



Alla radice delle diverse performance delle imprese

Luca Paolazzi

Direttore Centro Studi Confindustria



I temi

Alla radice delle diverse **performance** **5 lezioni** per le imprese



I temi

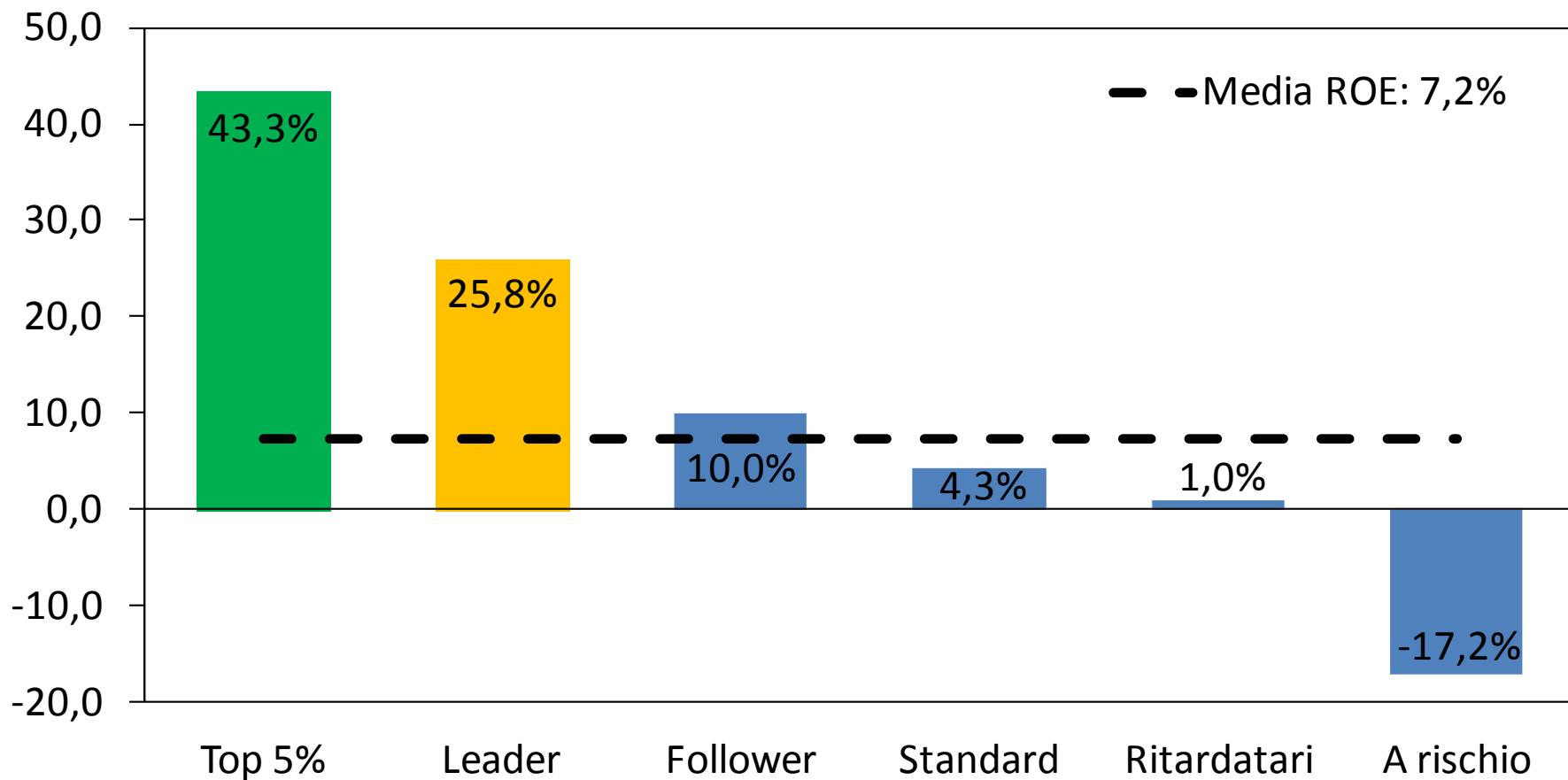
Alla radice delle diverse **performance** 5 lezioni per le imprese



Il **contesto**, già diventato più complesso prima della crisi, si fa e si farà sempre **più sfidante**.
Avendo ben presente questo scenario, la domanda è:
perché alcune imprese vanno **molto meglio** di altre?

