



ASSOLOMBARDA  
Confindustria Milano Monza e Brianza

# Le performance delle imprese europee: un'analisi benchmark

Rapporto completo

RICERCA

04/2016

A cura dell'Area

Centro Studi

# Le performance delle imprese europee: un'analisi benchmark

La presente ricerca è stata curata dal Centro Studi Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza, sotto la direzione scientifica di Carlo Altomonte. Hanno contribuito al rapporto Pierangelo Angelini, Francesca Bartoli, Andrea Fioni, Valeria Negri.

Si ringraziano Alfredo Parodi e Vittorio Vay (Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza) per l'indispensabile collaborazione alla sezione Burocrazia.

Nella preparazione del dataset ed elaborazione dei dati il Centro Studi è stato affiancato da Tommaso Sonno (Catholic University of Louvain, Belgium - London School of Economics, London), e Elena Zaurino (Università Bocconi).

Le analisi hanno beneficiato dei commenti dei partecipanti a un incontro a porte chiuse tenutosi l'8 giugno 2015, riservato a esperti e studiosi in campo economico. Si ringraziano in particolare Giorgio Barba Navaretti (Università degli Studi di Milano) e Matteo Bugamelli (Banca d'Italia), discussant della presentazione. Hanno partecipato al dibattito e fornito interessanti spunti di approfondimento Giovanni Ajassa (Bnl), Enrica Baccini (Fondazione Fiera Milano), Alessandra Benedini (Prometeia), Giampaolo Bruno (ICE), Francesco Daveri (Università di Parma), Gregorio de Felice (Intesa Sanpaolo), Emanuele Forlani (Università di Pavia), Myriam Mariani (Università Bocconi), Lidia Mezza (CCIAA Milano), Marco Mutinelli (Politecnico di Milano), Luca Paolazzi (Confindustria), Oriana Romeo (Mediobanca), Alessandro Terzulli (SACE), Antonia Ventura (Fondazione Fiera Milano), Juliette Vitaloni (Federchimica). A tutti loro va il nostro più sentito ringraziamento per il prezioso contributo.

# Indice

<b>Sintesi</b>	<b>6</b>
<b>1. INTRODUZIONE</b>	<b>14</b>
Perché è importante una indagine sulle imprese europee	14
Focus e obiettivi dell'analisi	15
Il valore aggiunto della ricerca	15
<b>2. L'INDAGINE BENCHMARK SULLE IMPRESE EUROPEE</b>	<b>17</b>
2.1 Le cinque regioni europee benchmark	17
2.2 Il campione	18
2.3 Il confronto con l'indagine EFIGE 2010	22
<b>3. LA STRUTTURA D'IMPRESA</b>	<b>23</b>
3.1 Assetti proprietari e controllo	23
3.2 Organizzazione	27
3.3 Relazioni tra imprese: gruppi e filiere produttive	31
<b>4. LA FORZA LAVORO</b>	<b>37</b>
4.1 Composizione della forza lavoro	37
4.2 Qualità della forza lavoro	39
4.3 Il lato dell'offerta	43
<b>5. L'INNOVAZIONE</b>	<b>44</b>
5.1 L'attività di innovazione	44
5.2 L'utilizzo delle ICT e la digitalizzazione	49
5.3 La ricerca e sviluppo	53
5.4 La protezione della proprietà intellettuale	60
<b>6. L'INTERNAZIONALIZZAZIONE</b>	<b>63</b>
6.1 Il ruolo degli scambi internazionali	63
6.2 L'attività di export	64
6.3 Le strategie di esportazione	68
6.4 L'internazionalizzazione produttiva	71
6.5 Le catene del valore globali	74
<b>7. IL CREDITO</b>	<b>82</b>
7.1 La struttura finanziaria	82
7.2 La gestione della liquidità: selettività del credito e difficoltà finanziarie	85

<b>8. LA BUROCRAZIA</b>	<b>90</b>
<b>8.1 I costi della burocrazia</b>	<b>90</b>
<b>8.2 La quantificazione dei costi della burocrazia</b>	<b>91</b>
<b>8.3 Gli ambiti sui cui lavorare</b>	<b>93</b>
<b>9. GLI ELEMENTI CHIAVE</b>	<b>96</b>
<b>9.1 Il ruolo della qualità</b>	<b>96</b>
<b>9.2 Caratteristiche, strategie e performance di lungo periodo</b>	<b>97</b>

## Sintesi

L'Indagine Benchmark Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza si concentra su cinque regioni cardine dell'industria europea, con caratteristiche simili dal punto di vista strutturale: Lombardia (Italia), Baden-Württemberg e Bayern (Germania), Cataluña (Spagna) e Rhône-Alpes (Francia). Il campione, composto da circa 650 imprese, è costruito in maniera da essere statisticamente rappresentativo della struttura produttiva delle regioni considerate per quanto attiene le industrie del settore manifatturiero, relativamente alle imprese con più di 10 addetti.

La scelta metodologica alla base della ricerca è la considerazione, in linea con le più recenti evidenze scientifiche internazionali, che la competitività debba essere definita tenendo conto del livello d'impresa, e non solo di quello territoriale o settoriale, perché in ultima analisi chi compete sul mercato non sono i paesi o i settori, ma le imprese che ne fanno parte. Tuttavia, la distribuzione della performance di impresa sia a livello settoriale che territoriale è caratterizzata da una elevata eterogeneità: poche imprese molto produttive ed una gran parte di imprese sopra il livello minimo di produttività necessario a sopravvivere. Tale contesto rende oltremodo complessa una definizione di competitività "media", e in generale più articolato l'insieme dei fattori necessari a misurarla. Nonostante queste considerazioni, la disponibilità di statistiche individuali sulle imprese europee, armonizzate a livello paese, è molto limitata. Relativamente scarsa è inoltre la disponibilità di dati qualitativi di tipo *non-price* in grado di colmare il gap informativo esistente sulle strategie e i processi di organizzazione d'impresa. La ricerca nasce dunque come un primo tentativo di colmare questa carenza di dati, e fornire uno sguardo approfondito su vincoli, sfide e strategie che stanno oggi caratterizzando il tessuto produttivo di alcune regioni chiave in Europa nel contesto post-crisi.

La ricerca è organizzata per ambiti di attività, e raccoglie per ognuna delle 650 imprese circa 120 variabili tipicamente non osservabili dai dati di bilancio, relativamente a struttura proprietaria, management, forza lavoro, innovazione, internazionalizzazione, finanza e rapporti con la P.A.

Le imprese del campione si caratterizzano per un elevato grado di concentrazione della proprietà nelle mani di una o più persone fisiche (80,5%). Solo il Rhône-Alpes mostra una struttura proprietaria maggiormente vicina ad un modello di "rete", con una presenza relativamente più diffusa di altre imprese (e in particolare, un maggiore ruolo delle strutture di gruppo), banche o altri investitori finanziari. Anche il sistema imprenditoriale italiano presenta tratti distintivi rispetto alle restanti regioni: una forte prevalenza di piccole e medie imprese a carattere familiare. Il problema tuttavia non è tanto nella proprietà (l'impresa familiare è il modello di governance prevalente in tutte le regioni analizzate) quanto nella gestione. In Lombardia, le imprese che hanno tra i manager unicamente membri della famiglia proprietaria sono circa i due terzi del totale imprese familiari, contro una media nelle altre regioni pari a poco meno del 50%. Questo si riflette sull'organizzazione aziendale: il management ha autonomia decisionale nel 14,6% dei casi (23,7% ad esempio, nel Baden-Württemberg), e solo nel 20% delle imprese sono presenti incentivi legati alle performance individuali, contro valori del 55-60% registrati nelle regioni tedesche.

“Innovazione” è la prima parola chiave per un rilancio dello sviluppo, in un contesto segnato non solo dalla crisi, ma anche dai mutamenti che hanno caratterizzato il contesto economico negli ultimi venti anni e che hanno determinato un marcato aumento della pressione concorrenziale. Le nostre analisi dimostrano ad esempio che le imprese altamente innovative riescono ad essere competitive a livello internazionale anche in presenza di un CLUP elevato. Viceversa, per le imprese non innovative, un aumento del CLUP causa una diminuzione della probabilità di esportare pari a circa il 30%.

Sulla base dei dati del campione, la propensione all'innovazione risulta elevata tra le imprese europee: il 42% ha introdotto innovazioni di prodotto nel triennio 2011-2013 - prodotti che nella metà dei casi costituivano vere e proprie innovazioni anche per il mercato, non solo per le singole imprese. Le imprese che hanno introdotto innovazioni di prodotto realizzano una quota di fatturato legata alla vendita di tali prodotti pari al 18,2%, con un valore minimo del 13,3% in Cataluña (a fronte di una propensione all'innovazione di prodotto in linea col resto del campione) e un valore massimo del 21,4% in Lombardia. L'innovazione di processo riguarda invece il 31,4% delle imprese intervistate. I dati mostrano anche l'elevato grado di integrazione tra innovazione di prodotto e di processo (18,2% sul totale campione, con punte del 27,4% in Rhône-Alpes), specie nelle imprese di dimensione maggiore, risultato che evidenzia la presenza di elevate economie di scala: le quote passano dal 15,8% delle piccole imprese al 29,3% delle medie, fino ad arrivare al 53,4% delle grandi.

L'innovazione organizzativa interessa il 43,1% delle imprese del campione. Anche in questo caso spicca il Rhône-Alpes (54,2%), mentre è il Baden-Württemberg la regione a minor tasso di innovazione organizzativa (35,6%). Questa particolare forma di innovazione svolge un ruolo chiave nei processi di ristrutturazione aziendale necessari a fronteggiare le sfide competitive poste in essere dalla globalizzazione e rese ancora più stringenti dalla crisi. Due sono i processi che favoriscono una crescita strutturale e duratura nel tempo misurati nei dati: l'*upgrading funzionale*, ovvero l'acquisizione di nuove (e più complesse) funzioni aziendali (percorso intrapreso dal 29,2% delle imprese intervistate), e l'*upgrading relazionale*, ovvero l'ampliamento e il miglioramento delle relazioni di scambio con altre imprese e con i clienti (28,2%). Nello specifico, nelle nostre stime l'*upgrading funzionale* è associato in maniera positiva e significativa alla produttività del lavoro (guadagno stimato del +13% rispetto alla media del campione), mentre l'*upgrading relazionale* caratterizza imprese con una crescita del fatturato superiore in media di 1,8 punti percentuali rispetto alla media del campione.

Una ulteriore tipologia di innovazione di tipo organizzativo riguarda l'utilizzo di ICT e la digitalizzazione. Nel triennio 2011-2013 la percentuale di imprese che ha effettuato investimenti in impianti, macchinari, attrezzature e/o ICT risulta pari all'84,7% del campione, con valori che variano dal 74,5% della Lombardia al 97,9% del Bayern. Questo ranking viene confermato anche in termini di quota sul fatturato: a fronte di una spesa media dell'8,8% calcolata sul totale imprese, si passa dal 6,1% della Lombardia al 12,2% del Bayern. Tale spesa non risulta peraltro legata alla dimensione d'impresa: in presenza di una scala minima di investimento, specie per quanto riguarda gli impianti o i macchinari, l'incidenza dei costi fissi sul fatturato risulta di fatto maggiore nel caso delle piccole imprese (9,1%), e diminuisce all'aumentare della dimensione (7,1% sulle grandi), anche in funzione del grado di integrazione verticale.

Per valutare nello specifico il grado di digitalizzazione, è stato chiesto alle imprese se, al di là dei normali applicativi software e di posta elettronica, utilizzino sistemi per la gestione interna (es. ERP), sistemi gestionali avanzati (es. CRM o software groupware), sistemi di condivisione automatica delle informazioni tra clienti / fornitori (es. virtual marketplaces). L'indicatore qualitativo di riferimento suddivide il campione in 4 livelli, in base all'impiego

di tali strumenti. A fronte di una quota elevata di imprese che si avvale unicamente di applicativi di base (44,1% del totale campione), circa il 20% presenta un grado di digitalizzazione medio-alto (da due a tre strumenti tra quelli indicati) – grado che dovrebbe corrispondere ad una impresa in grado di recepire in maniera rapida le innovazioni tecnologiche e organizzative veicolate da un nuovo paradigma produttivo, quale ad esempio “Industry 4.0”. Questi risultati sono di particolare importanza: anche tenendo conto della componente settoriale, dimensionale e territoriale, le imprese con un grado di digitalizzazione medio-alto risultano essere più produttive del 36,1% e hanno il 14,1% in più di probabilità di esportare rispetto alla media del campione. La digitalizzazione influisce inoltre profondamente su ogni fase della catena del valore aziendale: la quota di imprese “digitalizzate” che introduce innovazioni di processo è del 15,7% più alta rispetto alla media del campione, mentre quella delle imprese che introducono innovazioni organizzative addirittura del 29,1%.

Alla base dei processi innovativi delle imprese vi è l’attività di ricerca e sviluppo (R&S). Nel triennio 2011-2013 il 39,7% delle imprese del campione ha svolto attività di R&S. A livello territoriale spicca il Rhône-Alpes (quota pari al 53,7%, risultato coerente con l’elevata propensione all’innovazione di prodotto/processo e organizzativa che caratterizza la regione) che tuttavia presenta una quota media di investimento in R&S sul fatturato particolarmente contenuta (4,2%, a fronte di una media del 7,6%) - questo probabilmente perché l’80% circa delle aziende della regione che svolgono attività di R&S sono imprese di medio-piccola dimensione. L’analisi per classe dimensionale evidenzia infatti l’esistenza di economie di scala nell’attività di R&S, legati ad elevati costi fissi e/o a barriere all’entrata nei settori produttivi dove la tecnologia assume un peso sempre più rilevante: le piccole imprese attive nella R&S sono il 35,9%, quota che sale al 76,5% nel sottocampione della grandi. Il peso dei costi fissi è ancora più evidente sul dato di spesa: 8,2% del fatturato per le piccole imprese, valori attorno al 5% nel caso di medie e grandi imprese.

Gli elevati costi fissi fanno sì che la possibilità di svolgere attività di R&S dipenda in maniera cruciale dalla capacità del sistema economico di veicolare i fondi necessari per finanziare l’attività innovativa. Non a caso, il 28,8% delle imprese cita il costo dell’investimento quale ostacolo principale all’attività di R&S, mentre il 6,7% indica difficoltà a reperire finanziamenti adeguati. Per l’81,4% delle imprese del campione la R&S è stata finanziata unicamente da risorse interne all’impresa. Residuale il ruolo del settore pubblico (3,7%) mentre risulta relativamente presente il sistema bancario, con una quota pari al 12,1% a livello di totale campione, che sale attorno al 17% in Rhône-Alpes, Cataluña e Lombardia. Nella misura in cui l’attività di R&S risulta finanziata per lo più da risorse interne, l’assenza di una massa critica adeguata può arrivare a condizionare le possibilità di investimento delle imprese. Assumono allora grande peso le varie forme di collaborazione che consentono alle imprese di dimensioni minori di mettere in atto strategie e comportamenti più simili alle imprese più grandi. Tuttavia, nella maggior parte delle imprese intervistate l’attività di R&S è stata non solo finanziata, ma anche sviluppata unicamente all’interno dell’azienda (48,2% dei casi, con un picco massimo del 63,7% nel Bayern). Moderata la collaborazione con centri di ricerca pubblici (19,7%) o privati (15,8%). L’estrema eterogeneità territoriale riflette verosimilmente caratteristiche intrinseche alle diverse regioni. Spicca in particolare il forte ruolo del settore pubblico per il Rhône-Alpes e del settore privato per Cataluña e Lombardia. Il Baden-Württemberg si distingue invece per numero di collaborazioni con le altre imprese e con le Associazioni di categoria.

In termini di crescita, sia di breve che di lungo periodo, l’analisi evidenzia come non siano tanto la R&S o l’attività di innovazione in sé stesse a fare la differenza, quanto la capacità delle imprese a trasformare gli input ottenuti dalla ricerca in output tecnologici con valore di mercato. In questo senso, nella valutazione della competitività di un territorio assumono rilevanza i brevetti e le altre forme di protezione della proprietà intellettuale: marchi, design industriali e copyright. Nel triennio 2011-2013, il 18,3% delle imprese del campione ha utilizzato un qualche strumento di protezione della proprietà intellettuale. In particolare, il deposito di brevetti (la forma di protezione della proprietà intellettuale più



legata ad innovazioni di tipo scientifico-tecnologico) riguarda l'11,2% degli intervistati. I risultati dell'analisi mostrano infatti come le imprese che utilizzano strumenti di protezione della proprietà intellettuale siano del 22% più produttive e sperimentino una crescita del fatturato superiore in media di 2 punti percentuali. A livello territoriale spicca la performance negativa della Lombardia (7,6% sul totale strumenti di protezione della proprietà intellettuale, 5,7% se si considerano unicamente i brevetti). Pur ammettendo che molta dell'attività innovativa delle imprese lombarde non venga colta dalle statistiche ufficiali, un divario così importante desta sicuramente preoccupazioni. La ricchezza della banca dati ci consente anche di capire quanto del dato sui brevetti dipenda dalla particolare composizione dimensionale e settoriale delle regioni europee e quanto invece da fattori istituzionali specifici di ogni singolo territorio. I risultati mostrano innanzitutto come non sia tanto la produttività del lavoro quanto la dimensione a influire: al crescere del numero degli addetti, la probabilità di concretizzare la ricerca in brevetti aumenta di quasi il 13%. Una volta tenuto conto del fattore "dimensione d'impresa", a livello territoriale si conferma tuttavia l'ipotesi che fattori istituzionali (o anche culturali) siano determinanti nel processo di capitalizzazione dell'attività innovativa. In effetti, il numero di imprese lombarde che trasformano la R&S in brevetti è inferiore del 15% rispetto alle imprese del Baden-Württemberg (qui considerato come benchmark).

Una seconda parola chiave per la ripresa è "internazionalizzazione". A seguito della crisi, lo sbocco internazionale di una quota crescente di produzione prima destinata al mercato domestico è infatti diventata una via obbligata per la crescita e lo sviluppo dei territori. La distribuzione delle imprese del campione rispetto alla produttività del lavoro conferma il fatto che le imprese esportatrici sono significativamente più efficienti delle imprese che restano ancorate al mercato domestico.

Le imprese manifatturiere che vendono all'estero rappresentano oltre il 50% del totale del campione regionale. Il confronto territoriale evidenzia la maggiore proiezione di Cataluña e Lombardia (più del 60% di imprese esportatrici), anche per quanto riguarda i mercati extra-UE, più difficili da penetrare ma certamente oggi più remunerativi (50,5% e 46,8% le rispettive quote; 44% il valore riferito alla media delle cinque regioni in esame). Al di là della maggiore frammentazione produttiva, il fenomeno potrebbe dipendere dal fatto che i mercati domestici di Spagna e Italia in questi anni si sono contratti in maniera significativa, il che ha spinto maggiormente le imprese a tentare la via dell'export.

I dati confermano la vocazione all'export del manifatturiero europeo anche per quanto riguarda l'intensità delle esportazioni: in media, le imprese esportatrici intervistate ricavano dalle vendite estere un terzo del proprio fatturato, percentuale che scende all'11,8% se si considerano i mercati extra-UE. Spicca in questo caso la Lombardia, con una quota di fatturato all'export che sfiora il 40%, e che rimane sopra la media anche nel caso dei paesi extra-europei (12,7%). Tuttavia, la forte variabilità attorno alla media del dato lombardo ( $\pm 2,3\%$  nel caso del fatturato totale all'export,  $\pm 1,4\%$  per i soli mercati extra-UE) suggerisce una certa eterogeneità nei comportamenti: molte imprese che vendono all'estero, molte che esportano solo una piccola parte della propria produzione.

Oltre alla quota di fatturato esportata, a definire il grado di sofisticazione dell'attività di export contribuiscono il numero di anni passati sui mercati esteri e i mercati raggiunti. Per il 7,5% delle imprese l'attività di export è un'attività relativamente recente, presumibilmente in risposta alle difficoltà incontrate sul mercato domestico a seguito della crisi. Questo valore, per quanto non elevato, segnala comunque una buona capacità di reazione del manifatturiero europeo, che ha saputo riadattare prontamente le proprie strategie, alla ricerca di un guadagno non più possibile a livello locale. La reattività del manifatturiero alla debolezza della domanda interna è confermata andando a incrociare i dati di inizio dell'attività di export con i mercati di sbocco. In particolare, il 72,9% delle imprese che ha iniziato a esportare dal 2009 è attiva nei paesi extra-UE.

Il coinvolgimento delle imprese in processi di internazionalizzazione produttiva costituisce

uno degli aspetti più significativi dell'espansione multinazionale dell'industria manifatturiera negli ultimi venti anni del secolo scorso. Rispetto all'export, si tratta di una attività tuttavia ancora circoscritta e spesso riservata alle imprese più grandi e più strutturate: solo il 2,5% delle imprese del campione realizza almeno parte dell'attività produttiva all'estero tramite contratti o accordi con le imprese locali, mentre il 4,9% vi produce direttamente tramite investimenti diretti esteri (IDE). Il confronto regionale evidenzia sugli IDE (la forma di internazionalizzazione produttiva più evoluta) valori inferiori alle media in Lombardia (2,1%), mentre spicca in positivo il Rhône-Alpes, con una quota di imprese pari all'11,8%.

Un aspetto particolarmente rilevante dei fenomeni di internazionalizzazione attiene alla crescente importanza assunta dalle catene globali del valore (GVC) a partire dagli anni 2000. Per cogliere l'entità di questo fenomeno dai nostri dati, consideriamo innanzitutto il livello di dipendenza dall'estero delle imprese, calcolato come quota delle importazioni sul totale degli input intermedi utilizzati nella produzione. Le cinque regioni in esame presentano valori sostanzialmente analoghi, in media pari al 31,9%, con punte del 37,5% in Rhône-Alpes, data una verosimile più elevata incidenza del commercio infra-gruppo. Da sottolineare altresì la bassa dipendenza dell'estero del Bayern (16,1%), che può essere legata a una possibile maggiore presenza di catene del valore domestiche, grazie alla massiccia delocalizzazione di stabilimenti produttivi dai Länder occidentali a quelli orientali (con costi di produzione molto inferiori rispetto ai valori prevalenti negli altri paesi europei) avvenuta a partire dalla seconda metà degli anni Novanta. Si noti che l'effetto di questo fattore è meno marcato nel Baden-Württemberg (che presenta un grado di integrazione con l'estero pari al 34,2%, in linea coi valori registrati nelle altre regioni), verosimilmente a causa di una diversa specializzazione settoriale.

I risultati relativi all'intensità dell'import delle regioni tedesche supportano queste considerazioni: a fronte di una bassa quota di imprese importatrici (attorno al 20%, contro il 31,5% del totale campione), la quota di import sul fatturato è pari al 4,3% nel Bayern, mentre raggiunge il 10% nel Baden-Württemberg. Per quanto riguarda le restanti regioni, i dati confermano il ruolo dei gruppi nel Rhône-Alpes (53,1% di imprese importatrici, con una quota di import sul fatturato inferiore alla media del campione) ed evidenziano la qualità delle produzioni lombarde. A fronte di una dipendenza dall'estero in linea con la media (35,8%), si registrano relativamente poche imprese importatrici (25,1%) ma un impatto sul fatturato elevato (13,2%, valore più alto tra le regioni in esame). Gli input acquistati a livello internazionale sono dunque costosi, ma altrettanto costosi risultano gli intermedi "domestici".

Attraverso i dati possiamo anche misurare il grado di partecipazione di ogni impresa alle catene globali del valore. Definiamo un grado di partecipazione basso se l'impresa svolge unicamente attività di import o export (ma non entrambe), medio se le svolge entrambe e alto se svolge attività di produzione internazionale (tramite investimenti diretti o accordi). Un livello di partecipazione nulla corrisponde all'assenza di attività internazionale. Coerentemente con quanto prima discusso a proposito della dipendenza dall'estero, il numero di imprese che risultano non coinvolte nelle GVC così definite risulta nettamente maggiore per le regioni tedesche (valori attorno al 40%), anche se risultano comunque in linea con la media del campione le quote di coloro che presentano un grado di partecipazione alto (6-8%, contro il 7,1% registrato in media). Una partecipazione attiva ed efficiente caratterizza Rhône-Alpes (dove, ricordiamo ancora una volta, gioca un ruolo decisivo l'elevata presenza dei gruppi di impresa) e Cataluña, mentre risulta relativamente meno sofisticata l'integrazione nelle catene globali delle imprese lombarde, malgrado le buone performance in termini di export. A questo proposito, è importante considerare anche il posizionamento all'interno delle catene del valore, al di là delle attività svolte. In generale, le imprese lombarde hanno un potere di mercato piuttosto ridotto, perché producono più delle altre in subfornitura (22% delle imprese, contro l'8,3% del Bayern e il

5,4% del Baden-Württemberg) e dunque sono più esposte a concorrenza e compressione dei margini. Oltretutto, la subfornitura ha un peso rilevante sull'attività di queste imprese. Il fatturato medio che proviene dalla subfornitura è infatti pari al 79,1%.

La partecipazione alle catene del valore globali porta con sé un "premio di produttività" che influisce non tanto sulla dinamica di breve, quanto sulla competitività di lungo periodo delle imprese. I risultati mostrano che più un'impresa è coinvolta nelle GVC, maggiore sarà il livello di produttività raggiunto, con un incremento che va dal +13,9% per le imprese con grado di partecipazione basso al +29,9% per le imprese più internazionalizzate. Come agire dunque sul margine estensivo (ovvero, aumentare il numero di imprese che presentano una partecipazione qualificata alle GVC)? I dati evidenziano il legame tra innovazione organizzativa (primo passo verso processi di ristrutturazione aziendale necessari a migliorare il proprio posizionamento strategico lungo la filiera) e partecipazione medio-alta alle catene del valore globali (coefficiente di correlazione positivo e significativo, pari a 16,3%).

Nel corso del rapporto abbiamo approfondito l'impatto sul fatturato delle diverse caratteristiche e strategie delle imprese manifatturiere europee, singolarmente prese. Risulta tuttavia fondamentale capire come questi elementi, al di là di una dinamica di breve periodo, contribuiscano congiuntamente a delineare il quadro di equilibrio nel lungo periodo. Ovvero, quali siano i comportamenti che effettivamente influiscono sulla probabilità di collocarsi su un livello di fatturato al di sopra della mediana, indipendentemente dalla composizione settoriale e dimensionale dei sistemi produttivi e dalla collocazione geografica delle imprese.

Le analisi evidenziano come, nell'equilibrio di lungo periodo, gli elementi chiave, congiuntamente presi, siano:

- l'attività di export: impatto del +63,6% sulla probabilità di collocarsi su livelli di fatturato superiori alla mediana
- la partecipazione qualificata alle catene del valore globali: impatto stimato del +35,3%
- la digitalizzazione: impatto stimato del +36%
- l'utilizzo di politiche di remunerazione basate su performance: impatto stimato del +30,9%
- la governance: una gestione completamente accentrata nelle mani dei soggetti proprietari costituisce invece un freno allo sviluppo, con un impatto negativo pari al 50,8%

E' dunque importante capire quali siano i fattori che limitano le imprese nel perseguimento di tali strategie e dunque nel loro percorso di crescita. I limiti allo sviluppo sono tanto endogeni quanto esogeni. Abbiamo esaminato in particolare le caratteristiche relative alla forza lavoro e alla struttura finanziaria, la possibilità di reperire adeguate risorse finanziarie, e gli ostacoli posti dalla burocrazia e dall'efficienza della Pubblica Amministrazione.

A livello strutturale, la maggior presenza di piccole imprese che caratterizza Cataluña e Lombardia si riflette sulla composizione della forza lavoro: meno impiegati e operai specializzati a fronte di un più ampio impiego di operai comuni. L'età media del management sembra invece collegata, più che alla classe dimensionale, alle differenze riscontrate su proprietà e controllo. A fronte di un'età media di 49 anni, ai due estremi si collocano il Rhône-Alpes (44 anni) e la Lombardia (51, valore che nel 4,9% dei casi sale a oltre 64 anni). Al di là della specifica composizione della forza lavoro, quello che conta è la

disponibilità di capitale umano qualificato e il continuo aggiornamento e rinnovo delle competenze - fattori competitivi di tipo *non-price* decisivi per la crescita e la sopravvivenza a livello di intero sistema. Le stime condotte sul totale campione mostrano come al crescere della quota di laureati (che in media costituiscono il 10,8% del campione) sia associato un guadagno di produttività dello 0,7%, mentre il coinvolgimento in corsi di formazione professionale si accompagna a livelli di produttività superiori del 7,4% rispetto alla media del campione. Non solo: la formazione è correlata anche ad una crescita del fatturato superiore in media di 1,3 punti percentuali.

E' pertanto fondamentale il collegamento tra sistema educativo e imprenditoriale. I bassi tassi di occupazione dei giovani laureati che caratterizzano alcune realtà produttive (Italia in primis) e la contemporanea presenza di posti di lavoro vacanti potrebbero suggerire l'esistenza di un *mismatch* tra le competenze acquisite da chi si presenta per la prima volta sul mercato del lavoro e quelle richieste dal sistema imprenditoriale. Complessivamente, il 50% delle imprese si ritiene soddisfatto del livello di competenze dell'offerta di lavoro, mentre più deludenti sembrano essere i risultati sulla facilità di reperimento sul mercato di figure professionali adeguate alle esigenze aziendali: 31,5% in media.

Alcune specificità a livello territoriale emergono anche per quanto riguarda il tema delle risorse finanziarie. Se sul totale campione la quota media di capitale proprio sul totale attivo è del 40,6%, a livello regionale i risultati sono piuttosto eterogenei. Nella conduzione della propria attività, le imprese basate in Rhône-Alpes e Lombardia appaiono poco inclini all'autofinanziamento: il capitale proprio rappresenta appena il 27,7% e il 25,7% dell'attivo, rispettivamente, a fronte di valori anche superiori al 50% nelle regioni tedesche. In parallelo, Rhône-Alpes, Lombardia e Cataluña sono accomunate da un maggior ricorso a fonti di finanziamento esterne rispetto alle regioni tedesche: 45% circa delle imprese, contro il 36% del Bayern e il 30,6% del Baden-Württemberg. L'importanza di una struttura patrimoniale solida emerge chiaramente andando ad osservare i valori delle imprese che hanno svolto attività di R&S nel triennio 2011-2013 e di quelle che sono riuscite ad aumentare il valore dell'export extra-UE rispetto al pre-crisi. In entrambi i casi il rapporto tra capitale proprio e attivo è superiore al dato medio, e questo è particolarmente vero proprio nelle regioni dove le imprese appaiono meno patrimonializzate, quali appunto Rhône-Alpes, Lombardia e Cataluña.

Nonostante le differenze osservate sui livelli di patrimonializzazione, una volta che si considerano le tipologie di fonti terze di finanziamento utilizzate dalle imprese nel corso del tempo tutte le regioni risultano comunque accomunate dal ruolo preponderante assunto dalle banche, caratteristica propria del mercato finanziario europeo rispetto a quello anglosassone. Le imprese lombarde spiccano tuttavia per una frequenza di utilizzo del debito bancario decisamente superiore alla media del campione, specie per quanto riguarda i finanziamenti sul breve periodo, e una netta chiusura del capitale a strumenti di equity. Strumenti di finanziamento quali azioni e Private equity sono comunque, in generale, raramente utilizzati. L'unica regione che mostra una minima apertura del capitale di rischio a soggetti esterni è il Rhône-Alpes (6,9% ad esempio le imprese che hanno fatto ricorso a fondi di Private equity, contro il 2,4% registrato sul totale campione), elemento anche questo collegato alle peculiarità della struttura di governance della regione.

In un contesto di domanda stagnante, la presenza di criteri più selettivi nella concessione dei finanziamenti ha indubbiamente contribuito a determinare problemi di liquidità. Le imprese che dichiarano di aver sperimentato difficoltà finanziarie nel 2013 sono il 15,2% del totale. Per tre quarti di esse, queste difficoltà sono state tali da far emergere l'esigenza di ulteriori finanziamenti, ma solo la metà li ha richiesti e ottenuti. Si noti come in questo caso vi è una forte componente endogena a monte, legata all'eccessiva dipendenza dal credito bancario: appena il 3,6% delle imprese di Baden-Württemberg e Bayern hanno sperimentato nel 2013 difficoltà finanziarie. Tuttavia, i vincoli di liquidità sperimentati dalle imprese europee dipendono anche da un importante fattore esogeno. La crisi ha colpito duramente i flussi di cassa delle imprese, anche a causa di tempi di pagamento che si sono ulteriormente dilatati durante le fasi più acute. Al di là del fenomeno in sé, le maggiori

preoccupazioni sono legate al circolo vizioso che si è venuto a creare: il 64,6% delle imprese che hanno sperimentato difficoltà finanziarie a causa di un ritardo nei pagamenti da parte dei clienti ha reagito allungando i tempi di pagamento ai propri fornitori.

Consideriamo infine il ruolo della burocrazia. Una burocrazia lenta e complessa ostacola la competitività delle imprese e lo sviluppo del territorio. In particolare, tre sono gli aspetti al centro dell'attenzione delle imprese: la complessità dei procedimenti; la sovrapposizione delle norme e la discrezionalità della loro applicazione; la lunghezza dei tempi autorizzativi. Tutto ciò tradotto in termini monetari significa elevati oneri amministrativi: in media, la metà delle imprese riporta un peso sul fatturato degli oneri amministrativi inferiore al 3%, un terzo un peso compreso tra il 3% e il 5%, mentre coloro che segnalano un'incidenza superiore al 5% sono circa il 15% del totale.

Diversi fattori contribuiscono a far lievitare il costo della burocrazia per le imprese. L'indagine permette di indagare ad esempio il ruolo della mancata digitalizzazione delle procedure e dei lunghi tempi di rilascio delle autorizzazioni (che ritardano la messa a reddito di un investimento produttivo). In media, nelle cinque regioni europee in esame l'11,2% delle imprese ha effettuato nel corso del 2013 una richiesta di permesso/autorizzazione alla Pubblica Amministrazione tramite modalità digitali. Tale percentuale si dimezza nel caso del Bayern e del Rhône-Alpes (regioni caratterizzate da una maggiore incidenza degli oneri amministrativi sul fatturato), mentre arriva al 21,7% in Cataluña (dove appena il 6,3% delle imprese dichiara un peso della burocrazia sul fatturato superiore al 5%). Anche sui tempi di rilascio delle autorizzazioni esistono forti disomogeneità tra paesi europei. Mentre in Cataluña passano meno di due anni tra la decisione di aprire un nuovo stabilimento e la sua messa in opera, per il 21,5% delle imprese lombarde occorrono più di quattro anni.

# 1. Introduzione

## Perché è importante una indagine sulle imprese europee

E' ampiamente riconosciuto come ripristinare la competitività costituisca uno dei pilastri fondamentali per una crescita sostenibile in Europa. Ma questo non è un fenomeno che può essere analizzato unicamente a livello paese.

In generale, possiamo definire come “competitiva” una economia in cui le condizioni istituzionali e macroeconomiche, determinate a livello territoriale, consentono alle imprese produttive di prosperare. Lo sviluppo di queste imprese sostiene a sua volta la crescita dell'occupazione, degli investimenti e del commercio<sup>1</sup>. La competitività deve dunque essere definita tenendo conto del livello d'impresa, e non solo di quello territoriale o settoriale, perché in ultima analisi chi compete sul mercato non sono i paesi o i settori, ma le imprese che ve ne fanno parte.

Tuttavia, la distribuzione della performance di impresa sia a livello settoriale che territoriale è caratterizzata da una elevata eterogeneità: poche imprese molto produttive, ed una gran parte di imprese appena sopra il livello minimo di produttività necessario a sopravvivere. Questo dato è presente in ogni statistica internazionale comparata a livello di impresa, e deriva direttamente da un processo di selezione naturale, che tipicamente tende a produrre distribuzioni di questo tipo<sup>2</sup>.

Tale contesto rende oltremodo complessa una definizione di competitività “media”, e in generale più articolato l'insieme dei fattori necessari a misurarla.

Infatti, utilizzare da un lato quali misure di competitività statistiche aggregate a livello territoriale o settoriale, quali ad esempio il costo del lavoro per unità di prodotto (CLUP) o la percentuale di addetti in R&S, maschera l'enorme eterogeneità di impresa sottostante gli stessi indicatori, e dunque genera informazioni medie che risultano essere, nella migliore delle ipotesi, soltanto approssimazioni parziali della complessa realtà sottostante. Il rischio di distorsione nell'utilizzo di tali indicatori è peraltro oltremodo probabile quanto più ristretta è la dimensione territoriale che si va ad analizzare, in quanto maggiore rischia di essere il peso relativo della singola impresa *outlier* capace di alterare il dato medio. Dall'altro lato, la scelta degli stessi indicatori di competitività risulta complicata dal fatto che prezzi, costi e salari sono certamente fattori di base necessari a sviluppare e mantenere quote di mercato globale, ma altri fattori *non-price* sono diventati sempre più importanti negli ultimi anni. Elementi legati alla qualità, ai servizi post-vendita ed alla differenziazione del prodotto emergono dunque quali tratti distintivi della misura reale di competitività per le economie avanzate.

---

<sup>1</sup> In questo senso si veda M. Draghi, "Competitiveness: the key to balanced growth in monetary union", Parigi, 30 novembre 2012.

<sup>2</sup> Si pensi ad esempio alla distribuzione della popolazione nelle città, con poche città molto popolose e molte città relativamente piccole (qualunque sia il limite di popolazione che definisce una città), la lunghezza dei fiumi nel mondo (pochissimi fiumi molto lunghi, e moltissimi fiumi relativamente corti), fino alla distribuzione degli elementi della tavola periodica nell'Universo.

Tuttavia, nonostante queste considerazioni, la disponibilità di statistiche individuali sulle imprese europee, armonizzate a livello paese, è molto limitata. Relativamente scarsa è inoltre la disponibilità di dati qualitativi di tipo *non-price* in grado di colmare il gap informativo esistente sulle strategie e i processi di riorganizzazione messi a punto dalle imprese dall'inizio della crisi.

Per colmare questa carenza di dati, e fornire uno sguardo approfondito su vincoli, sfide e strategie che stanno oggi caratterizzando il tessuto produttivo europeo, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza, la principale associazione territoriale del sistema Confindustria, ha finanziato uno specifico progetto all'interno del suo Piano Strategico 2014-2016, denominato "The performances of European Firms: a benchmark analysis".

## Focus e obiettivi dell'analisi

L'obiettivo del progetto è integrare con informazioni a livello di impresa i dati territoriali e settoriali aggregati su competitività presenti nelle statistiche pubbliche, grazie alla messa a punto di un dataset armonizzato, costruito tramite una dettagliata indagine sulle imprese manifatturiere con più di dieci addetti, svolta nella primavera del 2015.

Il focus è su cinque regioni cardine dell'industria europea, con caratteristiche simili dal punto di vista strutturale: Lombardia (Italia), Baden-Württemberg e Bayern (Germania), Cataluña (Spagna) e Rhône-Alpes (Francia). In media, esse rappresentano il 16,8% del Pil e il 21,8% del valore aggiunto manifatturiero del proprio paese. Congiuntamente, queste regioni pesano inoltre per il 12,5% del Pil dell'Unione europea a 28 Paesi e per il 19,4% del valore aggiunto manifatturiero, mentre la quota di mercato sull'export mondiale è pari al 4%. Ciascun campione regionale è stato costruito in maniera tale da rispettare la distribuzione territoriale delle imprese per settore e classe dimensionale.

Complessivamente sono state raccolte 644 interviste, sulla base di un questionario di circa 100 domande inerenti gli aspetti quantitativi e qualitativi della gestione di impresa – ovvero, informazioni non ricavabili guardando unicamente ai dati di bilancio. Nello specifico, i temi trattati riguardano: la struttura e l'organizzazione; la forza lavoro e la formazione; gli investimenti, l'innovazione, la ricerca e sviluppo e la digitalizzazione; l'internazionalizzazione; la struttura finanziaria e i rapporti col mercato del credito; la burocrazia. L'obiettivo è quello di identificare le caratteristiche che hanno permesso alle imprese europee di competere con successo in uno scenario globalizzato, con particolare attenzione alle strategie messe in atto per affrontare la crisi.

## Il valore aggiunto della ricerca

Dal punto di vista metodologico, il progetto fa riferimento all'indagine del 2010 "European firms in a global economy: Internal policies for external competitiveness" (EFIGE), finanziata dal Settimo Programma Quadro dell'Unione Europea, e pubblicamente disponibile sul sito [www.efige.org](http://www.efige.org). I nuovi dati permettono di aggiornare le informazioni raccolte all'epoca per le regioni europee di interesse. Permettono altresì di ricavare nuovi indicatori utili a caratterizzare le dinamiche di impresa in atto a livello europeo dall'inizio della crisi. Il confronto tra le due indagini consente inoltre di testare alcune teorie

economiche relative alla performance di impresa, nonché di derivare implicazioni di politica economica funzionali alla ripresa del settore manifatturiero, coerentemente con gli obiettivi di Europa 2020.

Quale ulteriore punto di forza, occorre sottolineare che la presente indagine sarà ripetuta a fine 2016. Ciò permetterà di monitorare nel tempo quanto ricavato dai dati oggi raccolti, identificando con ancora maggior precisione dinamiche in atto e implicazioni di policy.

Tanto la comunità scientifica quanto gli addetti alla politica economica concordano sul fatto che un tale database, confrontabile a livello europeo, possa permettere alla ricerca di fare grandi passi in avanti, e possa rispondere a questioni lasciate sinora in secondo piano per mancanza di dati. Ciò, a sua volta, aiuterà a migliorare la capacità di comprensione di come i trend globali impattano sulle imprese europee, e dunque sull'efficacia delle politiche. Anche per queste ragioni, il progetto di ricerca ha beneficiato dell'appoggio del Parlamento europeo, della Commissione europea e di Business Europe.

A differenza di alcuni database microeconomici a livello europeo pubblicamente disponibili che si concentrano su una determinato fenomeno economico (mercato del lavoro o innovazione, ad esempio), la presente indagine copre una ampia gamma di attività d'impresa. Rispetto ad altre banche dati private acquistabili sul mercato, indagini come questa di Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza non contengono solo dati di bilancio (da cui possono essere integrate) ma anche informazioni qualitative e quantitative su caratteristiche e attività di impresa solitamente non osservabili, ma cruciali nelle analisi di competitività per le ragioni in precedenza citate.

Infine, le statistiche microeconomiche nazionali (dati solitamente forniti dagli uffici statistici o dalle banche centrali, come ad esempio le statistiche sulle transazioni internazionali, che hanno il vantaggio di essere basate sull'universo delle imprese) non sono armonizzate a livello internazionale, e di fatto non possono essere utilizzate per confronti tra paesi. Senza tralasciare il fatto che, spesso, tali statistiche sono relative a un sottoinsieme di attività economiche, e dunque non esaustive.

Di conseguenza, i dati raccolti costituiscono una miniera unica di informazioni che arricchiscono e completano quanto oggi disponibile, e possono essere utilizzate per identificare e confrontare i comportamenti strategici di imprese di diversi paesi (ad esempio, rispetto all'attività di internazionalizzazione o di innovazione), e per analizzare come determinati risultati siano legati ad altre caratteristiche di impresa come ad esempio la produttività, l'innovazione, la modalità di gestione o l'internazionalizzazione.



