

Pratiche manageriali e proprietà estera delle imprese. Il caso delle multinazionali nelle Marche

di Giuliano Conti - Marco Cucculelli*

Introduzione

Il dibattito sulla eterogeneità delle imprese si è arricchito negli ultimi anni di una serie di importanti contributi relativi da un lato all'impatto delle pratiche manageriali (Bloom e van Reenen (2006, 2010) e dall'altro del rapporto tra proprietà estera o domestica delle imprese e loro performance¹. Bloom e Van Reenen (2010) sottolineano come alcuni fattori relativi all'intensità della competizione di mercato e alla proprietà familiare possano influenzare l'adozione di *management practices* (di seguito indicate come "pratiche manageriali" descritte in Appendice) e spiegare, attraverso questo, le differenze di produttività in un campione di medie imprese europee e statunitensi. In una serie di lavori successivi, gli autori estendono l'analisi ad altri paesi, confermando sostanzialmente i risultati ma arricchendo ulteriormente il quadro interpretativo. Tra gli spunti evidenziati, alcune conclusioni costituiscono un fattore di raccordo con la più recente letteratura in tema di ownership e performance: le imprese multinazionali i) sono maggiormente dotate di pratiche manageriali rispetto alle imprese domestiche e ii) sono in grado di trasferire tali pratiche all'estero nei loro spostamenti *cross-border* (Bloom e van Reenen, 2010). Alla base di tali indicazioni, l'ipotesi che le scelte aziendali legate alla selezione e al dimensionamento delle pratiche manageriali possono condurre ad una superiore performance e contribuire a spiegare, anche indirettamente, una parte

della relazione tra performance delle imprese e proprietà estera.

Il presente lavoro vuol contribuire a questo filone di analisi sulle relazioni tra pratiche manageriali e performance delle imprese attraverso una analisi empirica svolta su campione di imprese manifatturiere di piccola e media dimensione, collocate in un ambito territoriale che presenta una forte omogeneità della struttura produttiva (la regione Marche). Ci riferiamo, in particolare, alla prevalenza della piccola e media dimensione delle imprese, alla loro specializzazione nei settori tradizionali e alla concentrazione geografico-merceologica delle produzioni in aree distrettuali territorialmente definite (in particolare la meccanica, il mobile e le calzature). Di tale indagine vorremmo presentare alcuni primi risultati che riteniamo utili per contribuire al dibattito in corso. I temi che tratteremo riguardano due aspetti tra loro correlati. Il primo riguarda la rilevanza delle pratiche manageriali nelle diverse dimensioni d'impresa. Mentre, infatti, si accoglie facilmente l'ipotesi che le pratiche possano essere un fattore critico nelle imprese più grandi², lo stesso potrebbe non verificarsi nelle imprese più piccole, nelle quali la flessibilità e l'informalità delle relazioni potrebbero far premio sulla strutturazione delle procedure. L'evidenza che emerge da tale primo livello di analisi mostra come permangono dei differenziali di adozione di pratiche tra imprese non spiegati dai controlli statistici sulla dimensione e il settore. Il gap empirico da colmare apre dunque la strada a

* Università Politecnica delle Marche

¹ Esiste un'ampia letteratura sviluppata a livello di singoli paesi: Barbosa e Louri (2005) per Grecia e Portogallo; Sembenelli e Sotis (2007) per la Spagna; Piscitello e Rabbiosi (2005), Benfratello e Sembenelli (2006) e Crinò (2007) per l'Italia; Criscuolo e Martin (2003) per il Regno Unito; Bellman e Jungnickel (2002) per la Germania; Pfaffermayer e Bellak (2002) per l'Austria.

