



# 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

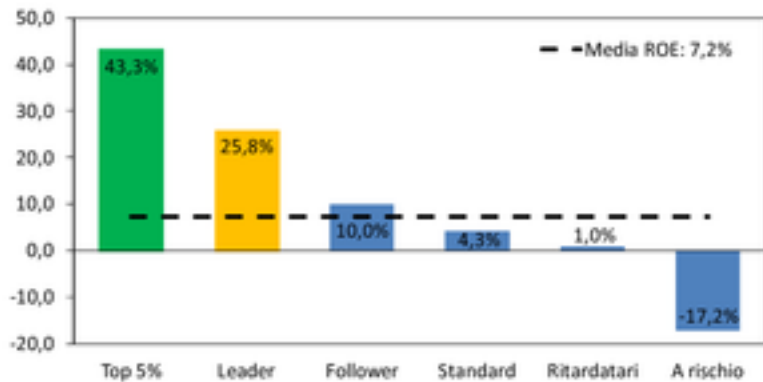


Il **contesto**, già diventato più complesso prima della crisi, si fa e si farà sempre **più sfidante**.  
Avendo ben presente questo scenario, la domanda è: perché alcune imprese vanno **molto meglio** di altre?



## Quantificando le differenze

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

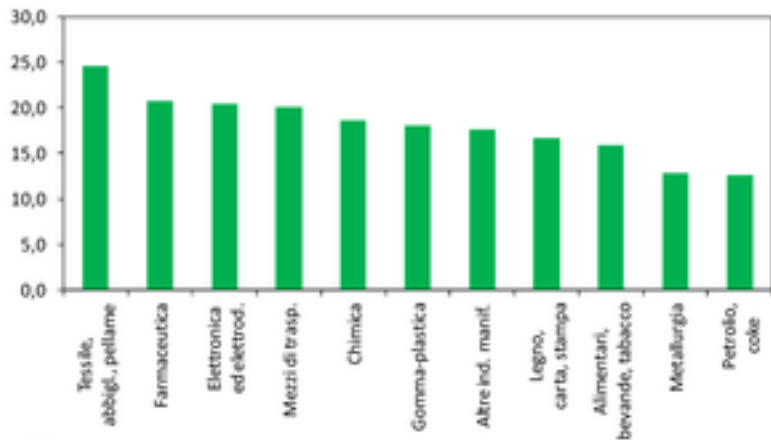


Primo elemento da sottolineare:  
**l'alta performance** dipende poco  
dai settori di attività, ancor meno dai territori  
di localizzazione o dalla dimensione aziendale.



## Alta performance in tutti i settori,...

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



CONFINDUSTRIA

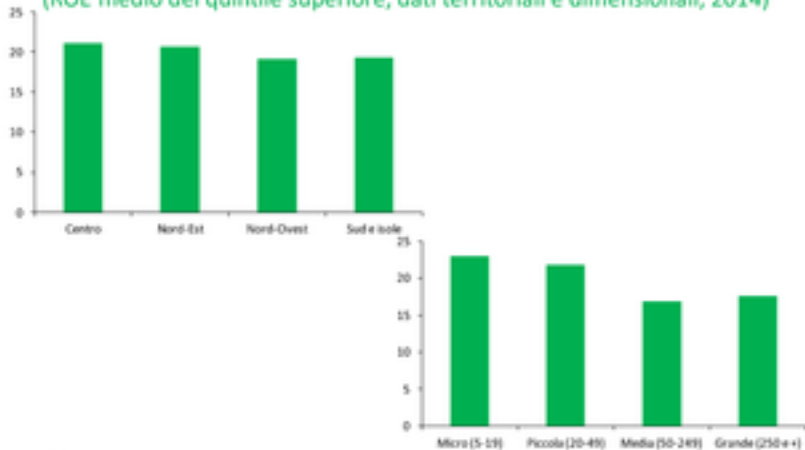
Fonte: elaborazioni CSC su dati Bureau van Dijk.

Luca Paoluzzi - Direttore Centro Studi Confindustria



## ...aree geografiche e classi dimensionali

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



Fonte: elaborazioni CSC su dati Bureau van Dijk.





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...



Fonte: Archivio Cersei delle società di capitale.

(1) La redditività operativa di un'impresa è calcolata come rapporto fra il margine operativo lordo e il valore aggiunto. La somma degli scarti al quadrato (costanza) della redditività operativa delle imprese si suddivide 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 fra gruppi). I gruppi considerati sono i settori e il caso della classificazione NAICOMIT. Le misurazioni relative a dieci Paesi sono stati calcolate in base all'ultimo - (1) Stato di destra.

