



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

## Corso di Laurea magistrale in Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

—

Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

# Innovazione, imprese innovative versus imprese performanti Il caso veneto

### **Relatore**

Ch.mo Prof. Carlo Bagnoli

### **Laureando**

Andrea Barbato  
Matricola 811391

### **Anno Accademico**

2011 / 2012



***"Stay Hungry,  
Stay Foolish."***

***Steve Jobs (1955-2011)***

# Indice

---

Indice.....	I
Indice delle figure.....	V
Indice delle tabelle.....	VII
 Introduzione.....	 X
 <b>CAPITOLO 1 - L'INNOVAZIONE, L'INNOVATORE E L'IMPRESA INNOVATIVA.....</b>	 <b>1</b>
<b>1.1 L'innovazione.....</b>	<b>1</b>
1.1.1 Innovazione e novità .....	2
1.1.2 Invenzione ed innovazione .....	3
1.1.3 Innovazione e l'imprenditore-innovatore.....	7
<b>1.2 Le diverse forme dell'innovazione .....</b>	<b>12</b>
1.2.1 Le dimensioni dell'innovazione .....	16
Innovazioni di prodotto e di processo: la natura dell'innovazione .....	17
Innovazioni radicali e incrementali: l'intensità e grado di ampiezza dell'innovazione .....	18
Innovazioni competence enhancing e destroying: l'effetto sulle competenze aziendali.....	19
Innovazioni architettoniche e modulari: le modalità di sviluppo dell'innovazione .....	20
Innovazioni technology-push, market-pull e design driven: l'origine delle innovazioni.....	21
<b>1.3 L'Innovatore e l'impresa innovatrice .....</b>	<b>25</b>
1.3.1 Il Modello del "Innovator's DNA": discovery vs. delivery skills .....	29
1.3.2 Le Discovery Skills.....	37
#1. Questioning.....	39
#2. Observing .....	42
#3. Networking .....	44
#4. Experimenting.....	46
#5. Associating .....	49

1.3.3 Il Framework delle 3 P.....	53
P come People .....	54
P come Processes .....	55
P come Philosophies.....	55
<b>1.4 La misurazione delle performance d’innovazione.....</b>	<b>58</b>
1.4.1 Gli indicatori d’ innovazione di input e di output .....	59
Indicatori di input innovativo: la R&S .....	60
Indicatori di output innovativo: i brevetti .....	66
1.4.2 Altri indicatori usati nelle ricerche empiriche.....	72
Trademark, copyright e segreto industriale .....	72
Pubblicazioni scientifiche .....	73
La “Bilancia Tecnologica dei Pagamenti” (BTP).....	73
1.4.3 La misurazione delle performance delle imprese innovative .....	75
<b>CAPITOLO 2 - LE IMPRESE PIÙ INNOVATIVE.....</b>	<b>81</b>
<b>2.1 Le imprese più innovative: la metodologia di analisi.....</b>	<b>81</b>
<b>2.2 La “World’s Most Innovative Companies” di Forbes .....</b>	<b>83</b>
2.2.1 Metodologia di classificazione in Forbes: “Innovation Premium” .....	84
2.2.2 “Most Innovative Companies” – Un’analisi comparata 2011-2012.....	88
2.2.3 Una Critica all’Innovation Premium.....	92
<b>2.3 La “The Most Innovative Companies” di Bloomberg BusinessWeek .....</b>	<b>95</b>
2.3.1 La Metodologia di analisi usata da BusinessWeek .....	95
2.3.2 Analisi comparativa 2005-2009: BusinessWeek e Forbes a confronto.....	98
<b>2.4 Le “50 Disruptive Companies” del MIT Technology Review .....</b>	<b>101</b>
2.4.1 La metodologia utilizzata dal MIT Technology Review .....	102
2.4.2 Analisi comparata 2011-2012.....	103
<b>2.5 La “The World’s 50 Most Innovative Companies” di Fast Company .....</b>	<b>106</b>
2.5.1 Analisi del Triennio 2010-2012 del Ranking della Fast Company .....	107
<b>2.6 La “Top 100 Global Innovators” di Thomson Reuters .....</b>	<b>112</b>
2.6.1 Metodologia “Top 100 Global Innovators” .....	112
2.6.2 Analisi Key Figures della “Top 100 Global Innovators” .....	114

<b>2.7</b>	<b><i>Altri Ranking Minori</i></b> .....	<b>121</b>
2.7.1	I “Best in Innovation” nella <<Fortune World’s Most Admired Companies>> .....	121
2.7.2	La “Global Innovation 1000” secondo Booz & Company.....	123
<b>2.8</b>	<b><i>I ranking delle imprese più innovative in Italia</i></b> .....	<b>129</b>
2.8.1	Il premio “Imprese x Innovazione” promosso da Confindustria .....	129
2.8.2	Il “Premio Nazionale per l’Innovazione nei Servizi” di Confcommercio.....	132
2.8.3	La Giornata Nazionale dell’Innovazione e il “Premio dei Premi” .....	136
 <b>CAPITOLO 3 - LE IMPRESE PIÙ PERFORMANTI</b> .....		<b>140</b>
<b>3.1</b>	<b><i>Introduzione</i></b> .....	<b>140</b>
3.1.1	Panoramica sui metodi di valutazione finanziaria .....	141
<b>3.2</b>	<b><i>La “50 Top Performers” di Bloomberg BusinessWeek</i></b> .....	<b>143</b>
3.2.1	La metodologia utilizzata per la “50 Top Performers” .....	143
3.2.2	La “50 Top Performers 2010”: un’analisi.....	146
3.2.3	La “50 Top Performers 2012”: un’analisi comparativa .....	151
<b>3.3</b>	<b><i>La “Fortune 500”: &lt;&lt;our annual ranking of America’s largest corporations&gt;&gt;....</i></b>	<b>156</b>
3.3.1	“Fortune 500” – Fastest Growers.....	158
3.3.2	“Fortune 500” – Most Profitables .....	163
<b>3.4</b>	<b><i>La “2011 Top-Performing Airlines” dell’Aviation Week &amp; Space Technology – Analisi della metodologia utilizzata</i></b> .....	<b>177</b>
<b>3.5</b>	<b><i>Modi alternativi per cogliere la performance aziendale attraverso il tasso di crescita: il caso Forbes e Deloitte</i></b> .....	<b>181</b>
3.5.1	La “The Forbes Fast Tech 25”: metodologia e risultati ottenuti .....	181
3.5.2	La “Technology Fast 500 2011 – EMEA” di Deloitte: metodologia e risultati ottenuti .	185
<b>3.6</b>	<b><i>Le Imprese efficienti in Italia: il “Premio Mediobanca alle medie imprese dinamiche”</i></b> .....	<b>191</b>
3.6.1	Metodologia di assegnazione del Premio.....	191
3.6.2	Il “Premio Mediobanca alle medie imprese dinamiche” – edizione 2012 e 2011 .....	194

<b>CAPITOLO 4 - IL CONNUBIO TRA INNOVAZIONE E PERFORMANCE: IL CASO DELLE IMPRESE VENETE.....</b>	<b>201</b>
<b>4.1 <i>Introduzione</i> .....</b>	<b>201</b>
<b>4.2 <i>I risultati delle ricerche empiriche: sintesi metodologica e riscontri ottenuti</i> .....</b>	<b>203</b>
4.2.1 Sintesi metodologica delle classifiche sull'innovazione .....	203
4.2.2 Sintesi metodologica delle classifiche sulle performance aziendali .....	206
<b>4.3 <i>Le imprese innovatrici e performanti: il caso delle aziende venete</i> .....</b>	<b>209</b>
4.3.1 Panoramica generale sulla situazione economica della regione Veneto .....	209
4.3.2 La metodologia di ricerca: classificazione delle imprese innovativo-performanti .....	219
L'estrazione del campione di imprese innovatrici .....	219
L'estrazione del campione di imprese performanti .....	221
L'individuazione del campione di imprese innovatrici e performanti .....	222
Imprese innovatrici e performanti secondo la strategia della produttività e della crescita .....	223
4.3.3 L'analisi del campione: composizione settoriale e valutazione generale .....	231
4.3.4 L'analisi delle dinamiche innovatrici del campione di imprese .....	247
4.3.5 L'analisi delle dinamiche di performance del campione di imprese .....	263
4.3.6 L'analisi dell'output innovativo nelle imprese venete .....	287
4.3.7 Considerazioni finali sul caso veneto .....	294
<b>Conclusioni.....</b>	<b>298</b>
<b>Appendice A.....</b>	<b>302</b>
<b>Appendice B.....</b>	<b>304</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>312</b>
<b>Sitografia.....</b>	<b>318</b>

## Indice delle Figure

0.1	Andamento degli investimenti in innovazione (% imprese).....	XII
1.1	Innovazione, novità, invenzione ed imprenditore-innovatore.....	2
1.2	Innovazione technology-push e market-pull.....	23
1.3	Rapporto tra funzioni e messaggi nelle innovazioni.....	24
1.4	Il Modello del “Innovator’s DNA” .....	32
1.5	Il “percentile rank” degli imprenditori con un alto profilo innovativo.....	34
1.6	Matrice delle Discover-Delivery skills.....	35
1.7	Il “Question check-up” dell’innovatore.....	41
1.8	Esempio di Idea Networking.....	45
1.9	Le tre modalità con i quali gli innovatori sperimentano.....	48
1.10	Rapporto building-block ideas ed innovazione.....	51
1.11	Metodo Scamper.....	52
1.12	Il “Framework delle 3P” – People, Processes e Philosophies.....	54
1.13	Utilizzo di discovery skills e delivery skills tra le figure dirigenziali.....	55
1.14	Indicatori utilizzati per la creazione della “Innovation Union Scoreboard 2011” .....	64
1.15	I metodi di valutazione dei brevetti.....	69
1.16	Numero di brevetti nei principali campi tecnologici nel mondo (1995 = 1).....	71
2.1	Mappa concettuale per identificare le nuove opportunità strategiche.....	91
2.2	Most Innovative Companies secondo BusinessWeek – anno 2008.....	97
2.3	Distribuzione settoriale nel 2011 e 2012 delle “50 Disruptive Companies” .....	105
2.4	Distribuzione Geografica dei Top 100 Global Innovators 2011.....	115
2.5	Distribuzione Settoriale dei Top 100 Global Innovators 2011.....	116
2.6	Distribuzione settoriale in Nord America dei Top 100 Global Innovators 2011.....	118
2.7	Distribuzione settoriale in Europa dei Top 100 Global Innovators 2011.....	118
2.8	Distribuzione settoriale in Asia dei Top 100 Global Innovators 2011.....	119
3.1	Panoramica dei principali approcci e metodi di valutazione.....	141

3.2	Estratto della Classifica “50 Top Performers 2010” – BusinessWeek e Accenture.....	146
3.3	La “50 Top Performers” Analisi per settore – anno 2010.....	149
3.4	Top 3 per ROS, Fatturato e Cap.e di mercato nella “50 Top Performers” nel 2010.....	151
3.5	Le migliori 20 aziende secondo la “50 Top Performers” – anno 2012.....	152
3.6	Esempio di Regressione Lineare con la presenza di Dati Anomali.....	170
3.7	La “Time-lapse Recap of the Fortune 10” – anni 2002-2011.....	172
3.8	Raffronto tra “Fast Tech Index” e “Nasdaq Composite Index” – anni 2003-2011.....	183
3.9	Distribuzione delle imprese tecnologiche nei vari segmenti del settore “tech” .....	187
3.10	Distribuzione delle 500 Fast Tech – EMEA per Nazione.....	190
3.11	Dati consuntivi di TerniEnergia SpA – anni 2009-2011.....	197
4.1	Il “The Excellence Model” del framework dell’EFQM.....	204
4.2	PIL delle regioni italiane 2012 e stima 2013 (dicembre 2012).....	211
4.3	Previsione 2012 – 2013 componenti del PIL per regioni (dicembre 2012).....	212
4.4	Spesa in R&S delle imprese in percentuale del PIL nelle regioni italiane, 2008.....	213
4.5	Intensità degli investimenti in R&S delle imprese nei principali Paesi industrializzati...	214
4.6	Intensità di investimento in R&S rispetto al fatturato delle prime 10 società dei Paesi dell'UE.....	215
4.7	Correlazione tra gli investimenti privati in R&S e numero di brevetti triadici nei principali paesi industrializzati, 2009.....	216
4.8	Richieste di brevetti presso l’EPO per milione di abitanti in Italia, 2007.....	217
4.9	Le 4 strategie di crescita secondo la Matrice di Ansoff.....	224
4.10	Diagramma ad albero processo di selezione delle imprese innovatrici e performanti..	229
4.11	Regressione lineare incidenza % R&S/fatt. e $\Delta$ ROA – 33 imprese.....	258
4.12	Regressione lineare investimento medio annuo R&S e fatturato – 33 imprese.....	259
4.13	Regressione lineare incidenza % R&S/fatt. e $\Delta$ ROA – campione riferimento.....	261
4.14	Regressione lineare investimento medio annuo R&S e fatturato – campione rif.to.....	261
4.15	Correlazione var.ne % annua e quinquennale – base top 20 var.ne % annua.....	269
4.16	Correlazione tra la variazione dei ricavi – campione di riferimento.....	270
4.17	Tabella riassuntiva dei principali costi da sostenere per deposito brevetto europeo....	288
4.18	Screenshot della sezione “Espacenet per l’Italia” per la ricerca dei Brevetti .....	289
4.19	Distribuzione temporale del deposito dei brevetti delle imprese analizzate.....	292

## Indice delle Tabelle

1.1	Le cinque dimensioni dell'innovazione.....	17
1.2	Il ciclo di vita dell'azienda e delle Discovery e Delivery Skills.....	36
1.3	Comparazione delle discovery skills tra differenti tipi di innovatori.....	38
1.4	Differenza di networking tra innovatori (discovery-driven) e non (delivery-driven).....	44
2.1	Top 20 Aziende più innovative nel 2011 secondo Forbes.....	88
2.2	Top 20 Aziende più innovative nel 2012 secondo Forbes.....	89
2.3	Sondaggio di BCG per BusinessWeek nel 2008 – divisione per regione geografica.....	97
2.4	Raffronto BusinessWeek e BusinessWeek con Innovation Premium (2005-2009).....	98
2.5	Aziende presenti nelle liste 2011 e 2012 delle “50 disruptive companies” del MIT.....	103
2.6	Ranking 2010 aziende più innovative secondo Fast Company – selezione Top 20.....	107
2.7	Ranking 2011 aziende più innovative secondo Fast Company – selezione Top 20.....	108
2.8	Ranking 2012 aziende più innovative secondo Fast Company – selezione Top 20.....	109
2.9	Le “Most Innovative Admired Companies” secondo Fortune.....	122
2.10	Le “Least Innovative Admired Companies” secondo Fortune.....	123
2.11	La “Top 10 Most Innovative Companies” di Booz & Co. – anno 2010.....	125
2.12	La “Top 10 Most Innovative Companies” di Booz & Co. – anno 2011.....	126
2.13	La “Top 10 Most Innovative Companies” di Booz & Co. – anno 2012.....	126
2.14	Confronto Top Aziende per Innovazione e per R&S nell'anno 2012.....	128
2.15	Premio “Innovazione x Imprese” di Confindustria – anno 2010 e 2011.....	131
2.16	Fattori critici valutati per il “Premio per l'Innovazione”.....	133
2.17	La “Premio per l'Innovazione” con nome e progetto e motivazione, anni 2011 – 2012.....	135
2.18	Schema riepilogativo competizioni partecipanti al “Premio dei Premi”.....	139
3.1	Top Performers secondo BusinessWeek – anno 2010.....	147
3.2	Aziende presenti sia nel 2010 che nel 2012 nella “50 Top Performers”.....	155
3.3	La top 10 della “Fortune 500” negli anni 2012, 2011 e 2010.....	157
3.4	Aziende Fastest Growers per tassi crescita dei ricavi – 2012.....	159
3.5	Aziende Fastest Growers per tassi crescita dell'Earnings per Share – 2012.....	159

3.6	Top 10 Fastest Growers nel 2012 per tasso di crescita annuale ricavi nel 2011.....	159
3.7	Top 10 Fastest Growers nel 2012 per tasso di crescita annuale profitti del 2011.....	160
3.8	Aziende presenti nelle “Most Profitables” nel 2010-2012 – Return on Revenues.....	164
3.9	Aziende presenti nelle “Most Profitables” del 2010-2012 – Return on Equity.....	165
3.10	Aziende che si sono contraddistinte per Tassi ROR e ROE durante il 2010-2012.....	173
3.11	Le “10 Rising Stars” della Fortune 500 del 2012.....	175
3.12	La “Fast Tech 25” di Forbes, anno 2012.....	184
3.13	Aziende Top 5 della “Technology Fast 500 EMEA” nell’anno 2011.....	188
3.14	Tasso di crescita medio dei Ricavi a 5 anni, per fascia di classifica, anni 2010/11.....	188
3.15	Aziende Italiane nella “2011 Deloitte Fast Tech 500 EMEA” .....	190
3.16	Aziende potenzialmente candidate alla vincita del premio A – edizione 2012.....	195
3.17	Aziende potenzialmente candidate alla vincita del premio B – edizione 2012.....	198
3.18	Analisi comparata tra valori medi dei tassi di crescita ricavi e incidenza dei risultati sul fatturato.....	200
4.1	Distribuzione imprese per macro-settore secondo cod. ATECO 2007.....	232
4.2	Disaggregazione imprese per macro-settore in base alla strategia adottata.....	237
4.3	Tabella 4.3: Valori medi 2011, 2007-2011 e Variazione % del Cluster di riferimento (dati finanziari).....	239
4.4	Valori medi 2011, 2007-2011 e Variazione % del Cluster di riferimento (indici finanziari).....	240
4.5	Andamento medio nel 2007 e nel 2011 e variazione percentuale nei due anni.....	246
4.6	Le 50 migliori imprese venete per investimenti medi annui in R&S – campione di riferimento (2007-2011).....	250
4.7	Le 50 migliori imprese venete per media incidenza annue R&S/fatturato – campione di riferimento (2007-2011).....	253
4.8	Selezione imprese con i più elevati investimenti medi in R&S e incidenza media sul fatturato – base campione di riferimento.....	256
4.9	Le 50 imprese venete per fatturato aggregato (2007-2011) – campione di riferimento.....	265
4.10	Le 20 migliori imprese per variazione % dei ricavi a 1 e 5 anni – campione di riferimento 576 imprese.....	268
4.11	Le migliori 50 imprese per tasso di crescita dei ricavi a un anno – campione di riferimento 579 unità.....	271

4.12	Le migliori 50 imprese per tasso di crescita dei ricavi a cinque anni – campione di riferimento 579 unità.....	273
4.13	Imprese con i più elevati tassi di crescita dei ricavi a uno e cinque anni.....	277
4.14	Le 50 migliori imprese con i più differenziali percentuali del ROA – campione di riferimento 579 società.....	280
4.15	Le migliori imprese per contemporaneo $\Delta$ ROA e variazione % dei ricavi a 5 anni.....	284
4.16	Imprese con i più elevati tassi di crescita a cinque anni dei ricavi combinati alle dinamiche innovative (R&S ed incidenza media sul fatturato).....	285
4.17	Imprese con le più elevate variazioni % del ROA combinate alle dinamiche innovative (R&S ed incidenza media sul fatturato).....	286
4.18	Imprese più innovative che hanno depositato brevetti.....	290

# Introduzione

---

*“Innovation distinguishes between a leader and a follower.”*

*(Steve Jobs, co-fondatore Apple)*

---

L’innovazione distingue un leader da un follower. Iniziare con una celebre frase di Steve Jobs una tesi di ricerca incentrata sul tema del rapporto tra innovazione e performance è un tributo quanto meno dovuto a colui che forse meglio di tutti è riuscito a trarre grandissimi benefici, in termini di miglioramento delle performance economico-finanziarie, dalle strategie di innovazione (di prodotto e di processo) che ha messo in atto in Apple, risollevando l’azienda alla fine degli anni ’90 da un fallimento quasi certo e facendola diventare in poco più di dieci anni una delle aziende più ricche e importanti al mondo, prima che una malattia avesse la meglio su di lui.

Esiste una relazione diretta tra l’innovazione e la performance aziendale? Lo scopo di questa tesi di ricerca sarà dunque quello di identificare, ed eventualmente di argomentare, l’effettiva positiva relazione tra questi due parametri, come già assunto da Crépon<sup>1</sup> nel 1998 e da altri esperti in materia (Baldwin<sup>2</sup> nel 2004 e Lehtoranta<sup>3</sup> nel 2010 solo per citarne alcuni).

In un momento storico molto delicato dal punto di vista dell’economia mondiale, in cui i principali stati europei e mondiali e in particolar modo quella italiana, per le aziende investire in attività che portano all’innovazione può essere una ottima soluzione per reagire al meglio per superare le difficoltà dovute a questa congiuntura negativa. Infatti dall’inizio della crisi verificatasi agli inizi del 2008 con il crack della Lehman Brothers, il panorama economico è stato caratterizzato da una generale caduta della domanda interna e del commercio, un peggioramento delle condizioni di erogazione del credito,

---

<sup>1</sup> Crépon B., Duguet E., e Mairesse J. (1998), “Research, innovation and productivity: an econometric analysis at the firm level”, *Economics of Innovation and New Technology*, vol. 7 no. 2, pp. 115-158.

<sup>2</sup> Baldwin J.R, e Gu W. (2004), “Innovation, Survival and Performance of Canadian Manufacturing Plants”, *Economic Analysis (EA) Research Paper No. 022*.

<sup>3</sup> Lehtoranta O. (2010), “Innovation, Collaboration in Innovation and the Growth Performance of Finnish Firms”, Espoo 2010. VTT Publications 729.

un intervento dei governi e delle banche centrali senza precedenti ma dal momento che la rivolta all'innovazione è, in un certo qual senso, il *motore della crescita di lungo periodo*, avendo importanti positivi effetti sulla produttività e sui salari e conseguentemente sull'occupazione e la crescita delle imprese, rappresenta senza dubbio **una chiave per uscire dalla crisi**.<sup>4</sup> A prova di questa affermazione, in una ricerca fatta da Archibugi e Filippetti<sup>5</sup> nel 2009 su oltre 5.000 imprese dei 27 Paesi dell'UE (basata su un questionario somministrato dalla Commissione Europea), si è reso possibile arrivare, grazie ad una domanda in cui si chiedeva alle imprese una misura della variazione degli investimenti in innovazione nel 2009 rispetto al periodo pre-crisi, alle seguenti conclusioni:

- *“La crisi ha avuto un effetto negativo sugli investimenti in innovazione delle imprese;*
- *Esistono effetti-paese importanti che influenzano i comportamenti innovativi delle imprese;*
- ***Alcune imprese reagiscono alla crisi continuando ad innovare***” (Archibugi e Filippetti, 2012)

Dal momento che la definizione di innovazione data in questo questionario era piuttosto ampia e comprendente l'attività di ricerca e sviluppo svolta dall'impresa, l'acquisto di nuovi macchinari, l'introduzione di nuovi servizi, forme di innovazione soft (cambiamenti organizzativi, nuovi design e nuove strategie di marketing), si è potuto evincere in che modo l'impresa reagisce, dal punto di vista della sua strategia globale di innovazione, dopo lo scoppio della crisi: la maggior parte delle imprese ha ridotto in maniera drastica gli investimenti in innovazione in attesa che le incertezze dei mercati si riducessero e sia perché è lapalissiana una conclamata difficoltà nel reperire le risorse finanziarie necessarie, mentre alcune (il 10% delle imprese nel 2009 contro il 40% del triennio precedente) hanno optato per investire in misura maggiore in innovazione in tempi di crisi con il fine di guadagnare tempo sui concorrenti acquisendo un vantaggio competitivo significativo, quote di mercato o semplicemente perché possono avere

---

<sup>4</sup> Archibugi D., e Filippetti A. (2012), “L'innovazione in tempi di crisi”, La Voce ([www.lavoce.info](http://www.lavoce.info))

<sup>5</sup> Archibugi D., e Filippetti A. (2011). “Innovation and Economic Crisis: Lessons and Prospects from the Economic Downturn”, Routledge, Londra.

accesso a costi ridotti ad alcuni input: nonostante ciò, senza dubbio lo scoppio della crisi ha avuto un effetto negativo sull'innovazione.

Ed è proprio da qui che parte che parte la nostra ricerca: perché alcune imprese hanno deciso di investire in innovazione? Questa scelta ha portato dei benefici in termini economici e di performance?

Per capire però per quali motivi un'impresa decida di innovare in momenti di recessione bisogna prendere in considerazione alcune sue caratteristiche fondamentali quali la dimensione, la disponibilità di risorse interne in termini di fatturato, la presenza di laboratori di ricerca e sviluppo e il relativo impegno in attività di R&S. Ciò che si è evinto dalla ricerca fatta dai questionari della Commissione Europea è che in generale la presenza di attività di ricerca e sviluppo è uno dei fattori più significativi visto che lo svolgere queste attività all'interno dell'impresa è fortemente associato all'innovazione durante la crisi, mentre non risulta particolarmente importante prima della crisi.

Questi assunti sono ricavati da ricerche fatte a livello europeo, ma relativamente al contesto locale e nazionale quali sono i trend? Sono gli stessi o vi sono delle differenze? Ed è qui che entra in gioco questo elaborato dal momento che l'universo di riferimento sarà proprio la regione Veneto. Nella figura 0.1 si riporta a puro titolo esemplificativo gli andamenti degli investimenti in innovazione nei principali Paesi europei.

*Figura 0.1: Andamento degli investimenti in innovazione (% imprese)*

Andamento degli investimenti in innovazione valori % delle imprese	2006-2008			2009		
	aumentano	riducono	tengono costanti	aumentano	riducono	tengono costanti
 Francia	35.3	7.0	57.7	7.0	29.7	63.2
 Germania	43.2	5.2	51.5	10.3	14.4	75.3
 Italia	35.8	13.4	50.8	8.9	26.1	65.0
 Spagna	28.8	11.2	60.0	10.1	27.2	62.7
 Regno Unito	32.9	9.6	57.5	8.5	23.2	68.4

Fonte: Archibugi e Filippetti, 2012

In Italia, ad esempio, le imprese che hanno aumentato gli investimenti finalizzati all'innovazione sono passate dal 36% al 9%, mentre sono aumentate dal 13 al 26% quelle che hanno ridotto questi investimenti, risultando negativamente influenzata dalla congiuntura che la crisi ha portato con sé. Per reagire al meglio a questa situazione di recessione generale, è necessario attuare delle strategie a breve termine e al contempo a medio-lungo: l'applicazione di politiche di breve periodo può risultare utile per contrastare gli effetti immediati della crisi, mentre l'innovazione, che può essere paragonata al motore fondamentale per una crescita di lungo periodo, è il risultato di una serie di politiche a lunga scadenza incentrate su diversi fattori tra cui la crescita delle imprese stesse attraverso il miglioramento delle loro performance.

Ora risulta dunque più chiaro il contesto nel quale questo lavoro di ricerca è stato concepito e le motivazioni principali che ne stanno alla base: **in un momento di crisi generale che ha colpito tutte le economie, le imprese venete sono riuscite a migliorare le proprie performance attraverso l'adozione di investimenti di breve e medio termine in innovazione?** È questa la domanda fondamentale alla quale si cercherà di dare una risposta con questa tesi di ricerca, in cui l'innovazione recita un ruolo di protagonista assoluta: la crisi economica ha portato alla necessità di ricercare nuove fonti di crescita e il ricorso all'innovazione può rivelarsi una soluzione efficace. L'obiettivo principale di questa tesi sarà quello di individuare, qualora possibile, un **modello efficace ed efficiente che permetta d'identificare, e se possibile misurare, l'innovazione all'interno di un'impresa e l'eventuale apporto che questa porta al miglioramento delle performance aziendali**, che si tramutano in una crescita della stessa dal punto di vista dei ricavi e degli utili.

La tesi si articolerà fondamentalmente in quattro capitoli. Il *Capitolo d'apertura* sarà dedicato in maniera pressoché esclusiva allo studio del **background teorico** su cui l'intera ricerca poggia le basi, e cioè l'innovazione; dopo una piccola introduzione sul concetto di **innovazione** inteso in senso lato, si passerà a descrivere le diverse forme e dimensioni dell'innovazione, distinguendola in base alla sua natura (*di prodotto* e *di processo*), intensità e grado di ampiezza (*incrementale* e *radicale*), in base all'effetto che produce sulle competenze dell'impresa (*competence enhancing* e *competence*

*destroying*), all'ambito di destinazione (*modulare e architettuale*) ed infine a seconda dell'origine dell'innovazione (*technology push, market pull e design driven*). Successivamente si andrà ad analizzare un aspetto ritenuto fondamentale per la comprensione dell'argomento, e cioè si definirà nel dettaglio la figura dell'**innovatore** e contestualmente dell'**impresa innovativa** attraverso la disamina di un testo scritto da uno dei guru del tema, il Prof. Clayton Christensen, docente presso il prestigioso College americano di Harvard, il quale nel suo libro del 2011 "*The Innovator's DNA*", come vedremo, definisce l'innovatore attraverso 5 abilità cognitive da lui ritenute fondamentali e l'impresa innovativa attraverso un framework composto dalle persone, dai processi e dalle filosofie aziendali. Il primo capitolo si conclude poi con la disamina del tema cardine di tutti i successivi capitoli, e su cui poggerà le fondamenta il caso pratico; dal momento che lo scopo primario di questa tesi di ricerca è individuare degli strumenti necessari per la misurazione dell'innovazione, in primis, e conseguentemente pure delle performance. Per fare ciò in prima istanza si andranno a descrivere quelli che la letteratura economica definisce come *indicatori innovativi di input* (misurano le risorse a disposizione dell'attività innovativa) e *di output* (misurano l'effettiva performance innovativa messa in pratica dall'attuazione di una strategia innovatrice), i cui rappresentanti principali sono rispettivamente la Ricerca-Sviluppo (R&S) e i Brevetti, senza tralasciare però il fatto che nelle ricerche empiriche vengono usati anche altri indicatori utili per fornire delle informazioni aggiuntive che i precedenti due non riescono a dare (trademark, copyright, segreto industriale, pubblicazioni scientifiche e la "bilancia tecnologica dei pagamenti"); a conclusione del capitolo si dedicherà infine dello spazio anche a come la letteratura affronta il tema della *misurazione delle performance dell'impresa innovatrice*, attraverso l'identificazione di alcuni indicatori fondamentali a questo fine.

Il **Secondo Capitolo**, invece, affronta più nel dettaglio il tema della **misurazione dell'innovazione** attraverso l'analisi delle più importanti classifiche stilate a livello mondiale sulle imprese più innovative, con il fine di individuare un nesso tra le differenti metodologie utilizzate da poter poi replicare in un contesto più circoscritto quale quello oggetto del caso pratico che si svilupperà a conclusione dell'elaborato: la speranza sarà quella di individuare alcuni indicatori di innovazione che siano

oggettivamente misurabili e che non siano esclusivamente oggetto di valutazione soggettiva; per far ciò si andrà a descrivere nel dettaglio le diverse *metodologie valutative* messe in atto da riviste e società di consulenza di fama mondiale (specializzate nella pubblicazione con periodica frequenza di svariati tipi di ranking) quali *Forbes*, *Bloomberg BusinessWeek*, *MIT Technology Review*, *Fast Company*, *Thomson Reuters*, *Fortune* e *Booz&Company*, mentre a fine capitolo si proporrà un'analisi dei principali ranking sull'innovazione pubblicati su scala nazionale (*Confindustria* e *Confcommercio* su tutti): per ciascuna di esse si descriverà minuziosamente l'intera metodologia di analisi e in seguito, per comprovarne la validità e l'effettiva efficacia, si svolgerà per ciascuna di esse un'analisi dei risultati ottenuti nel triennio 2010-2012, qualora vi siano tutti i dati disponibili (infatti alcune di queste sono di più recente creazione o da poco tempo è stata cessata la loro pubblicazione) mettendone in risalto i principali di punti di forza ma allo stesso modo esortando quelli di debolezza e i limiti intrinseci che ciascuna di esse tiene.

A questo livello appare opportuno anticipare che la maggioranza delle classifiche studiate propone una metodologia di valutazione basta esclusivamente su riscontri soggettivi (questionari in primis), mentre solo *Forbes* attraverso l'indicatore conosciuto come *Innovation Premium* e proposto da Christensen sempre nel suo libro e Thomson Reuters attraverso degli indicatori basati sul numero di brevetti depositati forniscono in qualche modo una valutazione più quantitativa e dunque più misurabile.

Il **Terzo Capitolo**, molto simile al precedente per la strutturazione ma diametralmente opposto per i contenuti presenti, propone invece il tema della **misurazione delle performance economico-finanziarie** attraverso l'analisi delle più importanti classifiche stilate sulle imprese più performanti al mondo; l'obiettivo sarà sempre il medesimo, e cioè quello di verificare un eventuale collegamento tra le differenti metodologie utilizzate, attraverso l'identificazione di quei *parametri di misurazione delle performance* usati nella maggioranza di queste, così da poterli poi replicare in un contesto più circoscritto quale quello oggetto del caso pratico; verranno analizzate nel dettaglio le metodologie utilizzate e i risultati ottenuti (sempre per verificare l'efficacia dei diversi procedimenti usati) dei più conosciuti ranking stilati da alcune tra le società

al mondo e riviste più famose al mondo: a puro titolo conoscitivo si passeranno in rassegna le classifiche stilate da *Bloomberg BusinessWeek*, *Fortune*, *Aviation Week&Space Technology*, *Forbes*, *Deloitte* ed infine, come per il secondo capitolo, anche in questo si andrà a studiare il ranking stilato da *Mediobanca* che si ritiene essere uno tra i riconoscimenti più importanti a livello nazionale.

Il ***Quarto Capitolo*** cercherà di affrontare i diversi temi studiati nei precedenti, con lo scopo di trovare un possibile connubio tra innovazione e performance all'interno di un'area geografica decisamente più circoscritta di quelle viste finora attraverso lo studio delle imprese venete: l'obiettivo ultimo sarà quello di identificare delle società che abbiano, nel corso del periodo tra il 2007 e il 2011, al contempo tentato di percorrere delle strategie volte a innovare il proprio modello di business e mantenuto elevate performance economico-finanziarie.

Per fare ciò, sarà dunque necessario procedere all'estrazione di un campione di riferimento, dal quale si partirà per lo studio di tale fenomeno, attraverso un *modello ad-hoc* creato appositamente per questa tesi (si è però preso spunto da un progetto ancora in corso svolto dal Prof. Bagnoli in collaborazione con il Dott. Trojetti): l'identificazione di questo aggregato di imprese, e tutti i dati di cui si avvarrà per l'analisi, sarà svolta grazie all'ausilio dei *dati di bilancio* disponibili nel database "Aida – Bureau van Dijk" conosciuto semplicemente come AIDA. Le imprese che verranno identificate nel campione di riferimento possiederanno specifiche caratteristiche, secondo i soli dati di bilancio, tipiche di aziende performanti e che hanno attuato anche strategie volte a innovare; da queste dunque si passerà a individuare in prima istanza la dinamica innovativa in azienda, attraverso l'analisi dell'indicatore di input dell'innovazione, e di queste se ne studieranno le performance, mentre solo in una seconda fase si studieranno le imprese che, all'interno dell'intero campione, sono state le più performanti. Infine, si passerà a studiare le imprese più innovative in relazione all'indicatore di output dell'innovazione (i brevetti) per verificarne l'effettiva veridicità in termini di misuratore delle performance innovative. La tesi si concluderà con le ***conclusioni*** a fine dell'elaborato nelle quali verranno evidenziati, in particolar modo, i punti di forza e debolezza del modello proposto e del caso studiato.



# Capitolo 1 – L’innovazione, l’innovatore e l’impresa innovativa

---

*“An innovation is the conversion of a new idea into revenues and profits... [...] Innovation is not complete until it shows up in the financial results” (A.G. Lafley & R. Charan)<sup>6</sup>*

---

## 1.1 L’innovazione

*“L’innovazione è la fase conclusiva e fondamentale del processo di crescita economica e tecnologica dell’impresa avviato da invenzioni o scoperte”*

*(Enciclopedia Treccani, 2012).*

Una domanda sorge spontanea ogni qualvolta che sentiamo questa parola: che cosa significa innovazione? Una delle più autorevoli e prestigiose enciclopedie italiane, la Treccani, dà all’interno della sua Opera questa definizione di innovazione, in cui viene definita come momento conclusivo, e chiave, di un processo di crescita aziendale che ha avuto inizio con un’invenzione, ossia qualcosa di nuovo. Secondo la stessa, le modalità con le quali l’innovazione si può presentare sono varie, attraverso la manifestazione di un *nuovo* prodotto, un *nuovo* processo produttivo, di *nuove* forme di organizzazione industriale e finanziaria, un *nuovo* mercato di sbocco, di *nuove* materie prime o di *nuovi* semilavorati che, seguendo il proprio sviluppo naturale (del tutto autonomo da quello dell’economia), può diventare fattore trainante in grado di garantire un extraprofitto all’*imprenditore-innovatore* (Treccani, 2012)<sup>7</sup>: sono dunque tre le parole che, a partire da questa particolare definizione ed oltre al concetto chiave d’innovazione, saltano di

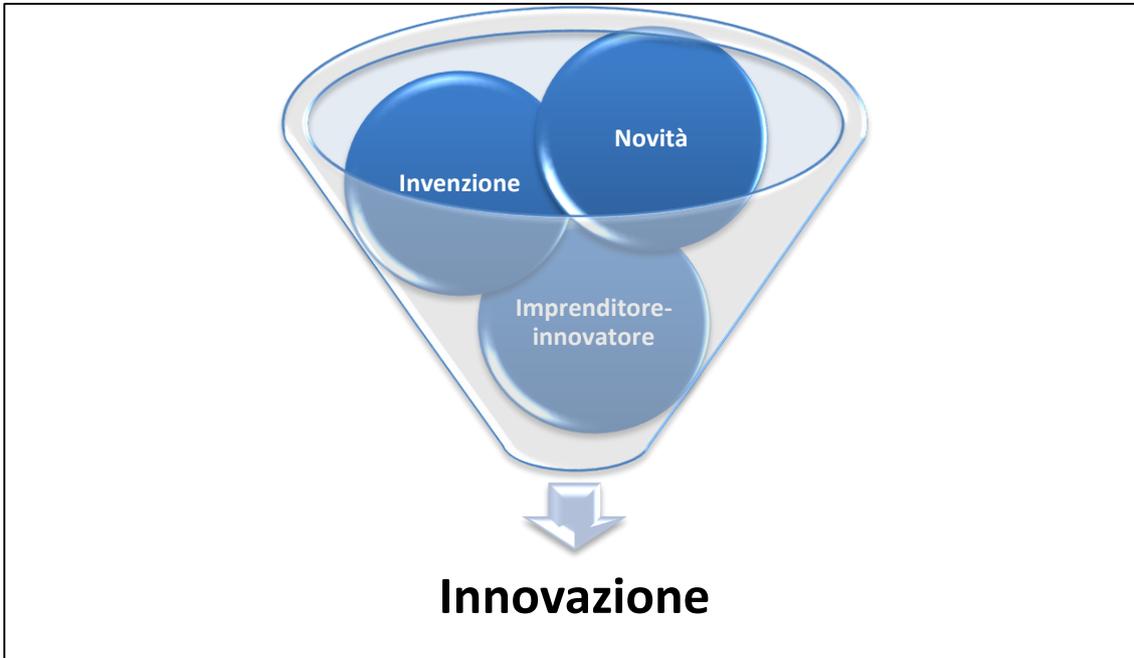
---

<sup>6</sup> Lafley A.G. e Charan R. (2008), “Game Changer”, Random House, New York, pag. 21

<sup>7</sup> [www.treccani.it/enciclopedia/innovazione](http://www.treccani.it/enciclopedia/innovazione)

più all'occhio: il concetto di *novità*, di *invenzione* ed infine della figura dell'*imprenditore-innovatore*.

*Figura 1.1: Innovazione, novità, invenzione ed imprenditore-innovatore*



Fonte: elaborazione propria

### 1.1.1 Innovazione e novità

Cercando dunque di dare una chiara definizione di innovazione, la prima cosa alla quale si pensa è sicuramente associare innovazione a novità, a qualcosa che è stato inventato ex-novo. Basti solo pensare al momento del lancio nel mercato, per esempio, di una nuova versione del iPhone alla quale tutti associano senza distinzione entrambe le parole.

