



ASSOLOMBARDA

# Best practice e limiti da superare per il rilancio delle imprese M3: Prima evidenza dall'indagine Benchmark

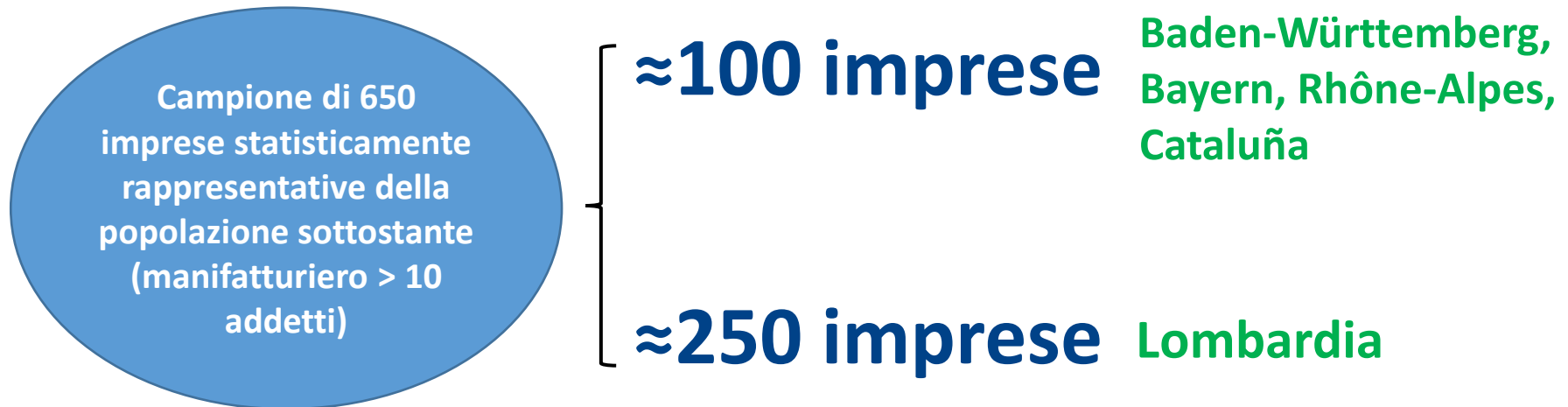
9 giugno 2015

**Carlo Altomonte – Università Bocconi & Bruegel**

- **L'indagine**
- **Il campione**
- **I risultati preliminari dell'indagine**
  - **Struttura finanziaria**
  - **Internazionalizzazione**
  - **Innovazione**
  - **Managerialità**
- **Implicazioni per la performance di impresa**

# Indagine Benchmark

> **100** variabili quali/quantitative misurate su



Obiettivi:

- identificare strategie e performance delle **imprese manifatturiere** lombarde vs. altre regioni comparabili in Europa (**benchmark territoriale**)
- comparare nel tempo l'evoluzione delle caratteristiche d'impresa vs. una versione regionalizzata del dataset EFIGE – 2009 (**benchmark temporale**)

# I contenuti dell'indagine

- Questionario di circa 100 domande quali-quantitative, relative a :
  - Managerialità e organizzazione aziendale
  - Occupazione
  - Formazione e qualità della forza lavoro
  - Innovazione e R&S
  - Internazionalizzazione
  - Credito e struttura finanziaria
  - Contesto operativo
  - Semplificazione amministrativa
- Interviste effettuate nel periodo marzo-aprile 2015 da GFK-Eurisko, società di rilevazione specializzata operante a livello europeo
- Dati riferiti al 2013 con specifiche domande relative al confronto pre-crisi, integrati successivamente con informazioni tratte da bilancio (Amadeus)
- Possibilità di confronto con i dati EFIGE (2009), regionalizzati e riponderati allo stesso livello territoriale

Aggiornamento su base regionale delle informazioni raccolte tramite l'indagine EFIGE e nuovi dati sui cambiamenti intervenuti alle strategie d'impresa durante la crisi

I nuovi dati nonchè il confronto tra le due indagini permettono di derivare in maniera più accurata implicazioni di policy

# Il campione

- 645 imprese manifatturiere con più di 10 addetti
- Circa 100 interviste su ogni regione europea, con sovracampionamento specifico su Lombardia (target 250 imprese) con inserimento delle 50 imprese partecipanti al progetto «Focus Group Medie Imprese»

	Imprese intervistate
Lombardia	241
Cataluña	103
Baden-Württemberg	100
Bayern	100
Rhône-Alpes	101
<b>TOTALE IMPRESE</b>	<b>645</b>

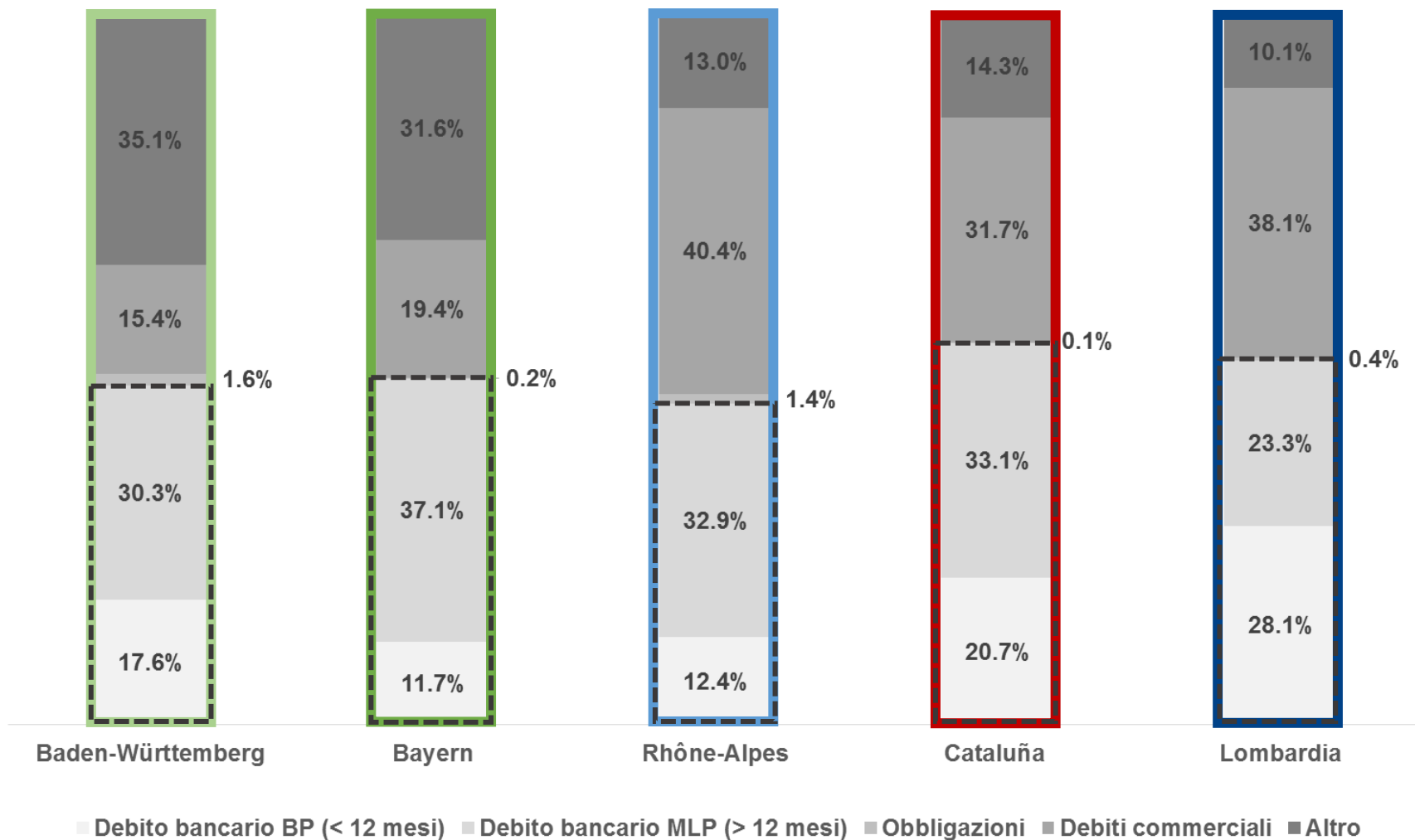
- L'indagine
- Il campione
- **I risultati preliminari dell'indagine**
  - **Struttura finanziaria**
  - Internazionalizzazione
  - Innovazione
  - Managerialità
- Implicazioni per la performance di impresa

