



LE ECCELLENZE ITALIANE

***L'importanza del Fattore Umano:
Tendenze e testimonianze dalle Eccellenti 2015***

7^a Edizione

Palazzo Mezzanotte

15 giugno 2015

Osservatorio PMI Global Strategy

 **PMI Italiane: competitività e eccellenza**

 **Eccellenti: l'importanza del Fattore Umano**





Gli obiettivi

- L'Osservatorio PMI di Global Strategy nasce nel 2009 con un triplice obiettivo:
 - Monitorare in modo continuativo l'universo delle **PMI Italiane**
 - Individuare e selezionare sulla base dell'analisi dei bilanci dell'ultimo quinquennio, le **Imprese Eccellenti** nel proprio settore di riferimento
 - Comprendere e approfondire **strategie e prassi manageriali** alla base dei casi di eccellenza, anche attraverso *field research* e incontri diretti con gli imprenditori

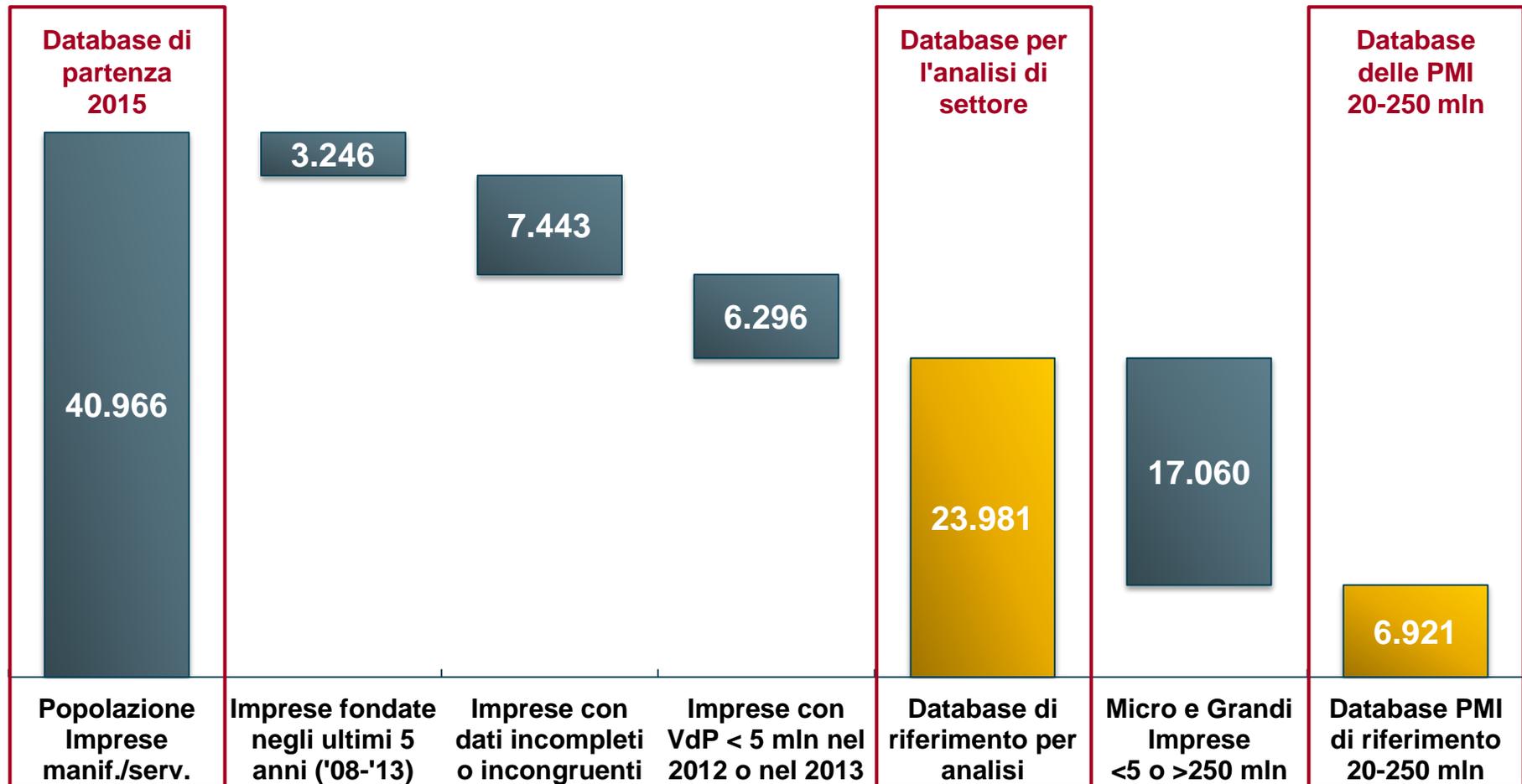


Lo strumento

- L'Osservatorio PMI elabora e processa i **dati economico-finanziari** di **oltre 40.000 aziende** italiane appartenenti ai settori manifatturiero e dei servizi
- I dati sono raccolti all'interno di un unico database, altamente flessibile, in grado di selezionare **campioni ad hoc** sulla base di:
 - **specifiche variabili** (es. settoriali, dimensionali, territoriali, etc.) e **differenti livelli di dettaglio** (es. Ateco 2, 3 o 6 cifre per la variabile settore d'attività)
 - approfondimenti e informazioni qualitative ottenute dalle **indagini qualitative** e dalle **interviste con imprenditori e top manager** delle Imprese Eccellenti

Popolazione di riferimento: highlights

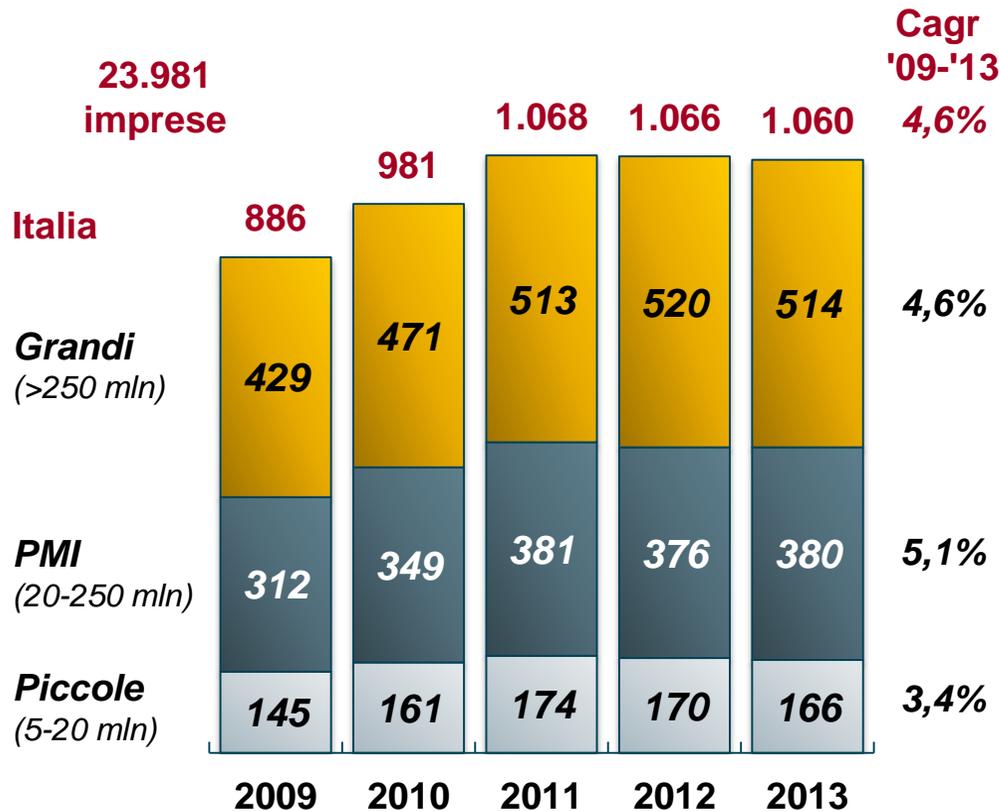
Il database di partenza è stato profilato selezionando tutte e solo le imprese attive nell'ultimo quinquennio e con VdP stabilmente superiore a 5 mln euro



