



# Imprenditori al centro per affrontare le nuove sfide globali

Luca Paolazzi

*Direttore Centro Studi Confindustria*

*I temi*

---

**Perché gli imprenditori? 5 ottime ragioni!**

**Lo scenario economico e industriale.**

**Gli italiani sono un popolo di imprenditori? Sì**

**ma spiccano le differenze.**

**Ricette per l'imprenditorialità e lezioni per le imprese.**

**Morale della favola.**



# *I temi*

---

## **Perché gli imprenditori? 5 ottime ragioni!**

Lo scenario economico e industriale.

Gli italiani sono un popolo di imprenditori? **Sì**

ma spiccano le **differenze**.

**Ricette** per l'imprenditorialità e **lezioni** per le imprese.

**Morale della favola.**



- 1** Dalla Rivoluzione industriale in poi gli imprenditori sono il **motore dello sviluppo** economico e civile delle nazioni.
- 2** L'imprenditorialità è una **risorsa preziosa** e scarsa, determinante per la performance economica.
- 3** È una risorsa che si può **arricchire e ampliare**.
- 4** Gli imprenditori sono cruciali per uscire dalla crisi e affrontare le **nuove sfide globali**.
- 5** È in atto un cambio di paradigma economico che impone un **nuovo stile imprenditoriale**, di cui c'è piena consapevolezza.



- 1** Dalla Rivoluzione industriale in poi gli imprenditori sono il **motore dello sviluppo** economico e civile delle nazioni.
- 2** L'imprenditorialità è una **risorsa preziosa** e scarsa, determinante per la performance economica.
- 3** È una risorsa che si può **arricchire e ampliare**.
- 4** Gli imprenditori sono cruciali per uscire dalla crisi e affrontare le **nuove sfide globali**.
- 5** È in atto un cambio di paradigma economico che impone un **nuovo stile imprenditoriale**, di cui c'è piena consapevolezza.



# *I temi*

---

Perché gli imprenditori? 5 ottime ragioni!

**Lo scenario economico e industriale.**

Gli italiani sono un popolo di imprenditori? **Sì**

ma spiccano le **differenze.**

**Ricette** per l'imprenditorialità e **lezioni** per le imprese.

**Morale della favola.**



Nello scenario globale e italiano  
prevalgono **segnali di tenuta**.

L'incertezza politica rimane molto elevata,  
a causa della Brexit, dell'esito delle elezioni USA,  
degli appuntamenti elettorali europei  
e delle ondate migratorie.

La **crescita economica** globale è modesta e molto  
difforme tra paesi. In **Italia** il PIL nei mesi estivi  
è tornato ad avanzare, lo farà in autunno?

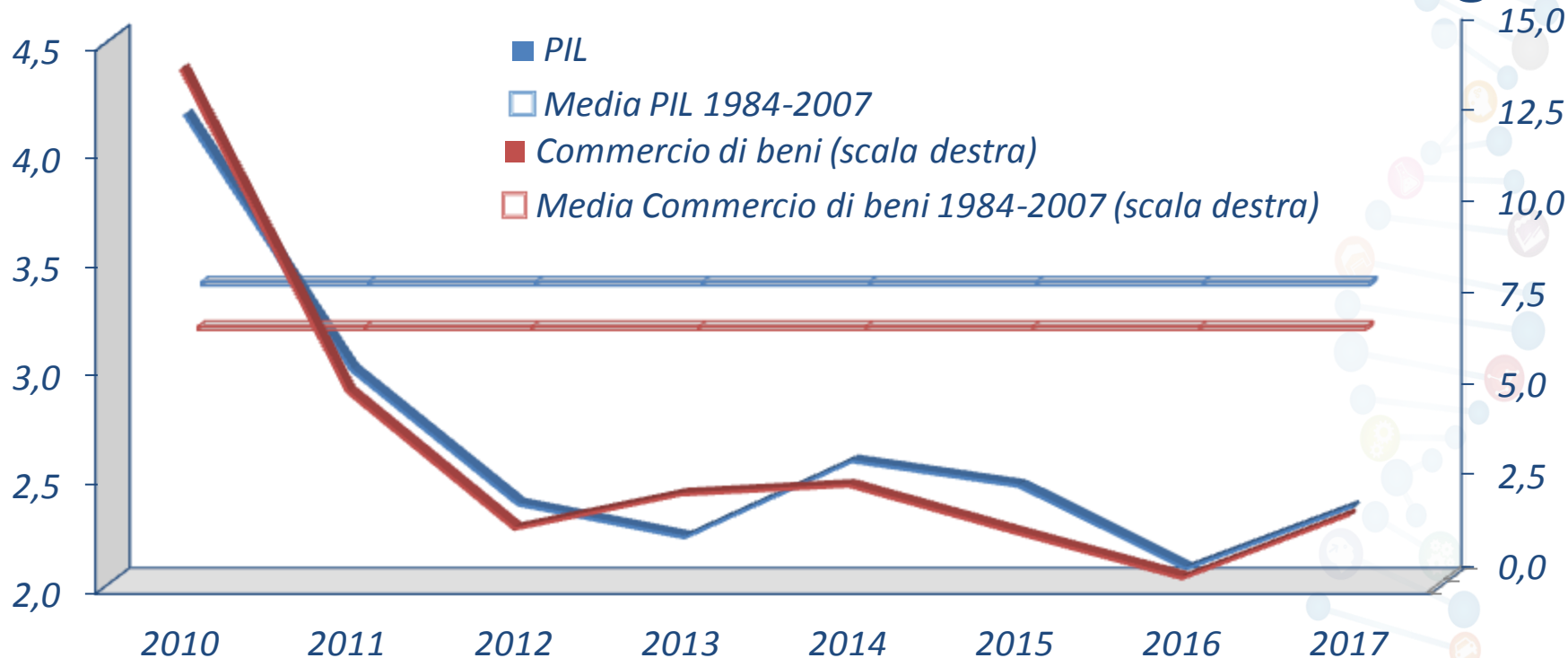


Il **PIL** e gli **scambi** mondiali  
crescono **lentamente**.  
Non si può puntare sul traino degli altri.





# PIL e scambi mondiali avanti molto adagio



Mondo, dati a cambi di mercato e prezzi costanti, variazioni %.

Fonte: elaborazioni e stime CSC su dati CPB e FMI.



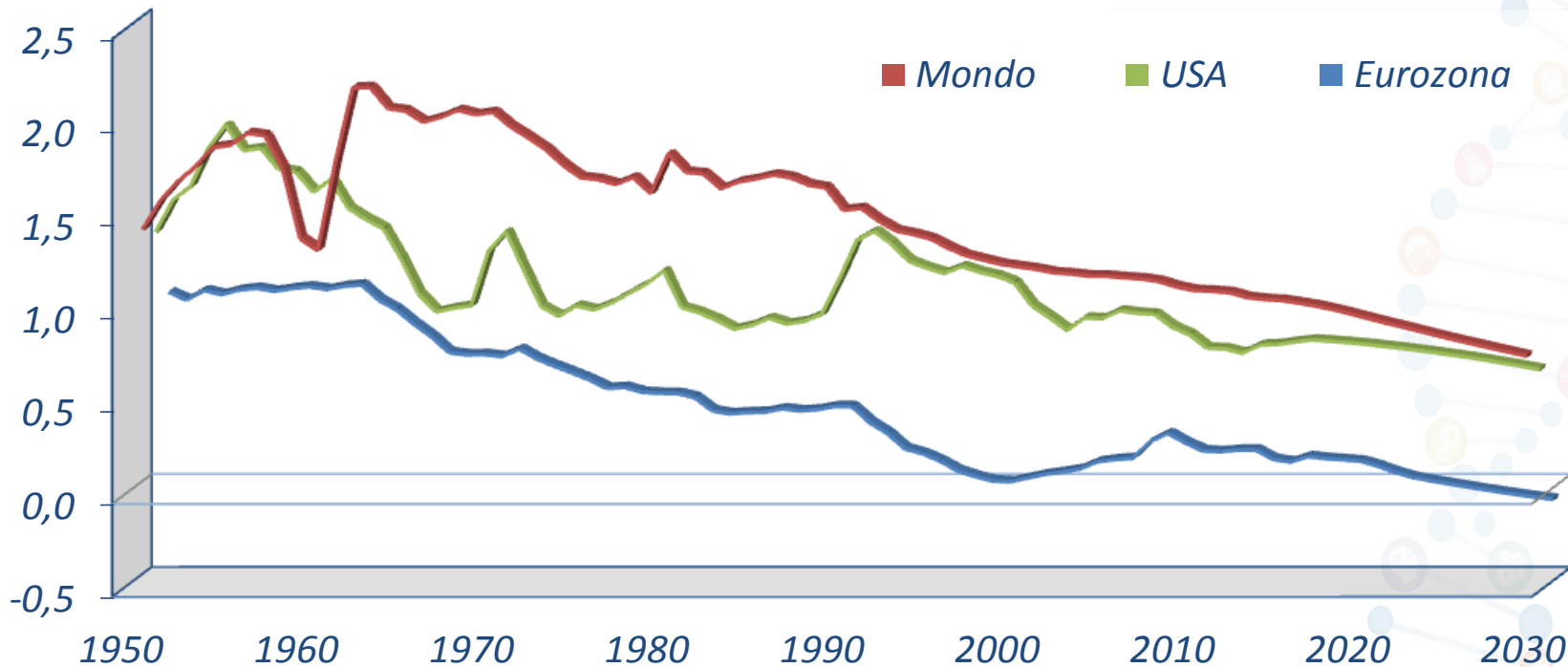
Si sta materializzando la **stagnazione secolare**.