Il concetto di innovazione è strettamente connesso a quello di novità ad esempio quando parliamo di *proprietà intellettuale*, ed in particolar modo di *brevetti*. Nel Codice della Proprietà Industriale<sup>8</sup>, è trattata la disciplina relativa ai *brevetti per invenzione*, e in

---

<sup>8</sup> Il Codice della proprietà industriale è stato introdotto nell'ordinamento giuridico italiano dal decreto legislativo n. 30 del 10 febbraio 2005, in base all'articolo 15 della legge 12 dicembre 2002, n. 273, è composto da 246 articoli ed è distinto in 8 distinte parti (vedasi anche "Titolo IX. Dei Diritti sulle Opere dell'ingegno e sulle invenzioni industriali", Codice Civile).

particolar modo nell’articolo 46 del CPI che cerca di dare una definizione alla novità attraverso il concetto di invenzione e di brevetto, riportando testualmente:

*“Un’invenzione è considerata nuova se non è compresa nello stato della tecnica. [...] Lo stato della tecnica è tutto ciò che è stato reso accessibile al pubblico nel territorio dello Stato (italiano) o all'estero prima della data del deposito della domanda di brevetto, mediante una descrizione scritta od orale, una utilizzazione o un qualsiasi altro mezzo” (Art. 46.1 e 46.2 del CPI)*

Interpretando questo articolo, quello che appare subito chiaro è che quando si rilascia un brevetto nazionale, viene rilasciato solo a chi innova rispetto alle conoscenze mondiali, prima attraverso un’invenzione che poi porterà successivamente all’innovazione attraverso lo sviluppo applicato alla stessa invenzione, mantenendone però la segretezza fino al momento del suo deposito. Senza entrare troppo nel dettaglio degli aspetti del diritto, quello che si vuole portare alla luce è che il legislatore ha voluto porre molta importanza alla connessione tra invenzione, innovazione e novità coniando un termine specifico come “*Stato della Tecnica*”, con il quale egli ha inteso definire tutto ciò che è stato reso pubblico, in Italia o all’estero, prima della data di deposito della domanda di brevetto (Arena, 1998)<sup>9</sup>; una qualsiasi cosa che un imprenditore ha inventato non può essere dunque brevettata se questa “invenzione non sia già stata resa disponibile al pubblico con una descrizione scritta o orale, con una utilizzazione o qualsiasi altro mezzo” (art. 46, DL 30/2005): senza la novità dunque non esiste invenzione e di conseguenza nemmeno l’innovazione.

Inoltre, anche studiando l’etimologia della parola innovare (che si vedrà nel paragrafo successivo) si può intravedere la stretta connessione tra i due concetti, dal momento che la parola *novus*, che tradotta significa “nuovo”, è contenuta nella parola innovare.

### 1.1.2 Invenzione ed innovazione

Ma si può semplicemente descrivere l’innovazione con questo termine? In effetti innovare non significa semplicemente introdurre prodotti e servizi, nonché metodi per

---

<sup>9</sup> Arena G. (1998), “Il Brevetto per Invenzione”, ARENA, Milano.

produrli, distribuirli e usarli finora sconosciuti, e di conseguenza nuovi, ma come già visto precedentemente, il concetto di innovazione è connesso anche a quello di invenzione. Riprendendo sempre il Codice di Proprietà Industriale, è possibile rintracciare una definizione abbastanza chiara ed esaustiva di invenzione, che non deve essere conosciuta da una persona esperta del settore all’interno del cosiddetto stato della tecnica:

*“Un’invenzione è considerata come implicante una attività inventiva se, per una persona esperta del ramo, essa non risulta in modo evidente dallo stato della tecnica”*  
(Art. 48 CPI)

Già nell’antica Roma si era però già cercato di dare una definizione alla parola innovazione ed invenzione; infatti possiamo stabilire, con assoluta certezza, che la parola *innovare* derivi dal latino “*innovare*”, che è data dalla fusione delle parole *in* e *novare* (da *novus*, nuovo), cioè “far nuovo”: innovazione dunque significa, etimologicamente parlando, “*alterare l’ordine delle cose stabilite per fare cose nuove*”.<sup>10</sup> Partendo da questa definizione, dunque, con il termine innovazione si vuole identificare la realizzazione di una nuova idea, applicandola per la prima volta, a conferma dell’evidente connessione tra l’innovazione e la novità.

Il concetto d’innovazione, invece, differisce in maniera chiara da quello d’invenzione che, dal punto di vista etimologico, derivando dalla parola latina *inventus*, vuole descrivere il processo che può portare a scoprire un qualcosa attraverso la ricerca. Per tal motivo, dato che inventare significa letteralmente “*dare la prima esistenza a cosa che non si conosceva*”, possiamo tranquillamente sostenere la totale contrapposizione tra i due concetti e, come affermato nel 2007 da Fagerberg, Mowery e Nelson nel loro libro “Innovazione: imprese, industrie, economie”, i due concetti non sono tra loro obbligatoriamente connessi sequenzialmente anzi, per trasformare un’invenzione in un’innovazione possono volerci molti anni, tempo in cui l’impresa deve fornirsi di altri tipi di risorse da combinare tra loro al fine di ottenere un qualcosa di nuovo, anche se nel linguaggio comune vengono inopportunitamente fraintesi, e messi sullo stesso piano, oppure si può innovare un qualcosa già esistente in natura, e dunque non inventato,

---

<sup>10</sup> [www.etimo.it](http://www.etimo.it)

sfruttandone invece un'applicazione alternativa che si ricava attraverso un opportuno processo innovativo (Fagerberg, Mowery e Nelson, 2007)<sup>11</sup>. In estrema sintesi dunque, i due termini differiscono perché:

- L'invenzione è un processo che porta a “scoprire” qualcosa che finora non esisteva: dunque la creazione di un'idea, nuova e non presente nello stato della tecnica, si ottiene attraverso il procedimento inventivo;
- L'innovazione è invece è l'applicazione di nuove idee o la combinazione di prodotti esistenti in una modalità del tutto nuova: a partire dall'invenzione dell'idea, attraverso l'innovazione si sviluppa e implementa la stessa.

Inoltre è stato, per primo, lo stesso Joseph Alois Schumpeter<sup>12</sup> a distinguere in maniera abbastanza chiara l'innovazione dall'invenzione: infatti, secondo l'Autore austriaco

*“L'invenzione è una nuova idea, una scoperta scientifica o una novità tecnologica che non è ancora stata realizzata ed ispirata da motivazioni non economiche, mentre l'innovazione è l'incarnazione dell'invenzione in un nuovo prodotto o servizio.”*

*(Schumpeter, 1971)*

Da Schumpeter in poi, dunque, la distinzione tra questi due concetti è legata principalmente alla “realizzazione tecnica ed al conseguente sfruttamento commerciale di nuova idea”. La prima, l'invenzione, è dunque “una nuova idea, un nuovo sviluppo scientifico o una novità tecnologica” non ancora realizzata tecnicamente e materialmente, la cui nascita è il più delle volte estremamente fortuita alcuna spinta di tipo economico o competitivo; l'innovazione, in senso molto ampio, è invece la realizzazione dell'invenzione, attraverso la sua applicazione in un nuovo prodotto o processo e il suo relativo sfruttamento commerciale (Malerba, 2000).<sup>13</sup>

Non tutte le invenzioni diventano però innovazioni e non tutte le innovazioni derivano da invenzioni; è il caso, ad esempio, di innovazioni dovute alla ricombinazione di prodotti o servizi già esistenti o dovuti all'applicazione di un bene esistente ad un nuovo

---

<sup>11</sup> Fagerberg I., Mowery D. e Nelson R. (2007), “Innovazione. Imprese, industrie, economie”, Carocci Editore, Roma.

<sup>12</sup> Schumpeter J.A. (1971), “Teoria dello sviluppo economico. Ricerca sul profitto, il capitale, il credito, l'interesse e il ciclo economico”, Sansoni, Firenze.

<sup>13</sup> Malerba F. (2000), “Economia dell'Innovazione”, Carocci editore, Roma.

mercato: ad esempio basti pensare, riprendendo l'esempio fatto in precedenza sull'iPhone, che questo prodotto non è stato inventato di certo dalla Apple (l'inventore del telefono è semmai Antonio Meucci, mentre Martin Cooper quello del cellulare), ma ha rappresentato senza dubbio un'innovazione nel 2007, grazie al lancio del primo modello, in quanto il centro Ricerca e Sviluppo di Cupertino ha ricombinato svariate tecnologie e prodotti già esistenti creando un prodotto del tutto nuovo, la cui principale caratteristica distintiva era senza dubbio lo schermo touch-screen, fino ad allora mai utilizzato in un telefono cellulare.

La medesima distinzione tra innovazione e invenzione, pur con l'utilizzo di una terminologia differente, è ripresa da svariati autori successivi, tra cui lo stesso Schumpeter, e tra gli altri si vuole citare Giuseppe Airoidi e i suoi colleghi Brunetti e Coda (2005), i quali parlano di *innovazione economica* in contrapposizione ad *innovazione tecnologica*:

- *Innovazione economica*: nel corso del tempo, attorno all'attività economica si sono registrati numerosi processi di tipo evolutivo che possono essere lenti, o rapidi e a volte pure turbolenti; tale tipologia di cambiamenti vengono definiti dai tre Autori, per l'appunto, come atti di innovazione economica: *economia* intesa non solo come sfruttamento ottimale delle risorse scarse, ma anche come “*la scienza dell'innovazione delle modalità di svolgimento dell'attività economica*” (Airoidi et Al., 2005)<sup>14</sup>.
- *Innovazione tecnologica*: questa, al contrario, può essere definita come il processo di crescita degli strumenti, sia teorici che materiali, tramite cui l'economia agisce sui propri oggetti economici.

Le due forme di innovazione citate da Airoidi, Coda e Brunetti non vanno però tra loro confuse, in quanto perché sia il più delle volte esse non si manifestano in modo congiunto, sia perché l'innovazione tecnologica non è l'unico modo attraverso cui siano ottenibili significativi incrementi nella produttività: basti infatti pensare al concetto di *innovazione organizzativa* introdotto da Williamson nel 1992<sup>15</sup>, ai concetti di *innovazione tecnologica*, *innovazione di mercato* ed *innovazione organizzativa* proposti

---

<sup>14</sup> Airoidi G., Brunetti G., Coda V. (2005), “Corso di economia aziendale”, Il Mulino, Bologna.

<sup>15</sup> Williamson O.E. (1992), “Le istituzioni economiche del capitalismo: imprese, mercati, rapporti contrattuali”, Franco Angeli, Milano.

da Schumpeter novanta anni prima (1912)<sup>16</sup> e infine al concetto di *innovazione organizzativa*, introdotta nel 1977 da Hannan e Freeman, intesa sotto una duplice visione, e cioè o come “adattamento alle novità ambientali” (che avviene a livello di singole unità organizzativa e consiste nell'apprendimento di nuove abilità che permettono di competere più efficacemente) o come “selezione” (che si verifica a livello di specie organizzativa attraverso l'eliminazione delle organizzazioni meno adatte e la sopravvivenza di altre)<sup>17</sup>.

### 1.1.3 Innovazione e l'imprenditore-innovatore

Le figure dell'imprenditore e dell'innovatore sono state studiate da diversi autori nella letteratura economica recente. Uno dei primi, senza dubbio, a introdurre questo concetto legato all'innovazione è stato il già citato economista austriaco Schumpeter il quale, oltre a focalizzarsi su aspetti dell'innovazione legati alla “dinamica dell'economia e alla discontinuità e disarmonia del mutamento industriale” (Malerba, 2000), pone grande enfasi sul ruolo centrale dell'imprenditore durante il processo innovativo. L'intenzione dell'Economista di porre al centro dei suoi studi sull'innovazione la figura dell'imprenditore e la sua funzione di leader-innovatore lo porta anche ad analizzare le cosiddette *innovazioni radicali*, tanto da considerarle come “*a special case of leadership phenomenon*” (Schumpeter, 1928)<sup>18</sup> e di considerare l'imprenditore come un soggetto di razionalità limitata. L'autore ha dunque fornito una vera e propria teoria dell'economia di mercato incentrata sul concetto di innovazione in cui descrive la dinamica del capitalismo come una rincorsa tra innovatori ed imitatori, specie nel suo libro principale “Teoria dello sviluppo economico” (1971). Egli utilizza un modello nel quale il punto di partenza è lo “*stato stazionario*” dove le imprese pongono in essere soltanto attività routinarie senza creazione di nuova ricchezza. Lo sviluppo economico, secondo Schumpeter, inizia solo quando un imprenditore spezza lo stato stazionario introducendo un'innovazione, che permette all'impresa stessa di creare nuova ricchezza, che non solo copra i costi di produzione e gli ammortamenti, ma che crei anche profitto.

---

<sup>16</sup> Schumpeter J.A. (1971), traduzione italiana “Teorie dello Sviluppo economico” del “Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung (1912)”, Sansoni, Firenze

<sup>17</sup> Freeman J., e Hannan M.T. (1977), “The Population Ecology of Organizations”, American Journal of Sociology, Volume 82, fascicolo 5.

<sup>18</sup> Schumpeter J.A. (1928), “The Instability of Capitalism”, Economic Journal, Settembre 1928.

Per Schumpeter il profitto, di conseguenza, può essere positivo solo in presenza di innovazioni. L'*imprenditore-innovatore* è quindi il protagonista dello sviluppo economico dal momento che crea del valore aggiunto eliminando la staticità dal sistema economico. L'innovatore è, inoltre, seguito da una serie di imitatori (che Schumpeter non considera imprenditori), i quali entrando in concorrenza con l'innovatore riportano l'economia nello stato stazionario iniziale: tale situazione, secondo Schumpeter, persiste finché una nuova innovazione non riinizia il ciclo dello sviluppo economico. Ciò che dunque si può capire a partire da quanto affermato da Schumpeter è che:

- Il *profitto* ha natura transitoria, dal momento che esiste solo in presenza dell'innovazione, ed in particolar modo nel periodo che intercorre tra l'innovazione e l'imitazione;
- L'*imprenditore* è dunque fattore di sviluppo economico, essendo direttamente responsabile del profitto dell'azienda, e lo è solo se nel caso egli produca un'effettiva innovazione e solo nel momento in cui la crea. Nel momento in cui smette di innovare, tendendo a passare ad una mentalità maggiormente "conservatrice", l'imprenditore muore in quanto innovatore.

In estrema sintesi, per Schumpeter "*l'imprenditore e la sua funzione non sono difficili da concettualizzare; la caratteristica che lo definisce è data semplicemente dal fare cose nuove o dal fare cose già fatte in modo nuovo (innovazione)*" (Schumpeter, 1971).

Un imprenditore, visto sotto questo punto di vista, oltre ad essere un innovatore, può anche essere un creativo o un inventore, mentre non vale il contrario: infatti, le qualità che determinano la creatività e la capacità inventiva di una persona non conferiscono automaticamente anche l'attitudine all'iniziativa imprenditoriale; dunque, per essere imprenditori è necessario sviluppare una capacità innovativa-creativa mentre, per essere degli inventori non è indispensabile essere un imprenditore. Il ruolo imprenditoriale, quindi, non richiede necessariamente l'appartenenza formale all'organizzazione aziendale, poiché un innovatore può essere colui che con l'azienda ha anche dei semplici rapporti di collaborazione, rifiutando la definizione marshalliana d'imprenditorialità

(definita come mente guida dell'intero complesso produttivo)<sup>19</sup> dal momento che l'imprenditore, così facendo, rischierebbe di disperdere il carattere essenziale dell'innovazione nel lavoro di routine.

Infine, Schumpeter evidenzia il fatto che l'imprenditorialità, così come lui stesso la definisce, è caratterizzata da particolari attività e da altrettanti spiccate doti personali che per Schumpeter sono riconducibili al concetto di *leadership*. Per vincere le molteplici resistenze (psicologiche e sociali) all'innovazione, l'imprenditore deve infatti essere un leader, dal momento che con la sua idea deve riuscire ad influenzare il resto delle persone: per tutti questi motivi Schumpeter è considerato, dalla maggioranza degli esperti, il maggiore esponente relativamente al tema appena approfondito.

Un autore che ha, in qualche modo, confermato la tesi di Schumpeter sulla definizione di imprenditore, è W.B. Gartner<sup>20</sup> che nel 1985 ha così definito questa figura: *“Entrepreneur is a person who started a new business where there was none before”* (Gartner, 1985). Si evince dunque una evidente similarità tra le due definizioni, visto che quest'ultima definisce l'imprenditore come una persona che comincia una nuova attività imprenditoriale dove prima non c'era: la parola innovazione non è chiaramente definita ma si può dedurre che, per poter avviare un nuovo business in un spazio incontestato, è necessaria una qualsivoglia forma di innovazione che permetta all'imprenditore-innovatore di far partire una nuova azienda; questo concetto di creare innovazione in un nuovo mercato senza competitor è ripreso anche successivamente da W. Chan Kim e Renée Mauborgne nel loro libro *“Blue Ocean Strategy”* definendola *Strategia Blue Ocean*.<sup>21</sup>

La figura dell'innovatore non è stata solo presa in considerazione nei lavori schumpeteriani, ma interessante è senza dubbio anche il lavoro suggerito da Everett

---

<sup>19</sup> Secondo Marshall, l'imprenditore è:

- “La mente guida dell'intero complesso produttivo (the master mind of the whole whole)”, colui che occupa il suo tempo “non a lavorare ma a decidere quale lavoro deve essere eseguito, in che modo e da chi”;
- L'organizzatore della produzione e del mercato e “capo naturale degli uomini”.

<sup>20</sup> Gartner W.B (1985). "A Conceptual Framework for Describing The Phenomena of New Venture Creation", *Academy of Management Review* Vol. 10 Issue 4.

<sup>21</sup> Kim W. Chan Kim e Mauborgne Renée (2005), *“Blue Ocean Strategy”*, Harvard Business School Press, Boston

Rogers nel 1962 che sviluppa un modello, conosciuto come “*Il Modello di Diffusione di Rogers*”<sup>22</sup>, in cui descrive il processo mediante il quale le innovazioni sono diffuse ed adottate tra i consumatori:

- la tipologia di persone che adottano per prime l'innovazione e quali solo in un secondo momento;
- il processo mentale usato per adottare un'innovazione;
- la dipendenza del processo di diffusione con le stesse caratteristiche delle innovazioni.

Il modello di Rogers identifica un tipo di innovatore che ampiamente si discosta da quello schumpeteriano, perché visto attraverso la lente della diffusione dell'innovazione tecnologica; nonostante ciò appare comunque importante presentarlo: secondo lo stesso Autore sono chiamati “*innovatori di primo tipo*” e sono coloro che per primi adottano l'innovazione. Tali figure, stimate dal sociologo attorno al 2,5% della quota totale di consumatori, giocano un ruolo fondamentale durante il processo di diffusione dell'innovazione, dato che rappresentano per così dire il “canale” con cui le nuove idee vengono fatte conoscere alla società.

Negli anni '50 un gruppo di sociologi propose un modello per questo processo che divenne noto come *processo di adozione*. Secondo questo modello un individuo percorre cinque tappe per giungere all'adozione di una innovazione, descritte da Rogers e Shoemaker<sup>23</sup>, qualche anno dopo, nel modo seguente:

1. Fase della consapevolezza o “awareness”: l'individuo è, in un certo qual senso, esposto all'innovazione ma manca di informazioni complete a riguardo, prendendo però conoscenza delle sue principali caratteristiche.
2. Fase dell'interesse o “interest”: si sviluppa un certo interesse sull'innovazione e mostra altrettanta propensione alla ricerca di ulteriori informazioni in merito alla medesima innovazione.

---

<sup>22</sup> Rogers E.M. (1962), “Diffusion of innovations”, The Free Press, New York

<sup>23</sup> Rogers E.M. e Shoemaker F.F. (1971), “Communication of Innovation”, The Free Press, New York.

3. Fase della valutazione o “*evaluation*”: in questa fase la persona “applica mentalmente” l'innovazione alla sua situazione presente e a quella futura, prendendo dopo attenta analisi se provarla o meno.
4. Fase della sperimentazione o “*trial*”: l'individuo sperimenta l'innovazione su piccola scala per determinarne l'utilità nella propria specifica situazione.
5. Fase dell'adozione o “*adoption*”: infine, si decide di applicare completamente l'innovazione.

Quanto visto finora non è però il solo unico modo per definire l'innovazione. La letteratura economica infatti dedica ampio spazio a questo tema proponendo a riguardo differenti classificazioni proposte con il fine ultimo di distinguere i diversi tipi di innovazione che possono manifestarsi all'interno di una organizzazione durante la sua vita; per tale ragione, a questo cruciale argomento verrà dedicato ampio spazio nel successivo paragrafo nel quale si procederà a descrivere dettagliatamente le diverse forme e dimensioni proposte dalla letteratura economica e che sono allo stesso tempo quelle più comunemente accettate dagli stessi autori.

## 1.2 Le diverse forme dell'innovazione

A partire dunque da quanto detto su Schumpeter relativamente al concetto di imprenditore visto in precedenza, ora risulta più chiara la definizione di innovazione data dallo stesso Economista austriaco, dato che affermava come l'innovazione consistesse nella "introduzione di nuove combinazioni", relativamente a cinque differenti casi specifici da Lui stesso ripresi nella "Teoria dello Sviluppo Economico" del 1941:

1. "Produzione di un nuovo bene, vale a dire di un bene non ancora familiare alla cerchia dei consumatori, o di una nuova qualità di un bene;
2. Introduzione di un nuovo metodo di produzione non ancora sperimentato nell'industria in questione, che non ha affatto bisogno di fondarsi su una nuova scoperta scientifica e che può consistere anche in un nuovo modo di trattare commercialmente una merce;
3. Apertura di un nuovo mercato, vale a dire di un mercato in cui un particolare ramo dell'industria di un certo paese non era ancora penetrato, sia che questo mercato esistesse prima oppure no;
4. Conquista di una nuova fonte di approvvigionamento di materie prime e di semilavorati, anche qui sia che questa fonte di approvvigionamento esistesse già prima sia che si debba innanzitutto crearla;
5. Attuazione di una riorganizzazione di qualsiasi industria come la creazione di un monopolio o la sua distruzione."<sup>24</sup> (Schumpeter, 1971)

In questo passaggio tratto dalla sua più celebre opera, si può desumere come Schumpeter identifichi, nel migliore dei modi, i principali modi attraverso cui un'innovazione può verificarsi, ossia attraverso un nuovo prodotto-servizio, o un nuovo processo o con l'apertura di un nuovo mercato, o conquistando nuove fonti di materie prime o semplicemente riorganizzando una qualsiasi industria o settore in cui essa opera. Per poter però porre in pratica l'innovazione, applicandola ai più svariati casi, è di fondamentale importanza cogliere le opportunità nelle quali attuarla; a tal scopo Peter F. Drucker, consulente americano di origini austriache, nel suo articolo "*The Discipline*

---

<sup>24</sup> Schumpeter J.A. (1971), traduzione italiana "Teorie dello Sviluppo economico: Ricerca sul profitto, il capitale, il credito, l'interesse e il ciclo economico" del "Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung (1912)", Sansoni, Firenze, pag. 76.

*of Innovation*” afferma che le idee più innovative derivano dall’analisi metodologica di “7 aree di opportunità”, alcune delle quali situate all’interno di particolari aziende o settori, e altre che si trovano in più ampi trend sociali o demografici. Infatti, lo stesso Autore afferma che: “*There are, of course, innovations that spring from a flash of genius. Most innovations, however, especially the successful ones, result from a conscious, purposeful search for innovation opportunities, which are found only in a few situations.*” (Drucker, 2002); a tal scopo dunque, dato che non tutte le innovazioni possono derivare da un cosiddetto “lampo di genio”, è necessario che al fine di giungere a delle novità, specie quelle di maggior successo, si vada alla ricerca delle “opportunità di innovazione” che si possono trovare solo in alcune particolari situazioni; delle 7 aree di opportunità, di cui Drucker parla, le prime quattro si possono ricollegare all’interno di una azienda o di uno specifico settore (il cosiddetto “*ambiente interno*”), mentre le restanti tre esistono solo al di fuori dell’azienda nel suo ambiente sociale ed intellettuale (“*ambiente esterno*”):

1. Unexpected Occurrences: circostanze inaspettate
2. Incongruities: incongruenze
3. Process needs: le necessità del processo
4. Industry and Market changes: i cambiamenti nel mercato e nel settore
5. Demographic changes: cambiamenti demografici
6. Changes in perception: cambiamenti nella percezione umana
7. New Knowledge: nuova conoscenza (Drucker, 2002).<sup>25</sup>

Partendo dunque dalla lettura di queste aree di opportunità, si può desumere che l’innovazione è secondo Drucker una ricerca all’interno di alcuni spazi ben delineati, e che quindi anche per lo stesso Autore, concordando con il pensiero schumpeteriano, trattasi di un qualcosa che va oltre la semplice invenzione. Infatti, confermando ancora una volta quanto già detto precedentemente dai diversi Autori, anche Feldman nel suo articolo “*The Significance of Innovation*” conferma che l’innovazione e l’invenzione sono due concetti ben distinti tra loro:

- “L’invenzione è la creazione di un nuovo concetto”.

---

<sup>25</sup> Drucker P.F. (2002), “The discipline of innovation”, Harvard Business Review, vol. 80, pag. 95-104.

- “L’innovazione è rendere pratico il concetto e renderlo un successo commerciale.” (Feldman, 2005).

Feldman, partendo dalla distinzione tra innovazione ed invenzione, afferma che “*the commercialization is the process that turns an invention into an innovation and involves defining a concept around who is willing to pay for the new idea. [...] Through commercialization economic value is realized from new ideas and inventions*” (Feldman, 2005): la commercializzazione è dunque il processo con cui, secondo Feldman, un’invenzione si trasforma in innovazione e coinvolge un concetto che coinvolge coloro che sono disposti a pagare per ciò che loro considerano un’idea nuova, definendo anche il valore che questi attribuiscono a questo “valore aggiunto” dato dall’innovazione; tale concetto di commercializzazione è inoltre strettamente connesso con quanto detto da Rogers in merito al processo di adozione e diffusione di una innovazione tecnologica.

Un aspetto che però viene alla luce parlando d’innovazione è che questa, per definizione, altro non è che un *fenomeno rischioso*, il quale richiede risorse ed investimenti ed il cui rendimento futuro atteso sarà correlato alla rischiosità dello stesso progetto innovativo. (Ferrata, 1989<sup>26</sup>; Urban e Hauser, 1997<sup>27</sup>). Baglieri (2003), partendo dal concetto di rischiosità dell’innovazione e dalle classificazioni delle sei strategie di innovazione proposta da Freeman e Soete<sup>28</sup> nel 1997, identifica cinque categorie di quelle che definisce come *propensione all’innovazione*:<sup>29</sup>

1. *Propensione Offensiva*: definita da Ansoff come *leadership* (Ansoff e Stewart, 1967), questa propensione consiste principalmente nel perseguimento di politiche che hanno come scopo ultimo surclassare la concorrenza grazie all’innovazione: un’impresa che detiene una certa inclinazione all’offendere, sotto il profilo dell’innovazione, ha come obiettivo dunque non solo l’innovazione radicale (che vedremo in seguito), ma anche di presentarsi al mercato prima dei concorrenti.

---

<sup>26</sup> Ferrata R. (1989), “Innovazione tecnologica. Politica di prodotto e strategia di diffusione”, Egea, Milano.

<sup>27</sup> Urban G.L., e Hauser J.R. (1997), “Design e marketing dei nuovi prodotti”, Isedi, Torino.

<sup>28</sup> Freeman C., e Soete L. (1997), “The Economics of Innovation”, Continuum, Londra.

<sup>29</sup> Baglieri E. (2003), “Innovazione e scelte di assetto strategico”, SDA Bocconi, Milano.

2. Propensione Difensiva: è la prima alternativa ai comportamenti offensivistici verso l'innovazione, e conosciuta come *fast follower* (Ansoff e Stewart, 1967) consiste prettamente nello sviluppare una strategia di attesa puntando sulla capacità di captare il più rapidamente possibile i segnali che arrivano dal mercato.
3. Propensione Imitativa: questa tattica prevede invece una specie di “posizione di inseguimento da lunga distanza” (Baglieri 2003), nell'attesa che sul mercato si affermi l'insieme delle caratteristiche minime essenziali dell'innovazione, per poi vedere da parte dell'imitatore l'attacco a segmenti di mercato meno attenti alle prestazioni innovative del prodotto o entrando in mercati marginali per il produttore innovatore.
4. Propensione Ipotattica: la quarta propensione all'innovazione proposta da Baglieri prevede che lo stesso processo di innovazione venga attivato solo dopo delle specifiche richieste da parte dei clienti, presupponendo il fatto dunque che l'innovatore minimizzi il rischio di fallimento dell'attività innovativa, proponendola solo a fronte di un chiaro impegno da parte di un cliente: l'ipotatticissimo, così come definito da Baglieri, non esclude però la possibilità di giungere ad un'innovazione di tipo radicale; questa propensione Baglieri l'ha riscontrata alla base del funzionamento dei processi innovativi nelle “*keiretsu*”<sup>30</sup> giapponesi nel settore automotive e della elettronica di consumo.
5. Propensione Conservativa: Freeman e Soete (1997) definiscono, infine, una strategia di tipo tradizionale che indica una propensione di natura conservativa, che è tipica di quella tipologia di aziende che si focalizzano principalmente sulla capacità di ricombinarne i componenti tipici di un prodotto: il ridotto investimento in R&S e il ridisegno del prodotto e del sistema produttivo, a partire tuttavia da tecnologie e parti note, porta Baglieri ad affermare che la tipologia di innovazione perseguita potrebbe essere assimilata all'innovazione di natura architeturale; lo chef è un tipico esempio di propensione conservatrice dal momento che “a partire da ingredienti e processi di cottura tradizionali, si

---

<sup>30</sup> Le *keiretsu* sono delle “meta-organizzazioni” di imprese, sono caratterizzate dalla presenza di un leader e da una gerarchia di fornitori e si caratterizzano fondamentalmente per la stabilità delle relazioni e per le forti barriere all'ingresso; la fedeltà dei fornitori nella relazione e nel livello di servizio garantito viene premiato dai leader delle *keiretsu* con una decisa diminuzione del rischio (Ueda, 1997).

distingue da tutti gli altri per la capacità di arricchire e rinnovare continuamente i menù di piatti originali e innovativi, nel gusto e nella presentazione” (Baglieri, 2003).

### 1.2.1 Le dimensioni dell'innovazione

Enzo Baglieri, affrontando il tema delle differenti propensioni alle innovazioni, ha introdotto il concetto di innovazione incrementale ed innovazione architeturale, ma una domanda sorge spontanea: che cosa sono? Quanti differenti tipi di innovazione esistono?

Le innovazioni, secondo Melissa Schilling (2005)<sup>31</sup>, possono derivare da diverse fonti e assumere varie forme, e altrettante sono le classificazioni che è possibile trovare nella letteratura; trattasi, nonostante ciò, di classificazioni che vanno considerate in modo *relativo* dal momento che il significato di ognuna di esse va ponderato al contesto di applicazione, oltre che ciascuna distinzione richiede differenti basi di conoscenza, tra cui vanno considerate l'intervallo temporale e il mercato di riferimento, senza dimenticare che esercitano un forte impatto sui concorrenti e sugli stessi utilizzatori dell'innovazione (Schilling, 2005). Detto ciò, le classificazioni che si andranno ora a presentare sono quelle che riscuotono la maggior parte di consensi tra gli esperti e nella letteratura specialistica.

Le principali dimensioni usualmente utilizzate, e riconosciute, per classificare le innovazioni sono le seguenti, mentre nella tabella 1.4 si riporta, per ciascuna dimensione, le differenti innovazioni riconosciute generalmente dalla letteratura:

1. *Natura dell'innovazione*: innovazione di prodotto e di processo;
2. *Intensità e grado di ampiezza dell'innovazione*: innovazione incrementale e radicale;
3. *Effetto sulle competenze dell'azienda*: innovazione “competence enhancing” e “competence destroying”;
4. *Ambito di destinazione*: innovazioni architeturali e modulari.

---

<sup>31</sup> Schilling M.A., (2005), “Gestione dell'innovazione”, Mc-Graw Hill, Milano.

5. Origine dell'innovazione: innovazioni market-pull, technology-push e design-driven

*Tabella 1.1: Le cinque dimensioni dell'innovazione*

Dimensioni delle classificazioni	Tipologia di innovazione
Natura dell'innovazione	Innovazione di prodotto
	Innovazione di processo
Intensità e grado di ampiezza dell'innovazione	Innovazione incrementale
	Innovazione radicale
Effetto sulle competenze dell'azienda	Innovazione "competence enhancing"
	Innovazione "competence destroying"
Ambito di destinazione	Innovazione architettuale
	Innovazione modulare
Origine dell'innovazione	Innovazione technology-push
	Innovazione market-pull
	Innovazione design-driven

Fonte: elaborazione propria

**Innovazioni di prodotto e di processo: la natura dell'innovazione**

In primo luogo, partendo dalla dimensione relativa alla *natura* dell'innovazione troviamo, a parere di chi scrive, le due tipologie di innovazione più conosciute in quanto fanno riferimento all'oggetto della stessa, come già proposto da Schumpeter nella "Teoria dello Sviluppo Economico":

- Le **innovazioni di prodotto** sono "incorporate" nei beni prodotti da una impresa e portano ad ottenere dei nuovi o migliori prodotti e/o servizi.
- Le **innovazioni di processo** fanno invece riferimento al concepimento di nuovi modi di produrre beni o erogare servizi da parte di un'azienda, che in genere implicano un cambiamento orientato al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia delle modalità con cui l'azienda svolge le sue attività: ad esempio, secondo Schilling (2005), un esempio di tale innovazione è il miglioramento di un sistema di produzione che porti alla riduzione dei difetti di fabbrica o all'aumento della produzione in un dato intervallo temporale.

Spesso si può constatare che i due tipi di innovazioni siano tra loro collegati o che si verifichino nello stesso momento e può accadere che un nuovo processo porti alla realizzazione di un nuovo prodotto o viceversa, il tutto anche per una terza impresa, ciò che ad esempio potrebbe succedere qualora un corriere espresso che, collaborando con un proprio cliente, sviluppasse un nuovo sistema di distribuzione più efficiente, tale processo di distribuzione diventerebbe un'innovazione di prodotto per il corriere e di processo per il cliente (Schilling, 2005).

### Innovazioni radicali e incrementali: l'intensità e grado di ampiezza dell'innovazione

Una seconda distinzione che viene proposta, e rappresentante una delle modalità principali utilizzate per classificare le forme di innovazione, è il distinguerle a seconda dell'*intensità e del grado di ampiezza* del cambiamento innovativo, anche se il più delle volte le stesse vengono differenziate prettamente in base alla distanza dell'innovazione stessa da un prodotto o processo esistente, facendo dunque riferimento a concetti simili alla *novità* e alla *differenziazione* (Dewar e Dutton, 1986)<sup>32</sup>:

- L'**innovazione radicale** prevede una soluzione particolarmente nuova e differente rispetto alle esistenti, presentando un così elevato carattere di novità assoluto da rappresentare una completa rottura con il passato; rifacendoci al concetto di propensione all'innovazione di tipo offensivo, l'innovazione radicale è il più delle volte connessa al concetto di rischio e, dal momento che incorpora nuove conoscenze, il risultato finale non è assicurato e quindi il rischio fallimento dell'innovazione è tra le opzioni possibili al momento di innovare radicalmente un qualcosa: un esempio è l'introduzione di internet, che presentava i caratteri di novità assoluta, ma la sua introduzione non garantiva un immediato successo dal momento che non si potevano conoscere le opinioni dei consumatori finali in merito al nuovo servizio.
- Le **innovazioni incrementali** solitamente non presentano caratteristiche di originalità tali da rompere con il passato e consistono nel più dei casi in piccoli miglioramenti o adattamenti a soluzioni preesistenti: un esempio abbastanza

---

<sup>32</sup> Dewar R.D., e Dutton J.E. (1986), "The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis", Management Science, vol. 32, pagg. 1422-1433

scontato di miglioramento incrementale è senza dubbio il release di un aggiornamento di un qualsiasi sistema operativo, per PC o per smartphone (ad esempio da iOS 6.0 a iOS 6.0.1 su iPhone).

Le innovazioni radicali ed incrementali presentano, oltre al carattere di *novità* e di *differenziazione*, il già citato carattere di *rischiosità* e di *relatività*, in particolar modo in riferimento al tempo: infatti se nel tempo X un’innovazione poteva essere considerata radicale, al tempo X+1 potrebbe assumere i connotati di incrementale man mano che le conoscenze che hanno contribuito a generarla si diffondono (Schilling, 2005): il concetto del joystick virtuale è stato introdotto per la prima volta con la Wii lanciata dalla Nintendo, il quale rappresentava senza dubbio un’innovazione radicale, mentre i successivi controller senza fili proposti dalle aziende rivali (come Sony o Windows) per le proprie console rappresentano semplici innovazioni incrementali.

#### Innovazioni competence enhancing e destroying: l’effetto sulle competenze aziendali

La terza distinzione tra quelle più approvate nella letteratura è sulla base degli effetti che l’innovazione stessa produce sul *grado di competenze possedute* dall’azienda stessa che l’adotta:

- L’**innovazione “competence enhancing”** consiste in un’evoluzione della base di conoscenze preesistenti all’interno dell’azienda che l’applica.
- L’**innovazione “competence destroying”** si ha invece quando l’innovazione che una data azienda implementa non deriva né direttamente né indirettamente da competenze pregresse oppure perché rende inadeguate e inutilizzabili quelle esistenti.

Per applicare ad un caso pratico queste due tipologie di innovazioni, si veda il caso, presentato da Schilling nel suo libro, delle calcolatrici economiche tascabili che furono introdotte nel mercato negli anni ‘70 da HP e da Texas Instrument sulla base di competenze da loro già possedute, rappresentavano per queste due aziende un’innovazione competence enhancing mentre per Keuffel & Esser, azienda che fino a quel momento produceva regoli calcolatori, le calcolatrici hanno rappresentato un’innovazione competence destroying dal momento che per quest’azienda risultava impossibile spostarsi nel nuovo mercato visto che non aveva alcuna esperienza nella

produzione di componenti elettronici che erano alla base del nuovo prodotto. (Schilling, 2005)

### Innovazioni architetture e modulari: le modalità di sviluppo dell'innovazione

La quarta e ultima distinzione comunemente accettata è quella che prevede la differenziazione a seconda dell'*ambito di destinazione* dell'innovazione o, in altre parole, la sua *modalità di sviluppo*:

- L'**innovazione modulare** prevede cambiamenti di uno o più componenti del prodotto senza l'apporto di modifiche sostanziali alla configurazione generale del sistema, alle modalità di integrazione degli stessi componenti e alle logiche di utilizzo del prodotto (Henderson e Clark, 1990)<sup>33</sup>. Un esempio di innovazione modulare potrebbe essere l'introduzione di una nuova tecnologia per alcuni componenti della bicicletta (sellino, pedali, ecc...) che non vanno a modificare la struttura del ciclo (Schilling, 2005).
- L'**innovazione architetture** al contrario consiste essenzialmente in un cambiamento della struttura generale di un sistema o del modo in cui i componenti interagiscono tra di loro, ma non necessariamente riconfigura tutti i singoli componenti del prodotto. L'esempio proposto da Schilling fa riferimento al passaggio dal velocipede alla bicicletta moderna che ha richiesto la modifica di molti componenti, i quali hanno generato un nuovo modo di creare movimento.

Le dimensioni appena descritte sono dunque molto utili per cogliere nel migliore dei modi le differenze esistenti tra queste, ma è altrettanto utile sottolineare come queste non siano tra loro completamente indipendenti ma che in realtà ciascun criterio appena analizzato viaggia in stretta correlazione con gli altri (Schilling 2005). Infatti, ad esempio, le innovazioni architetture si ritiene che siano dotate di un maggior tasso di radicalità e abbiamo un effetto "destroying" sulle competenze di un'azienda rispetto a

---

<sup>33</sup> Henderson R., e Clark K. (1990), "Architectural Innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pagg. 9-30.

quelle modulari che al contrario possiedono i connotati maggiormente incrementali e portino a rafforzare le competenze migliorandole.