Popolazione di riferimento: distribuzione per classi

Il database di riferimento raccoglie i dati di 24.000 imprese per un valore della produzione aggregato di oltre 1.000 mld di euro

Valore della Produzione per classe dimensionale
[VdP: mld euro; Popolazione: 23.981 imprese]

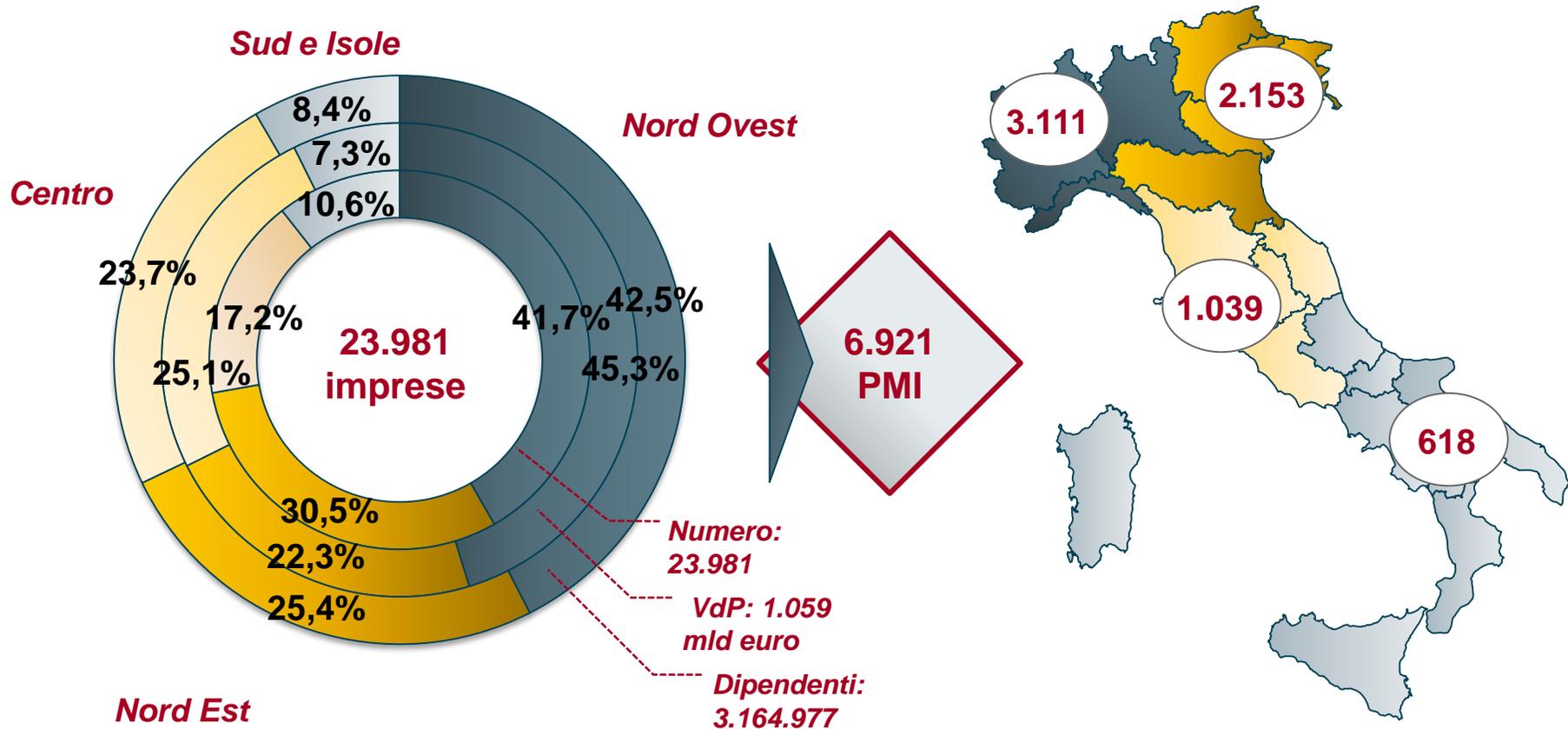


Numero di imprese	Dim. media (mln euro)	Nr. medio Dipendenti
491 (2,0%)	1.046,1	2.023
6.921 (28,9%)	54,9	189
16.569 (69,1%)	10,0	52

Popolazione di riferimento: distribuzione geografica

Il Nord Ovest si conferma l'area più significativa per numerosità e contribuzione industriale, mentre Sud e Isole rappresentato poco più del 10% dell'universo di riferimento

Numerosità, VdP e Dipendenti per area
[nr.; %; mln euro]