Quali fattori la determinano?

**Demografia** meno favorevole,  
minori vantaggi dalle **innovazioni**,  
alta **disoccupazione**,  
rallentamento della **Cina**,  
crescente **protezionismo**,  
bassi **investimenti**.



# La popolazione frena...

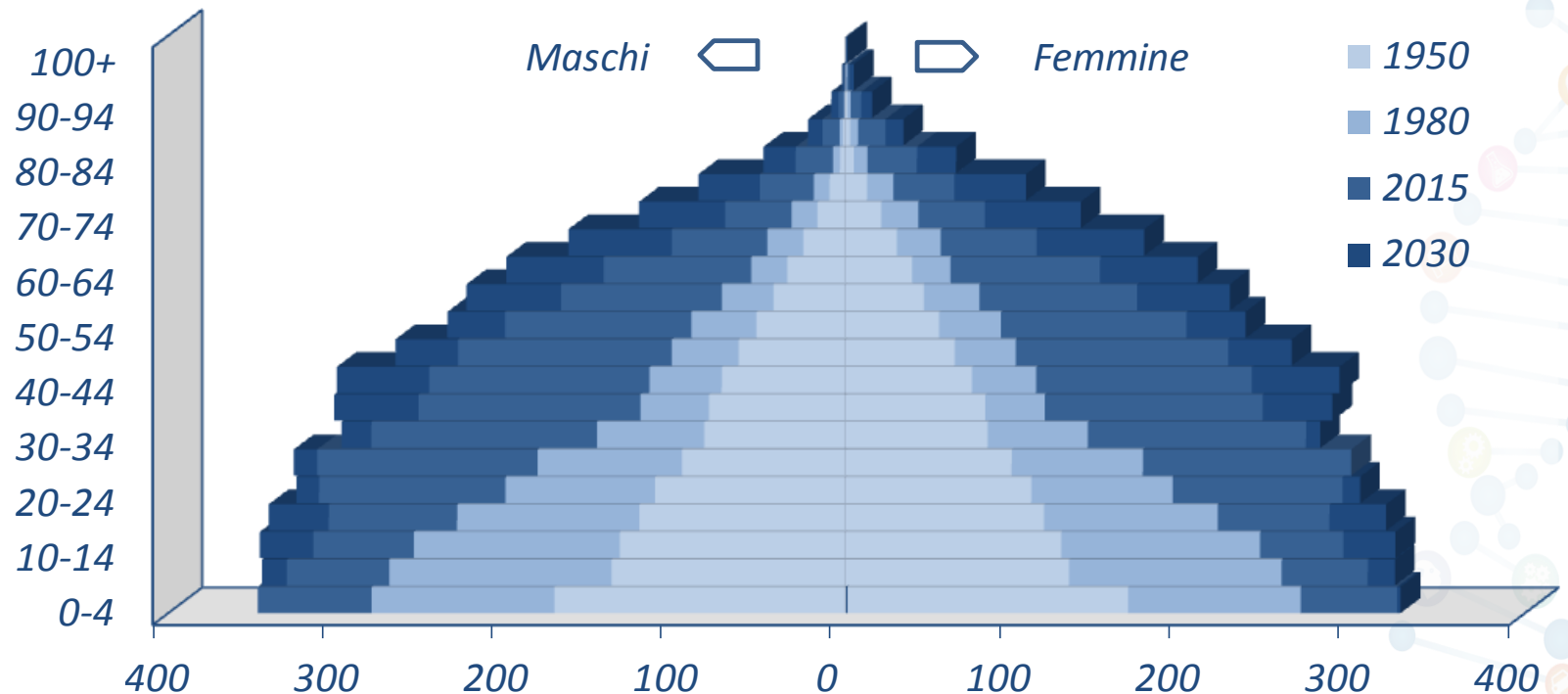


Mondo, popolazione, variazioni % annue.

Fonte: elaborazioni CSC su dati Nazioni Unite.



# ...e invecchia



Mondo, popolazione per classi di età, milioni.  
Fonte: elaborazioni CSC su dati Nazioni Unite.



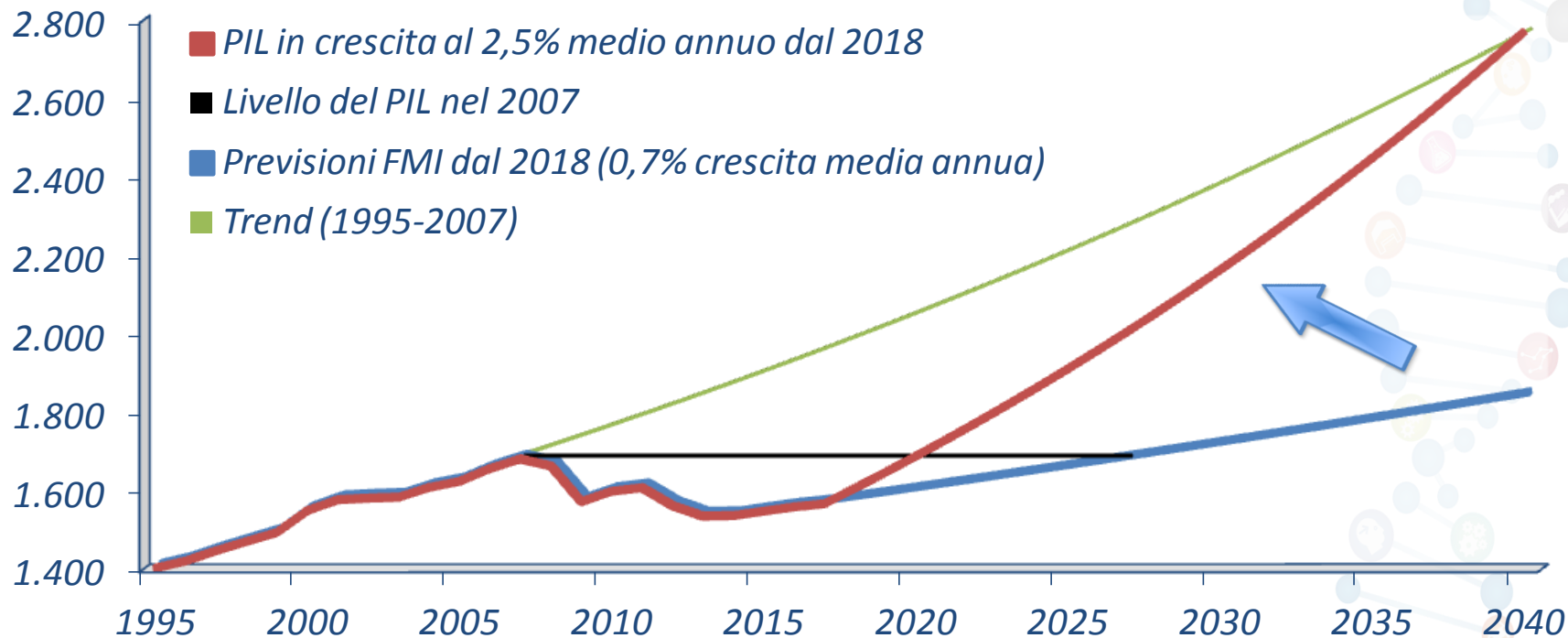
## E in **Italia**?