- **Patrimonializzazione:** capitale proprio su totale attivo
- **Composizione del debito:** struttura del passivo per strumenti di debito posseduti
- **Strumenti di finanziamento esterno:** % di imprese che riportano utilizzo dei seguenti strumenti di finanziamento esterno: azioni, Private Equity, debito bancario di breve periodo (> 12 mesi), debito bancario di medio-lungo periodo (> 12 mesi)

	Azioni		Private Equity		Debito bancario BP (< 12 mesi)		Debito bancario MLP (> 12 mesi)	
	<i>media</i>	<i>s.d.</i>	<i>media</i>	<i>s.d.</i>	<i>media</i>	<i>s.d.</i>	<i>media</i>	<i>s.d.</i>
<b>Baden-Württemberg</b>	0.015	0.124	0.023	0.151	0.259	0.440	0.362	0.483
<b>Bayern</b>	0.017	0.129	0.039	0.195	0.227	0.421	0.506	0.502
<b>Rhône-Alpes</b>	0.024	0.152	0.069	0.254	0.280	0.451	0.585	0.495
<b>Cataluña</b>	0.008	0.092	0.011	0.105	0.286	0.454	0.410	0.494
<b>Lombardia</b>	-	-	0.004	0.066	0.406	0.492	0.523	0.501

# Composizione del debito

La struttura del passivo  
(% medie, 2013)

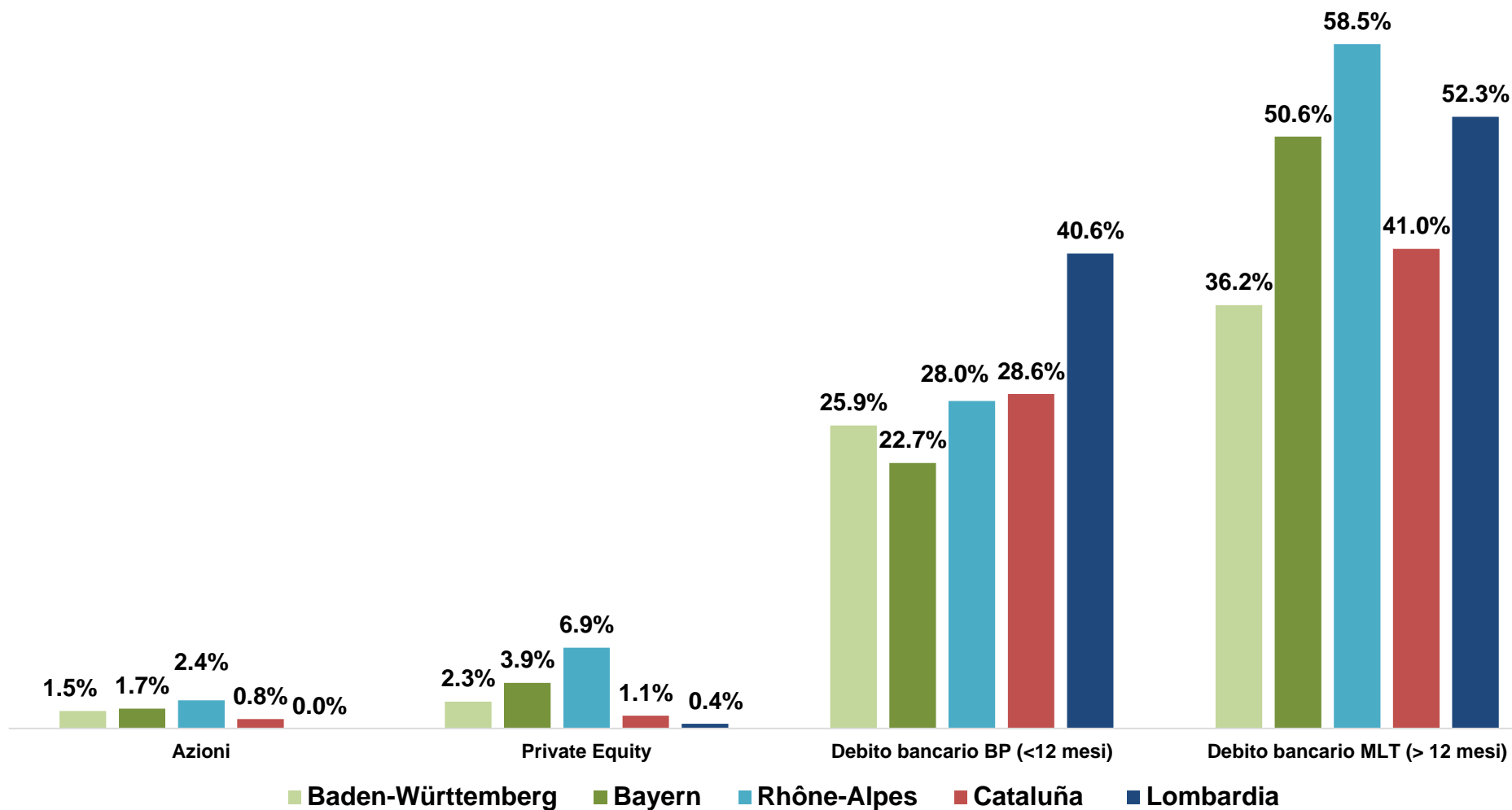


Fonte: Tableau de bord Assolombarda su dati Indagine Benchmark  
Nota: campione di imprese manifatturiere con più di 10 addetti