### Innovazioni technology-push, market-pull e design driven: l'origine delle innovazioni

La quinta tipologia di distinzione delle innovazioni che è possibile trovare in natura si attua partendo dal modo in cui queste nascono e vengono concepite, andando dunque a studiare l'origine delle stesse: il dibattito sull'innovazione è stato a lungo alimentato dalla questione dell'origine del processo innovativo e, in particolare se le innovazioni siano il risultato di nuove scoperte, invenzioni e tecnologie, che devono poi trovare affermazione nel mercato (visione technology push) oppure se siano le esigenze del mercato a fornire lo stimolo all'attività innovativa (visione market pull) (Zucchella, 2001)<sup>34</sup>; mentre è solo da pochi anni, e in particolar modo con Verganti, che si parla di innovazione design-driven.

L'**innovazione technology-push**, concepita per la prima volta da Schumpeter nel 1941 che individua l'origine delle più importanti innovazioni del proprio tempo nella sfera della produzione, e più precisamente nella figura dell'imprenditore; la possibile relazione tra queste e dati bisogni del mercato non era, secondo l'Autore, nemmeno considerata. (Adamoli, 2012)<sup>35</sup>; consiste essenzialmente nel porre enfasi spingendo verso l'adozione di nuove tecnologie, prevalenti rispetto alle esigenze della clientela, le quali vengono concepite come conseguenti.

Il modello basato sulla spinta della tecnologia, quindi, prevede l'esplorazione di nuove possibilità da parte dell'azienda, rivelando in un secondo momento una concezione "deterministica" del processo innovativo: "l'innovazione è determinata dallo sviluppo della scienza e in quanto tale è inevitabile, univoca e approda sicuramente sul mercato". (Adamoli, 2012). In secondo luogo è chiaro come, dal punto di vista prettamente tecnico, si tratti di innovazioni a maggiore contenuto radicale che portano a prodotti e/o servizi di carattere completamente nuovo dal punto di vista tecnologico, e conseguentemente questa radicalità porta anche a delle modifiche comportamentali da parte dei consumatori stessi, come introdotto dallo Schumpeter il quale afferma che "è

---

<sup>34</sup> Zucchella A. (2001), "Management dell'innovazione e management internazionale: quali convergenze?", Università degli Studi dell'Insubria, Varese.

<sup>35</sup> Adamoli G. (2012), "Innovazione tecnologica, impresa e competitività", [www.adamoli.org](http://www.adamoli.org)

*[...] il produttore che di regola inizia il cambiamento economico e i consumatori, se necessario, sono da lui educati”* (Schumpeter, 1941): con tale affermazione l’economista austriaco vuole sottolineare come sia l’impresa a imporre il cambiamento muovendosi autonomamente e senza seguire le esigenze dei consumatori stessi ma che al contrario vengono dal produttore, per così dire, “educati” alla novità loro impostagli. Dunque l’innovazione, secondo la prospettiva technology-push, nasce proprio dall’opportunità di utilizzare nuove idee tecnico-scientifiche, in particolar modo nella creazione di prodotti radicalmente innovativi, che soddisfano un bisogno che non si è ancora manifestato sotto forma di domanda.

L’**innovazione market-pull**, invece, consiste in un’enfasi ed in una spinta verso le esigenze immediate o future del mercato, andando di volta in volta a ricercare le soluzioni tecnologiche più adatte al loro soddisfacimento. E’ un tipo di innovazione dunque che viene indotta dalle richieste del mercato, e dalla comprensione dei clienti, utilizzatori e stakeholders; per tal motivo da questa ne scaturiscono innovazioni prettamente incrementali, dal momento che di rado il cliente propone delle innovazioni lontane dalla propria esperienza di consumo: un esempio classico di innovazione market-pull potrebbe essere l’introduzione della gestione delle e-mail dal proprio telefono cellulare.

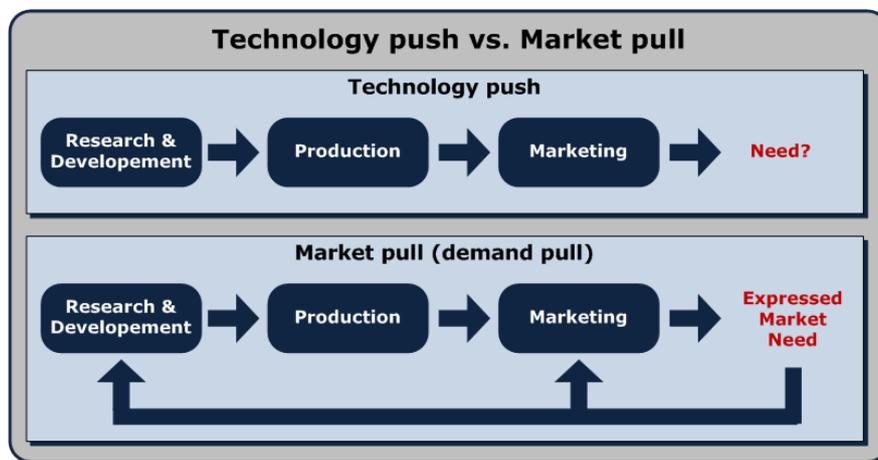
Il modello di demand-pull, altro modo per definire il market-pull, è stato proposto per la prima da Jacop Schmookler<sup>36</sup> a metà degli anni 60, in contrasto con l’ipotesi del technology-push schumpeteriana, sostenendo che è la domanda (e dunque il mercato) a giocare il ruolo principale nella determinazione della direzione e della dimensione dell’attività innovativa (Amaroldi, 2012). In primis dunque è necessario individuare dei bisogni del mercato da parte delle aziende, a cui seguono i tentativi di soddisfare tali bisogni attraverso delle innovazioni tecnologiche di tipo incrementale-migliorativo. I consumatori esprimono inizialmente le loro preferenze sulle caratteristiche dei beni che desiderano, mentre i produttori verificano, attraverso le variazioni nella domanda e nei prezzi, le preferenze rivelate dai consumatori: qui inizia il processo innovativo che porterà a collocare nel mercato prodotti nuovi e/o migliorati. In genere, il market-pull porta l’impresa a realizzare delle innovazioni incrementali che portano a delle miglorie

---

<sup>36</sup> Schmookler J. (1966), “Invention and Economic Growth”, Harvard University Press, Cambridge.

di prodotti e servizi già esistenti, il bisogno diventa dunque la domanda in una fase anteriore alla generazione della nuova tecnologia ed è lo stesso bisogno ad attivare il processo di sviluppo dell’innovazione (Buttà, 2004)<sup>37</sup>. Nella figura 1.2 si presenta un esempio di come vengono concepite le innovazioni technology-push e market pull: la prima segue un percorso lineare a partire dalla R&S, mentre la seconda parte dallo specifico bisogno e, similmente ad un meccanismo di feedback, risale la catena e il messaggio del mercato arriva al marketing o al reparto di ricerca e sviluppo che cercherà di applicare il bisogno voluto in un prodotto o servizio.

*Figura 1.2: Innovazione technology-push e market-pull*



Fonte: wikipedia.org

*L’innovazione non è solo quella indotta dal progresso tecnologico o quella spinta dal mercato. C’è anche una terza strategia, un cambiamento radicale di prospettiva che introduce un nuovo forte modo di competere.*

*È l’innovazione “design-driven”, guidata dal design, che non viene dal mercato, ma crea nuovi mercati; non spinge nuove tecnologie, ma dà vita a nuovi significati. E cambia le regole del gioco.” (Verganti, 2009)<sup>38</sup>*

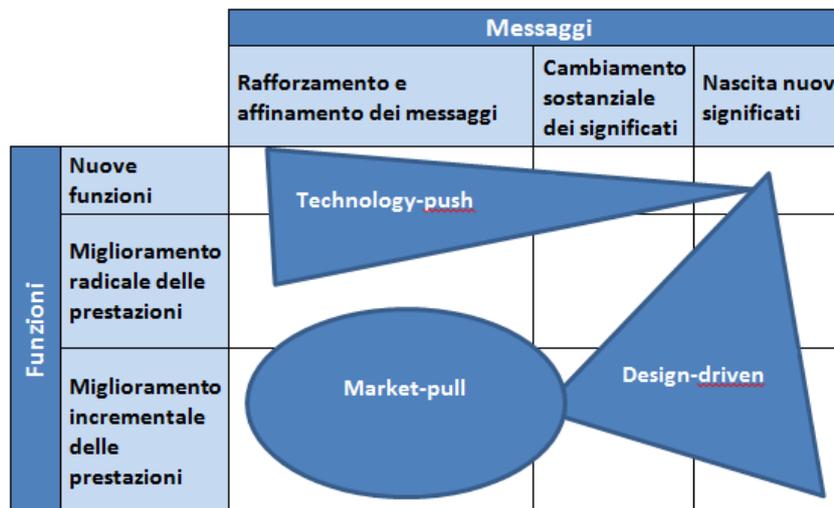
<sup>37</sup> Buttà C. (2004), “L’impatto dell’innovazione tecnologica sulle dinamiche competitive: una visione d’insieme una visione d’insieme del fenomeno”, Sinergie: rivista di studi e ricerche, vol. 64-65, fascicolo “Innovazione e dinamiche competitive”, pagg. 9-24

<sup>38</sup> Verganti R. (2009), “Design-Driven Innovation: cambiare le regole della competizione innovando radicalmente il significato dei prodotti e dei servizi”, Rizzoli Etas, Milano.

L’**innovazione design-driven**, riprendendo le sopra citate parole di Roberto Verganti, nasce dall’esplorazione di trend e modelli socio-culturali che determinano innovazioni non richieste esplicitamente dal mercato e nuove visioni, che si svilupperanno in futuro, al fine di creare nuovi mercati di prodotti con nuovi significati, andando ad agire su bisogni latenti o su aspetti emozionali e simbolici dei clienti. Al contrario delle prime innovazioni spinte dalla tecnologia e dal mercato che vengono tramutate in innovazioni rispettivamente radicali ed incrementali, le innovazioni design-driven possono presentarsi sia con modalità di completa novità oppure essere delle semplici migliorie (incrementali), attraverso il cambiamento del significato dei prodotti o servizi offerti, solo in parte o totalmente diverso da quello esistente negli attuali modelli socio-culturali, portando dunque a innovazioni radicali o incrementali.

A partire dal concetto di significato introdotto con l’innovazione design-driven, nella figura 1.3 si porta ad esempio il rapporto esistente tra le tre tipologie di innovazione appena presentate, le funzioni che queste apportano con l’introduzione di nuovi prodotti e il cambiamento nei significati intrinseci di ciascuna di esse.

*Figura 1.3: Rapporto tra funzioni e messaggi nelle innovazioni*



Fonte: rielaborazione propria a partire da Verganti, 2011

### 1.3 L'Innovatore e l'impresa innovatrice

La definizione di imprenditore, come già visto in precedenza ad inizio capitolo, è presente in ampia scala nella letteratura economica: molti autori come ad esempio lo stesso Schumpeter, Jean-Baptiste Say, David McClelland e i più recenti Peter Drucker e W.B. Gartner danno differenti interpretazioni di questa figura chiave, ma comunque tutte altrettanto validi; di recente è invece stato però pubblicato un libro da un professore dell'Harvard Business School di Boston, il Prof. Clayton M. Christensen, che ha stravolto il concetto di innovazione, di innovatore e di azienda innovativa proponendo un modello che lui chiama il **DNA dell'Innovatore, linfa vitale per il DNA delle aziende innovative**. Nelle prossime pagine di questo paragrafo si andrà dunque a studiare nel dettaglio l'approccio proposto da Christensen, considerato un Guru del tema sull'innovazione, che nel suo libro ha dato spazio all'analisi di un modello per identificare gli innovatori dai non innovatori, attraverso l'esplicitazione di cinque abilità chiave che ciascuno di essi deve possedere, costituenti il cosiddetto “*The Innovator's DNA*”, un framework – delle 3P – composto da tre aspetti chiave che porti alla definizione delle aziende innovative ed infine un metodo alternativo, rispetto a quelli già esistenti, di valutare le aziende maggiormente innovative attraverso un indicatore da lui stesso chiamato *Innovation Premium*, e cioè la proporzione del valore di mercato dell'azienda che non può essere spiegato con il VAN, e che Christensen afferma essere formato dalle aspettative future degli investitori, relative a una data azienda, dovute al fatto che i ricavi della stessa aumenteranno a causa di prossime innovazioni che faranno in modo di accrescere il valore di mercato dell'impresa. Qui di seguito si analizzeranno i primi due aspetti, mentre il terzo verrà affrontato nel secondo capitolo, dove alla volta di affrontare il tema della misurazione delle performance innovative delle aziende attraverso i principali ranking a livello mondiale pubblicati il più delle volte da importanti riviste: a tal proposito infatti Forbes fa uso della metodologia proposta da Christensen per valutare le imprese maggiormente innovatrici.

*“Innovation. It’s the lifeblood of our global economy and a strategic priority for virtually every CEO around the world.” (Christensen, Dyer e Gregersen, 2011)*

Il libro *“The Innovator’s DNA: mastering the five skills of disruptive innovators”*, scritto nel 2011 da Jeff Dyer, Hal Gregersen e Clayton M. Christensen inizia con questa affermazione in cui gli Autori vogliono sottolineare come l’innovazione sia la “linfa vitale” per l’economia globale attuale e una priorità, dal punto di vista strategico, teoricamente, per ogni CEO: esistono difatti svariate prove nel recente passato che dimostrano il fatto che il potere di certe idee innovative è talmente forte da rivoluzionare interi settori e generare ingenti ricchezze: basti pensare ad esempio all’avvento dell’iPod che ha sopraffatto il Sony Walkman; di conseguenza, partendo dall’esempio di questi due casi, è evidente che “le idee creative, di imprenditori innovativi, producono efficaci vantaggi competitivi e <<*tremendous wealth*>> per le aziende pionieristiche” (Christensen, 2011).

Come riportato nell’introduzione del Libro, la genesi dell’Innovator’s DNA è centrata nella domanda se è posto alcuni anni prima Clayton Christensen, uno dei coautori: *“Where do disruptive business models come from?”*. A partire da ciò, vennero pubblicati alcuni libri, scritti dallo stesso Autore, sulle caratteristiche delle tecnologie, dei business models e delle aziende con lo specifico connotato di essere *disruptive*<sup>39</sup>. “Innovator’s DNA”, il terzo libro, è stato scritto a partire da uno studio di 8 anni con lo scopo ultimo di indagare, con un livello di dettaglio più approfondito rispetto ai due precedenti, sugli innovatori radicali (o disruptive), chi sono e che imprese innovative questi hanno creato: l’obiettivo del libro è dunque quello di rivelare le origini delle idee innovative, attraverso l’analisi dei pensieri degli innovatori stessi per cercare di cogliere anche il momento in cui tali persone ebbero le idee “creative” che portano al lancio di nuovi prodotti e/o business. Per arrivare a ciò, gli Autori fecero uno studio molto approfondito composto da interviste dirette ad un centinaio tra *“inventors of*

---

<sup>39</sup> I libri sono:

- Christensen C. (1997), *“The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business”*, Harvard Business School Press.
- Christensen C. (2003), *“The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth”*, Harvard Business School Press.

*revolutionary products or services*” e “*CEOs of game-changing companies built on innovative business ideas*”, e la loro ricerca li portò a rivolgersi ad imprenditori e dirigenti di tutto il mondo di certo meno famosi, ma ugualmente capaci di creare innovazione<sup>40</sup>.

Ciò che emerse da tutte queste ricerche è che la maggioranza degli imprenditori, di fronte alla scoperta di idee “rivoluzionarie” ebbero comportamenti tra loro molto simili; vennero alla luce dunque cinque abilità chiave dei leader innovatori, che gli Autori definiscono *primary skills*, e che compongono quello che essi definiscono l'*Innovator's DNA*:

1. Associating;
2. Questioning;
3. Observing;
4. Experimenting;
5. Networking.

Queste cinque abilità differenziano, secondo gli Autori, i “veri innovatori” dal resto delle persone; nessuno nasce innovatore, ma tutti lo possono diventare, dato che “una delle abilità di generare le idee innovative non è soltanto una funzione della mente, ma anche una funzione dei comportamenti” e quindi, questo significa che andando a cambiare i propri *behaviors*, qualsiasi persona potrebbe aumentare il proprio “impatto creativo”.

L'attenzione degli Autori poi si sposta, dopo aver analizzato nel dettaglio l'innovatore, sul DNA delle organizzazioni e dei team che in un certo modo possiedono i connotati di innovatività. Per far ciò, hanno passato in rassegna il ranking proposto da *BusinessWeek* dal 2005 al 2009, in cui la metodologia utilizzata ha sì posto tra i posti aziende apparentemente innovative come Apple e Google, ma tale procedimento valutativo era in gran parte basato sulle performance passate. A tal proposito, gli Autori introducono il frutto di anni di ricerca che hanno preceduto la stesura del libro, e cioè una propria lista basata sulle “prodezze” innovative del presente e del passato, e le aspettative di future

---

<sup>40</sup> La metodologia di ricerca e i risultati di questa sono rintracciabili, oltre che nell'appendice B del Libro, anche nel seguente articolo:

- Christensen C., Dyer J., e Gregersen H. (2008), “Entrepreneur Behaviors, Opportunity Recognition, and the Origins of Innovative Ventures” *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 2, fasc. 4, pagg. 317–338.

innovazioni, coniato con il termine di *Innovation Premium*: attraverso questa metodologia sviluppata con HOLT, una divisione della Credit Suisse, l'obiettivo primario di Christensen era determinare quali aziende abbiano più chances nel futuro prossimo di produrre future innovazioni attraverso nuovi prodotti, servizi e mercati. Di questo concetto basilare si parlerà nel dettaglio nel secondo capitolo, mentre ora ciò che è importante dire è solo tale metodologia vuole identificare quanta percentuale del valore di mercato attuale può essere attribuita ai prodotti, servizi e mercati attuali e quanta no: qualora il valore di mercato sia maggiore rispetto ai cash flows attribuibili direttamente ai prodotti e/o servizi nei mercati attuali; la differenza che ne scaturisce corrisponderà al “premio” che il mercato dà a queste aziende, dal momento che lo identificano come l'aspettativa che hanno gli investitori sul fatto che possano venire alla luce, in un futuro non troppo lontano, nuovi prodotti o mercati dai quali essi si aspettano che le aziende possano generare profitti elevati: questa differenza, tradotta in un'aspettativa, Christensen la definisce per l'appunto con il termine *Innovation Premium*.

A conclusione del tema, gli Autori propongono un *framework* per vedere in che modo il DNA dell'innovatore lavori nei team di lavoro più innovativi del mondo: il “*Framework delle 3P*” contiene i blocchi “discovery-driven” delle aziende innovative, e cioè “*People*”, “*Processes*” e “*Philosophies*”.

Dal momento che questo Libro rappresenta una base importantissima per tutti i lavori sull'innovazione e che Clayton Christensen è considerato un Guru dell'argomento, si è deciso di affrontare nel dettaglio alcuni aspetti chiave trattati nel libro, in particolar modo il modello dell'Innovator DNA, incentrato sulle cinque capacità (discovery skills) che definiscono l'innovatività dell'imprenditore ed il framework delle 3P nelle seguenti pagine, mentre la metodologia dell'*Innovation Premium* verrà affrontata nel capitolo secondo.

### 1.3.1 Il Modello del “Innovator’s DNA”: discovery vs. delivery skills

Tra la gente comune esiste un pensiero condiviso in cui “l’abilità di pensare creativamente è un qualcosa di genetico” (Christensen, 2011): essi pensano che alcune persone, citando ad esempio il compianto Steve Jobs, sono nate con il “*gene della creatività*” mentre altri no; se questa visione fosse corretta, gli innovatori potrebbero essere considerati apparentemente “*right-brained*”<sup>41</sup>, cioè geneticamente dotati di abilità creative. In realtà, la creatività che sta alla base delle idee cognitive non è né una dote naturale geneticamente presente nelle persone, né tantomeno solo un’abilità cognitiva: secondo Christensen e il suo team, le idee creative emergono da delle abilità che loro definiscono “*behavioral skills*” che chiunque può acquisire e sviluppare nel tempo. Questo aspetto è stato confermato anche da una ricerca, basata sulle abilità creative, fatta da quattro scienziati, Reznikoff, Domino, Bridges e Honeymon<sup>42</sup> su 117 coppie di gemelli; i risultati ottenuti hanno dimostrato che circa solo il 30% delle performance relative a test sulla creatività erano direttamente attribuibili alla genetica, mentre tale percentuale cresceva esponenzialmente fino a quasi l’85% sui test sull’intelligenza generale, arrivando alla conclusione che l’intelligenza generale è basicamente una dote genetica, mentre la creatività no.

Altri studi fatti, sempre su dei gemelli, confermano quanto studiato da Reznikoff e il team, vale a dire che tra il 25 e il 40% di ciò che si fa, e che al contempo possiede un certo grado di innovazione, ha origine dalla genetica. Ciò significa dunque che quasi due terzi delle abilità innovative di una persona si acquisiscono attraverso l’*apprendimento*: inizialmente si apprende l’abilità, poi la si pratica e in ultima istanza si guadagna confidenza nella capacità di creare qualcosa di nuovo, di innovativo.

A partire da queste ricerche, Christensen compararono le attitudini di circa 500 innovatori e 5.000 dirigenti e da ciò vennero alla luce, come già anticipato precedentemente 5 abilità salienti degli innovatori che li portano a distinguersi da chi non lo è:

---

<sup>41</sup> La parte destra del cervello è quella che conferisce alla persona creatività, intuito ed emozioni; la parte sinistra è invece quella più razionale.

<sup>42</sup> Reznikoff M., Domino G., Bridges C., e Honeymon M. (1973), “Creative Abilities in Identical and Fraternal Twins,” Behavior Genetics, fascicolo 3, n. 4, pagg. 365–377

1. **Associating**: conosciuta anche come “associational thinking”, è l'abilità di collegare con successo problemi, domande o idee apparentemente non correlate tra di loro, aiutando gli innovatori a scoprire nuove direzioni in cui operare; i cambiamenti radicali avvengono spesso nelle intersezioni di diverse discipline e campi.
2. **Questioning**: è l'abilità di saper fare le giuste domande per arrivare ad avere l'ispirazione per una nuova idea, dal momento che è risaputo quanto gli innovatori nutrano una passione viscerale per l'indagare. Gli innovatori dunque pongono delle domande, sia a se stessi che agli altri, allo scopo di capire il come e il perché certe “cose”<sup>43</sup> siano oggi realmente così e come potrebbero cambiare in un futuro prossimo.
3. **Observing**: è l'abilità di esaminare minuziosamente i fenomeni, in particolar modo i comportamenti dei potenziali clienti, operando come degli antropologi o dei scienziati sociali<sup>44</sup>. Per tale ragione, gli innovatori sono anche degli attenti osservatori dal momento che guardano con attenzione tutto ciò che succede attorno a loro e questa capacità osservativa permette loro di ottenere nuovi spunti e idee per altrettanto nuovi modi di fare le cose.
4. **Networking**: il tempo e l'energia dedicata a trovare ed esaminare le idee attraverso una rete di individui diversi dà all'innovatore una prospettiva radicalmente differente. (Dyer, Gregersen e Christensen, 2009). Ovviamente, invece di essere una mera attività di “social-networking” o di “networking” alla ricerca di risorse, gli innovatori attivamente si adoperano per cercare nuove idee parlando con le persone che potrebbero offrirli differenti modi per vedere le cose.
5. **Experimenting**: come se fossero degli scienziati, gli imprenditori innovatori provano le nuove idee attraverso la creazione di prototipi e i cosiddetti “lanci-pilota”: il mondo è il loro laboratorio. Gli innovatori e gli sperimentatori vengono dunque messi sullo stesso piano, dal momento che

---

<sup>43</sup> Attraverso questo termine generico s'intende parlare di prodotti, servizi, gusti dei consumatori, desideri ecc..., tutto ciò che può essere investigato e che può portare a sviluppare nuovi concetti creativi.

<sup>44</sup> Christensen C., Dyer J., e Gregersen H. (12/2009) “The Innovator's DNA: five discovery skills separate the innovators from the rest of us”, Harvard Business Review.

incessantemente esplorano il mondo, testando le varie ipotesi che ne scaturiscono lungo il percorso.<sup>45</sup>

Di conseguenza, le appena citate *discovery skills* (cioè l'abilità cognitiva dell'associare unita a quelle comportamentali di chiedere, osservare, collegare e sperimentare) costituiscono il DNA dell'innovatore, che secondo Christensen, Dyer e Gregersen altro non è che il *codice* che sta alla base della generazione di idee di “business ideas” innovative.

Alla base del motivo per il quale gli innovatori si adoperano con maggiore enfasi e dedizione su questo processo di ricerca, rispetto ai tipici dirigenti, si rintracciano due temi in comune tra tutte le persone intervistate:

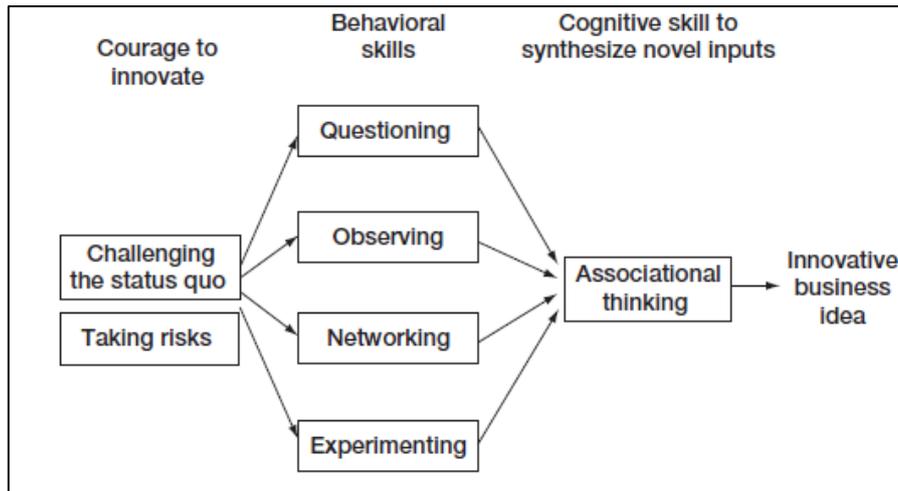
- Tra gli innovatori esiste un forte e vero desiderio di cambiare lo status quo attuale. Infatti, gli autori hanno scoperto che gli imprenditori più innovativi trascorrono più del 50% del loro tempo (tradotto in più di un giorno a settimana) nelle “*discovery activities*” rispetto a quanto facciano coloro che seguono un percorso non innovativo.
- Abbracciando dunque questo progetto di cambiamento, essi regolarmente prendono dei piccoli rischi (di fallimento del piano, di fare errori, ecc...) per far sì che il cambiamento realmente avvenga. Tuttavia, molti di loro non se ne preoccupano più di tanto in quanto sono un “costo atteso” dal momento in cui si opera nel mercato.

A partire da questi due basi cognitive, Christensen ed il suo team hanno sviluppato il *Modello del “Innovator’s DNA”* e riportato nella figura 1.4.

---

<sup>45</sup> Nel paragrafo 1.2.2 si entrerà più nel dettaglio descrivendo maggiormente le 5 skills.

Figura 1.4: Il Modello del “Innovator’s DNA”



Fonte: “The Innovator’s DNA: mastering the five skills of disruptive innovators”

L’abilità chiave che ciascun attore, che vuole cimentarsi nell’innovazione, deve possedere è quella maggiormente cognitiva di associare con successo problemi e questioni tra loro non correlati secondo quanto descritto da Johansson come “*Effetto Medici*”<sup>46</sup>: l’*associational thinking* è dunque la cosiddetta “*key skill*” al fine di generare idee innovative. Il fatto dunque che alcune persone riescono a generare più associazioni mentali rispetto ad altre è spiegato dal fatto dunque che sono più propensi ad imbattersi con più frequenza nelle quattro behavioral skills riportate anche in figura, dal momento che tali innovatori dimostrano di possedere uno spiccato coraggio a cambiare le “regole del gioco”.

Il modello dell’Innovator’s Dna dunque è molto semplice da comprendere, dal momento che la cosiddetta “fase 0” è contraddistinta dal coraggio all’innovare che contraddistingue coloro che hanno interesse a scoprire nuove idee da coloro che non possiedono tale curiosità; una volta che un innovatore ha deciso di voler tentare di cambiare lo status quo assumendosene tutti i rischi che ne conseguono, economici e non, attiva, per così dire, le sue abilità comportamentali di *questioning*, *observing*, *networking* e *experimenting* per giungere all’abilità cognitiva associativa che permette all’innovatore di sintetizzare gli input ricevuti dalle quattro behavioral skills e sviluppare, a conclusione del processo, un’idea di business innovativa.

<sup>46</sup> Johansson F. (2004), “Medici Effect: What Elephants and Epidemics Can Teach Us About Innovation”, Harvard Business School Press.

Dal momento che gli innovatori usano costantemente questo processo per sviluppare nuove idee, e ne sono attivamente coinvolti, che diventano delle specie di abitudini alla scoperta e che porta gli innovatori ad essere definiti proprio a partire da questi: in poche parole costoro sviluppano col tempo una forte confidenza con questi strumenti, il che si traduce in un aumento nelle loro abilità di scoprire cosa ci sarà dopo, creando dentro di loro una coscienza che li porta a credere che la generazione di quelle intuizioni così creativi sia insito al loro lavoro, così come dichiarato da A.G. Lafley, CEO di Procter & Gamble<sup>47</sup>:

*“Innovation is the central job of every leader – business unit managers, functional leaders, and the CEO” (Lafley A.G., 2008)*

Per capire come gli imprenditori sviluppano ed usano le differenti skills, hanno sviluppato una tabella, riportata nella fig. 1.4, in cui viene riportato il “*percentile rank*”<sup>48</sup> delle 5 discovery skills, relativamente a 4 innovatori conosciuti a livello mondiale: Lazaridas fondatore di RIM, Omidyar fondatore di eBay, Cook creatore di Intuit ed infine Dell fondatore dell'omonima società.

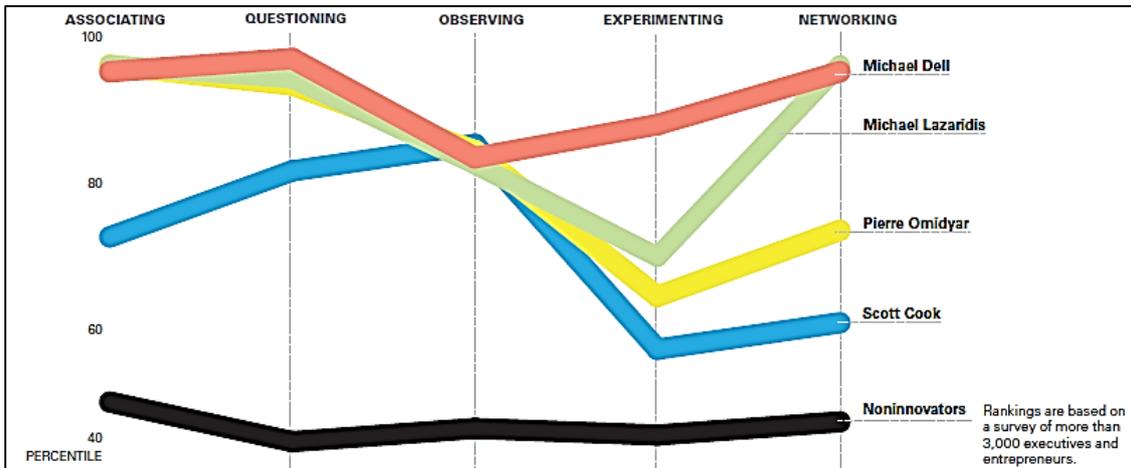
Il modello comportamentale per ciascun imprenditore innovatore è differente: infatti ad esempio Pierre Omidyar, creatore di eBay, è più propenso ad acquisire le sue idee attraverso il questioning (95%) e l'observing (87%). Ognuno dei 4 innovatori presi in esame non registra alte percentuali in tutte e cinque le skills, anzi quella meno “performante”, nei 4 casi considerati, è senza dubbio lo sperimentare; al contrario, ognuno di loro combina le differenti skill in maniera distinta al fine di forgiare nuove idee: proprio come il DNA di una persona è unico, allo stesso modo il DNA di un innovatore comprende una combinazione unica di abilità e comportamenti. Di conseguenza, gli autori dichiarano l'impossibilità di identificare un innovatore “tipo” con delle caratteristiche basate sulle discovery skills, in quanto ciascuno possiede dei tratti che li differenzia in maniera univoca l'uno dall'altro (figura 1.5).

---

<sup>47</sup> Lafley A. G., e Charan R. (2008), “The Game-Changer: How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation”, Crown Business, New York

<sup>48</sup> Il *Percentile Rank* indica la percentuale di tutti gli intervistati (tra innovatori e dirigenti), rispetto a ciascuno di loro, che hanno fatto registrare un punteggio minore in una data abilità. Ciscuna skill è misurata attraverso la frequenza e l'intensità con cui ciascun individuo si adopera con specifiche attività al fine di ultimarla.

Figura 1.5: Il “percentile rank” degli imprenditori con un alto profilo innovativo



Fonte: “The Innovator’s DNA: Five <<discovery skills>> separate true innovators from the rest of us.”<sup>49</sup>

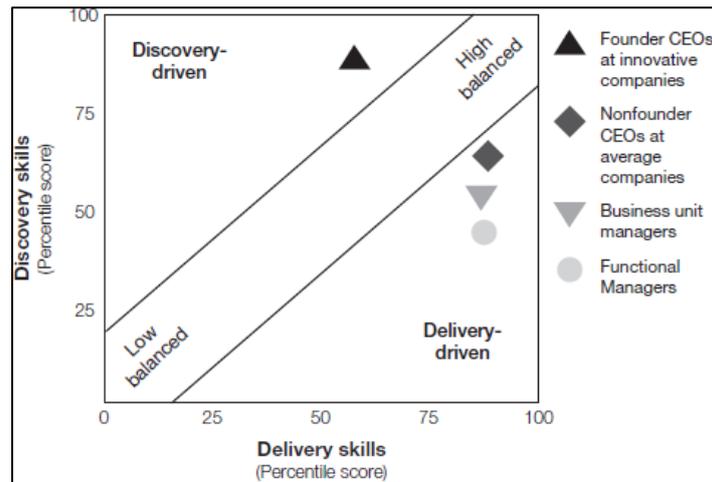
Un ulteriore aspetto che gli Autori portano alla luce in questo libro è che esiste una categoria dirigenziale che, in contrasto con gli innovatori che fondamentalemente cercano di apportare modifiche ai business model esistenti, prodotti o servizi, lavora duramente al fine di rendere efficiente la nuova idea trasmessa ai business model esistenti: questi *senior executives* organizzano il proprio lavoro attraverso le seguenti quattro *delivery (o execution) skills*:

1. *Analyzing*: la capacità cioè di analisi;
2. *Planning*: la capacità di saper pianificare piani, budget, obiettivi...
3. *Detail-oriented implementing*: implementazione orientata ai dettagli
4. *Disciplined executing*: esecuzione disciplinata che segue uno schema prestabilito.

Unendo le due differenti tipologie di skill appena descritte, è possibile ottenere una matrice (figura 1.6) che identifica al meglio quali specifiche abilità utilizza ciascun tipo di figura imprenditoriale, a partire dalla media totale ottenuta dai differenti *percentile rank* tra tutti gli intervistati.

<sup>49</sup> Dyer J., Gregersen H. & Christensen C. (12/2009): “The Innovator’s DNA: Five <<discovery skills>> separate true innovators from the rest of us.”, Harvard Business Review

Figura 1.6: Matrice delle Discover-Delivery skills



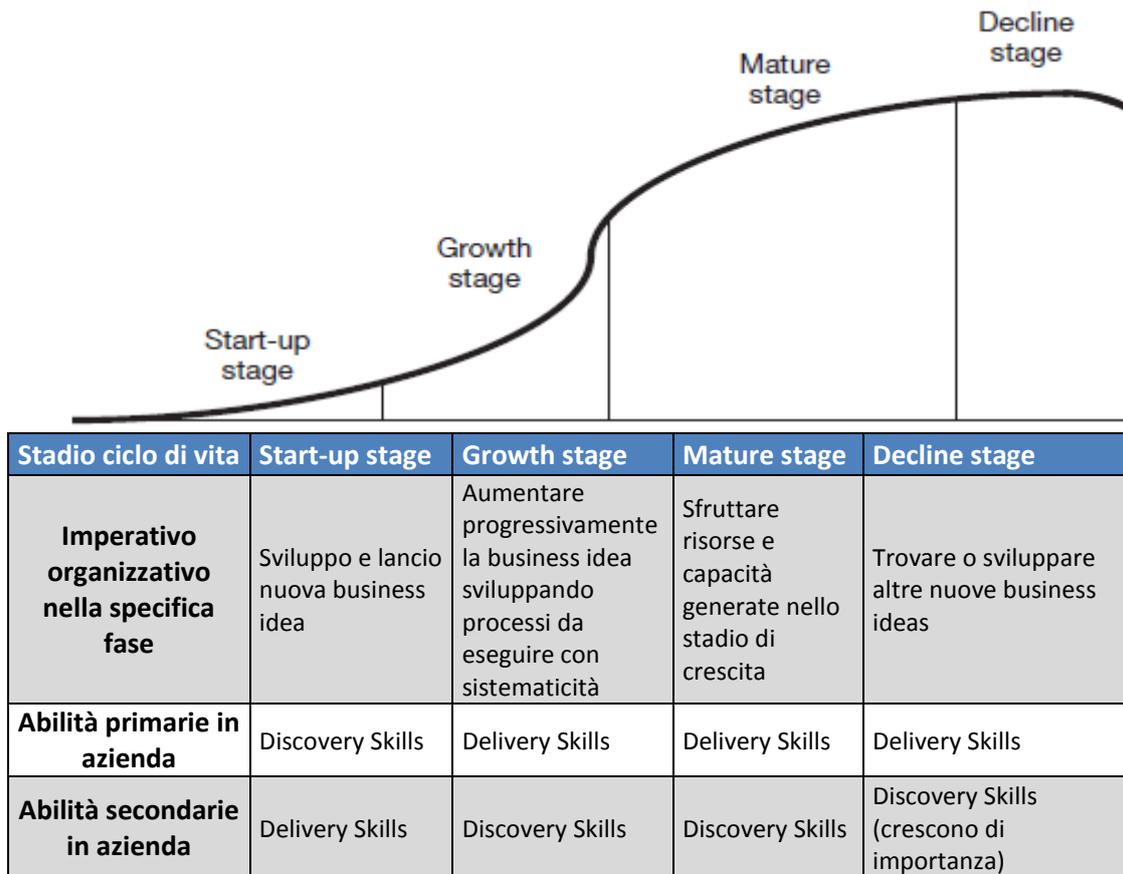
Fonte: “The Innovator’s DNA: mastering the five skills of disruptive innovators”

Il quadrante in alto a sinistra della matrice rappresenta quella figura professionale che fa uso quasi esclusivo delle risorse discover-driven (percentuale massima di discovery skills e minima di delivery), mentre all’opposto troviamo coloro maggiormente delivery-driven e la fascia trasversale centrale è occupata da figure “intermedie”, che fanno un contemporaneo uso, bilanciato, delle due differenti tipologie di abilità esistenti: dall’analisi fatta da Christensen, l’Autore ha dedotto che solo i CEO fondatori di aziende innovative sono discovery-driven, mentre gli altri tipi di dirigenti, i manager di unità business e divisionali fanno un uso più frequente di delivery skills.