La **crescita** si è fermata in primavera,  
è ripartita in estate, continuerà in autunno?

Il **divario nel PIL** rispetto ai livelli pre-crisi  
è ancora dell'8%. Livelli che ai ritmi di crescita  
previsti dall'FMI non rivedremo prima del **2027**.



# PIL italiano: sentieri di ritorno al 2007



Italia, miliardi di euro, prezzi costanti.

Fonte: elaborazioni e stime CSC su dati ISTAT e FMI.

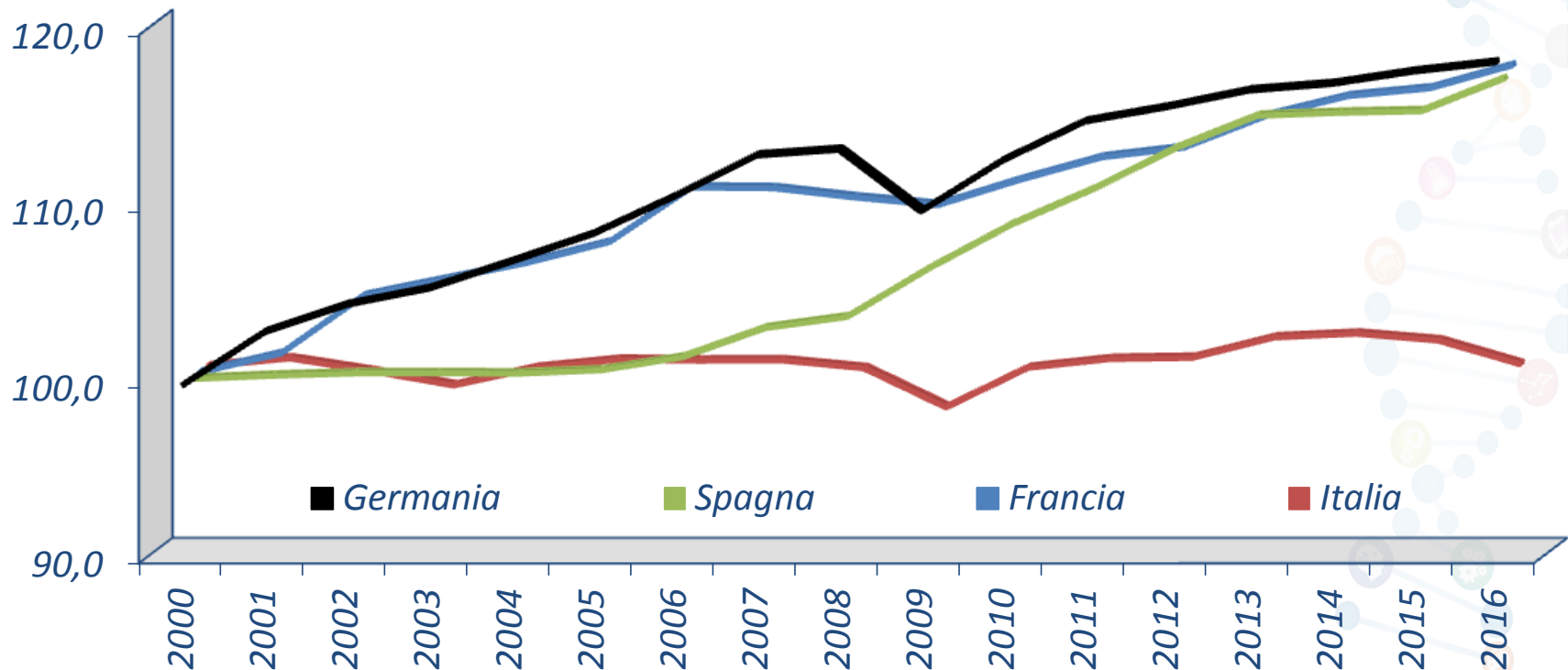


La questione della **lenta crescita italiana** è di antica data e si è accentuata con la crisi: tra 2000 e 2015 il PIL italiano è sceso dello 0,1%, quelli tedesco e francese sono aumentati del 18% e lo spagnolo del 24%.

All'origine della lenta crescita italiana c'è la stagnazione della **produttività**.



# Produttività piatta in Italia



Italia, produttività oraria del lavoro, totale economia, indici 2000=100. 2016: 1° semestre.

Fonte: elaborazioni e stime CSC su dati Eurostat.





Nello **scenario industriale** le **tendenze** in atto mostrano:

- ✓ il **rallentamento** degli emergenti, in termini di velocità di crescita del valore aggiunto manifatturiero, che comunque rimane elevata;
- ✓ il **consolidamento** del primato cinese: 28,6% la quota sul totale mondiale nel 2015, dal 22,8% nel 2012 e dal 6,8% nel 2000;
- ✓ la **ripresa** dell'attività industriale negli avanzati, soprattutto in USA e Germania.



# La graduatoria nel mondo: dinamica...

(Valore aggiunto manifatturiero, variazione % media annua, dollari 2005)

Paese produttore		2007-2012	2012-2015	Differenza tra i due periodi*
1	Cina	10,0	7,1	-2,9
2	Stati Uniti	-0,9	2,4	3,3
3	Giappone	-3,5	-1,1	2,4
4	Germania	-0,1	2,3	2,4
5	Corea del Sud	4,4	1,4	-3,0
6	India	5,8	3,5	-2,2
<b>7</b>	<b>Italia</b>	<b>-3,1</b>	<b>-0,2</b>	<b>2,9</b>
8	Regno Unito	-1,5	0,5	2,0
9	Francia	-0,7	0,8	1,5
10	Messico	1,1	1,7	0,6
<i>Mondo</i>		<i>0,7</i>	<i>2,4</i>	<i>1,7</i>
Paesi avanzati		-1,7	1,1	2,8
Area euro		-2,5	1,0	3,5
BRIC		7,4	5,2	-2,2

*Paesi ordinati in base alla quota del VA manifatturiero al 2015. Paesi avanzati: UE-15, Svizzera, Stati Uniti, Canada, Giappone e Corea.*

*\*I valori possono risentire degli arrotondamenti. Fonte: elaborazioni CSC su dati e stime Global Insight e ONU.*



# ...e quote sulla produzione globale

(Quote % sul valore aggiunto manifatturiero mondiale, cambi e prezzi correnti)

Paese produttore		2000	2007	2012	2015	2015-2007*
1	Cina	6,8	12,9	22,8	28,6	15,6
2	Stati Uniti	27,5	20,9	17,7	19,0	-1,9
3	Giappone	17,7	9,9	9,8	6,5	-3,4
4	Germania	7,2	8,2	6,5	6,1	-2,1
5	Corea del Sud	2,6	3,2	3,1	3,0	-0,2
6	India	1,4	2,4	2,8	3,0	0,6
<b>7</b>	<b>Italia</b>	<b>3,5</b>	<b>4,0</b>	<b>2,5</b>	<b>2,3</b>	<b>-1,6</b>
8	Regno Unito	3,8	3,1	2,1	2,2	-0,9
9	Francia	3,4	3,4	2,4	2,2	-1,2
10	Messico	2,2	2,0	1,8	1,7	-0,2
Paesi avanzati		75,8	63,8	52,4	49,6	-14,7
Area euro		20,6	23,3	16,7	15,9	-7,6
BRIC		10,7	19,7	29,9	34,4	14,5

Paesi ordinati in base alla quota del VA manifatturiero al 2015. Paesi avanzati: UE-15, Svizzera, Stati Uniti, Canada, Giappone e Corea.

\*I valori possono risentire degli arrotondamenti. Fonte: elaborazioni CSC su dati e stime Global Insight e ONU.



Nei trend globali soprattutto frena e cambia  
il **commercio mondiale**.



## Frena per 5 ragioni

- ✓ La normalizzazione della **crescita cinese**.
- ✓ L'accorciamento delle **filieri globali**.
- ✓ La caduta degli **investimenti** nei paesi avanzati.
- ✓ Il **protezionismo** dilagante.
- ✓ La diminuzione del prezzo delle **materie prime**.