Quantificando le differenze

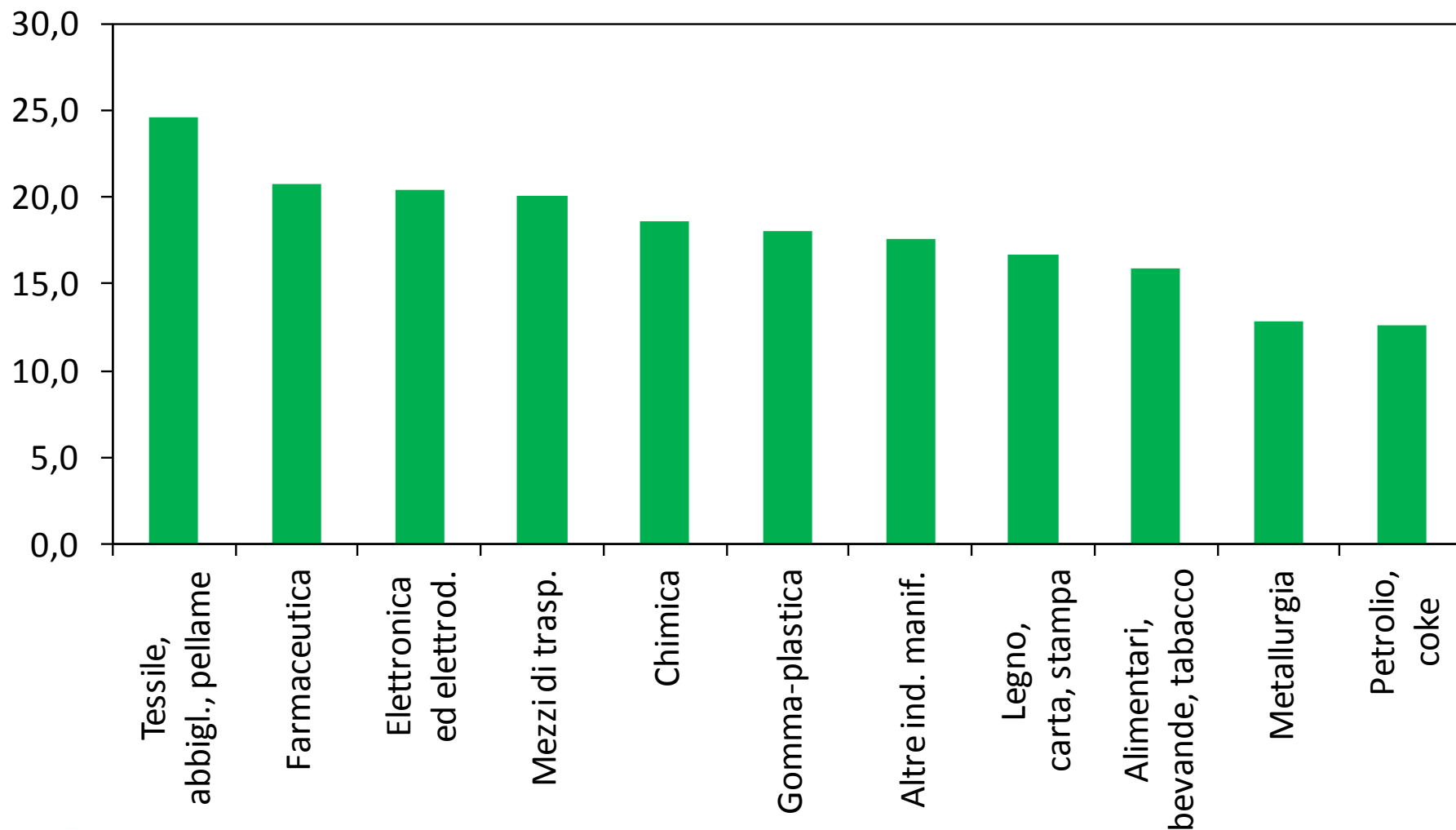
(Italia, industria manifatturiera, top 5% e quintili del ROE in %, 2014)



Primo elemento da sottolineare:
l'**alta performance** dipende poco
dai settori di attività, ancor meno dai territori
di localizzazione o dalla dimensione aziendale.