Questa matrice è dunque molto utile per identificare al meglio i vari strumenti usati dai differenti imprenditori. Ma non solo. Infatti, l’uso sistematico di queste due tipologie di skills varia anche a seconda del ciclo di vita in cui si trova una data azienda, e il cui utilizzo al momento corretto porta al successo o meno della stessa. Come si può vedere nella tabella 1.2 nella prima fase, quella di start-up di un’iniziativa imprenditoriale, i fondatori sono, per ovvie ragioni, maggiormente discovery-oriented: sono cruciali nel primo step del ciclo di un’impresa, dal momento che il compito chiave dell’azienda in questa fase è generare nuove business ideas perseguendo valore. Durante la fase di crescita invece, l’imprenditore innovatore può essere intenzionato a lasciare l’azienda una volta che gli affari vadano bene in quanto può non essere interessato a sviluppare ulteriormente l’idea attraverso l’implementazione di processi efficaci (in quanto ciò lo porterebbe a svolgere mansioni più routinarie) o perché non in possesso delle capacità

necessarie a gestire aziende di più grandi dimensioni; anche per questa ragione, le delivery skills sostituiscono le driven nelle fasi di crescita e maturazione dal momento che entrano in gioco dei manager maggiormente indicati ad accrescere i risultati di un’idea già lanciata. Solo nella fase di declino, quando l’iniziale innovazione ha completato il suo ciclo di vita, è visibile un ritorno delle discovery driven (anche se le delivery continuano a dominare la scena all’interno dello scenario aziendale) al fine di trovare o sviluppare ulteriori nuove idee di business che permettano alla stessa impresa di rilanciarsi. Infatti, con l’esclusivo utilizzo delle delivery skills, le aziende sono solitamente destinate a fallire di fronte a un’innovazione radicale dal momento che nell’ultima fase di vita il top management è prettamente dominato da manager con spiccate abilità esecutive, a scapito di quelle discovery.

*Tabella 1.2: Il ciclo di vita dell’azienda e delle Discovery e Delivery Skills*



Fonte: rielaborazione propria a partire da “The Innovator’s DNA”, Christensen 2011.

### 1.3.2 Le Discovery Skills

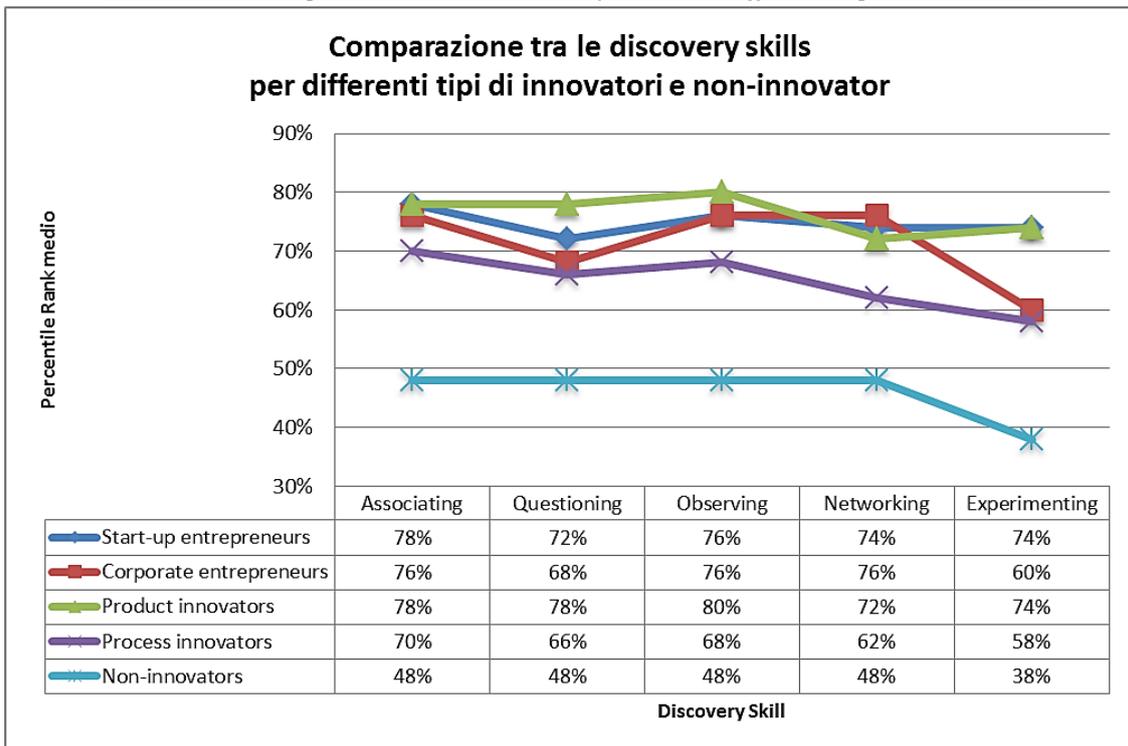
In base a quanto detto nelle precedenti pagine, si evince l'importanza delle behavioral skills al momento di elaborare un processo che abbia come scopo ultimo quello di identificare delle business ideas talmente innovative che potenzialmente possano cambiare radicalmente il mercato tradizionale.

Come già anticipato, nella ricerca portata avanti da Clayton Christensen e dal suo team, sono stati distinti, in modo molto chiaro, i distinti concetti di discovery skills e delivery skills, affermando che i primi sono propriamente appartenenti agli innovatori, imprenditori, fondatori, creatori e a tutti coloro che apportano idee innovative ad un processo, prodotto, servizio od intero mercato, mentre le seconde appartengono a quelle figure, all'interno di un'azienda, che hanno principalmente il compito di rendere efficiente un'impresa durante il suo periodo di crescita e maturazione; a riprova di quanto già detto, a partire dall'indagine svolta dagli Autori attraverso l'intervista a più di 3.000 dirigenti, si è creato un grafico comparando l'utilizzo di ciascuna delle diverse behavioral skills da parte di quattro differenti tipi di interpreti dell'imprenditorialità innovativa, e di una quinta che non rientra nell'accezione di imprenditore-innovatore:

1. Start-up entrepreneurs: sono quelle figure che cominciano un'attività imprenditoriale dal momento della creazione dell'azienda stessa;
2. Corporate entrepreneurs: sono gli imprenditori che gestiscono l'intera impresa stessa attraverso la loro attività imprenditoriale;
3. Product innovators: trattasi di figure, non necessariamente imprenditori, che concepiscono prodotti e/o servizi nuovi a partire da un'idea innovativa;
4. Process innovators: trattasi di figure, non necessariamente imprenditori, che sviluppano dei nuovi processi produttivi a partire da una innovativa business idea;
5. Non-innovators: le restanti figure imprenditoriali, e non, che non possono essere racchiuse nelle precedenti classificazioni.

Per ciascuna delle precedenti categorie si è identificato il *percentile rank* per ognuno delle cinque discovery skills, e il risultato ottenuto è qui di seguito riportato nella tabella 1.3.

Tabella 1.3: Comparazione delle discovery skills tra differenti tipi di innovatori



Fonte: rielaborazione propria a partire da “The Innovator’s DNA”, Christensen 2011.

In questa ricerca dunque si può dedurre che ogni innovatore portato in esame eccelle nelle cinque abilità, eccezion fatta per gli innovatori di processo che hanno fatto registrare un punteggio di “percentile rank” minore rispetto agli altri imprenditori innovativi, restando comunque ben distanziati dai valori minimi ottenuti dai non-innovatori. In estrema sintesi, calcolando i valori medi dei percentile rank di ciascuna discovery skills è facilmente identificabile che le due abilità utilizzate con maggior frequenza dal campione preso in esame sono la capacità associativa e osservativa facendo registrare un punteggio medio del 70% (tale valore tiene conto anche del loro utilizzo da parte dei non-innovatori), mentre quello meno utilizzato è stato riscontrato essere l’*experimenting*, che può trovare giustificazione nel fatto che questa procedura, atta alla scoperta di nuove idee, è tra le cinque quella che richiede, almeno apparentemente, un maggior esborso in termini di tempo e di investimenti economici necessari per metterla in atto, considerando che prevede l’utilizzo di prototipi e progetti-pilota che richiedono un notevole impegno in ricerca e sviluppo che viene tradotto in importanti esborsi economici; per tale motivo è plausibile immaginare che gli innovatori decidano di dedicare maggiore attenzione sulle altre quattro, dedicandosi con meno

intensità a quest'ultima. Calcolando i valori medi di questi da parte delle diverse figure professionali considerate da Christensen, si deduce che le persone che utilizzano maggiormente queste cinque skill sono il *product innovator* (percentile rank medio del 76%) e il *start-up entrepreneur* (75%): inizialmente si poteva pensare ad una predominanza da parte di quest'ultima persona che porta l'idea dentro una nuova azienda, creandola ex-novo, e lanciandola nel mercato, mentre al contrario si è scoperto che le figure che maggiormente fanno uso di queste skills sono anche coloro colui che portano, per esempio dentro una realtà già consolidata, un nuovo concept da sviluppare in un prodotto in modo tale da rilanciare l'azienda stessa: basti pensare ad esempio al caso dell'iPod che, con la sua entrata nel mercato, ha stravolto il settore della musica e rilanciato Apple in una crescita che tutt'ora continua; oppure al caso di Amazon, la cui creazione ha letteralmente sconvolto il mondo dell'editoria tradizionale così come l'abbiamo sempre conosciuta. Appare inutile dire che, per ovvie ragioni, la figura che meno utilizza le 5 discovery skills è ovviamente il non-innovatore, colui cioè al quale non interessa portare innovazione dentro l'azienda.

È evidente dunque l'importanza intrinseca delle discovery skills, le quali a parere degli Autori sono alla base del concepimento di qualsiasi idea innovativa. Christensen, per ciascuna di queste, entra nel dettaglio approfondendone il significato specificato e in che modo ciascuna viene applicata ai fini della cattura di nuove idee, e gli strumenti utilizzati per fare ciò. Qui di seguito si prenderanno in esame le singole discovery skills prese singolarmente, inizialmente le discovery behaviors (questioning, observing e experimenting) per concludere con la abilità associativa che unisce i risultati ottenuti dalle precedenti, ne catalizza i risultati e porta al concepimento delle idee innovative.

## #1. Questioning

L'abilità, identificata da Christensen come *questioning*, è il catalizzatore per le altre tre behavior skills: infatti gli innovatori si cimentano sempre in una serie di domande per una migliore comprensione del presente e di quello che potrebbe succedere in un futuro, evitando domande banali e ovvie, prediligendo al contrario "*crazy questions*", il cui contenuto il più delle volte può essere altamente sfidante per lo status quo attuale: infatti

possiamo affermare che, le domande contengono il potenziale necessario a coltivare possibili idee creative.

*“The important and difficult job is never to find the right answers, it is to find the right question. For there are few things as useless—if not dangerous—as the right answer to the wrong question.”(Drucker, 1954)<sup>50</sup>*

Come affermato da Drucker nel 1954 nel suo libro “The Practice of Management”, e successivamente da Mihaly Csikszentmihalyi<sup>51</sup>, la parte più importante e difficile in lavoro non sta tanto nel cercare le risposte migliori, ma al contrario identificare le domande più corrette da fare o da farsi. Lo psicologo ungherese, nato a Fiume nel 1934, nel suo libro “Creativity” ha condotto una ricerca nella quale è emerso che, nel caso dei vincitori di premi Nobel, questi erano ben distanti dall’arrivare alla svolta, che poi li avrebbe portati a vincere il premio, fino al momento in cui non hanno individuato la domanda migliore al fine di ristrutturare l’intero problema: tale conclusione, unita a quella proposta da Drucker, porta a confermare la tesi avanzata da Christensen secondo cui vengono fatte domande, da parte degli innovatori, per esplorare nuove possibilità e “frontiere” verso cui spingersi e per sfidare lo status quo attuale, in quanto il migliore modo di farlo non è risolvendo problemi partendo da domande banali, ma andando a porsi domande fuori dal comune che portino a soluzioni “stravaganti”.

Contemporaneamente alla definizione di questa discovery skill, gli Autori propongono in primo luogo un modo attraverso il quale possono essere poste queste “*disruptive questions*”, andando in primis a descrivere lo status quo attuale attraverso quelle che gli autori definiscono “*‘what is?’ e ‘what caused?’ questions*” per cogliere particolari inaspettati del presente, mentre secondariamente gli innovatori attraverso le “*‘why and why not?’ e ‘what if?’ questions*” gli innovatori, dal momento che come abbiamo visto nella tabella 1.3 sono loro a farne maggior uso, iniziano la loro personale ricerca verso nuove e potenziali soluzioni radicali, acquisendo prima una visione critica chiedendo il perché, ed infine attraverso il *what if* riescono ad immaginare il futuro facendo delle

---

<sup>50</sup> Peter Drucker (1954), “The Practice of Management”, Wiley, New York, pagg. 352–353.

<sup>51</sup> Mihaly Csikszentmihalyi (1996), “Creativity”, Harper Perennial, New York.

specifiche domande con l’obiettivo di imporre o, in alternativa, eliminare alcuni vincoli mentali (ad esempio economici o tecnologici) che possono bloccare il processo di acquisizione di nuove idee. Questo è infatti ciò che accadde quando Apple pensò all’iPod, relativamente al fatto che impose dei limiti, in questo caso rappresentato dal numero delle canzoni:

*“What if we created an MP3 player that could fit in a shirt pocket but hold five hundred to a thousand songs?”(Dyer, Gregersen, e Christensen, 2011).*

Nonostante quanto detto, anche se considerato un catalizzatore critico per cogliere intuizioni creative, il questioning è sì necessario, ma non è sufficiente: va utilizzato congiuntamente alle altre skills in quanto, *“questions alone do not produce innovation”* (Dyer, Gregersen, e Christensen, 2011). Infatti, gli innovatori lanciano con più probabilità prodotti, servizi o business di successo solo quando combinano la formulazione di domande efficaci con gli altri tratti caratteristici del DNA dell’innovatore.

*Figura 1.7: Il “Question check-up” dell’innovatore*

	<i>Describe the territory</i>		<i>Disrupt the territory</i>	
<i>Innovator’s DNA skills</i>	<i>What is? Who? What? When? Where? How?</i>	<i>What caused?</i>	<i>Why? Why not?</i>	<i>What if? How might?</i>
<b>Observing</b>				
<b>Networking</b>				
<b>Experimenting</b>				

Fonte: “The Innovator’s DNA”

Nella figura 1.7, a riprova di quanto detto, si riporta uno strumento proposto da Christensen per sviluppare questa specifica attività, che prevede di fare periodicamente una lista con tutte le domande fatte al fine di conservarle, attraverso il “question-

*centered notebook*”: tale strumento permetterebbe agli innovatori di annotare quali tipi di domande hanno fatto, e quali di queste si possono fare al momento di generare nuove attraverso l'uso delle altre skills. Gli altri strumenti proposti sono il fare un *QuestionStorming* (simile al brainstorming), sviluppare un “*question thinking*” ed infine tracciare il *Q/A Ratio* (rapporto tra domande e risposte) in quanto più alto è, maggiore è il tasso di efficacia delle domande.

## #2. Observing

La capacità d'osservazione è una delle principali caratteristiche che ciascuno innovatore deve possedere in quanto devono costantemente osservare il “mondo” che li circonda al fine di capire cosa non va, andando a scoprire come la gente, in ambienti diversi, è riuscita a risolvere un qualsiasi problema trovando soluzioni a volte superiori di quelle già identificate.

A partire da un'affermazione fatta da Tom Kelley, CEO di IDEO, “*The Anthropologist's role is the single biggest source of innovation at IDEO*” (Kelley, 2005)<sup>52</sup>, è possibile mettere sullo stesso piano coloro che innovano con gli antropologi: questi ultimi hanno infatti sviluppato tecniche per studiare gli esseri umani nel loro habitat naturale e imparare dal loro comportamento in esso. Parimente, osservare qualcuno svolgere un'attività può condurre l'innovatore a sviluppare delle idee relativamente a quel lavoro e ad un modo migliore per svolgerlo. Tutto ciò serve a giustificare uno framework sviluppato da Christensen chiamato “*Look for the Job and a better way to do it*”, composto da due differenti tipi di osservazioni che portano alla generazione di spunti necessari per determinare idee innovative:

1. Osservazione delle persone, intente a svolgere una mansione, in circostanze tra loro differenti, porta all'acquisizione di idee per svolgere nel migliore dei modi quel determinato lavoro;
2. Osservazione di persone, processi, aziende o tecnologie alla ricerca di una soluzione applicabile (con possibili modifiche) in contesti differenti.

---

<sup>52</sup> Tom Kelley (2005), “*The Art of Innovation*”, Doubleday, New York, pag. 16

È dunque evidente che gli innovatori siano delle persone che siano costantemente degli attenti osservatori, quasi come fosse una componente inseparabile del loro comportamento, così come affermato dal CEO di Big Idea Group durante una delle interviste fatte da Christensen per la sua ricerca:

*“Observation isn’t just a one- ‘aha’ day. Innovators are observing the world around them and asking questions all the time. It’s part of who they are. For other people, it is an untapped skill.”(Mike Collins)*

La stessa ricerca ha poi condotto ad identificare tre potenziali situazioni in cui gli osservatori-innovatori possono scorgere nuove opportunità di miglioramento:

- Osservazione attiva dei clienti per vedere quali prodotti prendono per svolgere meglio il proprio lavoro: in tal modo possono scorgere quali opportunità possono essere acquisite dall’aver fatto questo lavoro.
- Ricerca di sorprese e anomalie: a partire dall’esperienza scientifica, i ricercatori che cercano di rivelare e risolvere anomalie tendono ad avanzare nei loro studi più produttivamente rispetto a coloro che cercano esclusivamente di evitarli<sup>53</sup>. Allo stesso modo, l’identificare anomalie e sorprese (cose cioè che non ci aspetta) potrebbero essere la chiave per arrivare all’innovazione.
- Ricerca di opportunità da osservare in nuovi ambienti: l’entrare in una circostanza totalmente differente da quella abituale, porta ad osservare tutto in maniera molto intensa per capire tutto ciò che è nuovo e differente nuovo, immergendosi in maniera completa in questa nuova realtà; tutto ciò può portare a “dissotterrare” nuove idee a partire da culture e abitudini completamente differenti da quelle alle quali una persona è abituata a convivere. Infatti Schultz, fondatore di Starbucks, ebbe l’idea di creare quella tipologia di caffetteria andando in Italia, e più precisamente a Milano, entrando semplicemente in alcuni bar nei quali vide la regolarità della clientela, l’ambiente confortevole offerto e quel senso di “*extended family*” lì presente: tradusse tutto questo in quello che noi oggi conosciamo come Starbucks.

---

<sup>53</sup> Kuhn Thomas S. (1962), “The Structure of Scientific Revolutions”, Univeristy of Chicago Press, Chicago.

Il più delle volte, comunque, una ricca fonte di nuove idee risiede proprio nell’ambiente quotidiano, che si conosce alla perfezione: il problema principale sta invece nell’identificazione della novità nei luoghi più ovvi in quanto vengono prese per scontate, e per tal motivo vengono mancate molte opportunità d’innovazione.

Tra gli strumenti invece proposti da Christensen per osservare le nuove opportunità troviamo il programmare con regolarità delle “uscite” al fine di osservare i clienti, la gente comune in situazioni di vita reale; seguire le azioni strategiche attuate da un’azienda di qualsiasi tipo (una rinomata come Apple o ad esempio anche una qualsiasi start-up che ha introdotto una tecnologia o un business model innovativo); studiare attentamente qualsiasi cosa colpisca la curiosità dell’osservare ed infine fare tutto ciò utilizzando attivamente più di un senso contemporaneamente (tatto, olfatto, udito, gusto e vista).

### #3. Networking

La terza abilità indispensabile ad un innovatore è la capacità di estendere il proprio sapere attraverso l’incontro con persone di differenti background, con i quali cercare e testare concetti e idee nuovi. Mentre gli innovatori sono a caccia di nuove idee attraverso i network, i dirigenti non innovatori attraverso le medesime reti vogliono accedere semplicemente a delle risorse, alla ricerca di persone più simili al loro contesto specifico.

*Tabella 1.4: Differenza di networking tra innovatori (discovery-driven) e non (delivery-driven)*

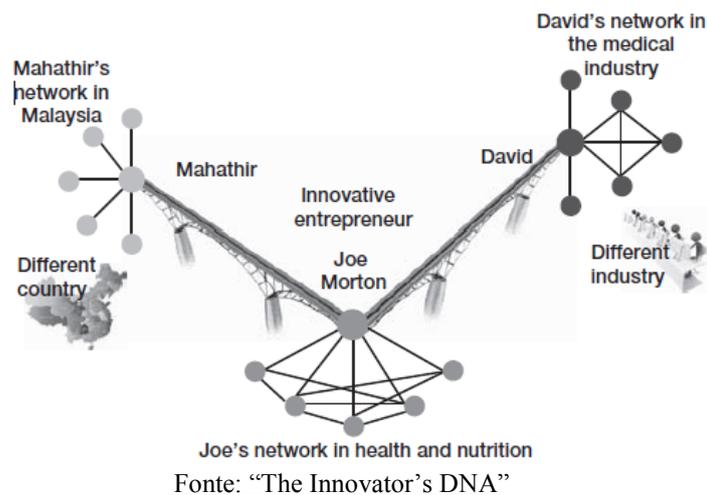
Discovery-driven executives	Delivery-driven executives
<p><u>Perché creano network? Ricerca di idee</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Apprendere nuove sorprendenti cose</b></li> <li>• <b>Acquisizione di nuove prospettive</b></li> <li>• <b>Testare le idee “in fieri”</b></li> </ul>	<p><b>Perché creano network? Ricerca di risorse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accesso alle risorse</li> <li>• Vendere se stessi o le loro aziende</li> <li>• Avanzamento della carriera</li> </ul>
<p><u>Quali persone cercano?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Persone differenti da loro</b></li> <li>• <b>Esperti e non con prospettive e storie molto differenti tra loro</b></li> </ul>	<p><b>Quali persone cercano?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Persone simili a loro</b></li> <li>• <b>Persone con notevoli risorse, potere, influenza, ecc...</b></li> </ul>

Fonte: elaborazione propria

Per capire meglio la differenza tra le tipologie di figure imprenditoriali, la tabella 1.4 sottolinea, per ciascuna categoria, le motivazioni che spingono alla creazione di questi network di persone: i discovery-driven executives si differenziano dunque dagli altri perché nei network non cercano né risorse né opportunità di migliorare la propria carriera, bensì parlando con nuove persone, che hanno differenti modi di vedere le cose, cercano di evincere nuovi spunti e idee per nuovi business.

Il principio basilico dunque della “*idea networking*”, opposto al resource networking, è per l'appunto costruire una specie di *ponte* tra differenti aree del sapere attraverso l'interazione con qualcuno con cui tipicamente non si interagisce, come affermato dal sociologo americano Ron Burt, a conclusione della sua ricerca fatta su 673 manager americane di aziende di elettronica<sup>54</sup>, il quale ha paragonato questo particolare networking ad un *gap* tra differenti reti sociali, constatando che le persone connesse attraverso quelli che Burt chiama “*structural holes*” (o gap nelle reti sociali) hanno più facile accesso a diverse informazioni, seppure spesso contraddittorie, che permettono loro di avere un vantaggio competitivo nello sviluppo di buone idee, supportate da una creatività ottenuta grazie ad un contributo che lo studioso paragona ad una attività lavorativa svolta da un'azienda di “import-export” (Burt, 2004).

*Figura 1.8: Esempio di Idea Networking*



<sup>54</sup> Ron Burt (2004), “Structural Holes and Good Ideas”, American Journal of Sociology, vol. 110, no. 2, pagg. 349–399.

Per una migliore comprensione si riporta a titolo puramente esemplificativo un caso di funzionamento *idea networking* (vedasi figura 1.8) che vede coinvolto Joe Morton, un imprenditore nel settore medico il quale, durante un viaggio in Malesia, ebbe un'idea che li fruttò diversi miliardi di dollari, dove poté aver contatti diretti con numerose persone all'interno del medesimo settore in Malesia; a tale idea contribuì anche il fratello David che lo mise in contatto con altri network del settore medico: l'unione di queste due esperienze di networking portarono Morton a sviluppare questa idea.

Esistono ovviamente diversi modi con il quale un innovatore può crearsi delle reti, oltre a quello appena citato di ricercare esperti di differenti campi per unire le proprie conoscenze al fine di arrivare all'individuazione di nuove idee; ad esempio basti pensare ad eventi di "idea networking", come può essere un qualsiasi forum economico mondiale oppure le più conosciute conferenze TED (Technology, Entertainment and Design). Il partecipare a conferenze o eventi simili, creati ad hoc per l'interscambio e il dibattito di idee provenienti da una grande varietà di campi è paragonabile alla "collisione tra una miriade di concetti" che possono portare ad un'importante miglioramento della capacità associativa di ciascuno di coloro che ve ne prende parte. Anche prendere parte a conferenze incentrate su temi fuori dal settore di competenza può contribuire a far scattare una scintilla nell'innovatore dal momento che ciò che ascolta è tutto nuovo per lui. Un altro modo per creare questi idea networking di cui si sta parlando è creare una piccola rete "personale" formata da un piccolo numero di persone (nella maggioranza dei casi, che si riuniscono al momento di trovare o testare nuove soluzioni. Ciò che è chiaro è che un'efficace rete di idee aiuta senza alcun dubbio gli innovatori a creare nuovi processi, prodotti, servizi e perfino interi business model portandoli ad ottenere risultati a dir poco positivi.

#### #4. Experimenting

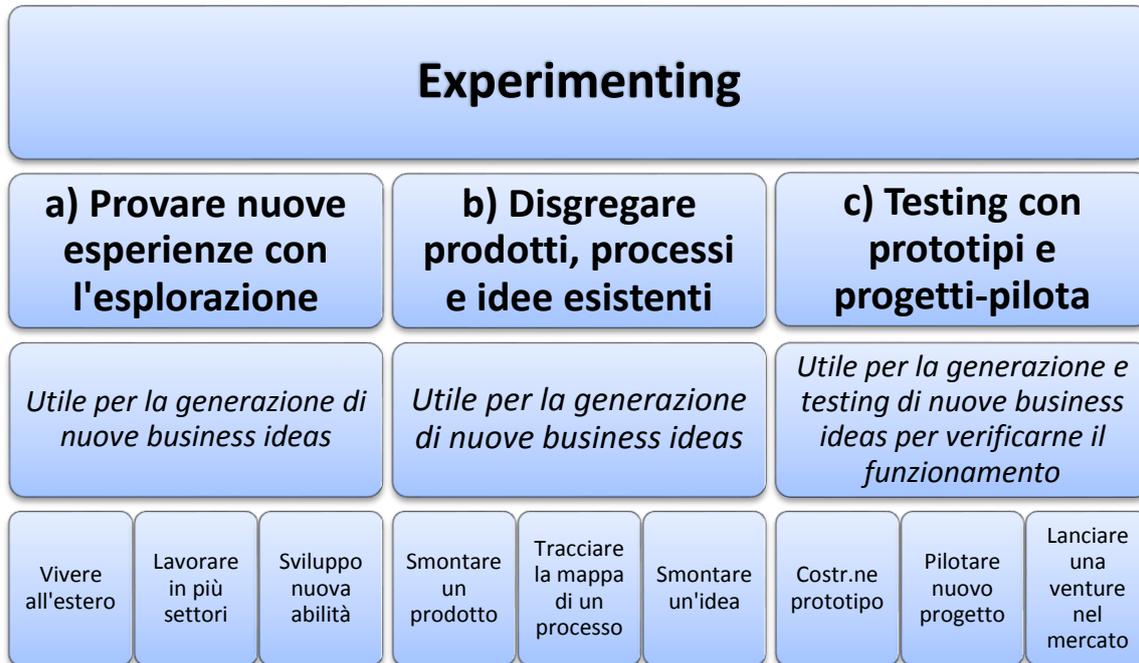
Come gli scienziati, anche gli innovatori cercano nuove idee attraverso un insieme di attività che possono essere racchiuse nella parola sperimentazione, o come la definisce Christensen, *experimenting*. Ma, a differenza dei primi, questi non lavorano chiusi in laboratori veri e propri, considerando il mondo intero il loro luogo di sperimentazione:

infatti, oltre alla creazione di semplici prototipi, essi utilizzano altri metodi – che si vedranno qui di seguito – alla ricerca di nuovi dati che possano condurre ad una nuova idea.

Come già visto precedentemente nella tabella 1.3, coloro che utilizzano con maggior efficacia tale competenza, tanto da venir definiti da Christensen “*best experimenters*”, sono quelle figure innovatrici che iniziano una nuova attività imprenditoriale (start-up entrepreneurs) e quelle che inventano nuovi prodotti (product innovators): ciò ovviamente non deve sorprendere più di molto dal momento che chi lancia un qualcosa di nuovo nel mercato è, per così dire, partito dal *ground zero* del proprio progetto; inoltre un secondo aspetto che salta subito all'occhio è che l'abilità della sperimentazione presenta il maggior tasso differenziale tra gli innovatori e i non-innovatori, dal momento che questi ultimi hanno fatto registrare un percentile rank di solo il 38%, il 20% in meno ad esempio della categoria di innovatori che meno lo utilizza (process innovator).

Quando si associa la parola esperimento ad un'attività, il più delle volte pensiamo al *prototyping* quale procedimento prediletto; in realtà, vengono identificate altre due modalità di sperimentazione che, unite a quella appena citata, vengono utilizzate con più frequenza dalla maggioranza degli innovatori (vedasi fig. 1.8). La prima modalità, il *provare nuove esperienze attraverso l'esplorazione*, prevede una sorta di apprendimento esperienziale che potrebbe non avere alcuna applicazione pratica apparente, come accadde ad esempio a Jobs andando in un luogo di meditazione indù (Asharam) in India, o grazie al suo corso di calligrafia, che a prima vista sembrava non avere un benché minimo payback, poté ottenere un tasso di differenziazione notevole relativo al primo computer di Macintosh prodotto grazie alla possibilità di creare documenti con un bel font (l'Helvetica). Oltre a ciò, sono state identificate tre differenti modalità per provare nuove esperienze e stimolare la creatività: vivere un'esperienza (lavorativa o di studio) all'estero, andare a lavorare in un settore diverso da quello abituale (ad esempio un architetto che per un periodo si dedichi al giardinaggio) ed infine coltivare nuove abilità.

*Figura 1.9: Le tre modalità con i quali gli innovatori sperimentano*



Fonte: rielaborazione propria

La seconda modalità proposta consiste essenzialmente nel *disgregare oggetti in più parti*, così come fece Michael Dell quando nel 1980 ricevette per il suo 16° compleanno un Apple II in regalo dai suoi genitori e non appena lo ebbe tra le mani cominciò a smontarlo nelle sue componenti basilari per vedere come questo lavorava: in quel momento ebbe l'idea di creare un business partendo proprio da questo hobby. Allo stesso modo del fondatore di Dell, a molti altri innovatori vengono in mente idee innovatori smontando un prodotto, o un processo, attraverso la sua tracciatura, oppure un'intera idea già esistente dalla quale tratte degli spunti per una nuova.

La terza e ultima modalità, proposta da Christensen, è quella di *testare una nuova idea* attraverso *progetti-pilota* e *prototipi*, come accadde nel caso di PayPal che, prima di essere messo sul mercato così come lo si conosce ora come ora, è stato lanciato nel mercato come una specie di portafoglio in cui gli utenti potevano tenere le informazioni delle carte di credito; questo servì a capire velocemente che il mercato potenziale era troppo piccolo, e da lì venne deciso di convertirlo nel servizio ora offerto. È dunque evidente quale sia l'importanza della sperimentazione attraverso i prototipi e progetti-pilota dal momento che con questi è possibile capire cosa migliorare il prodotto finale. Per evitare gravi errori in futuro, gli innovatori tendono a lanciarli (i prototipi) il più

velocemente possibile per capire quale sarà la risposta del mercato per eventualmente apportare delle modifiche agli stessi; in alternativa, invece di immettere sul mercato con rapidità questi prodotti, alcuni innovatori prediligono essere più cauti facendo prima dei test, comparando i loro prototipi con quelli dei competitor per verificare quello cosa funziona al meglio.

È stata, inoltre, identificata una relazione tra il tempo richiesto per sperimentare per ogni innovatore che risulta essere inversamente proporzionale al tempo dedicato alle precedenti attività di questioning, observing e networking che egli stesso ha svolto: detto in altro modo, se si non si utilizzano con una certa frequenza le altre tre skills (o se si sono usate male), attraverso gli esperimenti bisognerà recuperare il tempo perduto per acquisire ciò che sarà necessario per passare alle fasi successive del processo mentale.

Di conseguenza, è possibile affermare che l'experimenting, nonostante sia una tecnica dispendiosa in termini economici, è senza dubbio la migliore per generare dei dati sul che cosa forse lavorerà meglio nel futuro e, come detto da Christensen, “*experimenting [...] it's the best way to answer what-if questions*”.

Però, l'utilizzo in maniera corretta di tutte le skill precedentemente viste da parte dell'innovatore, lo porterebbe a ridurre in maniera decisa i costi e i tempi associati alla sperimentazione, consci del fatto che nella maggior parte dei casi questi non si concluderanno mai come pianificato e che, nonostante ciò, questo sia spesso l'unico modo di generare i dati richiesti al fine di raggiungere il successo.

## #5. Associating

In ultima istanza, dopo aver preso in esame le quattro abilità che Christensen definisce *comportamentali*, si passa in rassegna quella che nella figura 1.4 viene definita “*cognitive skill*” necessaria a sintetizzare i nuovi input ricevuti: si sta parlando dell'*associational thinking* o comunemente chiamato *associating*. Come già anticipato in precedenza, Frans Johansson ha coniato il termine “*Effetto Medici*” per descrivere lo sprazzo di originalità che accade in un spazio geografico o in un mercato dove la combinazione di nuove idee si fondono in qualcosa di sorprendente: si diede questo nome dal momento che a Firenze nel Rinascimento successe esattamente lo stesso, dato che la famiglia dei Medici riunì nella stessa città i maggiori creativi delle più disparate

culture diventando la cosiddetta “Culla del Rinascimento”; altri casi emblematici di tale evento sono ad esempio la Silicon Valley negli anni '70, e le cosiddette “*ideas conferences*” come TED di cui si è già parlato, dove gente di diverse estrazioni culturali si unisce nel tentativo di creare un’ “impollinazione incrociata” di idee e prospettive, così come vengono letteralmente definite da Christensen questi particolari eventi.

A partire da questa abilità cognitiva, gli Autori identificano alcune metodologie per scovare nuove associazioni, tra cui:

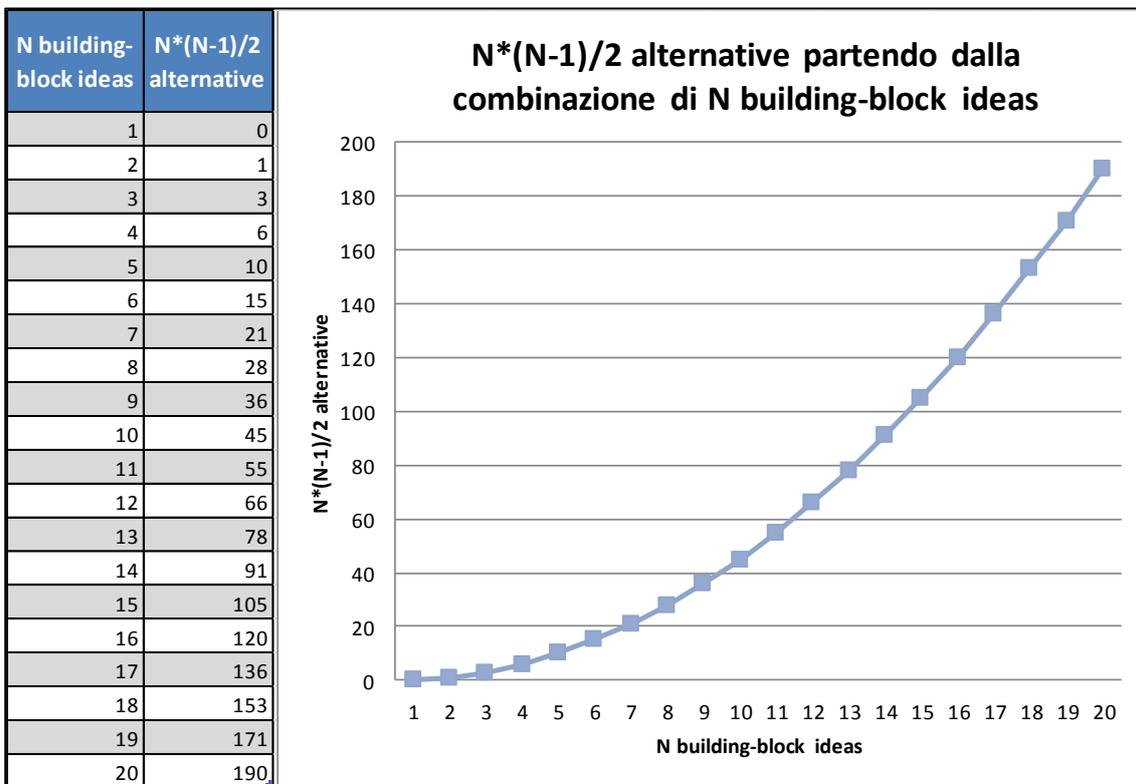
- Creazione di “Odd Combinations”: gli innovatori cercano di mettere assieme idee apparentemente discordanti tra loro al fine di comporre combinazioni sorprendentemente di successo attraverso, ad esempio domande del tipo “*what if we combined this with that?*”;
- Zooming-in e Zooming-out: le persone con spiccate capacità innovative possiedono anche quella di fare due cose in una volta: si immergono nei dettagli per percepire le sottili sfumature di una data esperienza di un cliente (zooming-in), e al contempo “volando ad alta quota” per vedere come i dettagli intravvisti con lo zooming-in si adattino nell’ambiente circostante (zooming-out). Lo zooming in ed out è dunque una tecnica che, secondo Davide Nicolini, di portare in primo piano alcuni aspetti e metterne altrettanti “tra parentesi”; infatti Nicolini stesso dà la definizione di tale tecnica dicendo che “*the zooming in and out are obtained through switching theoretical lenses and re-positioning in the field, so that certain aspects of the practice are fore-grounded while others are bracketed.*” (Nicolini, 2009)<sup>55</sup>.
- Lego Thinking: come affermato dal Nobel Linus Pauling, “*the best way to get a good idea is to get a lot of ideas*”, agli innovatori piace collezionare un gran numero di idee allo stesso modo, riportando una metafora di Christensen, di come i bambini collezionano i quadratini di lego. Questi, ricevendo numerose idee da un numero elevato di fonti (in primis le quattro behavioral skills) diventano più abili ad associare dal momento che sviluppano un maggior grado di esperienza nel capire, memorizzare catalogare tutto questo nuovo sapere che acquisiscono da queste svariate attività; ciò aiuta l’innovatore a costruire sempre

---

<sup>55</sup> Nicolini D. (2009), “Zooming In and Out: Studying Practices by Switching Theoretical Lenses and Trailing Connections”, *Organization Studies*, December 2009, vol. 30 no. 12, pagg. 1391-1418

più ricchi *building-block* di idee nella sua testa: maggiori *building-block* l'innovatore acquisisce, migliore sarà la sua capacità di combinare le nuove conoscenze acquisite al fine di generare la nuova idea finale. A partire da questo concetto, risulta più facilmente comprensibile la metafora utilizzata da Christensen per definire questa tecnica, dal momento che la paragona all'azione dei bambini di giocare con un set di "mattoncini" di Lego: più tipi di cubetti un bambino possiede, più originale potrà diventare la struttura che vorrà costruire; dal momento che le strutture di Lego più innovative si ottengono combinando una grande varietà di collezioni, il bambino utilizza allo stesso tempo differenti set di Lego, ottenendo risultati davvero unici. Allo stesso modo si comporta un innovatore secondo Christensen in quanto maggior variegato sarà il numero di idee, esperienze e conoscenze che aggiunge al suo carrello di sapere, più varie potranno essere le idee che si potranno ottenere combinando combinandole.

*Figura 1.10: Rapporto building-block ideas ed innovazione*



Fonte: elaborazione propria

Nella figura 1.10 si rappresenta quanto appena detto, e cioè che all'aumentare del numero di *building-block ideas* che si creano, maggiori saranno le strade percorribili per creare idee che possano essere sorprendentemente nuove; parlando in termini matematici le  $N$  *building-block* aumentano in maniera lineare, mentre le alternative per ricombinarle crescono in modo più che proporzionale secondo la seguente formula e seguendo un andamento esponenziale:

date  $N$  building-block ideas,  
queste si combinano creando  $N*(N-1)/2$  alternative.