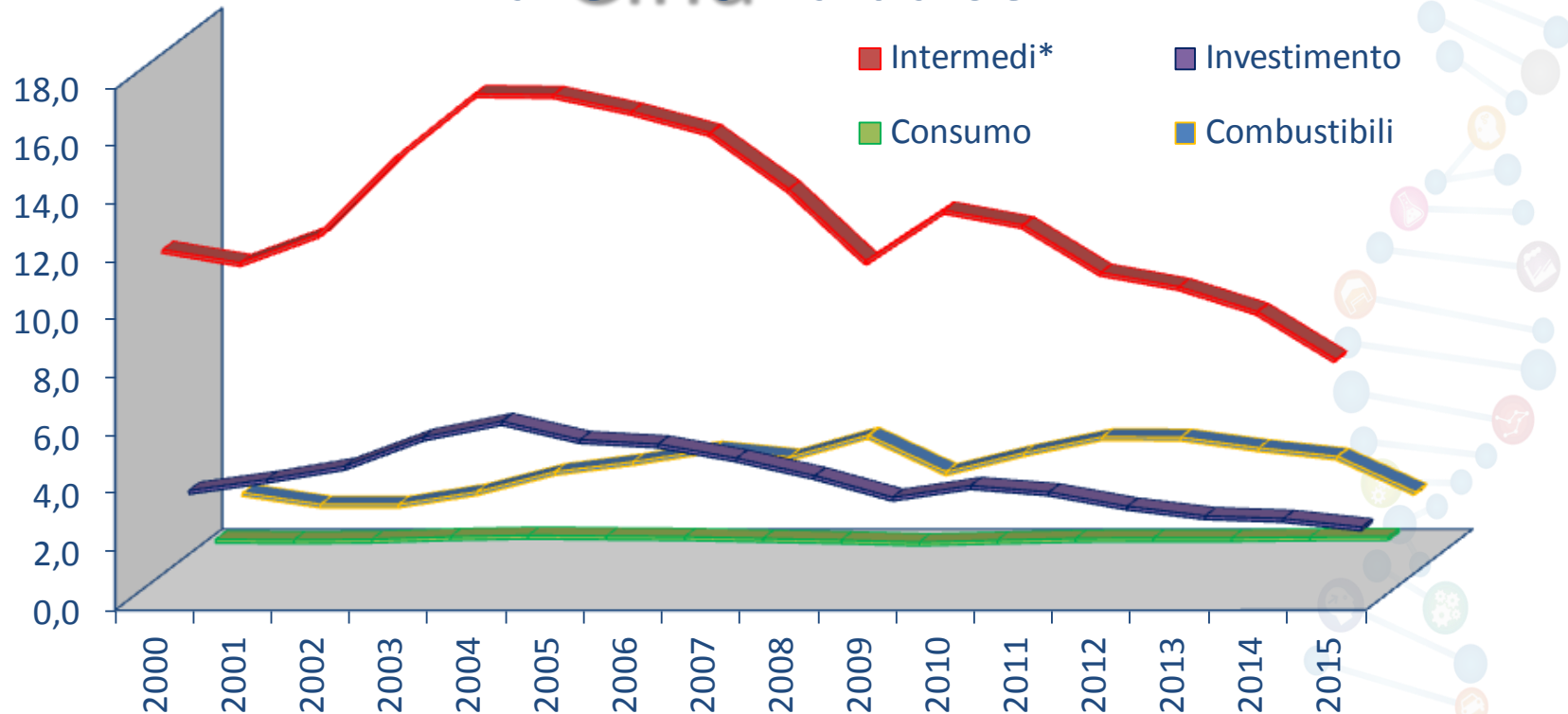
Il commercio mondiale **cambia** perché evolvono le relazioni commerciali e quindi i legami produttivi degli **emergenti** con il resto del mondo.

Infatti, l'**interscambio di semilavorati** è sempre più fitto tra gli emergenti stessi mentre cala il suo peso tra gli emergenti e gli avanzati.

E la **Cina** fa da sé.



# La Cina fa da sé



Cina, importazioni per categorie di beni, in % del PIL. \* Al netto dei combustibili.

Fonte: elaborazioni CSC su dati Nazioni Unite.



# E l'Italia?

L'Italia ancora arranca.

Tuttavia, l'annuale classifica elaborata dal CSC  
evidenza che il Paese riesce a difendere

il **2°** posto in Europa

e si colloca al **7°** posto nel Mondo per valore aggiunto

manifatturiero, con una quota del 2,3%,

seppure quasi dimezzata rispetto al 2007.

Invece è **9°** nell'export di manufatti.



Rimane ad **alta vocazione manifatturiera**  
e seconda solo alla Germania  
per complessità dell'export.



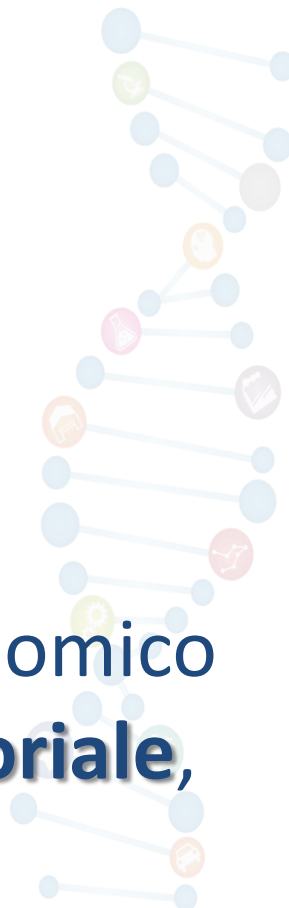
**1** Dalla Rivoluzione industriale in poi gli imprenditori sono il **motore dello sviluppo** economico e civile delle nazioni.

**2** L'imprenditorialità è una **risorsa preziosa** e scarsa, determinante per la performance economica.

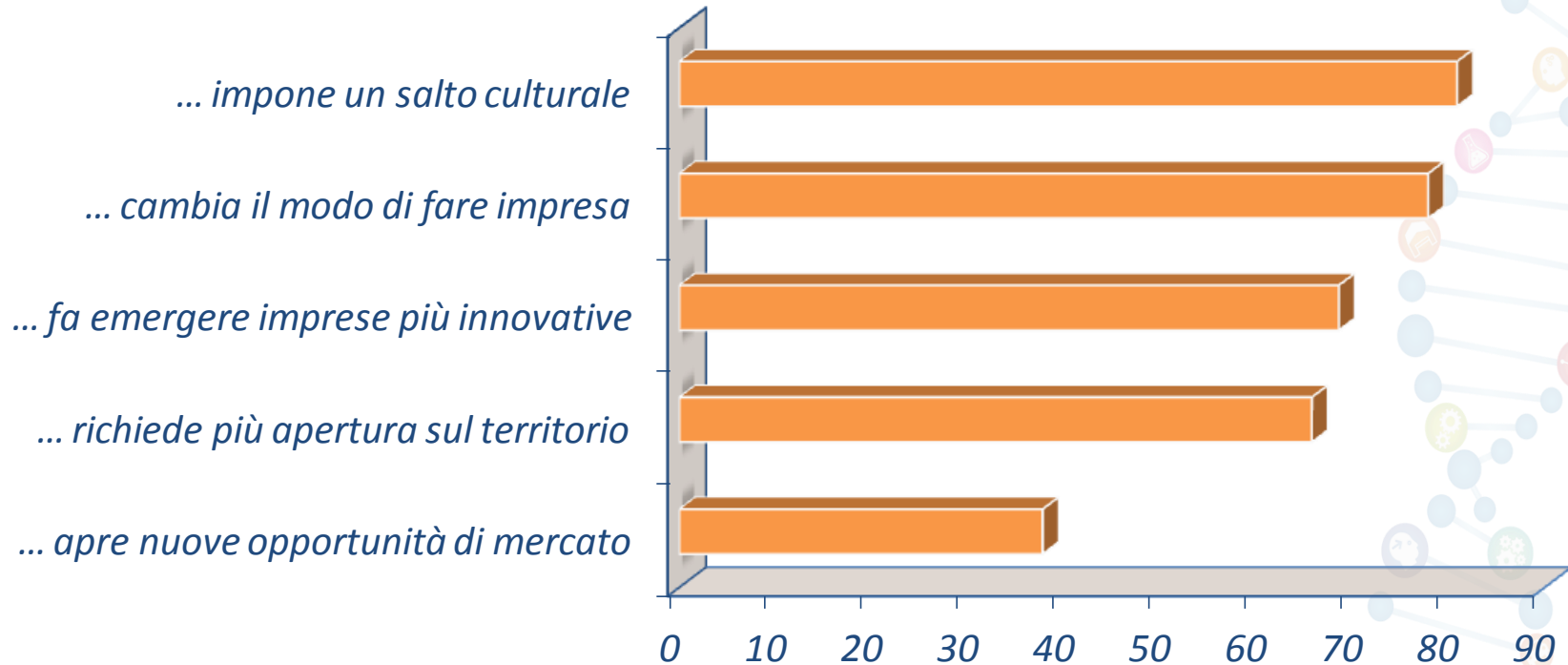
**3** È una risorsa che si può **arricchire e ampliare**.