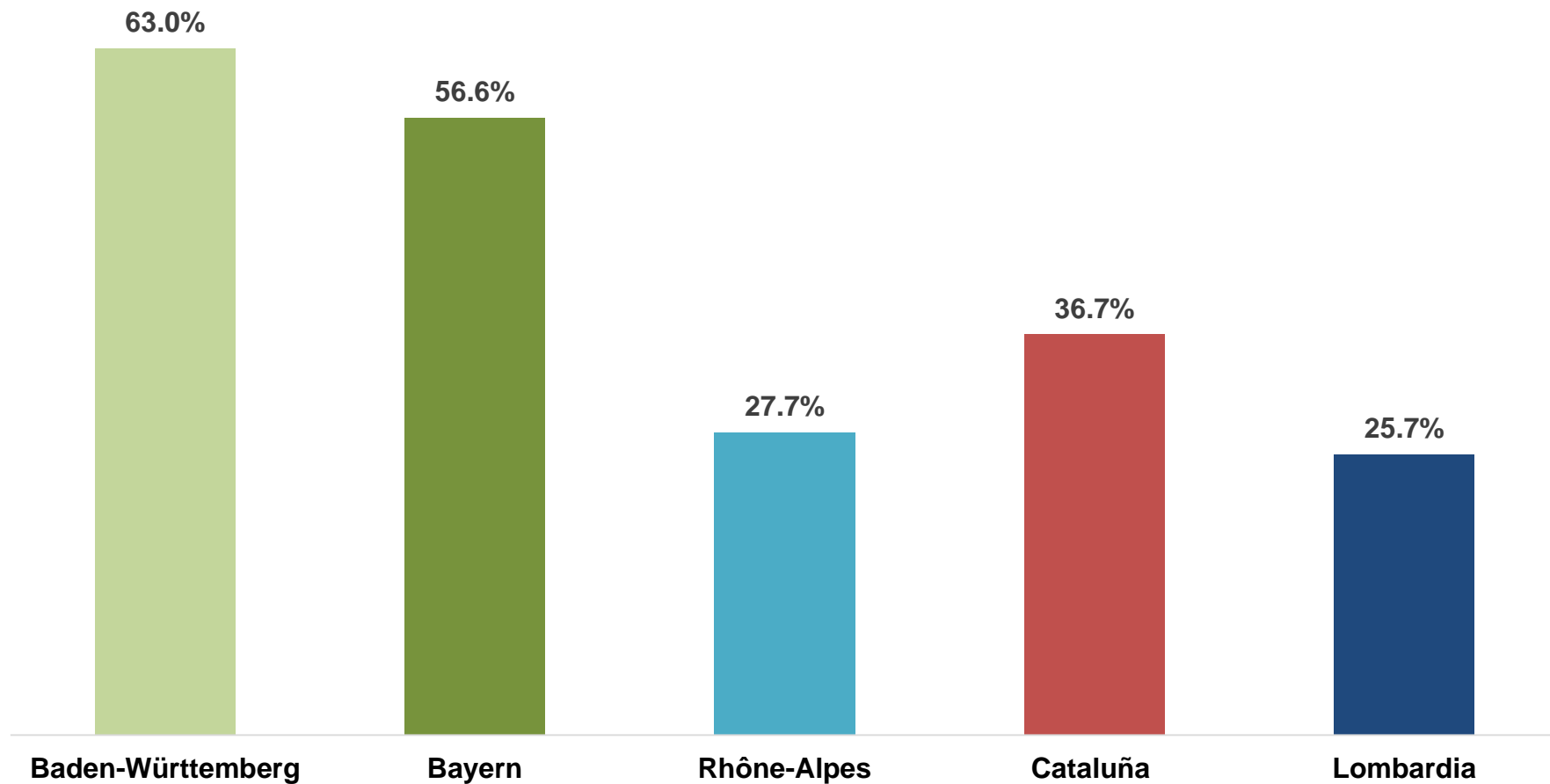


# Strumenti di finanziamento esterno

Propensione all'utilizzo di strumenti di finanziamento esterno  
(% di imprese, 2013)



## Capitale proprio su totale attivo (% media, 2013)

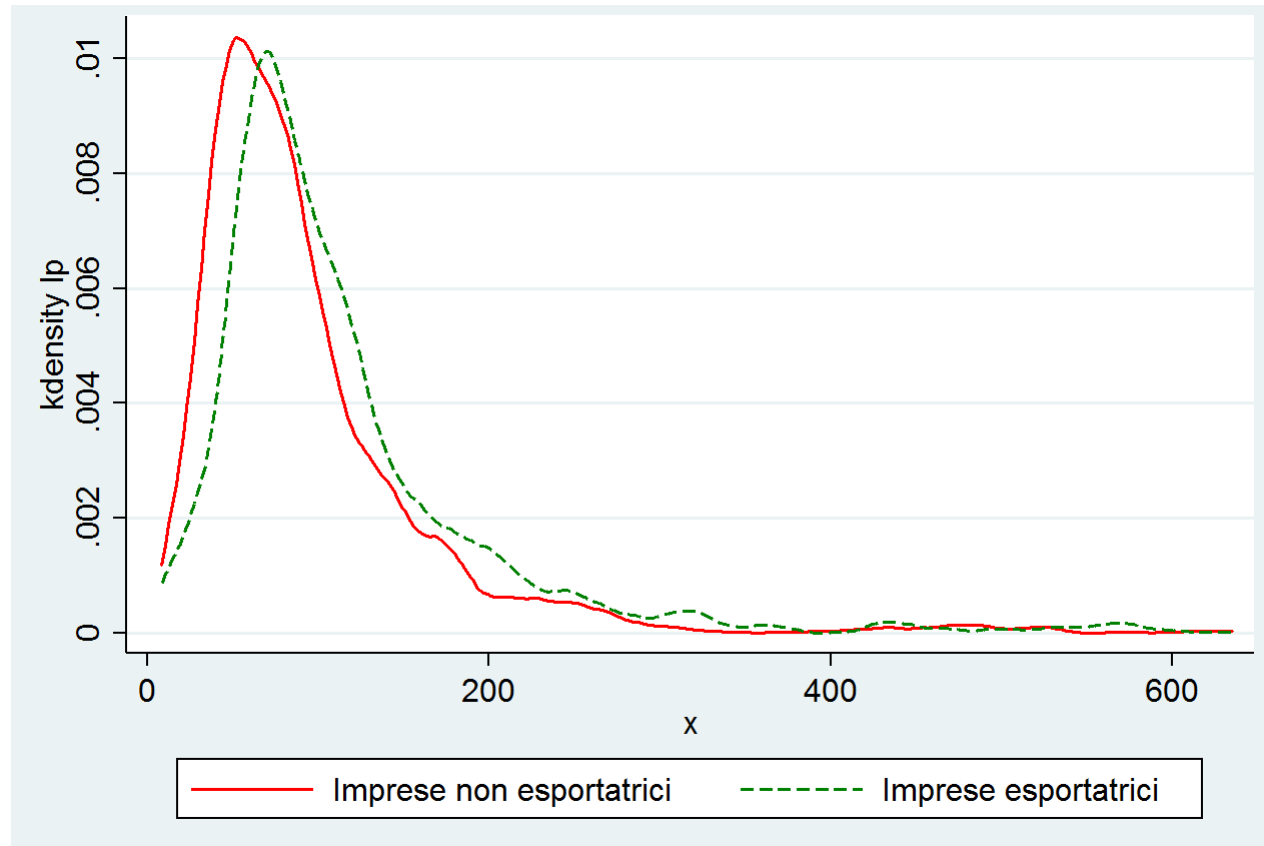


- L'indagine
- Il campione
- **I risultati preliminari dell'indagine**
  - Struttura finanziaria
  - **Internazionalizzazione**
  - Innovazione
  - Managerialità
- Implicazioni per la performance di impresa

- **Imprese non esportatrici:** imprese non esportatrici o con attività di esportazione occasionale
- **Imprese esportatrici:** imprese con attività di esportazione sistematica, direttamente dall'Italia
- **Esportatrici globali:** imprese esportatrici su almeno un paese extra-UE
- **FDI:** imprese che realizzano almeno parte dell'attività produttiva attraverso affiliate / controllate estere o attraverso quote di minoranza / joint venture all'estero

