsi di sviluppo “ester-

no" basati sull'adozione di strategie reticolari (Ricciardi, 2003). Le imprese hanno privilegiato forme di crescita e di affermazione sul mercato basate sulle relazioni interaziendali che hanno portato inevitabilmente a ridisegnare i loro confini, hanno quindi sperimentato diverse tipologie di accordi di cooperazione, tra i quali: joint venture, consorzi, forme di outsourcing e di spin-off industriali. Ciò è ancora più evidente in relazione alle piccole e medie imprese (PMI) che, consapevoli di non essere autosufficienti e preparate ad affrontare le difficoltà dei mercati e di dover mantenere un'elevata flessibilità per operare in scenari ad elevata incertezza, hanno sviluppato molteplici forme di collaborazione che rientrano nella generica definizione di reti di imprese (Lorenzoni, 1992). Secondo alcuni autori (Lanza, 1999; Rullani, 2004; Grant e Baden-Fuller, 2004), la necessità di dare forma organizzata alla flessibilità e di effettuare investimenti per differenziarsi e recuperare un posizionamento competitivo minacciato dai competitor low cost e dall'affermarsi di nuove abitudini al consumo, impone alle imprese di realizzare investimenti in conoscenza che superano le possibilità di ciascuna considerata in modo indipendente. Per poter offrire prodotti e servizi innovativi e qualitativamente migliori, è spesso necessario l'uso di un sistema di competenze e di esperienze che può essere realizzato solo collegando in rete imprese diverse. I membri della rete, in virtù dello spirito di collaborazione che contraddistingue questa forma di aggregazione, apportano ognuno il proprio contributo in termini di conoscenze e risorse complementari, apprendono reciprocamente, ed incrementano il proprio patrimonio intangibile. Dunque, le reti di impresa sono delle forme organizzative che, a differenza di altre configurazioni aggregative, attuano una condivisione della conoscenza che consente ai singoli membri di realizzare progetti complessi e innovativi, senza minarne l'autonomia individuale. In tale contesto, la crescita qualitativa e la generazione di valore all'interno delle reti di impresa diviene un obiettivo condiviso, pur continuando ciascuno a mantenere la propria indipendenza ed individualità e condividendo solo alcune fasi del processo produttivo o alcuni specifici investimenti. Attraverso le reti le imprese realizzano:

- a) la *specializzazione reciproca*, che consente ad ognuna di ridurre gli investimenti e i rischi ad essi legati, e ne aumenta le possibilità di realizzazione;
- b) la *condivisione di conoscenze* in tutti i campi in cui conviene utilizzare quello che i diversi nodi della rete sanno già, invece di impiegare tempo e denaro per produrlo nuovamente;
- c) la *co-innovazione* che mette insieme competenze complementari, in modo da poter progettare cose più difficili e complesse di quelle che potrebbero essere realizzate dalla singola impresa;
- d) l'*allargamento del bacino di ri-uso* della conoscenza posseduta, se la rete consente di disporre di risorse connettive, più estese ed efficaci di quelle disponibili per la singola impresa (Rullani, 2004).

Il punto di forza delle reti, quindi, non è tanto rappresentato dall'unire i mezzi di più soggetti, ma dalla possibilità di trarre vantaggio dalla specializzazione di ciascuno e dalla capacità di rendere complementari le competenze dei singoli, senza dare luogo ad un gruppo. Per tale motivo, le reti di impresa possono diventare degli strumenti chiave per consentire alle piccole imprese di aumentare la loro competitività soprattutto in una fase come questa, in cui esse subiscono la pressione competitiva dei Paesi low cost.

### **3. Il contratto di rete e sua diffusione**

#### *3.1 Aspetti giuridici del contratto di rete*

Il territorio italiano ed in particolare alcune aree di questo hanno già da decenni evidenziato una certa propensione allo sviluppo di forme di collaborazione tra le imprese. Ne sono un esempio alcune regioni del centro-nord, come l'Emilia-Romagna, il Veneto, la Toscana e le Marche, in cui le PMI hanno dato origine al fenomeno dei distretti e sono riuscite ad instaurare tra loro relazioni complesse che ne hanno garantito l'affermazione nel mercato nazionale ed internazionale.

Tuttavia, l'attuale contesto ambientale ha ancor più accentuato l'esigenza di organizzarsi in rete, anche tra imprese operanti in business differenti, per meglio coordinare le relazioni di natura reticolare che si instaurano tra le imprese di piccole e medie dimensioni, al fine di consentire loro di sfruttare contestualmente la flessibilità e la specializzazione.

