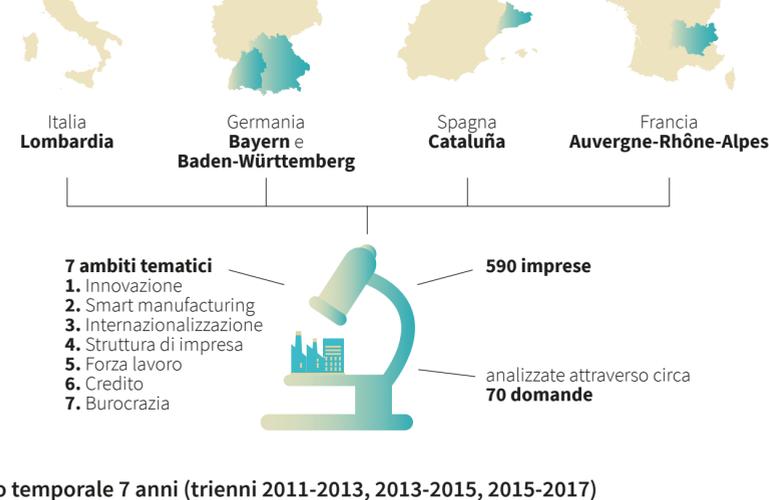


LE PERFORMANCE DELLE IMPRESE EUROPEE

L'analisi benchmark di Assolombarda è uno studio biennale che fornisce uno sguardo approfondito sui vincoli, le sfide e le strategie che determinano la performance delle imprese manifatturiere in Lombardia a confronto con le altre maggiori regioni produttive europee.

LA METODOLOGIA E L'INQUADRAMENTO DELL'ANALISI BENCHMARK

Campione statisticamente rappresentativo di dati originali a livello di impresa costruito su **5 regioni comparabili per struttura economico-produttiva**.



Arco temporale 7 anni (trienni 2011-2013, 2013-2015, 2015-2017)



LE PRINCIPALI EVIDENZE DALLA TERZA EDIZIONE

Innovazione, internazionalizzazione, managerialità sono le 3 variabili chiave. Infatti, a prescindere dalla regione di appartenenza, **le aziende che investono su queste leve strategiche sono quelle che presentano maggiori livelli di produttività**.

Qual è il posizionamento delle imprese della Lombardia nel confronto europeo da questo punto di vista?

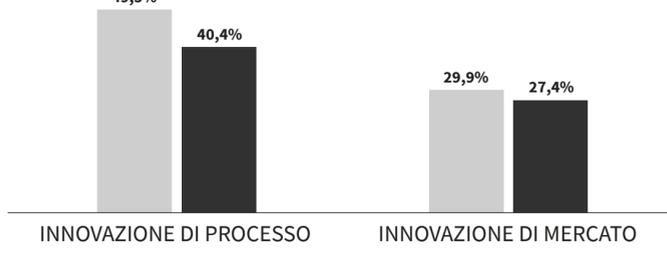
1. Innovazione

La Lombardia mostra un particolare dinamismo per quanto riguarda le attività legate a ricerca e innovazione.

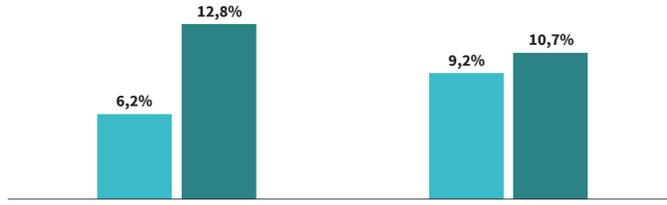
Nel dettaglio, aumenta la diffusione dell'attività di R&S: **il 60% delle imprese dichiara di aver svolto attività di R&S nel triennio 2015-2017** (rispetto al 50% nel 2013-2015 e al 40% nel 2011-2013), arrivando così a superare la media campione.



Rispetto al passato, aumenta inoltre la propensione all'innovazione: **ben il 50% delle imprese lombarde introduce innovazioni di processo** (dal 44% nel 2013-2015 e dal 31% nel 2011-2013, rispetto a una media campione del 40%), e **il 30% introduce innovazioni di prodotto e mercato**, in linea con Baden-Württemberg (27%) e Cataluña (29%).



Accelera infine la transizione verso il 4.0: **la quota di imprese che in produzione seguono logiche avanzate di smart manufacturing¹ quasi raddoppia dal 6% nel 2015 al 13% nel 2017**, a fronte di una sostanziale staticità del resto del campione.



Nonostante i progressi, rimangono comunque dei **punti di debolezza**, soprattutto nel confronto con i top performer tedeschi:



In termini di **trasferimento tecnologico**: le imprese che hanno usato almeno uno strumento di protezione della proprietà intellettuale in Lombardia, come anche in Cataluña e Auvergne-Rhône-Alpes, sono circa il 15%, la metà rispetto a quanto registrato in Baden-Württemberg (30%).