# 2. L'indagine benchmark sulle imprese europee

## 2.1 Le cinque regioni europee benchmark

Per individuare ed analizzare i vincoli, le sfide e le strategie che stanno oggi caratterizzando le imprese manifatturiere europee, abbiamo deciso di focalizzare l'attenzione su cinque regioni "benchmark" con caratteristiche simili dal punto di vista strutturale, cardine del sistema industriale europeo: Baden-Württemberg e Bayern (Germania), Rhône-Alpes (Francia), Cataluña (Spagna) e Lombardia (Italia). Vale a dire, regioni altamente industrializzate, che possono essere considerate "motori" d'Europa.

Tabella 2.1 - Superficie e popolazione delle cinque regioni benchmark

	Popolazione al 01/01/2014		Superficie	
	numero	% su tot. EU28	km <sup>2</sup>	% su tot. EU28
<b>Baden-Württemberg</b>	10.631.278	2,1%	35.751	0,8%
<b>Bayern</b>	12.604.244	2,5%	70.551	1,6%
<b>Rhône-Alpes</b>	6.448.921	1,3%	43.698	1,0%
<b>Cataluña</b>	7.416.237	1,5%	32.091	0,7%
<b>Lombardia</b>	9.973.397	2,0%	23.864	0,5%

Fonte: Eurostat

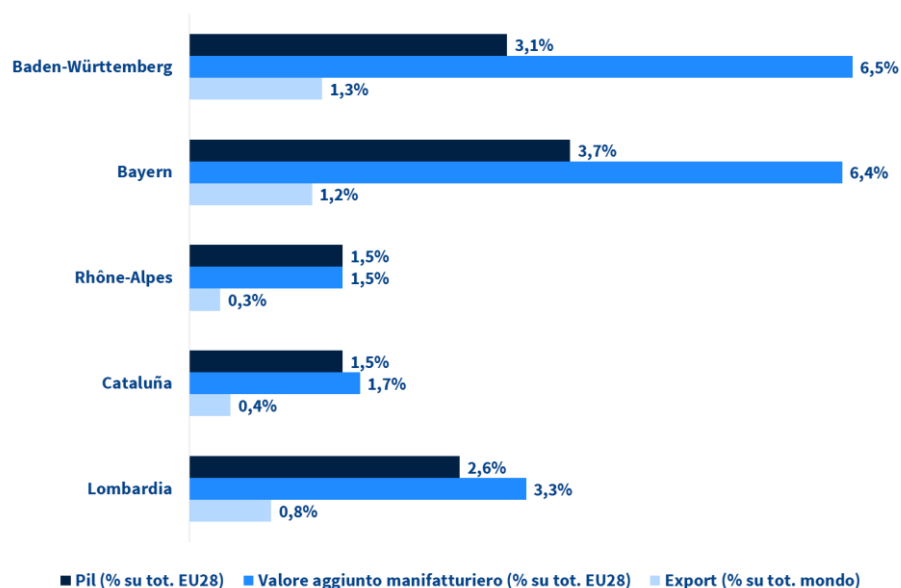
Esse rappresentano in media il 16,8% del Pil e il 21,8% del valore aggiunto manifatturiero del proprio paese<sup>3</sup>. Congiuntamente, pesano per il 12,5% del Pil dell'Unione europea a 28 Paesi e per il 19,4% del valore aggiunto manifatturiero, mentre la quota di mercato sull'export mondiale è pari al 4%. La figura 2.1 considera i valori per singolo territorio. Pur evidenziando performance lievemente migliori per le regioni tedesche, le quote di Pil e valore aggiunto manifatturiero sul totale EU28, e quelle di export sul totale mondo sono sostanzialmente analoghe, e confermano la confrontabilità delle regioni prese in esame.

Se sugli aggregati macroeconomici i singoli valori regionali non sono dissimili fra loro, alcune differenze emergono andando ad esaminare più nel dettaglio il profilo strutturale del manifatturiero, settore su cui si concentra la presente analisi (figura 2.2). La dimensione di impresa risente delle caratteristiche del tessuto imprenditoriale dei rispettivi paesi d'origine, con valori pari a circa 40 addetti per unità locale nelle regioni tedesche, e di 11 addetti per unità locale in Rhône-Alpes, Cataluña e Lombardia (regioni note per l'elevata presenza di imprese di micro imprese, ovvero imprese con meno di 10 addetti<sup>4</sup>).

<sup>3</sup> I dati su PIL sono riferiti al 2013. Il valore aggiunto del settore manifatturiero fa invece riferimento al 2012 (ultimo dato disponibile).

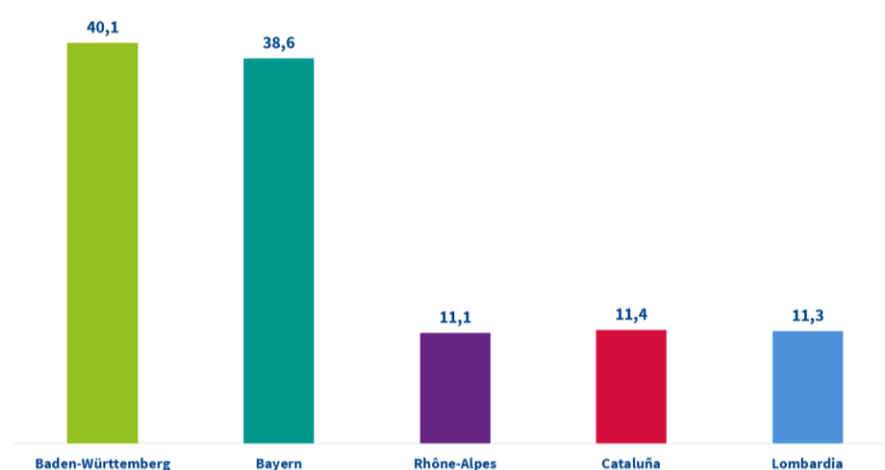
<sup>4</sup> Rispetto a Cataluña e Lombardia, il Rhône-Alpes si caratterizza per una presenza leggermente superiore di imprese nelle classi dimensionali sopra i 50 addetti. Le quote calcolate sul totale imprese sono comunque distanti da quanto registrato nelle regioni tedesche.

Figura 2.1 – Pil (2013), valore aggiunto manifatturiero (2012) ed export (2014) nelle cinque regioni benchmark (valori %, Pil e valore aggiunto: quote su totale EU28; export: quote su totale mondo)



Fonte: Eurostat, FMI e Uffici statistici nazionali

Figura 2.2 – Dimensione media di impresa nel settore manifatturiero nelle cinque regioni benchmark (addetti, 2013)



Fonte: Eurostat

## 2.2 Il campione

La raccolta delle informazioni qualitative e quantitative necessarie a qualificare le performance delle regioni europee in esame è stata condotta mediante una indagine di tipo CATI (Computer Based Telephone Interview), somministrata da GFK-Eurisko<sup>5</sup> nella primavera del 2015. In termini generali, le informazioni fanno riferimento all'ultimo dato di bilancio disponibile al tempo delle interviste (2013), anche se in alcuni casi le domande sono relative al periodo 2011-2013 o prevedono un confronto con strategie e performance attuate prima o durante la crisi.

<sup>5</sup> Società di rilevazione specializzata operante a livello europeo.

Il questionario copre sei differenti aree tematiche, per un totale di circa 100 domande:

- Struttura d'impresa, produzione e organizzazione
- Forza lavoro e formazione
- Investimenti, innovazione, ricerca e sviluppo e digitalizzazione
- Internazionalizzazione
- Struttura finanziaria, credito e pagamenti
- Burocrazia

Per ogni regione, le aziende da intervistare sono state individuate in maniera tale da rispettare l'effettiva distribuzione territoriale. Nello specifico, per garantire rappresentatività statistica, il dataset è stato costruito secondo i seguenti criteri:

1. La disponibilità di un campione sufficientemente ampio a livello di singola regione, costituito da circa 100 imprese manifatturiere per Baden-Württemberg, Bayern, Rhône-Alpes e Cataluña, e circa 250 imprese per Lombardia.
2. Un tasso minimo di risposta dell'85-90% su 26 domande chiave, un tasso minimo di risposta non inferiore al 70% su altre 9 domande di rilievo e un tasso minimo di risposta non inferiore al 60% sulla restante parte del questionario.
3. Una appropriata stratificazione del campione che garantisca per ogni regione la rappresentatività dei dati raccolti ex-ante ed ex-post. Nello specifico, sono state prese a riferimento due dimensioni: settore (4 macro-settori secondo la classificazione Eurostat-NACE Rev. 2 dei settori manifatturieri a 2 digit per intensità tecnologica) e dimensione (10-49 addetti; 50-249 addetti; più di 250 addetti).

Tabella 2.2 - Classificazione dei settori manifatturieri a seconda del grado di intensità tecnologica

Industrie manifatturiere	NACE 2 digit	Descrizione
<b>High-technology</b>	21	Farmaceutica
	26	Elettronica
<b>Medium-high-technology</b>	20	Chimica
	27	Apparecchiature elettriche
	28	Macchinari
	29	Automotive
	30	Altri mezzi di trasporto
<b>Medium-low-technology</b>	19	Coke e prodotti derivati del petrolio
	22	Gomma e plastica
	23	Altri prodotti non metalliferi
	24	Metallurgia
	25	Prodotti in metallo
	33	Riparazione e installazione di macchine e apparecchiature
<b>Low-technology</b>	10	Alimentari
	11	Bevande
	12	Tabacco
	13	Tessile
	14	Abbigliamento
	15	Articoli in pelle
	16	Legno
	17	Carta
	18	Stampa
	31	Mobili
32	Altre industrie manifatturiere	

Fonte: Eurostat

Calcolata la distribuzione congiunta per macro-settore e dimensione, le grandi imprese (imprese con più di 250 addetti) sono state successivamente sovra-campionate nell'effettiva distribuzione campionaria rispetto alla loro numerosità. Se infatti si applicassero strettamente i pesi campionari, il numero di grandi imprese da intervistare in un dato settore su un totale di 100 imprese del campione sarebbe non sufficiente a garantire rappresentatività statistica dei dati così raccolti (tabella 2.3). Si è dunque deciso di intervistare un numero doppio di grandi imprese per ogni cella campionaria rispetto all'effettiva distribuzione. Per mantenere l'equilibrio complessivo, la composizione delle interviste è stata ri-bilanciata intervenendo sul segmento delle aziende più piccole (da 10 a 49 addetti) – ovvero il segmento numericamente più consistente (e dunque statisticamente ben rappresentato) in tutte le regioni.

Tabella 2.3 - Distribuzioni rappresentative e campioni sperimentali nelle 5 regioni benchmark (numero di imprese per singola cella campionaria)

**Distribuzioni rappresentative**

**Campioni sperimentali**

<b>Baden-Württemberg</b>	<b>10-49</b>	<b>50-249</b>	<b>&gt; 250</b>
HT	4	1	0,4
MHT	25	11	4
MLT	24	7	1
LT	19	4	1

<b>Baden-Württemberg</b>	<b>10-49</b>	<b>50-249</b>	<b>&gt; 250</b>
HT	2	2	1
MHT	21	11	9
MLT	21	7	3
LT	17	4	2

<b>Bayern</b>	<b>10-49</b>	<b>50-249</b>	<b>&gt; 250</b>
HT	4	1	0,4
MHT	20	9	3
MLT	26	7	1
LT	24	5	1

<b>Bayern</b>	<b>10-49</b>	<b>50-249</b>	<b>&gt; 250</b>
HT	2	2	1
MHT	17	9	8
MLT	22	7	4
LT	21	5	2

<b>Rhône-Alpes</b>	<b>10-49</b>	<b>50-249</b>	<b>&gt; 250</b>
HT	2	1	1
MHT	12	5	2
MLT	36	8	2
LT	24	6	1

<b>Rhône-Alpes</b>	<b>10-49</b>	<b>50-249</b>	<b>&gt; 250</b>
HT	2	2	2
MHT	10	5	6
MLT	31	7	4
LT	22	6	3

<b>Cataluña</b>	<b>10-49</b>	<b>50-249</b>	<b>&gt; 250</b>
HT	3	1	0,4
MHT	17	4	1
MLT	26	4	1
LT	37	5	1

<b>Cataluña</b>	<b>10-49</b>	<b>50-249</b>	<b>&gt; 250</b>
HT	2	2	1
MHT	16	4	2
MLT	25	4	2
LT	35	5	2

<b>Lombardia</b>	<b>10-49</b>	<b>50-249</b>	<b>&gt; 250</b>
HT	6	2	1
MHT	54	11	2
MLT	85	11	1
LT	70	6	1

<b>Lombardia</b>	<b>10-49</b>	<b>50-249</b>	<b>&gt; 250</b>
HT	5	2	3
MHT	52	11	6
MLT	83	10	3
LT	65	7	3

Fonte: GFK-Eurisko su dati Eurostat

Per garantire l'effettiva rappresentatività del dataset individuato (e dunque la robustezza delle analisi) è stato successivamente applicato ai dati un sistema di ponderazione, costruito a partire dalle medie campionarie semplici (Approfondimento 1).

### Approfondimento 1 - La costruzione dei pesi campionari

Per garantire l'effettiva rappresentatività del dataset individuato alla luce del sovracampionamento delle grandi imprese, si è applicato ai dati un sistema di ponderazione, costruito a partire dalle medie campionarie semplici. Nello specifico, sono stati definiti dei pesi assoluti, suddividendo il campione in 72 celle in base ai 24 settori manifatturieri NACE Rev. 2 a 2 digit e alle tre classi dimensionali su cui è stato stratificato il campione (10-49 addetti; 50-249 addetti; più di 250 addetti).

Innanzitutto, per ogni regione, è stata calcolata l'effettiva distribuzione delle imprese per settore e classe dimensionale, sulla base dei dati Eurostat (vale a dire, la distribuzione della popolazione). Successivamente, lo stesso esercizio è stato ripetuto considerando i dati effettivamente raccolti (vale a dire, la distribuzione campionaria). Il peso campionario delle imprese del settore  $k$  appartenenti alla classe dimensionale  $j$  è stato quindi calcolato come:

$$Peso_{kj} = \frac{Nimprese_{kj}/Nimprese}{Cimprese_{kj}/Cimprese} \left( \frac{Nimprese}{Cimprese} \right)$$

dove  $Nimprese_{kj}$  è il numero di imprese del settore  $k$  e classe dimensionale  $j$  relativo alla popolazione di imprese in una data regione;  $Cimprese_{kj}$  è il numero di imprese del settore  $k$  e classe dimensionale  $j$  del campione;  $Nimprese$  e  $Cimprese$  sono, rispettivamente, il numero totale di imprese nella popolazione e nel campione. Per costruzione, le imprese appartenenti alla stessa cella campionaria (ovvero, alla stessa combinazione settore/classe dimensionale) condividono lo stesso peso. Per ogni regione inoltre, la somma dei pesi campionari così attenuti è pari al numero totale di imprese della popolazione di riferimento.

Il dataset finale è costituito da 644 imprese, distribuite tra le cinque regioni come segue.

Tabella 2.4 - Composizione regionale del dataset Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Regione	Numero di imprese
Baden-Württemberg	100
Bayern	100
Rhône-Alpes	101
Cataluña	103
Lombardia	241
<b>Totale campione</b>	<b>644</b>

Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

## 2.3 Il confronto con l'indagine EFIGE 2010

L'indagine Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza si pone in continuità con l'indagine multipaese "European Firms in a Global Economy: Internal policies for external competitiveness" (EFIGE), del 2010, progetto di ricerca internazionale coordinata da Bruegel (Bruxelles) e finanziata dal 7° Programma Quadro di Ricerca dell'Unione europea. Obiettivo del progetto era quello di disporre di una base dati comune a livello di singola impresa per sette paesi europei (Austria, Francia, Germania, Italia, Ungheria, Spagna, Regno Unito), allo scopo di poter effettuare studi comparati sulla competitività delle imprese. Da questo punto di vista, avere una seconda "edizione" di dati, sia pur focalizzata in termini di copertura territoriale alle cinque regioni di riferimento in precedenza identificate, rende possibile derivare implicazioni di policy più accurate.

La presente indagine è stata dunque costruita in maniera tale da garantire la comparabilità con EFIGE 2010, grazie a una analoga procedura di stratificazione campionaria e un analogo questionario rivolto alle imprese manifatturiere con più di 10 addetti. A sua volta, per permettere il confronto tra i due dataset, i dati EFIGE 2010 sono stati opportunamente regionalizzati e riponderati allo stesso livello territoriale dei dati Assolombarda.

La tabella 2.5 riassume le principali variabili descrittive relative alle due Indagini, ricavate dalle informazioni di bilancio e riferite, rispettivamente, agli anni 2013 e 2009.

Tabella 2.5 – Le descrittive dell'Indagine Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza a confronto con le descrittive EFIGE 2010

<b>Anno 2013</b>				
<b>Regione</b>	<b>Addetti</b>		<b>Fatturato (migl. €)</b>	<b>Produttività del lavoro</b>
	<b>media</b>	<b>mediana</b>		
<b>Baden-Württemberg</b>	66	26	8419,0	61,9
<b>Bayern</b>	57	25	8604,3	58,7
<b>Rhône-Alpes</b>	39	19	8828,8	53,9
<b>Cataluña</b>	24	19	4619,2	43,9
<b>Lombardia</b>	33	18	6888,8	51,0
<b>Totale campione</b>	43	20	7081,2	50,6
<b>Anno 2009</b>				
<b>Regione</b>	<b>Addetti</b>		<b>Fatturato (migl. €)</b>	<b>Produttività del lavoro</b>
	<b>media</b>	<b>mediana</b>		
<b>Baden-Württemberg</b>	63	28	9344,7	60,2
<b>Bayern</b>	62	27	8685,0	64,0
<b>Rhône-Alpes</b>	43	20	7570,4	49,8
<b>Cataluña</b>	43	18	6718,7	49,9
<b>Lombardia</b>	39	20	7772,1	57,3
<b>Totale campione</b>	51	23	8045,7	55,8

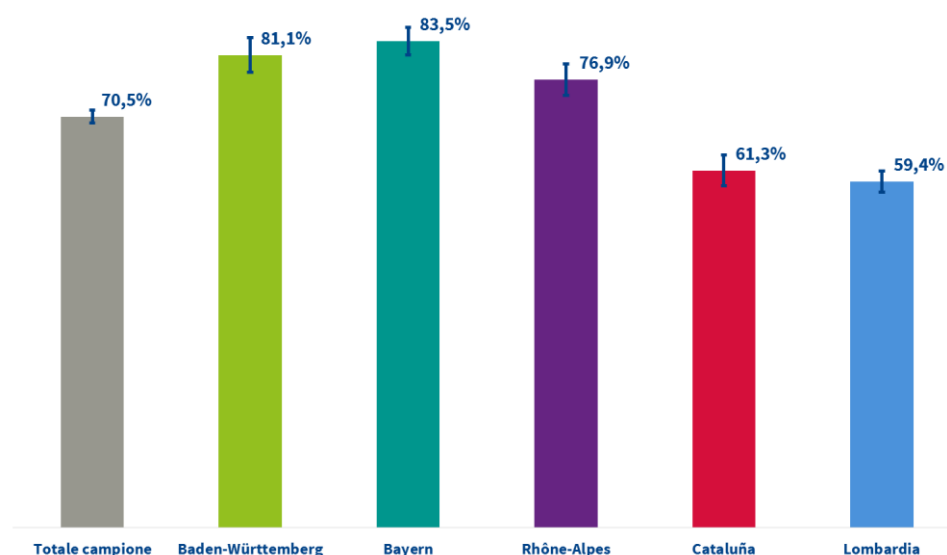
Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza e Indagine EFIGE 2010

# 3. La struttura d'impresa

## 3.1 Assetti proprietari e controllo

Le imprese europee si caratterizzano per un elevato grado di concentrazione della proprietà. Nel 2013 la quota media di capitale detenuta dal socio di maggioranza relativa risultava di poco superiore al 70% (figura 3.1), con valori più elevati nelle regioni tedesche (81,1% nel Baden-Württemberg e 83,5% nel Bayern) e nel Rhône-Alpes (76,9%). Seguono a distanza Cataluña e Lombardia, (61,3% e 59,4%, rispettivamente). La variabilità attorno alla media (rappresentata graficamente dalle barre di errore associate ad ogni istogramma) non presenta valori particolarmente elevati ( $\pm 1,1\%$  sul totale campione), né grandi differenze a livello territoriale. Dal punto di vista della distribuzione della proprietà, i tessuti produttivi si presentano dunque abbastanza omogenei al loro interno.

Figura 3.1 – Quota di capitale detenuta in media dal socio di maggioranza relativa (valori % e variabilità attorno alla media, 2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

In media, in tutte le regioni il soggetto principale possiede dunque una quota di capitale sociale che gli consente di avere il controllo di diritto sulla società, con valori che in generale risultano crescenti al crescere della dimensione di impresa: dal 69,1% delle imprese con 10-49 addetti si arriva infatti al 79,3% delle imprese con più di 250 addetti (tabella 3.1). Di fatto, ad una maggiore dimensione aziendale corrisponde spesso una struttura di impresa più articolata, spesso organizzata in forma di gruppo, con la società controllante che spesso detiene il 100% del capitale sociale<sup>6</sup>.

Il confronto internazionale conferma questa relazione tra dimensione aziendale e concentrazione della proprietà, con la sola eccezione delle regioni tedesche, dove i risultati non evidenziano un collegamento specifico tra classe di addetti e quota media di capitale detenuta dal primo azionista.

<sup>6</sup> Si veda su questo il paragrafo 3.3.

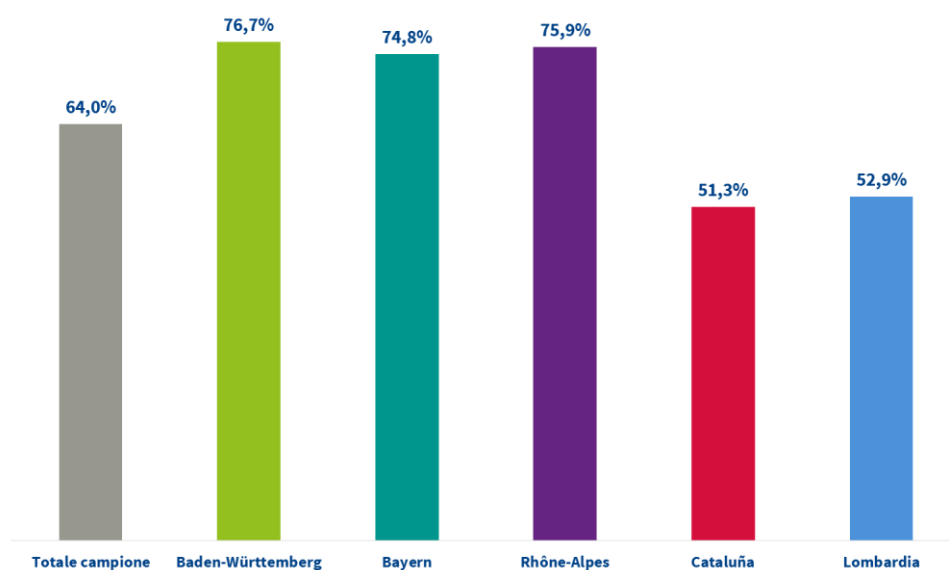
Tabella 3.1 -- Quota media di capitale sociale detenuta dal primo azionista per classe di addetti (valori %, 2013)

	Classe di addetti		
	10-49	50-249	>250
<b>Baden-Württemberg</b>	81,2%	80,9%	79,9%
<b>Bayern</b>	83,5%	88,6%	74,0%
<b>Rhône-Alpes</b>	76,7%	77,2%	100,0%
<b>Cataluña</b>	60,8%	64,8%	90,1%
<b>Lombardia</b>	57,9%	73,5%	82,7%
<b>Totale campione</b>	69,1%	78,6%	79,3%

Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Il basso grado di separazione tra proprietà e controllo emerge ancora più chiaramente andando ad osservare il numero di imprese il cui primo azionista detiene il controllo diretto dell'impresa, ovvero, una quota di capitale sociale superiore al 50% (figura 3.2). In Lombardia, ad esempio, la quota media di controllo dell'azionista di maggioranza è del 59,5%. Nel 52,9% dei casi tale quota supera il 50%.

Figura 3.2 – Imprese dove il primo azionista detiene una quota di capitale sociale superiore al 50% (% di imprese sul totale, 2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Al di là della distribuzione della proprietà tra un numero più o meno ampio di soggetti, nel controllo di un'impresa gioca un ruolo chiave anche la tipologia del soggetto proprietario. Una proprietà concentrata potrebbe infatti esercitare un controllo effettivo più stringente se nelle mani di una o più persone fisiche. I risultati dell'indagine evidenziano il carattere non anonimo della proprietà delle imprese europee (tabella 3.2): in circa l'80% dei casi il socio di maggioranza è una persona fisica. Seguono le altre imprese manifatturiere e le holding (12,7%), e gli investitori finanziari non di gruppo, banche in primis (6,4%). Residuale il ruolo degli enti pubblici (0,4%).



Il confronto tra le regioni non segnala differenze significative nel peso relativo dei diversi soggetti proprietari, fatta eccezione per il Rhône-Alpes. Così come negli altri territori, il modello prevalente è quello di una proprietà basata sulle persone fisiche (59,8%); tuttavia il Rhône-Alpes (e più in generale, la Francia), mostra una struttura proprietaria maggiormente vicina alla “rete”, con una presenza relativamente più diffusa di altre imprese o holding (26,4%), banche o altri investitori non di gruppo, come ad esempio compagnie di assicurazioni, operatori di Private Equity o altri soggetti privati (13,8%).

Tabella 3.2 – Tipologia del socio di maggioranza (% di imprese sul totale, 2013)

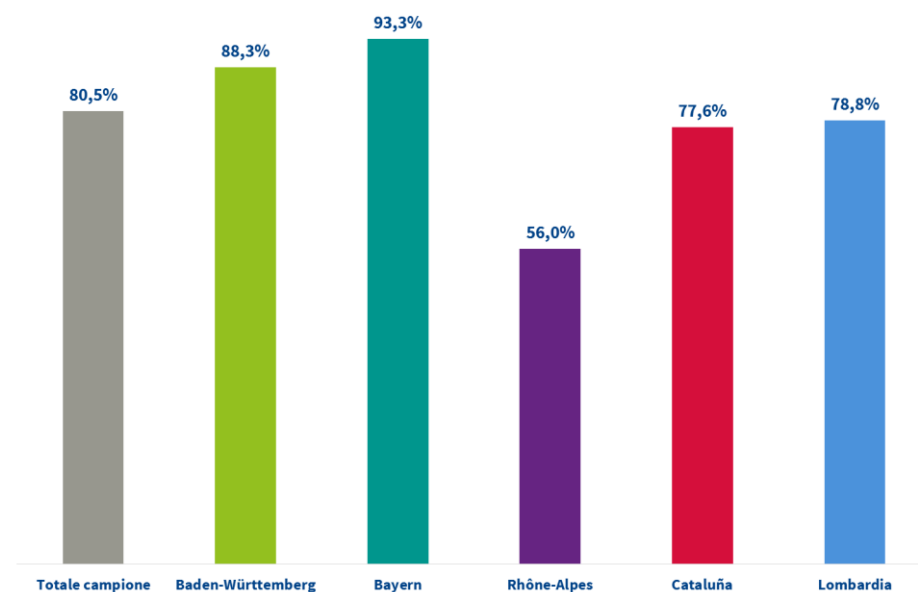
	Individuo/i	Altra impresa manifatturiera / Holding	Banche / Altri investitori non di gruppo	Enti pubblici
<b>Baden-Württemberg</b>	89,9%	8,6%	1,5%	0,0%
<b>Bayern</b>	84,9%	8,6%	6,5%	0,0%
<b>Rhône-Alpes</b>	59,8%	26,4%	13,8%	0,0%
<b>Cataluña</b>	82,2%	12,8%	5,1%	0,0%
<b>Lombardia</b>	79,5%	12,5%	6,9%	1,1%
<b>Totale campione</b>	80,5%	12,7%	6,4%	0,4%

Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

In parallelo, si conferma importante il ruolo delle imprese familiari, definite come imprese controllate direttamente o indirettamente da un individuo o da una famiglia<sup>7</sup>. L’80,5% delle imprese intervistate è una impresa di tipo familiare (figura 3.3).

Nonostante tale modello di governance sia spesso associato a una “peculiarità” del capitalismo italiano, i risultati dell’indagine evidenziano come esso costituisca il modello prevalente in tutte le regioni analizzate, con percentuali che superano (anche di molto) il 50%. Il peso delle imprese familiari risulta tra l’altro più elevato nelle regioni del Baden-Württemberg (88,3%) e del Bayern (93,3%) che non in Lombardia (78,8%). D’altro canto, il ruolo relativamente basso che le imprese familiari hanno nel tessuto imprenditoriale del Rhône-Alpes (56%) si ricollega al modello di governance maggiormente orientato alla “rete” prima evidenziato.

Figura 3.3 – Imprese familiari (% di imprese sul totale, 2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

<sup>7</sup> Per controllo indiretto, si intendono forme di controllo diverse dalla proprietà, legate a strumenti di natura contrattuale (accordi di voto, patti parasociali) o anche semplici rapporti di natura informale, quali legami di parentela o di fiducia.

La specificità del capitalismo familiare italiano emerge tuttavia una volta che si considera il soggetto a cui è affidata la direzione dell'impresa – ossia, si opera una distinzione tra proprietà familiare e gestione familiare (tabella 3.3). In Lombardia il 97% delle imprese familiari hanno come Amministratore delegato la persona fisica proprietaria o controllante o un membro della famiglia proprietaria o controllante, a fronte di un 92,1% registrato in media nel campione. Le percentuali di imprese che hanno al comando un manager non appartenente alla famiglia restano in ogni caso molto basse anche in Baden-Württemberg e Bayern (valori attorno al 7%) mentre si conferma la maggiore “apertura” del Rhône-Alpes (20,9%, con un 6,1% di casi in cui il manager è appositamente selezionato dall'esterno anziché essere scelto internamente all'impresa). Anche la Cataluña si distingue per una maggiore presenza di manager specificatamente scelti nel ruolo di amministratore delegato (12,8% dei casi, di cui 3,6% assunti appositamente).

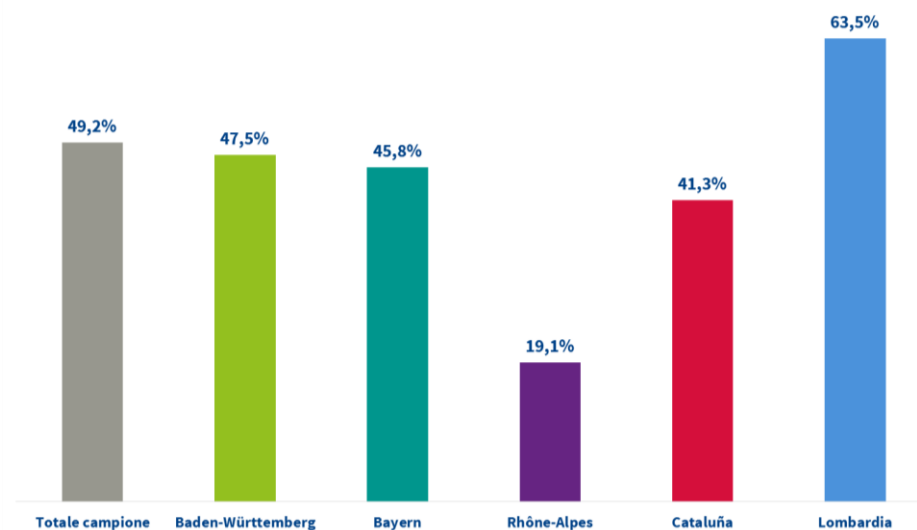
Tabella 3.3 – Soggetto che ricopre la carica di Amministratore delegato nelle imprese familiari (% di imprese sul totale imprese familiari, 2013)

	Individuo/famiglia proprietaria o controllante	Manager assunto dall'esterno	Manager selezionato all'interno	Altro
<b>Baden-Württemberg</b>	92,7%	4,3%	2,6%	0,5%
<b>Bayern</b>	93,2%	2,6%	4,2%	0,0%
<b>Rhône-Alpes</b>	77,8%	6,1%	14,8%	1,4%
<b>Cataluña</b>	86,6%	3,6%	9,2%	0,7%
<b>Lombardia</b>	97,0%	1,5%	1,5%	0,0%
<b>Totale campione</b>	92,1%	3,0%	4,6%	0,3%

Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Questa “peculiarità” italiana di un modello gestionale fortemente centrato sulla figura dell'imprenditore familiare viene ulteriormente confermata andando a guardare la composizione del management (figura 3.4). In particolare, quasi due terzi delle imprese familiari lombarde hanno tra i manager unicamente membri della famiglia proprietaria o controllante, contro una media del campione pari a poco meno del 50%. All'opposto, anche in questo caso si collocano le imprese del Rhône-Alpes, caratterizzate da un modello che si conferma relativamente più aperto verso l'esterno.

Figura 3.4 – Imprese familiari con esclusivamente management collegato alla famiglia proprietaria o controllante (% di imprese sul totale imprese familiari, 2013)



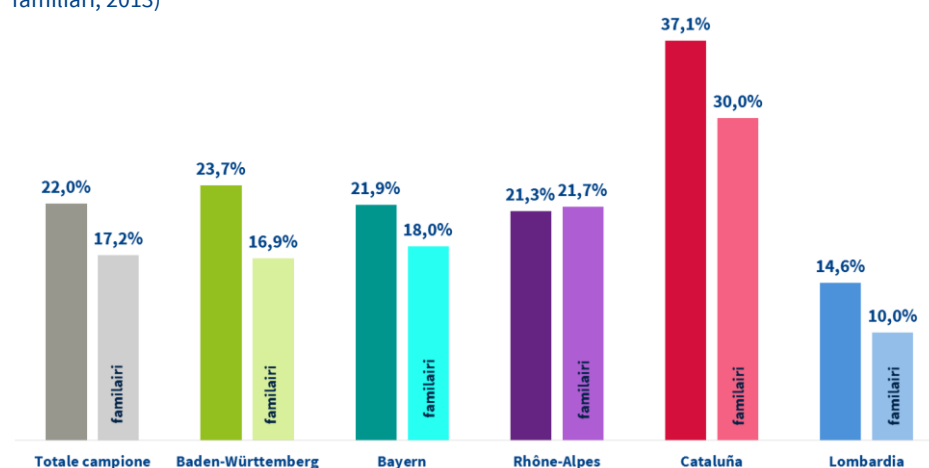
Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

## 3.2 Organizzazione

La presenza di una struttura proprietaria fortemente incentrata sulla figura dell'imprenditore si riflette sull'organizzazione aziendale. In media, nelle cinque regioni europee in esame il management ha autonomia decisionale in alcune aree di business nel 22% dei casi (figura 3.5). Fatta eccezione per la Catalogna (37,1%), prevale generalmente un modello di gestione centralizzata, con la maggior parte delle decisioni strategiche in mano all'Amministratore delegato (o più in generale, al capo azienda). Più netta la distinzione in Lombardia (14,6%), risultato coerente con quanto evidenziato in precedenza sulle peculiarità del capitalismo italiano. Anche i dati relativi alle regioni tedesche risultano coerenti con assetti proprietari molto concentrati, fondati sulla persona fisica (e dunque, molto simili a quello italiano). Tuttavia, una gestione decentralizzata è adottata dal 23,7% delle imprese nel Baden-Württemberg, e dal 21,9% nel Bayern. Percentuali analoghe si riscontrano nel Rhône-Alpes (21,3%), nonostante la presenza di una struttura proprietaria più articolata (vedi paragrafo precedente) avrebbe potuto far pensare a una maggior presenza di delega.

Come ragionevole attendersi, l'autonomia decisionale del management è inferiore nelle imprese a controllo familiare: il modello di gestione decentralizzata è adottato in questo caso dal 17,2% delle imprese, quota inferiore di cinque punti percentuali rispetto a quanto osservato sul totale imprese. In generale, i valori diminuiscono più o meno proporzionalmente rispetto al totale anche in tutte le regioni analizzate. Solo nel Rhône-Alpes gestione familiare e (mancata) decentralizzazione delle decisioni strategiche sembrano non avere alcun collegamento (21,7% la quota di imprese familiari a gestione decentralizzata, valore analogo a quanto osservato sul totale regionale).

Figura 3.5 – Gestione decentralizzata (% di imprese sul totale e % di imprese sul totale imprese familiari, 2013)



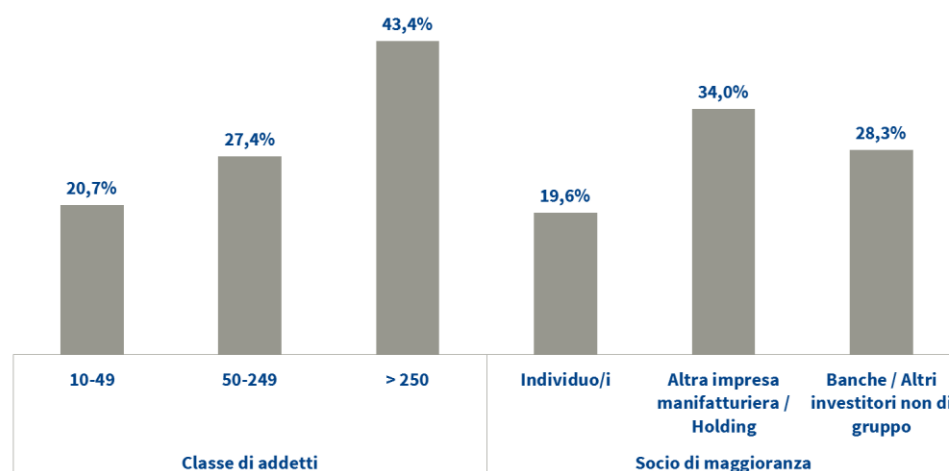
Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

La percentuale di imprese che adottano un modello decentralizzato tende ad aumentare significativamente al crescere della dimensione aziendale (figura 3.6). In presenza di strutture più complesse, una gestione efficiente richiede infatti un maggiore utilizzo di forme di delega. La quota di imprese il cui management ha autonomia decisionale passa dal 20,7% delle piccole imprese al 43,4% delle imprese con più di 250 addetti<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> La Lombardia conferma anche in questo caso le specificità del capitalismo italiano rispetto alle altre regioni europee. La relazione tra decentralizzazione e dimensione aziendale risulta piuttosto debole: 14,2% tra le piccole imprese, 17,6% tra le medie, 24,9% nel caso delle grandi.

La scelta di un determinato modello organizzativo dipende anche dalla tipologia del socio di maggioranza. Come ragionevole attendersi, in caso di persona fisica la quota di imprese a gestione decentralizzata è mediamente ridotta, e pari al 19,6% del totale imprese, mentre tende ad aumentare sensibilmente in presenza di controllo da parte di un'altra impresa o di una holding (34%), o quando si tratta di una banca o altri investitori esterni al gruppo, come ad esempio una società di assicurazioni od operatori di Private Equity (28,3%).

Figura 3.6 – Gestione decentralizzata a seconda della classe dimensionale e della tipologia del socio di maggioranza (% di imprese sul totale, 2013)

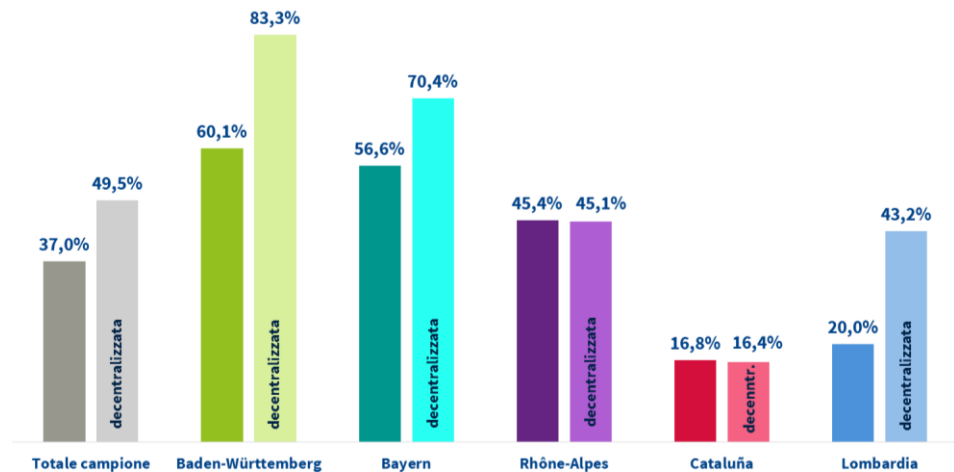


Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Sempre in tema di organizzazione, l'indagine permette di analizzare le politiche di remunerazione del management (figura 3.7). Nel 37% dei casi i dirigenti / manager ricevono un bonus sulla base delle loro performance o al raggiungimento di obiettivi individuali. I dati regionali sulla remunerazione risultano peraltro enfatizzare ulteriormente quanto osservato in relazione alla decentralizzazione gestionale: nelle imprese del Baden-Württemberg, Bayern e Rhône-Alpes l'utilizzo di premi di produttività è superiore alla media del campione (60,1%, 56,6% e 45,4% le percentuali di riferimento, rispettivamente), mentre in Lombardia questo avviene solo nel 20% dei casi. Peculiare il risultato della Cataluña: a un utilizzo di forme di delega in misura superiore alla media non fa tuttavia seguito una altrettanto elevata adozione di politiche di remunerazione basate su performance (16,8%, circa venti punti percentuali in meno rispetto al totale campione), il che lascia supporre l'esistenza di fattori specifici di impresa nel determinare l'assetto organizzativo.

Il collegamento tra autonomia decisionale del management e remunerazione basata su performance emerge più chiaramente restringendo l'attenzione alle imprese caratterizzate da gestione decentralizzata. In media, l'utilizzo di bonus produttività aumenta fino al 49,5% dei casi (rispetto al 37% del totale imprese). La differenza tra i dati riferiti al totale imprese e quelli calcolati sul sottoinsieme delle imprese decentralizzate è notevole nelle regioni tedesche e soprattutto in Lombardia, dove la quota risulta più che raddoppiata, e in linea con la media europea (43,2%, contro il 20% riscontrato sul totale imprese lombarde). Nessuna differenza significativa invece per quanto riguarda Rhône-Alpes e Cataluña.

Figura 3.7 – Imprese che adottano politiche di remunerazione basata su performance (% di imprese sul totale e % di imprese sul totale imprese a gestione decentralizzata, 2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Il quadro di approfondimento che segue indaga quanto dei dati ora analizzati dipenda dalla particolare composizione dimensionale e settoriale delle regioni europee, e quanto invece da fattori specifici di impresa o del territorio. Potrebbe infatti darsi, come già osservato in figura 3.7, che la media regionale di alcuni indicatori organizzativi sia sostanzialmente influenzata dalla dimensione delle imprese che sullo stesso territorio operano, o dalla particolare specializzazione settoriale dello stesso. In altri termini, la differenza ad esempio nell'utilizzo di remunerazioni basate su performance tra Lombardia e Bayern (20 vs. 56.6%) potrebbe derivare dal fatto che la media dimensione d'impresa in Lombardia (11 addetti) è circa un quarto di quella Bavarese (38,6 addetti).