**4** Gli imprenditori sono cruciali per uscire dalla crisi e affrontare le **nuove sfide globali**.

**5** È in atto un cambio di paradigma economico che impone un **nuovo stile imprenditoriale**, di cui c'è piena consapevolezza.



# Il nuovo paradigma...



Valori %.

Fonte: Community Media Research per CSC, gennaio 2016 (n. casi: 701).

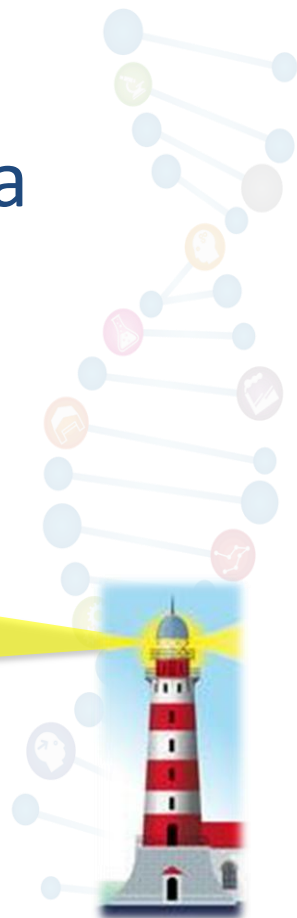


Queste 5 ragioni hanno una premessa  
e una conseguenza.

La **premesse** è il faro che guida  
tutta l'attività del CSC:

**l'ossessione per la crescita.**

E gli imprenditori ne sono il lievito.



La **conseguenza** è che occuparsi degli imprenditori è un *must*.  
Anzitutto per **Confindustria** che è la **casa degli imprenditori**, oltre che la casa delle imprese.



# *I temi*

---

Perché gli imprenditori? 5 ottime ragioni!


Lo scenario economico e industriale.

Gli **italiani** sono un **popolo** di imprenditori? **Sì**  
ma spiccano le **differenze**.

Ricette per l'imprenditorialità e lezioni per le imprese.

Morale della favola.

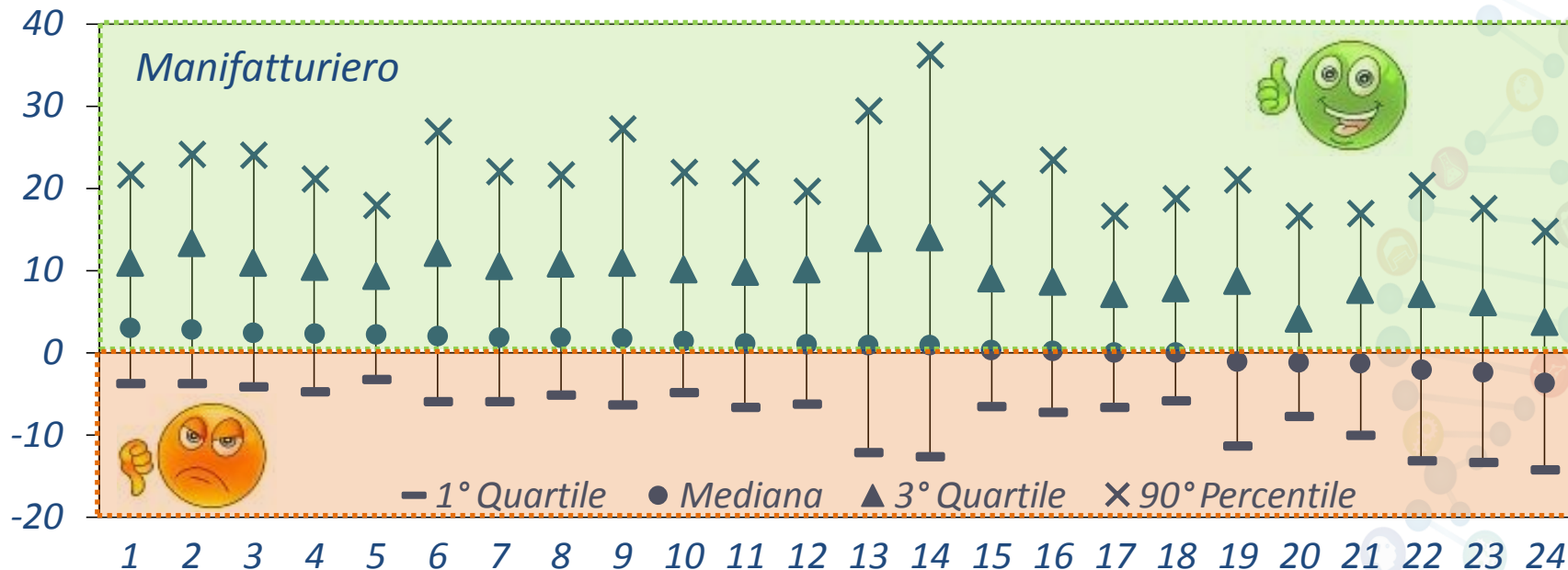




Gli imprenditori **non sono tutti uguali**.  
In modo grezzo, possono essere classificati  
in innovatori, replicanti e imprenditori per necessità.  
Il nuovo contesto sta rimarcando le **differenze**,  
attraverso la divaricazione delle performance.  
C'è bisogno di emulare i **migliori**.



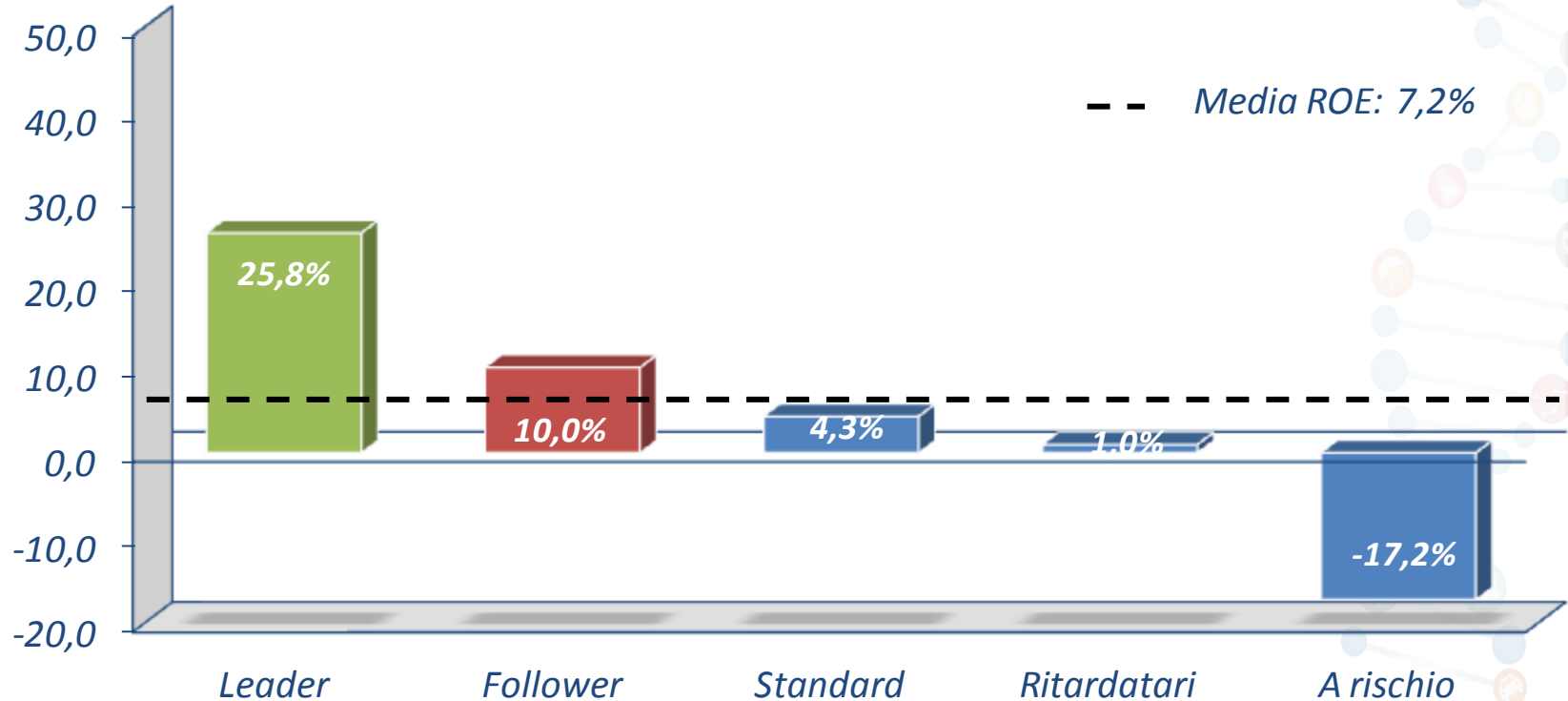
# Imparare dalle imprese **leader**? Si può fare!



