



# Dall'analisi del CSC 5 lezioni per le imprese.

Luca Paolazzi

*Direttore Centro Studi Confindustria*

**Il sistema manifatturiero italiano  
è fortemente eterogeneo al suo interno.**



**Da una parte** un gruppo minoritario ma non marginale ha saputo cavalcare le trasformazioni degli ultimi due decenni.

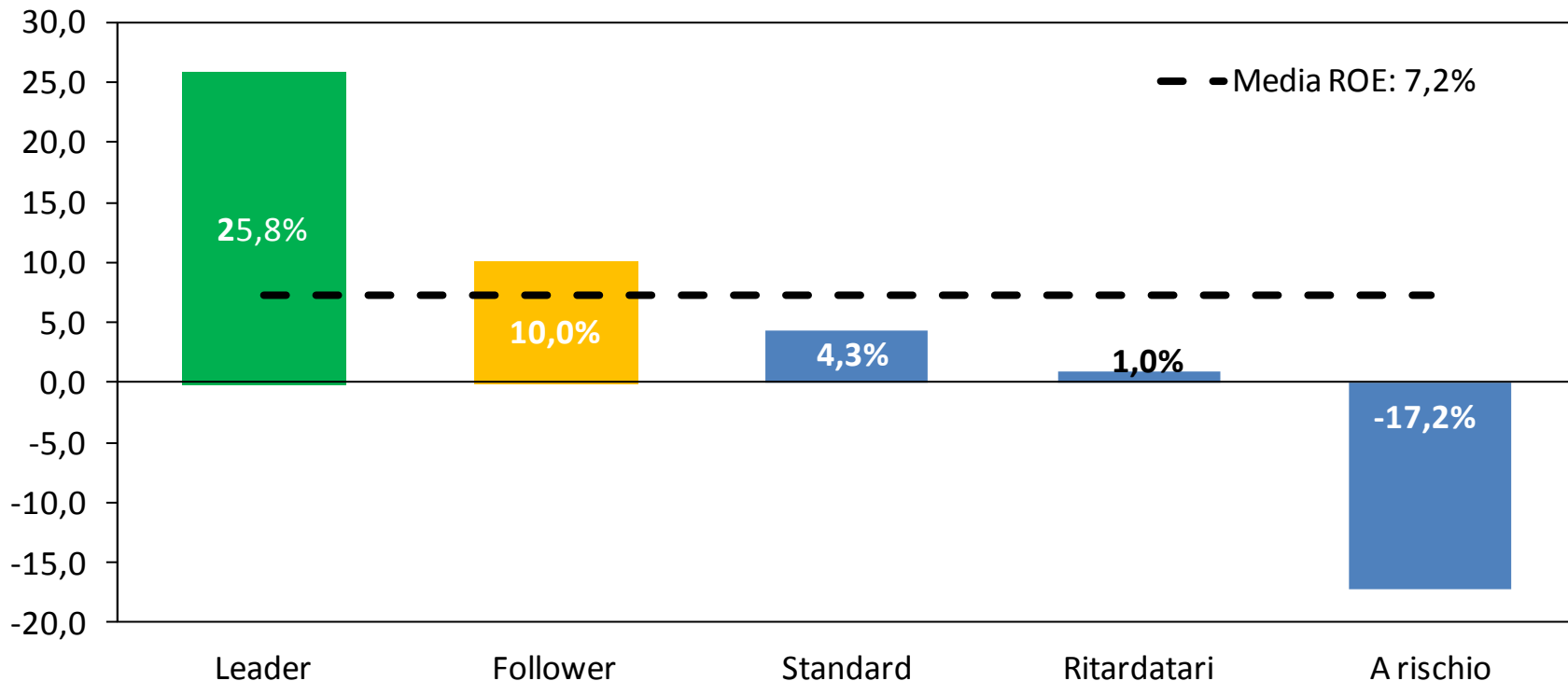
**All'estremo opposto** una coda di imprese in difficoltà già prima della crisi, molte delle quali uscite dal mercato in questi anni.

**Nel mezzo** un gruppo maggioritario di imprese che necessitano di una transizione verso nuovi modelli di business per continuare a competere.