### Approfondimento 2 – L'organizzazione: do institutions matter?

Se dal punto di vista della governance non risultano particolari differenze tra le regioni europee analizzate, in generale accomunate dal forte ruolo della persona fisica rispetto ad altri soggetti, maggiori specificità emergono in relazione al modello organizzativo adottato. L'analisi che segue ha l'obiettivo di valutare l'esistenza di un "effetto fisso" regionale significativo in termini di scelte manageriali rispetto a un benchmark (il Baden-Württemberg), tenendo conto della dimensione d'impresa e del suo settore di attività.

I risultati delle analisi di regressione mostrano innanzitutto che la dimensione d'impresa conta: al crescere del numero degli addetti, diminuisce la probabilità di una gestione completamente familiare, mentre aumenta l'utilizzo della delega e di strumenti di remunerazione del management basati su performance. Una volta tenuto conto della dimensione nonché della diversa composizione settoriale delle regioni (tramite effetti fissi settoriali), vediamo come esistano effettivamente delle specificità territoriali significative rispetto al benchmark Baden-Württemberg che, oltre alla dimensione ed alla specializzazione settoriale, contribuiscono a spiegare le differenze riscontrate nei dati prima esaminati.

Specificità territoriali che possiamo verosimilmente ricondurre a caratteristiche istituzionali e che, come ragionevole attendersi, non sono riscontrate nel Bayern, visto che il valore di riferimento è quello del Baden-Württemberg (coefficiente non significativo in tutti e tre i casi).

In particolare, rispetto a quest'ultimo, il Rhône-Alpes registra il 33,5% in meno di imprese a gestione completamente familiare, e il 13,2% in meno di imprese che fanno ricorso a bonus. In Cataluña il delta su questi due aspetti è del 13,4% e del 39,7%, rispettivamente, mentre si riscontra un 15,2% in più di imprese a gestione decentralizzata. Per quanto riguarda la Lombardia infine, la probabilità di una gestione interamente familiare aumenta del 12,3%, mentre la presenza di delega o di bonus diminuisce, rispettivamente, del 10,6% e del 40%.

Sembrano dunque esistere delle specificità territoriali di carattere istituzionale o culturale capaci di influenzare in misura significativa i modelli organizzativi delle imprese, al di là della dimensione o della specializzazione settoriale delle stesse. Tali modelli organizzativi, a loro volta, avranno poi un ruolo nel determinare la performance d'impresa (vedi paragrafo 8.2)

Variabili	<i>Reg</i>	<i>Reg</i>	<i>Reg</i>
	<b>Gestione familiare</b>	<b>Gestione decentralizzata</b>	<b>Bonus</b>
<b>Addetti (log)</b>	-0,153 *** <i>0,028</i>	0,040 ** <i>0,020</i>	0,082 *** <i>0,022</i>
<b>Bayern</b>	-0,045 <i>0,066</i>	-0,034 <i>0,053</i>	-0,037 <i>0,058</i>
<b>Rhône-Alpes</b>	-0,335 *** <i>0,087</i>	-0,016 <i>0,060</i>	-0,132 ** <i>0,066</i>
<b>Cataluña</b>	-0,134 * <i>0,073</i>	0,152 *** <i>0,057</i>	-0,397 *** <i>0,062</i>
<b>Lombardia</b>	0,123 ** <i>0,061</i>	-0,106 ** <i>0,048</i>	-0,400 *** <i>0,053</i>
Osservazioni	504	637	637

Nota: La tabella riporta i coefficienti di regressione e gli associati standard error (in corsivo). La variabile dipendente e la metodologia empirica utilizzata è riportata in testa a ciascuna colonna. Quale benchmark per la stima degli effetti fissi territoriali è stata considerata la regione del Baden-Württemberg. Quali ulteriori variabili di controllo sono stati inseriti effetti fissi settoriali (NACE 2 digit).

\* denota coefficiente significativo con un livello di confidenza del 10%

\*\* denota coefficiente significativo con un livello di confidenza del 5%

\*\*\* denota coefficiente significativo con un livello di confidenza dell'1%

### 3.3 Relazioni tra imprese: gruppi e filiere produttive

La struttura di gruppo non è molto diffusa tra le imprese europee, elemento che si ricollega all'elevato grado di concentrazione della proprietà e al ruolo prevalente della persona fisica rispetto ad altre tipologie di soggetti. In media, solo il 13,8% delle imprese del campione fa parte di un gruppo, nella maggior parte dei casi in qualità di controllata (figura 3.8). Il 23,7% delle imprese appartenenti a un gruppo si colloca in posizione "intermedia", ovvero è controllata ma controlla a sua volta altre imprese all'interno del gruppo, mentre solo il 19,3% è capogruppo.

Il confronto regionale conferma la peculiarità del modello di governance francese, più vicino alla "rete". La preferenza accordata a strutture di gruppo è decisamente più marcata rispetto alle restanti regioni: ne fanno parte il 37,3% delle imprese del Rhône-Alpes, di cui circa un terzo nel ruolo di capogruppo.

Come ragionevole attendersi, i risultati variano significativamente al variare della dimensione aziendale (figura 3.9). Tra le piccole imprese, meno del 10% appartengono a un gruppo; viceversa, tra le grandi tale percentuale supera la metà del campione, arrivando al 55,9%. La relazione tra classe dimensionale e appartenenza a un gruppo è legata alle necessità organizzative che caratterizzano strutture più articolate e/o con attività che coinvolgono più ampie aree di business. D'altra parte, il gruppo può essere utilizzato anche come forma di controllo (diretto o indiretto) dell'azienda. La dimensione media della quota di capitale detenuta dal socio di maggioranza raggiunge l'84,1% in caso di appartenenza a un gruppo, contro il 70,5% registrato sul totale campione (figura 3.10).

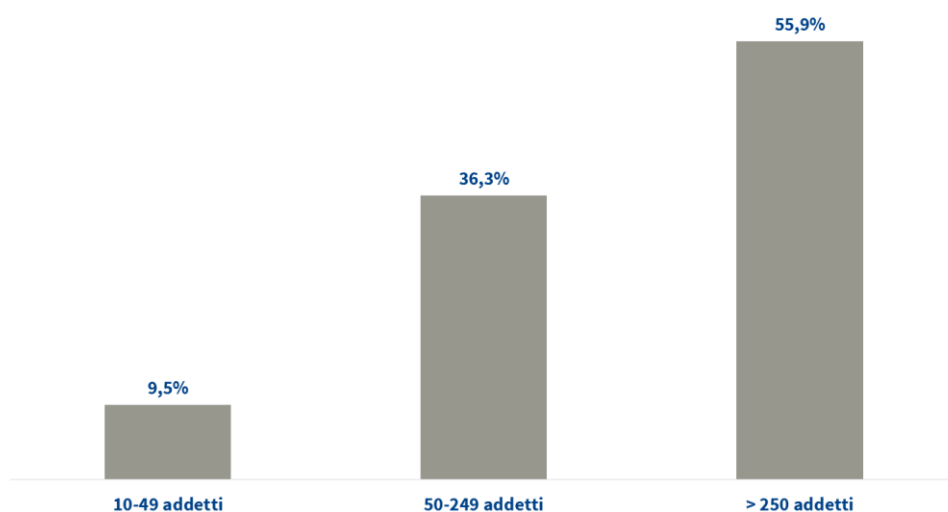
Figura 3.8 – Appartenenza a un gruppo e posizionamento all'interno del gruppo (% di imprese sul totale e % di imprese sul totale imprese appartenenti a un gruppo, 2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

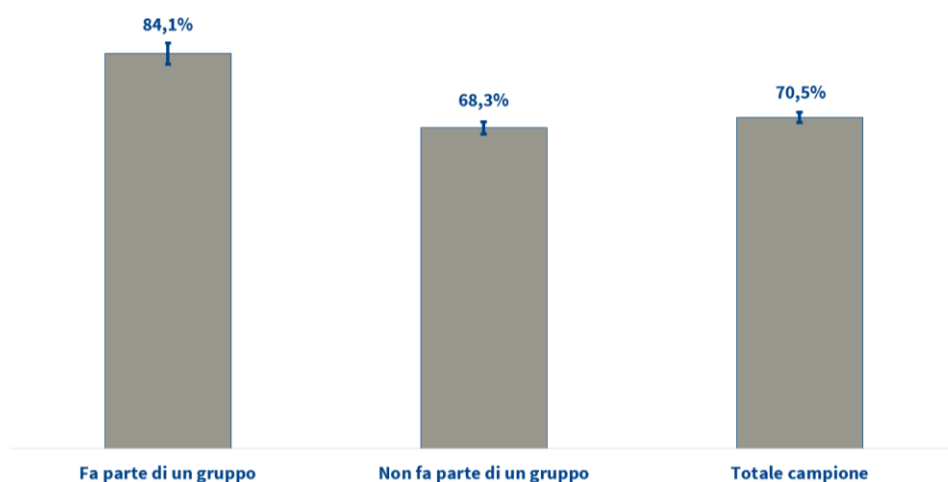


Figura 3.9 – Appartenenza a un gruppo per classe dimensionale (% di imprese sul totale, 2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Figura 3.10 – Quota media di capitale detenuta dal socio di maggioranza a seconda dell'appartenenza o meno a un gruppo (valori % e variabilità attorno alla media, 2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Accanto alla struttura di gruppo, esistono forme di organizzazione delle relazioni tra imprese non strettamente legate a una configurazione societaria. In particolare, il ruolo delle catene del valore (o filiere produttive) è andato progressivamente crescendo nel corso degli ultimi 20 anni, in parallelo con lo sviluppo del processo di globalizzazione. Una catena del valore può assumere connotazioni differenti, a seconda della tipologia di governance che la caratterizza, e che determina le modalità di interazione tra le imprese partecipanti alle diverse fasi della produzione<sup>9</sup>.

Al di là dell'effettivo modello di governance, l'appartenenza a una filiera e il ruolo ricoperto al suo interno sono elementi che influiscono sulle dinamiche produttive di un territorio. Questo perché le catene del valore, specie se di natura globale, costituiscono un canale di rapida trasmissione di shock (positivi e negativi) di natura reale e finanziaria. Qualsiasi

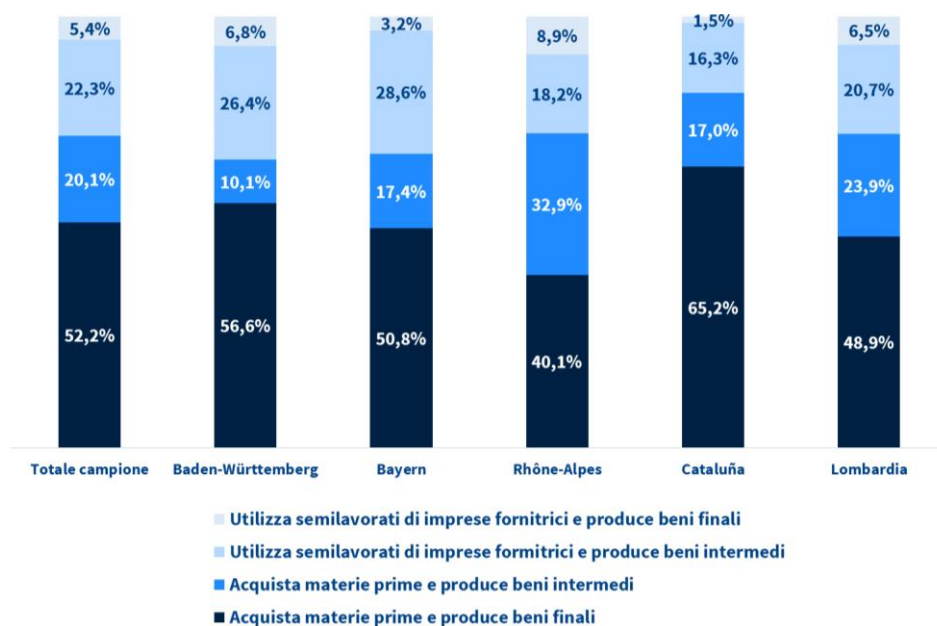
<sup>9</sup> In particolare, possiamo distinguere tra: catene del valore modulari, in cui i fornitori di beni intermedi sono largamente autonomi e possono servire molti committenti; catene del valore relazionali, in cui le relazioni committente-fornitore sono più strette ma di mutua dipendenza, come ad esempio nei cluster industriali; catene del valore captive, in cui le imprese fornitrici sono in posizione di dipendenza da una grande impresa committente. Ai due estremi si collocano, rispettivamente, gli scambi di mercato, in cui prezzo e specifiche di prodotto sono le uniche forme di coordinamento tra acquirenti e venditori, e le imprese multi-funzioni, ovvero gruppi verticalmente integrati caratterizzati da una governance di tipo gerarchico.

variazione nella domanda di beni finali si trasferisce infatti rapidamente sulla domanda di beni intermedi, con intensità differente a seconda della distribuzione del potere di mercato tra imprese partecipanti. Da un punto di vista strategico, è inoltre fondamentale per le aziende collocate nelle fasi più a monte della filiera avviare processi di ristrutturazione che consentano loro di migliorare il proprio posizionamento, andando a occupare segmenti più remunerativi (ovvero quelli più a valle, a maggior valore aggiunto) e con più alte barriere all'entrata.

Da questo punto di vista il database consente di rilevare l'inserimento di una impresa all'interno di una filiera produttiva e l'eventuale utilizzo della subfornitura - un contratto tramite il quale un'impresa (il committente) conferisce ad un'altra impresa (il subfornitore) l'incarico di predisporre parti del prodotto finale o di svolgere determinate fasi del processo produttivo, secondo specifiche ben definite.

Consideriamo innanzitutto le caratteristiche delle imprese dal lato della produzione (figura 3.11). Poco più della metà delle imprese intervistate (52,2%) risulta integrato verticalmente, operando lungo tutta la catena del valore, ossia acquistando materie prime e producendo un bene destinato al mercato finale. Tra le rimanenti imprese inserite invece in una determinata fase della filiera, il 20,1% si colloca a monte (acquista materie prime e produce semilavorati), il 22,3% in posizione intermedia (con rapporti di scambio con altre imprese produttrici in qualità sia di acquirente che di fornitore), mentre il restante 5,4% utilizza semilavorati di imprese fornitrici per poi rivendere il proprio prodotto sul mercato finale.

Figura 3.11 – Tipologia di produzione (% di imprese sul totale, 2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

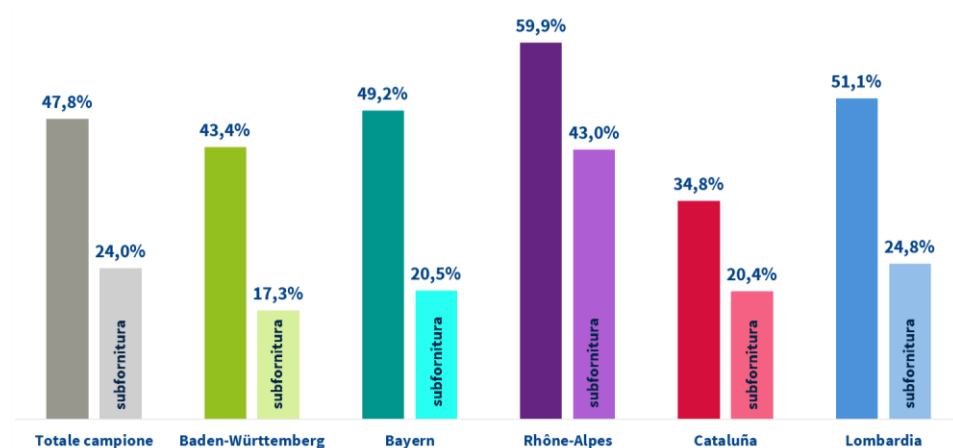
Baden-Württemberg, Bayern e Lombardia presentano risultati più o meno in linea con la media del campione, con circa il 50% di imprese (56,6% per il Baden) integrate verticalmente. Per quanto riguarda le imprese operanti in parte della filiera, il Baden-Württemberg si caratterizza per una minore presenza di imprese nella fase di prime lavorazioni (10,1%), mentre nel Bayern è la fase finale, a maggior valore aggiunto, a essere meno presidiata (3,2%). In entrambi i casi a trarne vantaggio è la fase intermedia, con una quota di imprese pari al 26,4% e 28,6%, rispettivamente. Rispetto alla media del campione, le imprese Rhône-Alpes risultano maggiormente inserite in filiera (60% circa del totale territoriale) specie per quanto riguarda le fasi a monte e a valle della catena del valore. All'opposto si colloca la Cataluña: solo il 34,8% delle imprese opera all'interno di una

catena produttiva, con appena l'1,5% che presidia la fase finale.

All'interno della filiera, una specifica modalità operativa è costituita dal contratto di subfornitura (ovvero, la produzione di beni intermedi sulla base di specifiche concordate con il committente). Tale contratto evidenzia il sussistere di relazioni produttive forti tra imprese, spesso al limite della vera e propria dipendenza.

In figura 3.12 sono riportate le quote delle imprese in filiera (indipendentemente dalla posizione occupata) e quelle relative alle imprese che operano in subfornitura. In media, il contratto di subfornitura è utilizzato da circa la metà delle imprese in filiera, con punte più elevate in Lombardia (24,8%, contro il 51,1% della generica filiera) e soprattutto in Rhône-Alpes (43,0%, contro un complessivo 59,9%). In termini relativi, il fenomeno risulta molto diffuso anche in Cataluña: malgrado la già sottolineata scarsa partecipazione delle imprese alle catene del valore (34,8%), quasi due terzi di esse produce o vende tramite accordi di subfornitura (20,4% il valore sul totale imprese del territorio).

Figura 3.12 – La partecipazione alle filiere produttive (% di imprese sul totale)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Il tipo di attività svolta in subfornitura rispecchia le caratteristiche strutturali dei singoli territori (figura 3.13)<sup>10</sup>. Consideriamo ad esempio la filiera dell'automotive. In Lombardia, nota per la produzione di componentistica e meccanica strumentale, la maggior parte delle imprese che si avvalgono di accordi di subfornitura lo fa in qualità di fornitore (15,5% la quota riferita al totale territoriale), mentre nelle regioni tedesche, maggiormente orientate al bene finale (si pensi ad esempio alle grandi case automobilistiche), prevalgono le imprese committenti (circa 12%, se valutate anche in questo caso rispetto al totale).

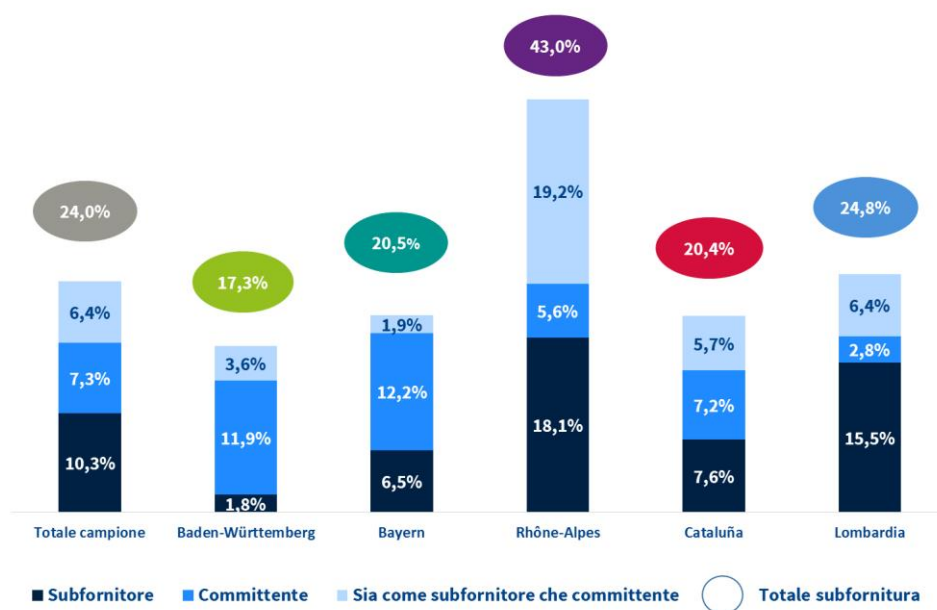
Questi dati evidenziano peraltro il debole posizionamento delle imprese lombarde lungo la catena del valore: potere di mercato piuttosto ridotto (producendo più delle altre in subfornitura) e maggiore esposizione a concorrenza e compressioni dei margini.

Oltre che in Lombardia, la produzione su commessa risulta diffusa in misura superiore alla media anche in Rhône-Alpes (18,1% del totale imprese). In entrambe le regioni, essa riveste un ruolo primario nell'attività delle imprese interessate. Il fatturato medio che proviene

<sup>10</sup> La figura 3.13 riporta le percentuali di imprese che lavorano in subfornitura a seconda che lo facciano in qualità di fornitori, di committenti o in entrambi i ruoli. Per dare un'idea di quanto il fenomeno impatti complessivamente sull'economia del singolo territorio, i valori sono calcolati sul totale imprese anziché sul sottoinsieme di coloro che operano in subfornitura.

dalla subfornitura è infatti pari al 67,3% in Rhône-Alpes, e addirittura del 79,1% in Lombardia<sup>11</sup>.

Figura 3.13 – Tipo di attività svolta in subfornitura (% di imprese sul totale, 2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

<sup>11</sup> La scarsa numerosità di imprese che svolgono produzione in subfornitura nelle restanti regioni non rende affidabile il calcolo della quota media di fatturato relativa.

# 4. La forza lavoro

## 4.1 Composizione della forza lavoro

Da un punto di vista strutturale, i sistemi industriali in esame presentano delle caratteristiche ben note che i risultati dell'indagine confermano: un forte ruolo della piccola impresa in Lombardia e Cataluña, e una maggior presenza relativa di medio-grandi imprese in Baden-Württemberg, Bayern e Rhône-Alpes (tabella 4.1)<sup>12</sup>. Occorre sottolineare come il dato di dimensione media riportato in tabella sia superiore rispetto a quanto indicato alla figura 2.2, visto lo specifico focus del campione su imprese manifatturiere con più di 10 addetti.

Tabella 4.1 – Composizione del campione per classe di addetti e dimensione media (% di imprese sul totale e numero medio di addetti, 2013)

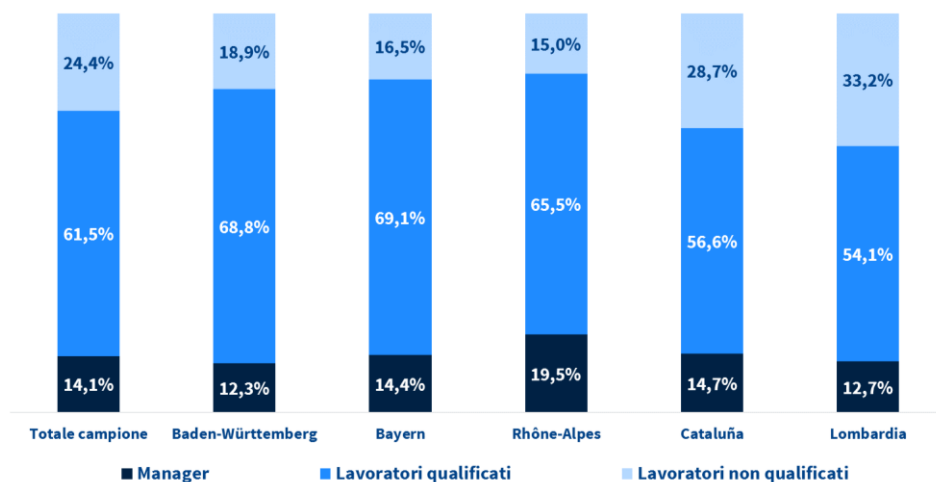
	Imprese per classe di addetti			Dimensione media
	10-49	50-249	>250	
<b>Baden-Württemberg</b>	75,9%	20,8%	3,3%	66
<b>Bayern</b>	82,4%	14,7%	3,0%	57
<b>Rhône-Alpes</b>	80,9%	18,6%	0,5%	39
<b>Cataluña</b>	90,9%	8,6%	0,5%	24
<b>Lombardia</b>	90,4%	9,1%	0,6%	33
<b>Totale campione</b>	85,1%	13,4%	1,5%	43

Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

In coerenza con la struttura del tessuto produttivo, alcune differenze emergono nella composizione per qualifiche della forza lavoro (figura 4.1). Mediamente, il management (dirigenti o funzionari) costituisce circa il 14% degli addetti, senza particolari distinzioni a livello regionale. Fa parziale eccezione il Rhône-Alpes, dove la quota del management arriva a pesare il 19,1% del totale, dato probabilmente sempre collegato alla tipologia di governance più orientata verso la “rete” che caratterizza le imprese del territorio. I lavoratori qualificati (impiegati e operai specializzati) sono circa il 62%, mentre il restante 24% è costituito da lavoratori non qualificati, ovvero, operai non specializzati. La maggior presenza di piccole imprese che caratterizza Cataluña e Lombardia si riflette sulla composizione della forza lavoro: meno impiegati e operai specializzati (con quote di poco superiori al 50%) a fronte di un più ampio impiego di operai comuni (che in Lombardia raggiungono il 33,2% del totale).

<sup>12</sup> Il Rhône-Alpes presenta una struttura più simile alle regioni tedesche a causa dell'esclusione dal campione delle micro imprese.

Figura 4.1 – Composizione media della forza lavoro (valori %, 2013)

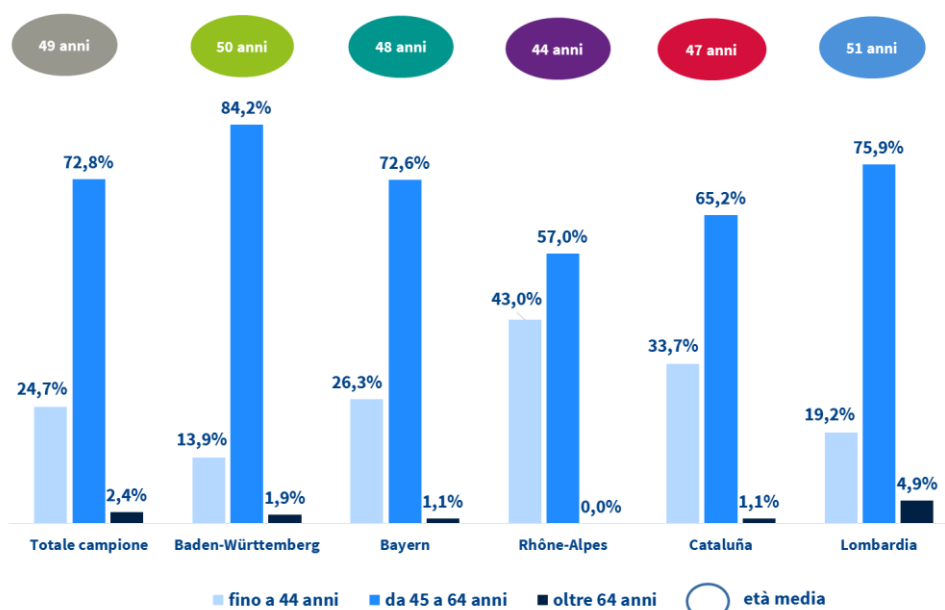


Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Nota: I lavoratori qualificati sono costituiti da impiegati e operai specializzati; i lavoratori non qualificati corrispondono agli operai non specializzati

Più che alla classe dimensionale, l'età media del management sembra collegata alle differenze riscontrate su proprietà e controllo (figura 4.2). A fronte di un'età media di 49 anni, ai due estremi si collocano infatti il Rhône-Alpes (maggiore presenza di gruppi o comunque di soci di maggioranza diversi dalla persona fisica) e la Lombardia (caratterizzata da un modello di governance fortemente incentrato sulla persona fisica, e una elevata presenza di imprese a controllo strettamente familiare). Nella prima il management ha mediamente 44 anni, nella seconda 51, valore che nel 4,9% dei casi sale a oltre 64 anni.

Figura 4.2 – Età media del management e quota di imprese per classi di età (valori medi e % di imprese sul totale, 2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

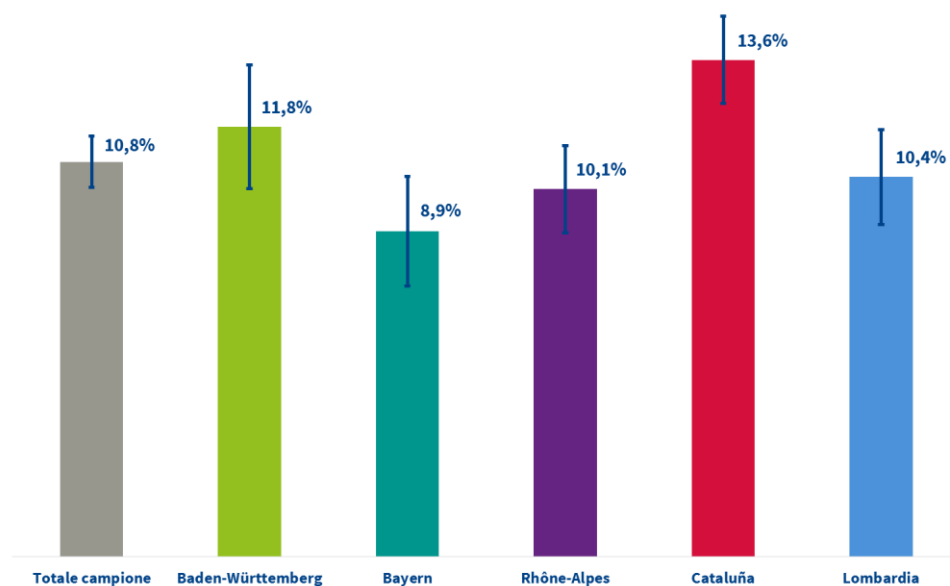
## 4.2 Qualità della forza lavoro

La disponibilità di capitale umano qualificato (in grado cioè di controllare le attività a maggiore contenuto tecnologico e scientifico, di concorrere ai processi di innovazione e di gestire una presenza attiva sui mercati internazionali) è uno di quei fattori competitivi di tipo *non-price* cui si faceva riferimento nell'introduzione, e che come tale risulta decisivo per la crescita e la sopravvivenza non solo della singola impresa, ma anche e soprattutto dei sistemi produttivi delle economie avanzate complessivamente considerati.

La progressiva frammentazione dei processi di produzione verso economie caratterizzate da un basso costo del lavoro seguita all'integrazione dei mercati mondiali e lo spostamento della sfida competitiva per le economie avanzate da produzioni standardizzate e a minore valore aggiunto a produzioni più diversificate e con maggiore contenuto innovativo hanno ulteriormente accentuato la necessità di investire in capitale umano e formazione.

Consideriamo i risultati dell'indagine. Dal punto di vista territoriale, alla ripartizione della forza lavoro per qualifiche non sembra corrispondere una coerente ripartizione per titoli di studio (figura 4.3). I laureati costituiscono in media il 10,8% della forza lavoro, con punte del 13,6% in Catalogna e valori comunque in linea col resto del campione per la Lombardia (10,4%)<sup>13</sup>.

Figura 4.3 – Quota media di laureati sugli addetti (valori % sul totale forza lavoro e variabilità attorno alla media, 2013)



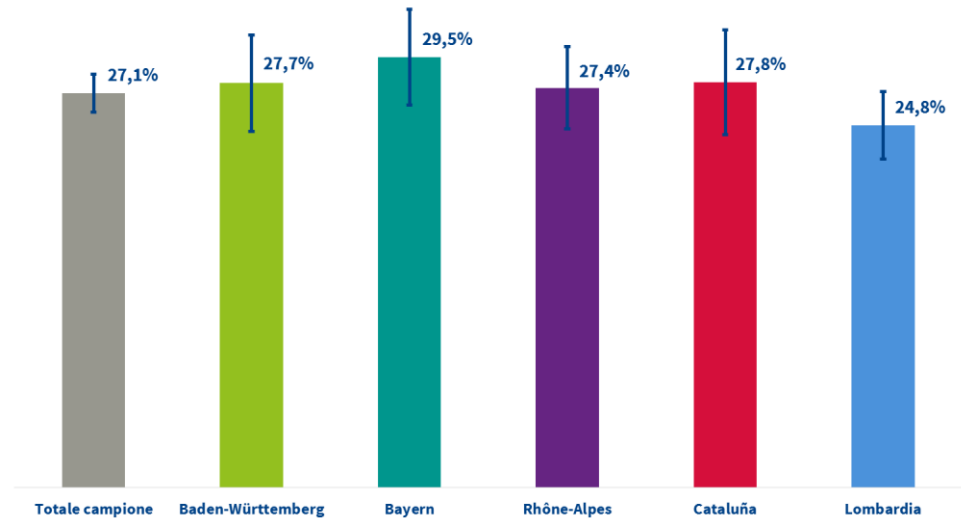
Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Tuttavia, in una fase di sviluppo industriale in cui la tecnologia evolve a ritmi rapidi, il sapere di un'impresa va inteso in modo dinamico: governare la tecnologia è infatti il presupposto stesso per una crescita di lungo periodo. In questo senso, lo sviluppo di un'impresa richiede il continuo aggiornamento e il rinnovo delle competenze. Detto in altri termini, è necessario non soltanto acquisire personale laureato/qualificato, ma anche coinvolgerlo in processi di formazione e aggiornamento continui.

<sup>13</sup> Come visto al paragrafo precedente, Catalogna e Lombardia sono le regioni con le più alte quote di lavoratori non qualificati (e le più basse di qualificati).

Come mostra la figura 4.4, circa il 27% del totale forza lavoro partecipa a corsi di formazione, quota che arriva a sfiorare il 30% in Bayern. Note dolenti in questo caso per le imprese manifatturiere lombarde: la formazione riguarda appena un quarto degli addetti, il valore più basso osservato nel confronto regionale. La variabilità attorno alla media è comunque elevata, e varia da un minimo del  $\pm 2,8\%$  in Lombardia e Rhône-Alpes a un massimo del  $\pm 3,6\%$  in Cataluña.

Figura 4.4 – Quota media di addetti che ha partecipato a corsi di formazione nel corso dell'anno (valori % sul totale forza lavoro, 2013)



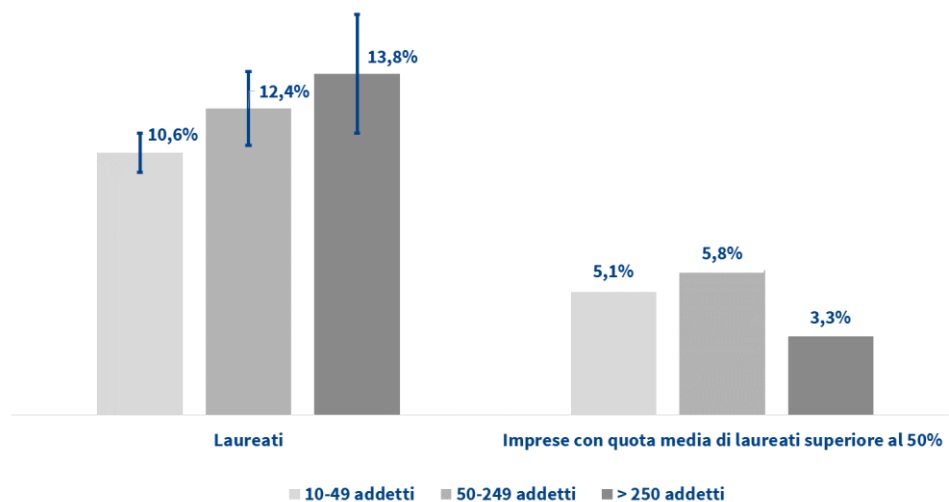
Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Tanto la quota dei laureati quanto la partecipazione a corsi di formazione aumenta al crescere della dimensione aziendale. Questo risultato è piuttosto intuitivo: per le imprese più grandi, tendenzialmente più esposte alla concorrenza internazionale, la qualità e l'aggiornamento delle competenze sono fattori competitivi di primaria rilevanza. Per i laureati si passa dunque dal 10,6% delle piccole imprese al 13,8% delle grandi (figura 4.5). Il gap in questo caso non è così marcato, e uno sguardo più attento ai dati rivela un elevato grado di eterogeneità all'interno degli stesso gruppi dimensionali. La variabilità attorno alla media è pari al  $\pm 0,8\%$  nel caso delle piccole (a fronte, ricordiamo, di un valore medio del 10,6%),  $\pm 1,5\%$  per le medie e  $\pm 2,4\%$  per le imprese con più di 250 addetti. In particolare, che l'attenzione alla qualità del capitale umano riguardi anche un discreto numero di piccole imprese è evidenziato dal fatto che il 5,1% di esse dichiara una quota di laureati sul totale al di sopra del 50% (3,3% la quota per le grandi).

Sui corsi di formazione tuttavia la differenza tra classi di addetti è maggiore, e tocca addirittura i sette punti percentuali (figura 4.6). Così come è maggiore la variabilità attorno alla media, che passa dal  $\pm 1,5\%$  delle piccole imprese al  $\pm 5,5\%$  delle grandi. Nonostante sia dalle imprese di maggiore dimensione che ci si aspetterebbe lo sforzo maggiore per il miglioramento degli skills professionali, non è tuttavia la caratteristica di "grande impresa" a fare la differenza: il vero salto lo si ha tra piccola (26%) e media (32,9%), con le grandi imprese al 33,4%. Anche in questo caso il mondo della piccola impresa riserva alcune sorprese: in ben l'11,7% dei casi (il doppio rispetto a medie e grandi imprese) tutti gli addetti sono coinvolti nella formazione.

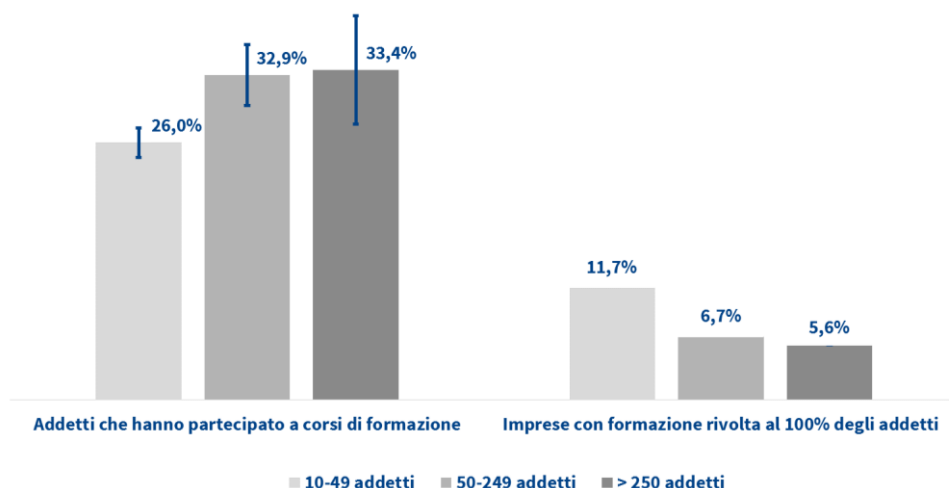


Figura 4.5 – I laureati per classe dimensionale (valori medi % e % di imprese sul totale, 2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Figura 4.6 – La formazione per classe dimensionale (valori medi % e % di imprese sul totale, 2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Il quadro di approfondimento che segue evidenzia il ruolo della qualità della forza lavoro per la crescita delle imprese.

### Approfondimento 3 – Il ruolo del capitale umano

Per verificare l'effettivo ruolo del capitale umano nei processi di sviluppo e crescita delle imprese abbiamo considerato l'impatto che ha la presenza di laureati e l'utilizzo di corsi di formazione su produttività del lavoro e tasso di crescita del fatturato (quest'ultima, valutata nel periodo 2011-2013), tenuto conto come sempre di fattori strutturali (dimensione d'impresa e settori) e territoriali (effetti fissi regionali).

I risultati dell'analisi confermano l'importanza delle competenze, ma soprattutto l'importanza del continuo aggiornamento e rinnovo di esse. Al crescere della quota di laureati si ha un guadagno di produttività dello 0,7%, mentre il coinvolgimento in corsi di formazione professionale ha un impatto positivo e significativo pari al 7,4%. Non solo: la formazione determina anche una crescita del fatturato superiore in media di 1,3 punti percentuali.

Variabili	Reg	
	Produttività del lavoro	Crescita del fatturato
<b>Addetti (log)</b>	-0,022 <i>0,025</i>	0,113 <i>0,004</i>
<b>Laureati</b>	0,007 *** <i>0,002</i>	0,000 <i>0,000</i>
<b>Formazione</b>	0,074 * <i>0,051</i>	0,013 * <i>0,007</i>
Osservazioni	618	533

Nota: La tabella riporta i coefficienti di regressione e gli associati standard error (in corsivo). La variabile dipendente e la metodologia empirica utilizzata è riportata in testa a ciascuna colonna. Quali ulteriori variabili di controllo sono stati inseriti effetti fissi regionali e settoriali (macro-settore HT, MHT, MLT, LT).

\* denota coefficiente significativo con un livello di confidenza del 10%

\*\* denota coefficiente significativo con un livello di confidenza del 5%

\*\*\* denota coefficiente significativo con un livello di confidenza dell'1%

## 4.3 Il lato dell'offerta

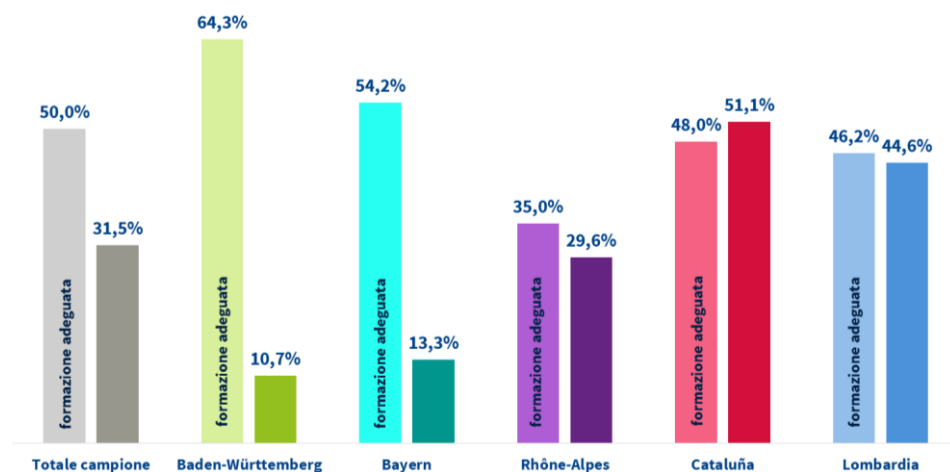
Oltre all'aspetto numerico, legato alla composizione della forza lavoro, per valutare la qualità del capitale umano presente in azienda occorre anche considerare la tipologia di competenze e abilità ad essa associate. Se da un lato sono evidenti i vantaggi di una forza lavoro altamente qualificata, dall'altro non è così ovvio individuare sul mercato (o individuare facilmente) i profili professionali necessari.

Nelle economie avanzate, il passaggio dal paradigma della flessibilità a quello della specializzazione ha portato a un aumento della domanda di competenze specialistiche. Tuttavia, i bassi tassi di occupazione dei giovani laureati che caratterizzano alcune realtà produttive (esemplare in questo senso il caso dell'Italia) e la contemporanea presenza di posti di lavoro vacanti potrebbero suggerire l'esistenza di un *mismatch* tra le competenze acquisite da chi si presenta per la prima volta sul mercato del lavoro e quelle richieste dal sistema imprenditoriale. Il tema è di primaria importanza: il successo di un sistema scolastico e della formazione dipende infatti dalla capacità di fornire agli individui le competenze concretamente spendibili nel contesto economico e d'impresa circostante.