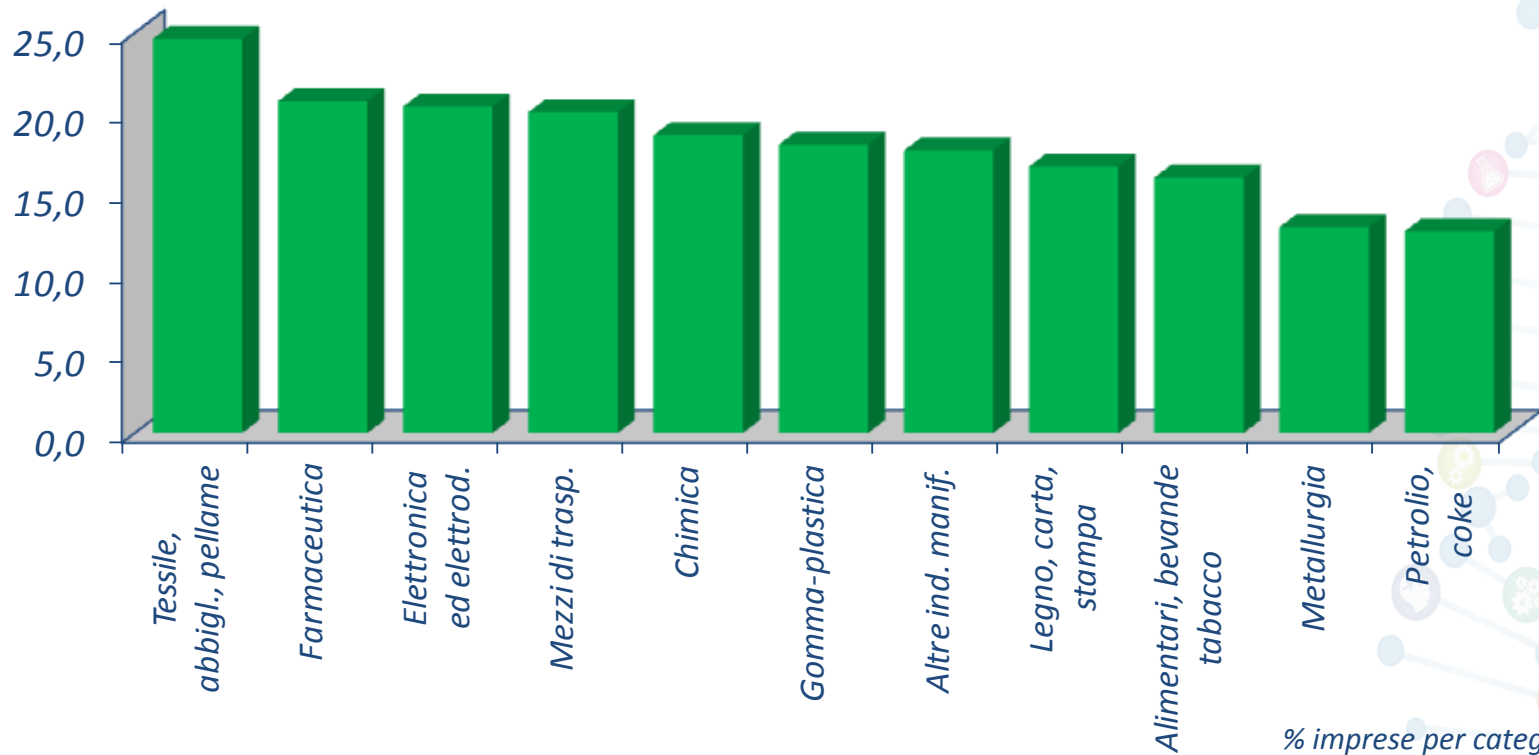
1 Macchinari e apparecchiature, 2 Farmaceutica, 3 Bevande, 4 Chimica, 5 Carta, 6 Alimentari, 7 Prodotti in metallo, 8 Altro manifatturiero, 9 Pelle, 10 Gomma-plastica, 11 Totale Manifatturiero, 12 PC, elettronica, ottica, 13 Altri mezzi trasporto, 14 Riparazione, 15 Apparecchiature elettriche, 16 Autoveicoli, 17 Tessile, 18 Metallurgia, 19 Abbigliamento, 20 Coke e raffinazione, 21 Mobili, 22 Stampa, 23 Legno, 24 Altri prodotti non metalliferi



# ROE con grandi differenze



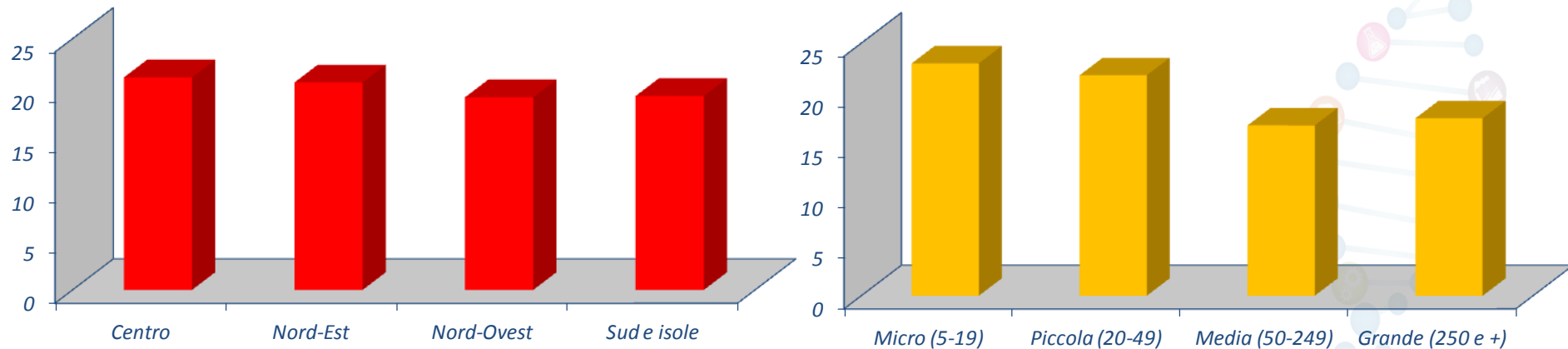
# Il Top 20% nel ROE è in tutti i settori...



% imprese per categoria settoriale.

Fonte: elaborazioni CSC su dati Bureau van Dijk.