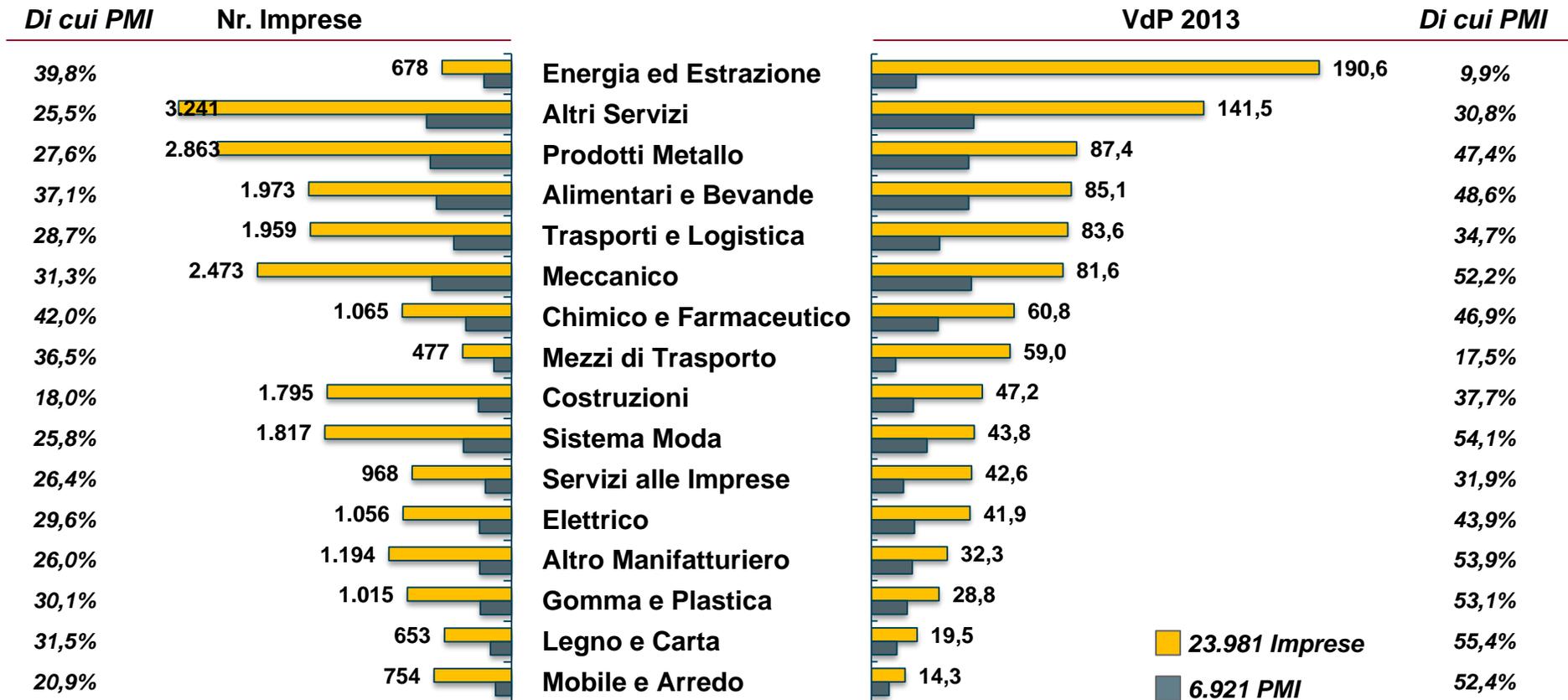


Fonte: Database Osservatorio PMI 2015 Global Strategy

Popolazione di riferimento: distribuzione settoriale

Il database profila oltre 200 settori/nicchie, a loro volta raggruppati in 16 macro settori. **Energia e Altri Servizi** sono rispettivamente il principale settore in termini di VdP e di numerosità di imprese

Numerosità, VdP 2013 per settore di riferimento
 [% e nr.; % e mld euro]



 Osservatorio PMI Global Strategy

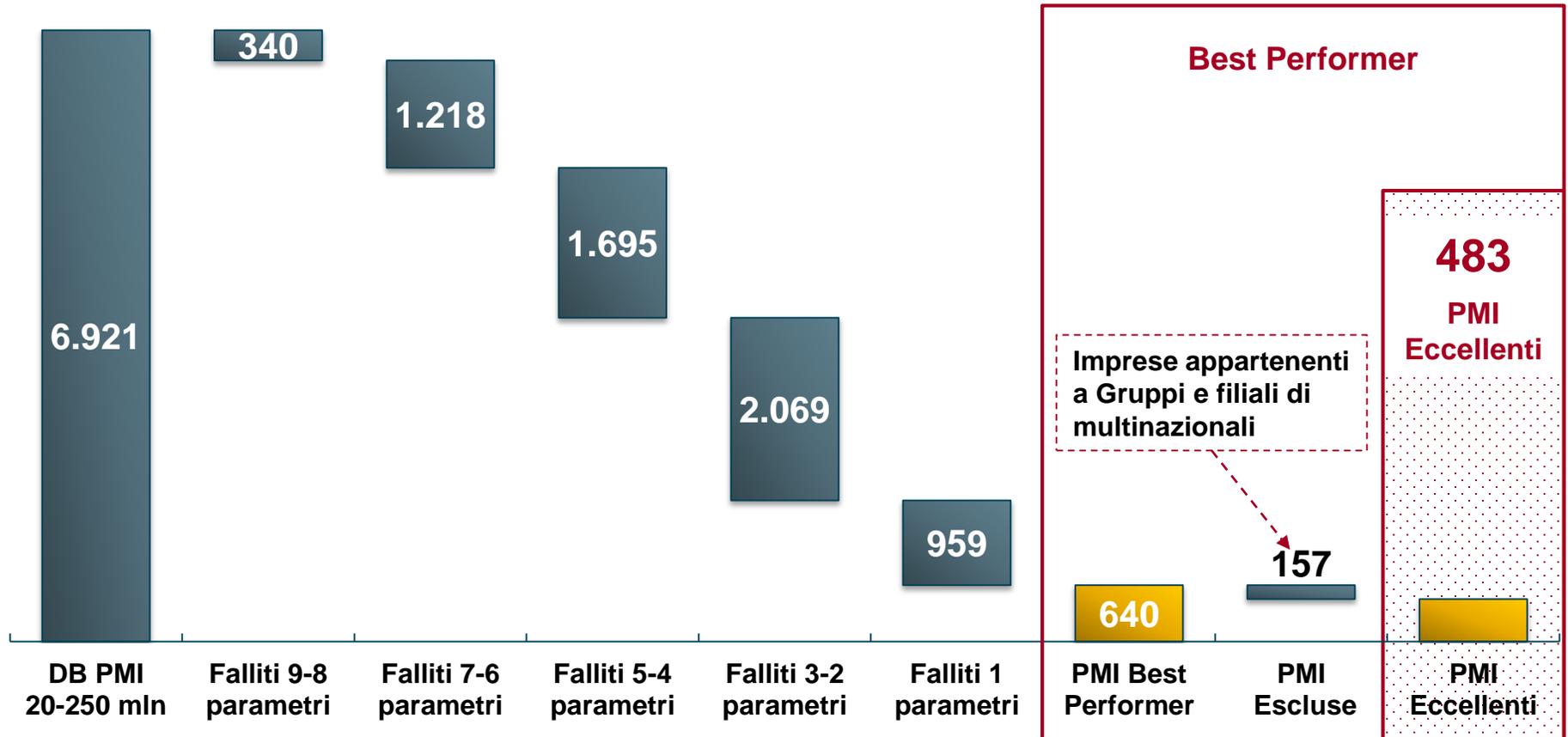
 **PMI Italiane: competitività e eccellenza**

 **Eccellenti: l'importanza del Fattore Umano**



PMI Italiane e Imprese Eccellenti

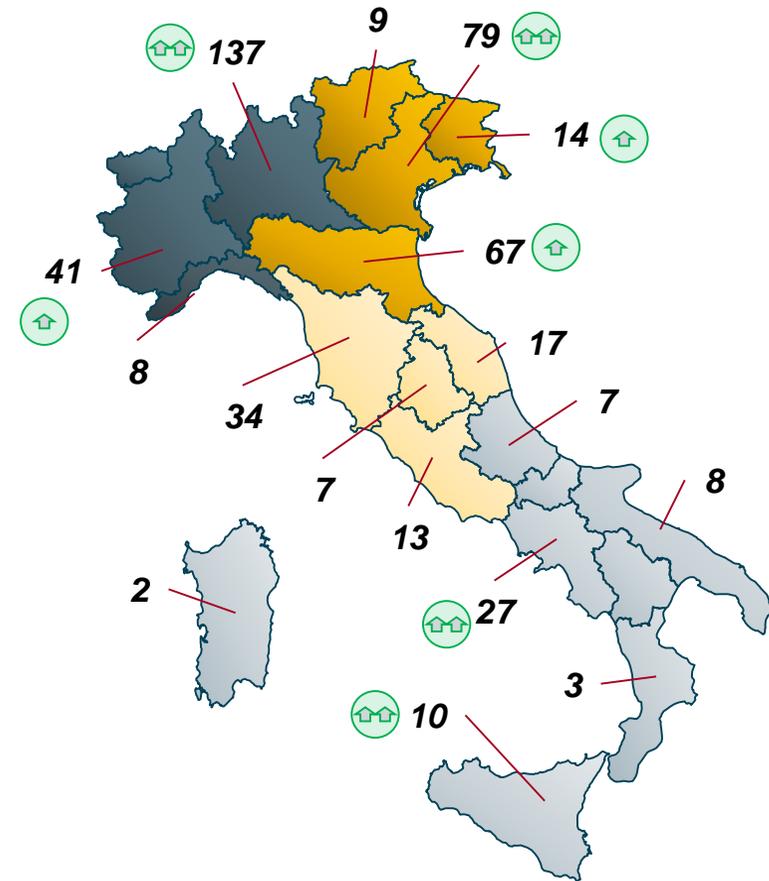
Il confronto tra le performance delle singole imprese del Campione PMI con la media dello specifico settore di appartenenza (Ateco 3) seleziona 640 "Best Performer" di Settore, di cui 483 PMI Eccellenti Italiane



