

**ANALISI DELL'EFFICACIA
DEL CONTRATTO DI RETE
RISPETTO ALLA PERFORMANCE
DELLE AZIENDE COINVOLTE
E ALLA SOSTENIBILITÀ
DEI FENOMENI AGGREGATIVI
PROMOSSO ATTRAVERSO
IL BANDO ERGON 1**

SINTESI
(ECO14002)

NOVEMBRE 2016

Ricerca promossa da
Direzione Generale
Attività Produttive,
Ricerca e Innovazione

Rapporto di ricerca "Analisi dell'efficacia del contratto di rete
rispetto alla performance delle aziende coinvolte e alla
sostenibilità dei fenomeni aggregativi promossi attraverso il
bando ERGON 1" (Cod. Éupolis Lombardia 14002).

Giunta regionale

Dirigente responsabile: Paola Negroni
Giovanna Pucillo

Éupolis Lombardia

Dirigente di riferimento: Antonio Lentini
Project Leader: Federico Rappelli
Gruppo di ricerca:
Finlombarda SPA; Bep Consulenza srl

Pubblicazione non in vendita.

Nessuna riproduzione, traduzione o adattamento può essere pubblicata senza citarne la fonte.

Éupolis Lombardia

Istituto superiore per la ricerca, la statistica e la formazione

via Taramelli 12/F - Milano

www.eupolislombardia.it

Contatti: info@eupolislombardia.it

Premessa

Il Programma ERGON (Eccellenze Regionali a supporto della Governance e dell'Organizzazione dei Network di imprese) ha rappresentato uno degli strumenti principali attraverso cui Regione Lombardia ha promosso l'aggregazione in rete sul proprio territorio. Esso si è articolato in due azioni, una rivolta al supporto all'aggregazione di rete e una alle attività di promozione e animazione delle reti stesse. Regione Lombardia ha messo a bando, con ERGON - Azione 1, quasi 20 milioni di Euro per favorire il processo di aggregazione delle micro, piccole e medie imprese (MPMI) lombarde, sotto forma di contratti di rete, di consorzio o di gruppo cooperativo paritetico. Il programma ERGON è stato cofinanziato da Regione Lombardia – Direzione Generale Industria, Artigianato, Edilizia e Cooperazione, dal Ministero dello Sviluppo Economico e dal Sistema delle Camere di Commercio lombarde.

Al bando, sono state presentate 377 proposte che hanno coinvolto 1.547 soggetti imprenditoriali e sono stati ammessi al cofinanziamento 82 progetti che hanno interessato 416 aziende. Le aziende che hanno partecipato a ERGON erano in maggioranza piccole imprese, con bassi livelli di esportazione, ma dichiaravano una forte vocazione all'innovazione di prodotto/servizio e una rilevante finalizzazione all'export. Aggregarsi, infatti, era funzionale al superamento dei vincoli dimensionali: fare massa critica e condividere asset di vario genere con la finalità di innovare, espandere la propria offerta, proporsi su nuovi mercati, sia in termini geografici, che di settore o di segmento (es., posizionarsi su fasce di livello più elevato). La motivazione prevalente nel “fare rete” era quindi l'esigenza di essere più competitivi.

La possibilità di partecipare al bando ERGON - Azione 1 è terminata il 29 febbraio 2012, i progetti finanziati (fino al 50% delle spese ammissibili) sono stati approvati il 30 luglio dello stesso anno. Circa il 20% dei progetti si è concluso nel 2013, il 12% entro il marzo del 2014, la rimanente parte entro il 20 maggio 2014. Sono stati conclusi e portati a rendicontazione 75 progetti.