² Bloom e van Reenen (2010) sviluppano la loro analisi con riferimento all'universo delle imprese di dimensioni medio-grandi, comprese tra 100 e 5000 addetti (2009, pag. 209)

fattori di spiegazione ulteriori e complementari. Per tale ragione, nella seconda parte di questo lavoro abbiamo approfondito i) se il cambiamento della *ownership* (da domestica a estera) si sia associato ad un diverso livello di pratiche manageriali in un campione di PMI marchigiane acquisite da multinazionali e ii) quale esito in termini di performance si sia associato a questo cambiamento. In linea con quanto sostengono Bloom e van Reenen, i cambiamenti osservati nella proprietà inducono sistematici miglioramenti dei livelli di pratiche anche nelle imprese di media e piccola dimensione. Restano, tuttavia, non spiegati i modesti cambiamenti osservati nella profittabilità delle imprese acquisite, inferiori a quelli che ci saremmo attesi. Su quest'ultimo punto, l'evidenza desunta dai questionari somministrati nelle interviste ci ha permesso di ampliare lo spettro delle possibili spiegazioni. Ne è emerso un quadro utile per l'analisi della struttura e delle dinamiche competitive dei sistemi manifatturieri di piccola e media impresa esposti alla competizione internazionale.

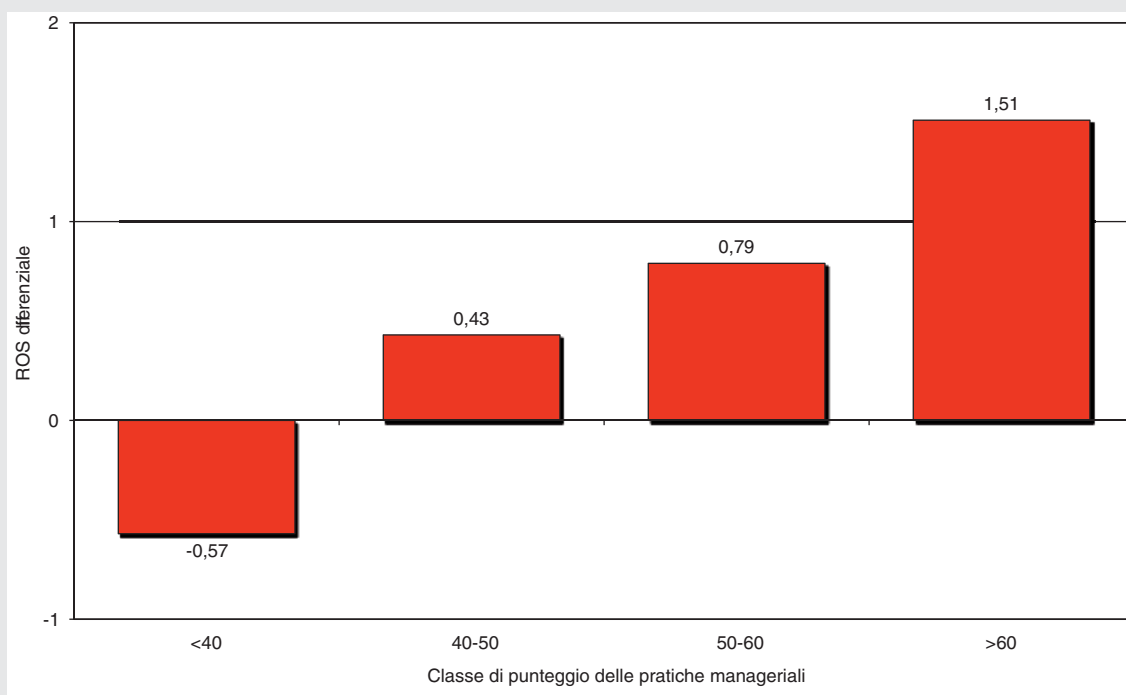
1. Pratiche e performance nelle imprese di minore dimensione

Sono importanti le pratiche manageriali per la performance anche nelle imprese di dimensioni più piccole? Oppure per queste l'abilità imprenditoriale - che si concretizza nella individuazione e nella selezione di opportunità uniche di crescita - fa premio sulla strutturazione delle procedure organizzative e sull'adozione di pratiche di gestione codificate? Per avere qualche indicazione riguardo a questo quesito, abbiamo condotto una indagine empirica finalizzata a valutare la dotazione di pratiche manageriali nelle imprese manifatturiere marchigiane di piccole e medie dimensioni. Il questionario è stato inviato a un campione di 310 imprese manifatturiere, di dimensione compresa tra 10 e 250 addetti, dal quale sono state ottenute 140 risposte utili³. Il questionario è stato sviluppato secondo le linee proposte da Bloom e van Reenen (2006): le pratiche sono state ripartite in