PMI e Imprese Eccellenti: profilo geografico

La Lombardia si conferma il primario bacino di Imprese Eccellenti. Il Nord Est torna protagonista (+78,8%), mentre la Campania si conferma tra le regioni a più elevato tasso di penetrazione

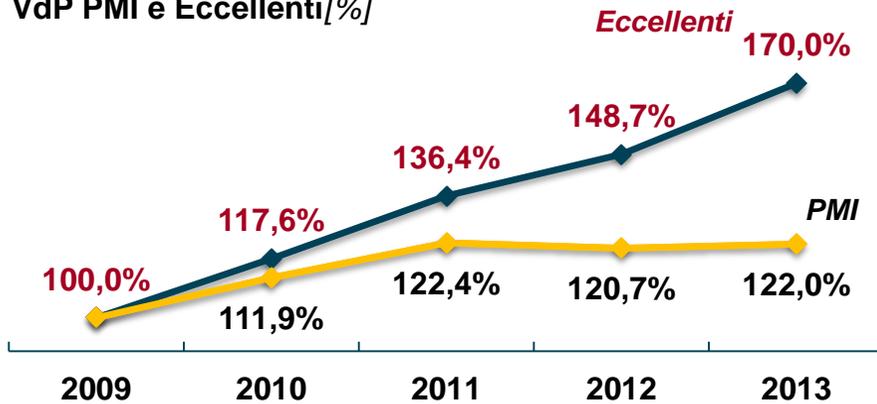
AREA GEOGRAFICA	Totale imprese		BEST	
	Nr.	Nr.	% su Area	% su tot. Italia
Nord Ovest	3.111	186	6,0%	38,5%
Liguria	131	8	6,1%	1,7%
Lombardia	2.354	137	5,8%	28,4%
Piemonte	612	41	6,7%	8,5%
Valle d'Aosta	14	-	-	-
Nord Est	2.153	169	7,8%	35,0%
Emilia-Romagna	866	67	7,7%	13,9%
Friuli-Venezia Giulia	184	14	7,6%	2,9%
Trentino-Alto Adige	167	9	5,4%	1,9%
Veneto	936	79	8,4%	16,4%
Centro	1.039	71	6,8%	14,7%
Lazio	404	13	3,2%	2,7%
Marche	163	17	10,4%	3,5%
Toscana	388	34	8,8%	7,0%
Umbria	84	7	8,3%	1,4%
Sud e Isole	618	57	9,2%	11,8%
Abruzzo	97	7	7,2%	1,4%
Basilicata	16	-	-	-
Calabria	23	3	13,0%	0,6%
Campania	221	27	12,2%	5,6%
Molise	7	-	-	-
Puglia	108	8	7,4%	1,7%
Sardegna	41	2	4,9%	0,4%
Sicilia	105	10	9,5%	2,1%
Totale complessivo	6.921	483	7,0%	100,0%



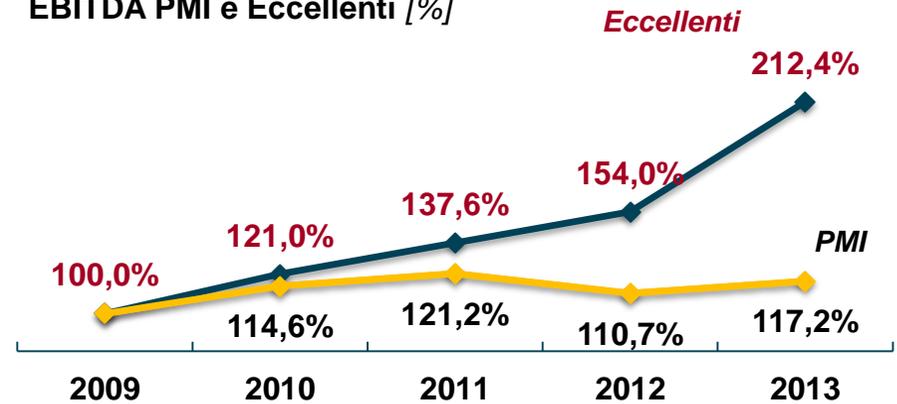
PMI e Imprese Eccellenti: uno sguardo d'insieme

A livello aggregato, le Imprese Eccellenti hanno dimostrato capacità di crescita eccezionali, uno sviluppo più che proporzionale di redditività e di solidità patrimoniale, con una accelerazione significativa nell'ultimo biennio

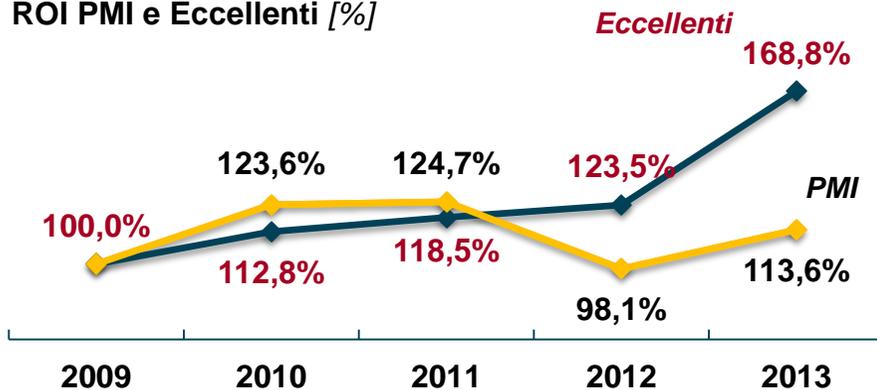
VdP PMI e Eccellenti [%]



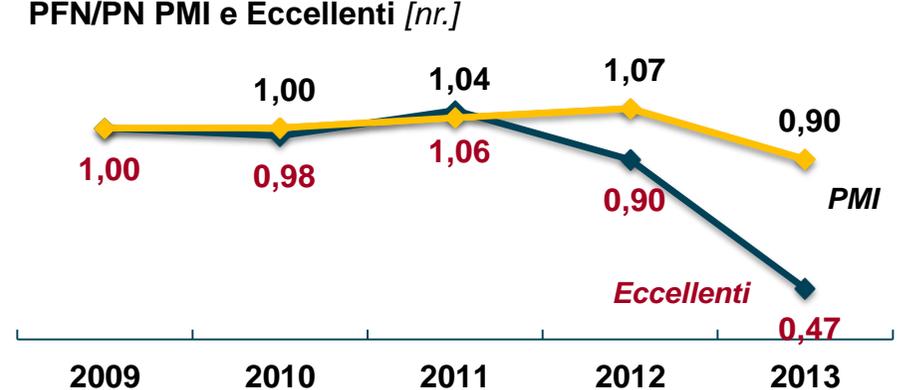
EBITDA PMI e Eccellenti [%]



ROI PMI e Eccellenti [%]