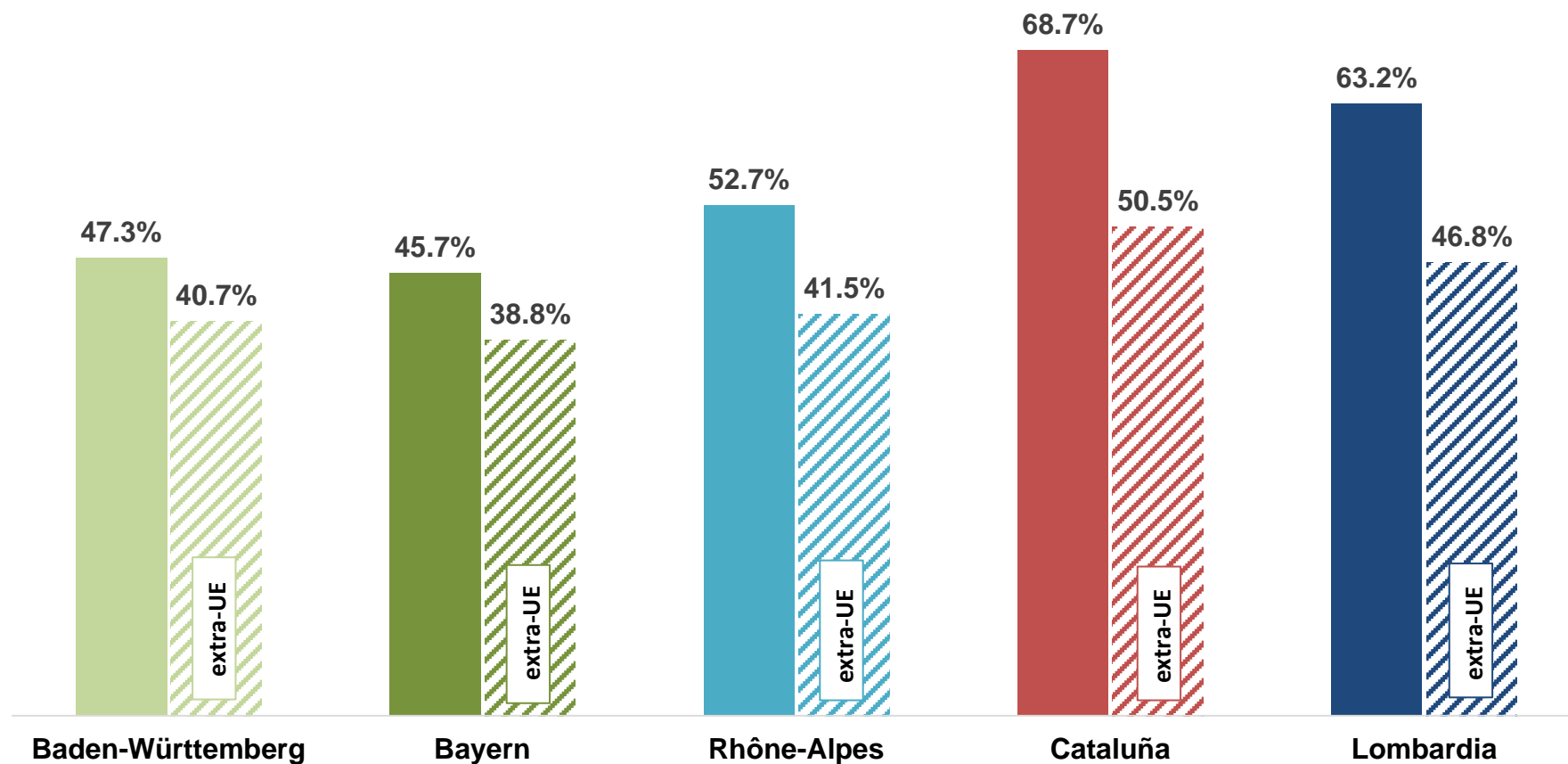
	Imprese non esportatrici		Imprese esportatrici		Esportatrici globali		FDI	
	<i>media</i>	<i>s.d.</i>	<i>media</i>	<i>s.d.</i>	<i>media</i>	<i>s.d.</i>	<i>media</i>	<i>s.d.</i>
Baden-Württemberg	0.555	0.500	0.420	0.496	0.407	0.494	0.047	0.212
Bayern	0.643	0.481	0.343	0.477	0.388	0.490	0.053	0.225
Rhône-Alpes	0.539	0.501	0.424	0.497	0.415	0.495	0.118	0.324
Cataluña	0.458	0.501	0.490	0.502	0.505	0.502	0.058	0.235
Lombardia	0.406	0.492	0.569	0.496	0.468	0.500	0.021	0.144

## Produttività del lavoro: imprese esportatrici e non esportatrici a confronto (totale campione, 2013)



# Le imprese esportatrici (margine estensivo)

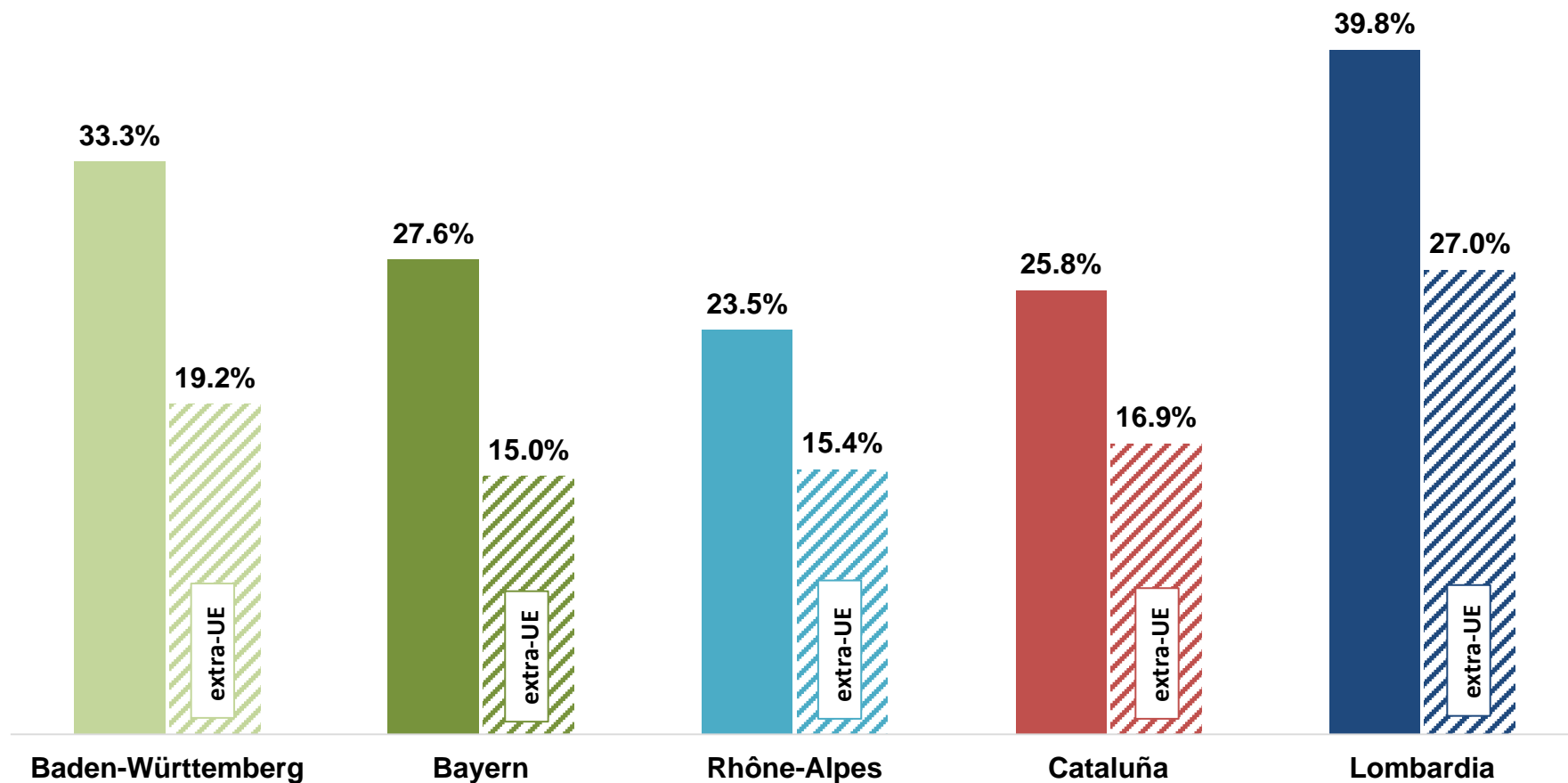
Imprese manifatturiere esportatrici  
(% di imprese, 2013)