macro aree e definite in modo da poterne quantificare il livello in maniera utile al loro trattamento in analisi empiriche. Ciascuna pratica è stata definita e identificata attraverso delle caratteristiche descrittive utili per quantificarne la dotazione in maniera oggettiva tra le imprese. Sulla base della somma dei punteggi attribuiti a ciascuna pratica, è stato costruito un indice complessivo di intensità delle pratiche manageriali, che è stato successivamente associato ad una misura di performance dell'impresa. Il grafico seguente riporta i risultati di tale associazione. Seppure con le cautele imposte dal tipo di analisi e dalla natura *cross-section* della verifica, dal grafico emerge una netta correlazione tra livelli di pratiche manageriali e performance dell'impresa. Riguardo alla performance, diversamente da Bloom e van Reenen che usano la produttività, abbiamo usato un indicatore di redditività, più facilmente desumibile dai bilanci delle imprese. L'indicatore è costituito dal ROS (reddito operativo su fatturato) normalizzato per dimensione, settore di appartenenza e localizzazione provinciale dell'impresa. In altre parole, il ROS dell'impresa *i*-esima è espresso come differenziale rispetto al valore medio di un gruppo di controllo costituito da tutte le imprese dello stesso settore, della stessa classe dimensionale e stessa provincia di appartenenza dell'impresa considerata, disponibili nel dataset AIDA nel 2007. L'asse orizzontale della Figura 1 riporta le classi di punteggio delle pratiche manageriali, mentre l'asse verticale riporta il valori del ROS differenziale. Il primo istogramma a sinistra indica che il gruppo di imprese appartenenti alla classe di pratiche più bassa (punteggio inferiore a 40) ha un livello medio di ROS differenziale inferiore di circa mezzo punto percentuale (-0.57) rispetto al proprio gruppo di riferimento. Viceversa, spostandosi a destra, si osserva come a valori crescenti delle classi di pratiche si associano valori più elevati dei ROS differenziali. In altre parole, l'adozione di pratiche di livello superiore si associa a livelli di performance superiori, confermando la rilevanza di tale variabile nella spiegazione dei differenziali di profittabilità anche nelle imprese di dimensione minore.

3 La dimensione media delle 140 imprese in termini di addetti è pari a 100, mentre la mediana è 76.

Figura 1.
Livelli di pratiche manageriali e performance relativa per classe di pratiche.



Legenda: In ordinata è riportato il ROS differenziale a parità di settore Ateco 3, classe dimensionale e provincia. Dati medi relativi a 140 imprese marchigiane.
Fonte: Rilevazione diretta

La novità di tale risultato - rispetto all'evidenza empirica consolidata sul tema (Bloom Van Reenen, 2010) - consiste nel fatto che le pratiche manageriali si associano alla performance anche nelle classi dimensionali più piccole, nelle quali tale variabile è normalmente trascurata e spesso a priori sottovalutata in quanto non ritenuta rilevante.

2. Pratiche manageriali e proprietà estera

Ma qual è il ruolo della proprietà nello spiegare la diversa dotazione di pratiche manageriale e, di conseguenza, le diverse performance delle imprese? La scarsa variabilità - nel campione a nostra disposizione - delle tipologie di strutture proprietarie⁴ alle quali normalmente si associano effetti sulle performance ci ha impedito di sviluppare l'analisi del legame tra proprietà, pratiche e performance all'interno del campione sopra descritto. Per questa ragione, abbiamo svolto una analisi parallela sulle imprese manifatturiere marchigiane

acquisite da multinazionali, e dunque imprese per le quali il mutamento della struttura proprietaria era definibile con certezza, anche con riguardo alla dinamica temporale dell'evento.

All'inizio del 2008, nelle Marche risultavano presenti 335 imprese con capitale sociale posseduto in parte o totalmente da azionisti esteri e con sede legale nella regione. A queste si aggiungevano 149 unità locali (di produzione e/o distribuzione), a totale controllo da parte di imprese estere, che però non avevano in regione sede giuridica. Dunque, nel complesso, 484 unità che direttamente o indirettamente appartenevano a proprietari non italiani (Tavola 1).

La quota più rilevante di tale aggregato era costituita dalle imprese e dalle UL non industriali (rispettivamente 227 e 107), tra le quali prevalevano le imprese nelle attività di commercio e distribuzione, trasporti, finanza e intermediazione finanziaria.