Oltre alle tre tecniche sopracitate di utilizzare al meglio la risorsa cognitiva associativa, Christensen suggerisce altri cinque strumenti per sviluppare al meglio questa abilità, attraverso cioè la forzatura di nuove associazioni tra concetti difficilmente accostabili, assumendo una persona di un'azienda terza, generando delle metafore e/o analogie partendo da prodotti esistenti, creando una *curiosity box* nella quale porre tutte i concetti pensati e raccolti ed estrarli in modo casuale alla necessità ed infine attraverso il metodo *SCAMPER* che propone di utilizzare alcuni o tutti i seguenti concetti (figura 1.11) per ripensare il problema (è molto utile al momento di ridefinire un prodotto, servizio o processo).

Figura 1.11: Metodo Scamper

Metodo SCAMPER

***Substitute*** – sostituire

***Combine*** – combinare

***Adapt*** - adattare

***Magnify, Minimize, Modify*** – enfatizzare, minimizzare,  
modificare

***Put to other uses*** – utilizzare in modi alternative

***Eliminate*** – eliminare

***Reverse, Rearrange*** – invertire, ri-arrangiare

Fonte: rielaborazione propria

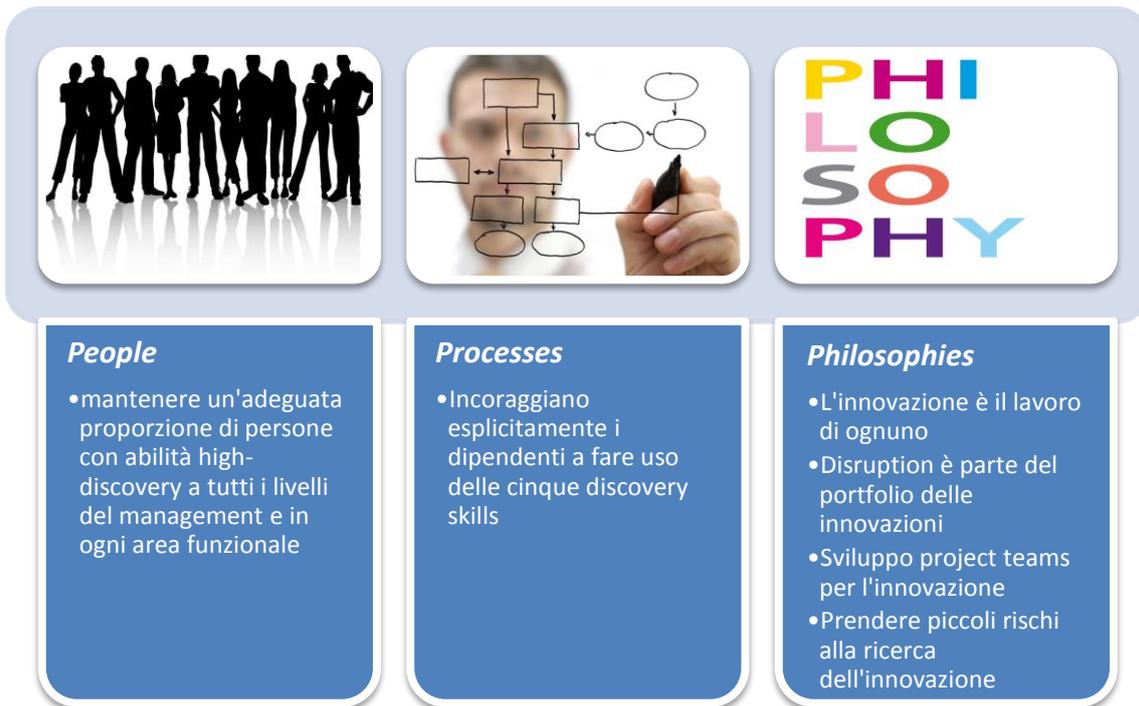
### 1.3.3 Il Framework delle 3 P

Constata l'esistenza di caratteri chiave (parliamo delle cinque discovery skills principalmente) che contraddistinguono un innovatore da una qualsiasi altra figura professionale, è possibile sostenere che allo stesso modo di come gli innovatori con le loro capacità riescono a modificare un'intera strategia aziendale, essi stessi con il loro "DNA" imprimono un connotato ben specifico anche alle stesse organizzazioni in cui sono immersi, andando in un certo qual modo a modificare l'intera cultura di quella specifica azienda. Edgar Schein, noto professore della MIT Sloan School of Management di Boston, afferma nel suo libro "Organizational Culture and Leadership" che la cultura organizzativa si manifesta durante le prime fasi di un'impresa quando la stessa deve affrontare un particolare problema o deve portare a termine dei specifici compiti. Schein (2006) infatti sottolinea che in ogni circostanza, i manager si riuniscono e cercano di trovare un metodo per risolvere lo specifico problema: se tale metodo avesse successo, l'organizzazione potrebbe usarlo per altri problemi simili a quello già risolto, diventando di conseguenza parte della cultura organizzativa<sup>56</sup>; la scelta del metodo migliore, specie nelle prime sfide che si trova ad affrontare una neonata azienda, è significativamente influenzata dal fondatore della stessa: trattasi dunque del *start-up entrepreneur*, figura imprenditoriale che, come ripreso anche da Christensen (2011), è altamente innovatrice considerando che lancia nel mercato un nuovo business partendo da una sua idea contenente tratti di originalità. Unendo quanto detto da Schein e quanto sostenuto da Christensen si può affermare che i connotati basilari delle organizzazioni innovative, il loro DNA in pratica, riflette quello del suo fondatore: infatti è per questi ultimi di estrema importanza popolare l'organizzazione da loro creata con persone che siano simili a loro (quindi figure innovative), con processi che incoraggiano all'utilizzo delle abilità innovative (le cinque discovery skills) possedute da queste persone attraverso una specifica filosofia: queste tre leve – persone, processi e filosofie (philosophies) – vanno a costituire il *Framework delle 3P* (vedasi figura 1.12), introdotto da Christensen, che caratterizza tutte quelle aziende che si distinguono per elevati gradi di innovazione.

---

<sup>56</sup> Schein E. (2006), "Organizational Culture and Leadership", 3° edizione, John Wiley & Sons, New York.

*Figura 1.12: Il “Framework delle 3P” – People, Processes e Philosophies*



Fonte: elaborazione propria

### P come People

Il primo fattore, che compone il framework identificato da Christensen, sono per l'appunto le persone, le risorse umane che compongono l'organizzazione. Le aziende altamente innovative sono caratterizzate, secondo questo framework, dal fatto che possiedono, a tutti i livelli del management ed in ciascuna area funzionale dell'organizzazione, alti livelli percentuali di discovery skills: nella figura 1.13 qui di seguito riportato, si vede come tutti i differenti manager di un'azienda abbiano un percentile rank minimo di poco inferiore al 50%, mentre entrando più nel dettaglio il responsabile marketing e dello sviluppo del prodotto presentano valori superiori al 75% e sono caratterizzati da una predominanza d'utilizzo delle discovery skills, ed al contrario i manager dell'area operations e finance, nonostante presentino maggiore propensione all'utilizzo delle delivery skills, usano intensamente anche quelle specifiche degli innovatori.

*Figura 1.13: Utilizzo di discovery skills e delivery skills tra le figure dirigenziali*



Fonte: “The Innovator’s DNA”

Queste aziende “innovative” sono in media composte da più persone che eccellono sulle cinque discovery skills, e per tal motivo si distinguono da quelle meno innovative in quanto queste ultime fanno uso delle sole persone delivery-driven.

#### P come Processes

Come le persone inventive usano sistematicamente le loro abilità di fare domande, osservare, fare collegamenti e sperimentare per suscitare delle nuove idee, anche le stesse aziende, composte da queste figure, sviluppano regolarmente dei processi che incoraggino l’aumento, e di conseguenze l’utilizzo, delle medesime abilità possedute dagli innovatori: così facendo si viene a formare una cultura d’impresa che si riflette in tutto e per tutto nella personalità e nei comportamenti del suo leader i quali, con la creazione di processi organizzativi che riflettessero i propri comportamenti di ricerca della novità (ad esempio Steve Jobs adorava fare domande “*what if*” e “*why*” sia a se stesso e anche a tutti i suoi dipendenti di Apple) hanno trasferito il loro personale DNA da innovatore a tutta l’intera organizzazione.

#### P come Philosophies

I processi organizzativi, incentrati sulla ricerca di novità e messi in atto da persone che sfruttano al meglio le proprie discovery skills, sono supportate secondo Christensen da quattro differenti *filosofie-guida*:

1. *Innovation is everyone's job*: i manager creano uno “safe space” dedicato ai dipendenti nel quale possono esprimere opinioni, prendere rischi, fare esperimenti, fare domande e riconoscere i propri errori senza vedere attaccato il proprio stipendio; i leader vogliono che costoro quotidianamente facciano quest'attività (tant'è che alcune aziende destinano il 20% della giornata lavorativa allo sviluppo di progetti personali), consci del fatto che qualora questi interrompano tale attività subito passerebbero ad attività più prettamente delivery.
2. *Disruption<sup>57</sup> is part of the innovation portfolio*: molte aziende, le più innovative, non relegano le attività di ricerca e sviluppo ad una singola unità, ma la estendono a tutta l'azienda: ciò che ne consegue è una specie di democratizzazione degli sforzi innovativi; tale concetto è spiegato dal fatto che virtualmente ciascuno, incluso il top management, è atteso che si faccia venire in mente qualcosa di innovativo. Le stesse aziende dedicano anche una notevole percentuale delle proprie risorse – umane e finanziarie – allo sviluppo di progetti innovativi: il più delle volte cercano di progettare innovazioni radicali per creare nuovi mercati. Lo stesso è affermato da W. Chan Kim e Renée Mauborgne nel loro libro “Blue Ocean Strategy”, i quali sostenevano che creare una *strategia oceano blu* fosse una metodologia disegnata per dar luogo a innovazioni radicali creando un nuovo mercato senza competitor.<sup>58</sup>
3. *Deploy lots of small, properly organized innovation project teams*: dal momento che, come affermato con le due precedenti filosofie, a ciascuno che lavora in un'azienda innovativa è chiesto di essere creativo, ciò accresce la loro sensazione di essere più responsabilizzati verso l'innovazione. Christensen, ha inoltre portato alla luce il fatto che i leader innovativi sono consci del fatto che la produttività, specie se si parla d'innovazione, decresce contestualmente all'aumentare della grandezza numerica di ciascun team; per tal motivo, prediligono formare gruppi di lavoro di più piccole dimensioni, più flessibili e più responsabilizzate così da permettere

---

<sup>57</sup> Disruptive innovation: creazione di qualcosa di completamente nuovo.

<sup>58</sup> Kim W. Chan Kim e Mauborgne Renée (2005), “Blue Ocean Strategy”, Harvard Business School Press, Boston

all'organizzazione stessa di essere, nel suo complesso, più agile e snella. Tale responsabilizzazione e autonomia viene spiegata da Christensen dal fatto che molte organizzazioni non riescono a portare a termine progetti innovativi perché queste non comprendono un principio organizzativo básico che l'Autore così definisce: “*The more radical the innovation, the more autonomy the project team will require from the organization's existing functions and structure*” (Christensen, 2011).

4. *Take smart risks in the pursuit of innovation*: riprendendo quanto detto dal CEO di IDEO, Tom Brown, “*Fail often to succeed sooner*”, le aziende per affermarsi in un futuro sono disposte, entro certi limiti, a vedere falliti alcuni progetti di innovazione, fallimento considerato parte del naturale processo di innovazione e per tal motivo impossibile da evitare. Non tutte le realtà sono aperte a questo scenario e quindi molte abbracciano miglitorie lente ed incrementali dal momento che sono maggiormente avverse al rischio, anche se questo atteggiamento evidentemente rallenta la vera innovazione dato che le innovazioni radicali, affinché si verifichino, richiedono contestualmente l'assunzione di rischio.

Considerate tutte assieme, queste quattro filosofie riflettono l'attitudine tipica degli innovatori, e cioè il coraggio ad innovare (*courage-to-innovate*): le aziende innovative dunque adottano e instillano il “codice per l'innovazione” all'interno delle persone dell'organizzazione, dei processi e delle filosofie guida.

A termine di questo lavoro, nell'appendice A, si riporta a puro scopo esemplificativo, un esempio di questionario proposto da Christensen, per identificare il profilo innovativo del team o dell'intera organizzazione.

## 1.4 La misurazione delle performance d'innovazione

Nei precedenti paragrafi abbiamo passato in rassegna tutto ciò che ha a che vedere con la parola innovazione: in primis partendo dalla definizione della parola innovazione si ha cercato di analizzarla raffrontata alla novità, all'invenzione e all'imprenditore-innovatore; dopodiché partendo da quest'ultimo concetto, relativamente a quanto riconosciuto in letteratura, si è analizzato un modo alternativo per descrivere tale figura attraverso il libro di C. Christensen ed infine si sono passati in rassegna i differenti modi per classificare le innovazioni attraverso una serie di dimensioni riconosciute e accettate dalla maggioranza degli esperti del settore. Però, dopo aver detto tutto ciò, una domanda può sorgere spontanea: come viene valutata l'innovazione? Attraverso quali indicatori si riesce a determinare il grado di innovatività di un'Azienda o di un Paese?

Esistono differenti modi per misurare l'innovazione, tra cui quello di distinguere le misurazioni in base al *livello* che si va a misurare:

- *Livello organizzativo*: la misurazione dell'innovazione a questo livello fa riferimento alla valutazione delle persone, di team di lavoro e di aziende private dalle più piccole alle più grandi; a questo livello, specialmente parlando delle organizzazioni aziendali, si fa ricorso a misure quali *sondaggi*, *workshop*, *valutazioni da parte di consulenti esterni* e con il *benchmarking*, mentre per quanto riguarda la valutazione corporate, globalmente intesa, la misurazione è generalmente strutturata attorno alla *balanced scorecard*<sup>59</sup>: attraverso questa è possibile misurare valori che variano di molto tra differenti business, andando a coprire per esempio il fatturato direttamente connesso ai nuovi prodotti, la spesa in ricerca e sviluppo, il “time-to-market”, la “customer satisfaction”, il numero di brevetti ed infine le vendite derivanti da innovazioni passate.
- *Livello politico*: a questo livello le misure dell'innovazione sono maggiormente focalizzate sul vantaggio competitivo, derivante dall'innovazione, di una regione

---

<sup>59</sup> La scheda di valutazione bilanciata (in inglese *balanced scorecard* spesso citata con l'acronimo BSC), è uno strumento di supporto nella gestione strategica dell'impresa che permette di tradurre la missione e la strategia dell'impresa in un insieme coerente di misure di performance, facilitandone la misurabilità. Kaplan e Norton, i suoi ideatori, svilupparono tale approccio per rendere tra loro coerenti le quattro diverse prospettive di valutazione delle performance dell'impresa: prospettiva finanziaria (1), del consumatore (2), interna dell'impresa (3) e d'innovazione ed apprendimento (4).

geografica o di un singolo stato. In questo contesto si utilizzano diversi framework, come quello dell'European Foundation for Quality Management, utilizzato ad esempio da Confindustria per determinare le aziende industriali italiane più innovative (si approfondirà il tutto nelle prossime pagine). Dal 1995, inoltre, esiste il *Manuale di Oslo*, aggiornato una prima volta nel 1996 ed infine nel 2005, che suggerisce le principali linee guida sulla misurazione dell'innovazione di prodotto, tecnologica e di processo dei stati membri OCSE (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico), di cui fa parte anche l'Italia; l'ultima edizione ha dato un taglio più largo alla prospettiva sull'innovazione, includendo infatti la cosiddetta *innovazione di marketing e organizzativa*: tutti questi standard presenti nel Manuale di Oslo sono usati in molti ranking, tra cui quello dell'European Community Innovation Surveys (CIS), che dà un gran risalto alla spesa in Ricerca e Sviluppo, il più delle volte paragonato e rapportato al PIL di ciascuna nazione analizzata. Dato l'oggetto di questo lavoro di ricerca, ci si concentrerà maggiormente sul lato organizzativo dato che la nostra analisi, nei capitoli successivi, sarà fatta a livello azienda e non Paese.

#### 1.4.1 Gli indicatori d'innovazione di input e di output

Quando si parla di *indicatori dell'innovazione*, va innanzitutto fatto un distinguo tra quelli che vengono considerati indicatori di *input innovativo* e quelli invece che vengono chiamati di *output innovativo*:

- Con *indicatori di input* generalmente si intende definire quella categoria il cui obiettivo è di misurare le risorse disponibili, specie alla volta di parlare di indicatori di performance; specificatamente nel caso di input innovativi, questi indicatori misurano le risorse a disposizione dell'attività innovativa.
- Con *indicatori di output* invece si è soliti definire quella tipologia di parametri il cui scopo è di misurare i risultati dell'attività, e risultano essere particolarmente utili per fare riferimenti con altre organizzazioni.<sup>60</sup> In riferimento invece al caso

---

<sup>60</sup> Mio C., "Indicatori di Performance", Università Ca' Foscari, Venezia, pagg. 194-202.

delle innovazioni, gli indicatori di output misurano l’effettiva performance innovativa.

Il problema principale, in riferimento al misurare l’attività innovativa è quello appunto di individuare delle misure adeguate come indicatori di input e output innovativo, diventando quindi necessario decidere il livello di analisi; qualora si volesse misurare l’attività innovativa dei singoli individui, un buon indicatore sarebbe la produttività scientifica dei diversi ricercatori (le pubblicazioni scientifiche), mentre se si volesse misurare l’attività innovativa di progetti e di organizzazioni, occorrerebbe concentrare l’attenzione sulle imprese, sulle università, e sui centri di ricerca. Non vanno però dimenticati quei fattori abilitanti, essenziali per lo sviluppo di nuove soluzioni tecnologiche, come la disponibilità di adeguate risorse finanziarie in particolare per le sue fasi iniziali, caratterizzate da un elevato livello di incertezza rispetto ai suoi esiti: tali risorse il più volte vengono forniti dalle *venture capital*, società specializzate che operano come intermediari tra il sistema della finanza e le giovani imprese: le venture capital rappresentano una delle più importanti fonti di capitale per le imprese che si prefiggano rilevanti obiettivi di innovazione.<sup>61</sup>

#### Indicatori di input innovativo: la R&S

I principali indicatori di input innovativi, secondo diversi autori, sono le risorse impiegate sia in termini di quantità di spesa in Ricerca e Sviluppo che di personale addetto alla ricerca. Le spese o il numero di addetti in R&S, acronimo di Ricerca e Sviluppo, rappresentano secondo Malerba, *“un indicatore ampiamente usato per esaminare l’input o lo sforzo innovativo delle imprese e di altre organizzativa”* (Malerba, 2000).

L’attività di ricerca e sviluppo solitamente viene tradizionalmente distinta in base a tre tipologie, così come affermato da Sirilli (1999)<sup>62</sup> e da Malerba (2000):

- per tipo di attività:

---

<sup>61</sup> Iemma R., e Roveda C. (2012), “Rapporto Annuale sull’Innovazione – 2011”, COTEC – Fondazione per l’Innovazione tecnologica, Roma.

<sup>62</sup> Sirilli G. (1999), “La misurazione della ricerca: metodi ed indicatori” in Garonna S., e Iammarino S., *Economia della Ricerca*, Il Mulino, Bologna.

- ricerca di base: attività sperimentale o teorica che viene intrapresa primariamente per acquisire nuove conoscenze senza la previsione di una sua particolare applicazione;
- ricerca applicata: trattasi di un'attività di indagine originale intrapresa per acquisire nuove conoscenze, ma diretta primariamente a uno scopo pratico e specifico, come può essere ad esempio la ricerca di nuovi prodotti, processi produttivi o servizi: in parole povere trattasi della ricerca industriale;
- sviluppo sperimentale: trattasi prettamente di un'attività basata su conoscenze preesistenti, finalizzata a realizzare nuovi e/o migliori prodotti, processi, servizi; la costruzione e il test di un prototipo o di un impianto pilota ne sono spesso un chiaro esempio.
- Per settore di esecuzione:
  - Imprese
  - Enti di ricerca
  - Università
- Per settore di finanziamento:
  - Settore pubblico
  - Settore privato

La Ricerca e sviluppo rappresenta dunque un'attività formalizzata da diverse organizzazioni pubbliche o private, il cui fine ultimo è l'introduzione di nuove innovazioni e, come visto, la sua attività è suddividibile in tre fasi non necessariamente sequenziali: quella di base è finalizzata all'ampliamento della conoscenza scientifica, senza nessun obiettivo di ottenere un qualcosa a livello di prodotto o processo, mentre quella applicata sfrutta, o genera, conoscenze per la creazione di nuovi prodotti o processi, mentre lo sviluppo consiste nell'effettiva realizzazione di quanto evinto nella ricerca applicata (Malerba 2000). Per ciascuna di queste aree, sono impiegati un numero differente di addetti i quali possiedono di conseguenza altrettanto differenti preparazioni e competenze.

Tale indicatore innovativo di input, però, in accordo con Malerba (2000) e con lo stesso Sirilli (1999), presenta alcune lacune in quanto, in primis, è in grado di cogliere solo l'attività innovativa formalizzata in laboratori di ricerca, e dunque solo i costi

direttamente imputabili a tale attività; in secondo luogo si è evinta una certa difficoltà, in indagini precedenti, nel reperire dati a livello di singola impresa e specialmente delle piccole-medie imprese, le quali spesso non hanno una divisione di R&S, e ciò che ne consegue è la generazione di una sottostima dell’attività innovativa delle PMI; in terzo luogo, appare difficoltoso separare le spese in ricerca e sviluppo dal resto dei costi di produzione, specie quando le aziende adottano la redazione del bilancio abbreviato: difatti, nel caso italiano, solo nel bilancio completo nello Stato Patrimoniale appare all’attivo, sotto la voce *B.I* “Immobilizzazioni immateriali”, la voce 2 “Costi di ricerca e sviluppo”<sup>63</sup>. L’indicatore relativo al “personale addetto alla ricerca” presenta i medesimi problemi dell’indicatore appena descritto.

Per questo motivo, come si vedrà seppur brevemente, le principali statistiche sulla R&S, svolte a livello nazionale dall’Istat e a livello internazionale dalla Commissione Europea e dall’OCSE, vengo fatte utilizzando come parametro di riferimento il settore o la nazione, mentre sono molto rare le indagini per singola impresa.

Come riportato nel Rapporto di Indagine del 2007 fatto per conto della Presidenza del Consiglio dei Ministri e per la Commissione per la Garanzia dell’Informazione Statistica, “Sistemi statistici sulla ricerca e l’innovazione nella società della conoscenza”,<sup>64</sup> con le “Rilevazioni sulla Ricerca e Sviluppo” (la cui principale fonte è la “European Innovation Scoreboard” che si basa sui dati nazionali raccolti dalle indagini della “Community Innovation Survey”), l’Istat raccoglie annualmente informazioni circa le attività di R&S di imprese, di enti e istituzioni pubbliche e di istituzioni private non-profit attraverso la compilazione di questionari. Gli indicatori utilizzati a questo sono abbastanza generici (sostanzialmente trattasi della spesa in R&S e numero di addetti impiegati) e di difficile interpretazione e valutazione, dal momento che gli stessi Autori del rapporto ammettono una “certa difficoltà intrinseca nell’elaborazione di indicatori statistici attendibili: non è infatti sufficiente valutare il volume della produzione scientifica, ma sarebbe in qualche modo necessario valutarne l’efficacia, attribuendo maggior peso alle pubblicazioni e ricerche scientifiche che si distinguono in

---

<sup>63</sup> Sostero U., Ferrarese P., Mancin M., e Moreno C. (2010), “Elementi di Bilancio e di Analisi Economico-Finanziaria”, Ca’ Foscari, Venezia.

<sup>64</sup> Amendola A., Colombo E., Morone P., Panattoni C., Scanagatta G., e Stanca L. (2007), “Sistemi statistici sulla ricerca e l’innovazione nella società della conoscenza”, Rapporto di Indagine per conto della Presidenza Consiglio dei Ministri.

qualche modo per innovatività e originalità". (Amendola, et al. 2007). Attraverso questa indagine si raccolgono i seguenti indicatori:

- la spesa per R&S sostenuta direttamente dai soggetti interessati alla rilevazione, all'interno delle proprie strutture e con proprio personale (*R&S intra-muros*);
- il personale impegnato in attività di R&S intra-muros;
- la spesa per l'acquisto di servizi di R&S (*R&S extra-muros*).

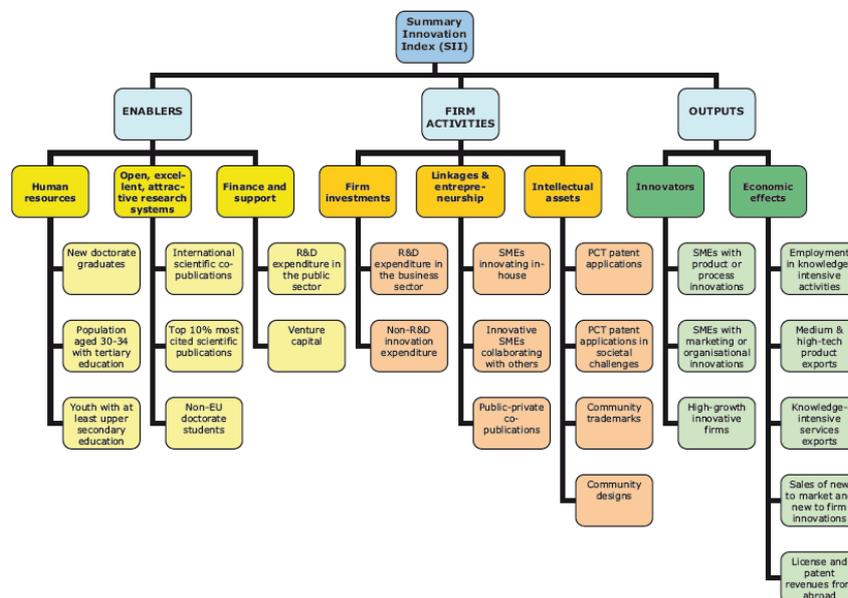
In un secondo momento, sempre a partire dal rapporto di indagine svolto per conto del Consiglio dei Ministri, gli Autori presentano una serie di indicatori atti a misurare, nel modo più corretto possibile, il processo di ricerca e innovazione nella società della conoscenza richiede di disporre, in primo luogo, di indicatori relativi all'attività di *creazione della conoscenza*, alla quale attiene, più propriamente, l'attività di investimento in ricerca e sviluppo e, secondariamente, propongono una serie di misurazioni dell'attività di *innovazione*, anche non necessariamente tecnologica, così come si manifesta nel processo produttivo (Amendola, et al., 2007). Tali indicatori fanno riferimento a indagini fatte a livello Paese, dunque inutili ai fini di questo lavoro, se non opportunamente modificati:

- *Creazione di conoscenza (attraverso la Ricerca e Sviluppo):*
  - Spesa assoluta in R&S;
  - Spesa in R&S in percentuale del PIL;
  - Spesa in R&S per settore produttivo;
  - Spesa in R&S del settore privato (% del PIL);
  - Spesa in R&S del settore pubblico (% del PIL);
  - Composizione della spesa in R&S;
  - Numero di ricercatori sul totale forza lavoro.
- *Attività di Innovazione:*
  - Spesa per l'innovazione come percentuale delle entrate totali di impresa;
  - Percentuale di imprese con innovazioni di prodotto o di processo;
  - Numero di spin-out e start-up.

Con riferimento agli indicatori sopra menzionati si rileva che l'Istat, in collaborazione con l'Eurostat, fornisce una completa serie di indicatori nel report "*Innovation Union*

*Scoreboard 2011*”, pubblicato dalla Commissione Europea<sup>65</sup>. Dal momento che tale report fa riferimento ad un’indagine a livello europeo sul grado d’innovatività di ogni singola nazione, gli indicatori qui utilizzati ai fini di questo lavoro si rivelano del tutto inefficaci, e per tal ragione si riporta solo una tabella riassuntiva che mostra come la performance dei differenti paesi europei è misurata dal *Summary Innovation Index*, indice costruito sulla base di 29 indicatori, i quali sono riconducibili a 7 drivers della performance e raggruppabili in 3 macro-aree (fattori abilitanti, attività aziendali e output): i cosiddetti “*enablers*”, include i driver dell’innovazione esterni alle imprese, e quindi non utilizzabili ai fini di questo lavoro; le “*firm activities*”, valuta le iniziative poste in essere dalle imprese per generazione innovazione, e cioè gli investimenti in ricerca e sviluppo, il grado di interazione tra imprese che investono in R&S, e i diritti della proprietà intellettuale generati dai processi di innovazione; infine, la terza macro-area considerata “*outputs*” misura i risultati conseguiti i risultati conseguiti dall’attività d’innovazione delle imprese nazionali, attraverso il numero di imprese che hanno introdotto innovazioni, tecnologiche e non e il successo della stessa in termini di crescita dell’occupazione, delle esportazioni e del fatturato (Alberici e Querci, 2010).<sup>66</sup>

*Figura 1.14: Indicatori utilizzati per la creazione della “Innovation Union Scoreboard 2011”*



Fonte: “Innovation Union Scoreboard 2011”

<sup>65</sup> PRO INNO Europe (2012), “Innovation Union Scoreboard 2011”, European Commission, [www.proinno-europe.eu](http://www.proinno-europe.eu).

<sup>66</sup> Alberici A, e Querci F. (2010), “La valutazione dei brevetti per il finanziamento dell’innovazione: stato dell’arte e problemi aperti”, *Bancaria*, vol. 3/2010, pagg.85-100.

Con le opportune modifiche ed adattamenti sarebbe, a parer di chi scrive, possibile applicare alcuni di questi indicatori che considerano il livello paese ad un livello organizzativo modificando alcuni rapporti come ad esempio sostituendo al PIL (Prodotto Interno Lordo di un Paese), il dato aziendale del fatturato complessivo che, con le dovute cautele potrebbe in un certo qual modo essere definito come il “PIL di un’azienda”. Nella figura 1.14 si ha riportato una rappresentazione, a mero titolo esemplificativo, di tutti i 27 indicatori divisi per categorie facenti parte il “Summary Innovation Index”.

È dunque evidente che l’importanza del ruolo della Ricerca e Sviluppo (R&S) e dell’innovazione, nel favorire la crescita economica, è ormai largamente condivisa (Banca d’Italia, 2011). L’indicatore appena descritto come Summary Innovation Index, rivela il fatto che è in atto, da più parti, il tentativo di cogliere tutti i possibili aspetti del processo innovativo, attraverso le varie revisioni apportate alle metodologie, dal momento che la spesa in R&S non è di fatto in grado di cogliere forme alternative di innovazione come la creatività e il design. Questo è dunque un aspetto importante, e siccome che la spesa in R&S non è del tutto efficace per identificare l’innovazione aziendale, sarà dunque necessario analizzare altri indicatori, in particolar modo per questa ricerca, come ad esempio gli indicatori di output dal momento che questi appena introdotti sono riferiti ad una realtà Paese e dunque appaiono di difficile applicazione ad un livello azienda.

Costabile e Cariola (2004)<sup>67</sup>, al contrario di quanto visto finora, in un loro articolo hanno sviluppato una ricerca in cui sono arrivati ad isolare alcune misure dell’innovazione, in funzione degli investimenti destinati alla Ricerca e Sviluppo, ed applicabili a livello azienda:

- gli investimenti in formazione per gli addetti R&S;
- percentuale di investimenti in R&S sul totale investito;
- percentuale di addetti in R&S sul totale dei dipendenti.

---

<sup>67</sup> Cariola A., e Costabile M. (2004), “La Misurazione delle Performance dell’Impresa che innova: aspetti definitivi e verifiche empiriche”, Sinergie, vol. 64/65, pagg. 89-108.

Questi tre indicatori, assieme all'ammontare di quanto speso in R&S “intra-muros” ed “extra-muros” e il numero totale di addetti in attività R&S intra-muros, risultano probabilmente essere gli indicatori che con maggiore efficacia, e semplicità, possono essere applicati ad un livello aziendale, anche la loro reperibilità potrebbe risultare difficoltosa in particolar modo considerando il fatto che molte aziende pubblicano bilanci abbreviati e dunque non rendono disponibili la totalità dei dati finanziari.

Appare inoltre interessante citare una soluzione proposta dall'OCSE che definisce i settori di alta, medio-alta, medio-bassa, bassa intensità tecnologica in base al rapporto tra le spese per R&S ed il fatturato.

#### Indicatori di output innovativo: i brevetti

Un modo per descrivere gli indicatori di output, che misurano l'effettiva performance innovativa, è l'utilizzo dei brevetti; questo strumento, come affermato da Malerba (2000), fornisce il diritto esclusivo all'utilizzo della sua “scoperta” per un periodo specifico di tempo, rappresentando dunque un importante strumento di protezione e un altrettanto importante incentivo ad innovare:

*“I Brevetti sono comunemente considerati un indicatore di output innovativo”*

*(Malerba, 2000).*

Nonostante tale affermazione affermi che i brevetti sono da considerarsi un output innovativo, lo stesso Malerba porta alla luce l'esistenza di alcune ricerche empiriche che dimostrano una certa contemporaneità temporale tra la R&S ed i brevetti, il che indica che un brevetto il più delle volte può essere richiesto già nelle prime fasi del processo innovativo: così facendo, i brevetti rappresenterebbero un *output inventivo*, e non necessariamente innovativo, dal momento che sono numerosissimi i casi di brevetti che non si sono tramutati in successi (Malerba, 2000). A tal fine, suggerisce di interpretare tale strumento come “segnale della *capacità tecnologica* di una impresa in una certa tecnologia” (Malerba, 2000), in quanto la stessa azienda che fa richiesta per ottenere un brevetto è altrettanto in grado di padroneggiare una specifica tecnologia e che al contempo si sta spostando alla frontiera (tecnologica) alla ricerca di nuove soluzioni: intendendo dunque il brevetto, come afferma Malerba, una “risorsa conoscitiva dell'impresa”, in un certo senso può essere considerato un input innovativo; nonostante

comunque la tesi esposta dall’Autore sia veritiera, la maggior parte della letteratura considera il brevetto uno tra gli strumenti più rappresentativi in grado di identificare un output dell’innovazione, e dunque un ottimo strumento ideale per misurare l’effettiva performance innovativa.

Dal momento che viene identificato un efficace strumento di misurazione di performance innovative, il brevetto presenta alcuni vantaggi chiaramente identificabili, primo fra tutti quello che permette di identificare, e quindi misurare, anche l’attività innovativa non esplicitamente formalizzata, fornendo una grande quantità di informazioni affidabili e facilmente consultabili – come si dirà in seguito – ed in modo gratuito e il fatto di poter fare analisi su archi temporali importanti dal momento che la validità degli stessi è molto lunga nel tempo.

Partendo comunque dal fatto che le statistiche fatte sui dati forniti dai brevetti vengono fatte principalmente per fini amministrativi, *“i brevetti rappresentano una preziosa fonte di informazioni, unica nel suo genere, sugli sviluppi del progresso tecnico in una dimensione spaziale e temporale”* (Sirilli, 1999): da alcune ricerche è emerso che quasi l’80% delle informazioni che sono contenute nei brevetti non è rintracciabile in nessun altra fonte, dimostrandosi dunque un importante complemento dei tradizionali canali di informazione tecnico-scientifica; inoltre da alcuni dibattiti sull’uso dei brevetti quale misura dell’attività inventiva e innovativa s’è evinto che i dati inerenti a questo tema sono disponibili con un dettaglio molto maggiore di quello dei dati della R&S per la misurazione dell’attività innovativa (Sirilli, 1999).

Nonostante ciò, sono state comunque identificate anche alcune problematiche relative all’utilizzo di questo strumento di protezione come misura dell’output innovativo; lo stesso Sirilli, nel suo articolo *“La misurazione della ricerca: metodi e indicatori”* contenuto nel libro di Garonna e Iammarino *“Economia della Ricerca”* ne identifica ben sei, di cui non più vera:

1. *“I requisiti [...] ed il tipo di esame cui viene sottoposta la domanda di brevetto non sono uniformi tra paesi;*
2. *La propensione a brevettare varia a seconda del settore industriale, della dimensione d’impresa, del tipo di innovatore [...];*

3. *Non si conosce quante invenzioni vengono brevettate, e quindi non si ha una dimensione quantitativa della misura in cui il brevetto è rappresentativo dell'intera produzione inventiva: (questa affermazione non è più veritiera in quanto ora esistono database, di cui si accennerà in seguito, per la verifica della presenza di brevetti, sia a livello nazionale che europeo e mondiale);*
4. *La <<qualità>> dei brevetti è estremamente variabile;*
5. *Non si conosce in maniera soddisfacente in quale misura i brevetti rilasciati vengono utilizzati;*
6. *Una quota non trascurabile di brevetti è di tipo strategico, cioè viene richiesta allo scopo di bloccare possibili concorrenti” (Sirilli, 1999, pag. 202).*

Risulta dunque evidente, come nel caso dell'indicatore di input innovativo – la R&S – i brevetti presentano alcune lacune che rendono il brevetto non molto affidabile anche se risulta, nonostante ciò, il più efficace strumento di misurazione dell'efficacia innovativa.

Da dove è possibile ricavare il numero e la tipologia dei differenti brevetti a livello nazionale ed internazionale? Esistono, in ogni Paese, singoli uffici brevetti nazionali ed inoltre a livello continentale e anche mondiale, ciascuno dei quali possiede database che contengono i dati di tutti i registri depositati; per quanto il livello Paese, in Italia esiste l'UIBM (*Ufficio Italiano Brevetti e Marchi*)<sup>68</sup>, a livello continentale invece in Europa esiste l'EPO (*European Patent Office*)<sup>69</sup> mentre a livello mondiale troviamo il WIPO (*World Intellectual Property Organization*)<sup>70</sup>. Le analisi di brevetto che possono essere condotte si possono svolgere prendendo come parametro di riferimento o le “domande di brevetto” che consentono di avere dati più aggiornati, o secondo i “brevetti concessi” che risultano essere maggiormente rigorosi per quanto riguarda la bontà e novità del brevetto, dal momento che non tutte le applicazioni per le quali si fa domanda di brevetto divengono effettivamente dei brevetti di successo (Malerba, 2000).

Avendo dunque a disposizione ben tre differenti database per la raccolta dei brevetti, siamo sicuri del fatto che la quantità di dati potenzialmente a disposizione renderebbe l'uso di tale strumento, ai fini valutativi dell'efficacia innovativa delle imprese,

---

<sup>68</sup> Il database con tutti i brevetti registrati nell'UIBM ([uibm.gov.it](http://uibm.gov.it)) è: [www.uibm.gov.it/uibm/dati/avanzata.aspx](http://www.uibm.gov.it/uibm/dati/avanzata.aspx)

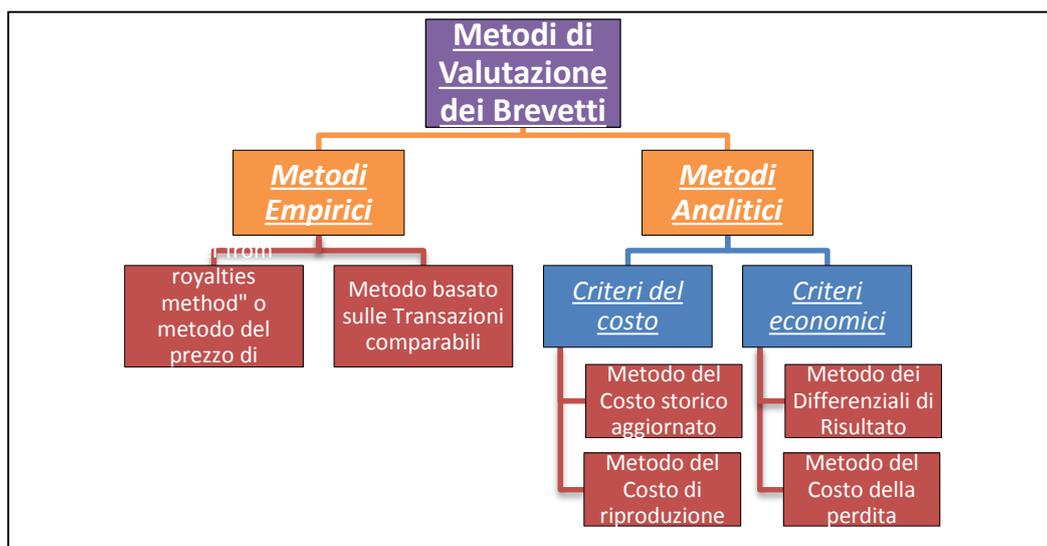
<sup>69</sup> Il database con tutti i brevetti registrati nell'EPO è: [www.epo.org](http://www.epo.org)

<sup>70</sup> Il database con tutti i brevetti registrati nel WIPO è: [www.wipo.int](http://www.wipo.int)

estremamente affidabile anche se, vale la pena ricordarlo, i brevetti non fanno comunque riferimento a tutta l’attività innovativa che si può compiere all’interno di un’azienda e, soprattutto, è stata più volte riscontrata una forte diversità nella propensione a brevettare che varia a seconda del settore, della dimensione e del tipo di inventore e di innovatore: infatti, in primis, in alcuni settori il brevetto è lo strumento più utilizzato, mentre in altri vengono utilizzati altri metodi; in secondo luogo perché le grandi imprese tendono a brevettare di più, mentre le PMI e i singoli inventori-innovatori tendono a farlo maggiormente di rado.