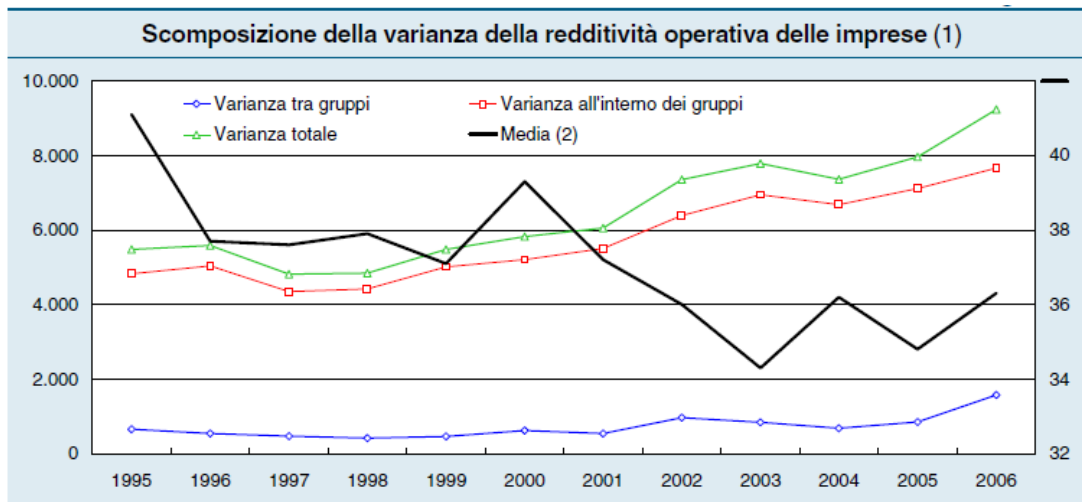


# ROE con grandi differenze

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



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



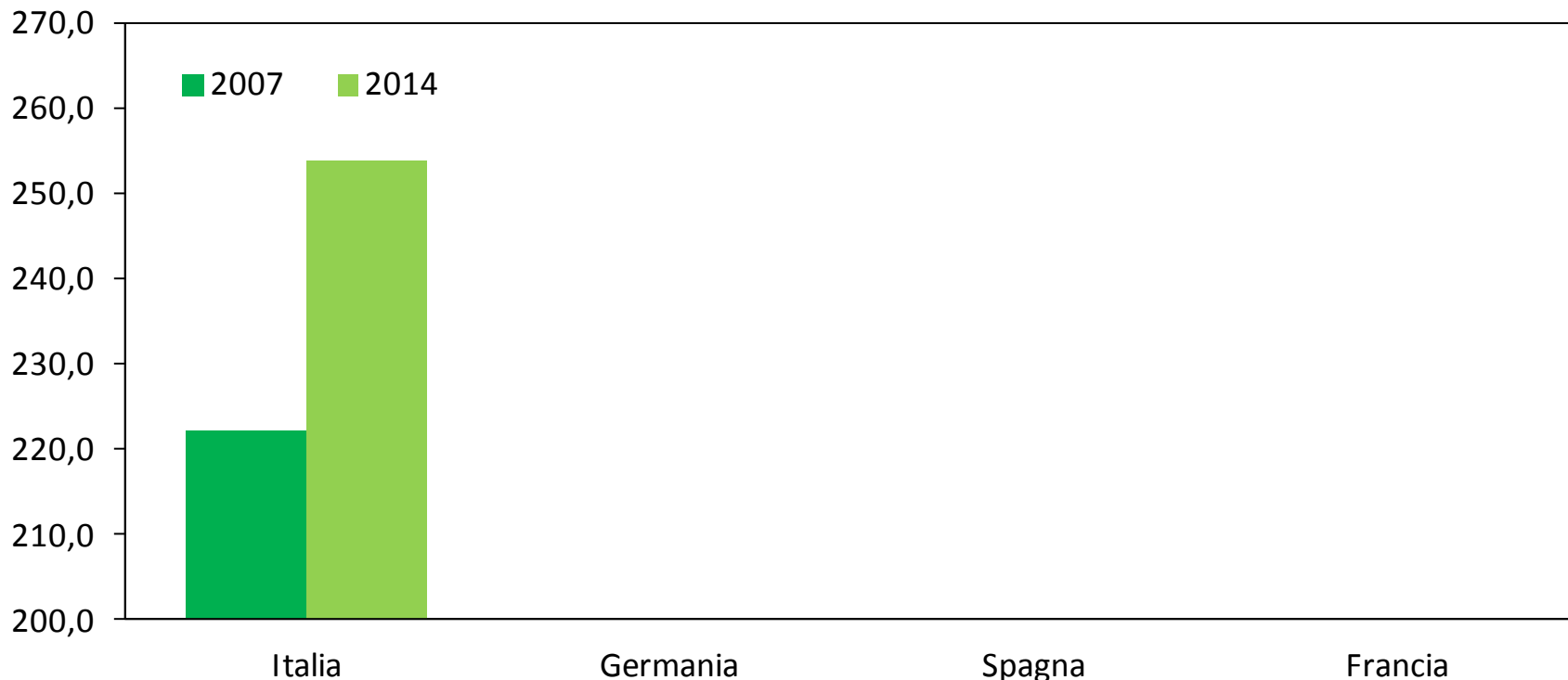
Fonte: Archivio Cerved delle società di capitale.