Concentrando l'attenzione sulle imprese industriali, 24 delle 132 rilevate avevano

⁴ Tra queste, le principali sono riconducibili alla proprietà diffusa, alla proprietà familiare o individuale, alla proprietà dello stato o a quella di società finanziarie.

Tavola 1 - Imprese e UL con soci esteri. Imprese industriali e non industriali. Anno 2007.

	Imprese industriali	UL di imprese industriali	Imprese non industriali	UL di imprese non industriali	Totale Imprese	Totale UL
Partecipazioni rilevate	132	45	297	135	429	180
di cui riconducibili ad azionisti italiani	24	3	70	28	94	31
Partecipazioni reali	108	42	227	107	335	149

Fonte: Rilevazione diretta

partecipazioni di controllo riconducibili ad azionisti italiani (3 nel caso delle UL). Al netto di queste, la presenza estera nell'industria manifatturiera regionale si concentrava in 108 imprese e 42 unità locali⁵. Utilizzando il capitale sociale come criterio indicativo della dimensione, il 42% delle 108 imprese industriali (52 imprese) aveva un capitale inferiore a 20mila Euro, mentre le restanti 56 superavano tale soglia.⁶

A quest'ultimo gruppo di 56 imprese abbiamo sottoposto - nel 2009 - il medesimo questionario inviato alle imprese a proprietà domestica, ottenendo 39 risposte utili.⁷

Di seguito riportiamo brevemente alcuni dei principali risultati emersi.

Innanzitutto, le imprese acquisite mostrano - nella fase pre-acquisizione - un differenziale negativo di pratiche rispetto al campione di controllo costituito dalle imprese domestiche: il livello medio delle pratiche manageriali nelle imprese acquisite è pari a circa 3,1 (su una scala che va da 1 a 5 che rappresenta il massimo), inferiore rispetto a quello delle 140 imprese domestiche (3,5), con una differenza di della media di 0,4 punti ($t=2.7155$; $P=0.003$).

In secondo luogo, a differenza di quanto osservato relativamente alle pratiche manageriali, lo stesso differenziale non emerge se si considera la profittabilità come misura di performance⁸. Il confronto del ROS delle imprese a controllo estero prima dell'acquisizione rispetto alla profittabilità

delle imprese a controllo domestico nello stesso periodo dell'acquisizione non mostra differenze significative.⁹

Da questi due primi punti emerge che le acquisizioni osservate sembrano aver riguardato imprese "efficienti" dal punto di vista della redditività operativa, almeno quanto le imprese domestiche di confronto, ma con un evidente differenziale nel livello di pratiche manageriali. Dunque, imprese target con "fondamentali" economico-finanziari buoni, ma deboli sul fronte della strutturazione organizzativa e manageriale. La conferma di tale congettura emerge dalle risposte fornite al questionario. Nella parte in cui si esaminano i motivi dell'acquisizione, infatti, prevalgono le ragioni che mostrano come l'acquisizione sia stata guidata dall'acquisto di un'impresa ben avviata e non di un'impresa in perdita: il 25% delle imprese è stato acquisito per entrare sul mercato italiano, il 20% per ampliare la gamma dei prodotti e il 41% per motivi legati alla vicinanza a clienti e mercati serviti. Dunque, circa l'86% delle acquisizioni è stato motivato da fattori attinenti la matrice prodotto/mercato piuttosto che da situazioni di relativa debolezza delle imprese o da situazioni di particolare difficoltà finanziaria. Peraltro, quasi tre imprese su quattro (il 73%) sono state acquisite dalle mani del fondatore, mentre il 22% dalla seconda (o successiva) generazione di eredi, e dunque in una

⁵ Le indagini sulle imprese a controllo estero svolte dall'ICE - ISTAT (Database Reprint) segnalavano per le Marche la presenza un gruppo di circa 60 imprese manifatturiere a controllo estero.

⁶ Ad eccezione delle imprese più piccole e di quelle particolarmente grandi, l'intensità del controllo estero - calcolata sulla base della quota di partecipazione estera al capitale sociale - risultava decrescente al crescere della dimensione. Riguardo ai settori, le imprese a controllo estero erano presenti in tutti i principali settori di specializzazione della regione, con un peso tuttavia più evidente nella meccanica rispetto agli altri settori del Made in Italy.