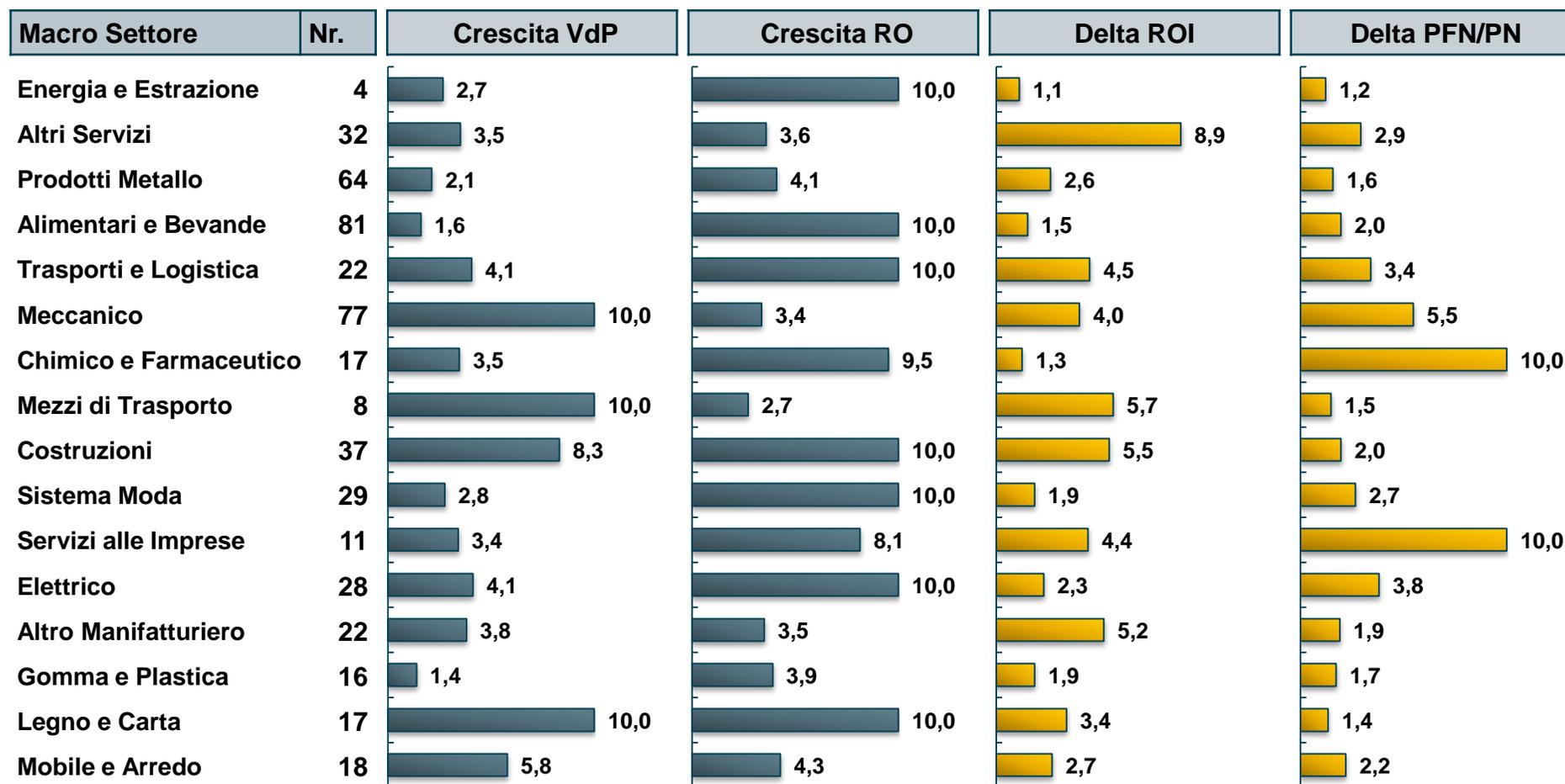


PFN/PN PMI e Eccellenti [nr.]



Le 483 Imprese Eccellenti: differenziali di performance

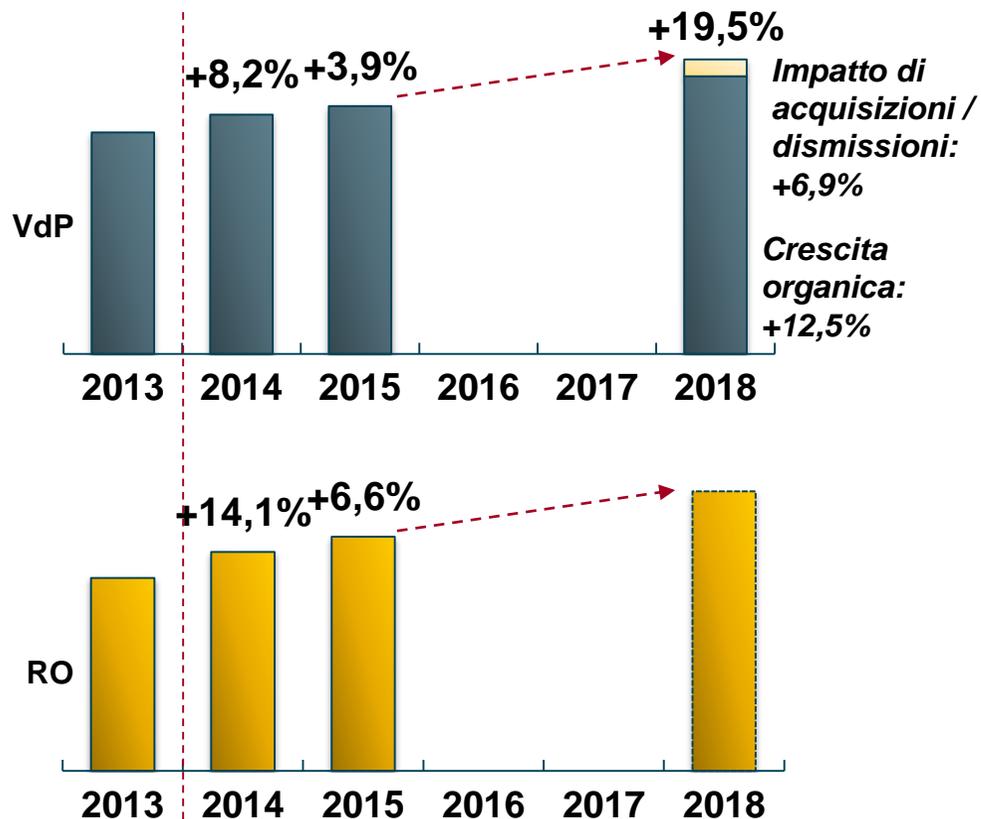
L'analisi settoriale conferma differenziali di performance di crescita, di redditività e di solidità patrimoniale da 2x fino a oltre 10x rispetto alle medie degli specifici settori / nicchie di riferimento



Imprese Eccellenti: aspettative ed obiettivi

Le PMI del campione prevedono di incrementare la crescita nei prossimi 3 anni, continuando a guadagnare quote di mercato non solo nelle aree già presidiate, ma anche attraverso acquisizioni

Crescita di Valore della Produzione e Reddito operativo
[% risposte su popolazione PMI Eccellenti]



Quali aspettative di crescita?