# Le imprese esportatrici

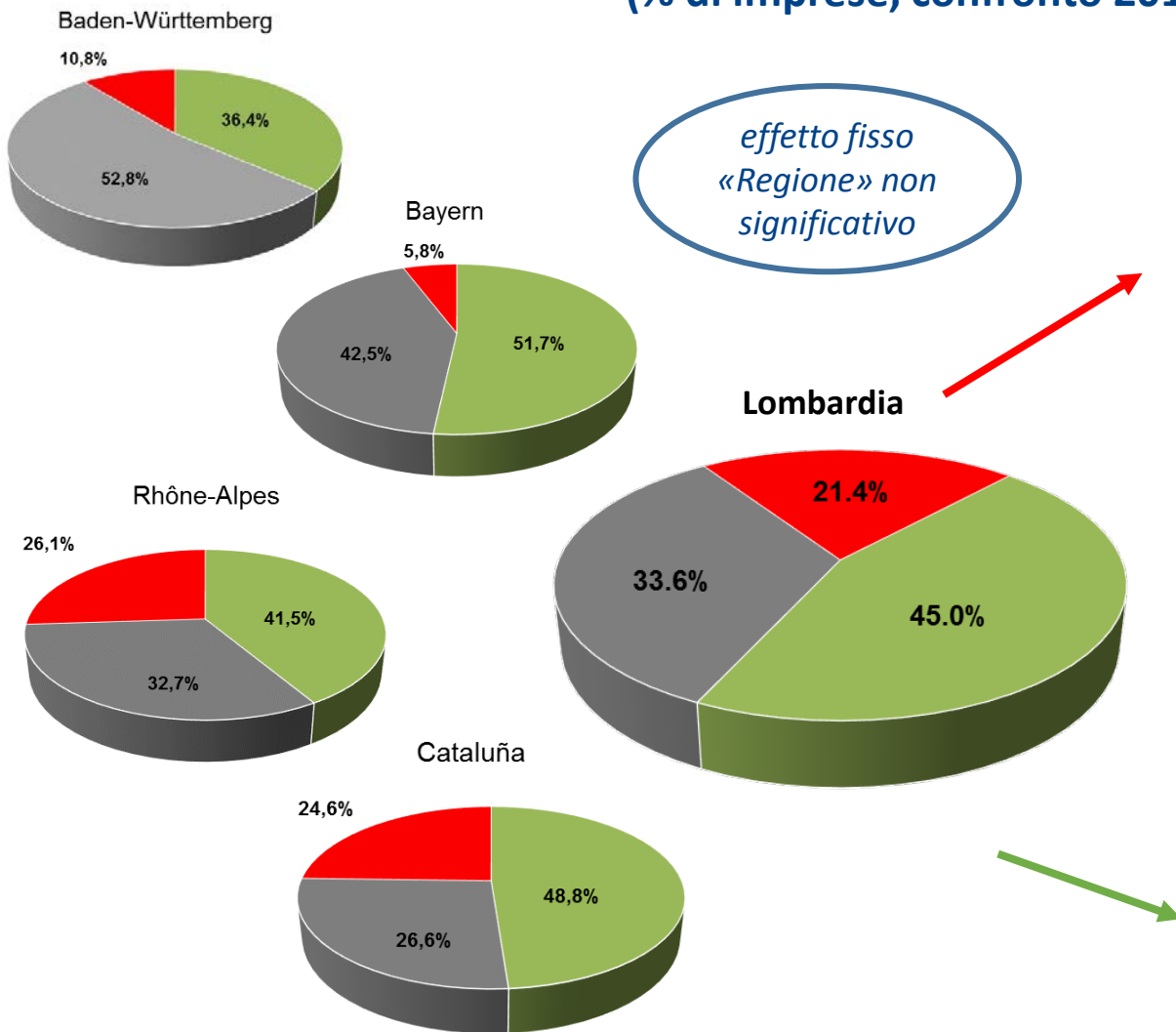
(margine intensivo)

Il fatturato estero del manifatturiero  
(quota % sul fatturato totale, 2013)



# La quota di fatturato extra-UE

Variatione della quota di fatturato estero extra-UE rispetto al pre-crisi  
(% di imprese, confronto 2013 – pre-crisi)



<b>Addetti</b>	47
<b>Addetti (no weight)</b>	63
<b>Var % addetti (pre-crisi)</b>	-3.8%
<b>Produttività del lavoro</b>	93.7
<b>Dim. finanziaria (migl. €)</b>	3404

<b>Addetti</b>	50
<b>Addetti (no weight)</b>	104
<b>Var % addetti (pre-crisi)</b>	0.4%
<b>Produttività del lavoro</b>	118.6
<b>Dim. finanziaria (migl. €)</b>	12210

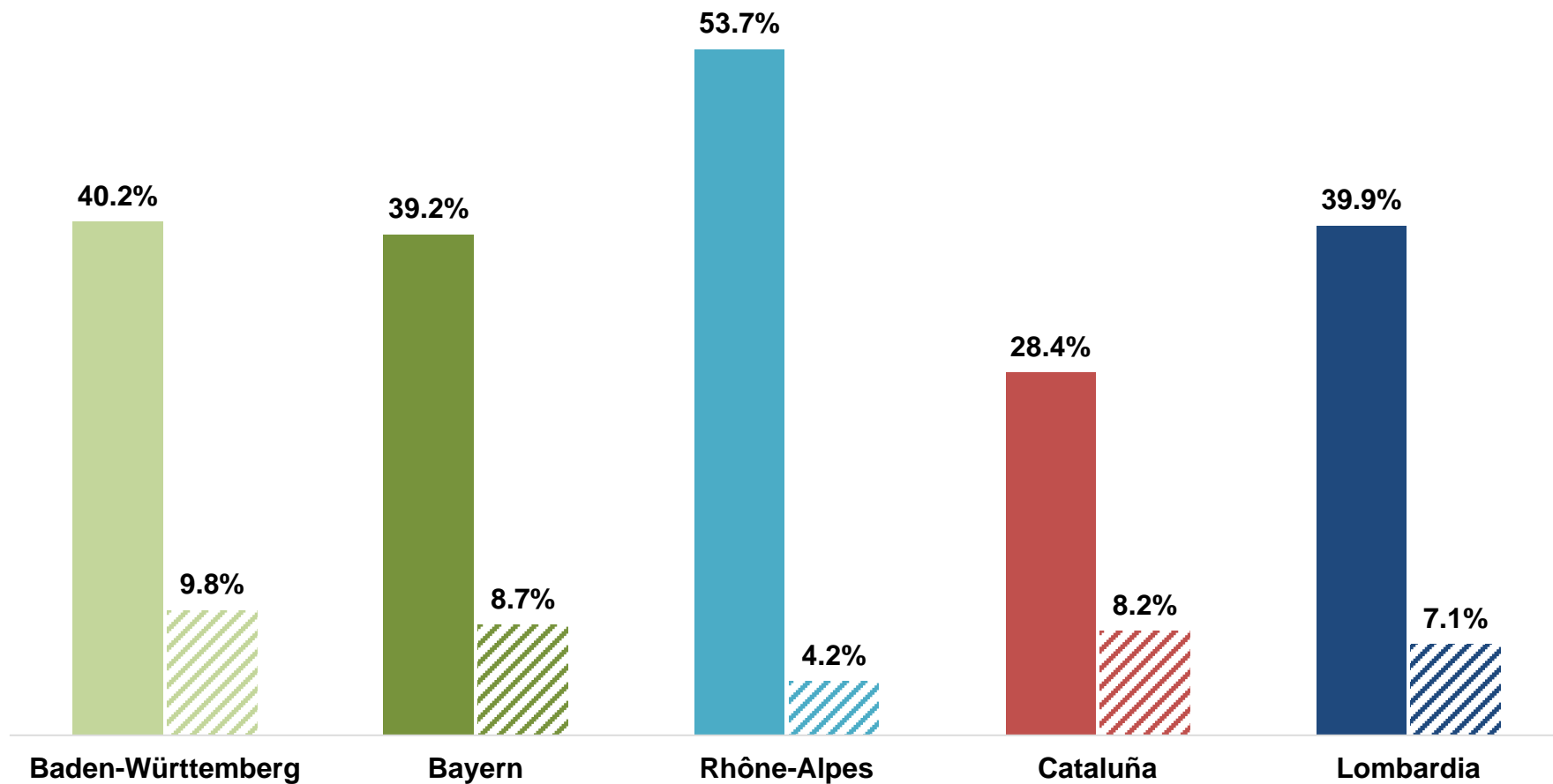


- L'indagine
- Il campione
- **I risultati preliminari dell'indagine**
  - Struttura finanziaria
  - Internazionalizzazione
  - **Innovazione**
  - Managerialità
- Implicazioni per la performance di impresa

- **Attività di R&S: imprese con attività di R&S nel triennio 2011-2013**
- **Investimenti in R&S: quota media di investimento in R&S in percentuale del fatturato nel triennio 2011-2013**
- **Brevetti e tutela della proprietà intellettuale: imprese che hanno richiesto almeno un brevetto / registrato almeno un marchio / registrato almeno un design industriale / richiesto almeno un copyright nel triennio 2011-2013**

	Attività di R&S		Investimenti in R&S		Brevetti e tutela della proprietà intellettuale	
	<i>media</i>	<i>s.d.</i>	<i>media</i>	<i>s.d.</i>	<i>media</i>	<i>s.d.</i>
Baden-Württemberg	0.402	0.493	0.098	0.141	0.214	0.412
Bayern	0.392	0.491	0.087	0.113	0.218	0.415
Rhône-Alpes	0.537	0.501	0.043	0.048	0.256	0.438
Cataluña	0.284	0.453	0.082	0.086	0.284	0.453
Lombardia	0.399	0.491	0.071	0.090	0.076	0.266