⁷ La differenza della dimensione media nei due campioni (le 39 che hanno risposto rispetto alle non rispondenti) è molto contenuta e non è statisticamente significativa.

⁸ Tale evidenza è in linea con quanto emerge in Crinò (2007) e Onida (2007).

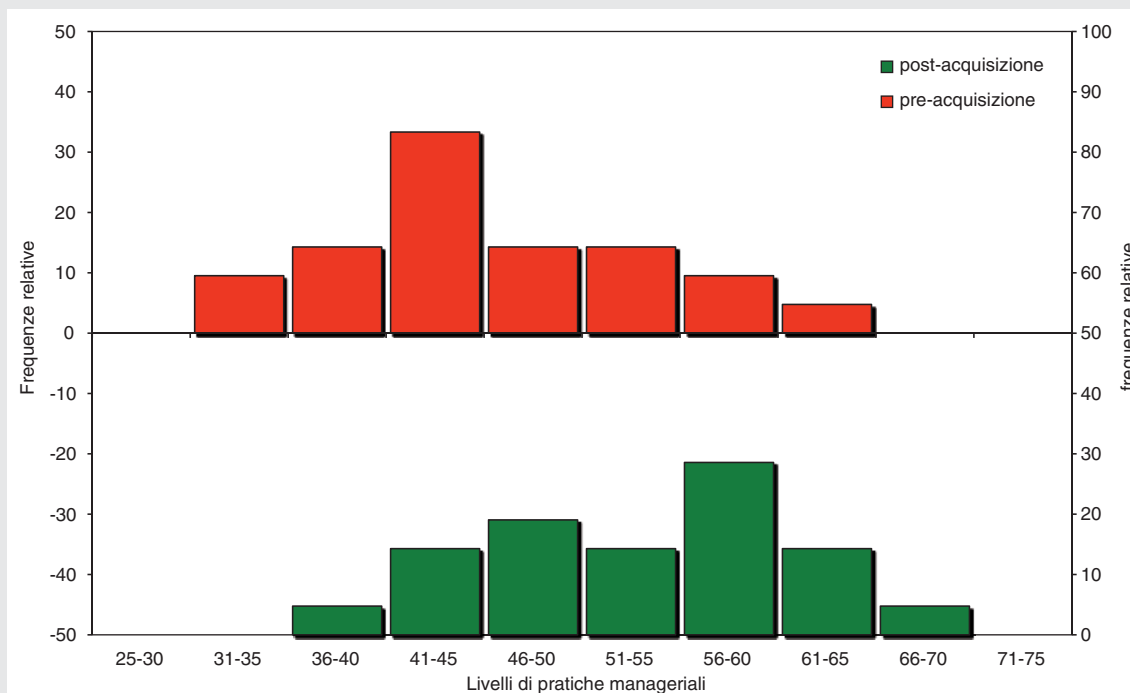
⁹ Occorre ricordare che tale dato è ottenuto su un gruppo di 36 imprese (rispetto alle 39 contattate), in quanto per 3 imprese non abbiamo potuto utilizzare i dati contabili.

situazione di momentanea crisi di *governance* dell'impresa¹⁰.

In terzo luogo, abbiamo osservato come dopo l'acquisizione il livello delle pratiche nelle imprese acquisite sia salito in media da 3,1 a 3,9, con una variazione di 0,8 punti assoluti,

pari ad un aumento di circa il 25,8% in termini relativi (Fig.2). Dunque, le imprese a capitale estero hanno pesantemente investito in tale ambito, in coerenza con le attese che vedono questo fattore come uno dei principali fattori di vantaggio delle imprese multinazionali.

Figura 2. Distribuzione delle imprese per classe di pratiche manageriali prima e dopo l'acquisizione da parte di una impresa a proprietà estera. Dati medi relativi a 39 imprese marchigiane.