L'indagine permette di analizzare questi aspetti tramite due domande specifiche (figura 4.7). Innanzitutto è stato chiesto alle imprese se ritengono che il sistema educativo prepari adeguatamente il personale specializzato o manageriale. Complessivamente, il 50% si

ritiene soddisfatto del livello di competenze dell'offerta di lavoro, con valori che variano, a livello regionale, dal 35% del Rhône-Alpes al 64,3% del Baden-Württemberg (la bontà del sistema educativo tedesco è ulteriormente confermata dal 54,2% del Bayern). In secondo luogo, è stato chiesto alle imprese se è facile, oggi, trovare sul mercato figure con le competenze necessarie a lavorare all'interno dell'azienda. Qui la situazione appare generalmente più deludente, soprattutto in Germania, dove le percentuali di risposta positiva si mantengono al di sotto del 15%. Stante la perfetta sintonia tra sistema educativo tedesco e sistema economico (testimoniata dal numero di giovani che svolgono percorsi di apprendistato, nonché dalla solida preparazione tecnica di laureati e diplomati fornita da Fachhochschulen, Technische Universitaet e Berufsakademien), questo gap tra formazione delle figure professionali e facilità di reperimento delle stesse in Germania è verosimilmente legato a fattori di domanda specifici, in cui una buona offerta di competenze in termini qualitativi non riesce tuttavia a far fronte in termini quantitativi alla ampia e molto specifica richiesta di figure altamente specializzate in ambito scientifico-tecnologico o in ingegneria e progettazione.

Figura 4.7 – Adeguatezza dell'offerta di lavoro: formazione della forza lavoro specializzata rispetto alle esigenze aziendali e facilità di reperimento di figure professionali (% di imprese sul totale, 2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

# 5. L'Innovazione

## 5.1 L'attività di innovazione

“Innovazione” è una delle parole chiave per un rilancio dello sviluppo, in un contesto segnato non solo dalla crisi, ma anche dai mutamenti che hanno caratterizzato il contesto economico negli ultimi venti anni, e che hanno determinato un marcato aumento della pressione concorrenziale. Per una valutazione a tutto tondo dell'attività di innovazione è importante non limitarsi all'analisi della spesa in ricerca e sviluppo (R&S), ma considerare la spesa complessivamente sostenuta per lo sviluppo di nuovi processi e prodotti. L'innovazione è infatti il risultato di più scelte strategiche, che comprendono, oltre alla spesa in R&S in senso stretto, l'investimento in impianti e macchinari, l'utilizzo delle ICT e la digitalizzazione, il ricorso a forme di protezione della proprietà intellettuale, la collaborazione con soggetti esterni, nonché i processi di ristrutturazione e di riorganizzazione aziendale.

In questo senso, i dati della presente indagine risultano particolarmente utili, perché permettono di ricavare informazioni su tutti questi ambiti, in analogia con le statistiche fornite dalla Community Innovation Survey (CIS)<sup>14</sup>.

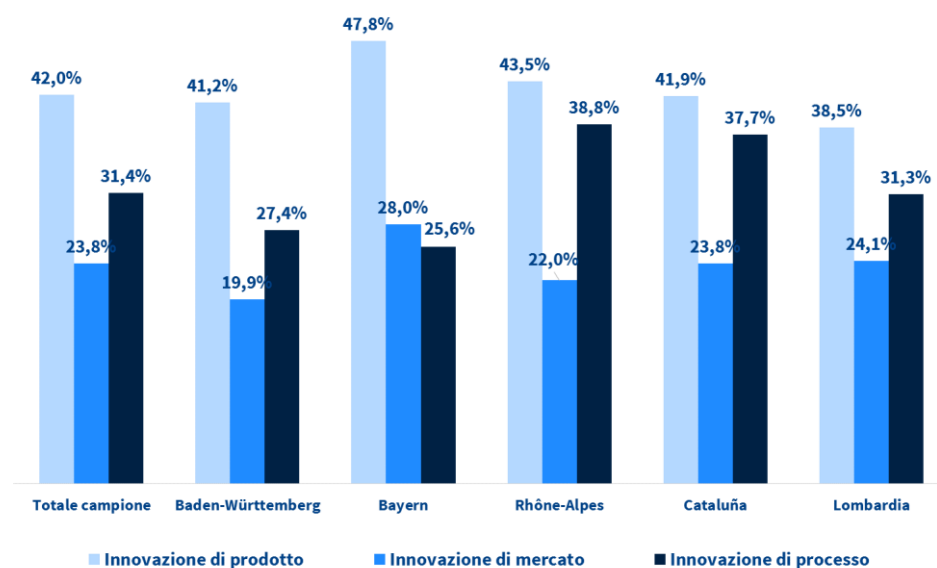
Sulla base dei dati del campione, la propensione all'innovazione risulta elevata tra le imprese europee (fig. 5.1). Il 42% delle imprese ha infatti introdotto innovazioni di prodotto nel triennio 2011-2013 - prodotti che nella metà dei casi costituivano vere e proprie innovazioni di mercato (23,8% del totale campione). Il confronto regionale non evidenzia particolari differenze; solo nel Bayern le percentuali risultano sensibilmente più elevate della media (47,8% e 28%, rispettivamente). L'innovazione di processo riguarda invece il 31,4% delle imprese intervistate. Qui le performance territoriali risultano più eterogenee, con Rhône-Alpes e Cataluña circa al 38%, e il Bayern che in questo caso si colloca sei punti percentuali al di sotto della media<sup>15</sup>.

La figura 5.2 evidenzia il grado di integrazione tra innovazione di prodotto e di processo. A fronte di una quota complessiva di imprese che hanno introdotto l'uno o altro tipo di innovazione nel triennio 2011-2013 pari al 55,2%, il 18,2% ha messo a punto entrambe, quota che arriva addirittura al 27,4% nel caso delle imprese del Rhône-Alpes. Il 23,8% delle imprese innovatrici si è invece dedicato esclusivamente ai prodotti (con una punta massima del 32,5% nel caso del Bayern), mentre il 13,2% ha introdotto solo innovazioni di processo. Data la presenza di elevate economie di scala nell'attività di innovazione, specie se più “sostanziosa”, come appunto lo sviluppo combinato di innovazione di prodotto e processo, non sorprende che essa sia più frequente nelle imprese di dimensione maggiore: la quota di imprese coinvolte in entrambi i tipi di innovazione passa dal 15,8% delle piccole imprese al 29,3% delle medie, fino ad arrivare al 53,4% delle grandi.

<sup>14</sup> La Community Innovation Survey è una rilevazione campionaria sviluppata congiuntamente dall'Eurostat e dagli Istituti statistici dei Paesi Ue in collaborazione con la Commissione europea, finalizzata a raccogliere informazioni sui processi di innovazione nelle imprese europee dell'industria e dei servizi. Essa è svolta con cadenza triennale sulle imprese con più di dieci addetti.

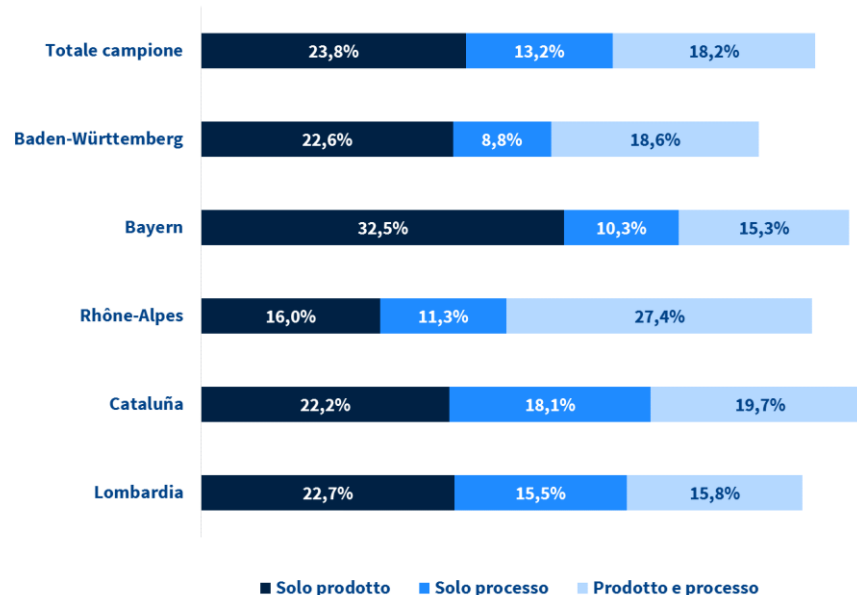
<sup>15</sup> Rispetto ai risultati della CIS relativi al 2012 (ultimo anno disponibile) i risultati dell'indagine presentano alcune discrepanze: sono ad esempio sovrastimati i dati sull'innovazione di prodotto di Lombardia, Rhône-Alpes e Cataluña rispetto ai risultati dei relativi paesi, mentre per quanto riguarda l'innovazione di processo, i valori delle regioni tedesche e della Lombardia risultano sottostimati, quelli di Rhône-Alpes e Cataluña sovrastimati. Al di là del diverso arco temporale di analisi, alcune differenze sono legate al diverso focus territoriale, tenuto anche conto del fatto che le regioni in esame rappresentano il principale motore produttivo del rispettivo paese.

Figura 5.1 – Imprese che hanno introdotto innovazioni di prodotto, di mercato e di processo (% di imprese sul totale, 2011-2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

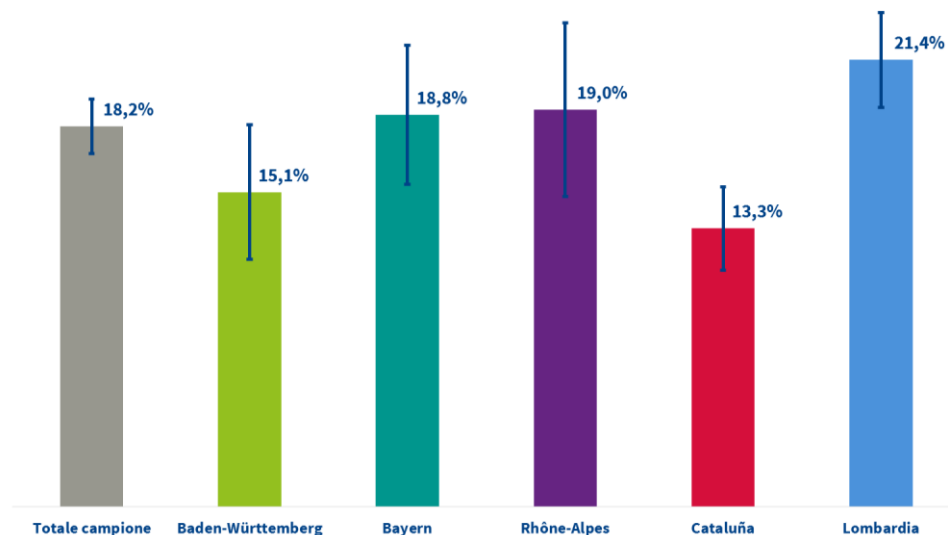
Figura 5.2 – L'integrazione tra innovazione di prodotto e innovazione di processo (% di imprese sul totale, 2011-2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Le imprese che hanno introdotto innovazioni di prodotto nel corso del triennio realizzano una quota di fatturato legata alla vendita di tali prodotti pari al 18,2%, con un valore minimo del 13,3% in Cataluña (a fronte di una propensione all'innovazione di prodotto in linea col resto del campione) e un valore massimo del 21,4% in Lombardia. La variabilità attorno alla media è comunque relativamente elevata, con valori che vanno dal  $\pm 2\%$  in Cataluña al  $\pm 4,2\%$  in Rhône-Alpes.

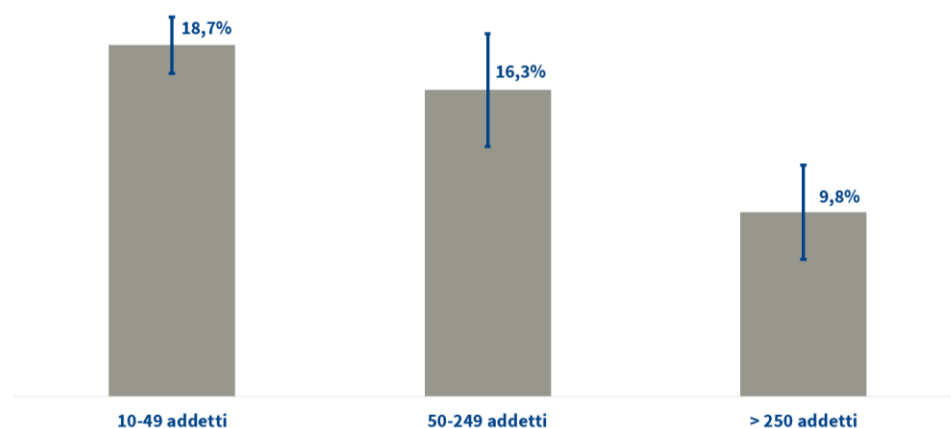
Figura 5.3 – Quota media di fatturato legata alla vendita di prodotti innovativi (valori % e variabilità attorno alla media, 2011-2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

L'analisi per classi dimensionali evidenzia come il giro d'affari delle imprese più piccole tenda a essere maggiormente "concentrato" sui prodotti innovativi: la quota di fatturato relativa scende dal 18,7% per le imprese da 10 a 49 addetti al 9,8% nel caso di più di 250 addetti (figura 5.4). La variabilità attorno alla media evidenzia comportamenti più omogenei nel cluster delle piccole ( $\pm 1,5\%$ ), e maggiore eterogeneità su medie e grandi ( $\pm 3\%$  e  $\pm 2,5\%$ , rispettivamente).

Figura 5.4 - Quota media di fatturato legata alla vendita di prodotti innovativi per classe dimensionale (valori % e variabilità attorno alla media, 2011-2013)



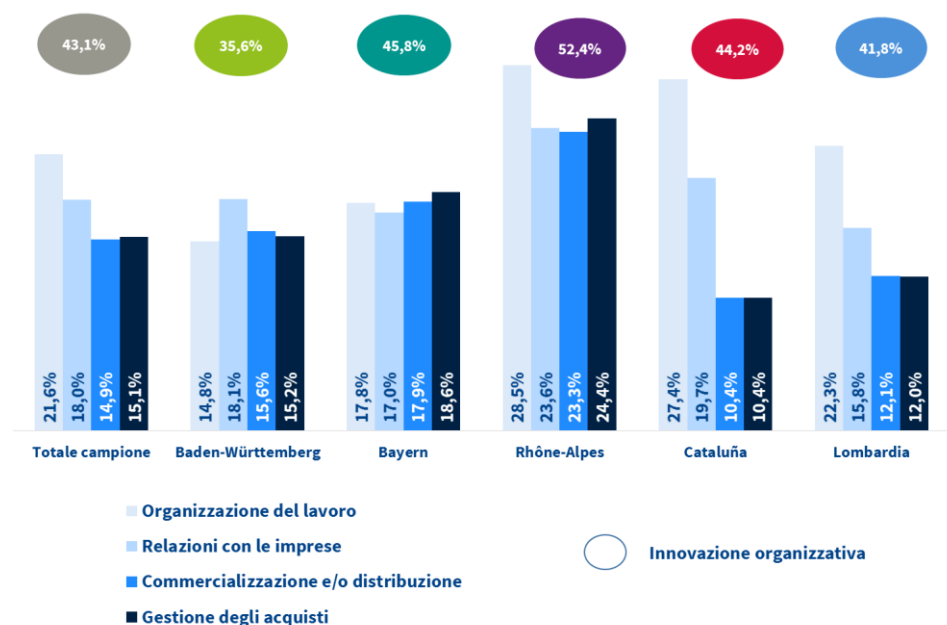
Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Al di là dell'innovazione di prodotto o di processo, esiste una terza forma di innovazione definita "organizzativa", legata a modifiche nella struttura interna e/o alle attività di marketing/commercializzazione e relazioni con la clientela, che interessa il 43,1% delle imprese del campione. Come illustrato nella figura 5.5, il cambiamento si è concentrato principalmente sulle modalità di organizzazione del lavoro (21,6% dei casi), quali ad esempio la definizione di nuove unità divisionali od operative, lo snellimento della struttura gerarchica, il decentramento delle decisioni aziendali. Al secondo posto, l'introduzione di cambiamenti nelle relazioni con le altre imprese, come ad esempio nuovi accordi produttivi o commerciali, partnership, contratti di subfornitura o esternalizzazione di parte della

produzione (18% dei casi). Seguono, con valori attorno al 15%, l'adozione di nuove o significativamente migliorate pratiche di commercializzazione e distribuzione (commercio elettronico, franchising, licenze di distribuzione) e di gestione degli acquisti (negoziazione elettronica, catalogo elettronico, gestione elettronica albo fornitori).

Il confronto regionale evidenzia un profilo sostanzialmente analogo e in linea con la media del campione per le regioni tedesche. Molto simili tra loro i comportamenti delle imprese della Cataluña e della Lombardia, che si caratterizzano per una elevata propensione a modifiche dell'organizzazione interna, mentre risultano relativamente basse le quote di coloro che hanno introdotto modifichenuove pratiche nel marketing o nella gestione degli acquisti. Il Rhône-Alpes invece si distingue per essere la regione a più alto tasso di innovazione organizzativa in tutti i quattro ambiti considerati, per un complessivo 54,2% di imprese coinvolte in una qualche forma di innovazione organizzativa, contro il 43,1% registrato sul totale campione.

Figura 5.5 – Imprese che hanno introdotto innovazioni organizzative (% di imprese sul totale, risposte multiple, 2011-2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Nota: Innovazione organizzativa: % di imprese coinvolte in una qualche forma di innovazione organizzativa tra quelle indicate

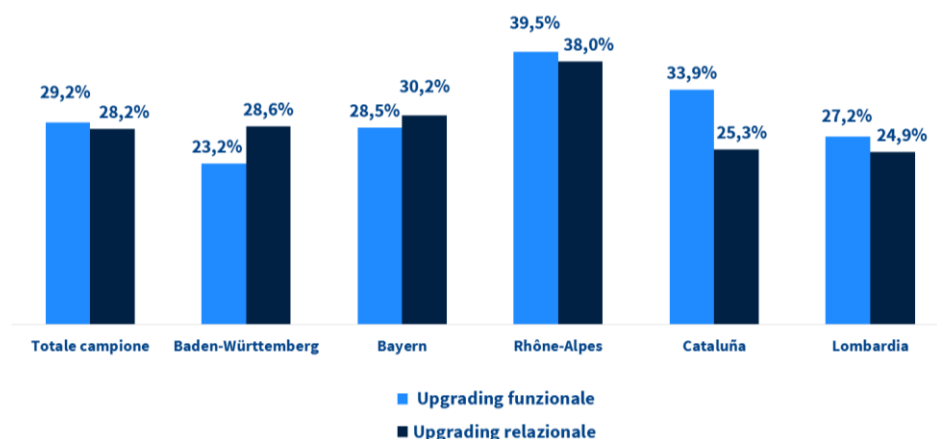
L'innovazione organizzativa svolge un ruolo chiave nei processi di ristrutturazione aziendale necessari a fronteggiare le sfide competitive poste in essere dalla globalizzazione, e rese ancora più stringenti dalla crisi. Come sottolineato nel terzo capitolo, ragionando in un'ottica di filiera (specie se globale), è fondamentale oggi avviare processi di ristrutturazione che aiutino le imprese a migliorare il proprio posizionamento strategico, andando a occupare segmenti di mercato più remunerativi e con più alte barriere all'entrata<sup>16</sup>. Nello specifico, due sono i processi che favoriscono una crescita strutturale e duratura nel tempo: l'*upgrading funzionale*, ovvero l'acquisizione di nuove (e più complesse) funzioni aziendali, quali ad esempio il design o la logistica, o nuove tecniche di organizzazione e gestione del lavoro, e l'*upgrading relazionale*, ovvero l'ampliamento e il miglioramento delle relazioni di scambio con altre imprese e con i clienti.

<sup>16</sup> Il legame tra innovazione organizzativa e partecipazione alle catene del valore globali è approfondito nel paragrafo 6.5.

Le informazioni relative all'innovazione organizzativa presenti nei nostri dati permettono di ricavare alcune indicazioni sui processi di *upgrading* messi in atto dalle imprese europee nel triennio 2011-2013. In particolare, possiamo considerare coinvolte in processi di *upgrading funzionale* le imprese che hanno introdotto cambiamenti nell'organizzazione interna o nelle pratiche di gestione degli acquisti, specie se in un'ottica di digitalizzazione delle procedure. Nella categoria dell'*upgrading relazionale* rientrano invece le imprese che hanno introdotto cambiamenti nelle relazioni con altre imprese o nella commercializzazione e distribuzione dei propri prodotti o servizi. I risultati di queste elaborazioni sono riportati nella figura 5.6.

Il 29,2% delle imprese intervistate ha intrapreso un percorso di *upgrading funzionale* e una quota solo di poco inferiore un percorso di *upgrading relazionale* (28,2%). Ciò conferma la presenza, nelle regioni in esame, di un tessuto manifatturiero dinamico e proattivo.

Figura 5.6 – Imprese coinvolte in processi di *upgrading* funzionale e relazionale (% di imprese sul totale, 2011-2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Nota: *Upgrading funzionale*: imprese che hanno introdotto cambiamenti nell'organizzazione interna o nelle pratiche di gestione degli acquisti; *upgrading relazionale*: imprese che hanno introdotto cambiamenti nelle relazioni con altre imprese o nella commercializzazione e distribuzione

Il quadro di approfondimento che segue evidenzia il legame tra processi di *upgrading* funzionale e relazionale e crescita.

#### Approfondimento 4 – *Upgrading* e crescita

Per verificare l'effettivo ruolo dei processi di ristrutturazione aziendale per lo sviluppo e la crescita delle imprese abbiamo considerato l'impatto che hanno l'*upgrading funzionale* e l'*upgrading relazionale* su produttività del lavoro e tasso di crescita del fatturato (quest'ultimo, valutato sempre nel periodo 2011-2013), tenuto conto anche in questo caso di fattori strutturali (dimensione d'impresa e settori) e territoriali (effetti fissi regionali).

I risultati dell'analisi evidenziano il distinto ruolo assunto dalle due strategie di riorganizzazione in esame. Mentre l'*upgrading funzionale* ha un impatto positivo e significativo sulla produttività del lavoro (guadagno stimato del 13%), l'*upgrading relazionale* determina una crescita del fatturato superiore in media di 1,8 punti percentuali.



Variabili	Reg	Reg
	<b>Produttività del lavoro</b>	<b>Crescita del fatturato</b>
<b>Addetti (log)</b>	-0,062 * <i>0,033</i>	0,000 <i>0,005</i>
<b>Upgrading funzionale</b>	0,129 ** <i>0,058</i>	-0,003 <i>0,008</i>
<b>Upgrading relazionale</b>	0,049 <i>0,059</i>	0,018 ** <i>0,008</i>
Osservazioni	612	533

Nota: La tabella riporta i coefficienti di regressione e gli associati standard error (in corsivo). La variabile dipendente e la metodologia empirica utilizzata è riportata in testa a ciascuna colonna. Quali ulteriori variabili di controllo sono stati inseriti effetti fissi regionali e settoriali (macro-settore HT, MHT, MLT, LT).

\* denota coefficiente significativo con un livello di confidenza del 10%

\*\* denota coefficiente significativo con un livello di confidenza del 5%

\*\*\* denota coefficiente significativo con un livello di confidenza dell'1%

## 5.2 L'utilizzo delle ICT e la digitalizzazione

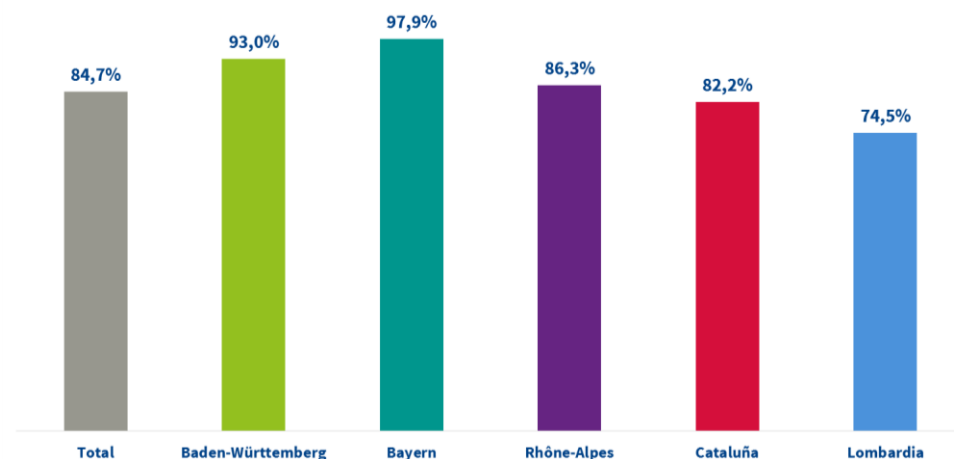
Le grandi innovazioni avvenute tra gli anni '80 e '90 nella microelettronica, nell'informatica e nelle telecomunicazioni hanno trasformato radicalmente l'economia e la società mondiali, modificando profondamente gli stili di vita di gran parte della popolazione. Lato imprese, le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) e la digitalizzazione hanno cambiato l'interazione tra sistema scientifico-tecnologico e organizzazione produttiva, ponendo alla base del paradigma tecnologico due risorse immateriali: l'informazione e la conoscenza.

Il salto qualitativo rispetto al passato è notevole: le nuove tecnologie investono orizzontalmente tutti i settori e possono essere adottate da qualunque impresa, a prescindere dalla dimensione. Con la digitalizzazione cambia il modo di produrre, di scambiare e di comunicare. Queste modifiche organizzative incidono profondamente su ogni fase della catena del valore aziendale e sui rapporti di lavoro, richiedendo una diversa capacità di coordinamento, più flessibile e attenta al risultato<sup>17</sup>.

Una sezione specifica dell'indagine permette alcune analisi preliminari sul tema in chiave comparata tra regioni europee, ad integrazione del quadro già delineato a proposito dell'innovazione. Nel triennio 2011-2013 la percentuale di imprese che ha effettuato investimenti in impianti, macchinari, attrezzature e/o ICT risulta pari all'84,7% del campione, con valori che variano dal 74,5% della Lombardia al 97,9% del Bayern (figura 5.7). Questo ranking viene confermato anche in termini di quota sul fatturato: a fronte di una spesa media dell'8,8% calcolata sul totale imprese, si passa dal 6,1% della Lombardia al 12,2% del Bayern (figura 5.8).

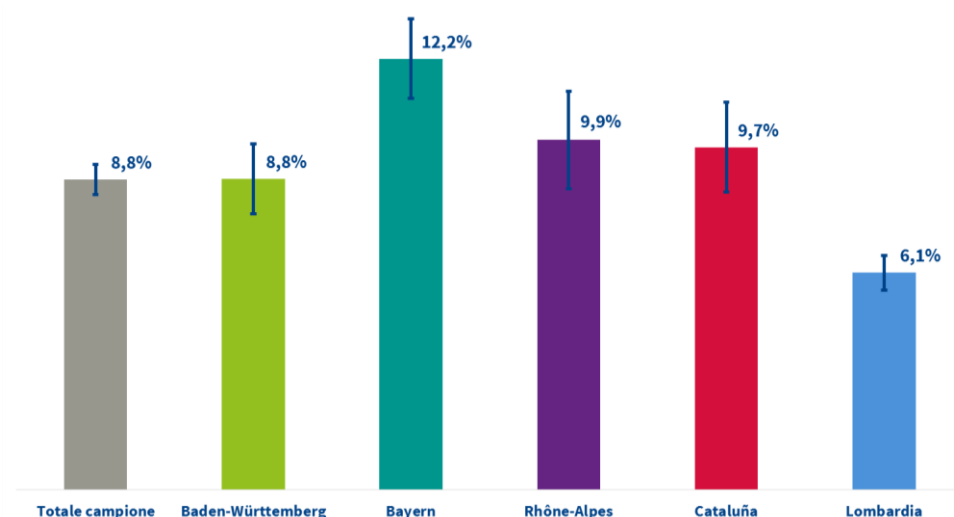
<sup>17</sup> Le ICT hanno iniziato a dispiegare i loro effetti nell'economia americana negli anni '90, consentendo agli Stati Uniti di acquisire un notevole vantaggio in termini di produttività nei confronti del resto del mondo. In particolare, analisi sul tema dimostrano come i settori produttori di ICT e quelli utilizzatori (quali ad esempio i servizi alle imprese e la distribuzione) siano i settori che maggiormente contribuiscono a spiegare i differenti guadagni di produttività registrati dalla metà degli anni '90 negli Stati Uniti e in Europa.

Figura 5.7 – Imprese che hanno effettuato investimenti in impianti, macchinari, attrezzature e/o ICT (% di imprese sul totale, 2011-2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

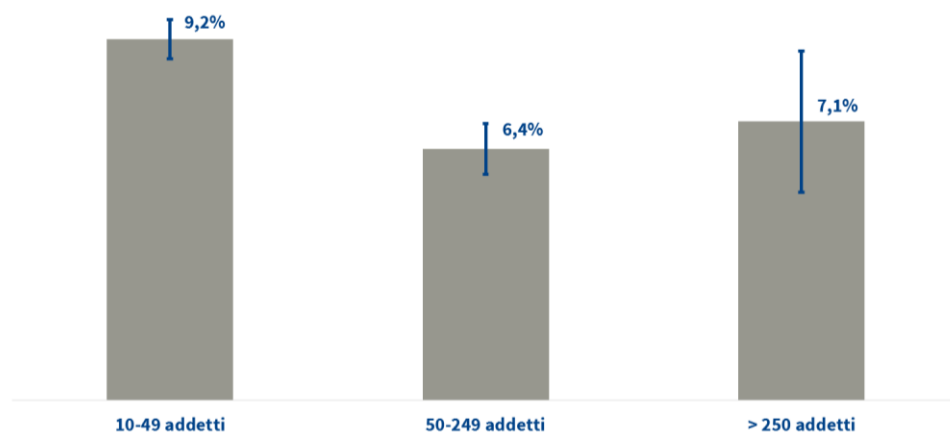
Figura 5.8 – Spesa media per investimenti in impianti, macchinari, attrezzature e/o ICT sul fatturato (valori % e variabilità attorno alla media, 2011-2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Contrariamente a quanto si potrebbe pensare, la spesa media per impianti, macchinari e ICT non risulta legata alla dimensione d'impresa (figura 5.9). Sul totale campione, le piccole imprese dichiarano un investimento medio nel triennio pari al 9,2% del fatturato, valore che si riduce al 6,4% per le medie e torna a crescere al 7,1% per le grandi (con tuttavia una variabilità attorno alla media circa tre volte superiore a quella riscontrata nelle altre due classi, pari al  $\pm 1,8\%$ ). In presenza di una scala minima di investimento, specie per quanto riguarda gli impianti o i macchinari, l'incidenza dei costi fissi sul fatturato risulta di fatto maggiore nel caso delle piccole imprese e diminuisce all'aumentare della dimensione, anche in funzione del grado di integrazione verticale.

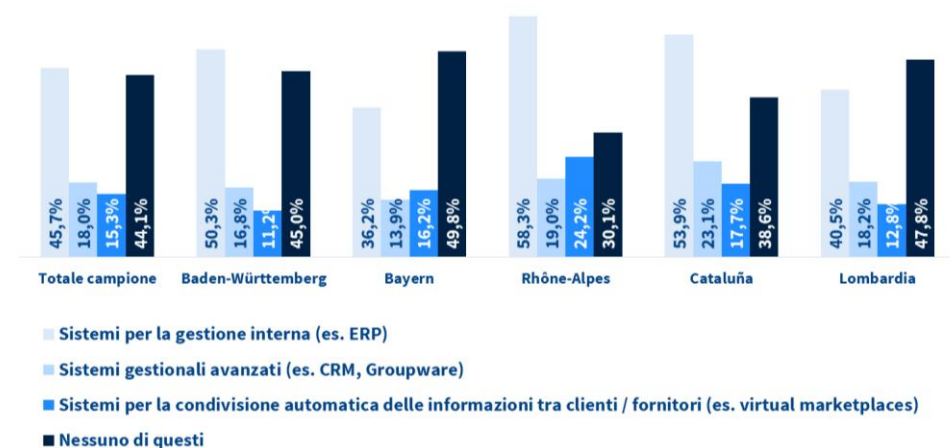
Figura 5.9 – Spesa media per investimenti in impianti, macchinari, attrezzature e/o ICT sul fatturato per classe dimensionale (valori % e variabilità attorno alla media, 2011-2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Per valutare il grado di diffusione delle tecnologie informatiche è stato chiesto alle imprese quali sistemi utilizzino, al di là dei normali applicativi software e di posta elettronica (figura 5.10). Quasi la metà del campione utilizza sistemi per la gestione interna, come ad esempio l'*enterprise resource planning* (ERP), ovvero un sistema informativo che integra tutti i processi di business rilevanti (vendite, acquisti, gestione magazzino, contabilità etc.). Quote decisamente inferiori per i sistemi gestionali avanzati (18%), come ad esempio il *customer relationship management* (CRM) o i software *groupware* per la gestione di gruppi di lavoro, e per i sistemi di condivisione automatica delle informazioni tra clienti / fornitori (15,3%), come ad esempio i *virtual marketplaces*. Risulta in ogni caso elevato il numero di imprese che si avvale unicamente di applicativi di base (44,1% del totale campione).

Figura 5.10 – Utilizzo di strumenti informatici nelle imprese (% di imprese sul totale, 2011-2013)



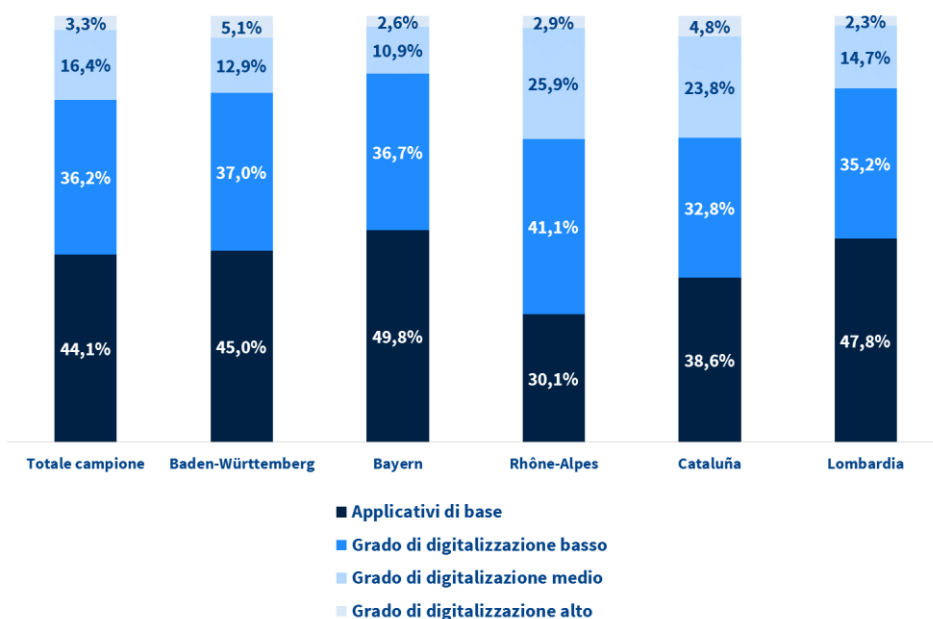
Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Per approfondire il ruolo delle ICT e valutare più precisamente l'effettivo grado di digitalizzazione delle aziende, specie in un'ottica di confronto regionale, è stato costruito un indicatore qualitativo che suddivide il campione in 4 livelli, in base all'impiego delle tecnologie informatiche prima indicate. Nello specifico, il grado di digitalizzazione è calcolato in relazione al numero di strumenti utilizzati, dove "basso" corrisponde all'utilizzo di un solo strumento, "medio" a 2 e "alto" a tre. L'idea è che un grado di digitalizzazione "medio-alto" dovrebbe corrispondere ad una impresa in grado di recepire in maniera rapida le innovazioni tecnologiche e organizzative veicolate da un nuovo

paradigma produttivo, quale ad esempio “Industry 4.0”.

La figura 5.11 evidenzia il maggior grado di digitalizzazione che caratterizza Rhône-Alpes e Cataluña, con quasi il 30% delle imprese che presentano un grado di digitalizzazione medio-alto (circa dieci punti percentuali in più rispetto alle altre regioni, 15 nel caso del Bayern), e quote sensibilmente inferiori alla media per quanto riguarda l'utilizzo esclusivo di applicativi di base.

Figura 5.11 – Grado di digitalizzazione delle imprese (% di imprese sul totale, 2011-2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Nota: Grado di digitalizzazione calcolato in relazione al numero di strumenti che l'impresa utilizza tra: sistemi per la gestione interna (es. ERP); sistemi gestionali avanzati (es. CRM, Groupware); sistemi per la condivisione automatica delle informazioni tra clienti / fornitori (es. virtual marketplaces), dove basso = 1 strumento; medio = 2 strumenti; alto = 3 strumenti

Il quadro di approfondimento che segue evidenzia i vantaggi di un grado di digitalizzazione medio-alto, in relazione a produttività, capacità di esportare e attività di innovazione.

### Approfondimento 5 – Il ruolo della digitalizzazione

La digitalizzazione rappresenta una notevole opportunità di crescita non solo con riferimento alle singole imprese, ma anche a livello di intero sistema economico, grazie ai miglioramenti di produttività che ne conseguono e a una spinta propulsiva su processi strategici quali innovazione e internazionalizzazione.

Per verificare ciò, abbiamo considerato come un grado di digitalizzazione “medio-alto” influisca sul livello di produttività delle imprese e se favorisca l'attività di export o l'introduzione di innovazioni di processo e organizzative. Questo, tenendo sempre in considerazione fattori strutturali (dimensione d'impresa e settori) e territoriali (effetti fissi regionali).

Variabili	<i>Reg</i>	<i>Reg</i>	<i>Reg</i>	<i>Reg</i>
	<b>Produttività del lavoro</b>	<b>Imprese esportatrici</b>	<b>Innovazione di processo</b>	<b>Innovazione organizzativa</b>
<b>Addetti (log)</b>	-0,091 *** <i>0,033</i>	0,113 *** <i>0,024</i>	0,031 <i>0,023</i>	0,030 <i>0,024</i>
<b>Digitalizzazione</b>	0,361 *** <i>0,065</i>	0,141 *** <i>0,049</i>	0,157 *** <i>0,047</i>	0,291 *** <i>0,050</i>
Osservazioni	612	637	637	637

Nota: La tabella riporta i coefficienti di regressione e gli associati standard error (in corsivo). La variabile dipendente e la metodologia empirica utilizzata è riportata in testa a ciascuna colonna. Quali ulteriori variabili di controllo sono stati inseriti effetti fissi regionali e settoriali (macro-settore HT, MHT, MLT, LT).

\* denota coefficiente significativo con un livello di confidenza del 10%

\*\* denota coefficiente significativo con un livello di confidenza del 5%

\*\*\* denota coefficiente significativo con un livello di confidenza dell'1%

I dati evidenziano l'importanza di dotarsi di infrastrutture tecnologiche coerenti con la quarta rivoluzione industriale in atto (Industry 4.0). A parità di settore e dimensione, in presenza di un grado di digitalizzazione medio-alto il settore manifatturiero risulta essere più produttivo del 36,1%, e di avere il 14,1% in più di imprese esportatrici. La digitalizzazione influisce inoltre profondamente su ogni fase della catena del valore aziendale: la quota di imprese che introduce innovazioni di processo aumenta del 15,7%, mentre quella delle imprese che introducono innovazioni organizzative (come ad esempio, nuove modalità di organizzazione del lavoro o di gestione delle relazioni con la clientela) addirittura del 29,1%.

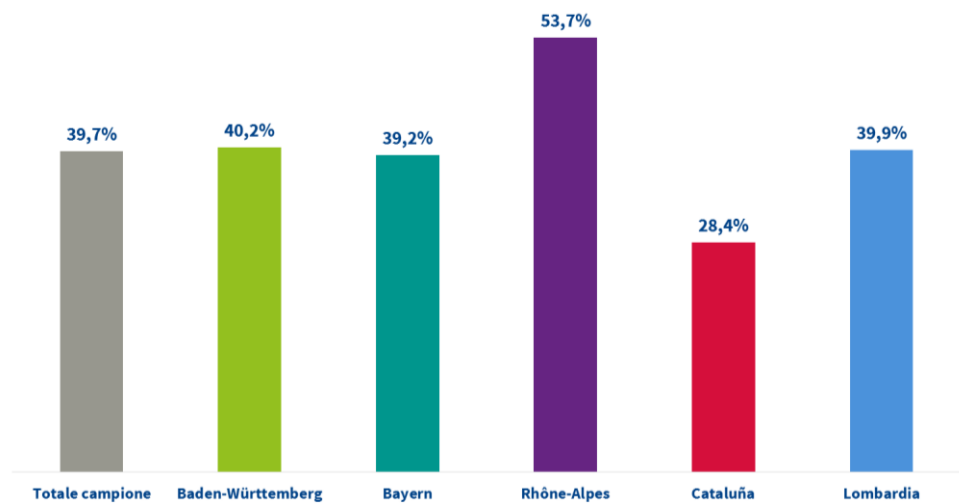
## 5.3 La ricerca e sviluppo

Per quanto riguarda la ricerca & sviluppo (R&S), uno dei fattori discriminanti è l'esistenza di una solida industria manifatturiera ad alta e medio-alta tecnologia, e di servizi ad alta intensità di conoscenza. Non sorprende dunque che i risultati dell'indagine relativi all'attività di R&S intrapresa dalle imprese di Baden-Württemberg, Bayern, Rhône-Alpes, Cataluña e Lombardia (eccellenze sul rispettivo territorio) siano in alcuni casi anche molto migliori rispetto a quanto rilevato a livello Paese.

Nel triennio 2011-2013, il 39,7% delle imprese del campione ha svolto attività di R&S (figura 5.12). A livello regionale spicca il Rhône-Alpes, con una quota pari al 53,7%, risultato coerente con l'elevata propensione all'innovazione di prodotto/processo (specie se integrata) e organizzativa prima evidenziata.

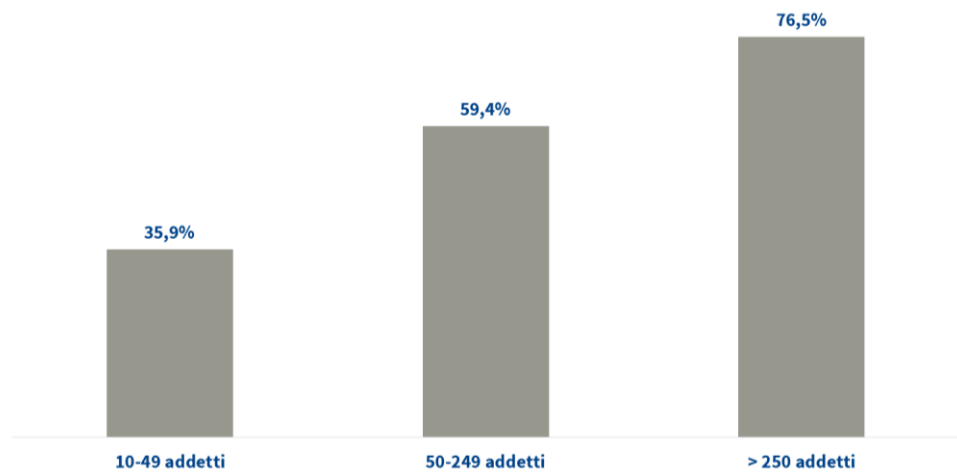
L'analisi per classe dimensionale (figura 5.13) evidenzia l'esistenza di economie di scala nell'attività di R&S, legati ad elevati costi fissi e/o a barriere all'entrata nei settori produttivi dove la tecnologia assume un peso sempre più rilevante. Le piccole imprese attive nella R&S sono il 35,9%, quota che sale al 76,5% nel sottocampione della grandi.