Proprio con tale finalità, nel nostro Paese è stato quindi introdotto, il 'contratto di rete' (art. 3, commi 4-ter, 4-quater, 4-quinquies, Legge n. 33 del 9 aprile 2009, successivamente modificata dal D.L. n. 78 del 31 maggio 2010 e convertito nella Legge n. 122 del 30 luglio 2010): uno strumento destinato a supportare le imprese nell'instaurare rapporti di collaborazione ed interazione.

Dal punto di vista giuridico il contratto di rete si configura come un accordo (sottoscritto nella forma di atto pubblico o scrittura privata autenticata) con il quale più imprenditori si impegnano a collaborare al fine di accrescere la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato, sia individualmente, cioè con la propria impresa, che collettivamente, cioè tra le imprese che fanno parte della rete. Al fine di raggiungere questo obiettivo, con il contratto di rete le imprese si obbligano, sulla base di un programma comune, a:

- collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie attività;
- scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica;

- esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa.

Il contratto può anche prevedere l'istituzione di un fondo patrimoniale e la nomina di un organo comune che svolge funzioni di governo. Quest'ultimo si preoccupa di gestire l'esecuzione del contratto, di singole parti o fasi dello stesso.

Il contratto di rete, può essere interpretato come uno strumento per istituzionalizzare fenomeni aggregativi già in corso da tempo, tuttavia esso non determina la costituzione di un nuovo soggetto giuridico, come lo sono ad esempio i consorzi o le associazioni temporanee di impresa (ATI), bensì comporta la formalizzazione di un accordo tra più soggetti ciascuno dei quali mantiene la propria autonomia e indipendenza. In effetti, il legislatore richiama espressamente la disciplina del contratto plurilaterale con comunione di scopo, alla quale si collega il principio generale di conservazione dello stesso a salvaguardia della sua stabilità, cosicché, nel caso in cui una delle parti del contratto venga meno, il contratto di rete resta valido ed efficace per le altre parti.

La presenza dello scopo comune determina la stesura di un 'programma di rete' finalizzato al conseguimento degli obiettivi strategici di miglioramento della competitività delle aziende che ne fanno parte. Così facendo, le aziende regolano in modo stabile la loro interdipendenza, ponendo le basi per operare insieme in forme stabili (a differenza di quanto avviene nelle ATI) e coinvolgendo il core business di ciascuna (cosa che non sempre accade nei consorzi).

### 3.2 *Contenuti fondamentali*

L'art. 3 comma 4-ter della Legge 9 aprile 2009 n. 33, così come modificato dalla Legge 30 luglio 2010, n. 122, ha disciplinato i contenuti del contratto di rete prevedendone per alcuni l'obbligatorietà e per altri l'inserimento eventuale a mera discrezione delle parti.

Il contratto di rete deve indicare obbligatoriamente:

1. il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale di ogni partecipante per originaria sottoscrizione del contratto o per adesione successiva;
2. l'indicazione degli obiettivi strategici di innovazione e di innalzamento della capacità competitiva dei partecipanti e le modalità concordate tra gli stessi per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi. Le parti contraenti hanno cioè l'obbligo di definire un sistema di misurazione che consenta di verificare il raggiungimento degli obiettivi che tutte le parti si sono preposte di perseguire;
3. la definizione di un programma di rete che contenga l'enunciazione dei diritti e degli obblighi assunti da ciascun partecipante, nonché le modalità di realizzazione dello scopo comune;

4. la durata del contratto. Il contratto di rete non ha infatti una durata illimitata, anche se è prevista la possibilità del suo rinnovo;
5. le modalità di adesione di altri imprenditori. Il contratto di rete è uno strumento flessibile che consente l'adesione di nuovi soggetti anche in momenti successivi l'iniziale costituzione, è necessario tuttavia che vengano indicati i requisiti richiesti ai potenziali entranti;
6. le regole per l'assunzione delle decisioni dei partecipanti su ogni materia o aspetto di interesse comune quando tale potere non è delegato all'organo comune, se nominato.