## La R&S nel manifatturiero (% di imprese e % media di investimento su fatturato, 2011-2013)

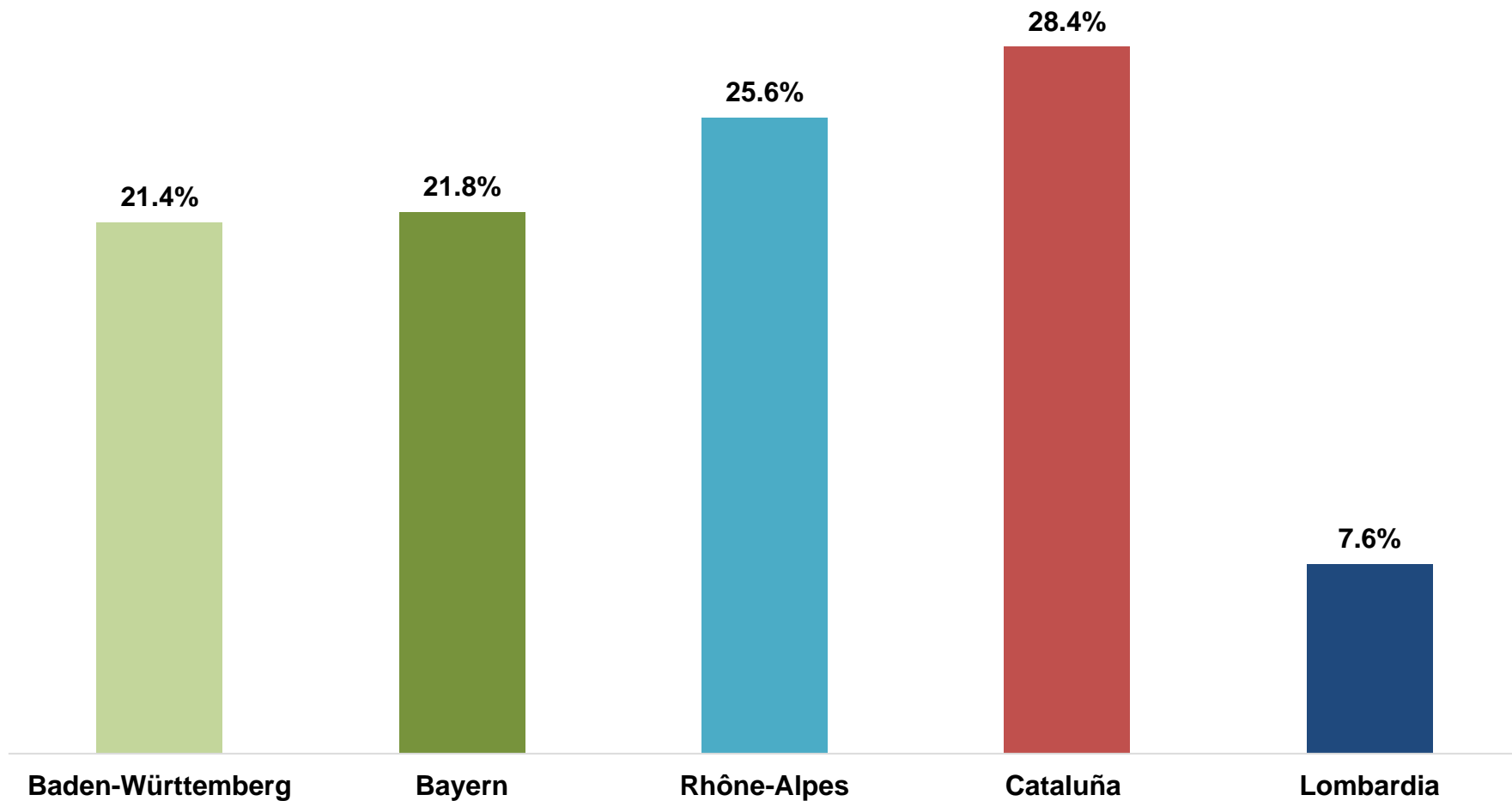


 Imprese che dichiarano attività di R&S nel triennio 2011-2013

 % media di investimento in R&S su totale fatturato nel triennio 2011-2013

# Brevetti e tutela della proprietà intellettuale

**Richieste / deposito di brevetti, marchi, design industriale e copyright  
(% di imprese, 2011-2013)**

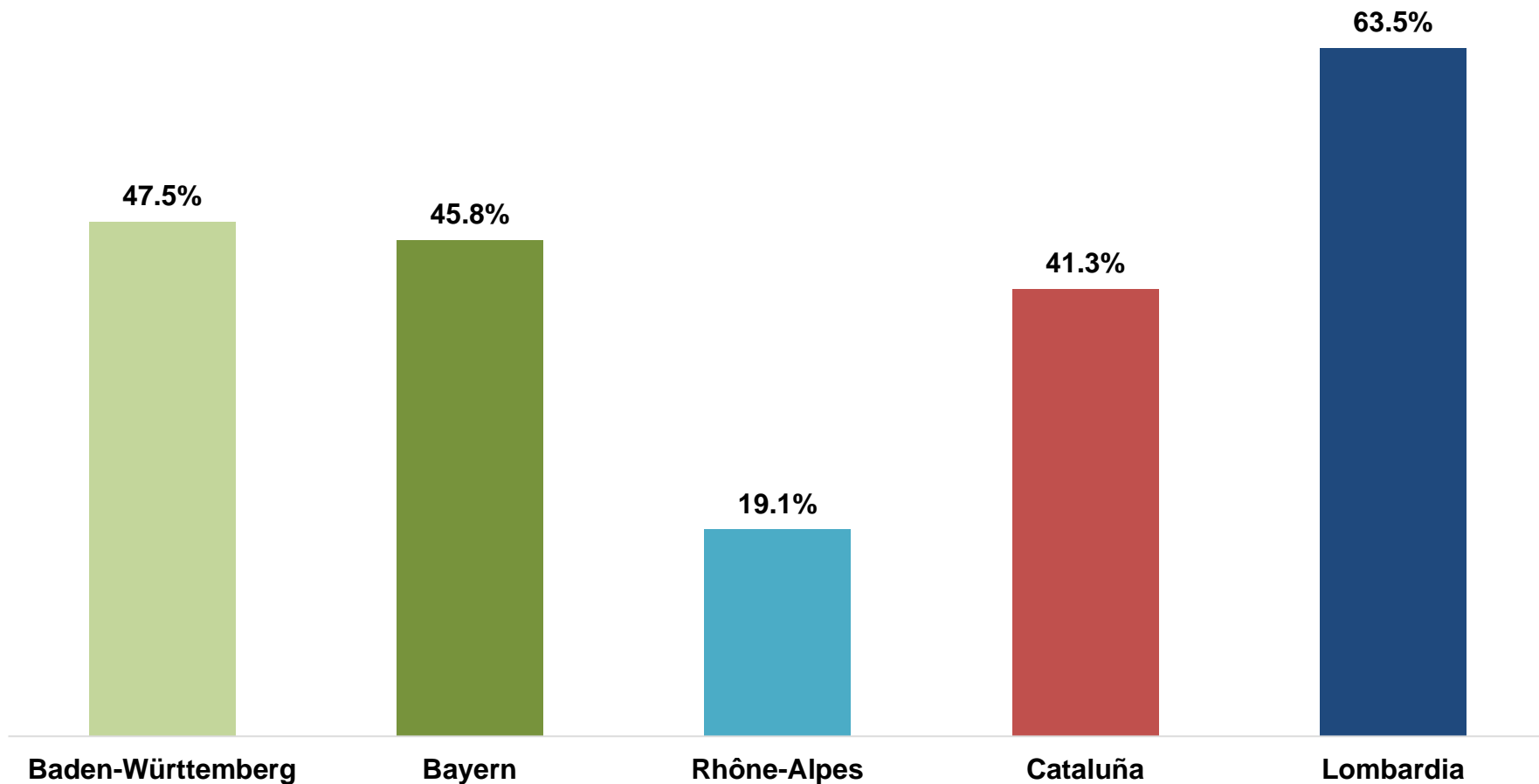


- L'indagine
- Il campione
- **I risultati preliminari dell'indagine**
  - Struttura finanziaria
  - Internazionalizzazione
  - Innovazione
  - **Managerialità**
- Implicazioni per la performance di impresa