- **2014:** oltre il 50% delle aziende ha registrato **crescite di VdP e RO superiori al 10% annuo**
- **2015:** le Imprese Eccellenti si aspettano un **consolidamento della crescita** accompagnato da un **ulteriore sviluppo** della propria **marginalità industriale**
- **Proiezioni a 3 anni:** le Imprese Eccellenti prevedono un **nuovo slancio di crescita, anche per vie esterne...**

...oltre l'80% **non si aspetta un livello di competizione crescente** nel proprio mercato di riferimento

 Osservatorio PMI Global Strategy

 PMI Italiane: competitività e eccellenza

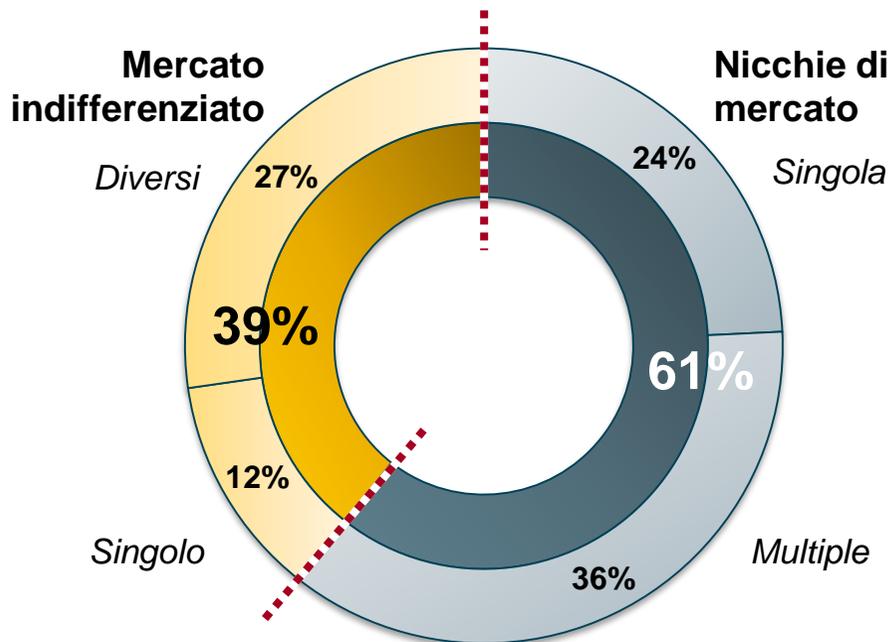
 **Imprese Eccellenti: l'importanza del Fattore Umano**



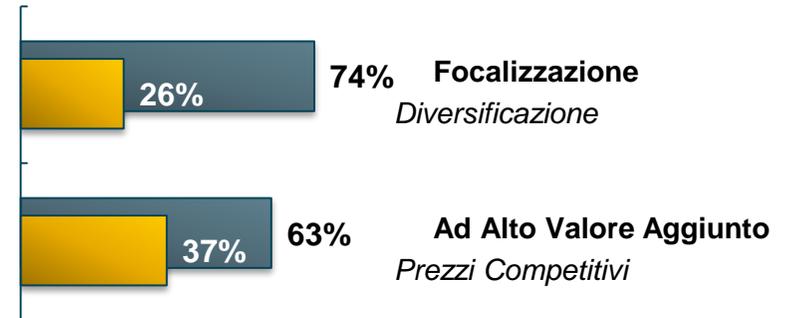
Imprese Eccellenti: posizionamento competitivo...

Precisa scelta strategica: specializzazione e focalizzazione su segmenti e prodotti ad alto valore aggiunto vengono applicate sia a nicchie di mercato ma anche in settori indifferenziati e maturi

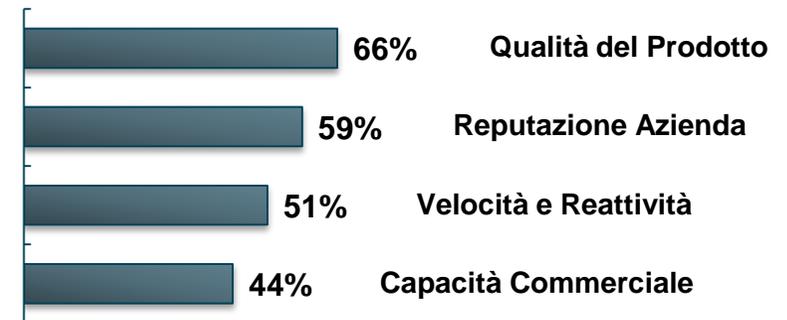
Posizionamento nell'arena competitiva di riferimento
[% risposte su popolazione PMI Eccellenti]



Strategia aziendale
[% risposte su popolazione PMI Eccellenti]



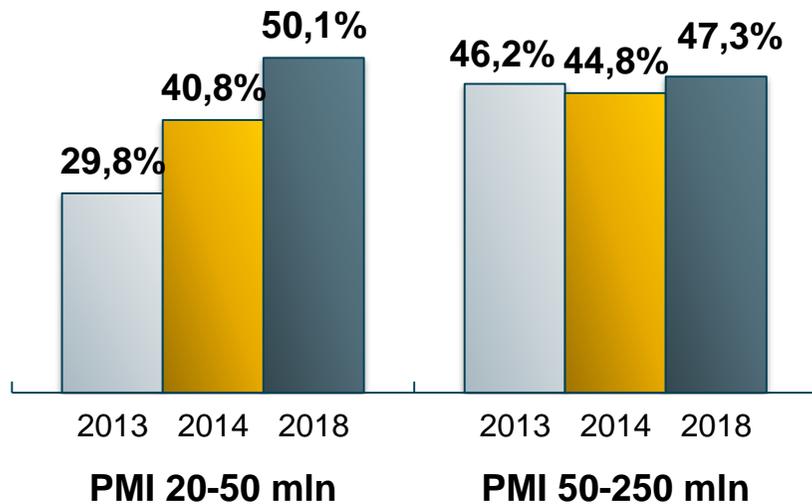
Fattori Critici di successo
[% risposte su popolazione PMI Eccellenti]



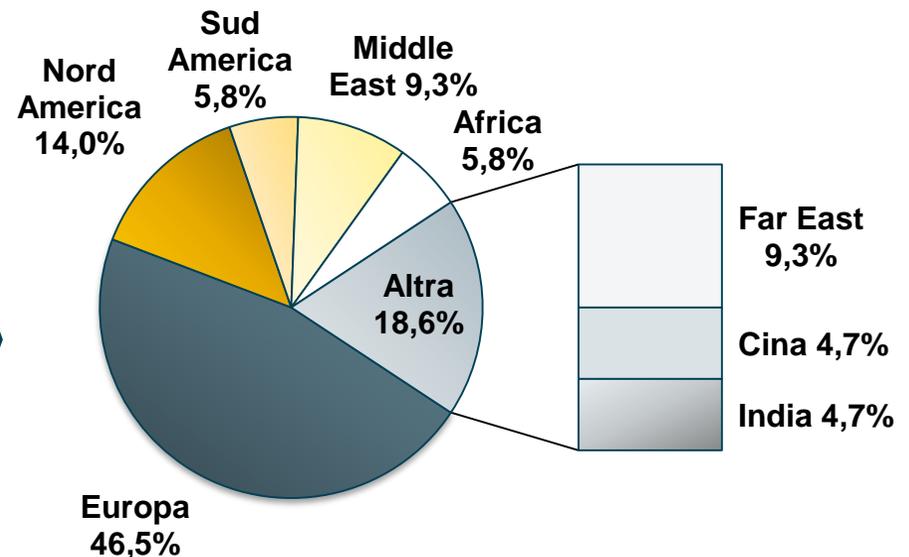
...con vocazione internazionale...