Figura 5.12 – Imprese che hanno svolto attività di R&S (% di imprese sul totale, 2011-2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Figura 5.12 – Imprese che hanno svolto attività di R&S per classe dimensionale (% di imprese sul totale, 2011-2013)

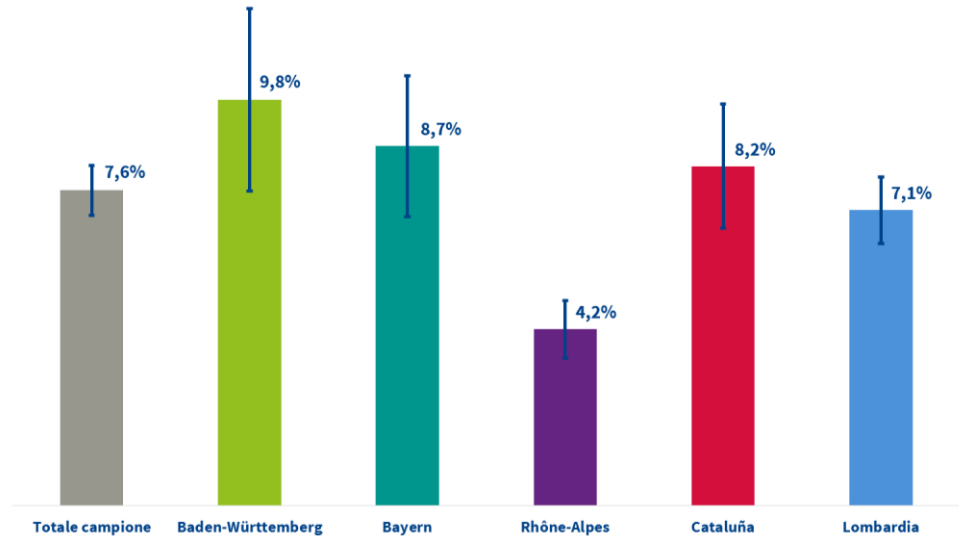


Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

La quota media di investimento sul fatturato è pari al 7,6%, con una forte eterogeneità territoriale (figura 5.14). Sopra la media le regioni tedesche e la Cataluña (nonostante appena il 28,4% delle imprese spagnole sia coinvolto in attività di R&S), con tuttavia una variabilità attorno alla media due o tre volte superiore rispetto alle altre regioni. Elevato in ogni caso il valore della Lombardia, mentre risulta particolarmente contenuta la spesa in Rhône-Alpes. Questo probabilmente perché l'80% circa delle aziende della regione che svolgono attività di R&S sono piccole imprese, e meno dell'1% grandi imprese (la metà di quelle della Cataluña, ad esempio).

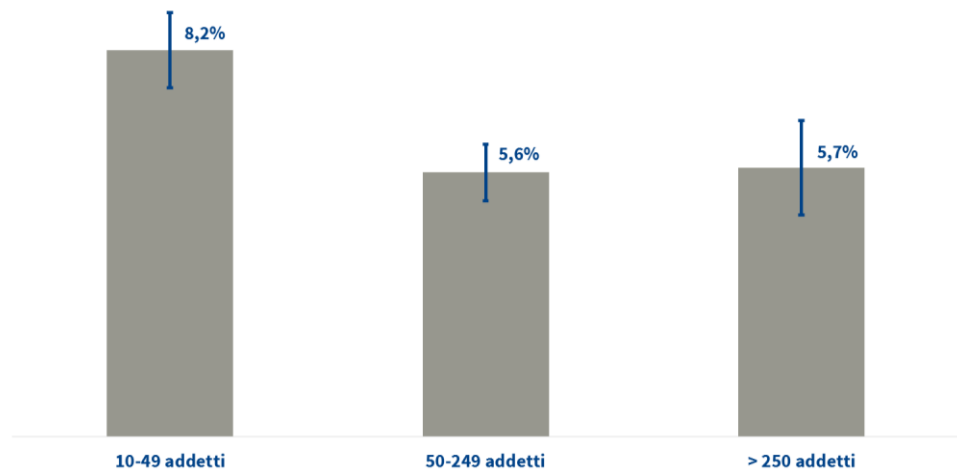
Così come per gli impianti o i macchinari, anche nel caso della R&S esistono infatti spese *una tantum* (i costi fissi, appunto) che vengono più facilmente ammortizzate al crescere della dimensione di impresa. L'analisi riportata in figura 5.15 lo conferma: la R&S pesa per l'8,2% sul fatturato delle piccole imprese, e solo per il 5,6% e 5,7% nel caso di medie e grandi, rispettivamente.

Figura 5.14 – Quota media di investimento in attività di R&S sul fatturato (valori % e variabilità attorno alla media, 2011-2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Figura 5.15 - Quota media di investimento in attività di R&S sul fatturato per classe dimensionale (valori % e variabilità attorno alla media, 2011-2013)

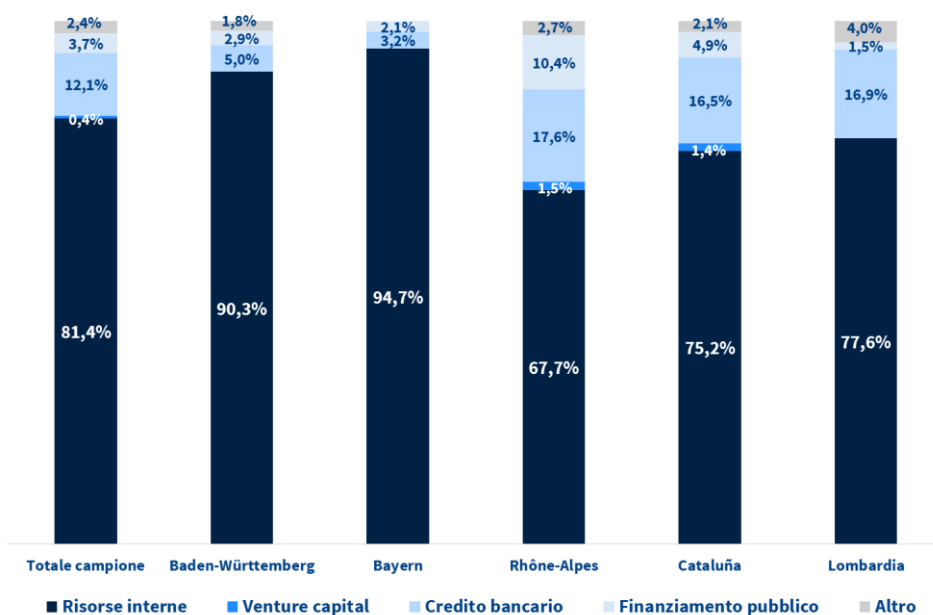


Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Data la già ricordata presenza di elevati costi fissi, tanto il margine estensivo (quante imprese svolgono R&S) quanto quello intensivo (quanto le singole imprese sono coinvolte in attività di R&S, ovvero quanto pesa la spesa in R&S sul fatturato) dipendono in maniera cruciale dalla capacità del sistema economico di veicolare alle imprese i fondi necessari per finanziare l'attività innovativa. La figura 5.16 mostra la distribuzione delle fonti di finanziamento utilizzate per sostenere l'attività di R&S. Per l'81,4% la R&S è stata finanziata unicamente da risorse interne all'impresa. Residuale il ruolo del settore pubblico (3,7%), o di altre fonti di finanziamento come ad esempio il leasing su macchinari (2,4%), mentre risulta relativamente presente il sistema bancario, con una quota pari al 12,1% a livello di totale campione, che sale attorno al 17% nel Rhône-Alpes, in Cataluña e in Lombardia. L'innovazione tuttavia è molto più collegata alla disponibilità di capitale di rischio piuttosto che di debito, date le forti asimmetrie informative che caratterizzano la relazione tra imprese innovative e banche. Oltretutto, il capitale di rischio non richiede l'utilizzo di garanzie, non genera problemi di azzardo morale e non accresce la vulnerabilità finanziaria delle imprese. In questo caso specifico, lo strumento forse più idoneo è il Venture Capital,

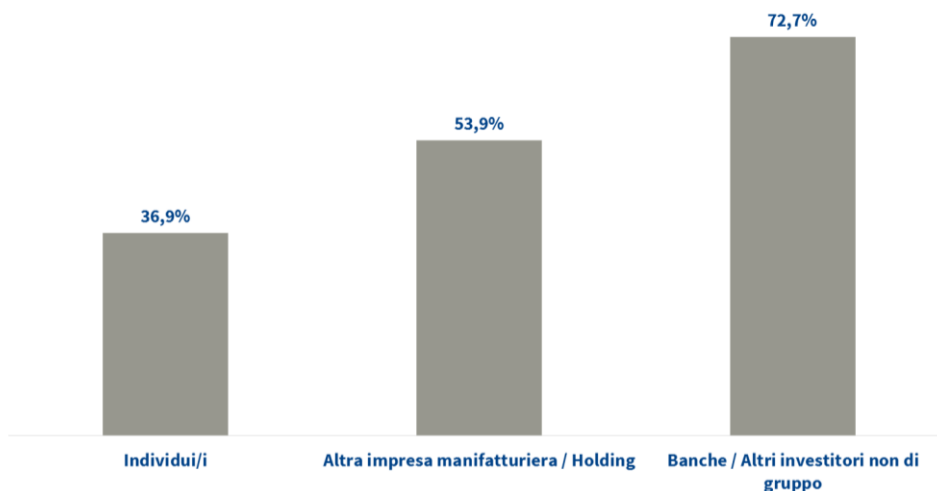
ancora poco diffuso tra le regioni europee (0,4% il peso sul totale finanziamenti), fatta eccezione per il Rhône-Alpes (1,5%) e, in questo caso, la Cataluña (1,4%). I fondi di Venture Capital forniscono capitale di rischio alle imprese innovative nei primi anni di attività e offrono un contributo rilevante anche nella definizione degli indirizzi strategici e gestionali delle imprese finanziate. In questo senso potrebbero svolgere un ruolo importante per favorire lo sviluppo, la patrimonializzazione e la managerializzazione delle imprese innovative delle regioni europee. Le analisi riportate in figura 5.17 evidenziano di fatto come la quota di imprese che hanno svolto attività di R&S nel triennio 2011-2013 vari notevolmente a seconda della tipologia del socio di maggioranza: 36,9% nel caso di persona fisica, 53,9% nel caso di altra impresa manifatturiera o di una holding, 72,7% in presenza di banche o altri investitori non di gruppo (categoria all'interno della quale rientrano gli operatori di Venture Capital). Inoltre, esiste una forte correlazione positiva e significativa (84,8%) tra quota di spesa in R&S e presenza di un investitore di capitale quale principale azionista.

Figura 5.16 – Le fonti di finanziamento per l'attività di R&S (composizione % sul totale imprese coinvolte in attività di R&S, 2011-2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Figura 5.17 – Imprese che hanno svolto attività di R&S per tipologia di socio di maggioranza (% di imprese sul totale, 2011-2013)

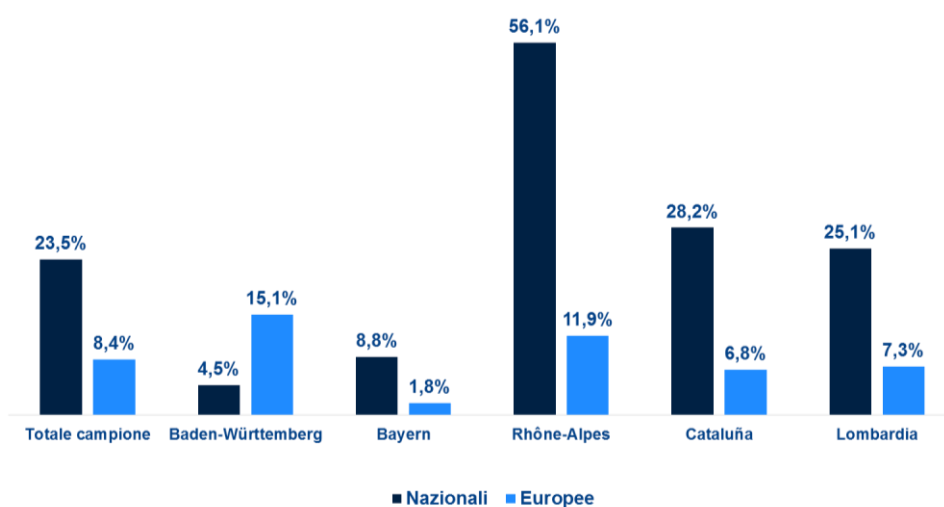


Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza



Occorre sottolineare come, tra le fonti di finanziamento per l'attività di R&S, si consideri unicamente la componente "monetaria", a prescindere da eventuali agevolazioni fiscali o finanziarie – strumenti che contribuiscono non poco ad abbassare il costo dell'innovazione. Questo secondo aspetto è oggetto di una specifica domanda, rappresentata in figura 5.18. In media, il 23,5% delle imprese che hanno svolto attività di R&S tra il 2011 e il 2013 ha beneficiato di agevolazioni fiscali o finanziarie nazionali, mentre l'8,4% ha fatto ricorso a misure europee. Le basse percentuali di Baden-Württemberg e Bayern sono collegate all'assenza di incentivi fiscali in Germania, mentre il Rhône-Alpes costituisce in questo senso una *best-practice*. La Francia è infatti uno dei pochi paesi europei in cui sono presenti anche sistemi di valutazione periodica dell'efficacia dei benefici. Questi elementi spiegano altresì il diverso ricorso al finanziamento pubblico osservato in queste tre regioni.

Figura 5.18 – Utilizzo di agevolazioni fiscali o finanziarie per l'attività di R&S (% di imprese sul totale, 2011-2013)



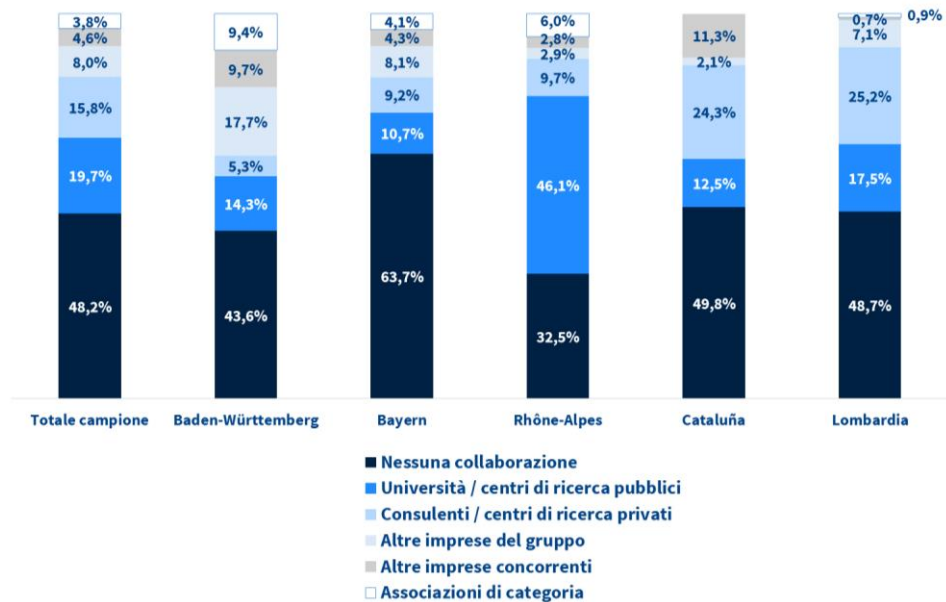
Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Nella misura in cui l'attività di R&S risulta finanziata per lo più da risorse interne (vuoi per scelta, vuoi per oggettive difficoltà a reperire sul mercato i finanziamenti necessari), l'assenza di una massa critica adeguata può arrivare a condizionare la possibilità delle imprese di fare investimenti. La crisi ha riportato l'attenzione sul tema. In particolare, da più parti si ritiene che una dimensione d'impresa ridotta, pur rappresentando ancora un fattore positivo in relazione alla flessibilità, non consenta di competere adeguatamente sui versanti dell'innovazione e dell'internazionalizzazione, dove imprese strutturate riescono a guadagnare più importanti economie di scala e di scopo. Nonostante le analisi sul margine estensivo confermino i vantaggi di una maggiore dimensione, abbiamo visto come in realtà anche le piccole imprese svolgano attività di R&S, e siano attive sul fronte dell'innovazione. Affinché la R&S sia sempre di più alla portata delle piccole imprese, anche e soprattutto in termini di costo, assumono grande peso le varie forme di collaborazione che consentono loro, già nel breve periodo, di mettere in atto strategie e comportamenti più simili alle imprese di dimensioni maggiori.

La figura 5.19 evidenzia come, nonostante gli indubbi benefici derivanti dalle collaborazioni, nella maggior parte delle imprese intervistate l'attività di R&S sia stata sviluppata unicamente all'interno dell'azienda (48,2% dei casi, con un picco massimo del 63,7% nel Bayern). Moderata la collaborazione con centri di ricerca pubblici (19,7%) o privati (15,8%). L'8% del campione ha lavorato in sinergia con altre imprese appartenenti allo stesso gruppo, mentre il 4,6% ha stretto accordi con imprese concorrenti. Residuale il supporto tecnico dato dalle Associazioni di categoria (3,8%). L'estrema variabilità regionale

riflette verosimilmente caratteristiche intrinseche ai diversi territori. Spicca in particolare il forte ruolo del settore pubblico per il Rhône-Alpes (46,1%), e del settore privato per Cataluña e Lombardia (con quote intorno al 25%). Il Baden-Württemberg si distingue invece per numero di collaborazioni con altre imprese, siano esse appartenenti allo stesso gruppo o concorrenti (27,4%), e con le Associazioni di categoria (9,4%).

Figura 5.19 – L'attività di collaborazione per la R&S per partner principale (composizione % sul totale imprese coinvolte in attività di R&S, 2011-2013)

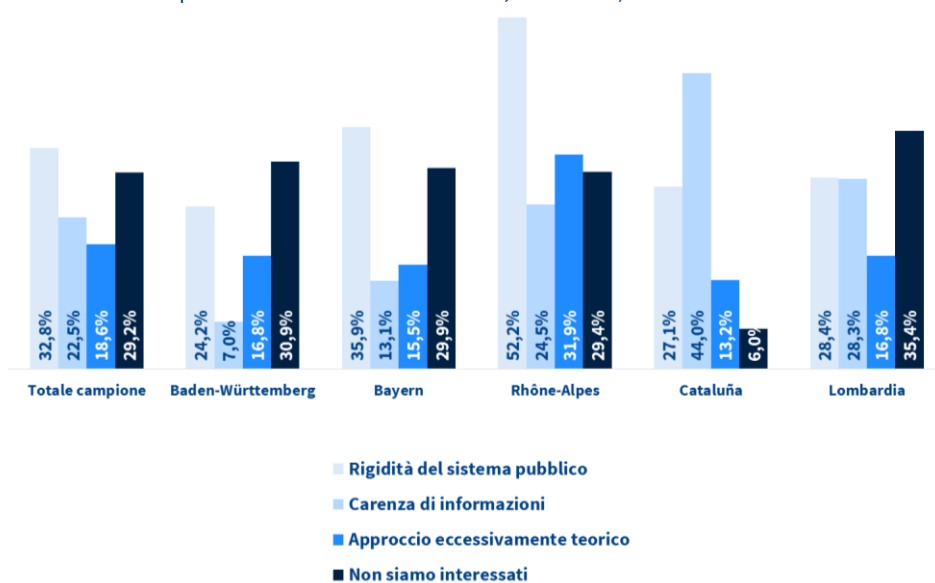


Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Fermo restando il valore aggiunto che qualsiasi accordo di cooperazione può fornire, il passaggio da scienza a tecnologia richiede la stretta collaborazione con le Università e i centri di ricerca pubblici, un mondo con cui il sistema produttivo ha spesso serie difficoltà a comunicare. Ma quali sono i principali fattori che rendono difficile l'incontro con l'ambito accademico?

Come mostra la figura 5.20, il 29,2% delle imprese intervistate dichiara di essere semplicemente non interessato a questo tipo di collaborazione, vuoi perché già coinvolto in altre partnership, vuoi perché l'attività di R&S viene svolta unicamente all'interno dell'azienda. La maggioranza relativa (32,8%) punta tuttavia il dito contro la rigidità burocratico/amministrativa del settore pubblico, mentre un ulteriore 22,5% lamenta carenza di informazioni sulle tecnologie/attività cui si potrebbe accedere o che si potrebbero sviluppare congiuntamente. Di poco inferiore la quota di coloro che invece ritengono che il problema sia l'approccio eccessivamente teorico della ricerca pubblica (18,6%). Da un punto di vista territoriale, risultano particolarmente critiche le imprese del Rhône-Alpes, con percentuali superiori alla media su tutti e tre gli aspetti indicati (forse perché maggiormente a conoscenza dei problemi che si incontrano nella cooperazione col settore pubblico, visto un maggior coinvolgimento in questo tipo di partnership).

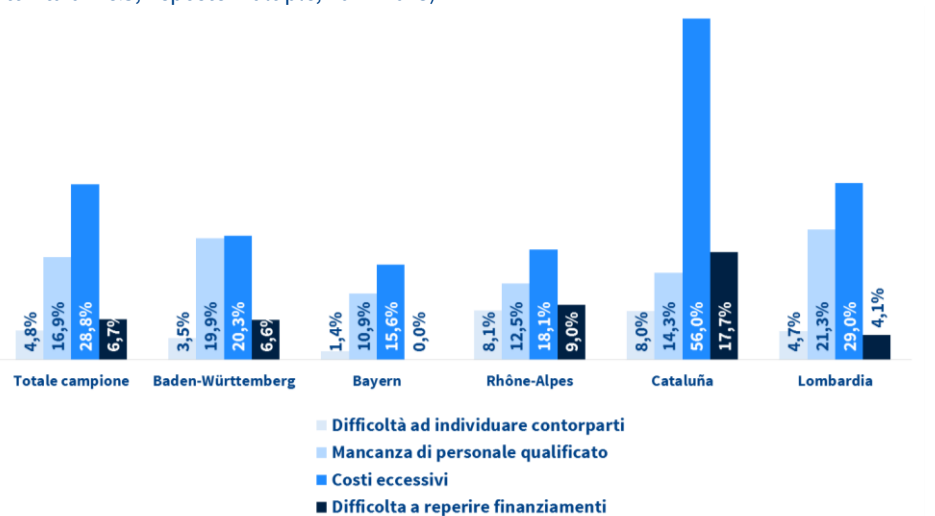
Figura 5.20 – Difficoltà nell’instaurare collaborazioni con Università / centri di ricerca pubblici (% di imprese sul totale imprese coinvolte in attività di R&S, 2011-2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Infine, può essere utile cercare di capire perché le imprese non fanno R&S, al di là della componente dimensionale o di ragioni legate a caratteristiche specifiche del settore o dell’impresa (figura 5.21). I risultati confermano come l’accesso ai finanziamenti sia un fattore discriminante. Secondo le imprese intervistate, il maggiore ostacolo è di natura strutturale: il 28,8% ritiene che i costi associati all’attività di R&S siano eccessivi, tenuto anche conto che spesso i benefici (in termini di maggiori rendimenti) sono troppo lontani nel tempo rispetto all’investimento iniziale, e che non è facile reperire sul mercato le risorse finanziarie necessarie. A seguire, fattori endogeni quali la mancanza di personale qualificato (16,9% campione), a conferma del ruolo chiave giocato dalla formazione per la crescita e lo sviluppo delle imprese. Residuali risultano fattori esogeni quali appunto difficoltà a reperire finanziamenti (6,7%) o difficoltà a trovare e/o stringere accordi con possibili partner (4,8%). Tutte le regioni presentano valori in linea con la media campionaria, fatta eccezione per la Cataluña, dove tra i fattori di disincentivo all’attività di R&S spiccano i costi eccessivi (56% vs. il 28,8% del totale campione).

Figura 5.21 – Fattori che impediscono l’attività di R&S (% di imprese su totale imprese non coinvolte in attività di R&S, risposte multiple, 2011-2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

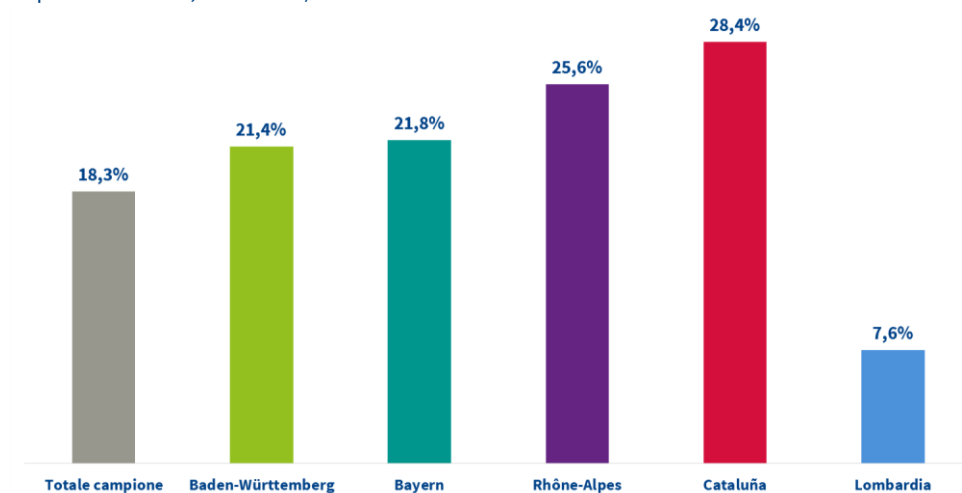
Nota: Sono escluse le imprese che hanno indicato “altri fattori” rispetto a quelli citati, riferiti a caratteristiche specifiche dell’impresa o del settore di appartenenza.

## 5.4 La protezione della proprietà intellettuale

Per capitalizzare appieno il proprio potenziale innovativo, è fondamentale che le imprese riescano a concretizzare l'attività di R&S in innovazioni di prodotto o processo. Tuttavia, in un'ottica di sistema e alla luce del contesto competitivo globale, in cui innovazioni di prodotto e di processo oramai arrivano anche da alcuni paesi emergenti, questo spesso non basta: occorre trasformare la scienza in tecnologia applicata. In questo senso, assumono rilevanza per la valutazione della competitività di un territorio i brevetti e le altre forme di protezione della proprietà intellettuale: marchi, design industriali e copyright.

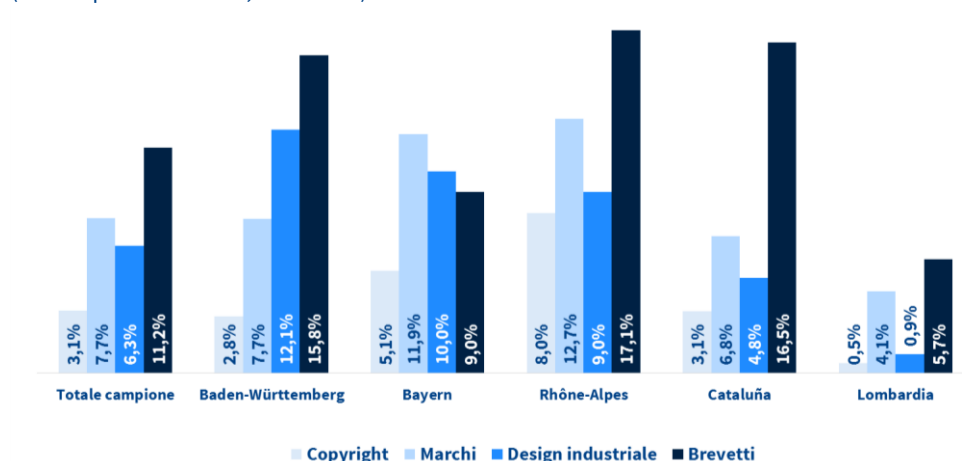
Nel triennio 2011-2013, il 18,3% delle imprese del campione ha utilizzato un qualche strumento di protezione della proprietà intellettuale (figura 5.22). Più nello specifico (figura 5.23), il deposito di brevetti (la forma di protezione della proprietà intellettuale più legata ad innovazioni di tipo scientifico-tecnologico) riguarda l'11,2% degli intervistati. Il 7,7% ha registrato almeno un design industriale e il 6,3% almeno un marchio. Più scarso appare l'utilizzo del copyright (3,1%), per sua natura idoneo a proteggere le opere di ingegno "immateriali", e pertanto ragionevolmente poco utilizzato nel manifatturiero.

Figura 5.22 – Imprese che hanno utilizzato strumenti di protezione della proprietà intellettuale (% di imprese sul totale, 2011-2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Figura 5.23 – Imprese che hanno richiesto / depositati copyright, marchi, design industriali e brevetti (% di imprese sul totale, 2011-2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

A livello territoriale spicca la performance negativa della Lombardia, regione che sconta un gap in ogni tipologia di protezione della proprietà intellettuale. Pur ammettendo che molta dell'attività innovativa delle imprese lombarde non venga colta dalle statistiche ufficiali, un divario così importante desta sicuramente preoccupazioni, specie per quanto riguarda la capacità di trasformare in valore di mercato le competenze tecnologiche attraverso i brevetti.

Come già elaborato per quanto attiene alla dimensione organizzativa d'impresa, il quadro di approfondimento che segue indaga quanto del dato sui brevetti dipenda dalla particolare composizione dimensionale e settoriale delle regioni europee, e quanto invece da fattori istituzionali specifici di ogni singolo territorio.

### Approfondimento 6 – I brevetti: fattori strutturali o istituzionali?

Per approfondire i motivi alla base del ritardo “brevettuale” lombardo e, più in generale, individuare i fattori che permettono alle imprese di trasformare la scienza in tecnologia applicata, abbiamo preso a riferimento le imprese che, pur svolgendo attività di ricerca e sviluppo, non hanno richiesto brevetti nel periodo 2011-2013. Come di consueto, l'analisi è stata condotta prendendo a riferimento la regione del Baden-Württemberg, controllando per la composizione settoriale e dimensionale delle imprese, nonché per la produttività.

Variabili	Reg	
	R&S senza brevetti	
<b>Produttività del lavoro (log)</b>	-0,061	
	<i>0,042</i>	
<b>Addetti (log)</b>	-0,129	***
	<i>0,028</i>	
<b>Bayern</b>	0,130	
	<i>0,089</i>	
<b>Rhône-Alpes</b>	-0,006	
	<i>0,088</i>	
<b>Cataluña</b>	-0,330	***
	<i>0,101</i>	
<b>Lombardia</b>	0,150	***
	<i>0,079</i>	
Osservazioni	278	

Nota: La tabella riporta i coefficienti di regressione e gli associati standard error (in corsivo). La variabile dipendente e la metodologia empirica utilizzata è riportata in testa alla colonna. Quale benchmark per la stima degli effetti fissi territoriali è stata considerata la regione del Baden-Württemberg. Quali ulteriori variabili di controllo sono stati inseriti effetti fissi settoriali (NACE 2 digit).

\* denota coefficiente significativo con un livello di confidenza del 10%

\*\* denota coefficiente significativo con un livello di confidenza del 5%

\*\*\* denota coefficiente significativo con un livello di confidenza dell'1%

I risultati mostrano come non sia tanto la produttività del lavoro (coefficiente non significativo) quanto la dimensione a influire: al crescere del numero degli addetti, la probabilità di non concretizzare la ricerca in brevetti diminuisce di quasi il 13%. Una volta tenuto conto del fattore “dimensione d’impresa”, a livello territoriale si conferma l’ipotesi che fattori istituzionali (o anche culturali) siano determinanti nel processo di capitalizzazione dell’attività innovativa. Rispetto alle imprese del Baden-Württemberg, il 15% in più di imprese lombarde non trasformano la R&S in brevetti. Al contrario, in Cataluña la probabilità di avere imprese impegnate nella R&S ma senza brevetti è inferiore del 33%. Come ragionevole attendersi, nessun effetto “istituzioni” per il Bayern. Anche il Rhône-Alpes pare non presentare specificità rispetto al Baden-Württemberg, una volta tenuto conto della composizione settoriale e dimensionale (fattori che probabilmente catturano le peculiarità del sistema produttivo della regione, caratterizzato da una struttura di governance più orientata alla rete e alla maggior presenza di manager esterni nelle imprese di tipo familiare, come evidenziato nel capitolo 3).

L’accento posto sui brevetti, e più in generale sugli strumenti di protezione della proprietà intellettuale, è legato al ruolo che essi hanno su sviluppo e crescita delle imprese. Per confermare questa ipotesi, abbiamo considerato il guadagno delle imprese che utilizzano strumenti di protezione dell’attività intellettuale, in termini di produttività e crescita del fatturato (quest’ultimo, con riferimento al periodo 2011-2013), tenuto sempre conto di fattori strutturali (dimensione d’impresa e settori) e territoriali (effetti fissi regionali).

Variabili	Reg	Reg
	Produttività del lavoro	Crescita del fatturato
<b>Addetti (log)</b>	-0,073 ** <i>0,034</i>	-0,001 <i>0,005</i>
<b>Protezione della proprietà intellettuale</b>	0,222 *** <i>0,069</i>	0,022 ** <i>0,010</i>
Osservazioni	612	533

Nota: La tabella riporta i coefficienti di regressione e gli associati standard error (in corsivo). La variabile dipendente e la metodologia empirica utilizzata è riportata in testa a ciascuna colonna. Quali ulteriori variabili di controllo sono stati inseriti effetti fissi regionali e settoriali (macro-settore HT, MHT, MLT, LT).

\* denota coefficiente significativo con un livello di confidenza del 10%

\*\* denota coefficiente significativo con un livello di confidenza del 5%

\*\*\* denota coefficiente significativo con un livello di confidenza dell’1%

I risultati dell’analisi mostrano come le imprese che utilizzano strumenti di protezione della proprietà intellettuale siano del 22% più produttive e sperimentino una crescita del fatturato superiore in media di 2,2 punti percentuali.

# 6. L'Internazionalizzazione

## 6.1 Il ruolo degli scambi internazionali

La crisi ha evidenziato l'interdipendenza tra le diverse economie mondiali, e il forte nesso esistente tra crescita e grado di apertura internazionale. Gli stretti legami tra paesi hanno contribuito drammaticamente alla propagazione degli shock: basti pensare al brusco crollo del commercio internazionale avvenuto tra il terzo e il quarto trimestre del 2008 (-8,6%), seguito da una rapida ripresa nella prima parte del 2009, attraverso il canale delle catene del valore globali (GVC). Allo stesso tempo, a livello europeo, in un contesto di domanda interna stagnante, sono stati i mercati internazionali (specie quelli emergenti, ad alto tasso di crescita) che hanno garantito la sopravvivenza e salvaguardato i margini. Quegli stessi mercati che oggi stanno perdendo smalto nel loro complesso, facendo venir meno l'effetto moltiplicatore del commercio sulla crescita mondiale e gettando alcune incertezze sulla solidità della ripresa: se durante gli anni '90 il commercio mondiale cresceva a un ritmo più che doppio rispetto al Pil (+7,8% medio annuo contro il +3,4%), già nei primi anni del 2000 il rapporto tra le due grandezze era sceso sotto l'1,5, per passare a valori unitari (o addirittura inferiori all'unità) dopo il 2011.

In parallelo, è diminuito negli anni il peso dei semilavorati sul totale degli scambi, il che implica a sua volta un arresto nell'espansione delle catene del valore globali iniziata negli anni '90<sup>18</sup>.

Nonostante queste modifiche quantitative e qualitative intervenute negli scambi, lo sbocco internazionale di una quota crescente di produzione prima destinata al mercato domestico è diventata una via obbligata per la crescita e lo sviluppo dei territori. Da un lato, il contatto con i mercati esteri permette di diversificare il rischio rispetto a eventuali fluttuazioni della domanda. Dall'altro, il sistema economico può beneficiare di importanti *spillover*: le imprese si confrontano con prodotti e modelli organizzativi diversi, si verificano contaminazioni dal punto di vista dell'innovazione, si generano significativi stimoli all'efficienza produttiva. Non a caso, l'internazionalizzazione si associa spesso a un mutamento nella cultura e nel DNA dell'impresa, nella misura in cui una maggiore apertura verso l'estero favorisce ed è a sua volta stimolata dallo sviluppo di fenomeni evolutivi quali l'intensificazione dell'attività di R&S, l'adozione politiche di marchio e di marketing, l'ampliamento quantitativo e qualitativo della rete di fornitori, l'assunzione di manager esterni, il ricorso a strumenti finanziari innovativi, i cambiamenti nella governance societaria, giusto per citare alcuni elementi. Quello che si genera è un circolo virtuoso che si traduce in processi di avanzamento (quelli che nei capitoli precedenti abbiamo definito *upgrading funzionale e relazionale*) lungo la catena del valore.

Gli scambi con l'estero rimandano necessariamente ai temi della competitività e produttività: efficienza nella produzione e/o capacità di sviluppare prodotti ad alto valore aggiunto (in senso materiale e immateriale) sono importanti fattori di penetrazione sui mercati mondiali. A sua volta la dimensione dei mercati influenza la produttività in quanto

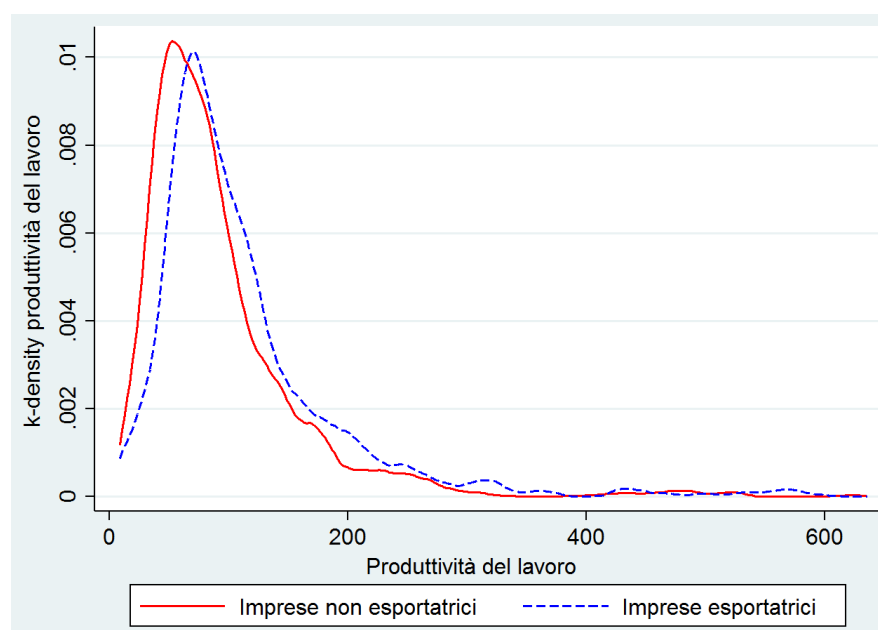
---

<sup>18</sup> Come analizzato nel rapporto "Scenari Industriali" di novembre 2015 del Centro Studi Confindustria, l'estendersi delle catene del valore globali ha contribuito notevolmente ad aumentare l'elasticità degli scambi mondiali al Pil (ovvero, il rapporto tra i rispettivi tassi di variazione) nella seconda metà degli anni '90 fino ai primi del Duemila, ma ha avuto un apporto nullo nel periodo 2006-2011.

consente alle imprese di sfruttare rilevanti economie di scala, che non sarebbero altrimenti conseguibili se il mercato di riferimento fosse prevalentemente locale e di dimensioni ridotte.

A prescindere dalla precisa direzione del nesso di causalità, in tutte le statistiche internazionali si ha evidenza del fatto che a una maggiore apertura internazionale si associa una produttività del lavoro più elevata<sup>19</sup>. La figura 7.1 mette a confronto le imprese che sistematicamente vendono i propri prodotti all'estero con imprese rivolte unicamente al mercato domestico o con attività di esportazione saltuaria. In linea con questa evidenza, la distribuzione delle imprese rispetto alla produttività del lavoro evidenzia una maggiore probabilità di selezionare una impresa più efficiente nel gruppo delle esportatrici che non in quello delle non esportatrici.

Figura 6.1 – Produttività del lavoro: imprese esportatrici e non esportatrici a confronto (k-density, totale campione, 2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

## 6.2 L'attività di export

Le imprese manifatturiere che vendono all'estero rappresentano oltre il 60% del totale campione, la maggior parte delle quali con attività internazionale di tipo sistematico (50% circa, sempre calcolato sul totale campione). Tali valori (di per sé elevati) sono legati allo specifico taglio settoriale sul manifatturiero (maggiormente orientato al commercio internazionale rispetto ad altri settori di attività economica) e al focus sulle imprese con più

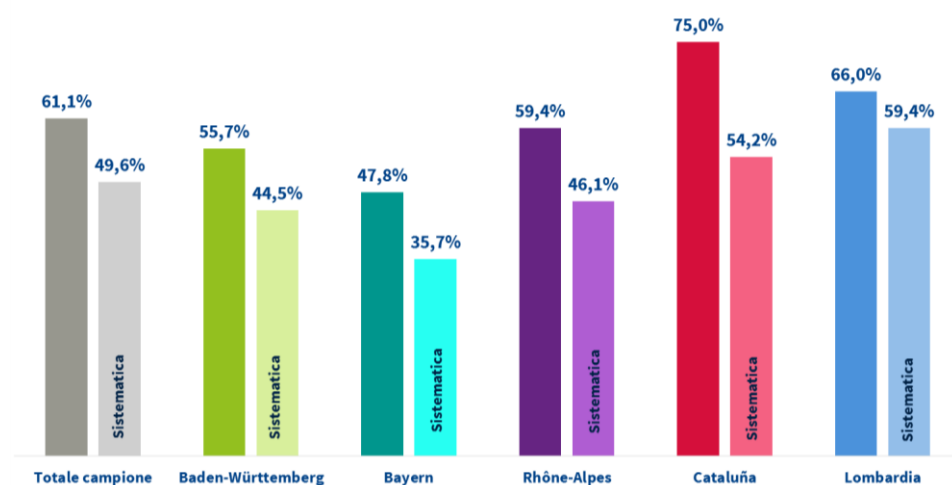
<sup>19</sup> Il legame tra produttività e internazionalizzazione coinvolge anche la dimensione dell'innovazione. L'andamento della produttività è infatti positivamente correlato all'andamento del trasferimento internazionale di tecnologia (così come misurato dagli incassi registrati nella bilancia dei pagamenti della tecnologia per l'invio all'estero di tecnici ed esperti). In parallelo, ad un aumento del trasferimento internazionale di tecnologia non incorporata in beni fisici corrisponde una successiva crescita del commercio estero. Tuttavia, anche in questo caso il legame è biunivoco: se da un lato il commercio internazionale di tecnologia è uno dei canali tramite i quali i paesi meno sviluppati beneficiano di spillover dalle economie più avanzate, dall'altro l'internazionalizzazione ha un indubbio effetto positivo sulla capacità e sugli incentivi delle imprese a innovare.



di 10 addetti (data la dimensione minima necessaria ad assorbire i costi dell'internazionalizzazione). Il confronto regionale evidenzia una maggiore proiezione verso i mercati internazionali di Cataluña e Lombardia (figura 6.2).