Il contratto di Rete può inoltre prevedere:

1. l'istituzione di un fondo patrimoniale comune che, se costituito, ha uno specifico vincolo di destinazione, è cioè finalizzato al perseguimento del programma di rete e quindi al raggiungimento degli obiettivi strategici. Il fondo può essere anche costituito attraverso la creazione di patrimoni destinati ad uno specifico affare come disciplinato all'art. 2447-bis comma 1 del codice civile;
2. la nomina dell'organo comune incaricato di gestire l'esecuzione del contratto. Nella prima versione normativa, tale organo era concepito come obbligatorio, mentre dopo la Legge n. 122 del 2010 è divenuto facoltativo. Con tale previsione, il legislatore ha voluto consentire la costituzione di contratti di rete in forma “leggera”, in modo da facilitarne la creazione. Quando previsto l'organo comune ha il compito di direzione e di conduzione delle attività previste nel contratto. Di esso dovrà essere indicato:
  - il nome o la denominazione sociale del soggetto prescelto;
  - i poteri di gestione e di rappresentanza conferiti a tale soggetto per l'esecuzione del contratto o di una o più parti o fasi di esso;
  - le regole relative alla sua eventuale sostituzione durante la vigenza del contratto.
3. la previsione di cause di recesso anticipato dal contratto.

### *3.3 Diffusione del contratto*

Al 29 Dicembre 2012 secondo il rapporto elaborato da UNIONCAMERE sui dati di Infocamere si è raggiunta la soglia di 647 contratti di rete con ben 3.360 soggetti coinvolti. Per capire chi sono queste imprese è utile consultare ed analizzare tali dati.

I contratti di rete sono stati stipulati un po' in tutto il territorio nazionale, anche se si registra una maggiore diffusione nelle regioni del centro-nord, in particolare in Toscana, Emilia Romagna, Lombardia e Veneto.

Il 72,33% (468 contratti) ha una estensione limitata al territorio regionale, anche se questa tendenza cambia nelle regioni del nord, in cui i contratti di rete tendono a coinvolgere anche imprese collocate oltre i confini regionali.

L'analisi quantitativa rileva, inoltre, che 267 contratti riguardano un numero di imprese che va da 2 a 3; ci sono poi ben 310 contratti stipulati tra 4 e 9 imprese, 69 contratti tra 10 e 50 imprese e soltanto uno con oltre 50 imprese. Quindi, i contratti di rete sono strumenti di coordinamento utilizzati soprattutto per gruppi di imprese non molto numerosi.

La natura giuridica dei soggetti coinvolti è estremamente variegata, con una netta prevalenza delle società di capitali (2.275 aziende). Complessivamente vi aderiscono soprattutto piccole imprese con un numero di dipendenti compreso tra 50 e 250.

Per quanto riguarda i settori in cui i contratti di rete sono stati stipulati, si nota che il settore dei servizi (43%) ed il settore dell'industria manifatturiera (41,3%) rappresentano le due tipologie prevalenti, seguono le costruzioni (10%), l'agricoltura (5%) ed altri (0,7%). Nell'ambito del settore dei servizi, il 57,5% è rappresentato da servizi di supporto alle imprese e il 22,3% riguarda servizi professionali.

Il rapporto elaborato da Unicredit sulle Piccole e Medie Imprese italiane nel marzo 2012, evidenzia anche le motivazioni che hanno spinto le imprese a stipulare i contratti di rete. Esso indica che il ricorso a tale strumento è prevalentemente legato alla necessità di condividere processi di innovazione, ricerca e sviluppo (23,4%), realizzare politiche commerciali congiunte (30,4%) e sviluppare processi produttivi comuni (26,2%).

## 4. La "Rete Leonardo"

### 4.1. Aziende partecipanti ed obiettivi

Rete Leonardo è un contratto di rete stipulato il 2 Novembre 2010 tra otto piccole imprese toscane che svolgono attività di servizi: Blue Factor di Firenze, Colorobbia Consulting di Vinci, Concerto Consulting di Siena, Euroconsult di Pontedera, Grado Zero Espace di Empoli, Jps di Massa Marittima, Proaxxes di Firenze e Sigma Sei di Empoli. Più specificatamente svolgono consulenza di direzione nel settore della sicurezza sul lavoro, qualità, finanza agevolata, comunicazione, supply chain management, internazionalizzazione.

La società iniziatrice è Sigma Sei di Paolo Polverosi che è divenuto il primo presidente di Rete Leonardo, al quale è succeduta Godelieve Cooymans titolare della Proaxxes.

Le motivazioni che hanno spinto queste imprese a stipulare un contratto di rete sono strettamente legate alle caratteristiche del settore in cui operano: l'economia della conoscenza necessita infatti dello scambio di esperienze all'interno di un network, al fine acquisire il know-how necessario ad approcciare i mercati nazionali ed internazionali che singolarmente non

si riuscirebbero a raggiungere.