(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.



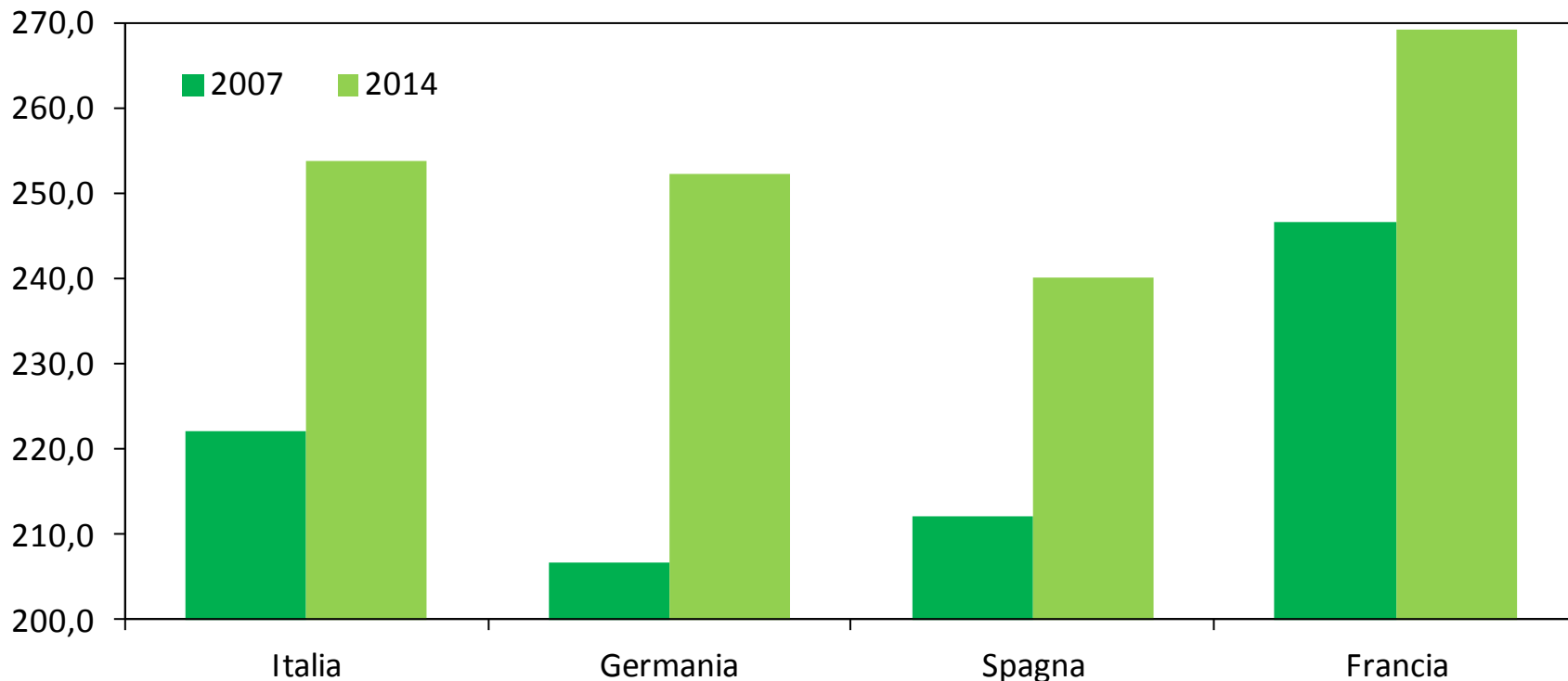
# ...e si è accentuata con la crisi...