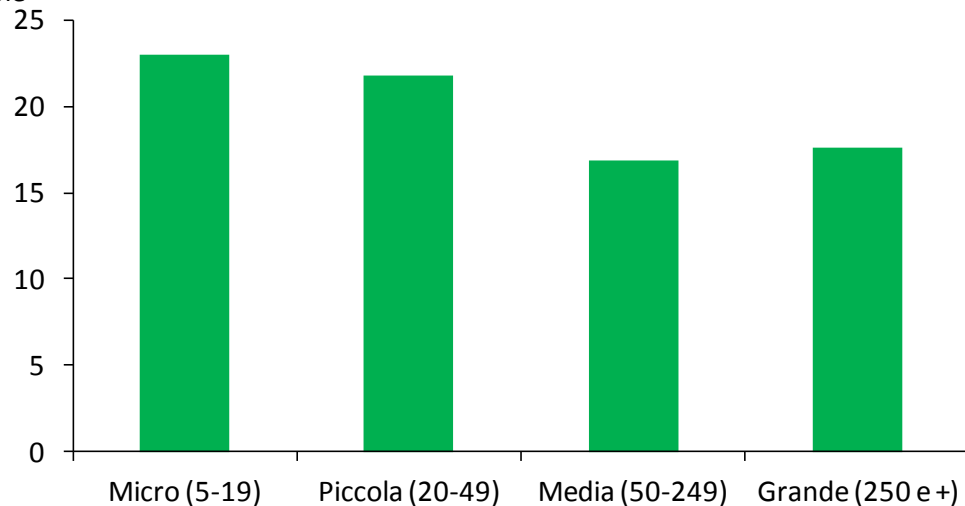
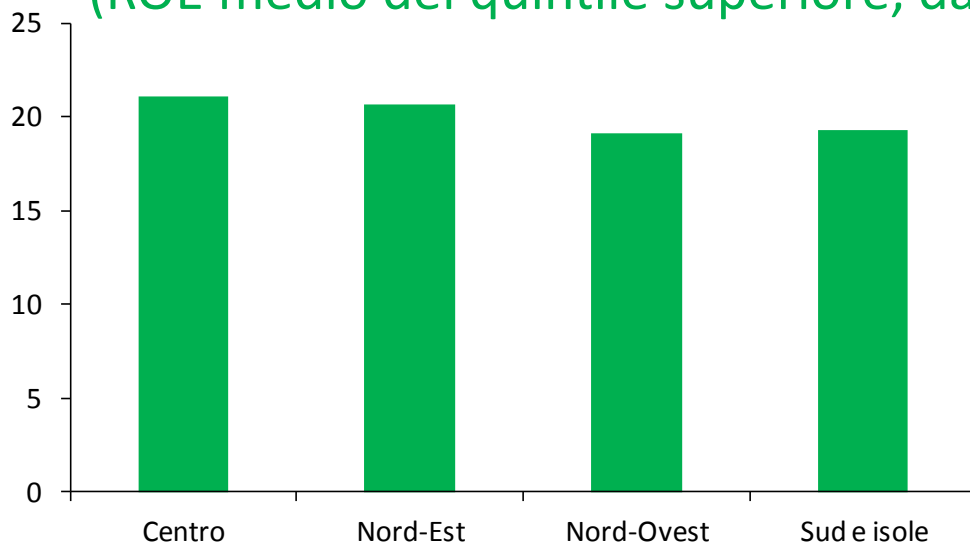
Alta performance in tutti i settori,...

(ROE medio del quintile superiore, dati settoriali, 2014)



...aree geografiche e classi dimensionali

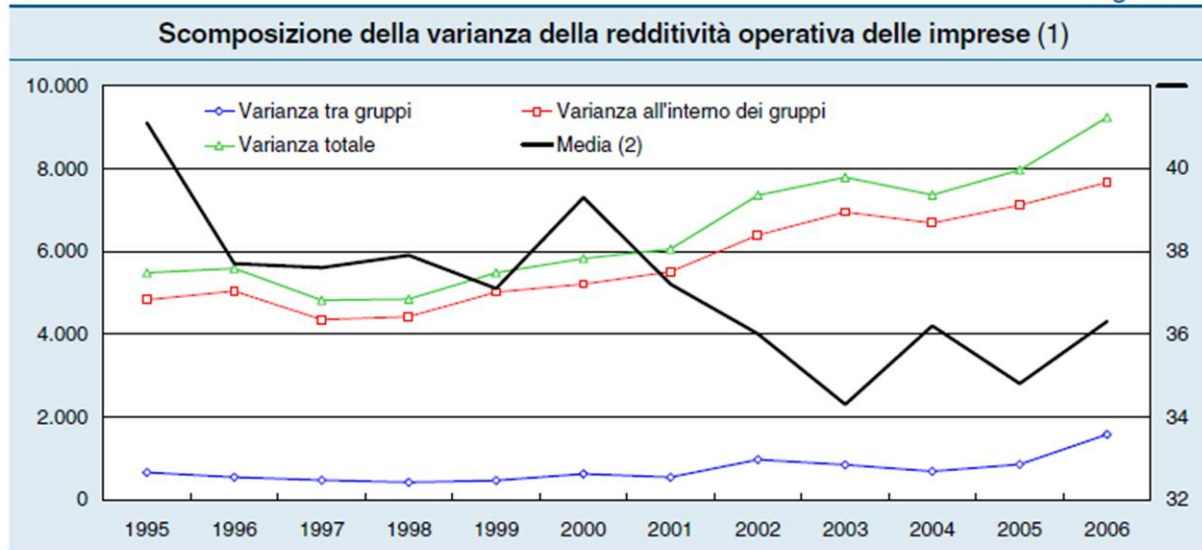
(ROE medio del quintile superiore, dati territoriali e dimensionali, 2014)



Secondo elemento da sottolineare:
le **divaricazione di performance** era iniziata
prima della crisi e si è accentuata con la crisi.

La divaricazione delle performance era iniziata già prima della crisi...

Figura 10.1



Fonte: Archivio Cerved delle società di capitale.