La ricerca affronta i seguenti obiettivi conoscitivi:

- verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi di progetto dichiarati in fase di proposta di partecipazione al bando ERGON – Azione 1;
- rilevare e valutare i cambiamenti generati nelle reti e nelle aziende coinvolte, verificando i primi risultati sia dal punto di vista dell'impatto sulla governance interna e di rete, sia dal punto di vista dei risultati di mercato;
- verificare le differenze in termini di continuità del processo aggregativo e di risultati raggiunti, tra coloro che hanno ottenuto il co-finanziamento regionale e le aggregazioni che ne sono rimaste escluse;
- valutare le conseguenze per il sistema produttivo lombardo della politica regionale realizzata attraverso il bando ERGON, valutando se e quanto il sistema economico abbia giovato della crescita delle reti;

- valutare il coinvolgimento di imprese riconducibili alle “Emerging Industries” e l’impatto avuto sulla loro performance economica come conseguenza della partecipazione al bando ERGON – Azione 1;
- identificare linee guida di policy per l’Ente Regione sulla base dei risultati del progetto, utili per le successive politiche nell’ambito della aggregazioni di impresa.

La ricerca si è basata su un'analisi desk dei progetti e delle relazioni finali redatte dai capofila dei progetti finanziati. A seguire sono state raccolte informazioni sull'andamento delle collaborazioni attraverso un questionario che ha permesso di costruire una base informativa su cui effettuare analisi e comparazioni fra diversi campioni di analisi (finanziati e non).

Visto la finalità innovativa di parecchie aggregazioni è stato condotto un approfondimento sulla relazione tra Emerging Industries e reti Ergon e sono stati predisposti dei casi di studio.

Infine, è stata condotta un'analisi quantitativa di impatto sul sistema economico lombardo.

1. Valutazione dei risultati delle imprese finanziate

Al fine di fornire una overview conoscitiva dei risultati concreti favoriti dal bando, per ciascuno dei 75 progetti finanziati è stata redatta una scheda sintetica suddivisa in due parti:

- il progetto di rete, che presenta sinteticamente la business idea del progetto e il profilo dell’aggregazione al fine di coglierne le caratteristiche dimensionali, settoriali, di filiera, di mercato, etc.;
- i risultati del progetto, con gli elementi essenziali desumibili dalle relazioni finali inerenti gli effetti conseguiti dal progetto.

Dall'analisi complessiva delle schede è stato possibile ricavare alcune evidenze che ricorrono con una certa frequenza fra i progetti realizzati.

- La maggioranza delle reti finanziate ha avuto come strategia di fondo quella di “configurare e commercializzare una offerta integrata di prodotti e servizi” (52%); a seguire i progetti con l'obiettivo di “internazionalizzare la propria attività” (19%) o di “progettare nuovi prodotti/sistemi” (17%).
- A giudizio dei capofila, la quasi totalità delle reti ha raggiunto gli obiettivi prefissati nella fase progettuale: il 45% “secondo le attese”, il 32% “in buona parte raggiunti”, mentre un significativo 18% segnala di averli superati (alle volte ampiamente), mostrando come la rete possa essere capace di migliorare significativamente la posizione sul mercato rispetto alla impresa intesa come singola entità. Il 5 % dichiara di avere raggiunto gli obiettivi “solo in parte”.
- Rispetto agli impatti aziendali, le aggregazioni hanno riscontrato un andamento positivo soprattutto in termini di “contatti commerciali” (81%), “efficientamento produttivo”

(77%) e “innovazione servizio/prodotto” (76%). È da rilevare inoltre che oltre metà delle aggregazioni ha subito un impatto positivo in termini di “internazionalizzazione” (57%) e “integrazione della filiera” (56%). Seppur a livelli leggermente inferiori rispetto ai fattori sopra citati, il costituirsi in rete ha generato sinergie in termini di “collaborazione tecnologiche” (49%) e “creazione di nuove realtà di brand” (45%). Gli impatti meno visibili sono quelli occupazionali e ambientali che, nonostante abbiano dato dei riscontri positivi, lo hanno fatto in maniera conservativa e non “accrescitiva”. Molte aziende, infatti, hanno indicato nella rete uno dei fattori determinanti per aver evitato licenziamenti, riuscendo a mantenere una stabilità e non soccombere alla sfavorevole congiuntura economica.

2. I risultati delle reti rilevati attraverso la survey con questionario

Per approfondire l'analisi sono stati analizzati i risultati aziendali e di rete ottenuti dalle aggregazioni partecipanti al programma ERGON – Azione 1, assumendo come fonte informativa direttamente l'azienda capofila della rete.