(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)



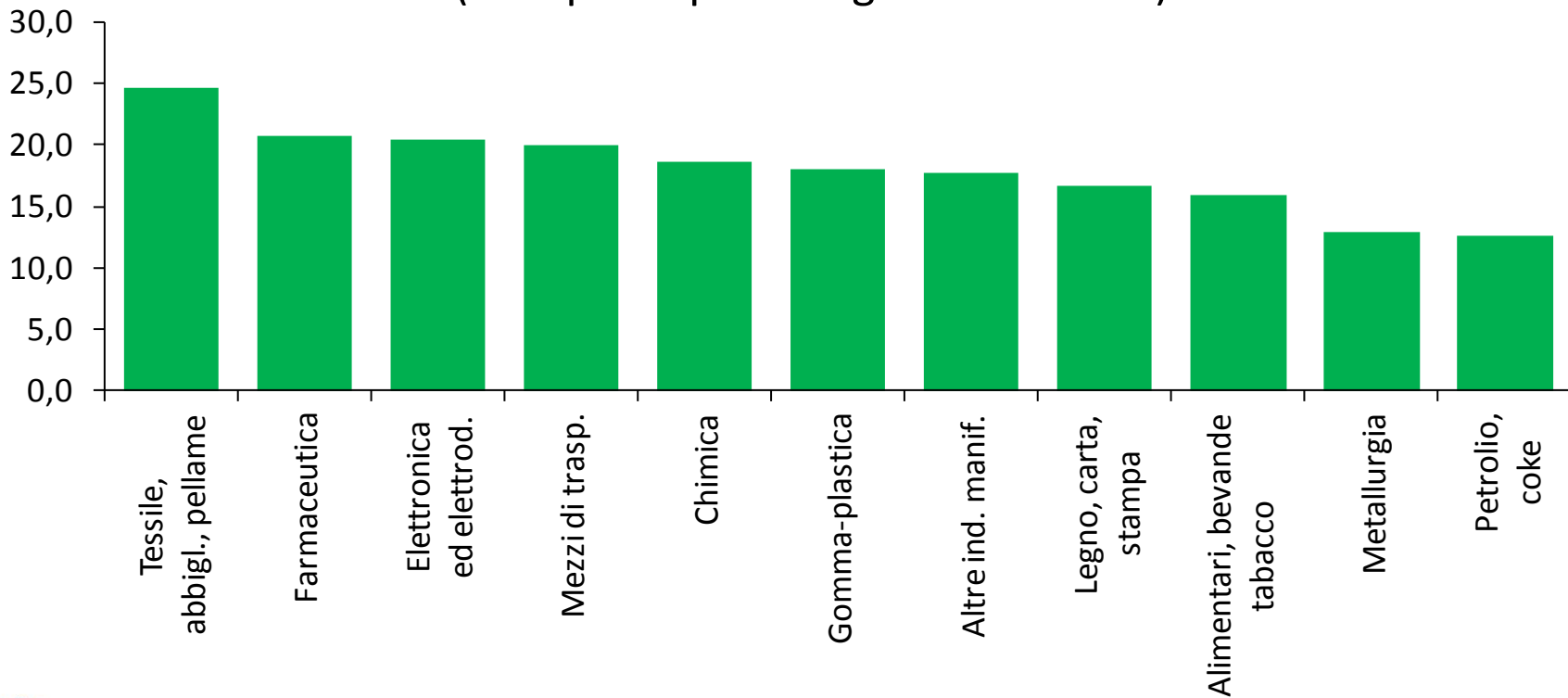
Inoltre, **le imprese che vanno meglio** sono presenti, senza grandi differenze, in tutti i settori, territori e classi dimensionali.