(1) La redditività operativa di un'impresa è calcolata come rapporto tra il margine operativo lordo e il valore aggiunto. La somma degli scarti al quadrato (varianza totale) della redditività operativa delle imprese è suddivisa nella deviazione di ogni osservazione dalla media del gruppo (varianza all'interno dei gruppi) e nella deviazione della media del gruppo dalla media generale (varianza tra gruppi). I gruppi considerati sono: i settori a 3 cifre della classificazione Ateco1991, le 103 province italiane e dieci classi dimensionali calcolate in base al fatturato. – (2) Scala di destra.

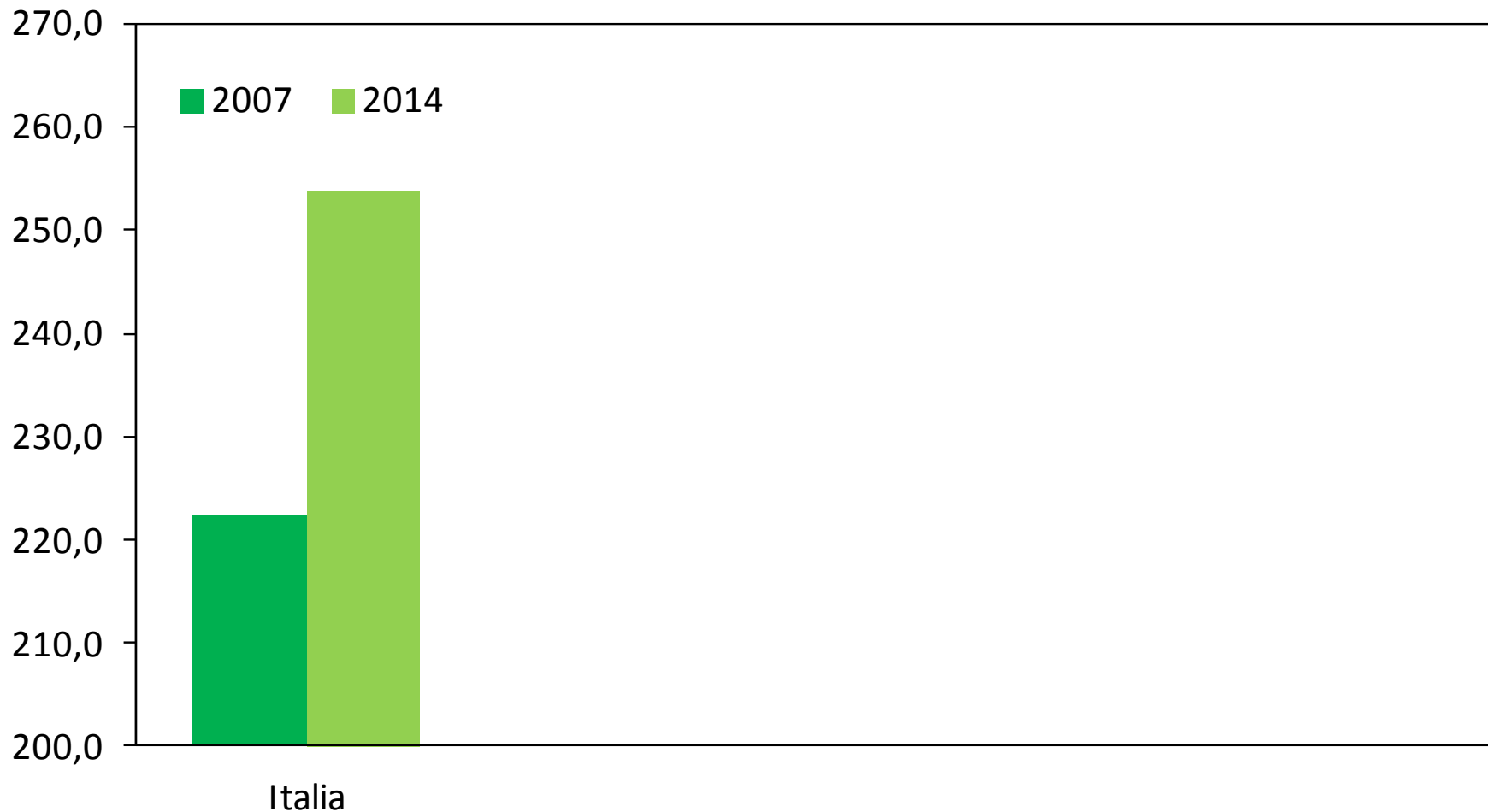
BANCA D'ITALIA

Relazione Annuale

2007

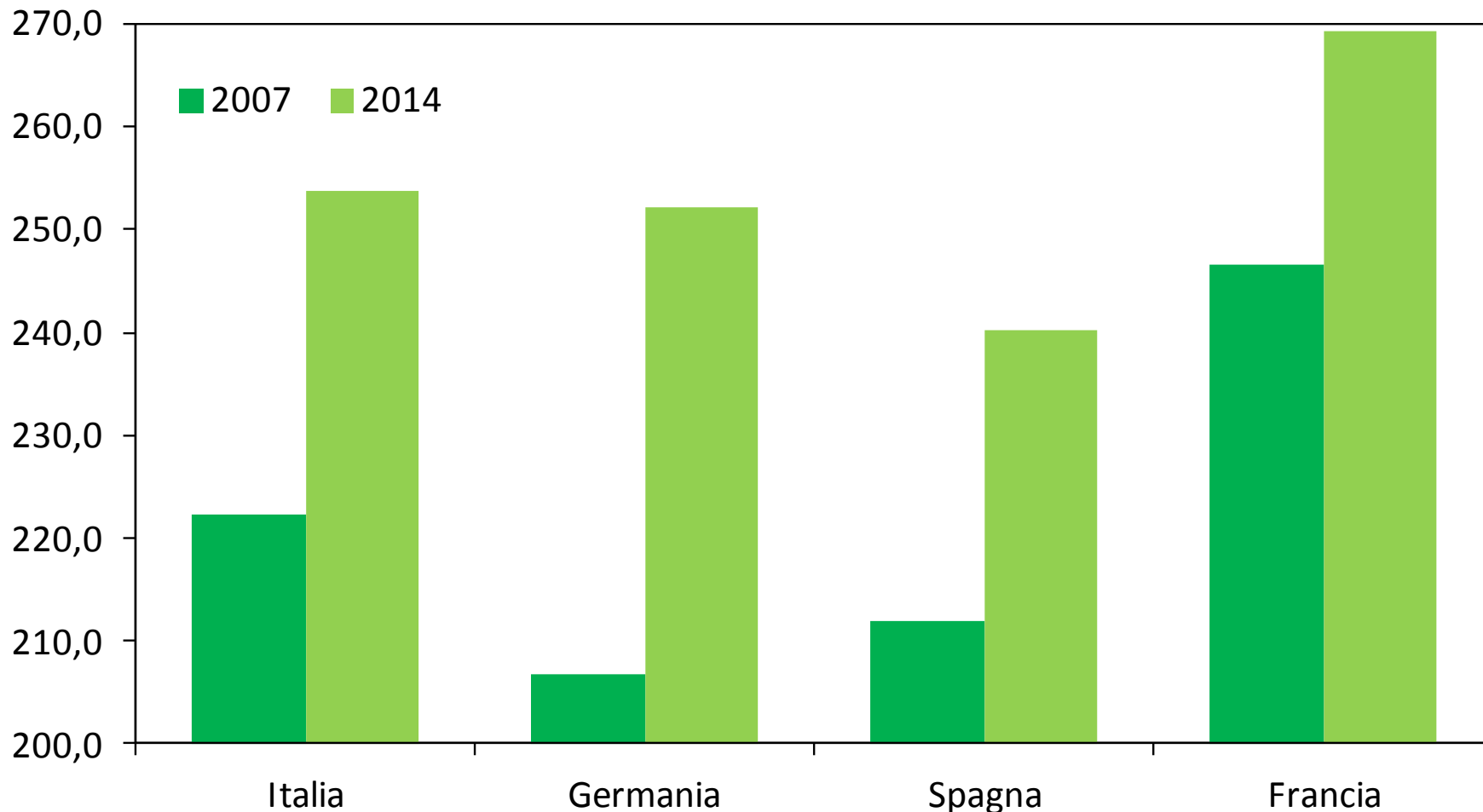
...e si è accentuata con la crisi...

(Rapporto % tra la produttività del centile superiore e del centile inferiore)



...anche negli altri paesi

(Rapporto % tra la produttività del centile superiore e del centile inferiore)



L'analisi mostra che esistono almeno tre diversi raggruppamenti di imprese: quelle che **eccellono**, quelle in **forte ritardo** e quelle che **si trovano in mezzo** (largamente maggioritarie).

Per innalzare l'efficienza del sistema occorre creare le condizioni per spostare verso l'alto almeno una parte preponderante delle imprese del terzo gruppo.

Sono molti i **tratti distintivi** delle imprese più performanti, tratti che sono legati gli uni agli altri e che costituiscono altrettante misure della loro superiore performance. Ne citiamo tre: **innovazione**, **complessità** (diversificazione ed esclusività) dei prodotti e presenza sui **mercati esteri**.

Nell'innovazione quattro categorie di imprese industriali italiane

(Innovazione di prodotto e/o di processo, 2010-2012, valori medi)

	Peso % sul totale delle imprese industriali	Spesa totale in attività innovative	Generati prodotti nuovi (%)
Innovatori strutturati	7,4	6,4	61,3
Innovatori mediamente strutturati	15,2	3,9	43,2
Innovatori poco strutturati	22,9	4,0	34,3
Non innovatori	54,5	-	-

Settore manifatturiero ed estrattivo. I profili sono stati identificati mediante tecniche di factor e cluster analysis. Dati pesati per essere rappresentativi della popolazione delle imprese industriali. La spesa totale in attività innovative è espressa in % del fatturato.