Le informazioni sono state rilevate sia per coloro che hanno ricevuto il contributo regionale, che per le aggregazioni che ne sono rimaste escluse, attraverso la somministrazione di un questionario semi-strutturato organizzato attorno ad alcune questioni chiave definite in fase di impostazione della ricerca. Ne sono emerse le seguenti peculiarità.

1. Propensione alla continuità del processo aggregativo

Tra le aggregazioni ammesse a contributo nel 2012, la propensione alla continuità della rete è pari all'87%. Dei 299 progetti di aggregazione non ammessi a contributo la survey indica che il 44% dei rispondenti opera ancora in rete e il 37% ha formalizzato un contratto di rete. Quindi, a fronte di una alta propensione media a portare a compimento il processo di aggregazione da parte delle aziende partecipanti al bando Ergon, si può affermare che il contributo regionale raddoppi la probabilità che ciò avvenga. È possibile affermare che progetto Ergon ha contribuito a fare della Lombardia la prima Regione italiana per numero di soggetti imprenditoriali coinvolti in almeno un contratto di rete (la seconda regione è l'Emilia Romagna con poco più della metà di aziende e contratti di rete).

Ma se il 44% delle aggregazioni non finanziate ha proseguito l'esperienza di rete, cosa ha determinato per le altre l'abbandono di questa strategia? Il 23% ha dichiarato di continuare a collaborare informalmente. Mentre gli esiti dell'indagine portano ad ipotizzare che circa un terzo delle aggregazioni non finanziate non abbia continuato la collaborazione a causa del mancato contributo regionale. È probabile che in quest'ultimo caso si sia in presenza di progetti di business deboli, a cui si accompagnano difficoltà di mercato causate dalla crisi o problemi economici dei partecipanti e, in alcuni casi, divergenze di management o di mercato. Il dato è in ogni caso indicativo dell'effetto incentivo provocato dal bando regionale che si può prestare ad una duplice lettura: ha stimolato, anche culturalmente, le

sperimentazioni di collaborazione aziendale, così come ha avuto l'effetto di provocare tentativi di aggregazione senza solide basi di business.

2. Le caratteristiche delle aggregazioni

Non sembrano emergere particolari differenze nel profilo delle reti finanziate e quello delle reti non finanziate che hanno continuato la loro esperienza di collaborazione. Emerge un profilo di aggregazione che preferisce mantenere una forma contrattuale, la rete contratto, leggera e flessibile, che sperimenta tutte le potenziali logiche di collaborazione (filiera, orizzontale, di scopo), privilegiando in maggioranza quella orizzontale di settore (che più si presta a valorizzare in tempi rapidi la collaborazione di mercato attraverso l'integrazione dell'offerta). Il principale punto di forza è rappresentato dalla coesione interna (collaborazione e condivisione di valori comuni), quasi fosse un pre-requisito per affrontare con successo le difficoltà del mercato, mentre fra le minacce quella più sentita è la burocrazia (rendicontazione, normativa poco chiara).

3. Gli obiettivi delle aggregazioni e delle aziende

Rispetto al contesto di business, sono tre le strategie che spingono le aziende ad aggregarsi, in considerazione delle difficoltà ad affrontare da soli queste sfide: sviluppo mercato, innovazione di prodotti/servizi ed efficienza attraverso sinergie. È interessante osservare che l'aggregazione in rete favorisce la combinazione di queste strategie, sfida ancora più difficile se "affrontata in solitaria".

Dai dati emerge anche che il raggiungimento degli obiettivi strategici delle aggregazioni è stato di molto favorito dalla possibilità di accedere al contributo regionale: per le finanziate il dato positivo riguarda più di 9 casi su 10, mentre per il secondo gruppo il dato è di 1 su 2. La maggior parte delle reti in entrambi i gruppi punta a consolidarsi e ampliare le partnership (nuovi partner o collaborazione con enti di innovazione), ma mentre il gruppo delle finanziate ha tra le proprie priorità lo sviluppo del mercato e l'internazionalizzazione, il gruppo delle non finanziate dimostra una chiara propensione verso i progetti di innovazione e verso la partecipazione a bandi pubblici (presumibilmente per sostenere gli investimenti necessari attraverso l'ausilio delle politiche pubbliche).