BANCA D'ITALIA

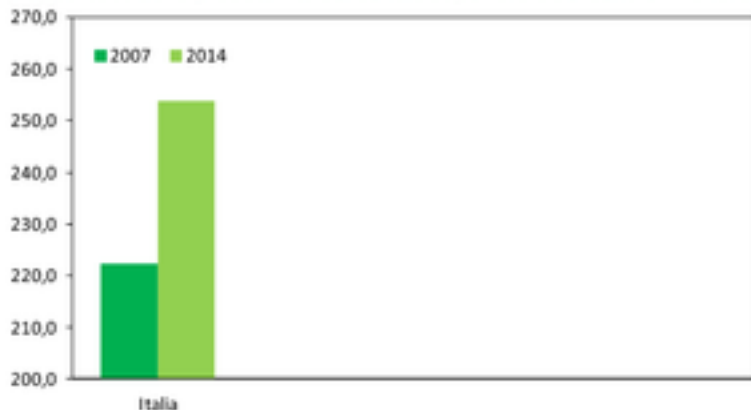
Risultato Annuale

2007



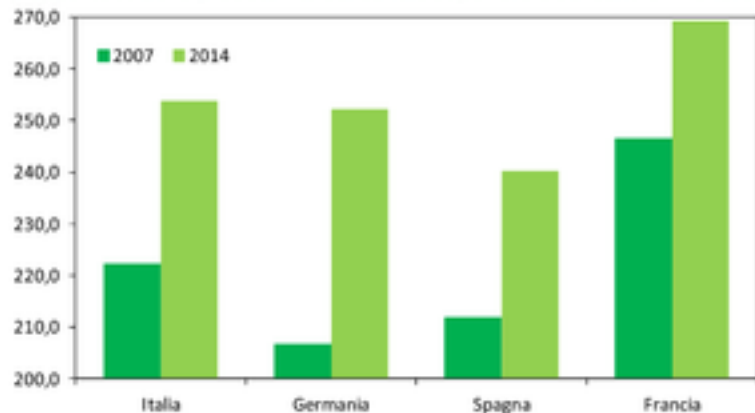
## ...e si è accentuata con la crisi...

(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 con attività di ricerca e sviluppo	7,4	6,4	63,9
Innovatori in attività di ricerca e sviluppo	15,2	8,9	43,2
Innovatori in attività di ricerca e sviluppo	22,9	4,0	34,9
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.

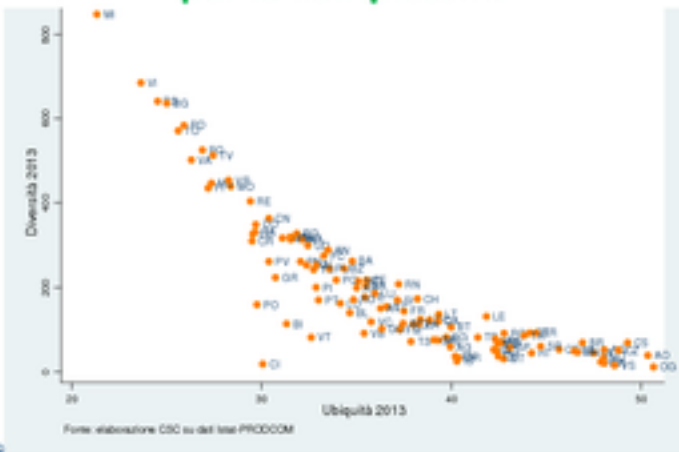




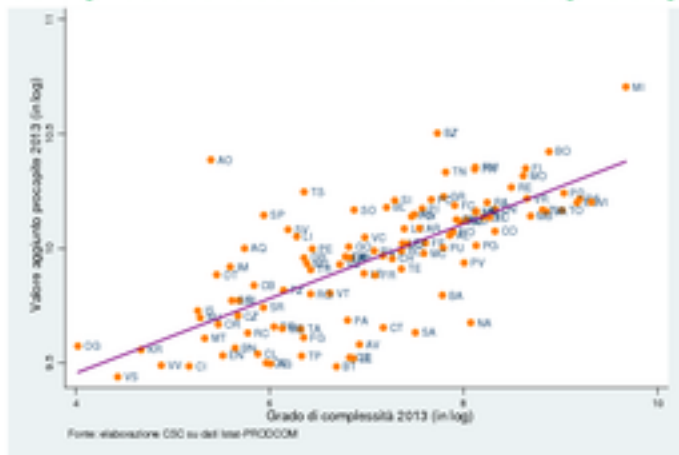
Per la complessità dei prodotti, tre aspetti vanno sottolineati: poche imprese **diversificano**, nei territori la diversificazione va insieme con l'**esclusività** e la complessità è associata al **reddito**.



# La conoscenza è la chiave dei territori per la complessità



## La complessità accresce il reddito procapite



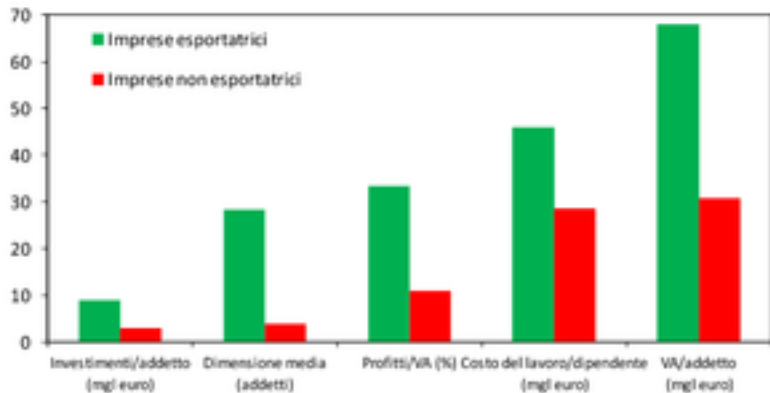
Infine, le **imprese che esportano** sono più grandi, hanno una maggiore produttività e, quindi, possono pagare di più i lavoratori e fanno più profitti.

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 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<sup>a</sup> 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<sup>a</sup> 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<sup>a</sup> lezione: *Brand Italia*

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