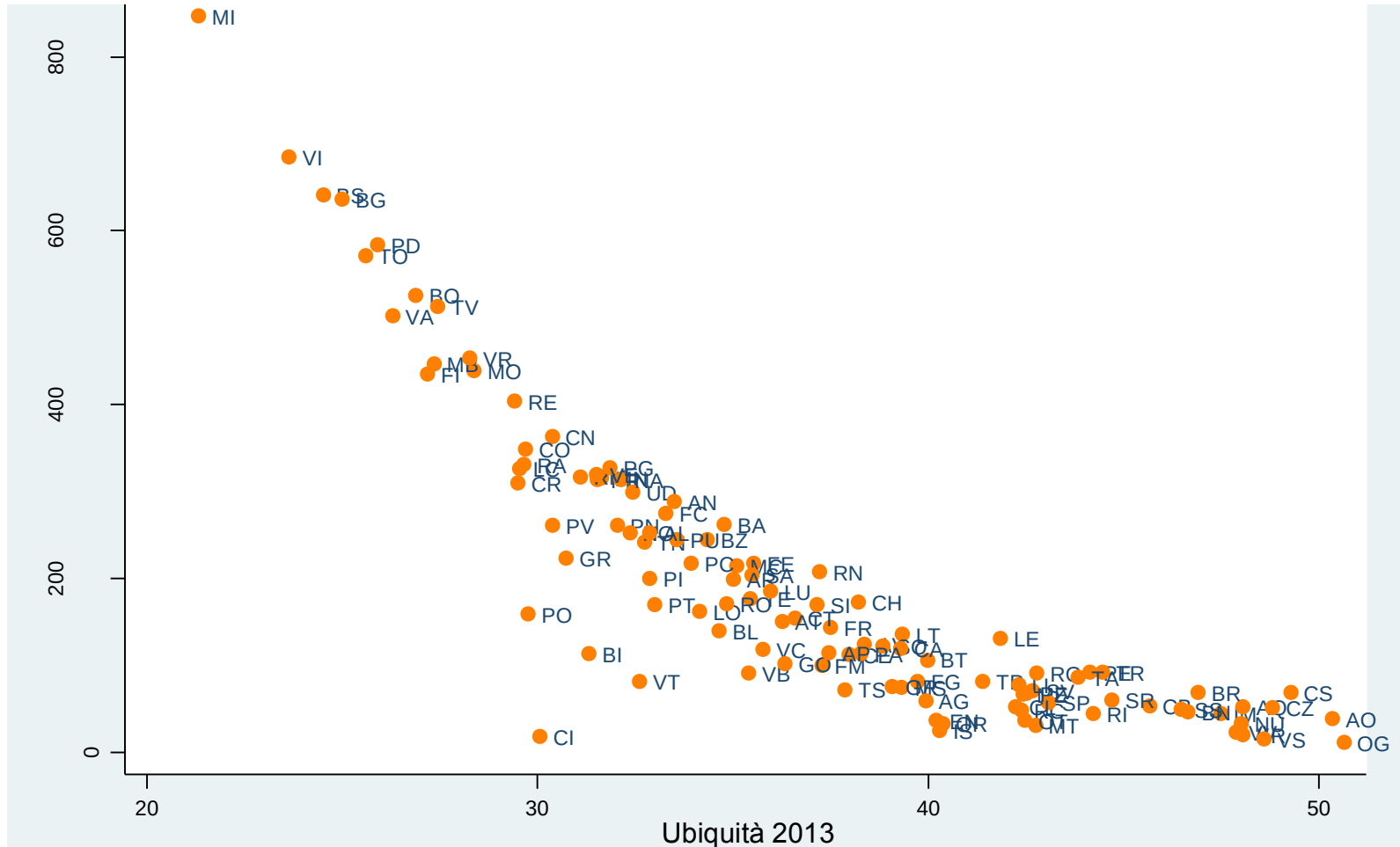


Dall'analisi del CSC emerge che anche le imprese che innovano fanno **poco ricorso ai laureati**:
il 20% ne impiega più del 10%
della manodopera totale, contro il 60% in Spagna
e il 50% in Germania. La quota di aziende
che non impiega alcun laureato
è pari al 41,3% in Italia, contro il 18,2% in Spagna
e il 19,7% in Germania.

Dati preoccupanti per il pieno sfruttamento
delle nuove tecnologie che richiedono la padronanza
di saperi codificati, appresi a scuola e all'università.

Per la complessità dei prodotti, tre aspetti vanno sottolineati: poche imprese **diversificano**, nei territori la diversificazione va insieme con l'**esclusività** e la complessità è associata al **reddito**.