Rete Leonardo è nata dunque con l’obiettivo di costruire un gruppo di esperti che lavori in maniera sinergica e acquisisca una dimensione significativa sul mercato della consulenza d’impresa.

Il lavoro in rete, da un lato, consente di superare i limiti legati alla piccola dimensione, che non permette di effettuare investimenti rilevanti e raggiungere clienti di medie e grandi dimensioni, ma dall’altro lato, permette di mantenere le peculiarità legate alle piccole imprese quali la flessibilità e l’innovatività.

Il caso analizzato è estremamente interessante in quanto le imprese partecipanti sono riuscite a superare un vincolo legislativo istitutivo dei contratti di rete, il quale prevede il solo coinvolgimento di soggetti che svolgono attività di impresa e non i professionisti.

Quest’obiettivo è stato raggiunto attraverso la creazione di una Associazione, anch’essa chiamata “Rete Leonardo”, alla quale partecipano sia le imprese che hanno dato vita al contratto di rete sia i professionisti ad esso legati, tra cui un avvocato, uno psicologo del lavoro e otto consulenti di direzione. I professionisti, inoltre, sono stati inseriti negli organi di governo della Rete, sì da saldare ulteriormente il rapporto di partnership.

#### *4.2 Strategia Competitiva*

Le imprese che hanno aderito al contratto fanno della conoscenza e delle competenze professionali l’elemento centrale della loro capacità competitiva. In particolare, gli obiettivi strategici che si sono prefissi di raggiungere, attraverso l’attuazione del programma di rete, sono i seguenti:

- integrare le competenze e le conoscenze di ciascuna impresa, al fine di sviluppare servizi innovativi non presenti sul mercato,
- attraverso le sinergie complessive aggredire clienti di maggiore dimensione, difficilmente raggiungibili se contattati singolarmente,
- partecipare a progetti di ricerca attraverso l’effettuazione di investimenti comuni, finalizzati allo sviluppo e all’innovazione.

La strategia competitiva perseguita è quindi quella di creare servizi innovativi ad alto valore aggiunto, offrendoli a prezzi più vantaggiosi rispetto ai competitor, rappresentati dalle società di consulenza multinazionale, grazie alla maggiore vicinanza al cliente e alla profonda conoscenza del territorio. Servizi innovativi e prezzi vantaggiosi costituiscono dunque il binomio su cui Rete Leonardo punta per affermarsi sul mercato, da realizzarsi perseguendo congiuntamente la crescita delle competenze e conoscenze, così da migliorare la capacità innovativa e competitiva di ciascuna ed allo stesso tempo del network nel suo complesso.

### 4.3 Strumenti di coordinamento e integrazione

Le imprese organizzate in rete si sono dotate di una struttura che prevede la presenza di diversi organi a cui sono affidati poteri e compiti differenti, così come specificato nel contratto di rete depositato.

L'Assemblea, è un organo collegiale composto da tutte le imprese aderenti al contratto di rete, in cui ognuna partecipa esprimendo un voto. Ad essa spetta il compito di approvare il bilancio della rete, definire l'assetto dell'organo comune e nominarne i componenti. Essa decide se modificare il programma di rete ed i suoi obiettivi strategici, ammette nuove imprese e può deliberarne l'esclusione.

L'Organo Comune, è l'organo di governo della rete, al quale è affidato il compito di gestire in nome e per conto delle imprese la rete ed ha la responsabilità dell'attuazione del programma. Esso ha il compito di definire come realizzare gli obiettivi, coordinare il lavoro comune, esaminare periodicamente i risultati, cercare finanziamenti e contributi. Può essere monocratico, collegiale o addirittura essere costituito da una società. Attualmente l'organo di governo è formato da tre soggetti interni rappresentanti le imprese della rete e da due soggetti esterni, professionisti. Il Presidente dell'organo comune è il responsabile dell'attuazione del programma ed ha il compito di convocare le adunanze almeno una volta al mese.

Il Nucleo di Valutazione, è l'organo collegiale di controllo, formato da tre membri nominati dall'assemblea i quali possono essere interni o non partecipanti alla rete. I primi soggetti nominati sono due rappresentanti delle imprese ed un professionista. Il nucleo di valutazione deve monitorare lo stato di avanzamento del programma di rete attraverso la redazione di una relazione scritta sul raggiungimento degli obiettivi previsti e sul funzionamento della rete stessa.