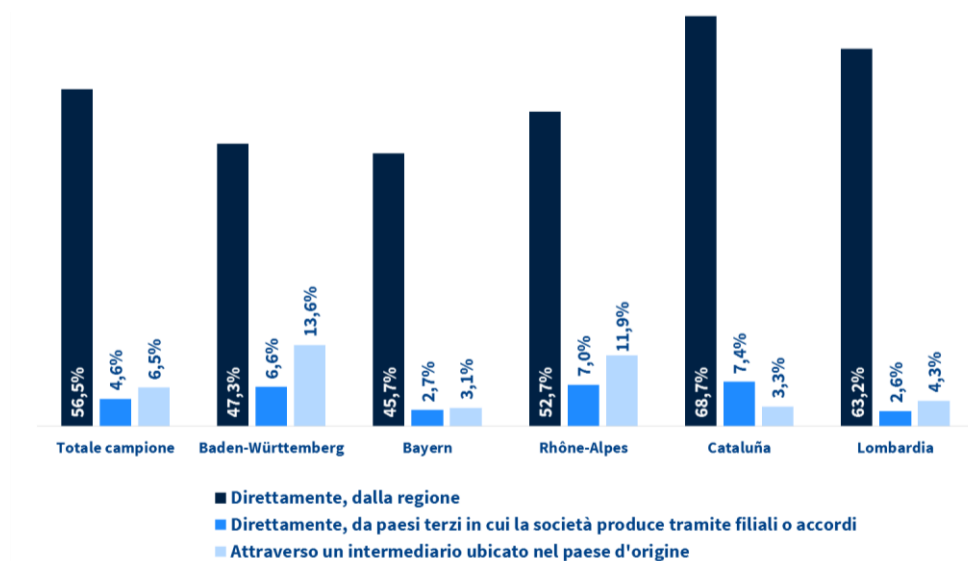
Questo insieme fa riferimento a tutte le imprese che commercializzano i propri beni sui mercati esteri, incluse quelle che producono sul territorio ma vendono all'estero tramite un intermediario (6,5%) e quelle che producono in paesi terzi per esportare successivamente (4,6%). Come evidenzia la figura 6.3, le imprese esportatrici in senso stretto (ovvero, coloro che vendono direttamente sui mercati internazionali beni prodotti nel territorio di origine) costituiscono il gruppo più numeroso: 56,5%. La quota è indiscutibilmente elevata, e fornisce già un primo importante segnale sulla forte vocazione all'export del manifatturiero europeo.

Figura 6.2 - Imprese che vendono i propri beni sui mercati esteri (% di imprese sul totale, 2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

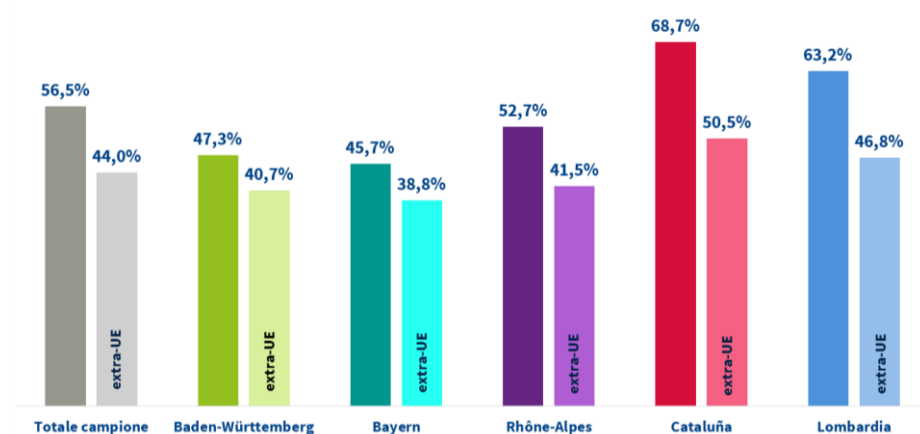
Figura 6.3 – Imprese che vendono i propri beni sui mercati esteri per tipologia di attività di esportazione svolta (% di imprese sul totale, 2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Per meglio qualificare l'attività di export, restringiamo l'attenzione sulle imprese che vendono direttamente sui mercati internazionali beni prodotti nel territorio di origine, quota che rappresenta, per ciascuna regione, il cosiddetto margine estensivo delle esportazioni (figura 6.4). Il confronto territoriale conferma la maggiore proiezione di Cataluña e Lombardia (68,7% e 63,2% rispettivamente, contro il 56,5% registrato in media nel campione), anche per quanto riguarda i mercati extra-UE, più difficili da penetrare ma certamente oggi più remunerativi (50,5% e 46,8% le quote in questo caso; 44% il valore riferito alla media delle cinque regioni in esame). Da un lato, ciò potrebbe essere legato alla maggiore frammentazione produttiva di Spagna e Italia, paesi in cui la quota di imprese manifatturiere con più di 10 addetti (ovvero, la popolazione di riferimento del campione) rappresenta meno del 20% del totale imprese attive, contro il 40% circa della Germania - l'effetto di selezione di queste ultime è dunque maggiore. O più semplicemente, potrebbe dipendere dal fatto che i mercati domestici di Spagna e Italia sono più piccoli, il che spinge maggiormente le imprese a tentare la via dell'export.

Figura 6.4 – Margine estensivo dell'export: imprese che vendono direttamente sui mercati esteri beni prodotti sul territorio (% di imprese sul totale, 2013)

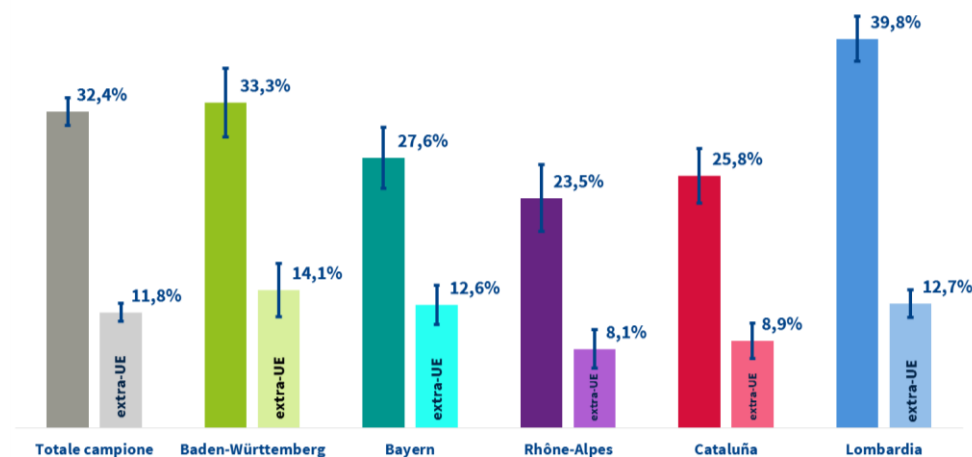


Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Accanto al numero delle imprese che esportano, è fondamentale considerare quanto effettivamente l'attività di esportazione impatti sulle performance di impresa, ovvero l'intensità delle esportazioni, misurata dalla quota di fatturato derivante dall'export sul fatturato complessivo (margine intensivo). La figura 6.5 conferma la vocazione all'export del manifatturiero europeo: in media, le imprese esportatrici dirette intervistate ricavano dalle vendite estere un terzo del proprio fatturato, percentuale che scende all'11,8% se si considerano i mercati extra-UE. Spicca in questo caso la Lombardia, con una quota di fatturato all'export che sfiora il 40%, e che rimane sopra la media anche nel caso dei paesi extra-europei (12,7%).

Le differenze tra Lombardia e le altre regioni europee sono tuttavia minori rispetto a quanto osservato per il margine estensivo, il che suggerisce una certa eterogeneità nei comportamenti: in Lombardia sono presenti un gran numero di imprese che vendono all'estero, ma l'intensità delle esportazioni varia sensibilmente, con non poche imprese che esportano solo una piccola parte della propria produzione (variabilità attorno alla media pari al  $\pm 2,3\%$  nel caso del fatturato totale all'export,  $\pm 1,4\%$  per i soli mercati extra-UE). Tuttavia, il fenomeno potrebbe essere in parte legato anche al processo di profonda ristrutturazione che ha interessato il sistema produttivo italiano nell'ultimo decennio, che ha portato all'esclusione delle imprese esportatrici meno efficienti a vantaggio di quelle caratterizzate da una attività internazionale più strutturata (specie nei settori tradizionali del made in Italy), anche in conseguenza della forte pressione competitiva esercitata dai paesi emergenti.

Figura 6.5 – Margine intensivo dell’export: quota media di fatturato all’export in rapporto al totale fatturato (valori % e variabilità attorno alla media, 2013)

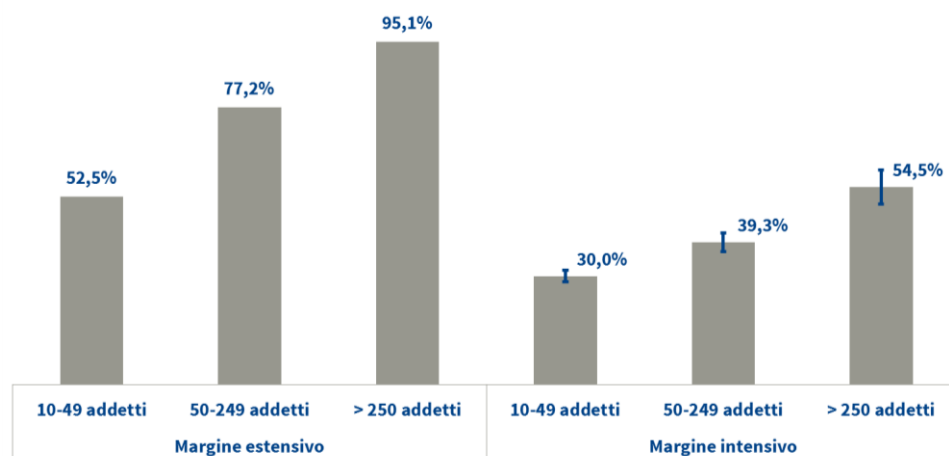


Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Come ragionevole attendersi, tanto il margine intensivo quanto il margine estensivo variano significativamente al variare della dimensione aziendale (figura 6.6). Le imprese esportatrici rappresentano il 52,5% del totale delle imprese più piccole, quota che sale al 77,2% nel caso delle medie imprese e addirittura al 95,1% per le imprese con più di 250 addetti. Anche la quota di fatturato all’export tende a salire man mano che aumenta la dimensione, sebbene con differenze meno marcate tra le diverse classi. Per le imprese con meno di 49 addetti il fatturato all’export si assesta al 30%, mentre tra le grandi raggiunge il 54,5%.

Di fatto, questi risultati confermano il ruolo importante dei costi fissi, e dunque la rilevanza della dimensione di impresa: le imprese più grandi (e verosimilmente, più strutturate) hanno una maggiore facilità di penetrazione sui mercati esteri, potendo affrontare meglio gli elevati costi fissi associati. E questo, perché ad una maggiore dimensione corrispondono spesso una maggiore intensità di capitale e lavoro qualificato, maggiore spesa in R&S e maggiore attività di innovazione e, più in generale, una più alta produttività.

Figura 6.6 – Margine intensivo ed estensivo per dimensione aziendale (% di imprese sul totale classe di addetti)



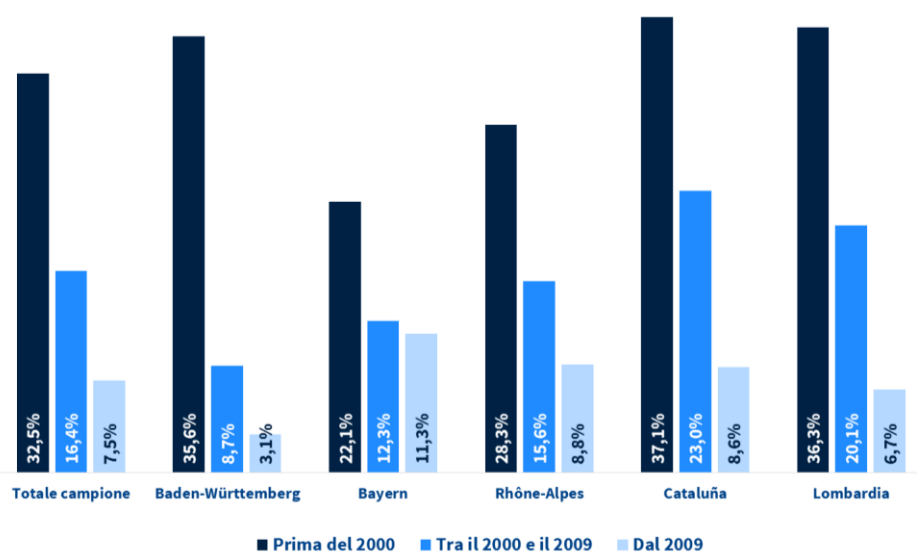
Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

## 6.3 Le strategie di esportazione

La strategia di internazionalizzazione commerciale di una impresa, al di là della sua mera presenza su un mercato estero, può variare sensibilmente. Oltre alla quota di fatturato esportata, a definire il grado di sofisticazione dell'attività di export contribuiscono il numero di anni passati sui mercati esteri e il numero di mercati raggiunti.

Per il 7,5% delle imprese l'attività di export è una attività relativamente recente, presumibilmente in risposta alle difficoltà incontrate sul mercato domestico a seguito della crisi (figura 6.7)<sup>20</sup>. Questo valore, per quanto non elevato, segnala comunque una buona capacità di reazione del manifatturiero europeo, che ha saputo riadattare prontamente le proprie strategie alla ricerca di un guadagno non più possibile a livello locale. Il 16,4% delle imprese ha iniziato a commercializzare sui mercati esteri tra il 2000 e il 2009, approfittando delle opportunità offerte dalla crescente globalizzazione dei mercati, mentre per la maggior parte delle imprese esportatrici l'estero rappresenta una strategia consolidata, con una attività avviata già prima del 2000. Interessante il dato del Bayern: a fronte di un numero relativamente inferiore di imprese esportatrici (45,7% sul totale territoriale, contro una media europea del 56,5%), la quota degli esportatori "crisis-driven" è di quattro punti percentuali sopra la media (11,3%). Il fenomeno potrebbe dipendere da una rimodulazione delle catene del valore in Germania, con apertura internazionale di fornitori tradizionalmente utilizzati solo a livello domestico.

Figura 6.7 – Periodo in cui è stata avviata l'attività di esportazione (% di imprese sul totale, 2013)

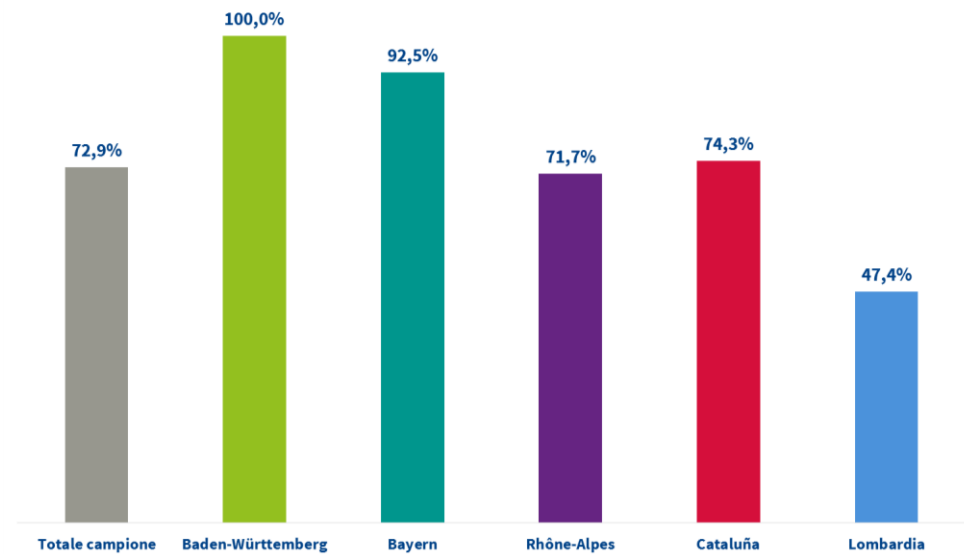


Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

La reattività del manifatturiero alla debolezza della domanda interna è confermata andando a incrociare i dati di inizio dell'attività di export con i mercati di sbocco (figura 6.8). In particolare, il 72,9% delle imprese che ha iniziato a esportare dal 2009 è attiva nei paesi extra-UE, con quote addirittura al 92,5% e 100% nel Bayern e nel Baden-Württemberg. Solo la Lombardia presenta performance in questo senso deludenti: le esportatrici "crisis-driven" che si sono rivolte ai paesi extra-europei sono appena il 47,4%, risultato probabilmente legato alla già ricordata frammentazione produttiva del territorio, dati gli elevati costi fissi associati a mercati lontani, sia fisicamente che culturalmente.

<sup>20</sup> Quote calcolate sul totale campione.

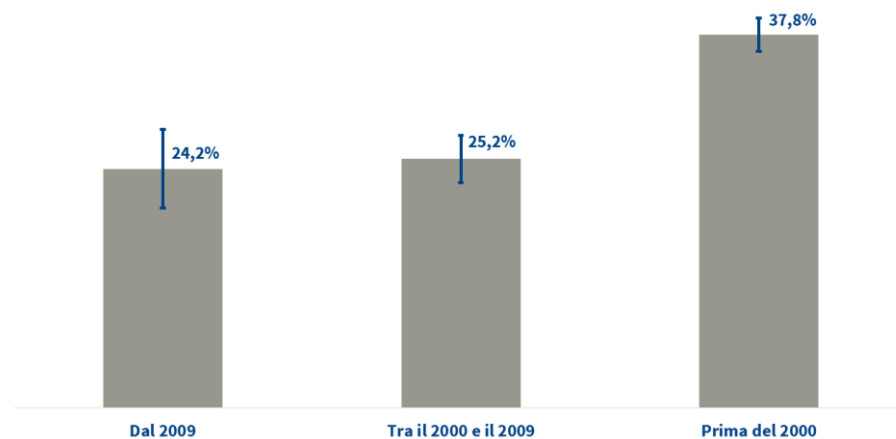
Figura 6.8 – Imprese esportatrici “*crisis-driven*” attive sui mercati extra-UE (% di imprese sul totale imprese esportatrici “*crisis-driven*”, 2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Giudizio dunque positivo per quanto riguarda le imprese che hanno iniziato a esportare dopo la crisi, sapendo reagire tempestivamente al mutato contesto economico. In un’ottica di sviluppo di lungo periodo, è cruciale che l’apertura ai mercati esteri continui e si consolidi, visto il ruolo determinate della dimensione temporale nelle performance di impresa. La quota media di fatturato all’export passa dal 24,2% nel caso delle imprese che hanno iniziato a esportare dal 2009 al 37,8% per coloro attive già prima del 2000 (figura 6.9). Riprendendo quanto osservato relativamente alle imprese lombarde, è opportuno sottolineare un dato: malgrado non tutte le imprese che hanno iniziato ad esportare (verosimilmente) a seguito della crisi siano riuscite ad agganciare gli alti tassi di crescita dei mercati emergenti (o non abbiano voluto farlo, preferendo mercati più tradizionali), la quota media di fatturato all’export risulta pari al 47,6% (più di venti punti percentuali in più rispetto al valore registrato in media sul campione), segnale che comunque una reazione c’è stata<sup>21</sup>.

Figura 6.9 – Quota media di fatturato all’export in rapporto al totale fatturato per periodo in cui è stata avviata l’attività di esportazione (valori % e variabilità attorno alla media, 2013)

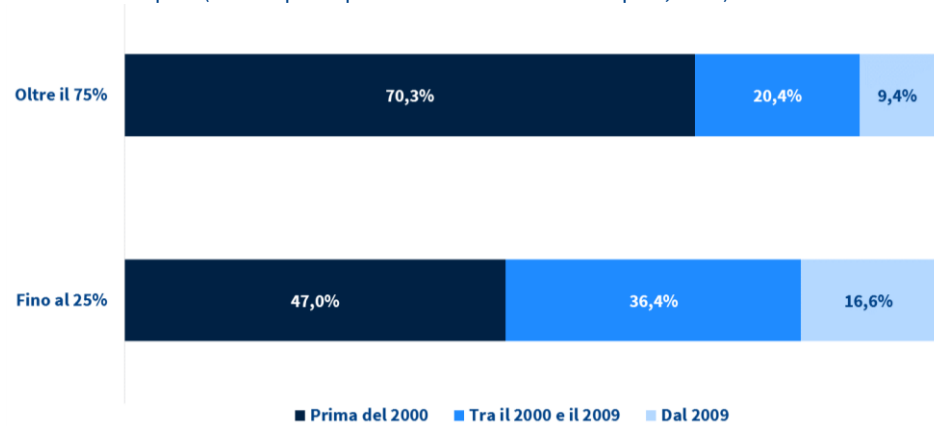


Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

<sup>21</sup> Il 2009 è l’anno in cui hanno iniziato a essere disponibili i primi bandi utili della programmazione comunitaria 2007-2013. In Italia l’ICE, in sinergia con Sace, Simest Finest e Sviluppo Italia ha attivato una serie di accordi quadro di programma con le regioni per il cofinanziamento dei programmi di internazionalizzazione supportati dai fondi strutturali europei (fondi gestiti a livello centralizzato attraverso i Piani Operativi Nazionali). Questo “ponte” tra bandi pubblici nazionali e territorio ha agevolato soprattutto le piccole e medie imprese nella fruizione di programmi di internazionalizzazione di altrimenti difficile accesso perché troppo costosi, come ad esempio la partecipazione a fiere internazionali.

La figura 6.10 mostra inoltre che il 70,3% delle imprese che dichiarano un peso dell'export sul fatturato superiore al 75% ha in essere transazioni commerciali con l'estero da prima del 2000.

Figura 6.10 – Il ruolo dell'esperienza: periodo in cui è stata avviata l'attività di esportazione e quota di fatturato all'export (% di imprese per classe di fatturato all'export, 2013)

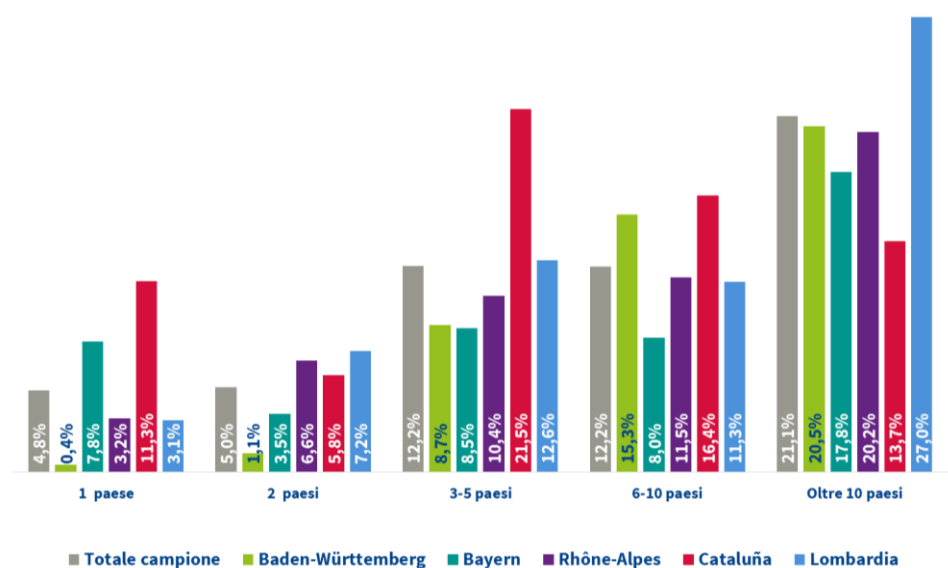


Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

L'esperienza maturata sui mercati internazionali è importante anche dal punto di vista delle strategie di localizzazione. La diversificazione verso un numero elevato di mercati segnala un certo grado di dinamicità delle imprese: oltre a differenziare il rischio svincolando i risultati aziendali dagli andamenti di pochi partner commerciali, essa è indice di successo competitivo e permette di ottenere economie di scala nella produzione, distribuzione e commercializzazione dei beni.

Consideriamo innanzitutto il numero di mercati di sbocco. La figura 6.11 evidenzia la presenza di una buona diversificazione geografica: in media, nelle cinque regioni in esame il 21,1% delle imprese è attivo su più di dieci paesi, mentre meno del 10% si concentra su uno o due mercati. I valori sono abbastanza omogenei a livello territoriale, fatta forse eccezione per la Cataluña, dove quasi il 40% delle imprese opera su meno di cinque mercati, e solo il 13,7% su più di dieci.

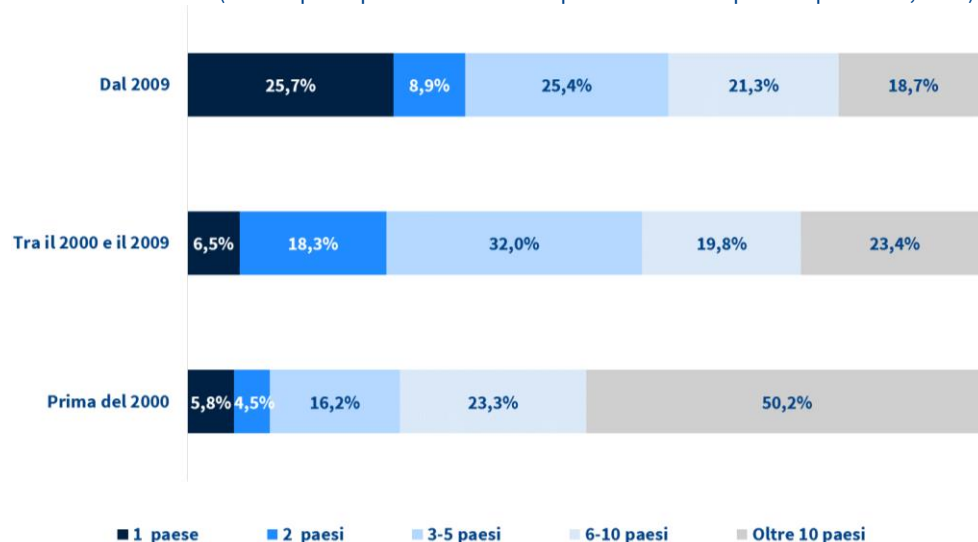
Figura 6.11 – Il numero di mercati di sbocco (% di imprese sul totale, 2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

A ulteriore riprova dell'esistenza di una sorta di *learning by doing* nei processi di internazionalizzazione, si osserva come siano relativamente più orientate su un unico mercato le imprese di recente internazionalizzazione, mentre risultano maggiormente propense alla diversificazione geografica quelle attive sull'estero da prima del 2000 (figura 6.12). Questi risultati sono naturalmente legati dalla dimensione di impresa, fattore che influenza tanto il numero di anni passati sui mercati esteri quanto il numero di mercati raggiunti. In particolare, tra le grandi imprese, il 90,5% di coloro che hanno iniziato ad esportare prima del 2000 opera su più di 10 mercati (solo il 38,5% nel caso delle piccole imprese).

Figura 6.12 – Il ruolo dell'esperienza: periodo in cui è stata avviata l'attività di esportazione e numero di mercati di sbocco (% di imprese per anno di inizio export sul totale imprese esportatrici, 2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

## 6.4 L'internazionalizzazione produttiva

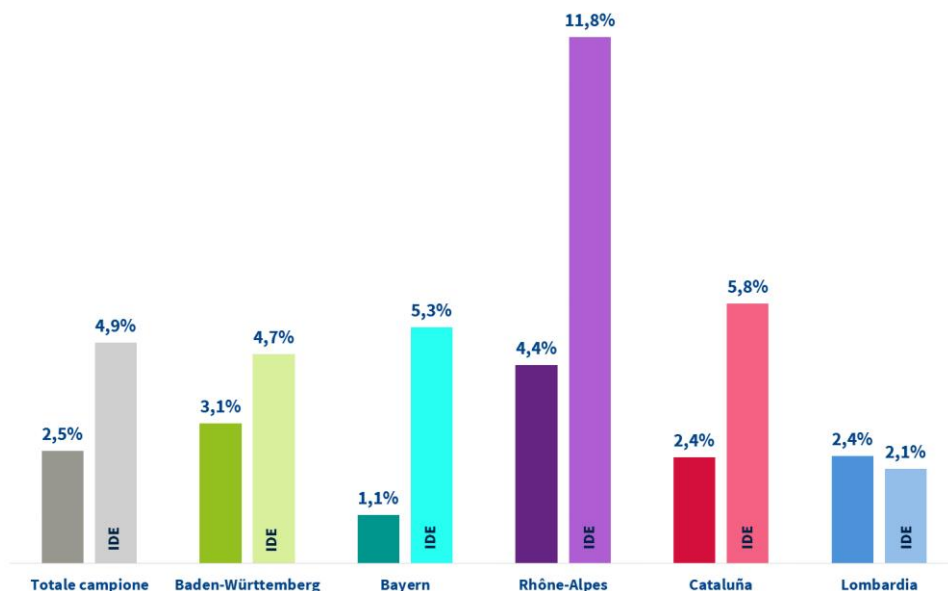
Il coinvolgimento delle imprese in processi di internazionalizzazione produttiva costituisce uno degli aspetti più significativi dell'espansione multinazionale dell'industria manifatturiera negli ultimi venti anni del secolo scorso, data la liberalizzazione dei flussi di capitale e grazie al decisivo miglioramento delle infrastrutture di trasporto e comunicazione, in grado di ridurre i costi di coordinamento nelle transazioni intra-impresa a lunga distanza. Rispetto all'export, si tratta di una attività tuttavia ancora circoscritta e spesso riservata alle imprese più grandi e più strutturate, anche dal punto di vista della diversificazione produttiva (sempre a causa dei costi fissi, ancora più elevati rispetto all'attività di export). In termini concreti, si distingue tra strategie di *off-shoring*, che prevedono la localizzazione di stabilimenti produttivi su paesi esteri (i cosiddetti investimenti diretti all'estero, o IDE), e di *outsourcing*, dove la produzione viene svolta tramite accordi o contratti stipulati con imprese locali.

Come mostra la figura 6.13, solo il 2,5% delle imprese del campione realizza almeno parte dell'attività produttiva all'estero tramite contratti o accordi con le imprese locali, mentre il 4,9% vi produce direttamente tramite investimenti diretti esteri (IDE)<sup>22</sup>. Il confronto

<sup>22</sup> La quota di IDE considera sia le imprese che producono tramite affiliate o controllate estere, sia quelle che hanno quote di minoranza di imprese estere o che hanno effettuato joint venture.

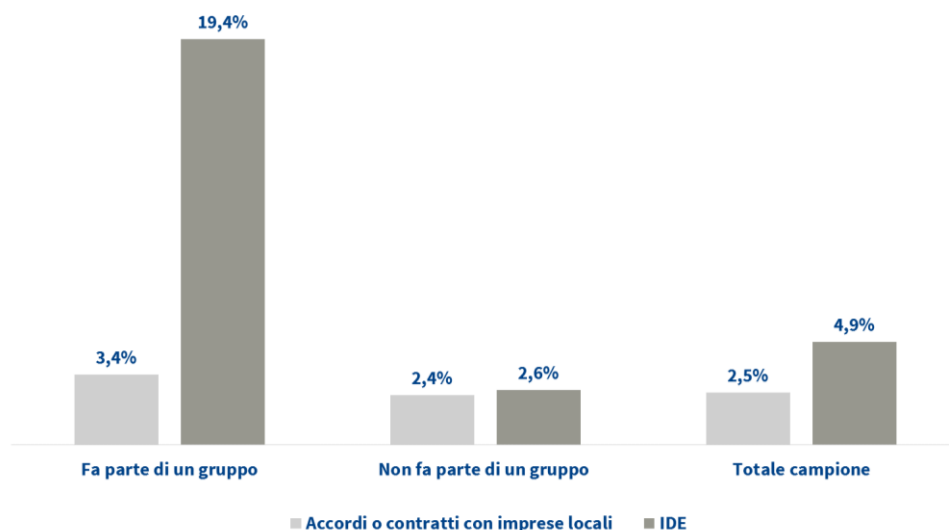
regionale evidenza sugli IDE (la forma di internazionalizzazione produttiva più evoluta) valori inferiori alle media in Lombardia (2,1%), mentre spicca in positivo il Rhône-Alpes, con una quota di imprese che produce direttamente sui mercati esteri pari all'11,8%, risultato verosimilmente legato alla maggior diffusione delle strutture di gruppo<sup>23</sup>. La quota di IDE sale infatti al 19,4% tra le imprese appartenenti a un gruppo (nazionale o estero), quella di produzione tramite accordi al 3,4%, anche se in questo caso i dati non evidenziano un legame particolarmente rilevante tra le due variabili (figura 6.14)<sup>24</sup>.

Figura 6.13 – Imprese che hanno realizzato almeno una parte dell'attività produttiva all'estero tramite accordi o contratti con imprese locali o tramite IDE (% di imprese sul totale, 2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Figura 6.14 – Internazionalizzazione produttiva e appartenenza a gruppi (% di imprese sul rispettivo totale, 2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

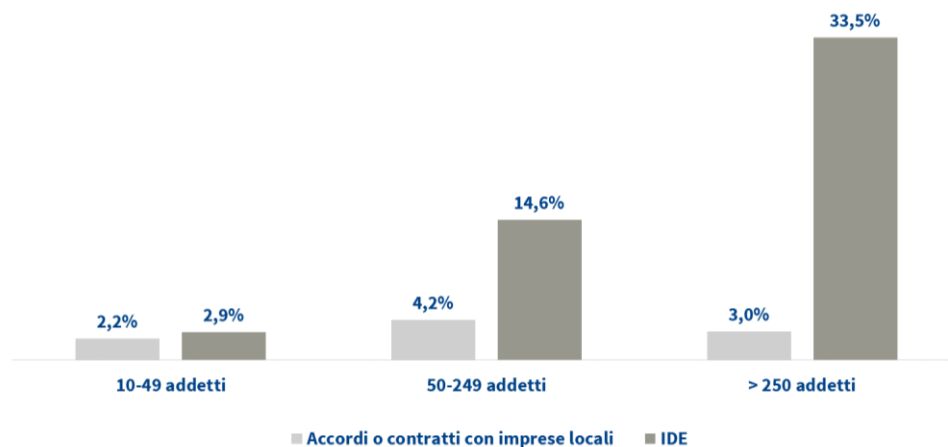
<sup>23</sup> Di fatto, il 77,5% delle imprese del Rhône-Alpes appartiene a un gruppo.

<sup>24</sup> Il coefficiente di correlazione tra FDI e appartenenza a gruppi è pari a 0,26, quello tra produzione tramite contratti con imprese locali e appartenenza a gruppi a 0,03.



Anche la dimensione influisce sull'attività di internazionalizzazione produttiva, con dinamiche analoghe rispetto a quanto osservato per i gruppi (figura 6.15). Nello specifico, la quota di imprese con investimenti diretti all'estero passa dal 2,9% per le piccole imprese al 33,5% per le imprese con più di 250 addetti. Differenze minime invece per quanto riguarda la produzione tramite contratti o accordi con imprese locali<sup>25</sup>.

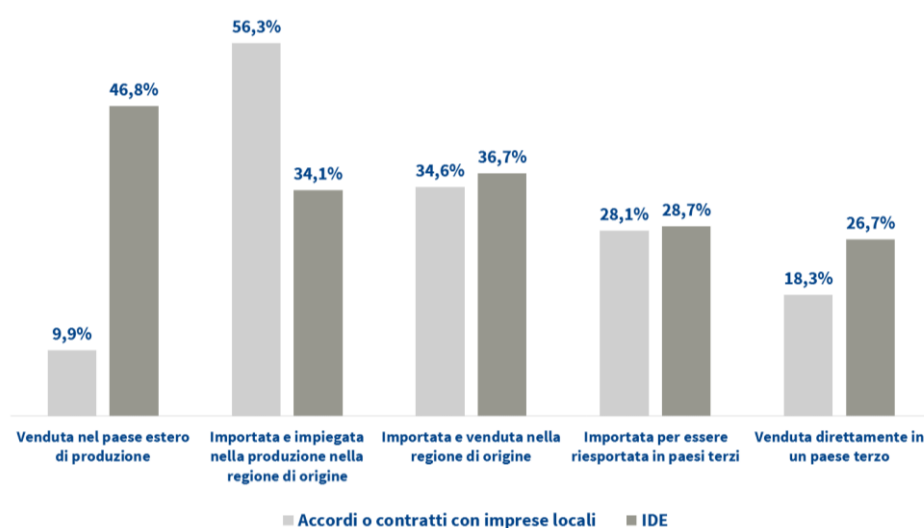
Figura 6.15 - Internazionalizzazione produttiva e dimensione di impresa (% di imprese per classe dimensionale, 2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Particolarmente interessante è l'analisi della destinazione della produzione effettuata all'estero<sup>26</sup>. Consideriamo innanzitutto la figura 6.16. Dal confronto tra IDE e accordi si nota che, mentre gli IDE sono destinati soprattutto a servire i mercati in cui sono prodotti (46,8%) o paesi terzi (36,7%), gli accordi obbediscono principalmente a una logica di delocalizzazione, e sono più spesso importati nel paese di origine per essere impiegati nella produzione (56,3%). Questi risultati sono coerenti con la logica sottostante queste due modalità di internazionalizzazione produttiva: accordi e investimenti corrispondono infatti a due strategie alternative, principalmente finalizzate all'*outsourcing* per quanto riguarda i primi, più complesse e volte all'insediamento stabile nel caso dei secondi.

Figura 6.16 - Destinazione della produzione effettuata all'estero (% di imprese sul totale che hanno effettuato FDI o concluso accordi di produzione, risposte multiple, 2013)



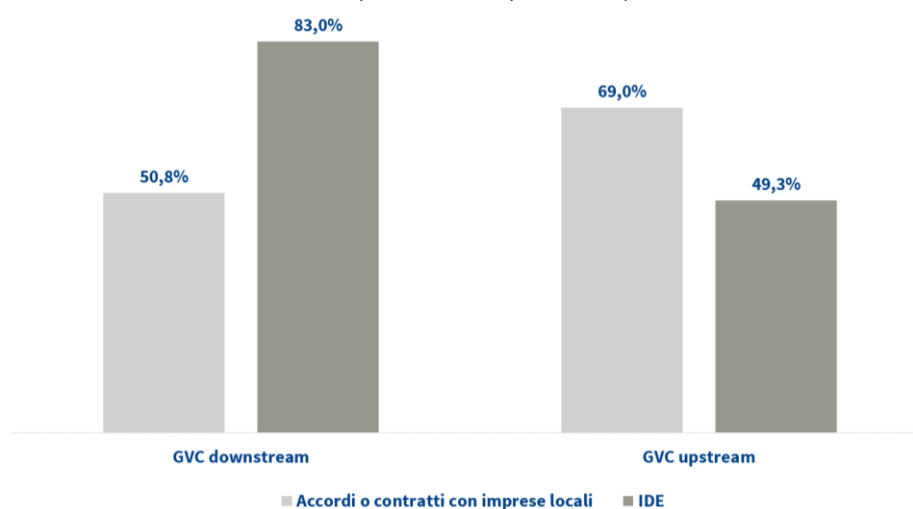
Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

<sup>25</sup> In questo caso, il coefficiente di correlazione tra FDI e numero di addetti è pari a 0,25, quello tra produzione tramite accordi e addetti a 0,06.

<sup>26</sup> I dati sulla destinazione della produzione effettuata all'estero sono analizzati unicamente con riferimento al totale campione, a causa di una bassa numerosità a livello di singola regione.

Una modalità alternativa di leggere questi dati si concentra sul posizionamento nella catena del valore globale (figura 6.17). Possiamo distinguere tra produzione destinata al mercato finale (sia esso il paese dove si trova l'unità produttiva, il paese di origine o un paese terzo) e produzione che viene reimportata per essere immessa nel ciclo produttivo o per essere riesportata. Nel primo caso, il posizionamento nella catena del valore globale è a valle (GVC *downstream*), nel secondo, a monte (GVC *upstream*). Sempre confrontando investimenti e accordi, si nota come chi investe direttamente all'estero è più spesso orientato verso la fase finale della filiera (83% delle imprese che fanno IDE), mentre chi produce tramite accordi o contratti opera nelle fasi intermedie (69% dei casi).

Figura 6.17 – Posizionamento nelle catene globali del valore (% di imprese sul totale che hanno effettuato FDI o concluso accordi di produzione, risposte multiple, 2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

## 6.5 Le catene del valore globali

Si è visto come la crisi abbia modificato in maniera strutturale e irreversibile le logiche produttive del manifatturiero europeo, rendendo l'orientamento verso i mercati esteri una via obbligata non solo per la crescita ma spesso per la sopravvivenza stessa delle imprese. In realtà, il processo di trasformazione dell'industria manifatturiera ha radici più profonde ed è in atto da più di quindici anni, a seguito dell'effetto combinato di tre principali fattori.

1. La crescente importanza assunta dalle catene globali del valore (GVC) a partire dagli anni 2000 – cosiddetta “nuova globalizzazione”.
2. La maggiore integrazione del mercato europeo, grazie all'adozione dell'euro (1999) e all'ingresso nell'Unione dei paesi dell'Est (2004), che ha determinato un aumento della concorrenza, data l'eliminazione della leva del cambio (e la possibilità di svalutazioni competitive) e l'aumento del numero di mercati di sbocco, non solo per le vendite ma anche in termini di rilocalizzazione produttiva.
3. L'entrata della Cina nel WTO (2001), che ha spostato il baricentro della produzione manifatturiera mondiale e sottoposto a forte concorrenza molte industrie europee a minor contenuto tecnologico<sup>27</sup>. Allo stesso tempo, si sono create nuove opportunità di investimento per le imprese, che sono state spronate a un riposizionamento lungo le catene globali del valore verso le fasi più remunerative.

<sup>27</sup> In Italia l'effetto “spiazzamento” (ossia, la sostituzione di beni prodotti localmente con importazioni provenienti da altri paesi) legato alle esportazioni cinesi è stato particolarmente rilevante. Secondo analisi del Centri Studi Confindustria, l'elasticità del valore aggiunto manifatturiero alla variazione delle importazioni dalla Cina è negativa e significativa (-0,26), senza differenze tra settori a diverso grado di intensità tecnologica.

Esaminiamo con più attenzione il primo punto. Il cambiamento di paradigma tecnologico e la progressiva riduzione delle barriere commerciali e dei costi di trasporto hanno determinato un mutamento strutturale nei sistemi produttivi mondiali, e la graduale trasformazione dei meccanismi del commercio internazionale. Trasformazione che si è concretizzata nel passaggio dall'interscambio di beni (*trade-in-goods*) all'interscambio dei "compiti" necessari alla produzione di quei beni (*trade-in-tasks*). Come mostra la figura 6.18, nella "nuova globalizzazione" cambiano anche i fattori chiave per il successo internazionale, e le scelte strategiche delle imprese.