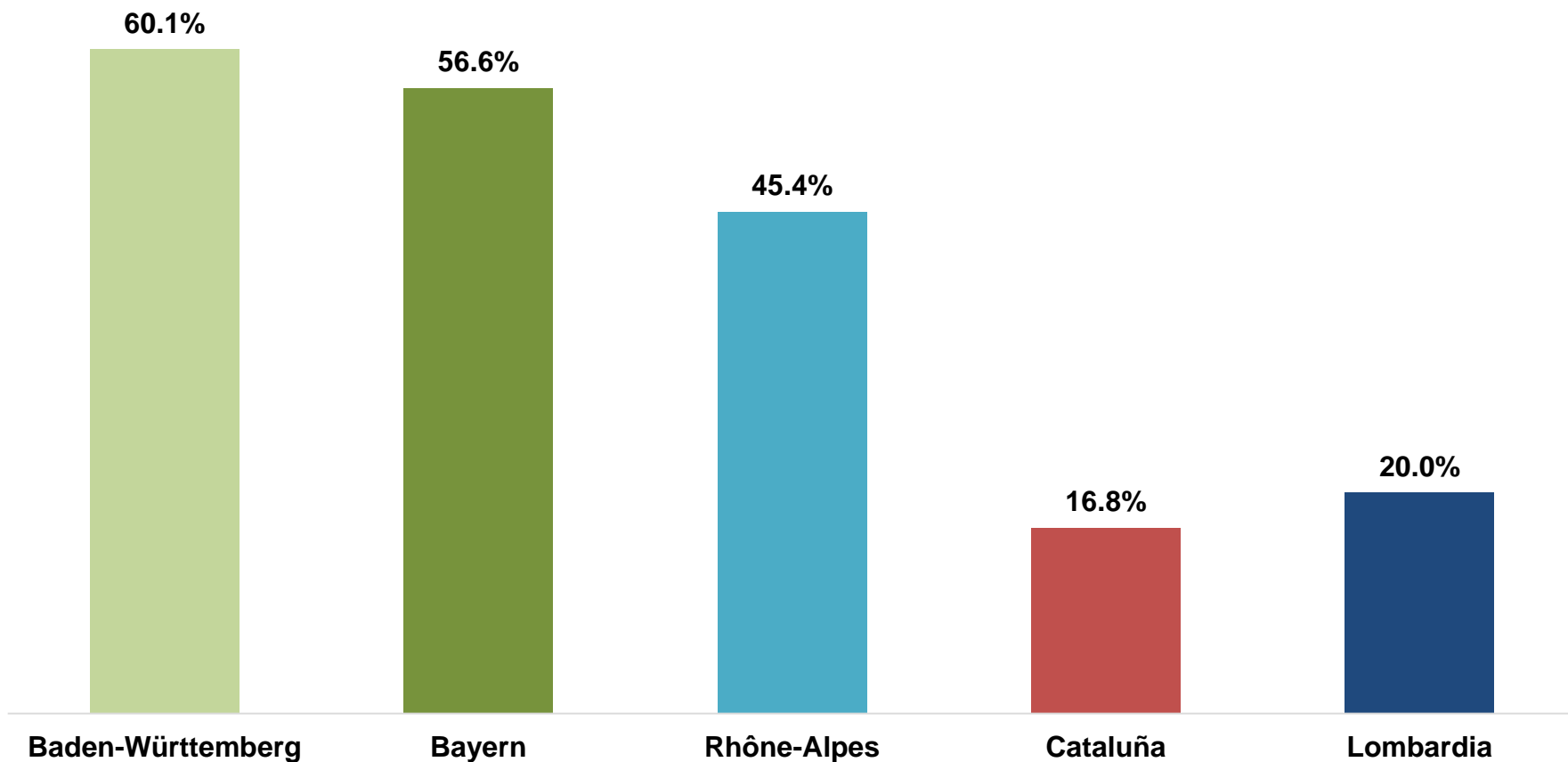
- **Gestione familiare:** imprese familiari con presenza esclusiva (100%) di manager (imprenditori, dirigenti e quadri) collegati alla famiglia proprietaria
- **Gestione decentralizzata:** imprese in cui prevalentemente i manager prendono decisioni autonome in alcune aree di business
- **Bonus:** imprese che utilizzano politiche di remunerazione per i dirigenti / manager anche basate su performance (benefit finanziari e non finanziari)

	Gestione familiare		Gestione decentralizzata		Bonus	
	<i>media</i>	<i>s.d.</i>	<i>media</i>	<i>s.d.</i>	<i>media</i>	<i>s.d.</i>
<b>Baden-Württemberg</b>	0.475	0.502	0.237	0.428	0.601	0.492
<b>Bayern</b>	0.458	0.501	0.219	0.416	0.566	0.498
<b>Rhône-Alpes</b>	0.191	0.397	0.213	0.411	0.454	0.500
<b>Cataluña</b>	0.413	0.495	0.371	0.486	0.168	0.376
<b>Lombardia</b>	0.635	0.483	0.146	0.353	0.200	0.401

**Aziende familiari con management esclusivamente collegato alla famiglia proprietaria  
(% di imprese, 2013)**



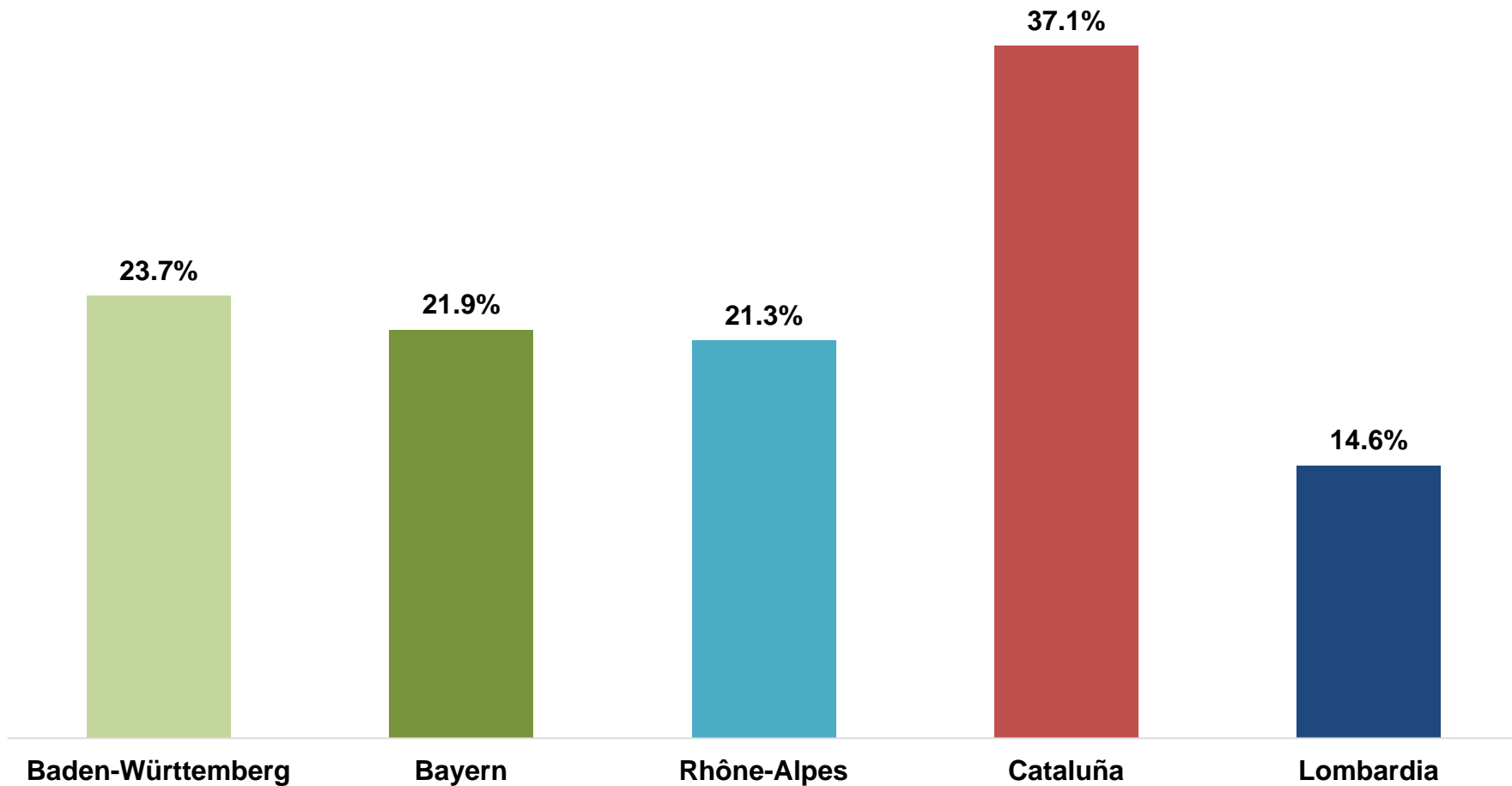
## Remunerazione basata su performance (bonus/produttività) (% di imprese, 2013)