La conoscenza è la chiave dei territori per la complessità



Fonte: elaborazione CSC su dati Istat-PRODCOM

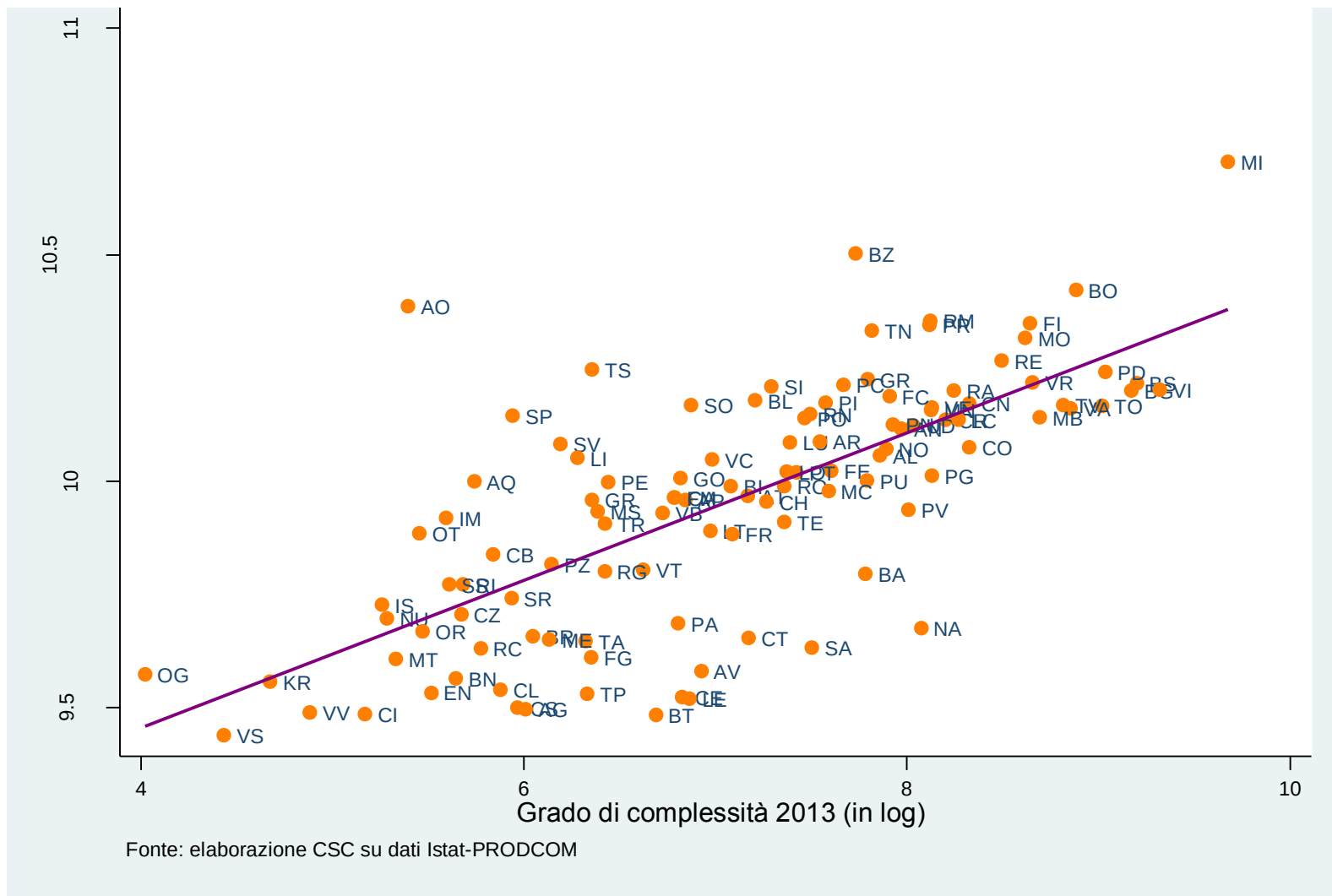


CONFINDUSTRIA

Luca Paolazzi - Direttore Centro Studi Confindustria



La complessità accresce il reddito procapite

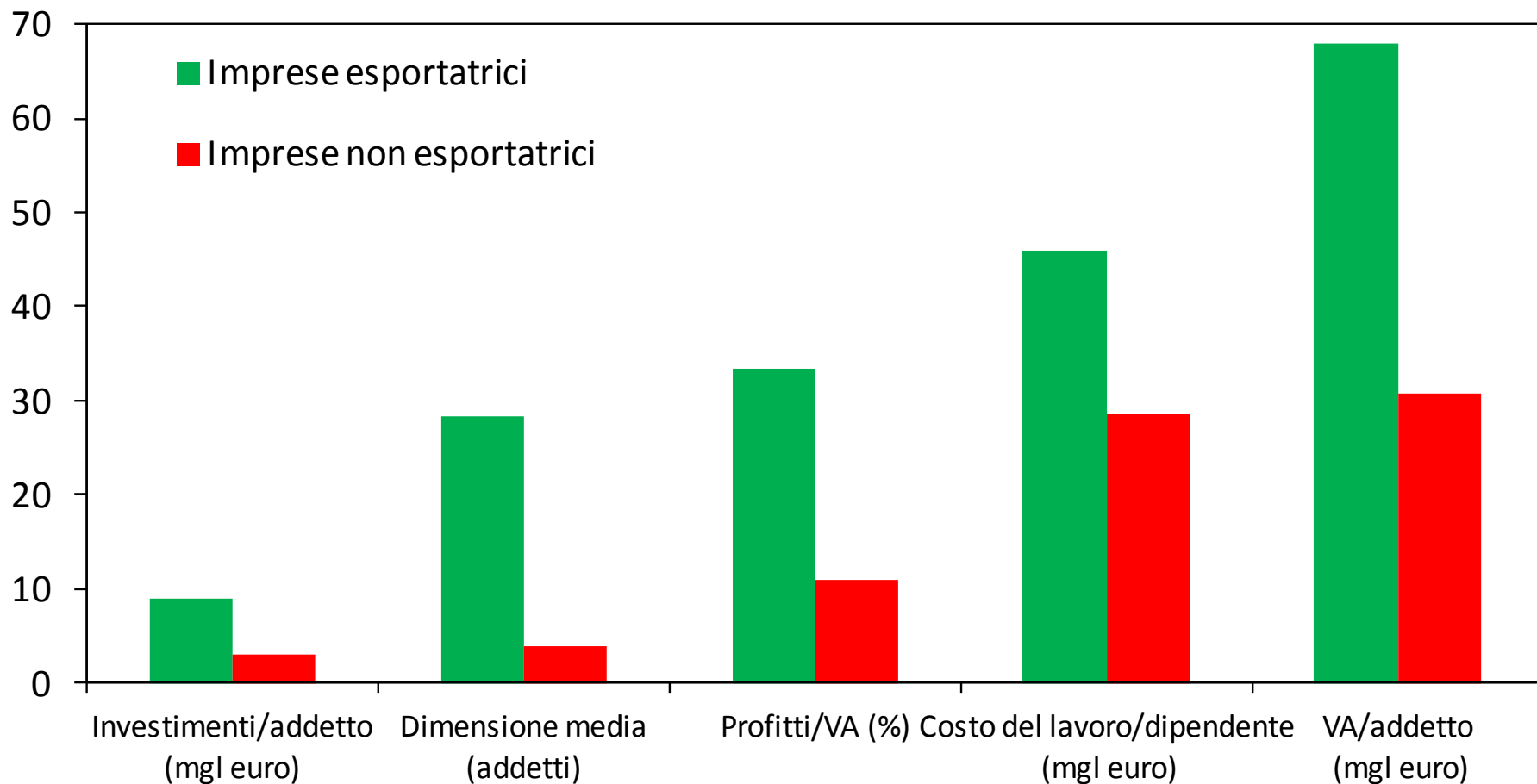


Infine, le **imprese che esportano** sono più grandi, hanno una maggiore produttività e, quindi, possono pagare di più i lavoratori e fanno più profitti.

Esportare diventa quindi un **test della capacità** di presidiare bene i mercati e una cartina di tornasole di buona performance aziendale.

Più performanti le imprese esportatrici

(Manifatturiero, 2014)



Questi tratti sono manifestazioni della migliore performance, non sue spiegazioni.

Allora, qual è **l'origine della diversità di performance?**



È nel fatto che le competenze di gestione
(nell'ordinario ma soprattutto nello straordinario,
ossia nelle strategie e nei loro cambi)
non sono distribuite uniformemente tra quanti
sono a capo delle imprese.
Cioè, **gli imprenditori non sono tutti uguali.**