# ...aree geografiche e classi dimensionali



Se non dipende da fattori dimensionali,  
settoriali e localizzativi,  
qual è **l'origine della diversità di performance?**  
È nel fatto che le competenze di gestione  
(nell'ordinario ma soprattutto nello straordinario,  
ossia nelle strategie e nei loro cambi)  
non sono distribuite uniformemente tra quanti  
sono a capo delle imprese. Cioè, appunto,  
**gli imprenditori non sono tutti uguali.**



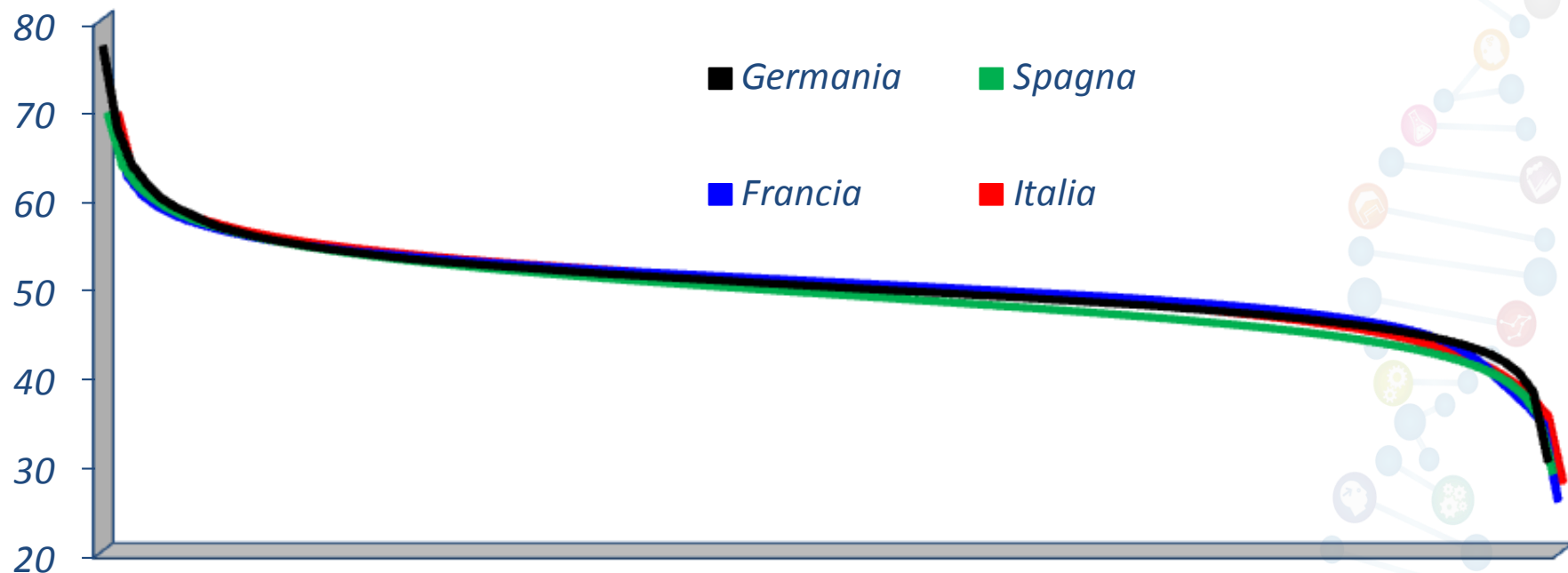
I **saperi** che le imprese accumulano nel tempo condizionano le possibilità di scelta e, quindi, l'ulteriore accumulazione di competenze. Legate non solo alla sfera produttiva e alle tecnologie, ma a tutta la vita aziendale. Questi saperi sono distintivi, anche perché si combinano in modo particolare in base all'interazione delle persone che lavorano insieme. Cosicché **non c'è un'impresa uguale all'altra.**



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



# Divari di produttività simili in tutti i paesi



*Manifatturiero, produttività del lavoro media per centile, 2014.*

*Il valore massimo della produttività nei due anni considerati, per tutte le imprese italiane, tedesche, francesi e spagnole, è normalizzato a 100; il valore minimo a 0. Fonte: elaborazioni CSC su dati Bureau van Dijk.*



L'analisi mostra che esistono almeno tre diversi raggruppamenti di imprese: quelle che **eccellono**, quelle in **forte ritardo** e quelle che **si trovano in mezzo** (largamente maggioritarie).

Per innalzare l'efficienza del sistema occorre creare le condizioni per spostare verso l'alto almeno le imprese del terzo gruppo.





Oltre che con la produttività per addetto, la differenza di performance può essere colta anche con la **diversificazione di prodotto** (il 65% delle imprese italiane è specializzato in un unico prodotto; meno dell'1% ne realizza dieci tipi diversi) e con i **processi di innovazione**.



Ma anche chi,  
nella scala della performance imprenditoriale,  
sta sugli **ultimi scalini**  
svolge almeno tre ruoli importanti,  
anche nei confronti di chi si colloca sui primi.



## Questi **tre ruoli** sono:

- ✓ mantenere e diffondere il vivaio dell'impresonditorialità, attraverso esperienze di vita che creano emulazione;
- ✓ generare reddito e occupazione e quindi benessere e coesione sociale nei territori dove opera l'impresa;
- ✓ far parte delle filiere delle imprese di punta fornendo semilavorati, componenti e know-how e contribuendo al loro successo sui mercati.



# *I temi*

---

Perché gli imprenditori? 5 ottime ragioni!

Lo scenario economico e industriale.

Gli italiani sono un popolo di imprenditori? Sì

ma spiccano le differenze.

**Ricette per l'imprenditorialità e lezioni per le imprese.**

**Morale della favola.**



Per arricchire la dotazione imprenditoriale  
abbiamo individuato **alcune azioni** che possono  
essere messe in campo dalla **politica**,  
dalle **associazioni** e dagli **imprenditori stessi**.



## *Le azioni della politica*

---

- ✓ **Istruzione e formazione** fin dall'infanzia,
- ✓ accesso alla **finanza d'impresa**,
- ✓ abbassare le barriere all'imprenditorialità **femminile** e all'**immigrazione** qualificata.



## *Le azioni delle associazioni*

---

- ✓ **Narrazione** di storie di imprenditori,
- ✓ **formazione**,
- ✓ **comunicazione**,
- ✓ **education**,
- ✓ **nuovi imprenditori**: donne, startupper, immigrati.



## *Le azioni degli imprenditori stessi*

---

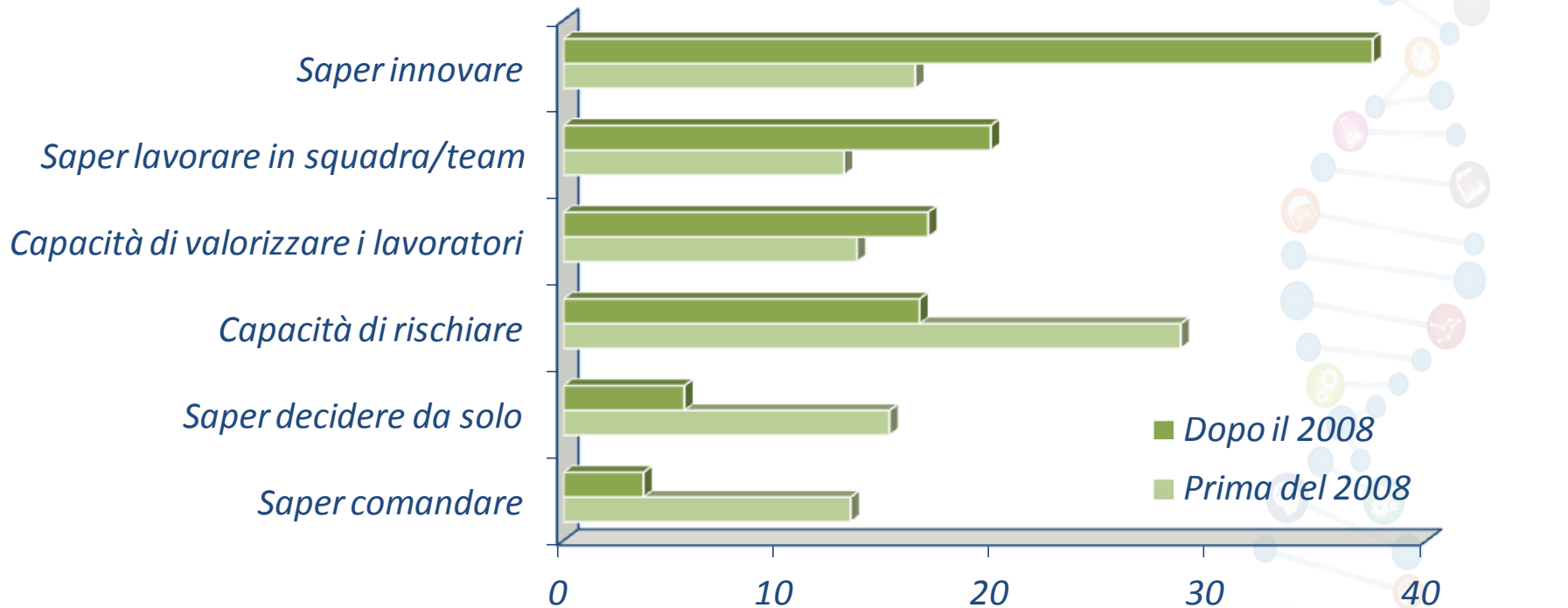
Cioè le azioni che siete chiamati a operare direttamente nel cambiare **leadership, governance** e **disclosure**. Nascono delle nuove abilità richieste.