Fonte: Rilevazione diretta

Infine, a fronte della significativa variazione nella dotazione di pratiche manageriali a seguito dell'acquisizione da parte di una società estera, la comparazione delle performance reddituale non mostra variazioni rilevanti tra la fase pre- e quella post-acquisizione, quasi che l'entrata della multinazionale nel capitale avesse bruscamente variato l'assetto organizzativo, ma a questo si non fosse poi associata una corrispondente variazione della profittabilità (Fig.3) (Crinò 2007; Onida, 2007; Benfratello e Sembenelli, 2006).¹¹ Rilevante, invece, la

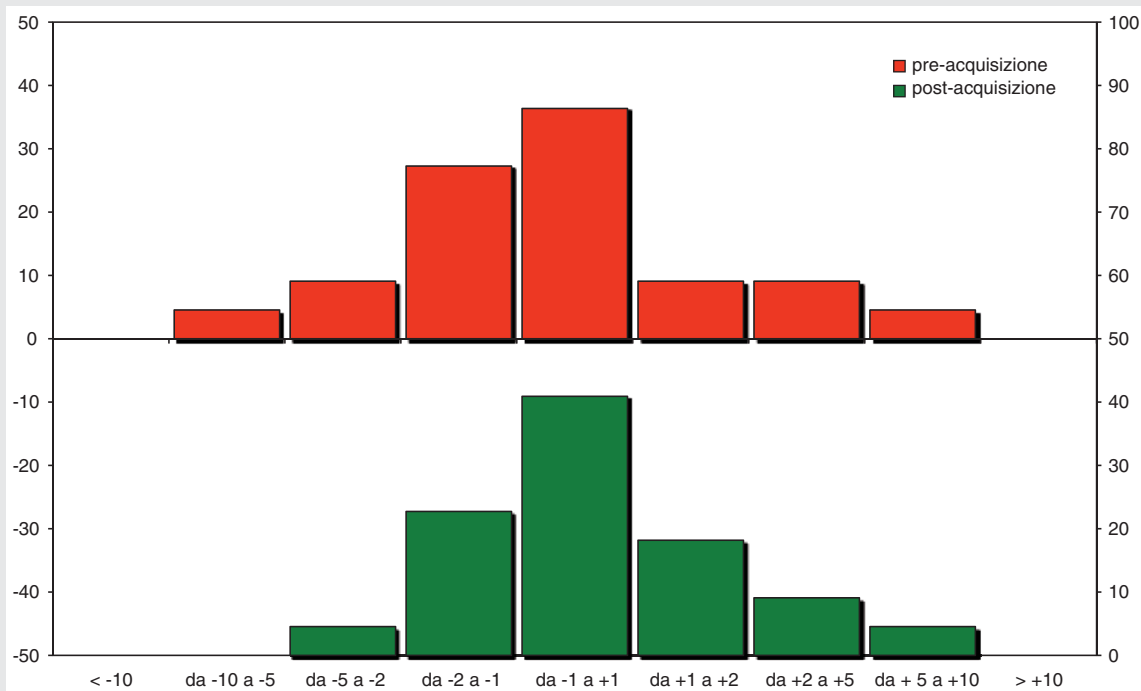
variazione dei tassi di crescita delle vendite nella fase post-acquisizione (Fig.4). Quest'ultimo aspetto sottolinea l'importanza dell'obiettivo "mercato" rispetto a quello della pura profittabilità, confermando la presenza di una motivazione prevalentemente *market-seeking* (entrata in nuovo mercato, ampliamenti della gamma prodotti e maggiore vicinanza alle reti di fornitura e/o distributive) nella quale l'attenzione al mercato di certo corrisponde ad una profittabilità di lungo periodo, che sfugge tuttavia alla nostra capacità di valutazione sulla base dei dati disponibili¹².

¹⁰ A tale proposito, le motivazioni diverse dall'ambito mercato/prodotto più frequenti sono state quelle di liquidità e di difficoltà nella gestione del passaggio per assenza di eredi o conflitti tra questi.

¹¹ Abbiamo effettuato delle verifiche con le stesse misure di performance reddituale (ROS) ritardate di uno e due anni rispetto al triennio post-acquisizione considerato per la valutazione senza osservare variazioni nei livelli di performance. Gli indicatori usati sono stati sempre espressi come differenze dalla media del campione, al fine di attenuare in parte l'effetto di *mean-reversion* su un orizzonte temporale lungo fino a sette anni.