Internazionalizzazione: crescita nei mercati esteri, non esclusivamente nelle aree geografiche limitrofe, diventa elemento naturale/fondante anche per le PMI di più piccole dimensioni

Incidenza media del Fatturato Estero
[% risposte su popolazione PMI Eccellenti]



Principali mercati geografici di sbocco
[% risposte su popolazione PMI Eccellenti]



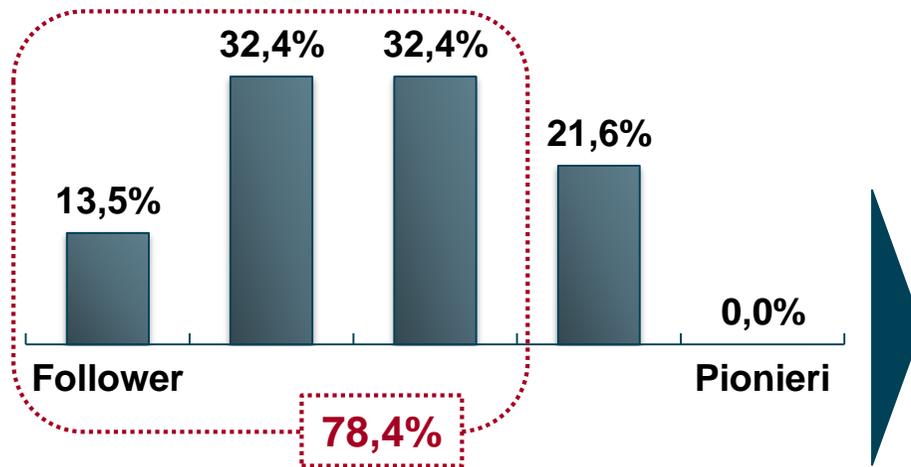
L'ingresso nei mercati esteri avviene non solo mediante distributori locali (29,5%)...

...ma in oltre il 44,5% dei casi, attraverso una presenza diretta e strutturata: filiali commerciali, siti produttivi o partecipazioni in imprese estere

...votate all'innovazione...

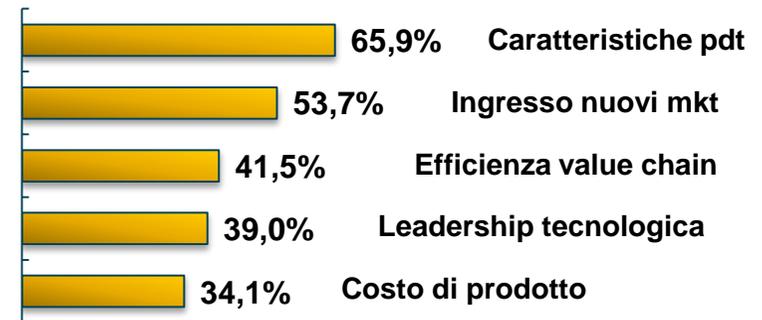
Ricerca e Miglioramento Continuo: conoscenza del settore (65,6%), competenze tecniche (59,4%) e di prodotto (56,3%) sono gli elementi chiave dell'innovazione nelle Imprese Eccellenti

Livello di innovazione dei competitor
[% risposte su popolazione PMI Eccellenti]

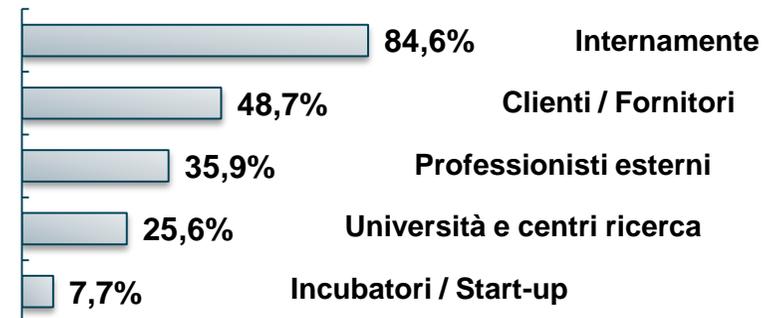


Quasi l'80% delle PMI Eccellenti si reputano "un passo avanti" rispetto ai propri concorrenti come approccio all'innovazione

Obiettivi di Innovazione delle PMI Eccellenti
[% risposte su popolazione PMI Eccellenti]



Modello di gestione del processo di innovazione
[% risposte su popolazione PMI Eccellenti]

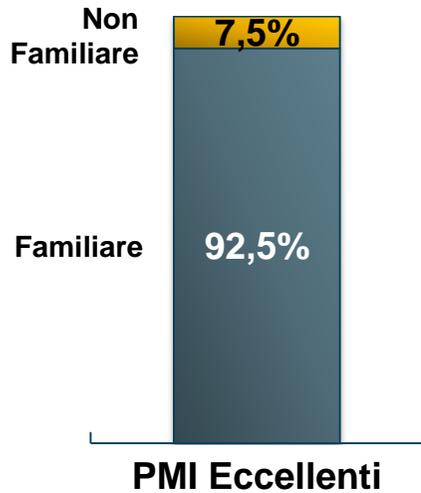


...guidata da una leadership forte...

Proprietà Familiare: tradizione e caparbietà imprenditoriale rappresentano elementi caratteristici delle PMI Italiane, uniti ancora ad una limitata delega gestionale

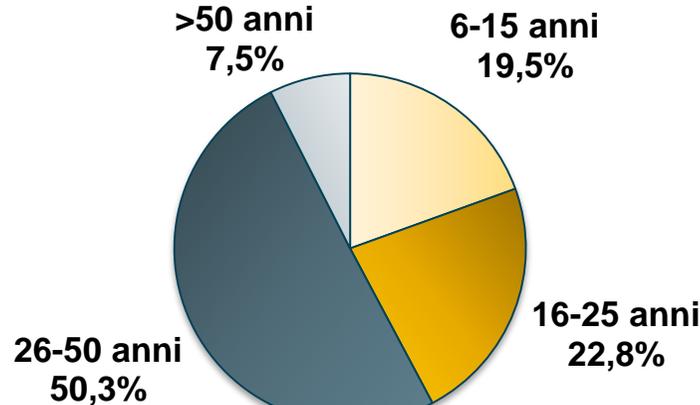
Proprietà di controllo

[% risposte su popolazione PMI Eccellenti]



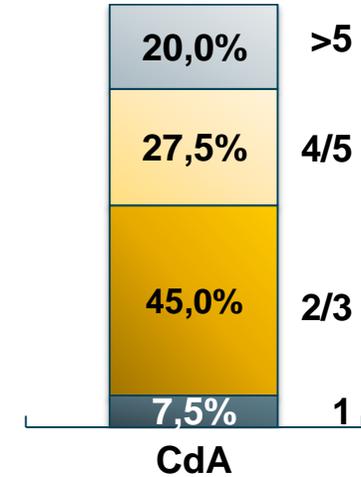
Età media delle PMI Eccellenti

[% su campione]