L'imprenditore deve proporre un atteggiamento favorevole al **cambiamento** in ambito tecnologico, organizzativo e strategico, che superi i protagonismi individuali per muoversi in una dimensione collettiva.

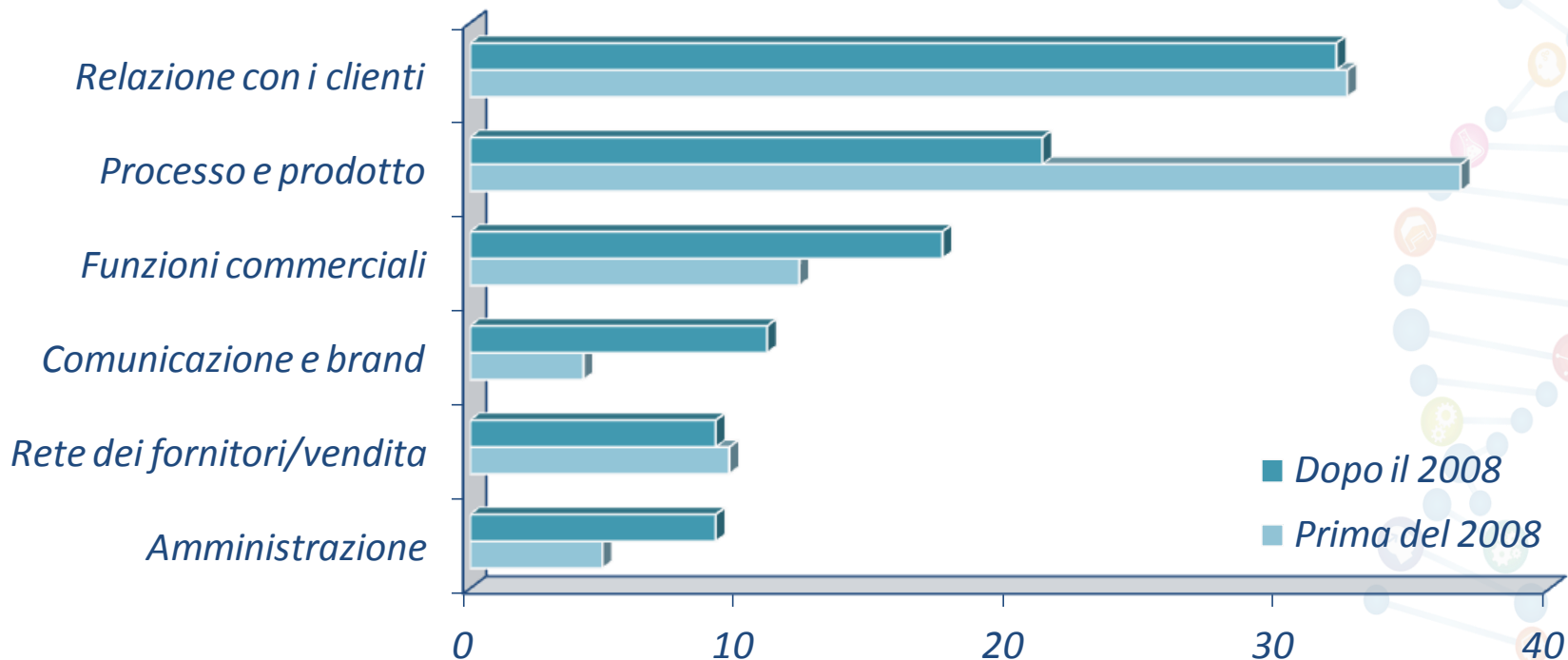




# Cambia l'ordine delle **abilità** necessarie...



# ... e delle **funzioni** che occorre saper gestire



Valori %.

Fonte: Community Media Research per CSC, gennaio 2016 (n. casi: 701).



# CINQUE LEZIONI PER LE IMPRESE

## 1<sup>^</sup> lezione: salto culturale

Affrontare con successo le nuove sfide richiede un salto culturale nella **gestione aziendale**. Gli imprenditori ne sono consapevoli. Imparare dai migliori, emulare i leader, è la via più diretta.

## 2<sup>^</sup> lezione: Industria 4.0

Occorre attrezzarsi a e puntare su Industria 4.0, non facendosi intimorire. È una evoluzione, una **rivoluzione dolce**, non una frattura.



# CINQUE LEZIONI PER LE IMPRESE

## 3<sup>a</sup> lezione: capitale umano

Investire in **conoscenza** e saperi, che sono il fattore competitivo più importante. I **laureati** sono una risorsa preziosa, più che un costo.

## 4<sup>a</sup> lezione: driver di sviluppo

Cogliere le **opportunità** offerte dai nuovi driver globali di sviluppo, che sono le **grandi tendenze** del Mondo.



# CINQUE LEZIONI PER LE IMPRESE

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

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

Da questi mutamenti trarrebbero **enormi vantaggi** la performance aziendale e l'autorevolezza personale dentro e fuori dall'impresa.



# *I temi*

---

Perché gli imprenditori? **5 ottime ragioni!**

Lo **scenario economico e industriale.**

Gli **italiani** sono un **popolo** di imprenditori? **Sì**

ma spiccano le **differenze.**

**Ricette** per l'imprenditorialità e **lezioni** per le imprese.

## **Morale della favola.**



In questa nuova fase della globalizzazione  
l'Italia può giocare bene le sue carte,  
in particolare nelle produzioni **più specializzate**.





Per riuscirci è importante occuparsi di **tutti gli imprenditori**, anche in un'ottica di politica industriale, in modo da farne crescere la consapevolezza che si può imparare dai leader, fornendo gli strumenti cognitivi per questo apprendimento. Al contempo facendo in modo che le imprese più avanti siano dotate dal Paese di tutti i supporti di cui godono i loro competitor internazionali.



Lo sviluppo basato  
sui processi competitivi conduce  
a divaricazioni (“grandi fughe”) indispensabili  
per procedere nello sviluppo stesso.  
Sta alla **politica** “portare tutti avanti”,  
prendendo coscienza che applicare una medesima  
politica a soggetti diversi conduce  
a risultati molto diversi.



Siamo di fronte a un **passaggio stretto**.

Alle imprese è richiesto di più, ma lo scenario dentro cui devono muoversi offre meno opportunità di prima, perché le prospettive di crescita globale si sono ridimensionate per tutti.



C'è da fare un **salto**, che è prima di tutto culturale e richiede per essere realizzato una qualità del capitale umano più alta.

Le imprese non sono attrezzate nella stessa misura per compierlo, in ragione della loro storia e specificità.

Ne potrebbero derivare nuove forme di dualismo (che già si stanno delineando).



Occorre che le **istituzioni**,  
anzitutto le **associazioni della rappresentanza**,  
che sono chiamate a svolgere un ruolo nuovo,  
creino le condizioni perché lo sviluppo coinvolga  
il maggior numero di attori possibile.



*Migliaia, milioni di individui lavorano, producono e risparmiano nonostante tutto quello che noi possiamo inventare per molestarli, incepparli, scoraggiarli. È la vocazione naturale che li spinge; non soltanto la sete di denaro. Il gusto, l'orgoglio di vedere la propria azienda prosperare, acquistare credito, ispirare fiducia a clientele sempre più vaste, ampliare gli impianti, abbellire le sedi, costituiscono una molla di progresso altrettanto potente che il guadagno.*

*Se così non fosse, non si spiegherebbe come ci siano imprenditori che nella propria azienda prodigano tutte le loro energie e investono tutti i loro capitali per ritrarre spesso utili di gran lunga più modesti di quelli che potrebbero sicuramente e comodamente ottenere con altri impieghi.*

*L. Einaudi, 1960*