Figura 6.18 – La "nuova globalizzazione": fattori chiave e scelte strategiche



In questa "nuova globalizzazione", la produzione viene riorganizzata lungo catene produttive globali (le GVC, appunto) in cui imprese di paesi diversi partecipano in successione alla creazione di valore aggiunto. Ogni compito è delocalizzato in funzione dell'efficienza complessiva del processo, laddove risultano minori i costi di produzione e di transazione internazionale. Detto in altri termini, in ogni paese vi è un'impresa specializzata in un compito preciso, (ad esempio, la R&S, la produzione in senso stretto, l'assemblaggio o l'offerta di servizi post-vendita), ciascuno svolto meglio che se a occuparsene fosse un'unica impresa verticalmente integrata. La produzione di un dato bene cessa dunque di essere racchiusa all'interno dei confini nazionali, e il tutto porta, come risultato finale, alla frammentazione geografica della filiera e a una maggiore complessità dell'architettura di prodotto.

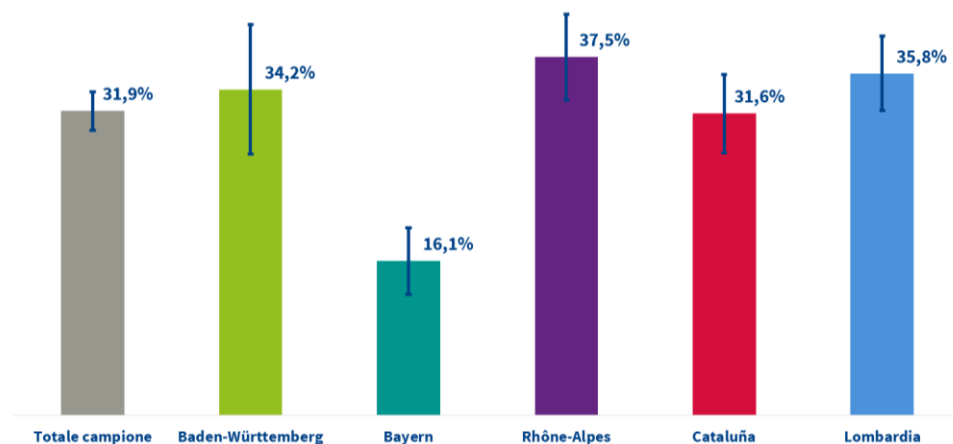
Le GVC comprendono allo stesso tempo catene sequenziali di produzione e complessi network orizzontali e sono coordinate generalmente da imprese multinazionali che scambiano input e output sia con le proprie affiliate, secondo una logica infra-gruppo, sia con clienti e fornitori esterni al gruppo. In questo contesto, l'eterogeneità delle imprese a livello di settore e paese gioca un ruolo fondamentale. Il passaggio da scambio di beni a scambio di compiti ha fatto sì che oggi circa il 60%<sup>28</sup> del commercio internazionale sia costituito da scambi di beni e servizi intermedi<sup>29</sup>.

Per analizzare il grado di integrazione del manifatturiero europeo all'interno delle catene del valore globali consideriamo innanzitutto il livello di dipendenza dall'estero delle imprese, calcolato come quota delle importazioni sul totale degli input intermedi utilizzati nella produzione (figura 6.19). Le cinque regioni in esame presentano valori sostanzialmente analoghi, in media pari al 31,9%, con punte del 37,5% in Rhône-Alpes, data una verosimile più elevata incidenza del commercio infra-gruppo.

<sup>28</sup> United Nations Conference on Trade and Development (2013), "Global Value Chains and Development: 46 Investment and Value Added Trade in the Global Economy", UNCTAD.

<sup>29</sup> Occorre comunque sottolineare che dalla metà del Duemila il peso degli scambi intermedi è cresciuto notevolmente per poi ridimensionarsi nel corso degli ultimi anni.

Figura 6.19 – La dipendenza dall'estero: quota di import sul totale degli input intermedi utilizzati nella produzione (valori % e variabilità attorno alla media, 2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

La bassa dipendenza dell'estero del Bayern (16,1%) può essere spiegata alla luce di due fattori. Innanzitutto, è possibile una maggiore presenza di industrie verticalmente integrate ma soprattutto di catene del valore domestiche. La Germania è infatti nota per la massiccia delocalizzazione di stabilimenti produttivi dai Länder occidentali a quelli orientali (con costi di produzione molto inferiori rispetto ai valori prevalenti negli altri paesi europei) avvenuta a partire dalla seconda metà degli anni Novanta. Questo ha favorito la crescita e lo sviluppo dei territori dell'Est, e al tempo stesso ha permesso a regioni come il Bayern di avere accesso a beni intermedi a basso costo per le proprie industrie di trasformazione posizionate nelle fasi più a maggior valore aggiunto della filiera, e responsabili delle attività di progettazione, assemblaggio, controllo qualità e vendita del bene.

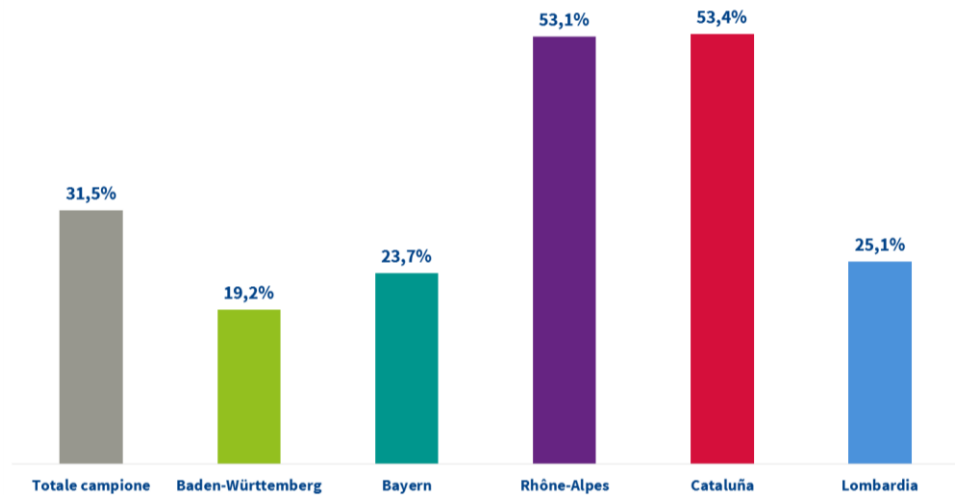
L'integrazione della Germania occidentale coi territori dell'Est non riguarda tuttavia solo i Länder. Dal punto di vista del commercio internazionale, il processo di riunificazione tedesco ha coinvolto tutta l'Europa orientale, portando a una crescente integrazione tra sistemi produttivi, nota come "*Bazaar economy*". E qui entra in gioco il secondo elemento che spiega la bassa quota di import sugli intermedi del Bayern: le importazioni tedesche sono spesso importazioni da paesi a minor costo dei fattori (Europa dell'Est prima, paesi emergenti adesso), e dunque verosimilmente a valor medio unitario inferiore rispetto ai restanti input utilizzati nella produzione - cosa che in questi anni ha determinato il sostanziale avanzo commerciale della Germania.

Si noti che l'effetto di questi due fattori è meno marcato nel Baden-Württemberg (che presenta un grado di integrazione con l'estero pari al 34,2%, in linea coi valori registrati nelle altre regioni), verosimilmente a causa di una diversa specializzazione settoriale. In questo caso tuttavia la variabilità attorno alla media è piuttosto elevata (6,8%, contro il 3,5% del Bayern e il 2% registrato sul totale campione).

I risultati relativi all'attività di import delle regioni tedesche supportano queste considerazioni (figure 6.20 e 6.21). A fronte di una bassa quota di imprese importatrici (19,2% in Baden-Württemberg, 23,7% in Bayern, contro una media del 31,5% sul totale campione), la quota di import sul fatturato è pari al 4,3% nel Bayern (modello "*Bazaar economy*" e catene del valore domestiche) mentre raggiunge il 10% nel Baden-Württemberg (specializzazione settoriale che richiede input a maggior valore aggiunto).

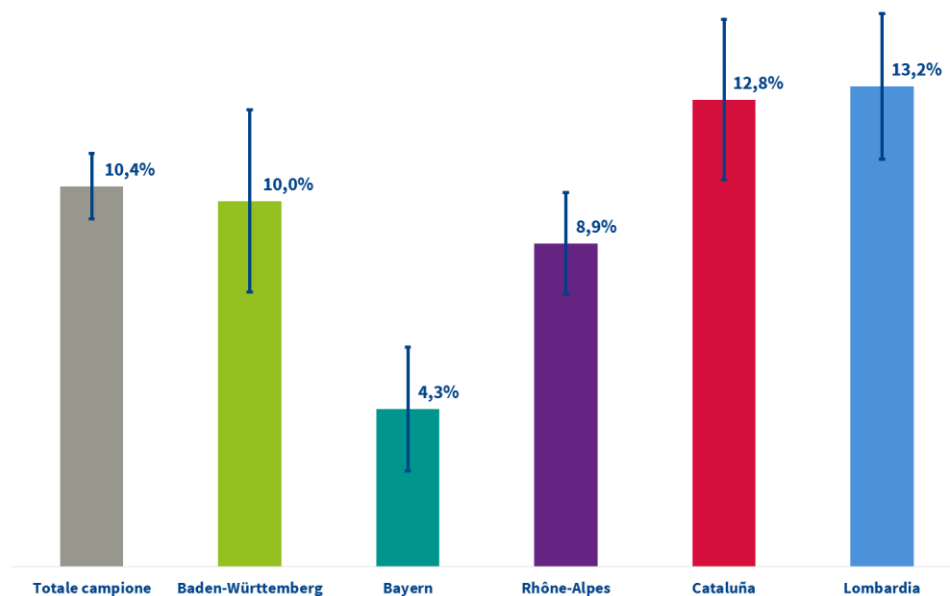
Per quanto riguarda le restanti regioni, i dati confermano il ruolo dei gruppi nel Rhône-Alpes (53,1% di imprese importatrici, con una quota di import sul fatturato inferiore alla media del campione) ed evidenziano la qualità delle produzioni lombarde. A fronte di una dipendenza dall'estero in linea con la media (35,8%), si registrano relativamente poche imprese importatrici (25,1%) ma un impatto sul fatturato elevato (13,2%, valore più alto tra le regioni in esame). Gli input acquistati a livello internazionale sono dunque costosi, ma altrettanto costosi risultano gli intermedi "domestici".

Figura 6.20 – Margine estensivo dell'import: imprese che acquistano dall'estero input intermedi (% di imprese sul totale, 2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Figura 6.21 – Margine intensivo dell'import: valore medio degli input acquistati dall'estero in rapporto al totale fatturato (valori % e variabilità attorno alle media, 2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

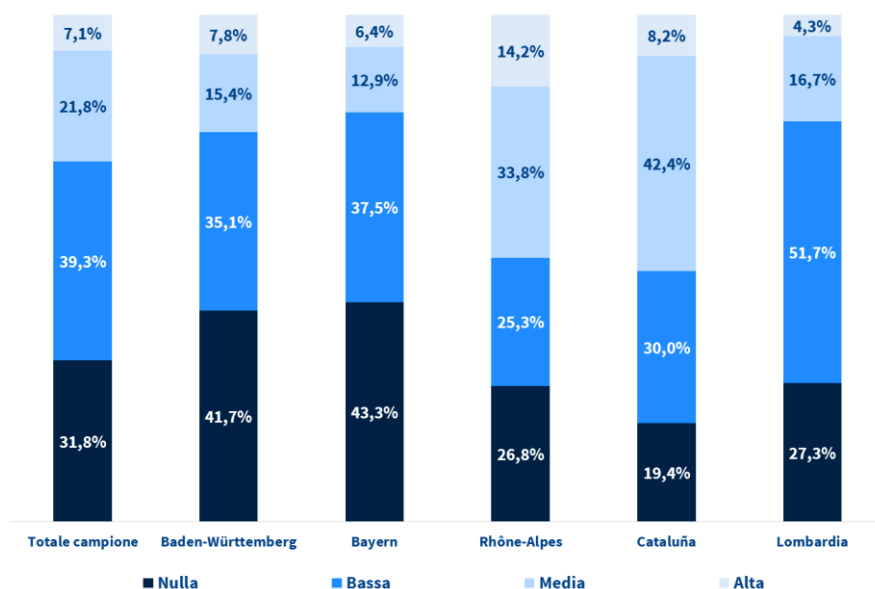
Consideriamo ora più nello specifico in risultati relativi alla partecipazione delle imprese alle catene del valore globali, partendo innanzitutto dal qualificare cosa vuol dire, in termini concreti, essere inseriti in un GVC. Accanto alla maggiore o minore complessità dell'attività internazionale svolta, a fare da discriminare è la contrapposizione tra strategie di

internazionalizzazione singola in cui export, import, *off-shoring* o *outsourcing* sono viste come attività mutualmente esclusive, e strategie che prevedono la combinazione di una o più di esse. Definiamo dunque il grado di partecipazione alle catene del valore come basso se l'impresa svolge unicamente attività di import o export (ma non entrambe), medio se le svolge entrambe, e alto se svolge attività di produzione internazionale (tramite investimenti diretti o accordi). Un livello di partecipazione nulla corrisponde all'assenza di attività internazionale. I risultati sono presentati nella figura 6.22.

A livello regionale, emergono delle differenze nella distribuzione delle imprese per grado di coinvolgimento nelle catene del valore globali. Il numero di imprese che risultano non coinvolte nelle GVC è nettamente maggiore per le regioni tedesche (valori attorno al 40%), mentre risultano al contempo più basse le quote di coloro che hanno un livello di partecipazione di tipo medio (12,9% nel Bayern, 15,4% nel Baden-Württemberg). Questi dati sono coerenti col quanto prima discusso: accanto a una maggioranza di imprese che possono scegliere di essere attive esclusivamente a livello domestico (o comunque di svolgere unicamente attività di import o export, a seconda della specifica industria di appartenenza) grazie alla presenza di un vasto mercato interno da cui approvvigionarsi o in cui delocalizzare, troviamo un numero comunque non trascurabile di imprese che si caratterizza per una maggiore proiezione internazionale, anche dal punto di vista produttivo (le percentuali relative a un alto grado di partecipazione alle GVC sono del 6-8%, di fatto in linea con la media del campione).

Nelle altre tre regioni il quadro cambia: si rileva infatti una più diffusa presenza sulla scena internazionale, specie per quanto riguarda il Rhône-Alpes, dove, ricordiamo ancora una volta, gioca un ruolo decisivo l'elevata presenza dei gruppi di impresa, come evidenziato dall'elevata quota di imprese che presentano un grado di partecipazione alto alle GVC (14,2%). Una partecipazione attiva ed efficiente caratterizza anche la Cataluña, mentre risulta meno proiettata verso catene del valore globali la Lombardia, malgrado le buone performance in termini di export rilevate in precedenza.

Figura 6.22 – Partecipazione alle catene del valore globali (% di imprese sul totale, 2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Perché dunque dare tanta rilevanza alle catene del valore globali, se il fenomeno riguarda ancora un numero relativamente basso di imprese? Fermo restando l'importanza cruciale dell'export per lo sviluppo e la crescita nell'attuale fase economica, i dati confermano che più alta è la partecipazione alle GVC, migliori saranno le prestazioni sia in termini di valore aggiunto che di produttività del lavoro (tabella 6.1).

Tabella 6.1 – Numero di addetti, valore aggiunto e produttività del lavoro per grado di partecipazione alle catene del valore globali

		Livello di partecipazione alle GVC			
		Nulla	Basso	Medio	Alto
Numero di addetti	Media	26	33	52	151
	Mediana	18	20	21	35
Valore aggiunto (migliaia €)	Media	1931,9	3197,6	5559,3	18310,2
	Mediana	1643,8	1912,5	1905,8	3339,8
Produttività del lavoro (migliaia €)	Media	46,3	56,2	54,4	60,2
	Mediana	39,4	48,0	48,1	53,2

Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Il quadro che segue approfondisce il legame tra partecipazione alle catene del valore globale e crescita di lungo periodo.

### Approfondimento 7 – Il legame tra GVC e crescita

La partecipazione alle catene del valore globali porta con sé un “premio di produttività” che influisce non tanto sulla dinamica di breve, quanto sulla crescita di lungo periodo delle imprese, e questo indipendentemente dalla composizione settoriale e dimensionale del sistema produttivo, e dalla collocazione geografica.

Variabili	Probit	Probit	Probit
	Fatturato (mediana)	Fatturato (mediana)	Fatturato (mediana)
<b>Addetti (log)</b>	0,449 *** <i>0,055</i>	0,462 *** <i>0,056</i>	0,409 *** <i>0,079</i>
<b>Bassa partecipazione alle GVC</b>	0,171 *** <i>0,066</i>		
<b>Media partecipazione alle GVC</b>		0,285 *** <i>0,075</i>	
<b>Alta partecipazione alle GVC</b>			0,362 *** <i>0,119</i>
Osservazioni	354	284	168

Nota: La tabella riporta i coefficienti di regressione e gli associati standard error (in corsivo). La variabile dipendente e la metodologia empirica utilizzata è riportata in testa a ciascuna colonna. Quali variabili di controllo sono stati inseriti effetti fissi settoriali (NACE 2 digit) ed effetti fissi regionali.

\* denota coefficiente significativo con un livello di confidenza del 10%

\*\* denota coefficiente significativo con un livello di confidenza del 5%

\*\*\* denota coefficiente significativo con un livello di confidenza dell'1%

Le analisi mostrano infatti che il diverso grado di partecipazione alle catene del valore globali non ha effetti significativi sul tasso di crescita del fatturato nel biennio 2011-2013 (risultati disponibili su richiesta). Viceversa, la partecipazione alle GVC diviene determinante in un'ottica di "stato stazionario", favorendo il posizionamento su livelli di fatturato al di sopra della mediana. In particolare, le imprese con una bassa partecipazione alle GVC hanno il 17,1% di probabilità in più di collocarsi in una "fascia alta" di fatturato rispetto alle imprese non attive sui mercati internazionali, quelle con partecipazione media il 28,5% di probabilità in più, mentre il guadagno in termini di probabilità per coloro che risultano perfettamente inserite all'interno di GVC è addirittura del 36,2% (ovvero, il doppio di quanto registrato sul livello di partecipazione più moderato).

Gli effetti positivi della partecipazione alle catene del valore globali sono confermati anche relativamente a un vero e proprio indicatore di competitività, quale la produttività del lavoro. I risultati mostrano che più un'impresa è coinvolta nelle GVC, maggiore sarà il livello di produttività raggiunto, con un incremento che va dal +13,9% per le imprese con grado di partecipazione basso al +29,9% per le imprese più internazionalizzate.

Nella misura in cui "maggiore produttività" è la parola chiave per un aumento permanente delle condizioni di vita, in un'ottica di crescita di lungo periodo non solo della singola impresa ma anche dei sistemi economici complessivamente considerati, agganciare le dinamiche in atto all'interno delle catene del valore globali diventa dunque una scelta quasi obbligata per un territorio.

Variabili	Reg		Reg		Reg	
	Produttività del lavoro (log)		Produttività del lavoro (log)		Produttività del lavoro (log)	
<b>Addetti (log)</b>	-0,174 ***	0,056	-0,109 **	0,047	-0,013	0,064
<b>Bassa partecipazione alle GVC</b>	0,139 **	0,067				
<b>Media partecipazione alle GVC</b>			0,267 ***	0,077		
<b>Alta partecipazione alle GVC</b>					0,299 **	0,142
Osservazioni	392		321		201	

Nota: La tabella riporta i coefficienti di regressione e gli associati standard error (in corsivo). La variabile dipendente e la metodologia empirica utilizzata è riportata in testa a ciascuna colonna. Quali variabili di controllo sono stati inseriti effetti fissi settoriali (NACE 2 digit) ed effetti fissi regionali.

\* denota coefficiente significativo con un livello di confidenza del 10%

\*\* denota coefficiente significativo con un livello di confidenza del 5%

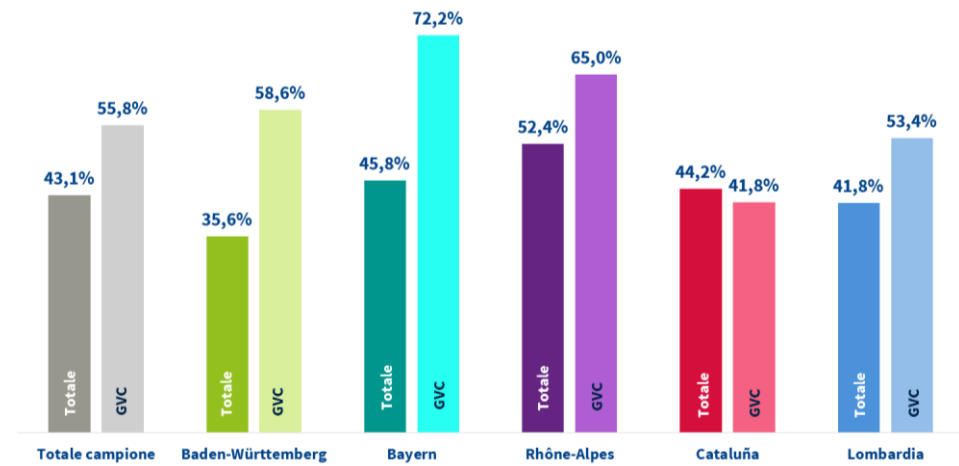
\*\*\* denota coefficiente significativo con un livello di confidenza dell'1%

Vista l'importanza di una partecipazione qualificata alle catene del valore globali, come agire dunque sul margine estensivo – ovvero, aumentare il numero di imprese che presentano un grado di coinvolgimento medio-alto alle GVC? Come sottolineato nel paragrafo 5.1, l'innovazione organizzativa costituisce il primo passo verso quei processi di ristrutturazione aziendale necessari a migliorare il proprio posizionamento strategico lungo la filiera, specie se internazionale.



I dati confermano il legame tra innovazione organizzativa e partecipazione medio-alta alle catene del valore globali (coefficiente di correlazione positivo e significativo, pari a 16,3%). E effettivamente, le imprese che nel 2013 presentano un grado di partecipazione medio-alto alle GVC hanno adottato nel triennio precedente innovazioni organizzative in misura superiore rispetto al totale imprese (figura 6.23).

Figura 6.23 – Imprese che hanno introdotto innovazioni organizzative: confronto tra totale campione e imprese a partecipazione medio-alta alle GVC (valori %, 2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

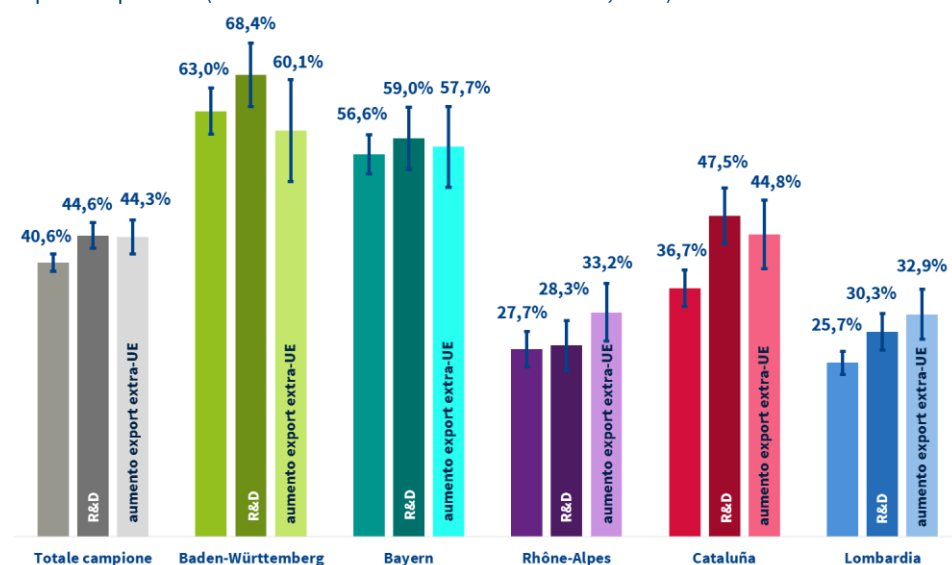
# 7. Il credito

## 7.1 La struttura finanziaria

Alla luce dell'evidenza sin qui presentata, è verosimile ipotizzare che il modello d'impresa con cui l'economia è entrata nella crisi lascerà spazio, progressivamente, a una nuova configurazione strategico-organizzativa. Il nodo centrale è quello della produttività, e le parole chiave per alimentare la sua crescita sono, come visto, "avanzare sulla frontiera dell'innovazione tecnologica" e "reinventarsi su scala mondiale". Tuttavia, tanto l'innovazione quanto l'internazionalizzazione richiedono adeguate risorse finanziarie a sostegno, dati gli elevati costi non recuperabili associati, costi che possono addirittura diventare proibitivi per le imprese meno strutturate o di minori dimensioni.

Consideriamo innanzitutto la patrimonializzazione delle imprese (figura 7.1). Se sul totale campione la quota media di capitale proprio sul totale attivo è del 40,6%, a livello regionale i risultati sono piuttosto eterogenei. Nella conduzione della propria attività, le imprese basate in Rhône-Alpes e Lombardia appaiono poco inclini all'autofinanziamento: il capitale proprio rappresenta appena il 27,7% e il 25,7% dell'attivo, rispettivamente, a fronte di valori superiori al 50% nelle regioni tedesche. Leggermente migliore la situazione in Cataluña (36,7%), anche se il delta rispetto a Baden-Württemberg e Bayern rimane elevato. L'importanza di una struttura patrimoniale solida emerge chiaramente andando ad osservare i valori delle imprese che hanno svolto attività di R&S nel triennio 2011-2013 e di quelle che sono riuscite ad aumentare il valore dell'export extra-UE rispetto al pre-crisi. In entrambi i casi il rapporto tra capitale proprio e attivo è superiore al dato medio, e questo è particolarmente vero proprio nelle regioni dove le imprese appaiono meno patrimonializzate, quali appunto Rhône-Alpes, Lombardia e Cataluña.

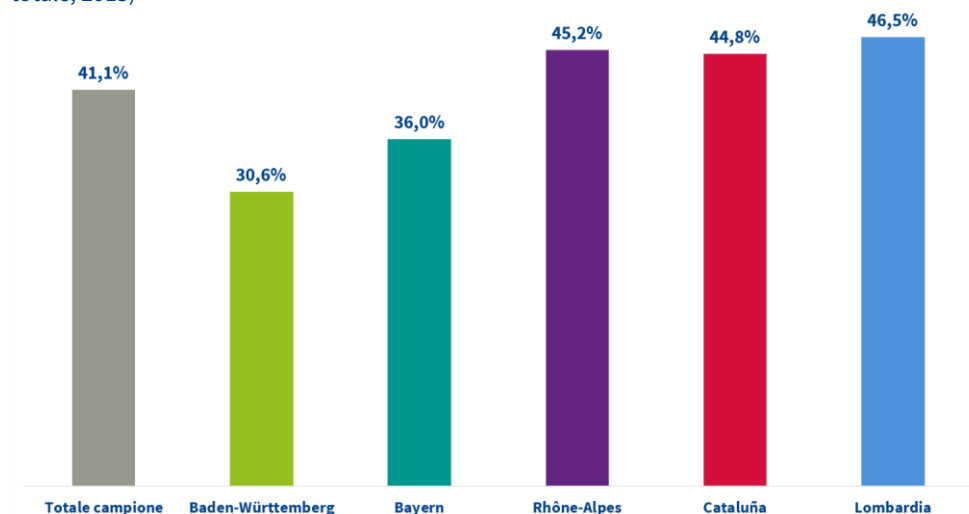
Figura 7.1 – Quota media di capitale proprio sul totale attivo: totale imprese, imprese che hanno svolto attività di R&S nel triennio 2011-2013 e imprese che hanno aumentato l'export extra-UE rispetto al pre-crisi (valori % e variabilità attorno alla media, 2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Un basso livello di capitale proprio determina un'elevata dipendenza da soggetti terzi. Non sorprende dunque che Rhône-Alpes, Lombardia e Cataluña siano accomunate da un maggior ricorso a fonti di finanziamento esterne rispetto alle regioni tedesche: 45% circa delle imprese, contro il 36% del Bayern e il 30,6% del Baden-Württemberg (figura 7.2).

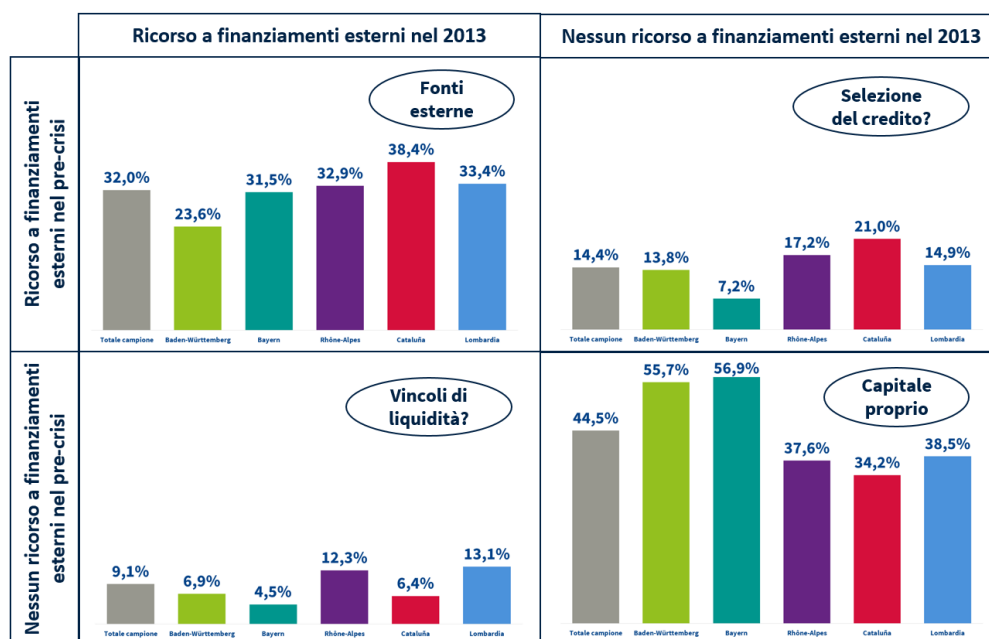
Figura 7.2 – Imprese che riportano utilizzo di strumenti di finanziamento esterno (% di imprese sul totale, 2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

La maggior parte delle imprese che ha utilizzato finanziamenti esterni nel 2013 vi aveva fatto ricorso anche nel periodo 2007-2008, mentre un quarto di esse (9,1% sul totale campione) ha iniziato solo successivamente, probabilmente a causa di problemi di liquidità collegati alla crisi (figura 7.3). L'altro lato della medaglia è costituito invece da coloro che erano soliti utilizzare fonti esterne nel pre-crisi, ma che nel 2013 si sono affidati unicamente a capitale proprio (14,4% sul totale campione). In questo caso, è ragionevole ipotizzare problemi di accesso al credito, specie se di natura bancaria.

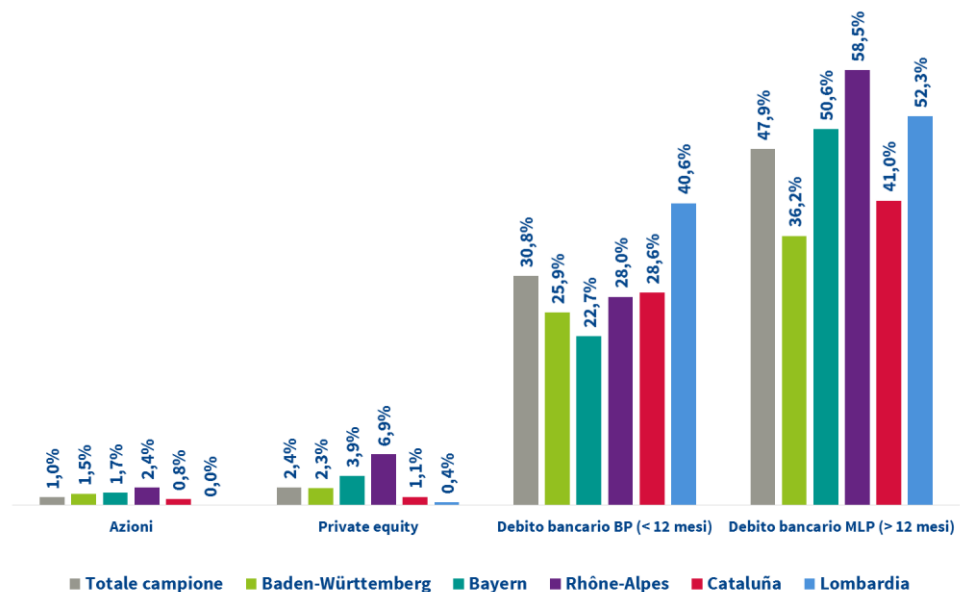
Figura 7.3 – L'utilizzo di fonti di finanziamento esterno: 2013 vs. pre-crisi (% di imprese sul totale)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Nonostante le differenze osservate sui livelli di patrimonializzazione, una volta che si considerano le tipologie di fonti terze di finanziamento utilizzate dalle imprese nel corso del tempo, tutte le regioni risultano accomunate dal ruolo preponderante assunto dalle banche (figura 7.4). Tuttavia, le imprese lombarde spiccano per una posizione di “arrocco” nei confronti di soggetti esterni, con una frequenza di utilizzo del debito bancario decisamente superiore alla media del campione, specie per quanto riguarda i finanziamenti sul breve periodo, e una netta chiusura del capitale a strumenti di equity. Azioni e Private equity sono comunque in generale raramente utilizzati. L’unica regione che mostra una minima apertura del capitale di rischio a soggetti esterni è il Rhône-Alpes (6,9% ad esempio le imprese che hanno fatto ricorso a fondi di Private equity, contro il 2,4% registrato sul totale campione), elemento anche questo collegato alle peculiarità del sistema produttivo in fatto di governance (struttura più reticolare, meno forte ruolo della persona fisica e maggiore presenza di gruppi di imprese).

Figura 7.4 – Frequenza di utilizzo di strumenti di finanziamento esterno nel corso della vita dell’impresa (% di imprese sul totale)

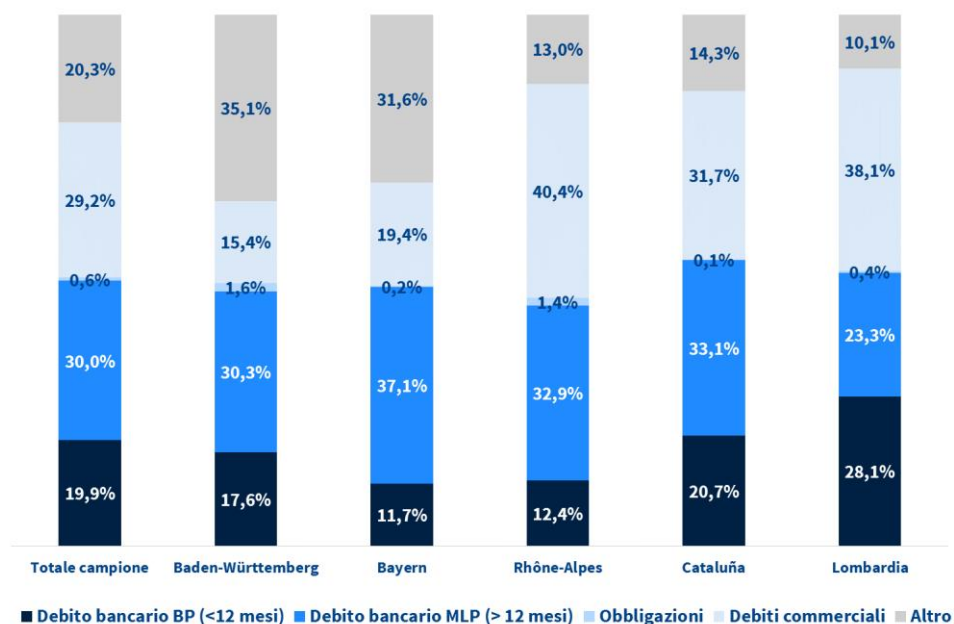


Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

La preferenza accordata a fonti di finanziamento esterno, banche in primis, determina peraltro alti livelli di indebitamento, che aumentano la leva e indeboliscono la struttura finanziaria delle imprese. Tutto ciò si riflette nella struttura del passivo, dove i debiti bancari rappresentano la maggior quota, con un livello che in media arriva al 50% del debito complessivo (figura 7.5). Le imprese delle Cataluña e soprattutto quelle della Lombardia tuttavia si contraddistinguono per una maggiore esposizione verso le passività a breve termine (rispettivamente, 20,7% e 28,1% del totale), ovvero, strumenti meno adatti a sostenere progetti di investimento a più lunga scadenza e ad elevati costi fissi, quali innovazione e internazionalizzazione.

In Cataluña, Lombardia e Rhône-Alpes risulta piuttosto incisivo anche il peso del debito commerciale (probabilmente, una strategia causata da problemi di liquidità, esacerbati dalla crisi), mentre Baden-Württemberg e Bayern si distinguono per una elevata presenza di altri tipi di debito, quali ad esempio il leasing. Residuale in tutte le regioni la componente obbligazionaria.

Figura 7.5 – La struttura del debito (composizione %, 2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

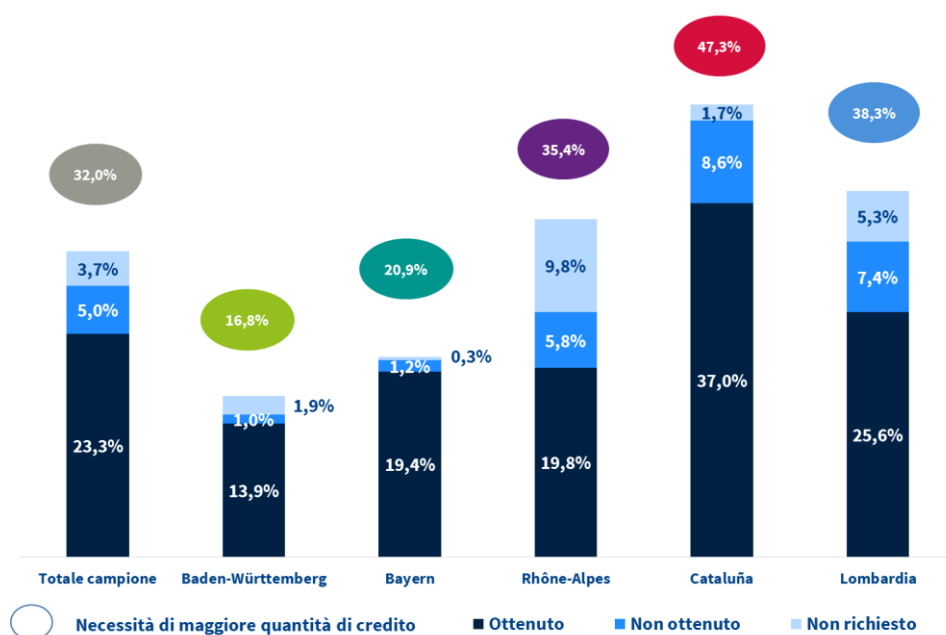
## 7.2 La gestione della liquidità: selettività del credito e difficoltà finanziarie

L'eccessiva disponibilità di credito bancario nella fase pre-crisi ha sicuramente perpetuato una struttura patrimoniale debole, in particolare per quanto riguarda le imprese italiane e spagnole. La contrazione legata alla crisi ha evidenziato tutti i limiti di questo modello di crescita eccessivamente legato alla componente bancaria. Date le nuove regole europee relative ai requisiti di capitale e alla vigilanza, non è verosimile un ritorno dell'offerta di credito ai livelli pre-crisi. Occorre pertanto un rafforzamento del capitale proprio delle imprese e la diffusione di strumenti alternativi di finanziamento, tenuto anche conto di tutte le difficoltà legate a una maggiore selettività nella concessione dei finanziamenti.

La figura 7.6 analizza il fenomeno della selezione del credito dal punto di vista delle imprese. In media, il 32% delle imprese del campione nel 2013 ha avuto necessità di una maggiore quantità di credito bancario. Come ragionevole attendersi, l'esigenza è stata maggiormente sentita nelle regioni caratterizzate da un minor ricorso all'autofinanziamento, ovvero Cataluña (47,3%), Lombardia (38,3%) e Rhône-Alpes (35,4%). Tuttavia, solo il 23,3% delle imprese intervistate ha ottenuto il finanziamento. Questo significa che, fatto 100 il totale delle imprese che ha avuto necessità di maggior credito bancario, circa un quarto risulta razionato.

La domanda è stata respinta nel 5% dei casi, mentre un ulteriore 3,7% non ha addirittura presentato richiesta alla banca, nella certezza di un rifiuto. Quest'ultima forma di razionamento caratterizza in particolar modo Rhône-Alpes e Lombardia. In Cataluña, a fronte di un tasso di rifiuto piuttosto elevato (8,6% sul totale imprese della regione, quasi un quinto di coloro che verosimilmente stavano sperimentando vincoli di liquidità), il 37% delle imprese è riuscita ad aumentare la propria linea di credito (ovvero, tre quarti di coloro che ne sentivano necessità).

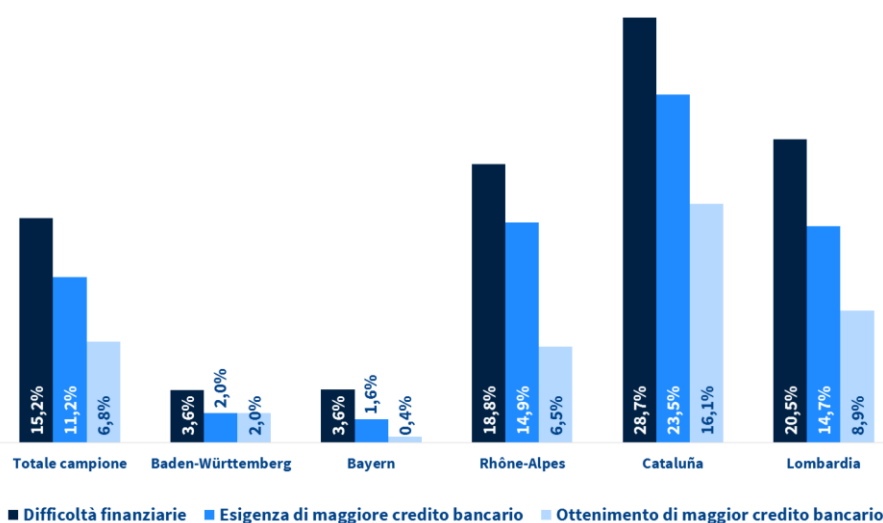
Figura 7.6 – Necessità di maggiore quantità di credito bancario (% di imprese sul totale, 2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

In un contesto di domanda stagnante, la presenza di criteri più selettivi nella concessione dei finanziamenti ha indubbiamente contribuito a determinare problemi di liquidità, specie nelle regioni dove più forte è la dipendenza dal sistema bancario. Per verificare questa affermazione, incrociamo i dati sul credito ora commentati con le informazioni relative a (eventuali) difficoltà finanziarie sperimentate nel 2013. Le imprese che dichiarano di aver sperimentato difficoltà finanziarie nel 2013 sono il 15,2% del totale. Per tre quarti di esse (l'11,2% sul totale campione) queste difficoltà sono state tali da far emergere l'esigenza di ulteriori finanziamenti, ma solo la metà li ha richiesti e ottenuti (6,8% sul totale campione). I dati a livello regionale risultano coerenti con quanto osservato a proposito della patrimonializzazione e delle necessità di credito bancario<sup>30</sup>: rispetto alla media, un maggior numero di imprese in difficoltà in Rhône-Alpes, Cataluña e Lombardia, valori trascurabili in Baden-Württemberg e Bayern.