La rete, nonostante la presenza di questi organi, si configura come una organizzazione piatta, senza gerarchia, basata su rapporti di partnership; «abbiamo favorito la creazione di una collaborazione tra cervelli senza gerarchie...», afferma Paolo Polverosi primo Presidente di Rete Leonardo. Inoltre, è stato deciso unanimemente che i componenti dell'Organo Comune del Contratto di Rete siano gli stessi dei componenti del Consiglio Direttivo dell'Assemblea Rete Leonardo, sì da ottenere una capacità di risposta collettiva rapida ai mutamenti esterni.

Per favorire l'interscambio di informazioni e conoscenze, la rete si è dotata di una innovativa *piattaforma collaborativa* di tipo Enterprise 2.0 realizzata e personalizzata da Yooplus che consente in tempo reale lo scambio di documenti ed informazioni, di comunicare via chat e sviluppare e gestire progetti congiunti. Inoltre, è uno strumento utilizzato a supporto dell'attività commerciale: per contattare e assistere i clienti in maniera continuativa.

Altro strumento innovativo, che permette un adeguato coordinamento



tra i diversi soggetti, è la *Banca del Tempo*. A ciascun professionista che collabora alla realizzazione del programma di rete, non è stato riconosciuto in fase di start-up un valore monetario per il lavoro svolto, ma gli è stato attribuito un riconoscimento in termini di tempo per l’impegno profuso. Così, in modo trasparente e tempestivo, è chiaro a tutti i soggetti partecipanti l’entità del contributo di ciascuno al conseguimento del programma di rete e per il gruppo diviene più facile uniformare e coordinare gli sforzi.

Piattaforma collaborativa e Banca del Tempo costituiscono gli elementi principali che garantiscono un buon coordinamento tra le parti, ai quali si aggiungono obiettivi comuni, fiducia tra le parti ed adesione ad un Codice etico comune, che evitano contestualmente l’insorgere di comportamenti opportunistici dei partecipanti.

Il Codice etico è particolarmente importante poiché, anche se si tratta soprattutto uno strumento di indirizzo, con natura di *Gentlemen Agreement*, esso definisce in modo chiaro i principi, le regole e i valori a cui debbono ispirarsi tutti coloro che fanno parte della rete, dell’associazione e chiunque vi interagisca, regolando altresì i rapporti tra la Rete Leonardo e l’Associazione “Rete Leonardo”.

#### *4.4 La creazione di una comunità professionale*

Il contratto di rete e l’Associazione “Rete Leonardo” sono due strumenti che hanno permesso ad imprese e professionisti di formalizzare il loro rapporto di collaborazione e di condivisione della conoscenza dando vita ad una vera e propria comunità professionale di esperti, la quale conta un fatturato aggregato complessivo di oltre tre milioni di euro.

La perfetta integrazione è stata raggiunta inserendo i professionisti stessi nell’Organo Comune e nel Nucleo di Valutazione. Professionisti ed imprese « ..siedono quindi allo stesso tavolo», afferma Paolo Polverosi e partecipano attivamente alla realizzazione del programma di rete. Inoltre, l’assetto organizzativo della comunità alla quale hanno dato vita prevede rapporti non gerarchici, perfettamente paritari in quanto si sviluppano tra soggetti che cooperano.

Essere parte della comunità professionale non è facile, infatti, è necessario il possesso di elevate competenze. Ai professionisti partecipanti è richiesta una esperienza di almeno dieci anni e la certificazione CMC (*Certified Management Consultant*) riconosciuta in tutto il mondo.

La valutazione delle competenze e il suo costante monitoraggio vengono effettuati attraverso uno strumento chiamato *Matrice delle Competenze*.

Esso prevede che ciascun professionista e consulente di direzione mappi, e quindi individui con precisione, le competenze possedute. In questo modo non solo è più semplice comprendere quali siano le competenze che possono essere messe in rete a supporto di determinati progetti, ma è

anche più facile comprendere come sia possibile collaborare. Inoltre, esso consente di verificare il livello standard minimo di competenze richiesto a ciascuno e delineare i percorsi di aggiornamento professionale.

Da ultimo, ma non meno importante è il fatto che ai professionisti aderenti è richiesta l'adesione al Codice Etico.