4. Le performance delle aggregazioni e delle aziende

La scelta di cooperare con altre aziende si è rivelata positiva per tutte le reti finanziate. Le aziende aggregate hanno trovato nella rete uno strumento efficace per favorire la crescita dimensionale e lo sviluppo: nel 44% dei casi ciò ha riguardato tutte le aziende. Il feed-back è in maggioranza positivo anche per le reti non finanziate.

L'impulso alla crescita ha effetti diretti sul versante economico: 3 volte su 4 la capofila delle reti finanziate registra incrementi positivi nei risultati economici (nelle non finanziate il dato riguarda 1 azienda capofila su 2). Il driver che guida i risultati economici positivi è la crescita del mercato (clienti, ordini, fatturato).

Presentano risultati più positivi ad un anno dalla conclusione del progetto finanziato le reti "orizzontali", quelle con progetti per l'espansione di mercato, quelle di dimensioni più grandi e quelle con un numero limitato di aziende.

La rete non ottiene gli stessi risultati sul versante della riduzione dei costi: si dimostra cioè uno strumento più adatto alle strategie di sviluppo che alle strategie difensive. Risultati insoddisfacenti si segnalano anche sul versante dell'accesso al credito: solo 1 azienda su 5 può dire di avere avuto benefici nei rapporti con le istituzioni finanziarie.

Da notare anche che tra le non finanziate emerge chiaramente un nucleo, circa 1/4 del campione, che sembra avere fallito la missione e non aver creato alcun valore per le aziende. In tutti questi casi, infatti, la rete non è stata efficace per lo sviluppo delle aziende, non ha prodotto risultati economici positivi e non ha raggiunto per nulla, o solo in misura limitata, gli obiettivi iniziali.

5. La governance nelle reti

Le forme di governance di rete considerate più importanti, senza sostanziali differenze nei due gruppi, sono meccanismi collettivi su base relazionale diretta (riunioni, incontri informali, comitato di gestione). Sono ancora poco diffuse le deleghe specialistiche e gli strumenti di coordinamento tecnico di natura impersonale (disciplinari, protocolli, sistemi informativi). Questo modello è considerato efficace o molto efficace dalla maggior parte delle aggregazioni. Inoltre, è importante sottolineare che una governance efficace della rete è correlata a risultati economici positivi e a una riduzione dei costi aziendali.

6. I suggerimenti per le politiche pubbliche

La grande maggioranza dei rispondenti (addirittura i 3/4 tra i non finanziati), indicano come prioritarie nell'azione pubblica le politiche di sostegno all'innovazione e alla ricerca e alla creazione di partnership di scopo. L'innovazione, cioè, viene considerata cruciale per la competitività delle MPMI lombarde. Non è però sufficiente mettersi in rete con altre PMI, cosa che già è stata fatta in modo significativo, per vincere la sfida dell'innovazione e poter affrontare nuovi mercati e nuovi competitori esteri. L'incertezza del processo di innovazione, la difficoltà a reperire le risorse finanziarie necessarie agli investimenti e la necessità di costruire partnership durature con enti di innovazione porta a considerare prioritario l'intervento pubblico a sostegno. Contrariamente all'atteso, il sostegno all'internazionalizzazione è considerato prioritario in poco più di un terzo dei casi. Risulta molto diffusa l'aspettativa a forme di sostegno "generaliste", mirate a favorire le condizioni competitive di base delle reti più che a specifici obiettivi di business, quali "incentivi fiscali" (circa la metà dei casi) e "facilitazioni nell'accesso al credito" (40% e 50% dei casi). Meno segnalate, seppur presenti, le "agevolazioni per nuove assunzioni" (35%) e "la formazione per i manager di rete" (17% e 26%).

3. Emerging Industries e Reti di Impresa

Il programma ERGON ha supportato anche il consolidamento di rapporti di collaborazione tra le aziende e i centri di ricerca/poli di innovazione pubblici e privati. Sebbene l'innovazione non sia considerata la priorità del programma ERGON – Azione 1, che è invece finalizzato allo

sviluppo del fenomeno aggregativo di per sé, si denota come molti dei progetti finanziati abbiamo l'innovazione al centro del loro programma.