Dal punto di vista contabile, invece, i brevetti appartengono alla categoria delle *immobilizzazioni immateriali* in senso proprio, e più precisamente appaiono nello Stato Patrimoniale all’attivo, sotto la voce *B.I* “Immobilizzazioni immateriali”, e nella *sottovoce 3* “*Brevetti*”; risultano inoltre essere soggetti ad ammortamento in ogni esercizio, in base alla loro residua possibilità di utilizzo. Per quanto concerne invece il loro ammortamento, la vita massima del brevetto si basa sulla durata legale, ossia sulla scadenza del diritto di sfruttamento; tuttavia, il costo del brevetto potrà essere ripartito su un periodo inferiore, legato alla durata economica di utilizzo prevista dall’azienda (Alberici e Querci, 2010).

*Figura 1.15: I metodi di valutazione dei brevetti*



Fonte: rielaborazione propria da Alberici e Querci, 2010

La teoria economica ha elaborato, da molti anni, numerosi metodi di valutazione dei beni immateriali, ed in particolar modo si sono studiati diversi metodi di *stima del valore corrente dei brevetti*, così come affermato da Smith G. V. e da Parr R. L. (2000)<sup>71</sup> e suddivisi in *metodi empirici* e *metodi analitici* (vedasi figura 1.15).

Senza entrare troppo nel dettaglio di questi metodi di valutazione, visto che questi non sono strettamente utili per la identificazione di indicatori sull'innovazione ma al contrario sono focalizzazione sulla valutazione economica dei brevetti, e partendo da quanto descritto da Alberici e Querci, appare opportuno dire che i *metodi empirici* fanno aumentare di valore il brevetto dal momento che si basano sullo studio del comportamento degli operatori del mercato di riferimento; i *metodi analitici*, al contrario degli empirici, si distinguono in due sotto-categorie: i criteri del costo determinano il valore di un brevetto sulla base dei costi sostenuti per la sua realizzazione o riproduzione o sulla base delle risorse monetarie necessarie a sostituire con uno identico o con uno in grado di offrire lo stesso vantaggio competitivo, mentre i criteri economici hanno come obiettivo di valorizzare il brevetto basandosi sul contributo che questo strumento fornisce alla redditività complessiva dell'azienda (Airoldi e Querci, 2010). Questi strumenti di valutazione presentati da Airoldi e Querci non sono utili per l'identificazione di indicatori atti a valutare l'innovatività di un'azienda. Cariola e Costabile hanno identificato invece una serie di indicatori in riferimento alle attività di “design & engineering” sviluppate nell'impresa; qui di seguito si riporterà una selezione di questi (per la lista completa si rimanda all'articolo completo)<sup>72</sup> relativamente a quelli maggiormente adatti al fine di valutare l'innovazione attraverso lo strumento brevettuale:

- Numero assoluto di brevetti depositati dall'azienda
- Tempo medio di sviluppo dei brevetti
- Numero di nuovi concept
- Time to market totale

---

<sup>71</sup> Smith G.V., e Parr R.L. (2000), “Valuation of intellectual property and intangible assets”, Wiley, New York.

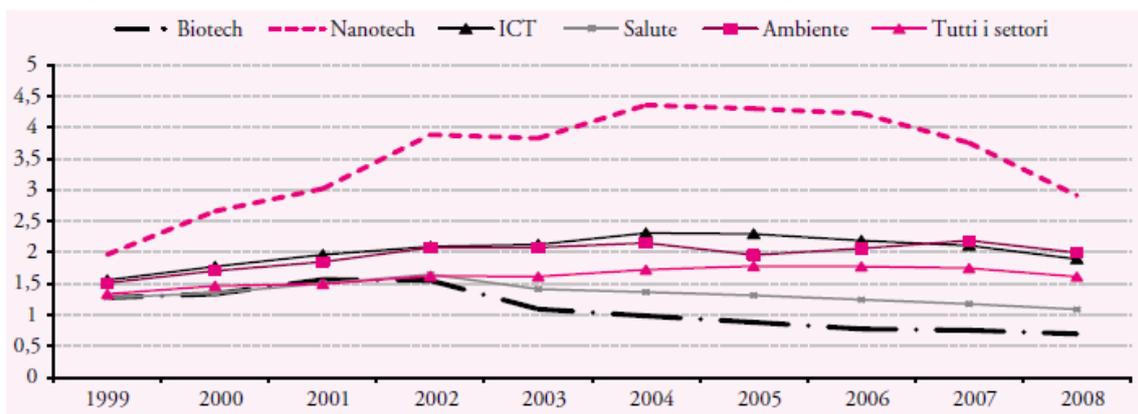
<sup>72</sup> La lista completa di indicatori è rintracciabile nel seguente articolo:

- Cariola A., e Costabile M. (2004), “La Misurazione delle Performance dell'Impresa che innova: aspetti definatori e verifiche empiriche”, Sinergie, vol. 64/65, pag. 103.

Un ennesima prova a favore del fatto dell’efficacia dei brevetti quali indicatori di innovatività per le aziende è data dal caso della “*Top 100 Global Innovators*”<sup>73</sup>, classifica delle 100 migliori aziende mondiali per innovazione, sviluppata dalla Thomson Reuters, la quale prevede l’utilizzo di alcuni indici basati esclusivamente sull’applicazione dei brevetti da parte delle aziende e che si andrà a descrivere con un maggior livello di dettaglio al momento di analizzare le varie classifiche proposte dalle più autorevoli società e riviste specializzate nel capitolo successivo: anche per tale motivo, dal momento che viene utilizzato ogni anno dalla Società americana, sebbene attraverso l’uso di indici appositamente studiati ad hoc, si può ritenere efficace l’utilizzo del brevetto quale strumento di valutazione della capacità innovativa di un’azienda, seppur tenendo in considerazione le varie limitazioni e problematiche che lo stesso presenta.

Inoltre, per capire quali settori maggiormente utilizzano il brevetto quale strumento di protezione e dunque dove l’innovazione è più facilmente misurabile attraverso questo strumento, si veda la figura 1.16 nella quale si riporta la distribuzione brevettuale nei principali settori di mercato a livello mondiale, utilizzando come scala di riferimento 1995 = 1, e nel quale si evince come il settore delle nanotecnologie sia quello che maggiormente fa uso dell’utilizzazione della protezione brevettuale.

*Figura 1.16: Numero di brevetti nei principali campi tecnologici nel mondo (1995 = 1)*



Fonte: Rapporto Annuale sull’Innovazione 2011, COTEC.

<sup>73</sup> AA.VV. (2011), “Thomson Reuters Top 100 Global Innovators. Honoring The World Leaders In Innovation: Findings And Methodology 2011”, Thomson Reuters, New York.

Infine, nel redare per conto della “Commissione per la Garanzia dell’Informazione Statistica” il rapporto d’indagine sui “*Sistemi Statistici sulla Ricerca e l’Innovazione nella Società della Conoscenza*” sono stati riportati i seguenti indicatori identificati come efficaci per la misurazione dell’output innovativo; si ricorda che tale report fa riferimento ad un’indagine a livello nazionale, e quindi i seguenti indicatori non sono applicabili ad una realtà aziendale:

- Numero di richieste di brevetti sul totale popolazione: numero di richieste di brevetti presso la European Patent Office (EPO) per milioni di abitanti.
- Numero di brevetti per settore di applicazione: numero di richieste di brevetti presso la European Patent Office per settore di applicazione (ICT, High Tech, NACE), per milioni di abitanti.

Questi indicatori appaiono molto affidabili, e quindi, con opportuni adattamenti e correzioni, si potrebbero applicare anche ad un contesto più circoscritto come un settore o una singola azienda, anche se è opportuno rammentare che le maggior-parte delle innovazioni brevettate sono relative ad attività di scarso valore economico e per tal motivo sarebbe comunque necessario pensare a degli indicatori maggiormente precisi.

#### 1.4.2 Altri indicatori usati nelle ricerche empiriche

Nella letteratura economica, oltre ai Brevetti e alla Ricerca e Sviluppo, vengono portati alla luce altri indicatori che possono, in un certo qual modo, fornire delle informazioni aggiuntive sul grado di innovatività di aziende, settori e nazioni globalmente intese. Qui di seguito ne daremo una rapida carrellata senza soffermarsi troppo nel dettaglio dal momento che risultano non utili al fine ultimo di questo lavoro ma, nonostante ciò, appare ugualmente corretto portarli a conoscenza.

#### Trademark, copyright e segreto industriale

Questi tre elementi, il marchio commerciale e/o di servizio (meglio conosciuto come trademark), il copyright e il segreto industriale sono altri metodi utilizzati con maggior frequenza, assieme al brevetto, per la protezione dell’innovazione.

Il *trademark* è comunemente definito dall'essere “costituito da una parola, frase simbolo disegno o un qualsiasi altro elemento distintivo dell'origine di un bene”: il “baffo” della Nike ad esempio (Schilling, 2005).

Il *copyright*, invece, è “una forma di protezione applicabile alle opere soggette a diritto d'autore”, garantendo una protezione automatica ed istantanea all'autore di opere a carattere il più delle volte scientifico, letterario, musicale, artistico, cinematografico, ecc... (Schilling, 2005).

Il *segreto industriale*, infine, è costituito da “informazioni di proprietà esclusiva di un'impresa che rimangono ignote all'esterno dell'organizzazione aziendale, solo se queste generano un vantaggio distintivo in termini di rendita economica e se riesce a conservare il proprio valore rimanendo strettamente confidenziale” (Schilling, 2005). Un esempio famosissimo di segreto industriale è la cosiddetta “ricetta della Coca-Cola”: la scelta dell'azienda americana di ricorrere al segreto e non al brevetto è perché al momento della domanda avrebbe dovuto rivelare informazioni troppo dettagliate sul formulario della bevanda e in secondo luogo perché, una volta scaduti i termini legali di protezione brevettuale, la formula sarebbe diventata di dominio pubblico e di conseguenza facilmente replicabile.

### Publicazioni scientifiche

L'indicatore creato a partire dalle pubblicazioni riporta, solitamente, il numero di articoli scientifici prodotti nei principali Paesi industrializzati, fornendo un importante dato relativamente al cosiddetto “*output scientifico*” prodotto da un paese o da un ente (quale università o qualsiasi altra istituzione pubblica e/o privata) (Malerba, 2000).

### La “Bilancia Tecnologica dei Pagamenti” (BTP)

Infine, si vuole portare a conoscenza un ultimo strumento, noto come “*Bilancia Tecnologica dei Pagamenti*”, o con l'acronimo BTP, con il quale è possibile valutare il livello di competitività delle tecnologie innovative prodotte da un Paese nel contesto internazionale: infatti questo registra i flussi finanziari delle transazioni relativamente ai diritti di proprietà industriale (Sirilli, 1999): queste transazioni “invisibili”

comprendono l'acquisto e la vendita di tecnologia "scorporata" sotto-forma di licenze, brevetti, know-how, ecc... (Madeuf, 1984)<sup>74</sup>. Il BTP dunque misura il "volume delle transazioni commerciali di fattori che incorporano conoscenza tecnologica, in entrata e in uscita dal Paese" (Iemma e Roveda per il COTEC, 2012).

Lo schema suggerito dall'OCSE, e ripreso anche dalla Banca d'Italia per la compilazione del BTP italiano, è costituito da quattro componenti principali, così come riportate dal "Commento al BTP" pubblicato da Banca d'Italia<sup>75</sup>:

- "Il commercio in tecnologia (*"trade in technics"*) che costituisce il nucleo centrale delle transazioni internazionali in tecnologia; si tratta di trasferimenti di brevetti, invenzioni e know-how e dei relativi diritti di sfruttamento.
- Le transazioni riguardanti la proprietà industriale (*"transactions involving trademarks, designs, patterns"*) che non fanno direttamente riferimento alla conoscenza tecnologica, ma spesso ne implicano un trasferimento; si tratta sostanzialmente di marchi di fabbrica e disegni industriali.
- I servizi con contenuto tecnologico (*"services with a technical content"*) che, pur non costituendo un effettivo trasferimento di tecnologia, consentono di incrementarne il potenziale mediante l'acquisizione di abilità tecniche.
- La ricerca e sviluppo realizzata/finanziata a/dall'estero (*"industrial R&D performed abroad/financed from abroad"*)" (Banca d'Italia, 2009).

Inoltre è possibile distinguere in due categorie distinte i flussi: i *flussi in uscita* infatti identificano quanto una nazione sappia commercializzare le proprie skills e competenze tecnologiche sul mercato internazionale, mentre i *flussi in entrata* rappresentano l'effettiva capacità di assorbimento di innovazione tecnologica dall'estero (Iemma e Roveda, 2012).

Nonostante sembri uno strumento estremamente efficace per sottolineare il grado di innovatività, il BTP risulta essere inadatto alla ricerca dell'innovazione all'interno delle singole aziende visto che il suo universo di riferimento sono per l'appunto le nazioni ed inoltre perché, in primo luogo, fornisce solo una visione parziale del fenomeno e per tal

---

<sup>74</sup> Madeuf B. (1984), "International Technology Transfer and International Technology Payments: Definitions, Measurements and Firm's Behaviour", *Research Policy*, vol. 13, pagg. 125-140.

<sup>75</sup> AA.VV. (2009), "Commento al Bilancia Tecnologica dei Pagamenti", Banca d'Italia, Roma: [www.bancaditalia.it/statistiche/rapp\\_estero/altre\\_stat/bpt/commento.pdf](http://www.bancaditalia.it/statistiche/rapp_estero/altre_stat/bpt/commento.pdf)

motivo andrebbe in qualsiasi caso integrato ad altri indicatori; in secondo luogo perché le differenti bilance tecnologiche dei veri stati coprono transazioni tra loro diverse e per tal motivo la comparabilità ne risulta limitata, oltre che per la diversità nel procedimento di rilevazione.

### 1.4.3 La misurazione delle performance delle imprese innovative

Si può ritenere sufficiente l’esclusiva applicazione di indicatori atti a valutare l’innovazione per determinare l’effettivo successo di un’azienda che innova?

In realtà, in aziende che hanno come obiettivo principalmente quello di innovare, esiste un forte legame tra l’innovazione, per l’appunto, e le performance d’azienda: da alcune ricerche si è evinto che, in molti casi, le prestazioni aziendali sono condizionate dalla capacità di innovare i propri prodotti e processi al fine di ricercare nuovi e sostenibili vantaggi competitivi.

Cariola e Costabile (2004) hanno identificato una duplice valenza nel legame tra l’innovazione e la performance dell’impresa:

- Una *valenza terminale*, in quanto l’innovazione può essere intesa come condizione necessaria per la sopravvivenza e sviluppo dell’impresa;
- Una *valenza strumentale*, conseguente a quella terminale, in cui il legame innovazione-performance assume il significato delle relazioni tra processi e risultati aziendali.

Quindi, a partire da questa doppia valenza del legame, si deduce che *“la gestione dell’innovazione richiede l’attivazione di un sistema di misurazione delle performance analitiche, idoneo a valutarne i risultati specifici e [...] gli impatti sulle performance aziendali, di norma sintetizzate da quelle economiche finanziarie”* (Cariola, 2004)<sup>76</sup>.

La misurazione delle performance in azienda si basa sulla misurazione del grado di soddisfacimento di due tipi di obiettivi, alcuni *generali* come la sopravvivenza dell’impresa, il suo sviluppo e la sua capacità di generare valore, e da altri più *parziali* come ad esempio la soddisfazione della clientela e la crescita del tasso di produttività: tale attività è dunque una mera azione di controllo intenta a constatare l’effettiva

---

<sup>76</sup> Cariola A. (2004), “La misurazione sistemica delle performance di impresa”, Cedam, Padova.

efficienza ed efficacia sia dei processi che delle decisioni adottati. Se, come detto da Cariola, avere il controllo sulle prestazioni aziendali attraverso la loro misurazione serve, tra le altre cose, anche a guidare eventuali scelte strategiche future attuabili con processi innovativi, è altrettanto chiaro che tale sistema di misurazione e di valutazione delle performance deve passare da misure *sintetiche* (di semplice natura economico-finanziaria) a misure più *sistemiche* che includano non solo l’effetto ma anche la cause dell’innovazione, attraverso l’utilizzo di indicatori maggiormente analitici, anche se questo processo non è ancora stato intrapreso da tutte le aziende: “*tutte le organizzazioni, infatti, hanno adottato modelli per definire le misure da usare per valutare le proprie performance; poche, tuttavia, hanno seguito l’evoluzione verso modelli sistemici*” (Cariola e Costabile, 2004).

I primi sforzi adoperati nell’intento di creare modelli sistemici non sono per nulla recenti, mentre tale processo evolutivo ha raggiunto la sua fase di maturazione senza dubbio con la “*Balanced Scorecard*” ideata da Kaplan e Norton<sup>77</sup> nel 1996 che identifica e integra quattro distinte visioni di performance, attraverso *la prospettiva finanziaria*, quella del *cliente*, dei *processi interni* ed infine la *prospettiva dell’innovazione*: con questa metodologia, Kaplan e Norton tendono a connettere la misurazione delle performance (prospettiva finanziaria) alle altre differenti strategie aziendali fino a che non sia possibile dedurre una unica che attraversi tutta l’organizzazione e che sia misurabile con tutte le misure proposte dalla BSC: purtroppo l’assenza di alcune fondamentali dimensioni aziendali come quella della competitività, o delle risorse umane ne limita senza dubbio la completezza e quindi l’efficacia (Cariola e Costabile, 2004); nonostante ciò, se opportunamente modificato, il modello BSC riesce comunque ad offrire un alto grado di adattabilità e sistematicità rispetto alle esigenze di ogni impresa.

Relativamente invece al tema specifico delle misure delle performance dell’innovazione, esistono differenti teorie sull’identificazione di indicatori il più efficaci possibili per la scoperta di aziende performanti che al contempo innovino. A

---

<sup>77</sup> Kaplan R.S., e Norton D.P. (1996), “The Balanced Scorecard – translating strategy into action” Harvard Business School Press, Boston.

riguardo si ricorda che Griffin e Page<sup>78</sup> nel 1993 hanno censito, dopo un'attività di ricerca pubblicata poi in un loro articolo, 75 differenti misure di performance dell'innovazione in funzione del loro oggetto di analisi e in base alla prospettiva che adottano (aggregati, settori, singole imprese): la combinazione tra queste è essenziale per avere un certo controllo dell'effettivo grado di performance ed innovazione dentro un'azienda, dal momento che considerare isolatamente ciascuna misura potrebbe presentare grossi limiti di interpretazione.

Partendo dal lavoro di Griffin e Page, è possibile identificare alcune delle misure che con maggior frequenza si possono ritrovare nella letteratura economico-manageriale, utilizzando differenti unità di analisi di riferimento (rispettivamente in base all'efficacia o efficienza dell'attività scientifica, o alle imprese e loro aggregati, o in base all'attività di design ed engineering sviluppate nell'impresa, in base all'innovazione di marketing o infine secondo l'evoluzione dei nuovi prodotti) (Cariola e Costabile, 2004), selezionando tuttavia solo quelle che risultano maggiormente applicabili al caso specifico di analisi a livello aziendale, oggetto di questo lavoro, i quali sono riportati nell'articolo dei due Autori:

- *Imprese o loro aggregati*: trattasi d'indicatori di performance dell'innovazione sviluppati utilizzando come riferimento gli investimenti destinati al processo di generazione e diffusione della stessa:
  - Percentuale di investimenti in R&S, usando come base il fatturato o il totale investito dall'azienda;
  - Percentuale di addetti in R&S sul totale della forza lavoro;
- *Attività di design ed engineering*:
  - Numero di brevetti;
  - Tempo medio di sviluppo dei brevetti;
  - Time to market;
  - Ricavi da royalties per licenze di tecnologie;
- *Innovazione di marketing*:
  - Incrementi assoluti o relativi di fatturato o redditività;
  - Percentuale di prodotti lanciati con successo;

---

<sup>78</sup> Griffin A., e Page A.L. (1993), "An interim report on measuring product development success and failure", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 4, pagg. 291-308.

- Misure di customer value e customer satisfaction;
- *Evoluzione temporale del fatturato derivante dall'innovazione:*
  - Percentuale di prodotti lanciati con successo e sopravvissuti dopo 3 e 5 anni;
  - Percentuale di fatturato generata da nuovi prodotti per dipendente;
  - Indicatori di correlazione tra innovazioni e esportazioni;
  - Fatturato dei nuovi prodotti sul fatturato totale;
  - Incrementi del valore di mercato dell'impresa correlato con il tasso di innovazione. (Cariola e Costabile, 2004, pagg. 102-104)

Dal momento che gli indicatori di performance ed innovazione vanno tra loro integrati al fine di cogliere nel migliore dei modi il fenomeno, sono stati suggeriti differenti approcci da altrettanti autori: ad esempio c'è chi propone l'integrazione seguendo le micro-fasi del processo innovativo (input, processo, output), o attraverso la differenziazione della natura dei risultati ottenuti dal processo (finanziaria o operativa) e le fonti informative utilizzate (primarie, creazione nuovi dati, o secondarie, rielaborazione di dati già esistenti); oppure riconducendo tutti gli indicatori a tre dimensioni fondamentali (misure di impatto economico-finanziario, del successo commerciale e del successo tecnico o sostituendo quest'ultima con l'influenza sul valore aziendale che avrebbero le opzioni reali di sviluppo aziendale) (Cariola e Costabile, 2004). Tale ultima variante è quella da cui si sta cercando di sviluppare nuovi approcci, ed a tal proposito, ad esempio, l'Innovation Premium proposto da Christensen quale indicatore di performance delle aziende innovatrici è in un certo senso collegato proprio a questo concetto, dato che Clayton Christensen ha identificato nella quota di valore di mercato attuale non attribuibile direttamente ai business attuali la possibilità di sviluppo aziendale attraverso innovazioni future.

Tuttavia, l'individuazione di specifici indicatori che siano in grado di riassumere perfettamente la performance innovativa è resa molto difficile dal fatto che il processo innovativo è un processo molto complicato e altrettanto dinamico, in quanto la sua natura non è solo economica ma anche socio-culturale, che porta ad avere risultati incerti e variabili. Per tal motivo le variabili potenzialmente idonee a influenzare i processi innovativi sono molteplici, così come emerso da differenti indagini fatte dalla Commissione Europea la quale, al momento di studiare il grado di innovatività

nell’European Innovation Scorebard, ha più volte rivisto e modificato gli indicatori utilizzati e al contempo pure le metodologie di composizione degli stessi (Banca d’Italia, 2011)<sup>79</sup>.

Una modalità alternativa, per identificare aziende performanti e contemporaneamente innovative, è presentato nel report “L’Economia del Nord-Est: Seminari e Convegni” pubblicato nell’ottobre del 2011 dalla Banca d’Italia, rapporto che raccoglie i contributi presentati al Convegno su “L’economia del Nord Est” tenutosi presso la Fondazione CUOA di Altavilla Vicentina il 23-24 Novembre 2010 in cui, presentando i *distretti tecnologici*, vengono proposti alcuni indicatori di performance. La scelta di considerare, ai fini di questo lavoro, alcuni indicatori utilizzati per valutare le prestazioni dei distretti (o cluster) tecnologici è spiegata dal fatto che quest’ultimi, come riportato nel report, sono delle “*aggregazioni di imprese [finalizzate] allo sviluppo e traduzione in pratica di idee innovative*”.

Partendo dal caso affrontato nel report di analisi dei distretti tecnologici del nord-est, si sono estratti gli indicatori utilizzati in quanto nonostante, citando testualmente il testo del report, “non potendosi configurare come una vera e propria valutazione dell’efficacia” è comunque molto utile per capire quali sono gli indicatori di performance identificati per identificare distretti tecnologici che innovano, e che dunque possono essere tranquillamente utilizzati anche per l’analisi di altre organizzazioni aziendali innovatrici anche perché, dall’indagine svolta, si è evinto che il campione analizzato di aziende che componevano il distretto era formato da quelle considerate le più dinamiche e con maggiore propensione a fare, seppur discontinuamente, attività di ricerca e sviluppo. Di conseguenza le variabili prese in considerazione, indicanti il “grado di dinamismo di un’impresa”, nel report e altrettanto utili per questo lavoro sono le seguenti:

- Tasso di crescita del valore aggiunto;
- Tasso di crescita del costo di lavoro;

---

<sup>79</sup> AA.VV. (2011), “L’Economia del Nord-Est. Seminari e convegni; Workshops and Conferences”, Banca d’Italia – Eurosistema, Roma.

- Tasso di crescita della produttività misurata in valore, calcolato come rapporto tra valore aggiunto e costo del personale;
- Il Return on Equity – ROE, quale indicatore della redditività e calcolato come rapporto tra il reddito netto d’esercizio e il capitale proprio di una data azienda (Banca d’Italia, 2011).

Tutti gli indicatori finora incontrati nella letteratura e anche in recenti rapporti d’indagine di carattere nazionale e continentale, sono realmente utilizzati allo scopo di identificare sia aziende innovative, che aziende performanti ed infine aziende che performano e che allo stesso tempo innovano?

Per rispondere a questa domanda, per vedere insomma se quanto teorizzato da diversi economisti ed esperti in materia viene in effetti applicato nella realtà, si è deciso di passare in rassegna, nei prossimi due capitoli, i principali ranking proposti dalle più importanti riviste e società specializzate a livello mondiale, che con cadenza regolare si pongono come obiettivo quello di classificare le realtà aziendali sulla base delle loro capacità innovative e sulle loro effettive prestazioni. Nel secondo capitolo dunque andremo ad analizzare quelle che si possono considerare le principali graduatorie in tema d’innovazione, mentre nel terzo quelle che si basano sulle performance con lo scopo ultimo di trovare alcuni punti in comune nelle metodologie finora presentate e gli indicatori in queste applicate; l’obiettivo ultimo sarà dunque l’identificazione di una *metodologia-tipo*, qualora esistesse, che sia presente con elevata frequenza nelle diverse graduatorie che si andranno a presentare sia per quanto concerne l’aspetto dell’innovazione che quello delle performance.

## Capitolo 2 - Le imprese più innovative

---

*“Fast-growth companies must keep innovating.*

*Companies are like sharks. If they stop moving, they die.”*

*(Marc Benioff, Fondatore e CEO Salesforce.com)*

---

### 2.1 Le imprese più innovative: la metodologia di analisi

Digitando su un qualsiasi motore di ricerca la parola “*Most Innovative Companies Ranking*<sup>80</sup>” possiamo inizialmente intuire una cosa molto chiara: l’assenza di uniformità nel parametrare questa categoria di aziende. Il motivo è altrettanto semplice: solamente nella prima pagina dei risultati del motore di ricerca sono presenti le graduatorie di diverse riviste economico-finanziarie, come ad esempio *BusinessWeek*, *Forbes*, la *MIT Technology Review*, che sono focalizzati in particolar modo su tutto ciò che loro definiscono “innovazione”.

Dopo aver introdotto nel primo il concetto di innovazione e i diversi indicatori proposti dalla letteratura economica, in questo capitolo la ricerca sarà dunque incentrata sulla valutazione, nella pratica, delle aziende maggiormente innovative, con la trattazione di ciascuna delle diverse graduatorie, descrivendone i risultati delle ultime classifiche realizzate (triennio 2010-2012 quando possibile), cercandone di capire come queste vengono stilate, la metodologia utilizzata e l’identificazione di eventuali indicatori utilizzati attraverso cui queste classifiche si formano. Quanto fatto per le aziende più innovative, verrà ripetuto anche per le aziende per così dire “più performanti” nel capitolo successivo: il fine ultimo di questa analisi sarà quella di individuare degli indicatori, partendo da quelli proposti dalla letteratura del settore e portati alla luce nel

---

<sup>80</sup> Ai fini della ricerca, si è deciso di utilizzare Google quale motore di ricerca ([www.google.it](http://www.google.it)), rimandando a questo per ogni opportuna verifica di quanto detto.

precedente capitolo, attraverso i quali sarà possibile valutare un'azienda al contempo performante e innovativa, per poi applicarlo alla realtà locale veneta.

Le classifiche che verranno prese in analisi sono quelle stilate da *Forbes*, *BusinessWeek*, *MIT Technology Review*, *Fast Company*, *Fortune* dalle società di consulenza *Thomson Reuters* e *Booz & Company*, andando alla fine ad analizzare il *caso italiano*. Il procedimento che si seguirà per analizzare questi “strumenti di classificazione” dell'innovazione nelle aziende sarà il seguente:

- In primis, dopo aver introdotto brevemente la società, rivista o sito che ha stilato la graduatoria, si descriverà, inizialmente solo sommariamente, i risultati ottenuti dal punto di vista delle aziende presenti nei primi posti delle classifiche;
- Successivamente si passerà ad analizzare nel dettaglio come le graduatorie sono state stilate, quali parametri vengono utilizzati e il perché di queste scelte. È già possibile anticipare che esiste una notevole differenza nella metodologia usata tra i vari esempi presi in esame, e per tal motivo i risultati riscontrati sono tra di loro a volte abbastanza contraddittori;
- In un terzo momento verranno riportati, per ognuna delle classifiche prese in esame, le prime 20 aziende presenti, con i relativi risultati in base ai parametri scelti dalla società che l'ha stilata, durante il triennio 2010-2012 (ove possibile);

Per una maggiore chiarezza espositiva, si presenterà una graduatoria alla volta esplicitando per ognuna i primi 3 punti appena passati in rassegna.

## 2.2 La “World’s Most Innovative Companies” di Forbes

La prima graduatoria che si è deciso di prendere in esame in questo lavoro è, a parere di chi scrive, quella più completa e accurata in quanto, come si vedrà in seguito, la metodologia utilizzata per ordinare le aziende è senza dubbio basata su una serie di parametri, i quali, danno un senso di completezza all’analisi condotta da Forbes.

Di certo, la rivista statunitense non ha bisogno di presentazioni, fondata nel 1917 da Bertie Charles Forbes, è infatti tra le riviste specializzate più conosciute e rinomate a livello mondiale; è inoltre conosciuta ai più per le stesure annuali di differenti classifiche, alcune molte interessanti e utili come quella degli uomini più ricchi al mondo o sui migliori College americani o come quella che si andrà ad analizzare, altre un po’ curiose e stravaganti come per esempio “*America’s Most Expensive Zip Codes*” o “*The Best Places In America For Business And Careers*”<sup>81</sup>.

Una delle classifiche stilate da Forbes è la “*World’s Most Innovative Companies*”, in cui la rivista vuole mettere in evidenza le 100 aziende, a livello mondiale, in base all’**Innovation Premium**, un parametro che verrà descritto nel dettaglio successivamente. Tale classifica è stata stilata per la prima volta nel 2011 grazie alla collaborazione tra gli specialisti della rivista e i professori Jeff Dyer, Hal Gregersen e Clayton Christensen, autori del libro “*The Innovator’s DNA*”, edito dalla HBR nello stesso anno e nel quale è presente una preziosa ricerca relativamente al DNA delle aziende più innovative al mondo<sup>82</sup>, a partire appunto dal metodo di valutazione basato sull’**Innovation Premium**.

Una cosa molto importante da dire è che, affinché vengano prese in considerazione, le aziende in esame devono avere 10 miliardi di \$ in capitalizzazione di mercato in Borsa, devono re-investire almeno il 2,5% del proprio fatturato in Ricerca e Sviluppo e devono aver pubblicato da almeno 7 anni i loro risultati economici.

---

<sup>81</sup> Per avere una visione completa delle classifiche stilate da Forbes, si rimanda a [www.forbes.com/lists/](http://www.forbes.com/lists/)

<sup>82</sup> Christensen C., Dyer J. & Gregersen H. (2011), “*The Innovator’s DNA*”, Harvard Business Review Press, cap. 7

La lista delle 100 più innovative aziende a livello mondiale nel 2012<sup>83</sup> vede le prime 4 in classifica essere società statunitensi (la prima assoluta è Salesforce.com Inc., provider di sistemi di clouding per imprese) mentre, tra le prime dieci, sei sono americane, tre sono sud-asiatiche (Cina, Giappone e India) e solo una europea (la decima in classifica in assoluto è la britannica ARM Holdings, azienda che produce semiconduttori e micro-processor). Queste presentano inoltre una certa omogeneità dal punto di vista del settore di appartenenza, dato che eccezion fatta per la indiana Larsen & Toubro che si occupa di produzione e costruzione edile, le restanti fanno parte del settore medico-farmaceutico e del settore ICT.

### 2.2.1 Metodologia di classificazione in Forbes: “*Innovation Premium*”

Prima di presentare nel dettaglio l’analisi sulle aziende considerate da Forbes e dagli Autori maggiormente innovative, sembra corretto presentare la metodologia sulla quale questa poggia le basi, cioè quella che gli Autori del libro sopra citato chiamano *Innovation Premium*.

Dyer e Gregersen (2012), nell’Articolo<sup>84</sup> da loro pubblicato nel sito della Rivista, affermano di <<aver voluto creare qualcosa di molto differente dalle altre graduatorie sull’innovazione, che spesso finiscono per divenire basati sulla popolarità dovuta a passate performance o per meri capricci editoriali>>. Il metodo da loro predisposto invece conta sugli investitori, che per così dire “votano coi loro portafogli”, così da identificare con le loro azioni le aziende che prevedano essere innovative oggi e nel futuro. In breve, l’*Innovation Premium* <<è la proporzione del valore di mercato dell’azienda che non può essere spiegato con il VAN (Valore Attuale Netto) dei prodotti attuali nei mercati in cui opera attualmente>><sup>85</sup>. Detto in altre parole, è una metodologia per determinare quale percentuale del valore di mercato di un’impresa dovrebbe essere attribuito ai prodotti, servizi e mercati esistenti; qualora tale valore risultasse essere

---

<sup>83</sup> Lista completa delle “World’s Most Innovative Companies” di Forbes si rimanda a [www.forbes.com/innovative-companies/list/](http://www.forbes.com/innovative-companies/list/)

<sup>84</sup> Traduzione a partire da: Dyer J & Gregersen H. (09/05/2012), “How we rank the World’s Most Innovative Companies”, forbes.com

<sup>85</sup> Traduzione a partire da: Dyer J. & Gregersen H. (09/05/2012), “Frequently Asked Questions about the Innovation Premium”, forbes.com

maggiore dei cash flow attribuiti ai business esistenti, l'azienda mostrerebbe un innovation premium.

L'Innovation Premium è dunque la misura di quanto gli investitori hanno valutato il prezzo delle azioni dell'impresa al di sopra del valore attuale dell'impresa, basandosi esclusivamente sulle aspettative di risultati innovativi futuri, che possono essere ad esempio dovuti a prodotti o servizi nuovi, o l'entrata in mercati finora non conosciuti.

A partire dall'articolo pubblicato su Forbes.com da Dyer e Gregersen, ora si passa a descrivere nel dettaglio il procedimento che porta all'Innovation Premium, processo composto da 3 passaggi e al quale prende parte anche HOLT, una divisione della banca svizzera Credit Suisse<sup>86</sup>:

1. Nella valutazione del VAN dell'impresa in esame, HOLT determina, attraverso un modello da loro ideato, i cash flow dei successivi 2 anni dei business esistenti, che viene calcolato con delle stime fatte da analisti relativamente ai profitti e ricavi futuri che potrebbero essere generati: tali stime vengono realizzate prendendo la mediana delle stime utilizzando il cosiddetto "I/B/E/S" (Institutional Brokers Estimate System).
2. Successivamente, HOLT proietta i cash flow che verrebbero ottenuti durante i successivi 38 anni (così da arrivare ad una stima quarantennale), creando così una previsione basata su algoritmi sviluppati a partire da un'analisi storica dei cash flow dei oltre 50.000 aziende. Questo algoritmo, per una data azienda, è basato sui seguenti valori:
  - a. Stima del ROI futuro: aziende con alti livelli di profittabilità e ROI mantengono profitti più elevati nel futuro; anche se l'esperienza insegna che la maggioranza delle aziende presenta l'effetto "*regression to the mean*", in quanto i ROI elevati gradualmente torneranno col tempo ad allinearsi con il valore medio delle altre aziende del medesimo settore;

---

<sup>86</sup> Per ogni informazione relativa a HOLT, si rinvia al sito web aziendale: [www.credit-suisse.com/investment\\_banking/holt/en/](http://www.credit-suisse.com/investment_banking/holt/en/)

- b. Volatilità del “ROI storico” (durante il corso dei cinque anni precedenti): maggiore è la volatilità del cosiddetto ROI storico, più rapidamente tenderà a riallinearsi con la media;
  - c. Tasso di Re-investimento: maggiore è la velocità di crescita di un'azienda nel breve periodo e la quantità di denaro re-investito, più velocemente il ROI tornerà su livelli standard: questo perché è difficile mantenere alti livelli performativi dal punto di vista finanziario, specie se ciò accade assieme ad una crescita molto rapida.
2. La differenza tra quello che negli U.S.A. viene chiamato *Enterprise Value (EV)*, misura economica che riflette il valore di mercato dell'intera azienda che viene calcolato come valore di capitalizzazione di mercato più il totale dei debiti, e il valore calcolato nei precedenti punti costituisce l'**Innovation Premium**, che viene espresso come percentuale dell'EV.

Quello che l'HOLT ha sviluppato, e che viene usato da Forbes per la sua graduatoria, è conosciuto come CFROI (Cash Flow Return on Investment). È un indicatore che va usato con estrema cautela perché mette assieme flussi passati con flussi futuri, ed è per questo che non può essere interpretato come una semplice misurazione di valore.

Le ragioni principali per cui gli investitori danno all'azienda un valore maggiore alle loro quote ricadono principalmente sul fatto che si aspettano una crescita futura del fatturato attraverso il lancio di nuovi prodotti e/o servizi: ciò richiede innovazione. Per tale motivo i creatori di tale parametro definiscono l'innovazione come driver primario della crescita anticipata di una data azienda, anche se sono consci del fatto che non sia l'unico fattore abilitante.

Per confermare quanto appena detto, Gregersen e Dyer prendono ad esempio la brand equity specificando che, nonostante un marchio forte e riconosciuto garantisca un premium price nel breve periodo, affinché questo abbia valore anche nel lungo l'azienda deve trovare nuovi modi per creare valore: per far ciò tipicamente è richiesta l'innovazione.

Infine, questa metodologia funziona solamente se gli investitori, al momento di scegliere su cosa investire, fanno uso di tutte le informazioni a loro disposizione; infatti, dato che quotidianamente questi comprano e vendono azioni di svariate aziende, si presume che tale ricerca di informazioni sia massima al fine di classificare le aziende nel migliore dei modi. Ovviamente tali informazioni a loro disposizione non sono perfette, specialmente in relazione a ciò che accade all'interno dell'azienda: l'imperfezione di queste viene però bilanciata dalla grande quantità di dati in possesso agli investitori, grazie ai quali possono prendere queste importanti decisioni. E saranno inoltre estremamente motivati a farlo, dato che investono i loro capitali nelle aziende. Questa motivazione rende maggiormente affidabile l'utilizzo di tale parametro, specie se paragonato ad altre graduatorie che vengono stilate semplicemente sulla base di sondaggi fatti ai top manager, i quali saranno di conseguenza poco motivati ad informarsi adeguatamente su ciò che riguarda l'innovazione e la crescita futura presunta dell'azienda che stanno valutando.