## 5. Conclusioni

Nel contesto economico attuale, nella sfida con le imprese internazionali, le PMI italiane difficilmente escono vincitrici: hanno spesso minori capitali da investire in ricerca e sviluppo, e quindi minori opportunità di sviluppare processi, prodotti e servizi competitivi.

Per questi motivi e considerate le caratteristiche del tessuto economico del territorio nazionale, il sistema reticolare si pone al contempo come modello d'eccellenza e come scommessa per il futuro. In pratica, nei sistemi produttivi a rete, vengono meno le debolezze tipiche delle PMI, grazie al rafforzamento delle conoscenze e delle competenze professionali, manageriali e organizzative, indispensabili per gestire un'economia reale, una finanza e una società divenute molto più complesse rispetto al recente passato.

Il contratto di rete rende concreta la possibilità di realizzare strategie reticolari di crescita e rappresenta uno strumento utile per migliorare e rendere efficienti i sistemi produttivi del nostro Paese, aumentando al contempo la competitività delle singole imprese e quella del sistema economico nel suo complesso.

A tale proposito, Rete Leonardo costituisce un esempio importante di contratto di rete realizzato nell'ambito del settore dei servizi, in cui la condivisione della conoscenza è fondamentale per l'affermazione sul mercato. Per la prima volta imprese e professionisti si coordinano attraverso uno strumento che consente di conservare la flessibilità e che allo stesso tempo permette di conseguire un adeguato livello di integrazione e complementarietà.

Attraverso l'utilizzo del contratto di rete le imprese ed i professionisti sono riusciti ad organizzare una comunità professionale esperta che riesce strategicamente ad affrontare in modo diverso le sfide poste dal mercato.

Enrica Sacchi  
Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo"  
sacchien@yahoo.it

## **Riassunto**

Rete Leonardo è un esempio innovativo di applicazione dello strumento giuridico del contratto di rete nel settore dei servizi. In questo caso professionisti e piccole imprese fanno network allo scopo di migliorare la propria competitività, aumentare le proprie conoscenze e sviluppare servizi che singolarmente non riuscirebbero a realizzare.

Attraverso il contratto di rete le imprese di minore dimensione cercano di cogliere le opportunità offerte dal mercato senza tuttavia perdere i vantaggi legati alle loro peculiarità quali la flessibilità e la conoscenza del territorio locale.

## **Abstract**

Rete Leonardo is an innovative example of “network contract” ‘s (a new legislative instrument promoted by the Italian Government) application to the service sector. In this case study professionals and small businesses collaborate in order to improve their competitiveness, to increase their knowledge and develop services that could fail to achieve individually. Through the network contract small and medium enterprises try to seize the opportunities offered by the market without losing the benefits related to their special features such as flexibility and knowledge of the local territory.

**Classificazione JEL:** M10

**Parole chiave (Keywords):** Reti di imprese, flessibilità, integrazione, comunità professionale, servizi.

## Bibliografia

Aureli S., Ciambotti M., Del Baldo M., *Il contratto di rete come strumento di sviluppo delle piccole e medie imprese. Un'analisi delle prime esperienze*, Argomenti, vol. 33, 2011

Belussi F., *Creatività e routine nelle reti: business network, reti distrettuali, reti creative e catene globali del valore*, in Macario F., Mastroberardino P., Lopes A. (a cura di), *Reti di Impresa. Scenari economici e giuridici*, Giappichelli, Torino, 2007

Grant R.M., Baden-Fuller C., *A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances*, Journal of Management Studies, vol. 41, n. 1, 2004

Lanza A., *Partnership interaziendali e creazione di conoscenza*, Sviluppo e Organizzazione, vol. 175, 1999

Lipparini A., *Imprese, relazioni tra imprese e posizionamento competitivo*, Etaslibri, Milano, 1995

Lorenzoni G., *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, Etaslibri, Milano, 1992

Ricciardi A., *Le reti di imprese*, Franco Angeli, Milano, 2003

Rullani E., *Economia della Conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma, 2004

Rapporto Unicredit sulle Piccole Imprese, *Le aggregazioni di rete: modello vincente per la sostenibilità e lo sviluppo*, VIII EDIZIONE 2011-2012

RetImpresa, *Guida pratica al contratto di rete di Impresa*, Novembre 2011, [www.retimpresa.it/index.php/en/le-guide-di-retimpresa](http://www.retimpresa.it/index.php/en/le-guide-di-retimpresa), consultato nel mese di Giugno 2012

Unioncamere, *I contatti di rete, Rassegna dei principali risultati quantitativi*, Dicembre 2012