Sono stati selezionati all'interno dei progetti presentati al finanziamento del bando ERGON quei casi riconducibili ad un'industria emergente. Per fare ciò sono stati ripresi i risultati del precedente rapporto prodotto da Éupolis Lombardia nel 2012 sul monitoraggio del progetto ERGON – Azione 1 e sono stati approfonditi con interviste sul campo. In totale sono stati selezionati 23 progetti ritenuti appartenenti a industrie emergenti; di questi solo 5 sono risultati finanziati (e due di questi si sono ritirati successivamente). A seguire, sono state condotte interviste a 6 aziende per analizzare nel dettaglio l'approccio e le caratteristiche delle imprese innovative che hanno partecipato al bando ERGON. Le interviste hanno consentito di approfondire l'idea progettuale, l'avanzamento produttivo e commerciale del nuovo prodotto, le dinamiche di rete, i competitor e le prospettive di mercato, le aspettative rispetto alle politiche pubbliche di incentivo all'innovazione e il coinvolgimento in attività riferibili a politiche regionali, quali i cluster tecnologici, open innovation, smart cities ecc.

I risultati dimostrano che mettersi in rete facilita l'innovazione tecnologica, specialmente nella fase di ricerca e sviluppo; infatti, agevola la collaborazione tra imprese piccole che non avrebbero la massa critica per realizzare prodotti tecnologicamente avanzati. Il finanziamento pubblico rende possibile “rischiare” e sviluppare innovazione mettendo in contatto attori diversi, privati e pubblici. Emerge come politiche pubbliche di sostegno alle reti innovative debbano prevedere un supporto prolungato nel tempo, per evitare che alle imprese manchi il sostegno nella fase più delicata, ovvero quella della industrializzazione e commercializzazione, quando lo sforzo innovativo comincia a dare i suoi ritorni economici.

L'analisi condotta, quindi, permette di affermare che l'innovazione di prodotto, anche radicale, è stato uno degli obiettivi più rilevanti che le aziende hanno perseguito quando hanno deciso di mettersi in rete. Si nota, inoltre, come la rete sia importante per facilitare l'innovazione tecnologica e lo sia ancor più per sostenere la fase di commercializzazione. In ciò le aziende si dimostrano conscie della necessità di dover fare “crescere” la rete per sostenerne l'efficacia, rendendola più strutturata e, più in generale, passando da una concezione “opportunistica” della rete a una idea di rete come assetto organizzativo strutturato per la gestione del business sviluppato grazie ad essa.

4. Valutazione di impatto sul sistema economico lombardo

Al fine di estrapolare elementi di valutazione dell'efficacia del bando ERGON nel migliorare la performance delle aziende che ne hanno usufruito sono stati utilizzati dati quantitativi riguardanti varie dimensioni economiche e patrimoniali. Obiettivo ancora più ambizioso è stato quello di identificare possibili elementi di impatto sull'intero sistema economico lombardo, o perlomeno assumere elementi di confronto con quel sottoinsieme di aziende comparabili a quelle destinatarie del bando stesso.

Alcuni elementi di cautela nella generalizzazione dei risultati sono i seguenti.

Innanzitutto occorre tener presente che le aziende partecipanti al bando ERGON rappresentano un esiguo campione rispetto all'intera popolazione delle aziende lombarde.

I dati utilizzati per effettuare l'analisi sono stati estratti dai bilanci ufficiali delle aziende e, in quanto tali, riferiti al periodo 2013, un periodo nel quale il progetto Ergon era ancora in corso, quindi il cui effetto è da ritenersi parziale.

I dati relativi alla variazione della redditività di azienda (utile/perdita di esercizio) non sono significativi dal punto di vista statistico, ovvero non è possibile affermare con certezza statistica che vi sia una correlazione tra la variazione delle variabili indipendenti (essere finanziati o meno) e quella relativa alla redditività.

Assunte le limitazioni metodologiche insite nell'analisi svolta, occorre dire che i risultati rappresentano una buona approssimazione dell'andamento economico di un significativo spicchio dell'economia lombarda. In particolare, se è più difficile affermare con certezza quale sia stato l'impatto di ERGON sul sistema economico lombardo nel suo complesso, è invece possibile dare un quadro corretto di quanto il finanziamento abbia impattato sulla realtà delle singole aziende che ne hanno usufruito in raffronto alle altre aziende lombarde.