In ultima istanza, per comprovare l'efficacia del metodo, Christensen, Dyer e Gregersen nel loro libro "The Innovator's DNA", citano un'affermazione di Lafley e Charan (2008) che, a parer di scrive, riassume nel migliore dei modi il fine ultimo che sta dietro al metodo da loro proposto di correlare innovazione e risultati finanziari futuri:

*"An innovation is the conversion of a new idea into revenues and profits. [...] In fact, there is no correlation between the number of corporate patents earned and financial success. A gee-whiz product that does not deliver value to the customer and provide financial benefit to the company is not an innovation. Innovation is not complete until it shows up the financial results."*(A. G. Lafley and R. Charan, 2008)<sup>87</sup>

---

<sup>87</sup> Charan R. & Lafley A. G., "Game Changer", Random House, New York 2008, pag. 21.

### 2.2.2 “Most Innovative Companies” – Un’analisi comparata 2011-2012

Qua di seguito, vengono riportate le due graduatorie stilate da Forbes nel 2011 (tabella 2.1) e nel 2012 (tabella 2.2), in quanto è solo da due anni che questa viene pubblicata dalla Rivista. Per rendere questa analisi maggiormente accurata, si rimanda ai paragrafi successivi.

*Tabella 2.1: Top 20 Aziende più innovative nel 2011 secondo Forbes*

<b>FORBES - WORLD'S MOST INNOVATIVE COMPANIES – 2011</b>				
<b>Pos.ne</b>	<b>Azienda</b>	<b>Stato</b>	<b>Settore</b>	<b>Innovation Premium</b>
1°	Salesforce.com	USA	ICT	75,1%
2°	Amazon.com	USA	eCommerce	58,9%
3°	Intuitive Surgical	USA	Medico-farmaceutico	57,6%
4°	Tencent Holdings	Cina	ICT	52,3%
5°	Apple	USA	ICT	48,2%
6°	Hindustan Unilever	India	Household	47,7%
7°	Google	USA	ICT	44,9%
8°	Natura Cosméticos	Brasile	Household	44,5%
9°	Bharat Heavy Electricals	India	Componenti elettrici	43,6%
10°	Monsanto	USA	Chimica industriale	42,6%
11°	Reckitt Benckiser Group	Regno Unito	Household	40,6%
12°	Celgene	USA	Medico-farmaceutico	40,5%
13°	Nidec	Giappone	Elettronica	40,0%
14°	Terumo	Giappone	Medico-farmaceutico	38,0%
15°	Infosys	India	ICT	37,1%
16°	Pernod Ricard	Francia	Alimentare	36,6%
17°	Keyence	Giappone	Elettronica	36,1%
18°	FMC Technologies	USA	Energetico	36,0%
19°	Starbucks	USA	Ristorazione	35,6%
20°	Nintendo	Giappone	Elettronica	35,0%

Fonte: elaborazione propria a partire dai dati presenti [forbes.com](http://forbes.com)

Tabella 2.2: Top 20 Aziende più innovative nel 2012 secondo Forbes

FORBES - WORLD'S MOST INNOVATIVE COMPANIES – 2012				
Pos.ne	Azienda	Stato	Settore	Innovation Premium
1°	Salesforce.com	USA	ICT	73,0%
2°	Alexion Pharmaceuticals	USA	Medico-farmaceutico	72,3%
3°	Amazon.com	USA	eCommerce	58,3%
4°	Red Hat	USA	ICT	58,1%
5°	Baidu	Cina	ICT	57,6%
6°	Intuitive Surgical	USA	Medico-farmaceutico	54,0%
7°	Rakuten	Giappone	eCommerce	51,5%
8°	Edwards Lifescience	USA	Medico-farmaceutico	46,9%
9°	Larsen & Toubro	India	Edile	46,1%
10°	ARM Holdings	GB	Semiconduttori	45,4%
11°	Tencent Holdings	Cina	ICT	44,1%
12°	Hindustan Unilever	India	Household	43,9%
13°	FMC Technologies	USA	Energetico	40,7%
14°	Cerner	USA	Medico-farmaceutico	39,2%
15°	Pernod Ricard	Francia	Alimentare	39,0%
16°	Monsanto	USA	Chimica industriale	38,6%
17°	Perrigo	USA	Medico-farmaceutico	38,3%
18°	Kweichow Moutai	Cina	Alimentare	37,9%
19°	Infosys	India	ICT	37,7%
20°	Wuliangye Yibin	Cina	Alimentare	37,6%

Fonte: elaborazione propria a partire dai dati presenti forbes.com

Le due tabelle appena presentate riportano le prime venti aziende, a livello mondiale, che si sono contraddistinte per elevati valori di Innovation Premium. Quello che si può inizialmente evincere è che:

- Trattasi di aziende di grandi dimensioni, dato che come primo filtro selettivo sono state considerate solo quelle che possiedono un valore di mercato maggiore di 10 miliardi di dollari americani. Inoltre la maggior parte di queste sono conosciute a livello mondiale;
- In secondo luogo parliamo di aziende consolidate nel tempo, visto che sono state incluse nella ricerca solo quelle che da almeno 7 anni pubblicano i propri risultati operativi;
- Infine sono aziende che sono rivolte al futuro, dato che per accedere alla graduatoria devono re-investire almeno il 2,5% del proprio fatturato in ricerca e

sviluppo (si parla quindi di investimenti minimi di 250 milioni di \$): trattasi quindi di aziende orientate all'innovazione.

Da un più attento studio si possono, invece, trarre alcune importanti considerazioni che ora si metteranno in evidenza:

- In primis quello che viene immediatamente alla luce è una certa concentrazione geografica delle aziende: la maggioranza di queste sono imprese di origine statunitensi (10 nel 2011 e altrettante nel 2012); rilevante è inoltre la presenza di aziende del sud-est asiatico (Cina, Giappone, India e Corea del Sud) che sono rappresentate da 15 unità. La presenza europea è, al contrario, estremamente ridotta (4 aziende su 40, equamente divise nei due anni). Infine, a segnale della grande crescita degli ultimi anni nel Paese, troviamo nel 2011 all'ottavo posto la Natura Cosméticos, azienda di cosmesi brasiliana.
- Un secondo aspetto che è importante, a parere di chi scrive, portare alla luce, è la concentrazione settoriale delle aziende presenti in queste due graduatorie. Non vi è, come nel caso della localizzazione geografica, una così marcata concentrazione, visto che quasi il 90% delle aziende ha la sede principale in due specifiche aree; nonostante ciò è ugualmente possibile definire alcuni settori protagonisti: tra tutti spicca quello ICT<sup>88</sup> e quello Medico-farmaceutico, con rispettivamente 10 e 9 aziende rappresentate complessivamente nei due anni.<sup>89</sup> Questa tendenza viene in qualche modo confermata da Sean Gourley (2011) che, nel suo articolo pubblicato nell'HBR, ha identificato quali sono le aree più probabili dove si potrebbe verificare una opportunità strategica.<sup>90</sup> Nella figura 2.1 si riporta la rappresentazione dello studio fatto da Gourley il quale conclude che le principali opportunità di tipo strategico per una qualsiasi azienda sono da rintracciarsi nell'area evidenziata in giallo, che comprende l'ad-targeting, la

---

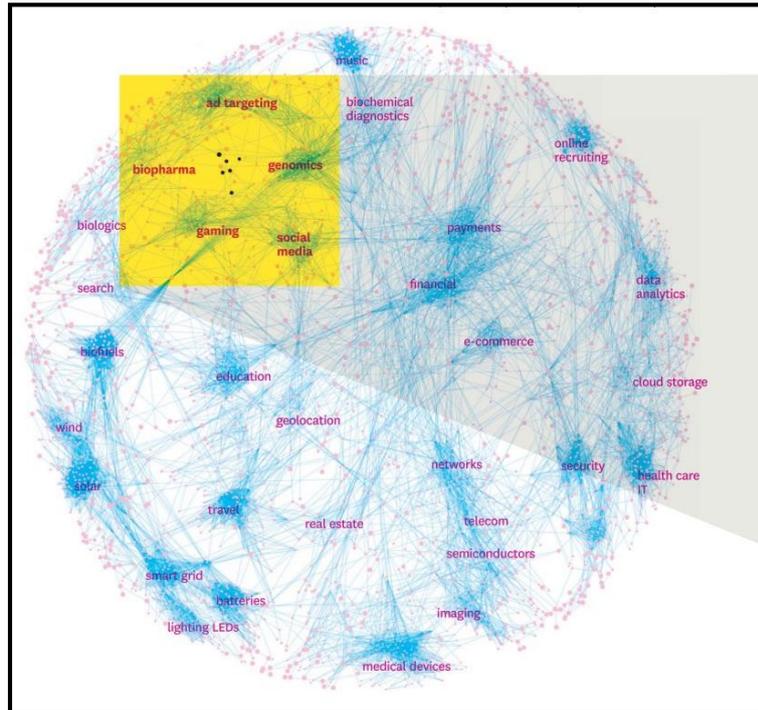
<sup>88</sup> Nel settore "ICT", sono state incluse aziende che Forbes identifica facenti parte al settore software e programmazione, computer services, etc. Mentre si è tenuto distinto il settore eCommerce (come per Amazon) dato che le aziende facenti a questi parte sono prettamente orientate al B2C, ed è per questo motivo giustificabile una scissione dal macro settore ICT.

<sup>89</sup> All'interno del settore "Medico-farmaceutico" si è deciso di includere, per una mera esigenza di semplificazione al momento dell'analisi, aziende in ambito medico, farmaceutico, della cura della persona e che progettano servizi sanitari quali macchinari di diagnostica, etc. Nel settore ICT, tutte le aziende invece che hanno a che fare con computer, internet e servizi a loro connessi (per esempio aziende come Apple e Google sono state identificate come ICT).

<sup>90</sup> Gourley S. (03/2011), "Vision statement: Locating your next strategic opportunity", Harvard business review, vol. 89 fascicolo 3, pagg. 34-35

biopharma, il gaming, il social media e il genomics (studio dei genomi): di conseguenza due tra le aree da lui identificate sono rintracciabili anche nello studio appena fatto, a prova della validità della metodologia di classificare le aziende più innovative creata da Forbes e dal team di Christensen.

*Figura 2.1: Mappa concettuale per identificare le nuove opportunità strategiche*



Fonte: Harvard Business Review (03/2011)

- Per concludere l'analisi sulla concentrazione settoriale, si vuole portare in evidenza che ci sono diverse aziende che si sono mantenute tra le 20 migliori nel corso dei due anni oggetto d'esame. Pare corretto cominciare con Salesforce.com, che per due anni di fila si è classificata al primo posto: si parlerà di questa azienda nel prossimo paragrafo quando si affronterà una critica raffrontandola ad Amazon, altra azienda presente in entrambi gli anni (al 2° posto nel 2011 e al 3° l'anno seguente). Oltre a queste, sono presenti in entrambi gli anni altre 8 aziende (FMC Technologies, Hindustan Unilever, Infosys, Intuitive Surgical, Monsanto, Pernod Ricard e Tencent Holdings): quindi si può concludere che vi è stato un turnover del 50% da un anno all'altro, indice che la condizione economica attuale, unita al fatto che l'ambiente-mercato, quando si

parla di innovazione, è in continua evoluzione e risulta essere talmente turbolento che aziende più quotate come Google e Apple, presenti nel 2011 tra le prime posizioni, lascino spazio solo un anno dopo ad altre certamente più sconosciute, come per esempio Red Hat e Rakuten, uscendo dalle prime 20 posizioni (nel 2012 Google si è classificata al 24° posto, Apple al 26°): è certamente pensabile che le aziende entrate nelle top 20 nel 2012 abbiano attuato delle strategie così efficaci da infondere una grande fiducia agli investitori per il futuro, evidentemente maggiore di quella di quelle che erano presenti nel 2011 e che l'anno dopo sono retrocesse o addirittura sparite dalla lista delle migliori 100 aziende più competitive.

### 2.2.3 Una Critica all'Innovation Premium

A questa metodologia di classificazione, che appare una delle più complete dato che prende in considerazione numerosi fattori e parametri, l'autore Haydn Shaughnessy, a pochi mesi dalla pubblicazione della prima classifica fatta su Forbes, ha scritto un articolo in cui porta alla luce alcuni punti interrogativi relativamente al metodo di classificazione e alla classifica stessa<sup>91</sup>.

La prima critica che l'Autore dell'articolo porta alla luce è concentrata sulla "retrospective view of performance" (Shaughnessy, 2011) sulla quale poggia la creazione dell'Innovation Premium: secondo Lui infatti avere una visione legata alle prestazioni passate non è, generalmente, sbagliato; in questo caso specifico però il guardare al passato poco combacia con il focalizzarsi sulle aspettative future di crescita che hanno gli investitori, sulle quali poggia le basi l'intera metodologia. Per fare ciò, bisognerebbe quindi andare oltre un progetto che, come questo, è anche basato sulle performance passate; tale tentativo di distaccare le performance del passato dalle aspettative future è già stato provato da diversi analisti, a volte con successo e altre meno: quello che l'Autore comunque ci tiene a sottolineare è che coloro che si occupano di valutare le aspettative future non devono tendere a dare una valutazione prettamente soggettiva dei drastici cambiamenti economici ai quali un'azienda può incorrere.

---

<sup>91</sup> Shaughnessy H. (27/07/2011), "Forbes' List of the 100 Most Innovative Companies: A Critique", forbes.com

Una seconda critica, forse la più pesante, che solleva Shaughnessy è che nelle due liste stilate da Forbes sono presenti alcune aziende che, allo stato attuale delle cose, riflettono dei monopoli naturali che le stesse hanno creato a scapito invece della mera innovazione, citando ad esempio Salesforce.com e Hindustan Unilever, ma anche Apple e Google che sono comunque presenti, nel 2012, nella lista delle migliori 100 aziende più innovative: specie per quest'ultime, dato il loro livello di fama, possiamo affermare con quasi assoluta certezza che sembrano essere ben isolate dalla competizione, concordando quindi con la tesi suggerita dall'Autore. Questo monopolio naturale, riprendendo i casi emblematici di Apple e Google, non sono di certo dovuti al fatto che sono gli unici protagonisti nel mercato, ma al contrario vivono in settori dove la concorrenza è numerosa (Sony per quanto riguarda, ad esempio, la divisione lettori musicali dove Apple è presente con il suo iPod e lo stesso dicasi di Google nel contesto dei motori di ricerca dove troviamo realtà come Yahoo!). Queste due hanno, nonostante la concorrenza, accumulato un tale vantaggio competitivo e di quote di mercato che, senza molti dubbi, ha portato ad un monopolio: infatti, riprendendo l'esempio di Apple e del suo iPod, questo lettore musicale è talmente conosciuto che ormai il nome di questo modello viene usato comunemente per identificare l'intera categoria di lettori mp3 portatili.

A conferma di ciò, Shaughnessy riporta la tesi di una sua collega, Julia Kirby, la quale in un articolo pubblicato sull'HBR nel 2010 ha ribadito che i mercati provano una certa avversione nei confronti della cosiddetta “*disruptive innovation*”<sup>92</sup>, preferendo quella incrementale perché quest'ultima non crea la turbolenza ambientale che invece può provocare l'entrata in scena di un prodotto radicalmente nuovo che può portare a destabilizzare l'intero mercato, specie se questo riscuote successo: per tal motivo i mercati prediligono i monopoli, in quanto in questa situazione ambientale la innovazione radicale non è strettamente necessaria dato che non esiste una concorrenza e, qualora sia necessaria imporla, la turbolenza che ne seguirebbe non sarebbe così elevata come invece accade in un mercato tradizionale.

---

<sup>92</sup> Disruptive innovation è l'equivalente inglese di innovazione radicale, termine introdotto da Christensen per definire un prodotto tecnologicamente non nuovo che nonostante ciò si afferma perché crea un mercato nuovo.

Infine, Shaughnessy in un altro post pubblicato sul sito di Forbes<sup>93</sup>, muove una terza pesantissima critica nei confronti di tutto il metodo che sta dietro all’Innovation premium, tanto da definire l’intera classifica del 2012:

*“a rather creaky way of measuring innovation” (Shaughnessy, 2012).*

È cioè un modo piuttosto “traballante, cigolante, stridente” di misurare l’innovazione. L’Autore arriva a questa affermazione piuttosto forte partendo dal caso di Salesforce.com, azienda che nella graduatoria pubblicata a Settembre 2012 si è classificata al primo posto assoluto (era al primo posto anche nel 2010 per lasciando alle spalle, citando l’esempio di Shaughnessy, realtà come Amazon che ha “letteralmente distrutto” l’editoria tradizionale con il suo modello di business e sta pian piano conquistando importanti quote di mercato anche nel mondo dei tablet; Shaughnessy si chiede come possa dunque un’azienda che, nel giro di 12 mesi, in termini di innovazione di buono ha fatto solo l’acquire due aziende (Radian 6 e Buddy Media<sup>94</sup>), vincere, a detta sua, “il titolo mondiale dei Supermassimi”. Per questo motivo, l’Autore confessa di non aver capito se l’Innovation Premium sia un mero parametro, per quanto sia complicato, o voglia semplicemente rappresentare un’azienda più innovativa rispetto alle altre.

Senza dubbio nella prima edizione della graduatoria di Forbes era il valore di mercato dell’azienda il giudice supremo al fine di valutare chi fosse innovativo e chi no dal momento che non esistevano precedenti storici mentre, nella seconda pubblicazione nel 2012, può crescere il dubbio che, specie rimandando al caso Salesforce.com-Amazon, la tesi portata avanti da Christensen e al. sull’Innovation premium fosse non del tutto corretta.

---

<sup>93</sup> Shaughnessy H. (15/10/2012), “The World’s Most Innovative Company? I Doubt It”, forbes.com

<sup>94</sup> Ora le due aziende formano il marketing cloud di Salesforce (radian6.com)

## 2.3 La “The Most Innovative Companies” di Bloomberg BusinessWeek

La graduatoria stilata da Bloomberg BusinessWeek è, come si potrà evincere nelle pagine successive, molto diversa da quella studiata nel paragrafo precedente. Difatti dallo studio che si porterà come esempio si potrà constatare che a differire, oltre ai risultati ottenuti in termine di graduatoria, è la metodologia con la quale viene stilata. A partire dal libro di Christensen “The Innovator’s DNA”, si tenterà di fare un’analisi comparata delle due differenti metodologie di classificazione, per cercare di capire quale delle due è maggiormente coerente con la realtà dei fatti. Dal 2010 in poi BusinessWeek pubblica la sua rivista in collaborazione con Bloomberg.

### 2.3.1 La Metodologia di analisi usata da BusinessWeek

Nel 2005, BusinessWeek, una tra le più famose riviste economico-finanziarie statunitensi che esce in edicola con cadenza settimanale, iniziò a creare annualmente una lista contenente le 100 aziende più innovative di tutto il mondo: tale classificazione fu svolta fino al 2010, ma si è deciso ugualmente di procedere con la sua analisi al fine di una migliore comprensione delle differenze tra i metodi standard e quello maggiormente innovativo proposto da Forbes.

La metodologia che sta alla base della classifica di BW<sup>95</sup>, già dopo una prima sommaria analisi, risulta essere diametralmente opposta a quella utilizzata da Forbes. Infatti, in questo caso la rivista si è basata su dei sondaggi annuali che la Boston Consulting Group (BCG) somministra a top manager che votano le aziende. Per rendere più chiaro come BCG e BW abbiano stilato le classifiche in passato, si è deciso di prendere in esame l’anno 2008 portando anche in rassegna la suddivisione per regione geografica dei voti fatti.

Per creare la classifica delle migliori aziende innovative dell’anno 2008, la Rivista si è avvalsa ancora dell’aiuto della BCG, nota società di consulenza statunitense, la quale ha chiesto ai manager delle aziende, da loro considerate le più pioneristiche, di esprimere

---

<sup>95</sup> BW: abbreviazione di BusinessWeek

la loro preferenza attraverso un voto. A partire da quel specifico momento economico (si ricorda infatti che trattasi del periodo pre-crisi), BusinessWeek ha stilato la graduatoria partendo dalla ponderazione di tre misure finanziarie, alle quali va sommata i risultati della votazione:

1. Voti derivanti dal sondaggio fatto dalla BCG alle aziende da questa selezionata: pesavano per un 80% sul punteggio totale;
2. Proventi derivanti dai titoli azionari: 10% del punteggio totale, considerato il triennio fiscale 2004-2007;
3. Reddito degli ultimi triennio: 5% del punteggio totale. Il reddito considerato è quello ante interessi e imposte del triennio fiscale 2004-2007;
4. Tasso di crescita: 5% del punteggio totale.

Tale analisi è stata svolta, come già detto precedentemente, in collaborazione con due specifiche divisioni del Boston Consulting Group: “Innovation practice” e “ValueScience”; i dati finanziari utilizzati per determinare le tre metriche sono stati forniti da Reuters, Compustat e Bloomberg.

Come si può chiaramente evincere dalla ponderazione appena presentata, il parametro che incide in maniera lapalissiana e preponderante è senza dubbio quello derivante dai voti ricevuti a partire dall’inchiesta fatta dalla BCG presso alcune aziende da loro accuratamente selezionate. Infatti nel caso specifico del 2008, Boston Consulting Group inviò elettronicamente un sondaggio di 17 domande alle più grandi 2.500 aziende a livello mondiale per valore di mercato (capitalizzazione in borsa): a questo questionario risposero più di 2.950 top manager delle diverse aziende interpellate, segnando il maggior tasso di adesione mai registrato; BCG inoltre lo inviò pure ai lettori di BusinessWeek classificabili come “senior manager” e anche ai membri del “BusinessWeek Market Advisory Board”. La partecipazione a tale inchiesta era volontaria ed anonima, e i voti dati a se stessi (alla società presso cui lavoravano) venivano automaticamente eliminati. A mero titolo esemplificativo, nella tabella 2.3 si riportano i voti dati da coloro che hanno risposto al sondaggio, divisi per regione geografica, mentre nella figura 2.2 si riporta la classifica finale delle top 20.

Tabella 2.3: Sondaggio di BCG per BusinessWeek nel 2008 – divisione per regione geografica

THE 2008 BW WORLD'S MOST INNOVATIVE COMPANIES BY REGION					
Voti Asia		Voti Europa		Voti Nord America	
1°	Apple	1°	Apple	1°	Apple
2°	Google	2°	Google	2°	Google
3°	Toyota Motor	3°	Toyota Motor	3°	Toyota Motor
4°	Tata Group	4°	Microsoft	4°	General Electric
5°	Nintendo	5°	Nintendo	5°	Procter & Gamble
6°	Nokia	6°	General Electric	6°	Microsoft Corp.
7°	General Electric	7°	Amazon.com	7°	Nintendo
8°	Reliance Industries	8°	Tata Group	8°	Research In Motion
9°	Microsoft	9°	Nokia	9°	Disney
10°	Sony	10°	Procter & Gamble	10°	IBM
11°	Samsung Electronics	11°	BMW	11°	General Motors
12°	IBM	12°	Sony	12°	Amazon.com
13°	Hewlett-Packard	13°	IBM	13°	Tata Group
14°	Procter & Gamble	14°	Audi	14°	Honda Motor
15°	3M	15°	Hewlett-Packard	15°	Sony
16°	Goldman Sachs Group	16°	Boeing	16°	Target
17°	Honda Motor	17°	Goldman Sachs Group	17°	Hewlett-Packard
18°	McDonald's	18°	Fiat	18°	Boeing
19°	BMW	19°	Facebook	19°	BMW
20°	Facebook	20°	3M	20°	Wal-Mart Stores

Fonte: Rielaborazione propria a partire da [businessweek.com](http://businessweek.com)

Figura 2.2: Most Innovative Companies secondo BusinessWeek – anno 2008

Rank	Company	HQ Country	HQ Continent	Revenue Growth 2004-07*(in %)	Margin Growth 2004-07*(in %)	Stock Returns 2004-07**(in %)	Most Known for its Innovative...(% who think so)
1	Apple	USA	North America	47	69	83	Products (52%)
2	Google	USA	North America	73	5	53	Customer Experience (26%)
3	Toyota Motor	Japan	Asia	12	1	15	Processes (36%)
4	General Electric	USA	North America	9	1	3	Processes (43%)
5	Microsoft	USA	North America	16	8	12	Products (26%)
6	Tata Group	India	Asia	NA	NA	NA	Products (58%)
7	Nintendo	Japan	Asia	37	4	77	Products (63%)
8	Procter & Gamble	USA	North America	16	4	12	Processes (30%)
9	Sony	Japan	Asia	8	13	17	Products (56%)
10	Nokia	Finland	Europe	20	2	35	Products (36%)
11	Amazon.com	USA	North America	29	-11	28	Customer Experience (33%)
12	IBM	USA	North America	1	11	4	Processes (31%)
13	Research In Motion	Canada	North America	56	-1	51	Products (37%)
14	BMW	Germany	Europe	6	-5	11	Customer Experience (40%)
15	Hewlett-Packard	USA	North America	10	17	35	Processes, Business Models, and Customer Experience (27%)
16	Honda Motor	Japan	Asia	12	6	14	Products (40%)
17	Walt Disney	USA	North America	6	14	7	Customer Experience (63%)
18	General Motors	USA	North America	-2	-98	-11	Products (55%)
19	Reliance Industries	India	Asia	31	-7	94	Business Models (31%)
20	Boeing	USA	North America	9	32	21	Products (63%)

Fonte: [businessweek.com](http://businessweek.com)

### 2.3.2 Analisi comparativa 2005-2009: BusinessWeek e Forbes a confronto

Christensen, nel suo libro “The Innovator’s DNA”, presenta uno studio quinquennale (2005-2009) in cui compara un ranking stilato da BusinessWeek delle 25 aziende più innovative sulla base della metodologia appena presentata, e un’ipotetica classifica fatta sulla base dell’Innovation Premium partendo dalle top 25 identificate da BW; il ranking relativo alla metodologia seguita da quest’ultima fa riferimento alla media delle graduatorie del quinquennio 2005-2009.

*Tabella 2.4: Raffronto BusinessWeek e BusinessWeek con Innovation Premium (2005-2009)*

Ranking medio BusinessWeek			Ranking medio BusinessWeek con Innovation Premium			Delta due classifiche
Pos.	Azienda	Settore	Pos.	Azienda	Innovation Premium	Δ in posizioni
1°	Apple	ICT	1°	Amazon	57,0%	+10
2°	Google	ICT	2°	Apple	52,0%	-1
3°	Microsoft	ICT	3°	Google	49,0%	-1
4°	Toyota	Automotive	4°	P&G	35,0%	+2
5°	General Electric	Automotive	4°	Starbucks	35,0%	+14
6°	P&G	Household	6°	Microsoft	29,0%	-3
7°	IBM	ICT	7°	Nintendo	26,0%	+10
8°	Nokia	ICT	8°	RIM	20,0%	+7
9°	Sony	ICT	9°	Cisco	19,0%	+13
10°	3M	Conglomerata	9°	Hewlett-Packard	19,0%	+7
11°	Amazon	ECommerce	11°	3M	18,0%	-1
12°	Samsung	ICT	12°	General Electric	10,0%	-7
13°	BMW	Automotive	13°	IBM	8,0%	-6
14°	Honda	Automotive	14°	Southwest	7,0%	+11
15°	RIM	ICT	14°	eBay	7,0%	+9
16°	Hewlett-Packard	ICT	14°	Target	7,0%	+5
17°	Nintendo	Elettronica	17°	Walmart	5,0%	+7
18°	Starbucks	Beverages	18°	Intel	4,0%	+2
19°	Target	Retail	18°	Dell	4,0%	+3
20°	Intel	ICT	20°	Nokia	-16,0%	-12
21°	Dell	ICT	21°	BMW	-26,0%	-8
22°	Cisco	ICT	21°	Toyota	-26,0%	-17
23°	eBay	ECommerce	23°	Honda	-27,0%	-9
24°	Walmart	Retail	24°	Sony	-28,0%	-15
25°	Southwest	Aeromotive	25°	Samsung	-29,0%	-13

Fonte: adattamento da “Innovator’s DNA”, Dyer, Gregersen e Christensen, HBR Press

Nella tabella 2.4 si è riportato il raffronto tra le due e, come si potrà vedere, le differenze sono indicative già dopo una prima sommaria lettura. Si può subito vedere che, nei 5 anni presi in esame, nelle prime due posizioni si trovano aziende molto popolari come Apple e Google, e che effettivamente in quegli anni hanno fatto dell'innovazione (sia di prodotto che di processo) un aspetto centrale della loro strategia aziendale (basti pensare ai lanci dell'iPhone e iPad e del sistema Android); quello però che lascia abbastanza perplessi è il fatto che siano presenti aziende, come citato dagli Autori, del calibro ad esempio di Sony, Toyota e BMW che probabilmente non meritino del tutto la presenza in questa lista: la risposta che Christensen e il suo team si danno è che la lista di BusinessWeek sia:

*“a popularity contest based on past performance” (Christensen et al., 2011)*

una graduatoria basata esclusivamente sulla popolarità dovuta alle performance del passato (in questo caso si parla di azioni fatte precedentemente al 2005). È dunque per questo motivo che non accettano la metodologia proposta da BCG e BusinessWeek proponendo a tal proposito l'Innovation Premium.

E, infatti, a partire dai risultati ottenuti dalla media delle classifiche di BW del periodo 2005-2009, gli Autori vi applicarono l'Innovation Premium da loro studiato per dimostrare l'inefficacia del primo metodo a scapito del proprio. Ciò che Christensen ottenne da questo studio conferma quanto da lui e dal suo team ipotizzato, e cioè che la loro analisi rivela un ranking differente ponendo, ad esempio, Amazon al primo posto con un'Innovation Premium medio del 57% nel corso dei 5 anni presi in esame, Apple al secondo e Google: eccezion fatta per Amazon, in tal caso non ci si discosta molto da BusinessWeek. In realtà, la differenza maggiore è riscontrabile nelle ultime 5 in classifica che presentano tutte un valore percentuale addirittura negativo, nell'ordine BMW (-26%), Toyota (-26%), Honda (-27%), Sony (-28%) e infine Samsung (-29%): questo valore al di sotto dello zero significa, riprendendo quanto detto nel paragrafo precedente, che gli investitori non credono in crescite future derivanti da nuovi prodotti/processi innovativi, anzi sono preoccupati dal fatto che queste possano generare nessun profitto futuro. È il caso infatti di Sony che storicamente ha prodotto innovazioni nel settore dell'elettronica di consumo (con in primis la PlayStation) e per tal ragione è al 9° posto della classifica di BW, dato che si poggia sui voti dei manager e dunque sul

fatto che certe aziende siano più popolari di altre ma, dato che gli investitori non vedono in questa azienda grosse prospettive future innovative, in quella adattata con l’Innovation Premium è addirittura al penultimo posto.

Esiste al contrario, un caso opposto a quello di Sony, e trattasi del competitor Nintendo. L’Azienda giapponese, al 17° posto nella classifica di BW, è invece al 7° posto nell’altra presentando un valore pari al 26%: è facile dunque immaginare che, al contrario di Sony, in Nintendo si nutra maggiore fiducia che le ottime performance del passato (dovute soprattutto all’introduzione nel mercato della Wii), possano ripetersi pure nel futuro.

Infine, un ultimo aspetto che emerge è che le aziende del settore automotive presentino tutte una percentuale negativa, eccezion fatta per General Electric (che comunque perde 7 posizioni nella classifica con l’Innovation Premium), collocandosi dunque nel fondo della lista, mentre guardando la classifica originaria sono tutte posizionate tra le prime quindici. Questa situazione può essere spiegata dal fatto che potrebbero affrontare delle sfide competitive tanto “impegnative” da non poter generare nessun profitto dall’innovazione: questa competizione ferrea può essere spiegata sia dalla presenza dei competitor già esistenti sia dei nuovi che stanno entrando nel mercato, come ad esempio le marche che forniscono macchine ibride o elettriche come Tesla e Coda.

Alla fine del 2009 Bloomberg, nota azienda software che si occupa principalmente di notizie finanziarie, rilevò la rivista Americana e dal 2010 è stato deciso di non pubblicare più questa classifica; per tal motivo ai fini di questo lavoro, questo paragrafo è stato utile per capire le differenze tra un metodo di valutazione “tradizionale” come quello usato nel passato da BW, ed uno invece più “innovativo” come quello proposto nel libro “Innovator’s DNA”.

## 2.4 Le “50 Disruptive Companies” del MIT Technology Review

Dopo aver analizzato le graduatorie di Forbes e BusinessWeek, ora verrà presentata la “50 Disruptive Companies”, lista delle 50 aziende che si sono contraddistinte per aver attuato una “disruptive innovation”, stilata dalla MIT Technology Review, rivista fondata nel College statunitense MIT di Boston nel 1899 che ha da sempre basato le sue riviste su argomenti prettamente tecnologici, focalizzandosi anche sugli innovatori più emergenti al mondo. Proprio per questo motivo, la Rivista pubblica con cadenza annuale tre differenti classifiche connesse al mondo dell’innovazione:

- La “10 Breakthrough Technologies”: in questa classifica sono presenti le 10 più importanti “milestones” tecnologiche raggiunte durante i 12 mesi precedenti, selezionando le tecnologie che potrebbero avere un grande impatto negli anni avvenire, cambiamenti atti a cambiare potenzialmente il mondo;
- La “35 Under 35 Innovators”: in questo caso vengono selezionato i 35 migliori innovatori di età inferiore ai 35 anni. Dopo un processo di candidatura, la selezione e la scelta viene fatta da un pool di giudici (esperti di diversi settori) che valutano i candidati scegliendo i migliori 35;
- La “50 Disruptive Companies”: la ultima nata delle graduatorie stilate dal MIT Technology Review (la prima risale al 2011), racchiude le 50 aziende che, secondo gli esperti interpellati per crearla, nel corso del precedente anno si sono contraddistinte per azioni innovative;

Al fine di questo progetto, si procederà ad analizzare maggiormente nel dettaglio quest’ultima classifica, senza comunque dimenticare che anche le altre sono molto interessanti: in particolar modo, a parer di chi scrive, lo è senza dubbio la prima, in quanto descrive le tecnologie che in breve tempo potrebbero rivoluzionare radicalmente il mondo a causa dell’entrata nel mercato di prodotti e servizi che potrebbero essere basati proprio su queste. Purtroppo c’è da sottolineare il fatto che questa non è una classifica basata su parametri specifici che seleziona la migliore e successivamente le altre, ma presenta semplicemente un elenco, in ordine alfabetico, delle 50 aziende che il pool di esperti chiamati dalla Rivista ha selezionato; queste società possiedono tutte una caratteristica in comune, e cioè quella che stanno rivoluzionando i settori tecnologici, leader in mercati che stanno crescendo d’importanza, o attori-protagonisti nella

creazione di mercati completamente nuovi. Sarà dunque più corretto parlare, in questo caso specifico, invece che di classifica, di *lista delle 50 aziende maggiormente innovative*.

#### 2.4.1 La metodologia utilizzata dal MIT Technology Review

La Rivista, al contrario di quanto visto nelle precedenti liste studiate, per stilare la lista che a breve verrà presentata, non usa una specifica metodologia basata su modelli, parametri, sondaggi, ecc...; per selezionare le aziende facenti parte di questa graduatoria, la valutazione è puramente soggettiva, in quanto sono gli Editori della Rivista a compilare la lista ponendosi una semplice domanda: che caratteristiche possiede una “disruptive company”? Una qualsiasi impresa può essere considerata tale solo quando con le sue innovazioni, di qualsiasi tipo esse siano, costringano altre aziende ad alterare i propri percorsi strategici.

A tal motivo, le persone giudicanti cercano aziende che, nel corso del precedente anno, abbiano dimostrato di possedere una tecnologia, per così dire, “originale”, immettendola nel mercato su larga scala e che abbiano chiaramente influenzato i loro competitors. Le 50 aziende dunque rappresentano, a loro modo di vedere, il loro migliore giudizio sulle innovazioni commerciali che con più probabilità potrebbero cambiare le vite nel mondo.

Ovviamente, una prima critica che sembra subito correre muovere, è che il fatto che tale lista poggia esclusivamente su opinioni soggettivi rendendo poco credibile l’efficacia valutativa. Infatti, senza nessun parametro oggettivo, appare difficile paragonare questa lista con altre che al contrario considerano unicamente, o almeno in parte, elementi quantitativi al fine di redigere una lista; in effetti, entrambi i precedenti casi presi in esame, erano presenti parametri valutativi oggettivi: BusinessWeek, nonostante desse maggior peso ai sondaggi fatti tra i manager, assegnava un peso del 20% a tre differenti parametri economici, mentre l’Innovation Premium è di per sé una criterio di giudizio oggettivo.

Nonostante ciò, la metodologia proposta dal MIT è interessante in quanto, nella pagina web dove è possibile ritrovare la lista, è possibile suddividere le 50 aziende in base al settore in cui operano e alla loro tipologia (private o pubbliche, cioè quotate in borsa).

### 2.4.2 Analisi comparata 2011-2012

Dopo aver esplicitato, seppur brevemente, la metodologia utilizzata dalla MIT Technology Review, adesso si proporrà un'analisi differente rispetto a quelle svolte per Forbes e BusinessWeek. Infatti, dato che non possiamo identificare un ordine nelle 50 aziende presentate senza poter dunque estrarre le migliori 20, si è deciso di adottare questo approccio che verrà presentato qui di seguito: si procederà con un'analisi incrociata delle due liste pubblicate nel 2011 e nel 2012, riportando (v. tabella 2.5) solo quelle aziende che compaiono in entrambe<sup>96</sup>. Si è deciso di utilizzare questo approccio per due motivi abbastanza semplici: in primis perché riportare due tabelle con una lista di 50 aziende sarebbero state eccessivamente lunghe e in secondo luogo perché, così facendo, si semplifica notevolmente l'analisi al momento della lettura proponendone una, unica e riassuntiva.