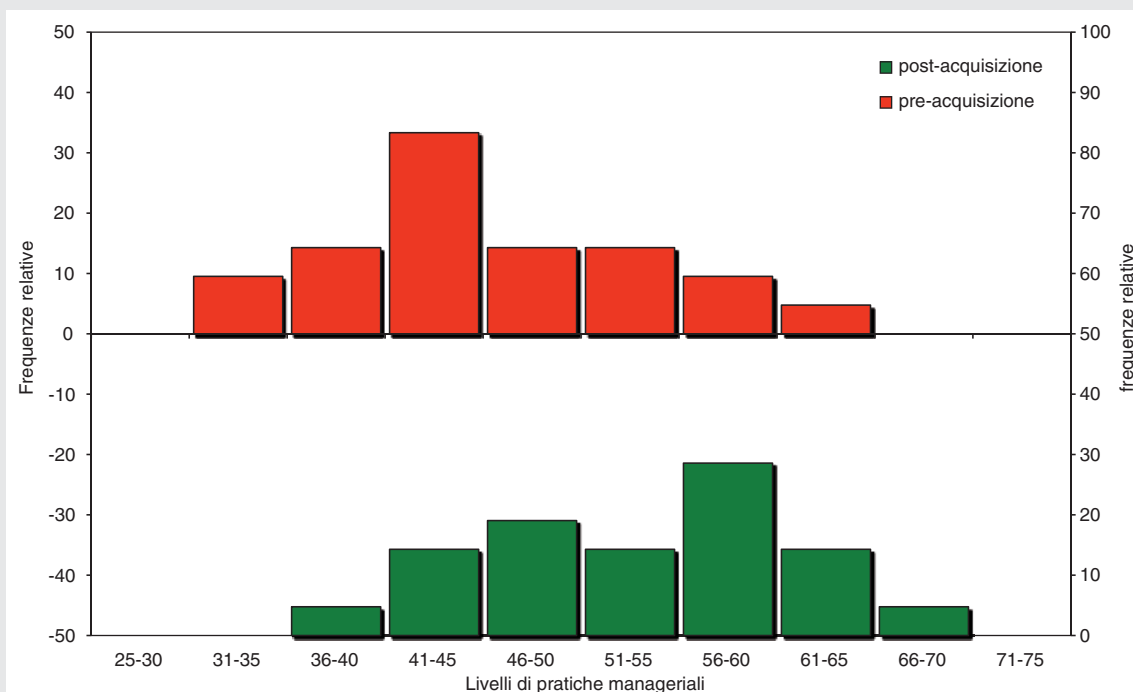
¹² Crinò (2007) e Onida (2007) richiamano il ruolo dei prezzi di trasferimento – collegati alla tassazione dei profitti – e del costo del capitale come possibili fattori collegati alla scarsa variabilità dei livelli di profitto delle imprese nel confronto tra le fasi pre- e post-acquisizione.

Figura 3. Distribuzione delle imprese per livello di profitti (ROS) prima e dopo l'acquisizione da parte di una impresa a proprietà estera. Differenze dei livelli di profitto rispetto alla media del settore di riferimento.



Fonte: Rilevazione diretta

Figura 4. Distribuzione delle imprese per tassi di crescita delle vendite prima e dopo l'acquisizione dell'impresa da parte di una impresa a proprietà estera. Differenze dei tassi di crescita rispetto alla media del settore di riferimento.