# Gestione decentralizzata

Gestione decentralizzata  
(% di imprese, 2013)



# Problema dimensionale o gestionale?

- Quanto dei dati in precedenza analizzati dipendono dalla particolare composizione dimensionale e settoriale della Lombardia rispetto alle altre regioni europee?
- Valutiamo se esiste un 'effetto fisso' regionale significativo in termini di scelte manageriali rispetto ad un benchmark (Baden-Württemberg), una volta controllato per dimensione e settore d'attività d'impresa

	Gestione familiare		Gestione decentralizzata		Bonus	
	coefficiente	std. error	coefficiente	std. error	coefficiente	std. error
<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>

La tabella riporta i coefficienti di regressione e gli associati standard error (in corsivo). La variabile dipendente è riportata in testa a ciascuna colonna. Quale benchmark per la stima di effetti fissi territoriali è stata considerata la regione Baden-Württemberg. Quali ulteriori variabili di controllo, sono stati inseriti effetti fissi settoriali (Ateco 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%.

- L'indagine
- Il campione
- I risultati preliminari dell'indagine
  - Struttura finanziaria
  - Internazionalizzazione
  - Innovazione
  - Managerialità
- **Implicazioni per la performance di impresa**

# L'effetto «Regione» sulla crescita

- Anche qui valutiamo se esiste un 'effetto fisso' regionale significativo sulla crescita del fatturato 2011/13 rispetto ad un benchmark (Baden-Württemberg), in aggiunta a quello indotto da dimensione e settore d'attività d'impresa

	<b>Fatturato (CAGR 2001-2013)</b>	
	coefficiente	std. error
<b>Addetti (log)</b>	0.003	<i>0.005</i>
<b>Bayern</b>	0.016	<i>0.014</i>
<b>Rhône-Alpes</b>	0.007	<i>0.014</i>
<b>Cataluña</b>	-0.018	<i>0.013</i>
<b>Lombardia</b>	-0.024 **	<i>0.012</i>

La tabella riporta i coefficienti di regressione e gli associati standard error (in corsivo). La variabile dipendente è riportata in testa alle colonne. Quale benchmark per la stima di effetti fissi territoriali è stata considerata la regione Baden-Württemberg. Quali ulteriori variabili di controllo, sono stati inseriti effetti fissi settoriali (Ateco 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%.

# Le determinanti della crescita

VARIABILI	<i>Ordered Probit</i> <b>Fatturato (quartili)</b>	<i>Reg</i> <b>Fatturato (CAGR 2011-2013)</b>
Imprese esportatrici	0.531 *** <i>0.134</i>	-0.006 <i>0.010</i>
Esportatrici globali	0.176 <i>0.133</i>	0.004 <i>0.010</i>
FDI	0.556 ** <i>0.234</i>	-0.009 <i>0.015</i>
Attività di R&S	-0.150 <i>0.121</i>	0.002 <i>0.009</i>
Brevetti	0.403 *** <i>0.157</i>	0.020 ** <i>0.011</i>
Industry 4.0	0.634 *** <i>0.128</i>	-0.003 <i>0.009</i>
Gestione familiare	-0.439 *** <i>0.099</i>	0.004 <i>0.007</i>
Gestione decentralizzata	0.219 ** <i>0.114</i>	-0.006 <i>0.008</i>
Bonus	0.276 ** <i>0.113</i>	0.015 ** <i>0.008</i>
Osservazioni	564	532

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, settoriali (macro-settore HT, MHT, MLT, LT). Nella regressione lineare sono stati considerati anche effetti fissi per classe dimensionale (10-50, 50-250, > 250).

\* 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%.

Fonte: Tableau de bord Assolombarda su dati Indagine Benchmark

Nota: campione di imprese manifatturiere con più di 10 addetti

# In sintesi

- Le imprese manifatturiere lombarde negli ultimi due anni hanno registrato una crescita in termini di fatturato in media **inferiore di 2 punti percentuali** rispetto al benchmark, anche tenendo conto di diversa composizione dimensionale e settoriale
- Questo nonostante una rilevante quota di fatturato esportato, soprattutto extra-UE, sia aumentata per circa la metà delle imprese lombarde rispetto al pre-crisi
- Al di là dei noti fattori di contesto, l'indagine mostra che vi sono alcuni elementi specifici della strategia d'impresa che, se migliorati, potrebbero compensare questo gap di crescita.
- In particolare, i seguenti elementi sembrano essere critici:
  - **Patrimonializzazione**
  - **Brevetti e tutela della proprietà intellettuale**
  - **Gestione delle risorse umane**

# In sintesi

- La **patrimonializzazione** delle imprese lombarde è inferiore alla media europea (25% vs. 40% del benchmark), ma la stessa è una componente importante della capacità di esportare: la patrimonializzazione delle imprese lombarde che sono riuscite ad aumentare l'export durante la crisi è pari al **41%**, quasi il doppio della media regionale.
- La **capacità di brevettare** è un altro tema critico: pur avendo attività di R&S simili alla media europea, solo il 7% delle imprese lombarde registra un brevetto/marchio (vs. una media europea di oltre il 20%). Questo pesa in termini di crescita del fatturato in maniera significativa per circa **2 punti percentuali**.
- Nella **gestione delle risorse umane** le imprese lombarde sono le meno propense a legare i salari alla performance individuale (lo fa solo il 20% delle imprese, a fronte di una media europea del 37%, con la Germania al 60%). Le ragioni potrebbero essere legate alla regolamentazione nazionale del mercato del lavoro, ma questo pesa significativamente in termini di crescita di fatturato per circa **1,5 punti percentuali**
- Infine risulta evidente nei dati l'importanza di dotarsi di **infrastrutture tecnologiche digitali** coerenti con la prossima rivoluzione industriale (Industry 4.0): le aziende che hanno una digitalizzazione medio-alta nel campione risultano essere **più produttive** del 40%, oltre che avere circa il 15% di **maggiore probabilità di esportare**

# Domande aperte

- A parità di settore e dimensione, perché le imprese lombarde restano significativamente **meno patrimonializzate** rispetto alle altre imprese europee? Perché **pagano meno bonus** su performance? Perché **brevettano meno**? La maggiore propensione alla **gestione familiare** ha un ruolo in queste dinamiche?
- Dall'evidenza preliminare nella nostra indagine risulta che:
  - la bassa patrimonializzazione non sembra dipendere dalla gestione familiare dell'impresa, ma dipende significativamente da un effetto 'territoriale' lombardo => rapporti banca – impresa ?
  - la propensione a pagare meno bonus dipende in parte dalla gestione familiare, e in parte dalla dimensione territoriale => mercato del lavoro ?
  - la scarsa propensione a brevettare non sembra dipendere dalla gestione familiare, e solo in parte da un effetto 'territoriale' (dai dati non risulta che le imprese lombarde siano significativamente più propense a fare innovazione di processo vs. prodotto, controllando per settore e dimensione) => produttività nella attività di R&S e qualità dell'innovazione?