Figura 7.7 – Imprese che hanno sperimentato difficoltà finanziarie (% di imprese sul totale, 2013)

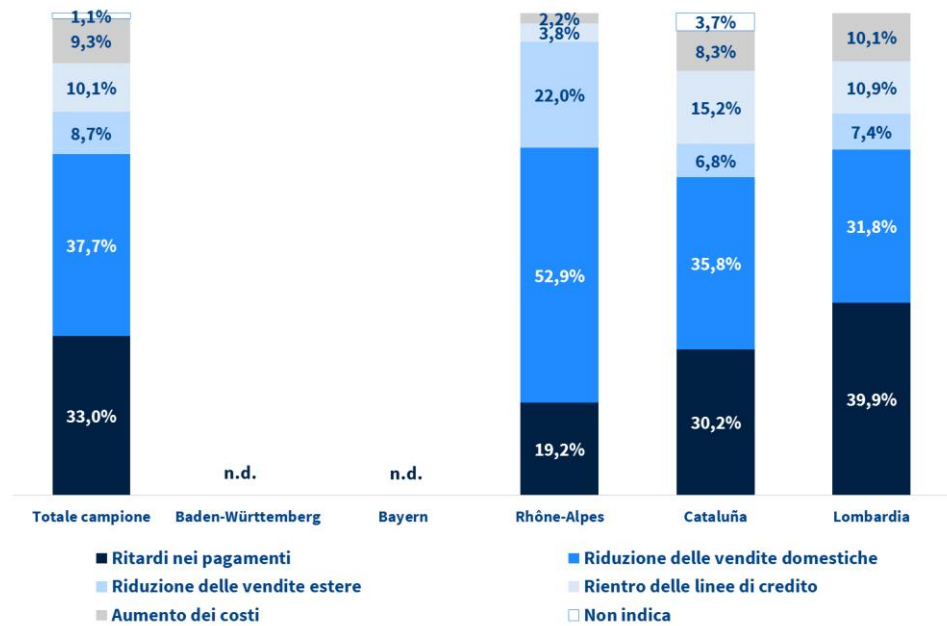


Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

<sup>30</sup> La correlazione tra livello di patrimonializzazione e difficoltà finanziarie è significativa e negativa, pari al -13,9%.

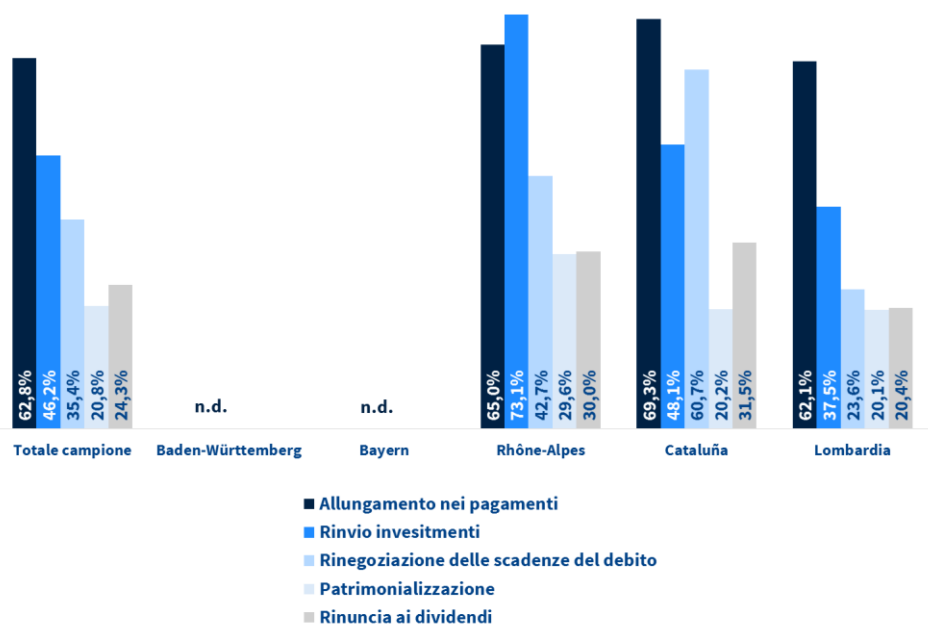
Tra le cause che hanno determinato le difficoltà finanziarie nel corso del 2013 (figura 7.8), quella più citata dalle imprese è la riduzione delle vendite sul mercato domestico (37,7% dei casi), seguita da ritardi nei pagamenti da parte dei clienti (33%). Seguono a distanza la richiesta di rientro delle linee di credito da parte delle banche, l'aumento dei costi e la riduzione delle vendite estere. A livello regionale, il calo della domanda (sia nazionale che estera) è stata particolarmente sentito nel Rhône-Alpes, mentre la Lombardia si caratterizza per un maggior peso relativo nel ritardo dei pagamenti. Da notare che qui, così come nei due grafici che seguono, i dati di Baden-Württemberg e Bayern non sono riportati in quanto il fenomeno è assolutamente marginale - in entrambe le regioni, appena il 3,6% delle imprese dichiara di aver sperimentato difficoltà finanziarie nel 2013.

Figura 7.8 – Fattori che hanno pesato di più nel determinare le difficoltà finanziarie insorte (% di imprese sul totale imprese che hanno dichiarato difficoltà finanziarie, 2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Figura 7.9 – Azioni intraprese per affrontare le difficoltà finanziarie insorte (% di imprese sul totale imprese che hanno dichiarato difficoltà finanziarie, risposte multiple, 2013)



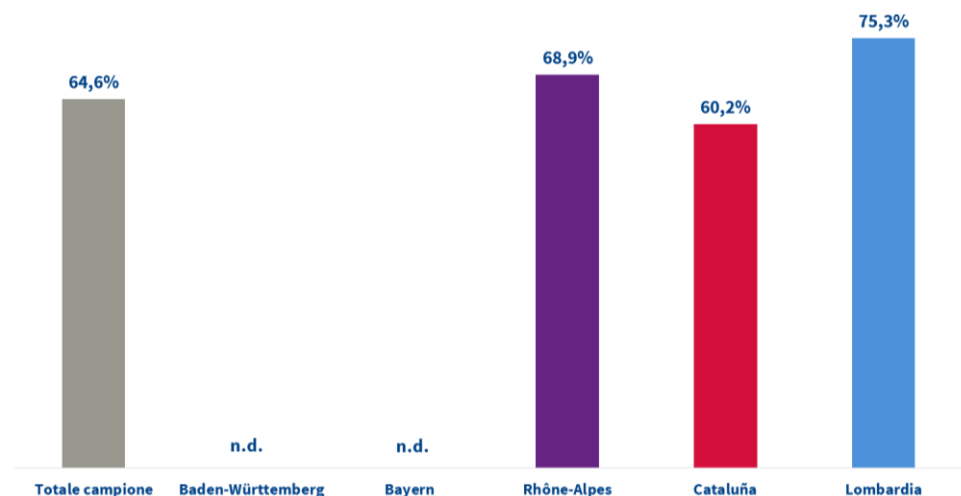
Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Tra le reazioni (figura 7.9), spiccano l'allungamento nei tempi di pagamento ai fornitori (64,8%) e il rinvio degli investimenti pianificati (46,2%, quota che sale al 73,1% nel caso del Rhône-Alpes). La rinegoziazione delle scadenze con la banca ha riguardato il 35,4% delle imprese, con un picco massimo del 60,7% in Cataluña. Meno diffuse (ma comunque con percentuali attorno al 20-30% a seconda della regione considerata) le strategie direttamente volte al reintegro / mantenimento della liquidità in azienda, quali l'aumento del capitale sociale o la rinuncia ai dividendi. In particolare, scelte di ripatrimonializzazione segnalano che la crisi potrebbe essere stata almeno in parte un fattore di stimolo al riequilibrio e alla ristrutturazione della situazione finanziaria.

## 7.3 I tempi di pagamento

Indubbiamente, la crisi ha colpito duramente i flussi di cassa delle imprese, anche a causa di tempi di pagamento che si sono ulteriormente dilatati durante le fasi più acute. Al di là del fenomeno in sé, le maggiori preoccupazioni sono legate al circolo vizioso che si è venuto a creare: il 64,6% delle imprese che hanno sperimentato difficoltà finanziarie a causa di un ritardo nei pagamenti da parte dei clienti ha reagito allungando i tempi di pagamento ai propri fornitori (figura 7.10). A livello regionale si passa dal 60,2% della Cataluña al 75,3% della Lombardia.

Figura 7.10 – Il circolo vizioso dei ritardi dei pagamenti (% di imprese che hanno sperimentato difficoltà finanziarie a causa di un ritardo nei pagamenti da parte dei clienti e hanno reagito allungando i tempi di pagamento ai propri fornitori sul totale imprese che hanno sperimentato difficoltà finanziarie a causa di un ritardo nei pagamenti, 2013)

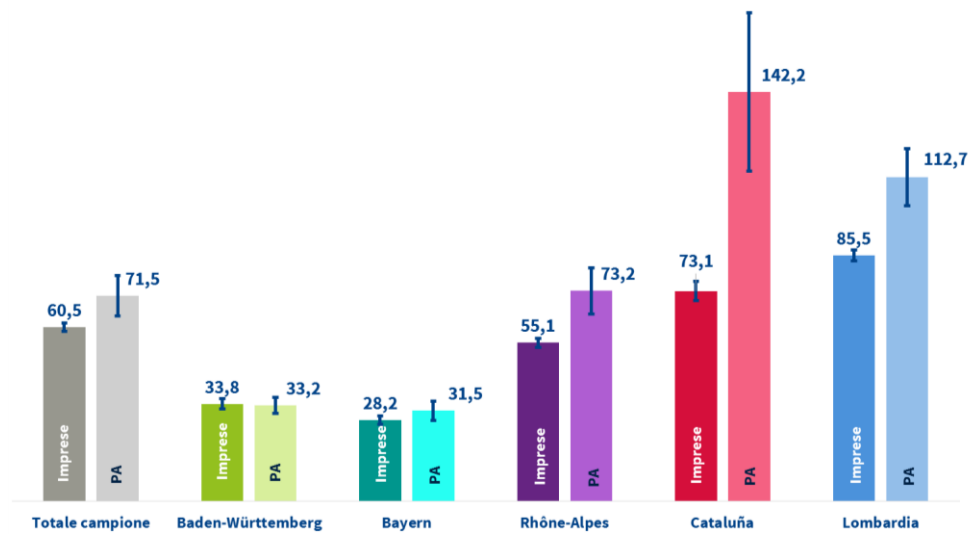


Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Gli effetti di questo circolo vizioso sono tanto più negativi quanto maggiori sono i tempi di pagamento effettivi. Mentre in Rhône-Alpes il numero medio di giorni di pagamento da parte delle imprese o della Pubblica Amministrazione non appare troppo elevato (55,1 e 73,2 giorni, rispettivamente), anche se comunque superiore rispetto a quanto riferito dalle imprese tedesche (mediamente, attorno dei 30 giorni), in Cataluña e Lombardia i dati evidenziano una situazione patologica, con forte rischio di stallo per l'intera economia (figura 7.11). I tempi medi di pagamento tra imprese sono rispettivamente di 73,1 e 85,5 giorni, quelli tra imprese e Pubblica Amministrazione di 142,2 e 112,7 giorni (con tuttavia, una variabilità attorno alla media piuttosto elevata, pari a  $\pm 27,5$  giorni per la Cataluña, e  $\pm 10$  giorni per la Lombardia).



Figura 7.11 – Tempi medi di pagamenti delle imprese e della Pubblica Amministrazione (numero di giorni e variabilità attorno alla media calcolati sul totale imprese aventi come cliente altre imprese / la Pubblica Amministrazione, 2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

# 8. La burocrazia

## 8.1 I costi della burocrazia

Una burocrazia lenta e complessa ostacola la competitività delle imprese e lo sviluppo del territorio. Non a caso il 27% degli operatori finanziari internazionali indica proprio nel carico normativo e burocratico il principale fattore-guida nella scelta del Paese in cui investire<sup>31</sup>, mentre addirittura il 41% cita la certezza del quadro regolatorio come elemento chiave nelle scelte localizzative.

In particolare, tre sono gli aspetti al centro dell'attenzione delle imprese: la complessità dei procedimenti; la sovrapposizione delle norme e la discrezionalità della loro applicazione; la lunghezza dei tempi autorizzativi. Tutto ciò, tradotto in termini monetari significa elevati oneri amministrativi: costi sostenuti dalle imprese per rispettare gli obblighi informativi e gli adempimenti verso la Pubblica Amministrazione, al di là dei costi finanziari diretti (imposte, bolli, etc.).

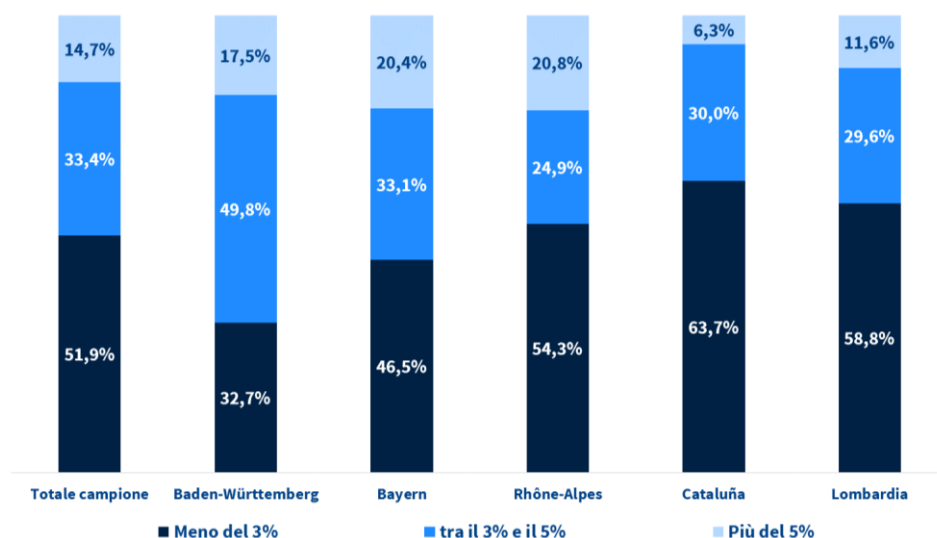
Quantificare con precisione tali costi non è sicuramente semplice. Rilevano innanzitutto i tempi di espletamento delle procedure che le imprese si trovano ad affrontare, dedicando a questa attività una o più risorse (eventualmente distolte dalla loro attività caratteristica) o pagando un consulente esterno. In secondo luogo, possono entrare in gioco eventuali costi aggiuntivi una tantum, come ad esempio quelli associati all'aggiornamento di specifici software. Infine, possono risultare particolarmente gravosi i cosiddetti "costi-ombra" delle procedure, ovvero quei costi derivanti dai lunghi tempi di attesa per il rilascio delle autorizzazioni, in termini di mancata redditività dell'investimento intrapreso (si pensi ad esempio ai tempi necessari per la messa in opera di un nuovo stabilimento produttivo). In questo senso, non sorprende che il carico burocratico-amministrativo si traduca spesso in un vero e proprio "fardello".

Per approfondire il tema abbiamo innanzitutto chiesto all'impresa di valutare quanto incidano sul fatturato i costi associati al disbrigo delle pratiche amministrative (figura 8.1). In media, la metà delle imprese riporta un peso sul fatturato inferiore al 3%, un terzo un peso compreso tra il 3% e il 5%, mentre coloro che segnalano un'incidenza superiore al 5% sono circa il 15% del totale. I costi della burocrazia appaiono superiori nelle regioni tedesche e nel Rhône-Alpes, inferiori in Cataluña. A fare la differenza è soprattutto la quota di imprese che lamentano costi superiori al 5% del fatturato: attorno al 20% nel primo caso, 6,3% nel secondo.

---

<sup>31</sup> Osservatorio AIBE, marzo 2014.

Figura 8.1 – Incidenza dei costi per il disbrigo di pratiche amministrative sul fatturato (% di imprese sul totale, 2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

## 8.2 La quantificazione dei costi della burocrazia

La dimensione di costo valutata in rapporto al fatturato è sicuramente un indicatore sintetico importante per capire quanto la burocrazia influisca sull'operatività delle imprese. Numerosi elementi concorrono a determinare il "fardello" della burocrazia, e non bisogna inoltre dimenticare che il peso effettivo varia notevolmente a seconda del settore di attività (diverse procedure coinvolte) e della dimensione aziendale (diverso impatto sul fatturato di una analoga procedura).

Per meglio approfondire (e quantificare) il tema, consideriamo a titolo di esempio i risultati dell'Osservatorio sulla Semplificazione di Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza - Osservatorio che offre un aggiornamento annuale dei costi della burocrazia consolidata a carico delle imprese lombarde, tramite un'analisi basata su un paniere di dieci procedure burocratiche tra le più incisive sull'attività d'impresa, con riferimento a 4 casi studio. Nello specifico, le procedure sono state individuate utilizzando come parametro di riferimento gli elenchi delle attività amministrative standard così come definite dalla Commissione Europea, e successivamente selezionate alla luce dell'attività quotidiana di assistenza alle imprese e delle priorità di semplificazione, coinvolgendo al tempo stesso le aziende che hanno deciso di aderire all'iniziativa (tabella 8.1).

Ogni procedura è stata mappata in fasi e sottofasi, così da delineare il processo di adempimento, le peculiarità e i colli di bottiglia, e quantificare con precisione le ore/uomo complessivamente necessarie al completamento. Per stimare l'effettivo costo della burocrazia sono state prese a riferimento una piccola e una media impresa-tipo della chimica e della meccanica. A ognuna di queste quattro imprese-tipo sono state associate le procedure relative e, utilizzando le informazioni ricavate dall'indagine, sono stati calcolati gli oneri amministrativi in base al numero medio di addetti e al costo medio del lavoro, distinguendo per classe dimensionale e settore. Sempre sulla base delle informazioni ricavate dall'indagine sono stati stimati i costi ombra delle procedure, ovvero, i costi derivanti dai lunghi tempi di attesa che caratterizzano le autorizzazioni, in termini di

mancata redditività dell'investimento intrapreso. Sono stati inoltre considerati gli eventuali costi aggiuntivi (come ad esempio, quelli associati all'aggiornamento dei software gestionali) e i costi delle consulenze (nel caso delle piccole imprese).

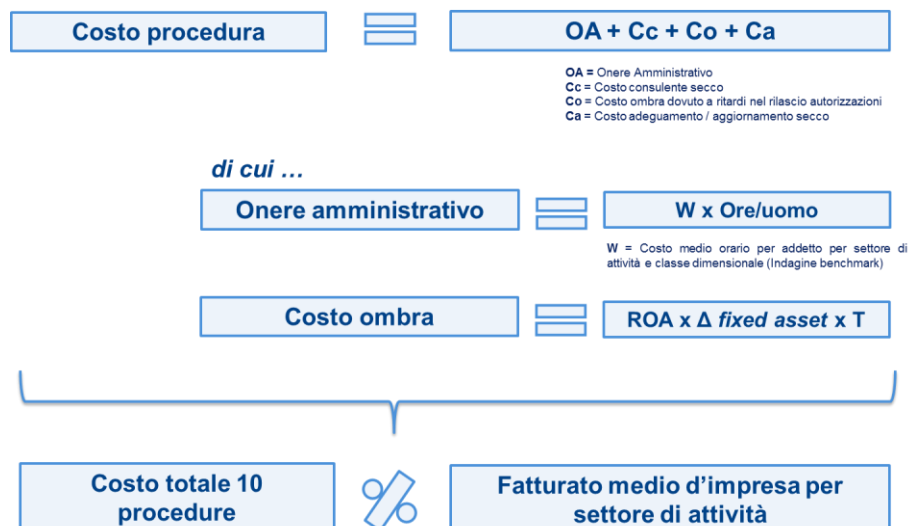
Tabella 8.1 – Le procedure burocratiche analizzate

Settore	Procedura
<b>Ambiente</b>	Autorizzazione Integrata Ambientale Autorizzazione Unica Ambientale
<b>Edilizia</b>	Piano attuativo
<b>Fisco</b>	Modello 770 e CU Spesometro Rimborso IVA
<b>Lavoro e previdenza</b>	Assunzione – Apprendistato CIG Straordinaria
<b>Salute e sicurezza sul lavoro</b>	Richiesta CPI- Attività cat. C medio semplice Richiesta CPI- Attività cat. C complessa

Fonte: Osservatorio sulla Semplificazione, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Per quantificare l'impatto della burocrazia sull'operatività delle imprese, il costo totale ottenuto sommando le diverse componenti è stato infine rapportato al fatturato medio, anch'esso calcolato distinguendo per settore e classe dimensionale. Lo schema di calcolo dei costi generati da ogni singola procedura è riportato in figura 8.2

Figura 8.2 – Lo schema di calcolo del costo della burocrazia



Fonte: Osservatorio sulla Semplificazione, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Sulla base delle analisi condotte è stato possibile determinare che:

- l'adempimento delle più comuni procedure comporta da 45 giorni a 193 giorni lavorativi di un collaboratore dedicato, a seconda della dimensione di impresa
- il costo della burocrazia consolidata oscilla da 108 mila euro nel caso di una piccola impresa a 710 mila euro nel caso di una media
- la burocrazia può arrivare a pesare sino al 4% del fatturato di una piccola impresa (2,1% nel caso di un'impresa di medie dimensioni)

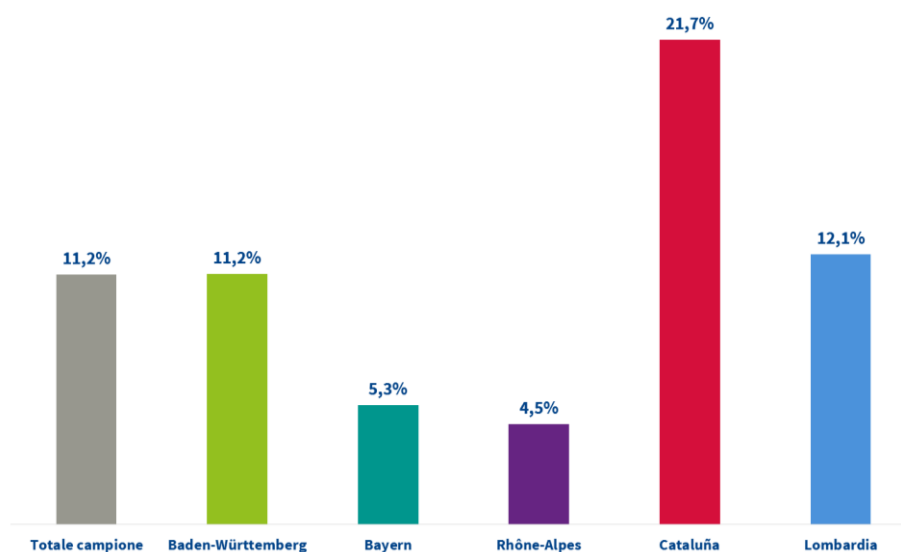
## 8.3 Gli ambiti sui cui lavorare

La valutazione congiunta degli oneri amministrativi e dei costi ombra associati ai lunghi tempi di rilascio delle autorizzazioni permette di identificare gli elementi chiave che concorrono a determinare il “fardello” della burocrazia. Sulla base delle analisi condotte dall'Osservatorio sulla Semplificazione Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza, a determinare un eccessivo costo della burocrazia concorrono:

- difficoltà nel reperire le informazioni di indirizzo sulle procedure
- complessità di elaborazione della domanda e degli allegati tecnici (elemento a cui spesso si associa la carenza di personale adeguatamente qualificato in azienda)
- mancata digitalizzazione delle procedure
- tempi lunghi per il rilascio / riesame delle autorizzazioni
- disomogeneità e mancata razionalizzazione dei controlli

L'indagine permette di approfondire tre di questi temi. Consideriamo innanzitutto la digitalizzazione. In media, nelle cinque regioni europee in esame l'11,2% delle imprese ha effettuato nel corso del 2013 una richiesta di permesso/autorizzazione alla Pubblica Amministrazione tramite modalità digitali (figura 8.3). Tale percentuale si dimezza nel caso del Bayern e del Rhône-Alpes (regioni caratterizzate da una maggiore incidenza degli oneri amministrativi sul fatturato), mentre arriva al 21,7% in Cataluña (dove, ricordiamo, appena il 6,3% delle imprese dichiara un peso della burocrazia sul fatturato superiore al 5%).

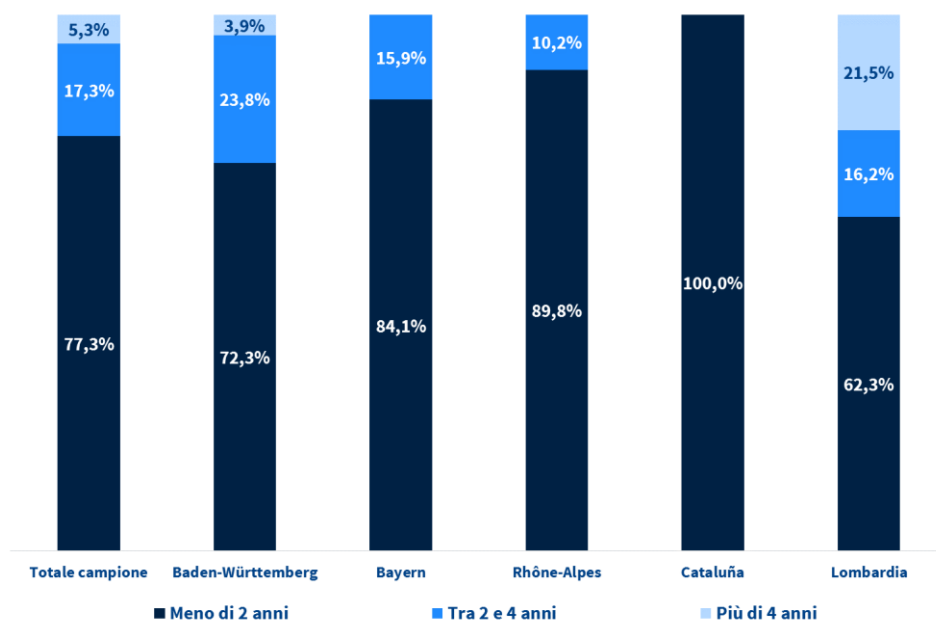
Figura 8.3 – Imprese che hanno effettuato richiesta di un permesso/autorizzazione alla Pubblica Amministrazione attraverso modalità digitali (% di imprese sul totale, 2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Anche sui tempi di rilascio delle autorizzazioni esistono forti disomogeneità tra paesi europei. Ad esempio, per ottenere una Autorizzazione Ambientale Integrata occorrono tra i 7 e i 12 mesi in Germania, da 1 a 5 anni in Italia. Una seconda autorizzazione caratterizzata da lunghi tempi di rilascio è il Piano Attuativo edilizio. Mentre in Cataluña passano meno di due anni tra la decisione di aprire un nuovo stabilimento e la sua messa in opera, per il 21,5% delle imprese lombarde occorrono più di quattro anni (figura 8.4).

Figura 8.4 – Tempi necessari per l’apertura di un nuovo stabilimento (% di imprese sul totale, 2013)

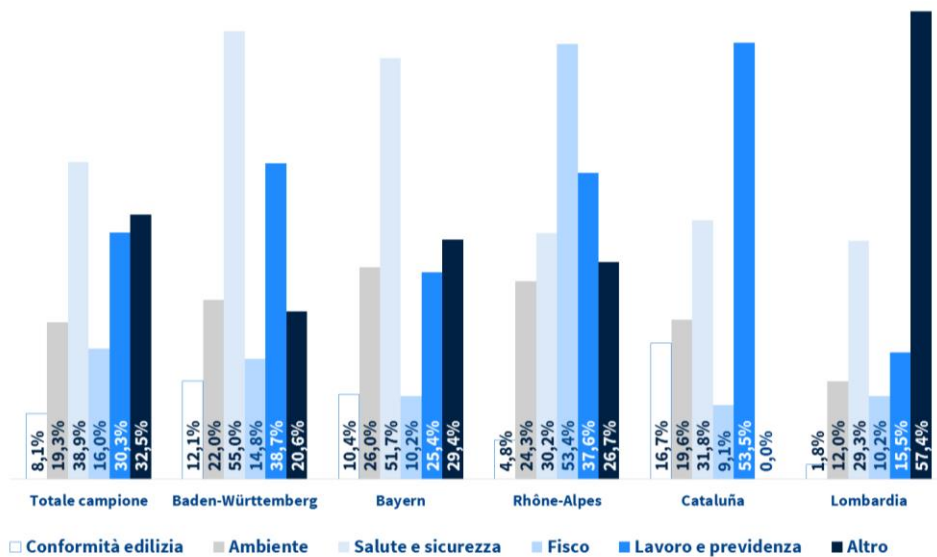


Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Analizziamo infine i risultati relativi ai controlli della Pubblica Amministrazione, in riferimento ai cinque principali ambiti di regolamentazione dell’attività di impresa: conformità edilizia, ambiente, salute e sicurezza sul lavoro, fisco, lavoro e previdenza. Le figure 8.5 e 8.6 evidenziano come nelle regioni a maggiore incidenza della burocrazia sul fatturato (ovvero, Baden-Württemberg, Bayern e Rhône-Alpes) i controlli siano generalmente più diffusi, sia a livello di singolo ambito, sia come numero complessivo nei cinque ambiti indicati<sup>32</sup>. Questi risultati non sono tuttavia di facile interpretazione, in assenza di un dato relativo alle tempistiche associate: se da un lato una supervisione più capillare sicuramente rappresenta un costo per le imprese, dall’altro può essere il segnale di una maggiore efficienza della Pubblica Amministrazione.

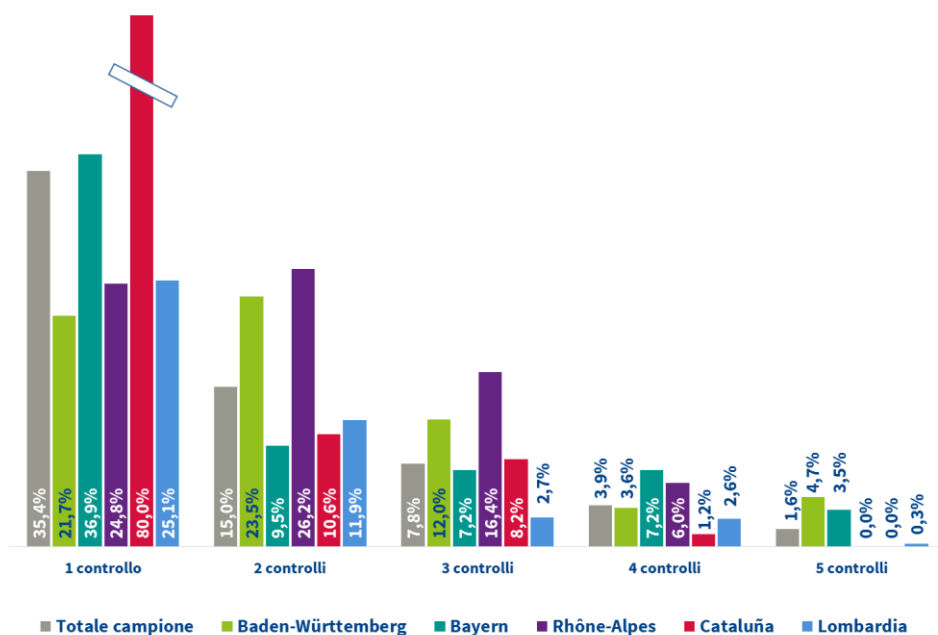
<sup>32</sup> Dalla figura 8.6 sono state escluse le risposte delle imprese che indicavano “altro”.

Figura 8.5 - Imprese che sono state soggette a controlli da parte della Pubblica Amministrazione nel corso dell'anno (% di imprese sul totale, risposte multiple, 2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

Figura 8.6 - Numero di controlli annuali da parte della Pubblica Amministrazione (% di imprese che riportano almeno un controllo negli ambiti indicati sul totale, 2013)



Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

# 9. Gli elementi chiave

## 9.1 Il ruolo della qualità

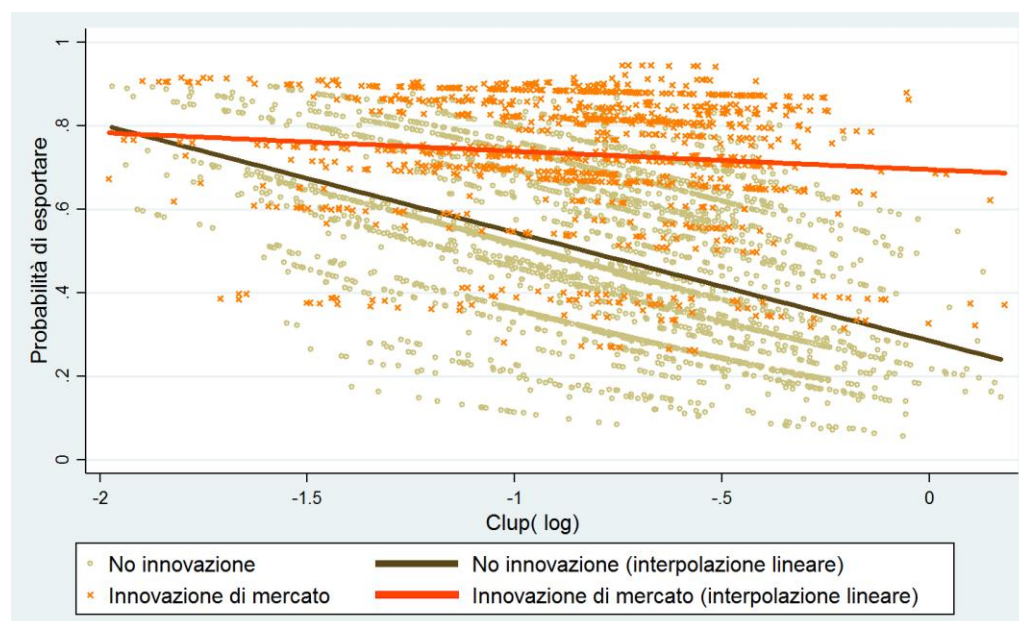
Al di là delle specifiche strategie messe in atto dalle imprese, l'indicatore sintetico più spesso utilizzato per confrontare la competitività di diverse aree è il costo del lavoro per unità di prodotto (CLUP). Tuttavia, i comportamenti d'impresa sono spesso caratterizzati da una forte eterogeneità: un "dato medio" (quale appunto un valore di CLUP calcolato sul totale imprese) fornisce una rappresentazione parziale delle reali dinamiche in atto in un tessuto produttivo, e rischia di condurre a conclusioni non corrette. Consideriamo nello specifico un'impresa altamente innovativa. Verosimilmente, tale impresa sarà caratterizzata da una struttura organizzativa (forte peso dell'unità "R&S") e una qualità della forza lavoro (altamente specializzata) tale da far aumentare il livello salariale complessivo. Nella misura in cui questa "maggiore qualità" non si riflette altrettanto perfettamente nel valore aggiunto totale, il costo del lavoro unitario di questa impresa altamente innovativa può risultare addirittura superiore rispetto a quello di un'impresa non innovativa, dando un'informazione distorta sulla loro rispettiva competitività.

Consideriamo nello specifico come si modifica la relazione tra CLUP e probabilità di esportare a seconda della "qualità dell'impresa". Per fare questo, abbiamo calcolato come varia la probabilità di esportare in funzione del costo del lavoro e della capacità innovativa dell'impresa, tenendo sempre in considerazione fattori strutturali (settori) e territoriali (effetti fissi regionali). Come ragionevole attendersi, i risultati delle analisi (disponibili su richiesta) mostrano come a un maggiore CLUP corrisponda una minore probabilità di esportare – detto in altri termini, più è alto il costo del lavoro, minore è la percentuale di imprese esportatrici. Tuttavia, questo effetto negativo tende a scomparire se tali livelli elevati di CLUP sono associati ad imprese che hanno introdotto prodotti nuovi per il mercato nel triennio 2011-2013. La figura 9.1 fornisce una rappresentazione grafica di quanto appena argomentato, e conferma come il CLUP non sia tutto per le aziende che fanno "qualità".

Ogni punto del grafico rappresenta un'impresa, caratterizzata da una determinata combinazione di CLUP (i cui valori sono misurati sull'asse orizzontale) e probabilità di esportare (asse verticale) stimata come sopra indicato. Le linee rette (definite tecnicamente, "rette di interpolazione") sintetizzano la relazione esistente tra queste due caratteristiche – nello specifico, la pendenza della retta ci dice quanto varia la probabilità di esportare al variare del CLUP, a parità di settore e territorio. Mettendo a confronto imprese che hanno introdotto prodotti nuovi per il mercato nel triennio 2011-2013 (in arancione), e imprese non innovative (in verde), si nota come le prime riescono a essere competitive a livello internazionale (ovvero, presentano una maggiore probabilità di esportare) anche in presenza di un CLUP elevato (retta di interpolazione quasi piatta). Viceversa, per le imprese non innovative un aumento del CLUP causa una diminuzione della probabilità di esportare pari a circa il 30% (retta di interpolazione inclinata di circa 30°).

Figura 9.1 – La relazione tra probabilità di esportare e CLUP a seconda della qualità di impresa (% di imprese con innovazione di mercato e % di imprese non innovative sul totale, 2013)





Fonte: Indagine Benchmark, Assolombarda Confindustria Milano Monza e Brianza

## 9.2 Caratteristiche, strategie e performance di lungo periodo

Nel corso dei precedenti capitoli abbiamo approfondito l'impatto sul fatturato delle diverse caratteristiche e strategie delle imprese manifatturiere europee, singolarmente prese. Risulta ora fondamentale capire come questi elementi, al di là di una dinamica di breve periodo, contribuiscano congiuntamente a delineare il quadro di equilibrio lungo periodo. Una volta definito il mix ottimale sulla base dei risultati ottenuti nelle analisi "in dinamica" (si vedano in proposito i quadri di approfondimento presenti nei singoli capitoli), verifichiamo dunque quali siano i comportamenti che effettivamente influiscono sulla probabilità di collocarsi su un livello di fatturato al di sopra della mediana (analisi di "stato stazionario"), indipendentemente dalla composizione settoriale e dimensionale dei sistemi produttivi, e dalla collocazione geografica delle imprese.

La tabella 9.1 riporta i risultati dell'analisi di lungo periodo, condotta tenendo in considerazione fattori strutturali (dimensione d'impresa e settori) e territoriali (effetti fissi regionali). Le variabili sono state organizzate seguendo l'ordine di presentazione del rapporto. I dati evidenziano come, nell'equilibrio di lungo periodo, gli elementi chiave siano:

- Il grado di apertura internazionale e di digitalizzazione
- La presenza politiche di remunerazione basate su performance
- La specifica struttura di governance dell'impresa

Tabella 9.1 – L’impatto di caratteristiche e strategie d’impresa sulla crescita di lungo periodo

VARIABILI		Reg
		Fatturato (mediana)
<b>Organizzazione</b>	<b>Bonus</b>	0,309 **
		-0,157
	<b>Decentralizzazione</b>	-0,012
		-0,161
	<b>Gestione familiare</b>	-0,508 ***
	-0,137	
<b>Qualità della forza lavoro</b>	<b>Formazione</b>	0,109
		-0,144
	<b>Laureati</b>	0,007
		-0,005
<b>Innovazione</b>	<b>R&amp;S</b>	0,012
		-0,164
	<b>Upgrading funzionale</b>	0,102
		-0,154
	<b>Upgrading relazionale</b>	0,129
		-0,156
	<b>Digitalizzazione</b>	0,360 *
	-0,188	
	<b>Protezione della proprietà intellettuale</b>	0,021
	-0,216	
<b>Internazionalizzazione</b>	<b>Export</b>	0,626 ***
		0,176
	<b>Export extra-UE</b>	-0,192
		0,179
	<b>GVC</b>	0,353 **
	0,158	
Osservazioni		539

Nota: La tabella riporta i coefficienti di regressione e gli associati standard error (in corsivo). La variabile dipendente e la metodologia empirica utilizzata è riportata in testa alla colonna. Quali variabili di controllo sono stati inseriti effetti fissi settoriali (NACE 2 digit), dimensionali (10-49 addetti, 50-259 addetti, >250 addetti) ed effetti fissi regionali.

\* denota coefficiente significativo con un livello di confidenza del 10%

\*\* denota coefficiente significativo con un livello di confidenza del 5%

\*\*\* denota coefficiente significativo con un livello di confidenza dell’1%

Nello specifico, l’attività di export ha un impatto del 62,6% sulla probabilità di collocarsi su livelli di fatturato superiori alla mediana, mentre una partecipazione strutturata ed efficiente alle catene del valore globali influisce per il 35,3%.

Non risultano invece significativi nel lungo periodo i processi di *upgrading relazionale* e *upgrading funzionale*, nonostante il rispettivo ruolo sulla crescita del fatturato e della produttività osservati nell’approfondimento 4. E’ d’altro canto ragionevole ipotizzare che entrambi questi fattori da un lato permettano guadagni immediati in termini di maggiore efficienza operativa, dall’altro si traducano in una ristrutturazione permanente delle attività, i cui effetti sono già scontati nelle strategie che abilitano (quale ad esempio una partecipazione qualificata alle GVC).

Anche la protezione dell’attività intellettuale ha un impatto esclusivamente sulla dinamica del fatturato (pari, ricordiamo, al +2%), ma non sui livelli, mentre si conferma l’importanza di dotarsi di strumenti digitali coerenti con Industry 4.0 (impatto stimato: +36%) e di attuare politiche di remunerazione del management basate su performance (impatto

stimato: +31%).

Dal punto di vista della forza lavoro, abbiamo sottolineato al capitolo 4 come qualità e formazione portino ad un aumento della produttività più che del fatturato. Non sorprende dunque l'assenza di effetti significativi anche sui livelli di equilibrio di lungo periodo. Vale inoltre quanto già detto a proposito dei processi di *upgrading*: è possibile che l'effetto di queste due caratteristiche sia già "incorporato" in strategie come l'attività di export. Consideriamo infine il ruolo della governance. Anche nel lungo periodo una maggiore o minore decentralizzazione delle decisioni non appare determinante. Quello che costituisce effettivamente un freno allo sviluppo delle imprese, è piuttosto una gestione completamente accentrata nelle mani dei soggetti proprietari (impatto stimato: -50,8%).

Elenco ricerche pubblicate:

- “Best practice e limiti da superare per il rilancio delle imprese M3 (Medie, Manifatturiere, Multinazionali)” N° 01/2015
- ““Far volare” le PMI con nuove competenze manageriali” N° 02/2015
- “L’accessibilità dei Comuni della Città Metropolitana di Milano e della Provincia di Monza e Brianza” N° 03/2015
- “Tre anni di formazione continua a Milano: i progetti Territoriali finanziati da Fondimpresa dal 2010 al 2012” N° 04/2015
- “E-Government: tra aspettative e realtà” N° 05/2015
- “Alternanza scuola-lavoro: le condizioni per il successo” N° 01/2016
- “L’accessibilità dei Comuni della Città Metropolitana di Milano e della Provincia di Monza e Brianza. Focus sull’accessibilità agli ambiti produttivi di cinque Comuni” N° 02/2016
- “Modelli di partenariato didattico università-impresa” N° 03/2016

[www.assolombarda.it](http://www.assolombarda.it)  
[www.farvolaremilano.it](http://www.farvolaremilano.it)  
[www.assolombardanews.it](http://www.assolombardanews.it)