I **saperi** che le imprese accumulano nel tempo ne condizionano le possibilità di scelta e, quindi, l'ulteriore accumulazione di competenze. Legate non solo alla sfera produttiva e alle tecnologie, ma a tutta la vita aziendale. Questi saperi sono distintivi, anche perché si combinano in modo particolare in base all'interazione delle persone che lavorano insieme. Cosicché **non c'è un'impresa uguale all'altra.**

I temi

Alla radice delle diverse performance

5 lezioni per le imprese

CINQUE LEZIONI PER LE IMPRESE

1^ lezione: salto culturale

Affrontare con successo le nuove sfide richiede un salto culturale nella **gestione aziendale**.

Gli imprenditori ne sono consapevoli. Imparare dai migliori, emulare i leader, è la via più diretta.

2^ lezione: Industria 4.0

Occorre attrezzarsi a e puntare su Industria 4.0, non facendosi intimorire. È una evoluzione, una **rivoluzione dolce**, non una frattura.



CINQUE LEZIONI PER LE IMPRESE

3^ lezione: capitale umano

Investire in **conoscenza** e saperi, che sono il fattore competitivo più importante. I **laureati** sono una risorsa preziosa, più che un costo.

4^ lezione: driver di sviluppo

Cogliere le **opportunità** offerte dai nuovi driver globali di sviluppo, che sono le **grandi tendenze** del Mondo.



CINQUE LEZIONI PER LE IMPRESE

5^ lezione: *Brand Italia*

Sfruttare l'ampliamento dei **mercati**, vecchi e nuovi.
Facendo leva sul *Brand Italia*.