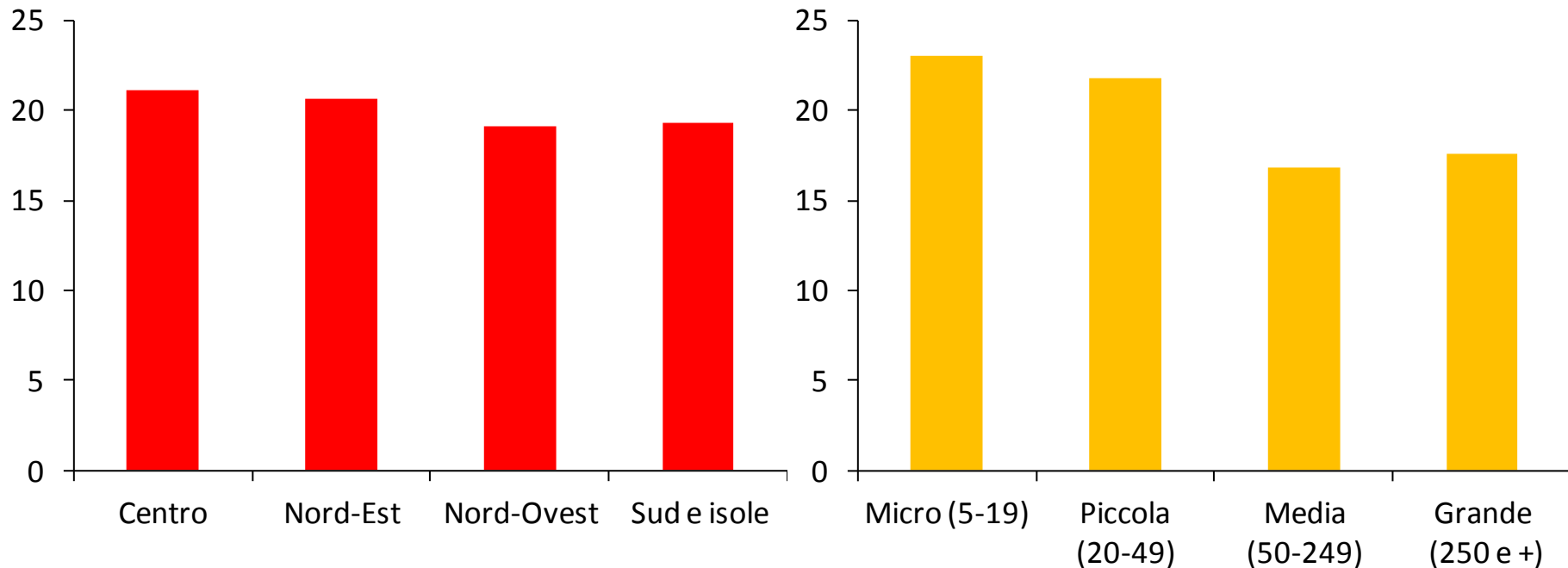
# Il top 20% nel ROE è in tutti i settori...

(% imprese per categoria settoriale)



# ...aree geografiche e classi dimensionali

(% imprese per categoria geografica e dimensionale)



**Le differenze di performance** non sono una peculiarità italiana, ma sono presenti in tutti i paesi, più o meno con la stessa forma e nella medesima misura.



Se non dipende da fattori dimensionali,  
settoriali e localizzativi, qual è  
**l'origine della diversità di performance?**  
È nel fatto che le competenze di gestione  
(nell'ordinario ma soprattutto  
nello straordinario) non sono distribuite  
uniformemente tra quanti  
sono a capo delle imprese.



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.**



Lo sforzo di Confindustria da ormai diversi anni è quello di **individuare e poi diffondere le best practice** nel sistema produttivo così da accrescere la dotazione di competenze e il potenziale competitivo dell'industria.



# Le esperienze passate del CSC a sostegno di questa strategia:

- ✓ **L'indagine Focus Group (2010-11)** da cui è scaturito il **progetto disseminazione di Confindustria Emilia-Romagna (2012-13)**;
- ✓ **Il progetto Federmeccanica (2014-16)**;
- ✓ **Il progetto territorio (in corso)** come cardine dell'attività del Lab6 del CSC.





Dai focus group e dall'analisi dei trend di cambiamento globale si possono trarre **5 lezioni per le imprese** in transizione verso nuovi modelli di business.



# CINQUE LEZIONI PER LE IMPRESE

## 1<sup>a</sup> 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.



# CINQUE LEZIONI PER LE IMPRESE

## 2<sup>^</sup> 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>^</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.



# CINQUE LEZIONI PER LE IMPRESE

## 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>^</sup> lezione: *Brand Italia*

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



# Che fare?



**L'80% degli imprenditori italiani** è consapevole della necessità di cambiare il modello di gestione strategica dell'azienda  
(Fonte: Community Media Research per il CSC, gennaio 2016).





Siamo di fronte a un **passaggio stretto**.  
Lo sviluppo basato sui processi competitivi  
conduce a divaricazioni (“grandi fughe”)  
indispensabili per procedere  
nello sviluppo stesso.



Sta alla **politica** “portare tutti avanti”,  
prendendo coscienza che applicare una  
medesima politica a soggetti diversi conduce  
a risultati molto diversi.



Perciò è importante occuparsi di **tutti gli imprenditori**.  
Per fornire ad alcuni gli strumenti cognitivi necessari a raggiungere il “gruppo di testa” e, al contempo, per far sì che le imprese più avanti siano dotate dal Paese di tutti i supporti di cui godono i loro competitor internazionali.



**Due pilastri d'intervento** per aiutare il “gruppo di mezzo” a fare il salto di qualità:

- **Politiche pubbliche:** Internazionalizzazione, Innovazione, Finanza, Crescita dimensionale, Relazioni Industriali.
- Azioni di sostegno del **Sistema Associativo.**