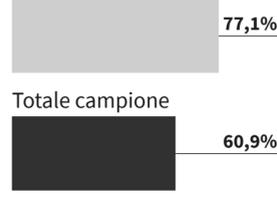


In termini di **investimenti 4.0**: la maggior parte degli investimenti delle imprese lombarde riguarda i macchinari (63%) lasciando il residuo ad ICT e software (15%), al contrario che nelle regioni tedesche dove le tecnologie di base per fornire intelligenza ai macchinari rivestono un peso maggiore (23% vs 43% per beni tangibili).

2. Internazionalizzazione

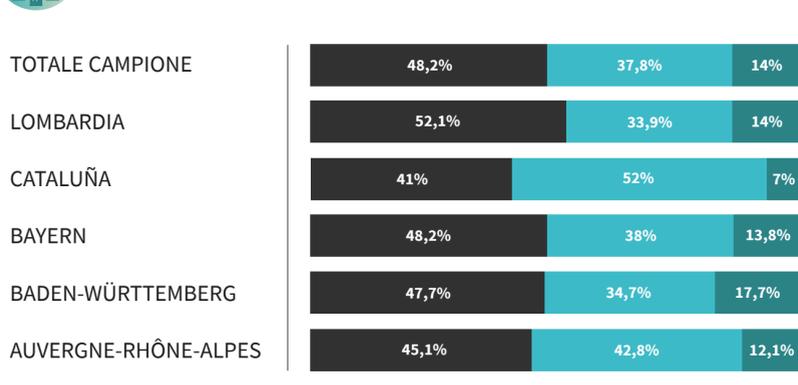
In Lombardia l'orientamento internazionale è più accentuato: **il 77% delle imprese lombarde è attivo sui mercati esteri, rispetto alla media campione del 61%**. Tuttavia, le attività di produzione all'estero tramite international outsourcing o delocalizzazione produttiva sono ancora poco diffuse, sia in Lombardia sia nelle altre regioni analizzate.

IMPRESE ATTIVE SUI MERCATI ESTERI



IMPRESE LOMBARDE INTEGRATE NELLE CATENE DEL VALORE GLOBALI

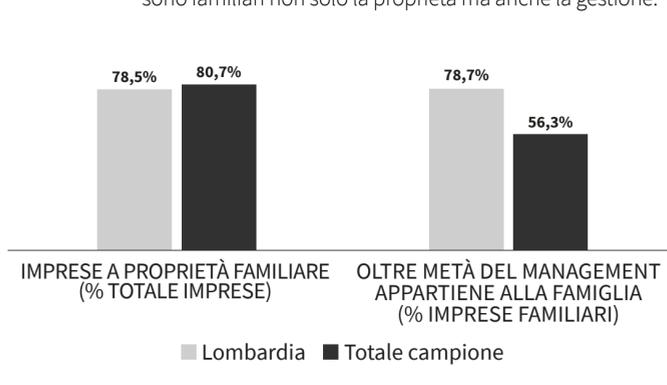
Nel complesso **circa il 14% delle imprese lombarde risulta altamente integrate nelle catene del valore globale²** (in linea con la media campione insieme al Bayern, mentre il Baden-Württemberg eccelle con il 18%).



3. Managerialità



In generale nelle regioni motore d'Europa esaminate il modello organizzativo maggiormente diffuso rimane l'impresa a proprietà familiare (81% in media regionale, 78% in Lombardia). In oltre la metà dei casi (addirittura 80% in Lombardia) sono familiari non solo la proprietà ma anche la gestione.



I dati suggeriscono però una graduale transizione verso una cultura maggiormente manageriale. Si diffondono infatti le politiche di remunerazione basate sulla performance, adottate dal 47% delle imprese nel 2017 rispetto alla media del 38% tra il 2013 e il 2015.

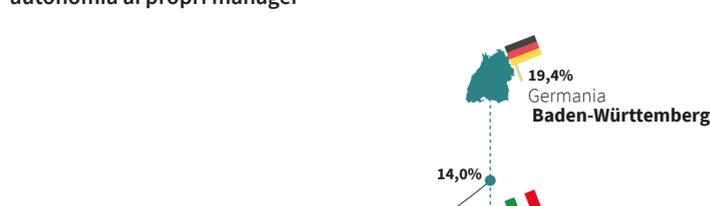
La Lombardia rimane al di sotto della media delle regioni benchmark, ma il trend è costantemente positivo: il 34% delle imprese nel 2017 rispetto al 30% del 2015 e al 20% del 2013.

Imprese con politiche di remunerazione basate sulla performance



Al contempo, nel 2017 circa il 14% delle imprese intervistate ha concesso ai propri manager un grado più ampio di autonomia decisionale (vs la media del 9% tra il 2013 e il 2015). La diffusione maggiore si registra in Baden-Württemberg (19% delle imprese). La Lombardia con una quota del 12% rimane sotto la media, ma raddoppia rispetto ai valori registrati nel 2013 e nel 2015.

Imprese che hanno aumentato il grado di decentralizzazione concedendo più autonomia ai propri manager



¹ Imprese che utilizzano macchinari a integrazione informatica abbinati a robot industriali e tecnologia RFID o sistemi di advanced human-machine interface.

² Imprese che importano ed esportano e, al contempo, svolgono parte delle attività di produzione all'estero tramite international outsourcing od offshoring.