I principali risultati che emergono da tale analisi sono riassunte di seguito.

- Le aziende finanziate hanno avuto un miglioramento di mercato e di equilibrio dei costi (fatturato, valore della produzione, EBIDTA), mentre la loro redditività è cresciuta meno delle altre aziende lombarde. Il finanziamento e l'essere in rete ha, quindi, avuto un effetto molto positivo sul loro risultato finale di bilancio. Ciò può essere anche dovuto al fatto che la maggior parte delle reti avevano proprio come finalità lo sviluppo del mercato e l'integrazione dell'offerta per una maggiore efficacia di relazione con i clienti. Questo dato è confermato dai risultati relativi alle aziende che hanno terminato prima i loro progetti: queste nell'ultimo anno presentano dati di fatturato migliori delle altre.
- L'andamento migliore negli utili delle aziende lombarde rispetto alle finanziate sembra evidenziare che siano state proprio le aziende con un pregresso economico di difficoltà quelle che si sono presentate al finanziamento in ERGON. Per questo motivo, sebbene siano state in grado grazie al bando e/o all'appartenenza in rete di recuperare efficienza e spazio sul mercato, a causa della condizione pregressa (causata presumibilmente dalla crisi di questi anni) i possibili effetti sulla redditività non si sono ancora manifestati.
- Quanto ottenuto dai partecipanti al finanziamento è risultato in linea con la finalità del bando, che aspirava a favorire i processi di specializzazione produttiva per aumentare la competitività sul mercato delle imprese, favorendo l'innovazione e l'internazionalizzazione. L'analisi dei dati di bilancio ci dice che il programma ha avuto successo nel recuperare le aziende in crisi che hanno avuto la visione e le capacità per recuperare facendo leva sul sostegno di ERGON e sull'aggregazione in rete con altre aziende.
- L'interazione tra i bandi ERGON Azione 1 e 2 è forte. La politica sviluppata da Regione Lombardia per promuovere le reti di impresa e il coinvolgimento di associazioni di

categoria e di rappresentanza nel supportare le aziende verso un percorso di rete ha ottenuto un risultato. Sebbene poco cambi nel raffronto con l'universo lombardo, l'andamento delle aziende supportate da ERGON 2 è migliore delle altre aziende finanziate per quanto riguarda il fatturato dell'ultimo anno analizzato.

- Essere in rete aiuta ad avere una performance di mercato migliore: nel lungo periodo l'ottenimento del finanziamento potrebbe portare le aziende a sviluppare efficacemente una rete e a migliorare il proprio bilancio. I dati indicano, infatti, che le aziende finanziate vanno peggio, in termini di utile e di tenuta occupazionale rispetto alle altre aziende in rete ma non finanziate da ERGON. Le aziende che già operano in rete godono dei frutti dell'aggregazione e presumibilmente hanno già migliorato il loro assetto gestionale. Il combinato dell'effetto rete e finanziamento, però, permette il conseguimento di un fatturato migliore: si ritiene, quindi, che l'effetto del finanziamento giovi alle aziende, anche quando queste presentano dati di partenza peggiori delle altre.

In conclusione, al netto delle cautele dovute al fatto che la variazione della redditività non rappresenti un dato significativamente testato dal punto di vista statistico, i dati sembrano affermare che le politiche di sostegno alle reti di impresa funzionano, ovvero permettono alle aziende di intraprendere un percorso di crescita che ne migliora il fatturato e, in parte, anche la tenuta occupazionale. Ciò detto, le aziende finanziate rappresentano presumibilmente un campione di aziende che hanno molto sofferto la crisi e che hanno trovato nel finanziamento un driver di sviluppo. Il bando ha cioè risollevato molte aziende dalla crisi, permettendo loro di sviluppare il proprio mercato e tornare a crescere fortemente. Gli effetti sugli utili non sono ancora evidenti e ulteriori approfondimenti si rendono necessari negli anni a seguire, al fine di comprendere se l'effetto sulle aziende è divenuto strutturale e la crescita realmente stabile, impattando anche sull'utile. Un altro effetto del bando è quello di portare le aziende in una dimensione di rete, elemento che come visto in precedenza ne facilita la crescita. Il bando, quindi, ha avuto un effetto positivo andando a intercettare mediamente le aziende che più ne avevano bisogno e non le eccellenze imprenditoriali esistenti o le realtà che meno avevano risentito della crisi.