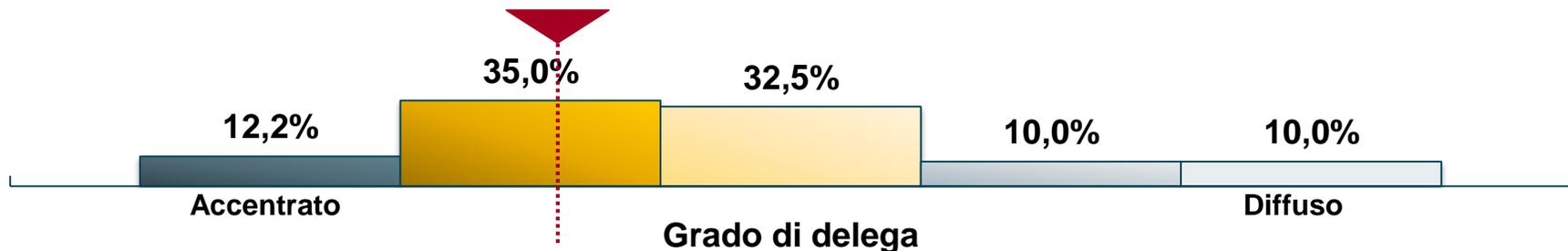


Membri del CdA

[% su campione]



Media

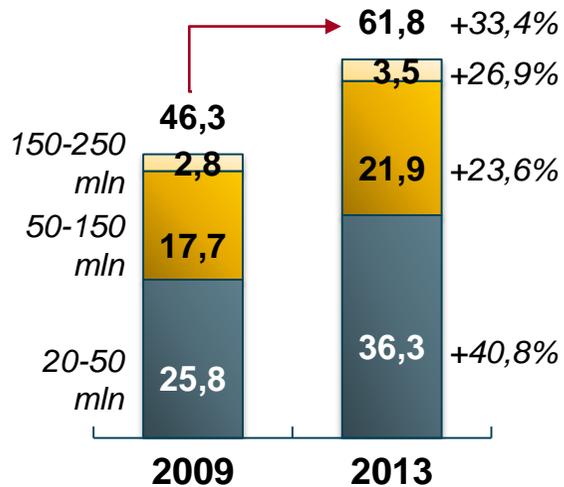


Fonte: Database Osservatorio PMI 2015 Global Strategy - Questionario qualitativo e interviste

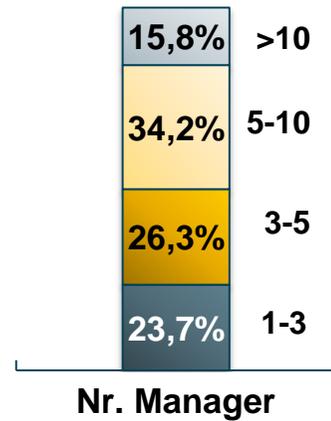
...con una "squadra" affiatata e competente...

Organizzazione e Strutture Manageriali: competenze specialistiche ed elevata seniority in azienda anche del Top Management (60,6% >10 anni) in grado di assicurare continuità e sviluppo...

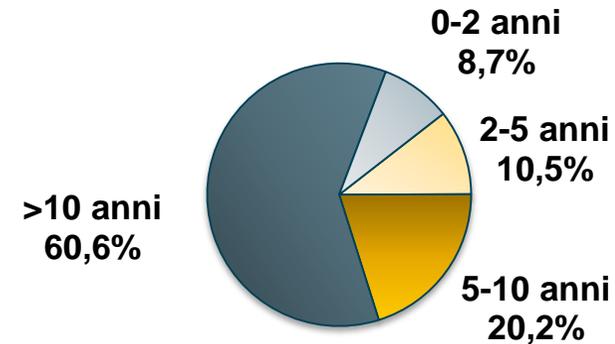
Trend dipendenti
[.000; campione Ecc.]



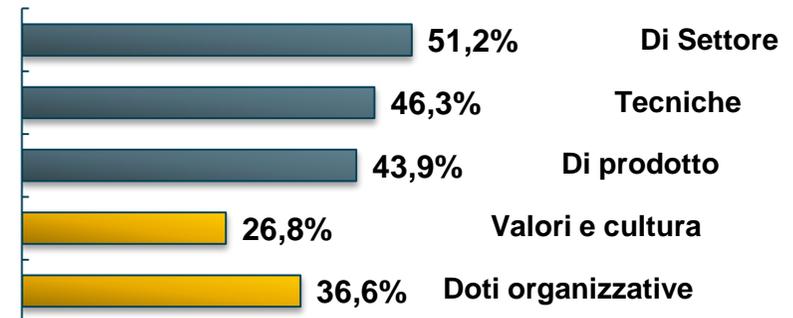
Struttura manageriale
[% su campione]



Anzianità media della struttura manageriale
[% risposte su popolazione PMI Eccellenti]



Competenze e risorse chiave
[% risposte su popolazione PMI Eccellenti]

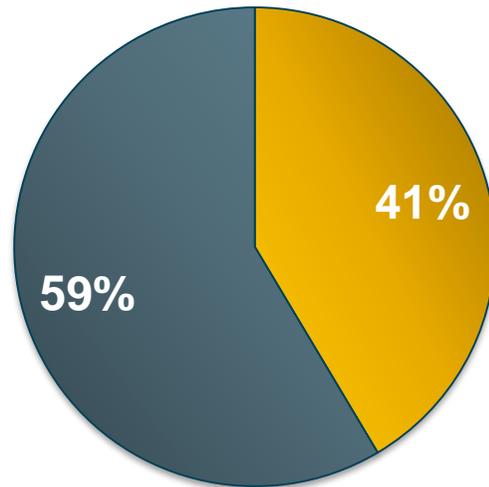


...anche in assenza di sistemi di retention delle risorse chiave strutturati o formalizzati in oltre il 66,7% del campione analizzato

...capaci di trasformare criticità in opportunità...

Reattività e Visione: momenti di crescita e sviluppo, così come criticità e minacce sono gestite con una accurata pianificazione in un'ottica di medio / lungo periodo

Discontinuità nel percorso di crescita
[% risposte su popolazione PMI Eccellenti]



Come l'azienda ha reagito a tali discontinuità / criticità?

- "...con una **ristrutturazione nel 2008** e con un **percorso di ottimizzazione** su tutte le voci di costo..."
- "...la reazione è stata una **maggiore focalizzazione** sull'efficienza gestionale, **nessuna variazione sulla direzione strategica**..."
- "...riduzione dei magazzini, sospensione contratti, operazioni di reduction cost, **apertura nel 2010 di un nuovo plant in Turchia**..."
- "...**diversificando sui mercati esteri più promettenti**..."
- "internazionalizzazione dell'azienda, **nuova ripartizione delle responsabilità, maggior rigore gestionale**..."
- "...**acquisizione negli USA per apertura nuovi mercati**..."
- "...apportando i dovuti cambiamenti, **ovvero cedendo un ramo d'azienda**..."

- **Precisa scelta strategica:** specializzazione e focalizzazione su segmenti e prodotti ad alto valore aggiunto, anche in settori maturi e globali...
- **DNA internazionale:** grazie alla crescita registrata nei mercati esteri, non esclusivamente nelle aree geografiche limitrofe...
- **Ricerca e miglioramento continuo:** sempre "un passo avanti" rispetto ai concorrenti come approccio all'innovazione"...
- **Proprietà familiare:** tradizione e perseveranza imprenditoriale sono elemento caratteristico, unito ancora ad una limitata delega gestionale...
- **Competenze specialistiche ed elevata seniority:** strutture manageriali fidelizzate anche in assenza di sistemi organizzativi particolarmente evoluti...
- **Reattività e visione:** accurata pianificazione in un'ottica di lungo periodo e capacità di anticipare il mercato e/o coraggio di affrontare le sfide gestionali...
- ...Sono questi gli elementi che definiscono il **“Fattore Umano” della PMI e dell’imprenditoria italiana**

Con la collaborazione delle PMI Eccellenti 2015