Fonte: Rilevazione diretta

2. Le implicazioni per il sistema delle imprese.

Dei risultati empirici che emergono dall'analisi della presenza di capitale estero nelle imprese marchigiane, i due che abbiamo segnalato in questa nota sono: 1) la capacità competitiva delle imprese di minore dimensione dipende in maniera sensibile dall'adozione di pratiche manageriali; 2) le imprese estere modificano sensibilmente la dotazione di pratiche quando entrano nel capitale delle imprese. Quali implicazioni per il sistema delle imprese marchigiane? Innanzi tutto, a livello di sistema, la "strategia rivelata" dall'azione delle imprese a capitale estero (o multinazionali) ci indica i punti deboli del sistema e i possibili canali di miglioramento del suo grado di efficienza. In secondo luogo, la competitività si conferma sempre più essere il risultato dell'operare di numerosi fattori all'interno dell'impresa: dunque, non solo la ricerca, l'innovazione o l'internazionalizzazione, ma anche l'abilità di coordinare i fattori e fissare obiettivi e linee strategiche coerenti con le caratteristiche delle imprese, ossia gestire l'impresa secondo criteri manageriali e imprenditoriali solidi. In terzo luogo, il capitale organizzativo e la gestione delle procedure sono un fattore qualificante della strategia dell'impresa e, parimenti, possono condizionare l'efficacia dell'adozione di nuovi strumenti per competere, specialmente nelle imprese di minore dimensione dove l'assetto organizzativo è un reale prerequisito all'introduzione di innovazioni. Sembra dunque ribadita la convinzione che i modesti livelli di innovazione, normalmente associati alle imprese più piccole nei settori tradizionali, potrebbero beneficiare di miglioramenti nella qualità dell'assetto organizzativo (manageriale e imprenditoriale), finalizzati a costruire quella capacità di assorbimento necessaria per implementare efficacemente l'innovazione.

Riferimenti bibliografici

- Barbosa, N. e H. Louri, (2005), *Corporate Performance: Does Ownership Matter? A Comparison of Foreign and Domestic-Owned Firms in Greece and Portugal*, Review of Industrial Organization, Springer.
- Bellman L. e Jungnickel R., (2002), *Why do Foreign-owned Firms in Germany Achieve Above-average Productivity?* in Jungnickel R.(ed.), *Foreign Owned Firms: Are They Different?*, Palgrave-Macmillan.
- Benfratello L, Sembenelli A., (2006), *Foreign Ownership and Productivity. Is the direction of causality so obvious? International Journal of Industrial Organization*, 24/4, pp. 733/751.
- Bloom N., Van Reenen J.,(2006), *Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries*, NBER W. P. n. 12216, May.
- Bloom N., Van Reenen J., (2010), *Why do management practices differ across firms and countries?*, *Journal of Economic Perspectives*, Winter, 24(1).
- Crinò R., (2007), *Imprese a capitale estero e imprese lombarde: un confronto con i dati di bilancio*, in Onida F. (a cura di), *Le multinazionali estere in Lombardia e in Italia*, cit..
- Criscuolo C. e Martin R., (2003), *Multinationals, Foreign Ownership and US productivity Leadership: Evidence from U.K.*, CEP Discussion Paper, 0672.
- Onida F. (a cura di), (2007), *Le multinazionali estere in Lombardia e in Italia*, Egea.
- Pfaffermayer M. e Bellak C., (2002), *Why Foreign-owned are Different: A Conceptual Framework and Empirical Evidence for Austria*, in Jungnickel R.(ed.), *Foreign Owned Firms: Are They Different?*, Palgrave-Macmillan.
- Piscitello L., Rabbiosi L., (2005), *The impact of Inward FDI on the local companies labour productivity: Evidence from the Italian case*, *International Journal of the Economics of Business*, vol. 12, n. 1, pp. 35-51.
- Sembenelli A., Sotis G., (2007), *Foreign Direct Investment, Competitive Pressure and Spillovers. An empirical analysis on Spanish Firm level data*, mimeo.

Appendice - Management practices (pratiche manageriali) utilizzate da Bloom e van Reenen, 2006

Pratiche manageriali	
1	Introduzione di processi di produzione moderni (es. <i>lean production</i> , <i>JIT</i> , ..)
2	Obiettivi dell'introduzione dei nuovi processi di produzione
3	Rilevazione dei problemi occorsi nei processi produttivi e organizzativi
4	Rilevazione delle performance
5	Controllo delle performance
6	Analisi e discussione dei risultati
7	Azioni adottate a seguito della valutazione dei risultati
8	Selezione e bilanciamento degli obiettivi
9	Definizione delle relazioni tra obiettivi
10	Definizione degli orizzonti temporali di azione
11	Criteri di raggiungimento degli obiettivi
12	Chiarezza nella definizione delle performance attese
13	Gestione del capitale umano
14	Remunerazione delle performance
15	Controllo/rimozione dei "poor performers"
16	Promozione degli "high performers"
17	Attrazione del capitale umano
18	Mantenimento del capitale umano

Fonte: Bloom e Van Reenen, 2006, cit.