5. Indicazioni di policy

La ricerca ha analizzato l'efficacia del contratto di rete rispetto alle performance delle aziende e la sostenibilità dei fenomeni aggregativi promossi attraverso il bando ERGON 1. L'analisi ha portato a significative evidenze ed evidenziato fenomeni in atto che Regione Lombardia potrà contribuire a rafforzare nei prossimi anni. Di seguito si sintetizzano i principali fattori:

1. Le aggregazioni finanziate non solo si aggregano formalmente e portano a termine i progetti iniziati, ma, nella maggior parte dei casi, centrano gli obiettivi prefissati. Per l'internazionalizzazione e l'innovazione i fenomeni aggregativi rivestono un ruolo

importante. Tale considerazione suggerisce all'Amministrazione un fatto non secondario: incentivare fenomeni aggregativi è strumentale a finanziare un incremento di innovazione e nuovi fenomeni di internazionalizzazione.

2. Gli obiettivi raggiunti dalle aggregazioni si concentrano principalmente su azioni di sviluppo commerciale e innovazione servizio/prodotto. Tali target implicano una forte condivisione di know how e di fiducia tra gli imprenditori, nonché l'esigenza di un chiaro sistema di governance. Tali fattori critici suggeriscono possibili misure a supporto del miglioramento dei processi indicati, quali, ad esempio, la disponibilità di temporary manager con l'obiettivo di facilitare il dialogo tra imprese con metodi e approcci efficaci e definire una struttura di governo utile. Più in generale, occorre puntare al consolidamento delle reti già formate. Le future politiche sulle reti d'impresa potranno rappresentare un elemento trasversale a politiche più focalizzate (innovazione, internazionalizzazione ma anche Cluster).
3. La politica per le reti si dimostra uno strumento utile per sostenere le aziende e aiutarle a raggiungere obiettivi di crescita e in alcuni casi di eccellenza. Le reti orizzontali, che puntano all'espansione del mercato, e le reti con poche aziende e di dimensioni maggiori hanno raggiunto i risultati migliori. Tale considerazione può suggerire di orientare le future politiche regionali a sostegno delle aggregazioni verso alcune categorie di imprese con effetti positivi sull'efficacia della politica e, soprattutto, di impatto sulla competitività del territorio.
4. L'innovazione è stato un obiettivo ricercato dalla maggior parte delle reti, oltre ad essere considerata una politica prioritaria di intervento pubblico. Senza un processo aggregativo e senza il finanziamento molte di esse, le imprese difficilmente avrebbero provato a realizzare nuovi progetti. Gran parte dei progetti avviati sono oggi in una fase in cui si necessita di sviluppare un processo di commercializzazione dei prototipi realizzati. Una politica regionale attenta potrebbe, dopo aver valutato l'efficacia e l'innovatività di tali prototipi, dedicare specifiche risorse a supporto della commercializzazione e dello sviluppo dei mercati target (nazionali ed esteri).
5. Sostenere le reti di impresa sembra avere un impatto positivo principalmente sulla performance di mercato e, in un secondo momento, sulla performance economica delle aziende: quindi, incentivare questo fenomeno imprenditoriale ha avuto e potrà avere effetti positivi per l'economia lombarda.
6. Non poche sono state le segnalazioni di criticità in termini di tempi e procedure avviate da Regione per monitorare i progetti ed erogare i finanziamenti. Nel dialogo con alcune aggregazioni emerge la proposta di sperimentare misure a rimborso o "success fee" attraverso i quali l'Amministrazione possa finanziare i costi necessari a realizzare progetti che abbiano portato risultati tangibili (siano essi prototipi, processi avviati di internazionalizzazione o di riduzione costi).