*Tabella 2.5: Aziende presenti nelle liste 2011 e 2012 delle "50 disruptive companies" del MIT*

<b>Aziende presenti nella lista "50 Disruptive Companies" della MIT Technology Review 2011-2012</b>			
<b>Azienda</b>	<b>Stato</b>	<b>Settore</b>	<b>Tipologia</b>
Apple	USA	Computing	Public Company
Applied Materials	USA	Elettronica	Public Company
ARM Holdings	Regno Unito	Computing	Public Company
Cellular Dynamics International	USA	Medico-farmaceutico	Private Company
Competence Genomics	USA	Medico-farmaceutico	Public Company
Facebook	USA	Web & Digital Media	Public Company
First Solar	USA	Energetico	Public Company
Goldwind Science and Technology	Cina	Energetico	Public Company
Google	USA	Web & Digital Media	Public Company
IBM	USA	Computing	Public Company
Life Technologies	USA	Medico-farmaceutico	Public Company
Roche	Svizzera	Medico-farmaceutico	Public Company
Siemens	Germania	Energetico	Public Company
SpaceX	USA	Trasporti	Private Company
Square	USA	Computing	Private Company
Suntech	Cina	Energetico	Public Company
Twitter	USA	Web & Digital Media	Public Company
Zynga	USA	Web & Digital Media	Public Company

Fonte: Elaborazione propria a partire dalla MIT Technology Review

<sup>96</sup> Per vedere le due liste complete si rimanda a:

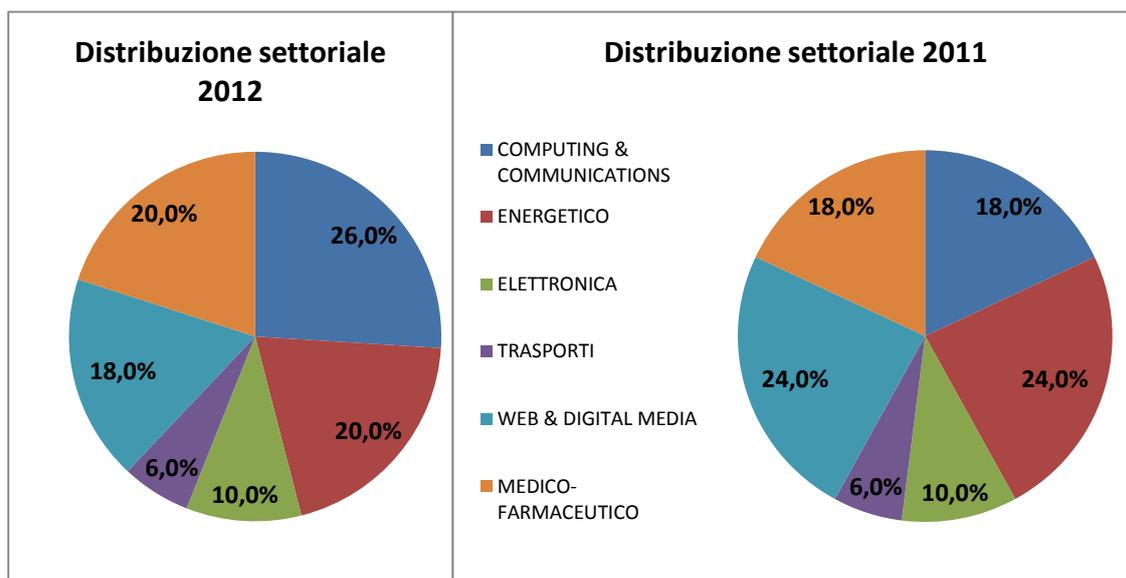
- anno 2012: [www2.technologyreview.com/tr50/2012](http://www2.technologyreview.com/tr50/2012)
- anno 2011: [www2.technologyreview.com/tr50/2011](http://www2.technologyreview.com/tr50/2011)

Le 18 aziende riportate nella tabella soprastante sono dunque quelle che nel corso del biennio 2011-12 hanno proseguito con un processo di innovazione tale che, per gli esperti chiamati in causa per selezionarle, le hanno prima scelte nel primo anno per poi confermarle nell'anno successivo. Da questo studio, nonostante non sia incompleto a causa della mancanza di dati fondamentali, si possono comunque trarre alcune interessanti considerazioni:

- Il 36% delle aziende presenti nella lista del 2011, lo sono anche in quella pubblicata nel 2012;
- Il 72% sono imprese con sede negli Stati Uniti d'America (13 su 18), dato che riflette una tendenza già riscontrata anche nelle altre classifiche finora studiate: possiamo dunque affermare che gli USA, in particolar modo l'area della California (San Francisco e la Silicon Valley in primis), rappresenta un importantissimo polo innovativo, dove è possibile trovare aziende di differenti settori che innovano con una certa continuità;
- In terzo luogo, è evidente che i settori d'appartenenza rappresentati sono sempre gli stessi di quelli già studiati nei casi precedenti: infatti il settore medico-farmaceutico, energetico, web e computing (quest'ultimi due uniti corrispondono al settore ICT dei precedenti studi) dominano la scena in maniera incontrastata. Ciò sta dunque a sottolineare dove sono concentrati maggiormente gli sforzi, economici e tecnologici, nel campo dell'innovazione: 8 di loro sono aziende che hanno a fare con il settore internet e delle telecomunicazioni, mentre sono 4 le aziende del reparto energetico e altrettante si occupano di medicina. Quanto appena evidenziato rispecchia anche quanto si può evincere dai due grafici a torta presenti qui di seguito (v. figura 2.3), dove sono state rappresentate le distribuzioni settoriali nei due anni di tutte e 50 le aziende presenti nella lista: il settore web & communication è quello che risulta maggiormente rappresentato in entrambi gli anni (oltre il 40%), seguito da quello farmaceutico ed energetico che oscillano su valori percentuali tra il 18 e il 24%; gli altri settori (trasporti ed elettronica) rappresentano, infine, decisamente una piccola minoranza.
- Infine, ciò che differenzia maggiormente questa analisi dalle precedenti è, come già anticipato precedentemente, le aziende portate in esame si possono

distinguere in base al fatto che siano pubbliche – cioè abbiano il loro capitale societario quotato in un mercato azionario – o private, nel senso che la loro proprietà può comunque essere divisa in quote, senza però che queste vengono commercializzate sul mercato azionario attraverso un’OPA. Nella sintesi proposta, la quasi totalità delle aziende presenti sono quotate in borsa: parliamo dunque di aziende di grandi dimensioni tali da poter avere una capitalizzazione in borsa. Quello che invece è molto interessante è che questo dato si discosta molto dall’analisi fatta su tutte le 50 aziende prese in un singolo anno: infatti, prendendo ad esempio la lista del 2011, il 60% di queste erano private e il 40% pubbliche, mentre l’anno dopo le percentuali si sono più o meno capovolte, mentre tra le 18 aziende che sono presenti entrambi gli anni, 16 di loro sono pubbliche.

*Figura 2.3: Distribuzione settoriale nel 2011 e 2012 delle “50 Disruptive Companies”*



Fonte: Elaborazione propria a partire dalla MIT Technology Review

A conclusione dell’analisi di questa particolare lista di aziende, pare opportuno sottolineare che le 18 aziende, presentate nella tabella 2.5, sono realtà che, con ogni probabilità, hanno perseguito un processo innovativo (di prodotto/servizio o di tecnologia) nel corso dei 24 mesi presi in esame. A questa affermazione non è però possibile dare assoluta conferma dato che non si possiedono dei dati quantitativi in

merito ma è possibile solo avvalersi di valutazioni soggettive del team di esperti convocato per stilare queste due liste. Non è dunque possibile stabilire quanto questa analisi sia efficace, sia dal punto di vista dei risultati economici che dell'effettiva innovazione dei processi o dei prodotti delle suddette aziende.

## 2.5 La “The World’s 50 Most Innovative Companies” di Fast Company

Fast Company, fondata nel 1995 da due ex editori dell'Harvard Business Review, è un magazine statunitense che principalmente si focalizza sulla cosiddetta “ethonomics” (economia etica), sulla leadership, sul design e sull'innovazione in ambito prettamente tecnologico. La rivista è oltretutto conosciuta sul web grazie al suo sito e alle tre differenti sezioni in esso presente:

- *Co.Design*: è la sezione del sito che si occupa di scoprire le nuove tendenze in tema di design a partire dai prodotti elettronici, a quelli di consumo;
- *Co.Exist*: in questa sezione si possono scoprire tutte le ultime idee e innovazioni nei settori dei trasporti, energetico, alimentare, medico e dell'educazione;
- *Co.Create*: questa è invece la sezione più creativa delle tre, in quanto infatti il suo fine ultimo è quello di esplorare la creatività nel mondo dell'entertainment e tech riportando campagne pubblicitarie, apps derivanti dall'ispirazione di alcuni dei più importanti creativi al mondo<sup>97</sup>.

Quello che maggiormente interessa, ai fini di questa analisi, è la pubblicazione a partire dal 2009 di una classifica delle 50 aziende mondiali più innovative. Come per la rivista MIT Technology Review, anche in questa classifica non viene utilizzata alcuna metodologia quantitativa al momento della sua redazione (al contrario invece di quanto avviene in Forbes e in parte su BusinessWeek); ciò nonostante è ugualmente interessante in quanto, come vedremo successivamente, nonostante sia estremamente

---

<sup>97</sup> Le sezioni di Fast Company *Co.Design*, *Co.Exist* e *Co.Create* sono rispettivamente rintracciabili alle pagine web [fastcodesign.com](http://fastcodesign.com), [fastcoexist.com](http://fastcoexist.com) e [fastcocreate.com](http://fastcocreate.com)

soggettiva, varia d’anno in anno proponendo spesso nuove realtà aziendali a molti sconosciute.

### 2.5.1 Analisi del Triennio 2010-2012 del Ranking della Fast Company

Dopo aver passato in rassegna una rapida introduzione sulla Rivista e sulla particolare graduatoria stilata da Fast Company, qui di seguito si porteranno in esame le 20 migliori aziende presenti nella “The World’s 50 Most Innovative Companies” degli anni 2010, 2011 e 2012: per ognuna di queste saranno verranno riportate, oltre alla posizione occupata da ognuna delle 20 migliori imprese, anche la nazione dove è presente l’Headquarters, il settore principale in cui opera, e anche la posizione occupata dalla stessa negli anni precedenti, in modo tale da capire se questa ha proseguito in un processo innovativo e quali di queste sono invece delle nuove protagoniste.

*Tabella 2.6: Ranking 2010 aziende più innovative secondo Fast Company – selezione Top 20*

<b>"The World's Most Innovative Companies 2010" - Top 20</b>				
<b>Posizione</b>	<b>Azienda</b>	<b>Sede HQ</b>	<b>Settore</b>	<b>Posizione nel 2009</b>
1°	Facebook	USA	Social Media	15°
2°	Amazon	USA	eCommerce	9°
3°	Apple	USA	ICT	4°
4°	Google	USA	ICT	2°
5°	Huawei	Cina	ICT	-
6°	First Solar	USA	Energetico	18°
7°	Pacific Gas & Electric Company (PG&E)	USA	Energetico	-
8°	Novartis	Svizzera	Farmaceutico	-
9°	Walmart	USA	Retail	33°
10°	Hewlett-Packard	USA	ICT	12°
11°	Hulu	USA	Web TV	3°
12°	Netflix	USA	Web TV	-
13°	Nike	USA	Abbigliamento	27°
14°	Intel	USA	ICT	6°
15°	Spotify	USA	Social Media	-
16°	BYD	Cina	Automotive	45°
17°	Cisco Systems	USA	ICT	5°
18°	IBM	USA	ICT	19°
19°	General Electrics	USA	Automotive	11°
20°	Disney	USA	TV	22°

Fonte: Elaborazione propria a partire da Fast Company 2009 e 2010

*Tabella 2.7: Ranking 2011 aziende più innovative secondo Fast Company – selezione Top 20*

<b>"The World's Most Innovative Companies 2011" - Top 20</b>					
<b>Posizione</b>	<b>Azienda</b>	<b>Sede HQ</b>	<b>Settore</b>	<b>Posizione nel 2010</b>	<b>Posizione nel 2009</b>
1°	Apple	USA	ICT	3°	4°
2°	Twitter	USA	Social Media	50°	-
3°	Facebook	USA	Social Media	1°	15°
4°	Nissan		Automotive	-	-
5°	Groupon	USA	eCommerce	-	-
6°	Google	USA	ICT	4°	2°
7°	Dawning Information Industry	Cina	ICT Manufacturing	-	-
8°	Netflix	USA	Web TV	12°	-
9°	Zynga	USA	Web Game	-	-
10°	Epocrates	USA	ICT - Medico-Farmaceutico	-	-
11°	Trader Joe's	USA	Alimentare	-	-
12°	ARM Holdings	Regno Unito	Semiconduttori	-	-
13°	Burberry	Regno Unito	Abbigliamento	-	-
14°	Kosaka Smelting and Refining	Giappone	Raffinazione	-	-
15°	Foursquare	USA	Social Media	-	-
16°	Espn	USA	TV	-	-
17°	Turner Sports	USA	TV	-	-
18°	Huawei	Cina	ICT	5°	-
19°	Intel	USA	ICT	14°	6°
20°	Syncardia	USA	Medico-Farmaceutico	-	-

Fonte: Elaborazione propria a partire da Fast Company 2009, 2010 e 2011

Tabella 2.8: Ranking 2012 aziende più innovative secondo Fast Company – selezione Top 20

<b>"The World's Most Innovative Companies 2012" - Top 20</b>						
Posizione	Azienda	Sede HQ	Settore	Posizione nel 2011	Posizione nel 2010	Posizione nel 2009
1°	Apple	USA	ICT	1°	3°	4°
2°	Facebook	USA	Social Media	3°	1°	15°
3°	Google	USA	ICT	6°	4°	2°
4°	Amazon	USA	eCommerce	27°	2°	9°
5°	Square	USA	ICT	-	-	-
6°	Twitter	USA	Social Media	2°	50°	-
7°	Occupy Movement	USA	Associazione	-	-	-
8°	Tencent	Cina	Web	-	-	-
9°	Life Technologies	USA	Genetica	-	-	-
10°	SolarCity	USA	Energetico	38°	-	-
11°	HBO	USA	Web TV	-	-	-
12°	Southern New Hampshire University	USA	Università	-	-	-
13°	Tesla Motors	USA	Automotive	-	-	-
14°	Patagonia	USA	Abbigliamento	-	-	-
15°	NFL	USA	Sport	-	-	-
16°	National Marrow Donor Program	USA	Medico-farmaceutico	-	-	-
17°	Greenbox	Cina	Abbigliamento	-	-	-
18°	Jawbone	USA	Accessori telefonia	-	-	-
19°	Airbnb	USA	Turismo	-	-	-
20°	72andSunny	USA	Advertising	-	-	-

Fonte: Elaborazione propria a partire da Fast Company 2009, 2010 e 2011

Le tabelle 2.6, 2.7 e 2.8 riportano, rispettivamente, le classifiche degli anni 2010, 2011 e 2012 delle migliori 20 aziende secondo la lista stilata da Fast Company. In ognuna di queste è stato anche deciso di inserire la posizione occupata da ogni singola azienda negli anni precedenti (partendo dal 2009) per valutare quante e quali imprese siano rimaste in graduatoria nel corso degli anni, le variazioni di queste nel corso dei 48 mesi in esame e, soprattutto, per determinare quali sono le nuove entrate e di conseguenza il tasso di rotazione delle partecipanti.

In primo luogo, ciò che si evince quasi subito la maggioranza di queste sono aziende impegnate nell'area digitale: infatti la scena è dominata da aziende ICT, da altre che si

occupano di Social Media (Facebook e Twitter ad esempio), di trasmettere programmi televisivi via internet attraverso un canone mensile (le Web TV come Netflix) o semplici imprese di eCommerce; questa preponderanza settoriale può essere dunque un sintomo dell'orientamento editoriale della Rivista, in quanto è decisamente rivolta, a parere di chi scrive, ad un target obiettivo ben delineato, che può essere rappresentato in maniera molto semplicistica da una persona di sesso maschile, compreso tra i 20 e i 45 anni ed appassionato di tutto ciò che è inerente al mondo della tecnologia e di innovazione in questo particolare campo. Per tale motivo, la classifica che viene stilata da Fast Company può risentire di questa influenza ed infatti, nei tre anni analizzati, al primo posto ritroviamo sempre un'azienda di questo settore (nel 2010 Facebook e nei 2 anni successivi Apple). Evidentemente, questo aspetto appena portato alla luce può avere delle conseguenze negative, in special modo se si pensa al fatto che questo orientamento può spingere gli addetti alla valutazione delle migliori aziende a distorcere i reali risultati o le stesse valutazioni per far portare alla luce una specifica tipologia di aziende o, ancora, che i valutatori siano eccessivamente specializzati su un settore tanto da poter valutare in maniera obiettiva solo alcune tralasciando, per esempio, aziende da loro sconosciute che potrebbero aver ottenuto dei risultati migliori.

Lo stesso discorso può essere fatto se si considera la regione geografica: in effetti, la Rivista è per lo più conosciuta Stati Uniti e per tal ragione è possibile che coloro che devono occuparsi di selezionare le imprese, possano dare una maggiore preferenza a realtà più vicine al lettore tipo, dunque ad imprese che questi può conoscere meglio.

Per tutte queste ragioni tale classifica di aziende innovative va presa con estrema cautela tenendo in considerazione i diversi aspetti appena spiegati.

Detto ciò, dall'analisi delle tre tabelle rappresentate, è possibile trarre le seguenti conclusioni:

- E' facilmente notabile la presenza, nel corso delle differenti classifiche, di alcune aziende che si sono mantenute nelle prime posizioni. Le tre che balzano maggiormente all'occhio sono Apple, Facebook e Google le quali si sono confermate ai vertici della classifica per ben 3 anni consecutivi. Senza dubbio trattasi di realtà che dall'innovazione han creato un loro vantaggio competitivo, però è opportuno ricordare che sono al contempo aziende tra le più famose al

mondo e dunque, questo risultato potrebbe essere influenzato da questa loro fama per la quale i redattori potrebbero aver posto queste imprese tra le prime per meri fini pubblicitari e di marketing.

- Oltre alle tre appena citate, Huawei, Intel e Netflix sono state tra le prime 20 nel 2010 e nel 2011 per poi uscirne l'anno dopo (non sono più presenti nemmeno considerando la classifica nel suo complesso. Un caso curioso invece è rappresentato dal sito eCommerce Amazon, che era al 2° posto nel 2010, per poi sparire dalle migliori 20 l'anno successivo ritornando al 4° posto nel 2012.
- Altro aspetto importante da tenere in considerazione è la concentrazione geografica delle aziende presenti: nel 2012 per, se si esclude la cinese Greenbox, la totalità delle prime 20 imprese sono statunitensi; e la situazione nei due anni precedenti non era molto diversa, dato che le aziende americane nel 2011 erano 14 e 17 nel 2010. Questo, dunque, può essere un ennesimo esempio di quanto già ampiamente spiegato precedentemente sul fatto che la rivista, seguita maggiormente negli USA, può aver scelto alcune aziende ad hoc per meri fini pubblicitari.
- Oltre a quanto già detto relativamente ai settori rappresentati, è interessante porre l'accento anche sul fatto che, nel 2012, sono state inserite tra le prime 20 aziende, alcune realtà davvero particolari e molto interessanti. Infatti, al 7° posto troviamo un'Associazione, la "Occupy Movement", un movimento di protesta internazionale contro l'ineguaglianza sociale ed economica, al 12° la "Southern New Hampshire University" che è un'Istituto Universitario di Manchester, nello stato del New Hampshire ed infine, al 15° posto, troviamo la National Football League (NFL). Per il resto, i settori maggiormente presenti sono quelli già incontrati nelle precedenti analisi (ICT, Energetico e Medico-farmaceutico).
- Infine, un fenomeno che si vuole portare alla luce analizzando contemporaneamente e nel dettaglio le tre classifiche è che esiste, a conferma di quanto detto precedentemente relativamente alle pochissime aziende presenti in tutti e tre gli anni, un elevato tasso di turnover, che si è verificato in particolar modo negli ultimi anni: infatti nel 2010 erano 5 le nuove aziende presenti all'anno prima, mentre nei due anni successivi la percentuale di turnover è stata del 65% nel 2011 e del 70% nel 2012. Questo dato può avere diverse

giustificazioni e vari significati: può essere frutto di una precisa scelta dell'Editore che ha voluto portare alla luce differenti aziende per differenti ragioni magari ampliando lo spettro di aziende considerate; può anche valere, in alcuni casi, una valenza più simbolica (basti pensare alla presenza delle sopraccitate Occupy Movement, NFL e di un College americano); infine può essere anche sintomatico del delicato e turbolento momento che l'economia mondiale sta attraversando, il quale potrebbe portare molte aziende a limitare investimenti in innovazione.

## 2.6 La “Top 100 Global Innovators” di Thomson Reuters

La Thomson Reuters è una società di consulenza canadese il cui core business è essere un “*global provider*” di informazioni indirizzate a tutte le aziende del mondo e anche a tutti i professionisti. Nel 2008, vi fu l'acquisizione della Thomson Corporation da parte del Gruppo Reuters.

Nel 2011, questa Società ha creato un report di notevole interesse e di elevato spessore qualitativo, in cui studiò i migliori 100 innovatori di tutto il mondo, proponendo una specifica analisi dal punto di vista geografico e settoriale al fine di identificare alcune “key-figures” che verranno di seguito riportate.

### 2.6.1 Metodologia “Top 100 Global Innovators”

La metodologia usata per determinare la “Top 100 Global Innovators”<sup>98</sup> è stata sviluppata e messa a punto da Thomson Reuters, mentre la stessa è stata approvata da alcune organizzazioni esterne.

Al fine di stilare questa lista, la Società ha utilizzato diversi indici tra cui il “*Thomson Reuters Derwent World Patents Index*®” (DWPI), database che contiene i brevetti provenienti dalle 44 principali autorità emittenti mondiali, il “*Derwent Patents Citations Index*™”, il “*Quadrilateral Patent Index*™” e il “*Thomson Innovation*®”, strumento

---

<sup>98</sup> AA.VV. (2011), “Thomson Reuters Top 100 Global Innovators. Honoring the World Leaders in Innovation: Findings and Methodology 2011”, Thomson Reuters, New York.

che mette insieme il tasso di copertura internazionale dei brevetti e le Proprietà Intellettuale (IP) dei maggiori settori. Inoltre, sono state svolte delle analisi comparative utilizzando la piattaforma “*Eikon*” di Thomson Reuters, l’unica fonte utilizzate per trasformare informazioni finanziarie in azioni.

La metodologia, che utilizza i 4 indici sopracitati, è basata su 4 pilastri “basilari”:

1. Success: il rapporto tra domande pubblicate (di brevetto) e brevetti concessi è indice di successo. Al fine di questa ricerca si guardano tutte le domande di brevetto e i relativi rilasci degli ultimi 3 anni;
2. Global: la protezione dei brevetti nel cosiddetto “Quadrilatero” (Ufficio brevetti cinese, europeo, giapponese e statunitense) è senza dubbio un indice di elevato valore aziendale relativamente a quell’innovazione. Il numero di brevetti presenti in questo quadrilatero viene calcolato a partire dal Thomson Reuters Quadrilateral Patent Index e serve per creare un valore che identifichi le società che danno un grande valore ai loro portafoglio-prodotti nei principali mercati mondiali (mercati che in questo caso specifico son rappresentati dal Quadrilatero);
3. Influence: l’impatto di un’invenzione può essere determinata anche cercando quante volte questa è stata, per così dire, “citata” da altre aziende nei loro prodotti. Per fare ciò, attraverso il database “Thomson Reuters Derwent Patents Citation Index”, vengono conteggiate le citazioni nel corso degli ultimi 5 anni, escludendo le auto-citazioni, e a questo valore viene dato un valore ponderato, rispetto alla misurazione complessiva, del 50%;
4. Volume: infine, vengono incluse nel calcolo tutte le aziende che hanno prodotto almeno 100 brevetti innovativi negli ultimi 3 anni: è quindi chiaro il focus di questa ricerca verso aziende che siano responsabilizzate dal dover generare una rappresentativa quantità di innovazioni. Un brevetto “innovativo” viene definito dalla Thomson Reuters come la prima pubblicazione in una richiesta di brevetto di una nuova tecnologia, processo produttivo, ecc.: nel DWPI questi son chiamati “*basic patents*”.

È dunque chiaro che, al fine di identificare le aziende innovative da quelle non, la Thomson Reuters basi le sue scelte su un concetto fondamentale attorno al quale, possiamo dirlo con assoluta certezza, ruotano tutte le differenze metriche impiegate: stiamo parlando del brevetto. È altresì evidente che correlare il concetto di innovazione con il brevetto è corretto dato che un'impresa, qualora scopra o immetta sul mercato qualcosa che prima non c'era, ha tutti gli interessi, economici, produttivi e anche legali, di proteggersi dalla competizione attraverso uno strumento che attesti sia l'originalità di quanto "creato", sia gli sforzi profusi (in termini di R&S) nello sviluppare tale idea, permettendo dunque all'azienda che ne possiede i diritti di avvantaggiarsi, rispetto ai competitor, grazie ad un evidente vantaggio competitivo che ne deriva.

### 2.6.2 Analisi Key Figures della "Top 100 Global Innovators"

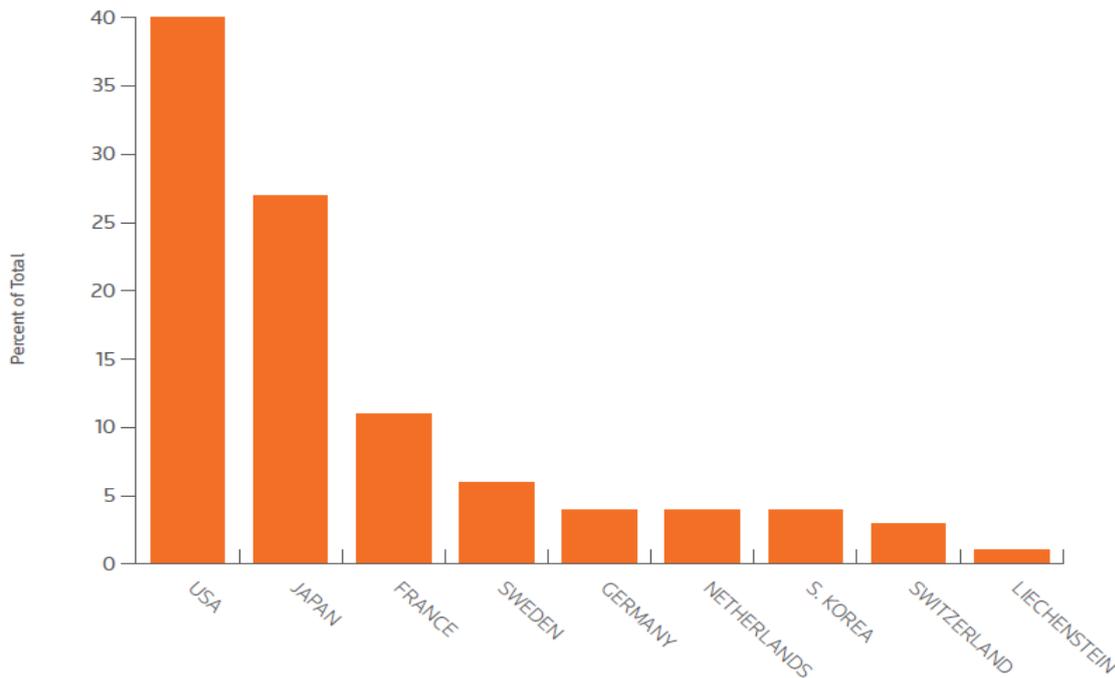
La lista dei migliori 100 innovatori a livello mondiale proposta dalla Thomson Reuters è "stilisticamente" simile a quella della rivista Fast Company, in quanto non propone nessuna classifica ordinata dalla migliore in termini assoluti, ma le 100 aziende qui presentate vengono messe tutte sullo stesso piano e vengono semplicemente ordinate dalla A alla Z.

Per gli stessi motivi già presentati precedentemente, alla volta di analizzare Fast Company, anche in questo caso si è deciso di non riportare la lista delle 100 aziende perché tale analisi sarebbe troppo lunga e sicuramente poco significativa dato che non è stato possibile rintracciare le liste stilate dalla stessa negli anni precedenti al 2011. Si è dunque deciso di adottare un altro approccio, ossia partendo dalle 100 aziende, rintracciabili sul report pubblicato dalla Società<sup>99</sup>, si è voluto portare alla luce la loro distribuzione geografica e settoriale e, infine, quelli che chiameremo le "Key Figures".

Nella sottostante figura 2.4 si riporta un istogramma in cui, in termini percentuali, si riportano le nazioni maggiormente rappresentate dalle top 100.

---

<sup>99</sup> AA.VV. (2012), "Top 100 Global Innovators. Honoring the world leaders in innovation - Findings and Methodology 2011", Thomas Reuters, pagg. 6-9.

*Figura 2.4: Distribuzione Geografica dei Top 100 Global Innovators 2011*

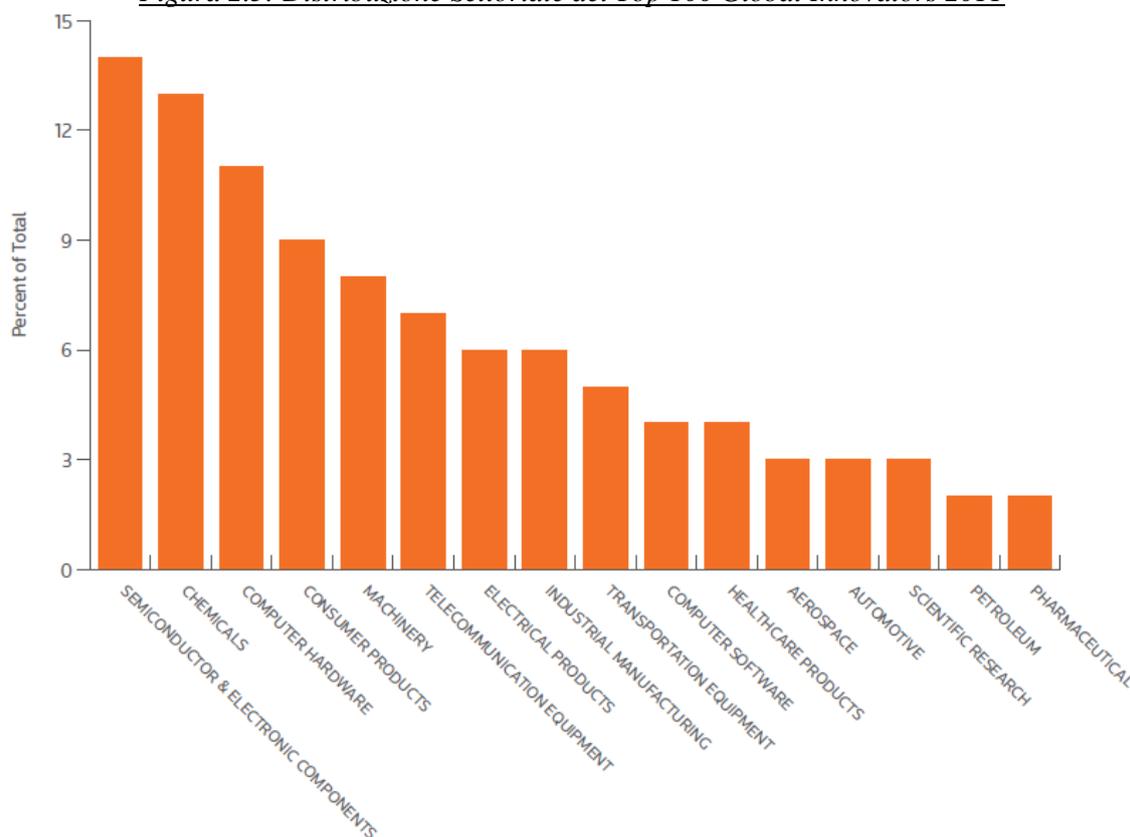
Fonte: “Top 100 Global Innovators 2011”, Thomson Reuters

Al primo posto tra i Paesi maggiormente rappresentati troviamo, come in tutte le precedenti classifiche prese in esame, gli Stati Uniti con il 40% (che equivale a dire che 40 imprese su 100 sono nordamericane); a seguire troviamo l’Asia e l’Europa con rispettivamente il 31% e il 29%: questo dato conferma quanto detto già in precedenza e relativamente alla gerarchia geografica, che vede in ogni classifica analizzata l’area Nordamericana domina la scena incontrastata, seguita sempre dalle altre due nello stesso ordine qui ritrovato.

In Asia, la scena viene dominata dal Giappone che difatti è al secondo posto assoluto in questa speciale graduatoria (le aziende nipponiche sono il 27% del totale), a testimonianza della solida base d’innovazione su cui si base l’industria del paese del sol levante; mentre l’altro paese asiatico presente nella lista è la Corea del Sud, con solo 4 aziende. Ciò che invece è importante sottolineare è, al contrario delle precedenti analisi, la totale assenza di aziende cinesi dalle migliori 100: questa non presenza può essere spiegato dal fatto che anche se la Cina sta dettando a tutto il mondo il ritmo dei brevetti in termini di volume (uno dei parametri chiave per stilare la lista visti in precedenza), la quantità di questi non è però associabile ad altre due metriche fondamentali, la qualità e l’influenza.

Al contrario di quanto visto per l'Asia, a rappresentare l'Europa c'è invece una maggior numero di nazioni, con ben 6 Paesi presenti in un ampio numero di settori, tra le quali non è presente l'Italia. È la Francia lo stato europeo leader nell'innovazione secondo dunque Thomson Reuters nel 2011: un aspetto interessante che si vuole portare alla luce è che, in questa lista, tutte le aziende del comparto della “ricerca scientifica” provengono dalla Francia (“IFP Energies Nouvelles”, “CNRS”, il “French National Center for Scientific Research” ed infine il “Commissariat à l'Énergie Atomique”). Infine, una sorpresa abbastanza curiosa è trovare un'azienda del Liechtenstein tra le 100 migliori aziende al mondo: la Hilti Corporation, azienda che produce prodotti di alta qualità per i professionisti del mercato delle costruzioni e delle ristrutturazioni, è una tra le più innovative imprese al mondo; nonostante abbia svariate sedi in tutto il mondo, questo Gruppo ha la sede centrale nel Principato probabilmente per ragioni prettamente fiscali.

*Figura 2.5: Distribuzione Settoriale dei Top 100 Global Innovators 2011*



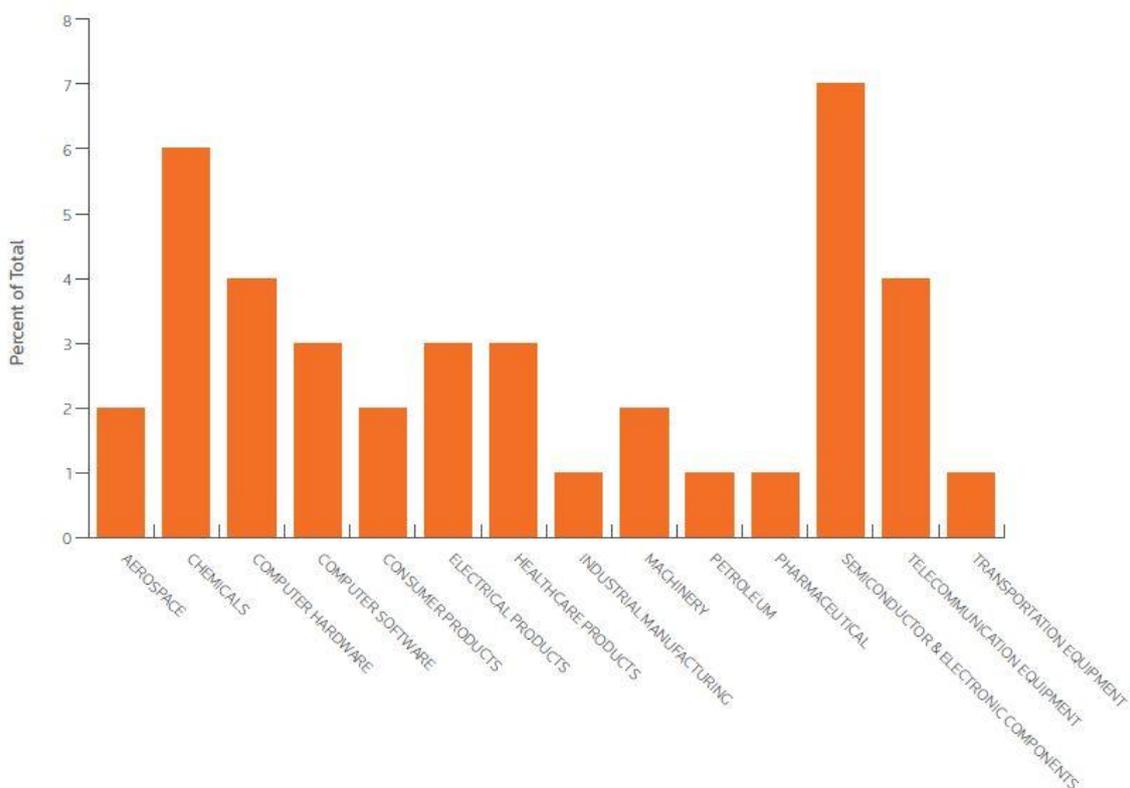
Fonte: “Top 100 Global Innovators 2011”, Thomson Reuters

Nella figura 2.5 invece, è stata riportata la distribuzione settoriale delle 100 aziende presentate dalla Società Americana. Ciò che si può subito notare è una evidente dispersione, dato che le 100 imprese sono rappresentate da ben 16 settori, con il settore dei semiconduttori a capo di questa sotto-classifica con il 14%: di queste quattordici aziende, ben il 50% è di origine nordamericana, le restanti sono giapponesi e delle Corea del Sud a rappresentare il continente asiatico (43%), mentre solo una è europea, e più precisamente svizzera.

A differenza di quanto visto nelle altre graduatorie studiate fino ad ora, la distribuzione dei settori qui presentata si discosta dai risultati precedentemente ottenuti, in quanto il settore ICT non è quello maggiormente rappresentato, ma al contrario è il settore dei semiconduttori e componentistica elettrica che, invece, nelle altre era una realtà poco rappresentativa. Bisogna nonostante ciò dire che, in precedenza, per rendere la comprensione più semplice, si è racchiuso in questa macro-categoria tutti i settori che hanno in qualche modo a che fare con gli hardware e software dei computer, i social media, ecc.: se si sommassero dunque le percentuali dei settori “computer hardware”, “telecommunications equipment” e “computer software”, questa macro-categoria sarebbe nettamente la più rappresentativa pure in questa lista. Lo stesso dicasi se prendiamo come esempio il macro-settore medico-farmaceutico citato nelle precedenti analisi, il quale comprende settori che in questa analisi sono descritti come “healthcare products” e “pharmaceuticals”: sommandoli è evidente che occuperebbero le prime posizioni.

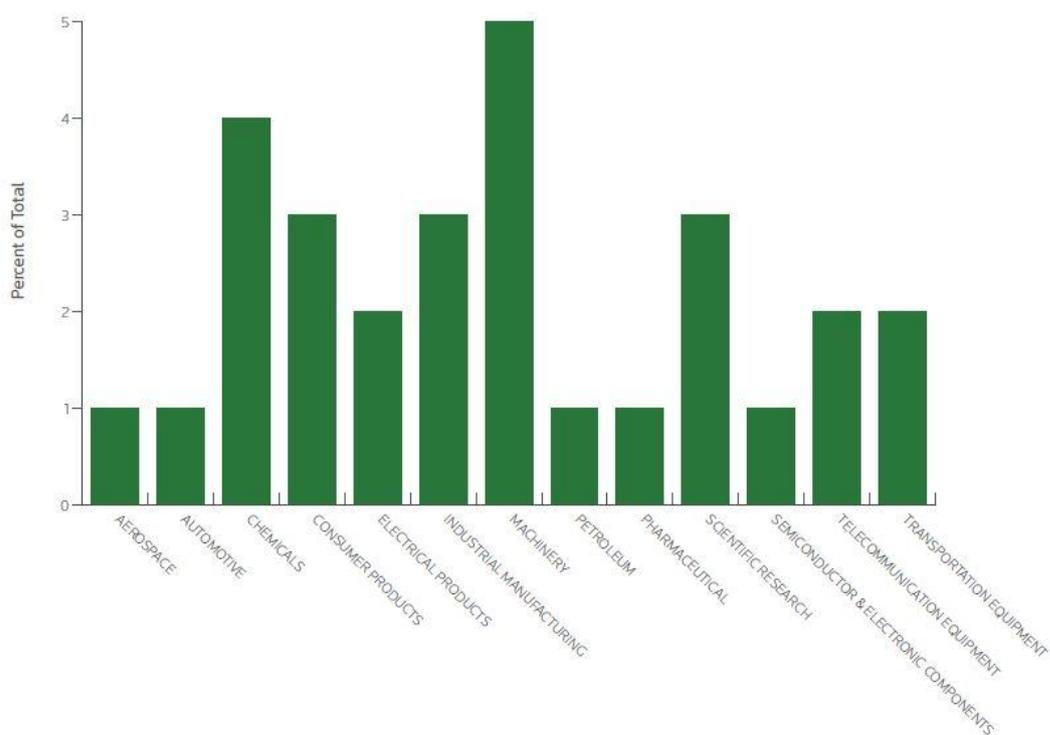
Un’interessante analisi, proposta dagli Autori del Report in cui vengono presentate queste 100 aziende, è una rappresentata incrociata tra distribuzione geografica e settoriale, in cui, per ognuna delle 3 regioni continentali maggiormente industrializzate (Europa, Asia e Nord America), viene proposta una suddivisione delle aziende di quella specifica area in base al settore in cui operano: questo è un utile strumento per capire sia quali sono i traini di ogni singola economia, sia in che cosa è maggiormente specializzata ogni singola regione. Nelle figure 2.6, 2.7 e 2.8 si riportano rispettivamente le distribuzioni settoriali nel Nord America, in Europa e in Asia.

*Figura 2.6: Distribuzione settoriale in Nord America dei Top 100 Global Innovators 2011*



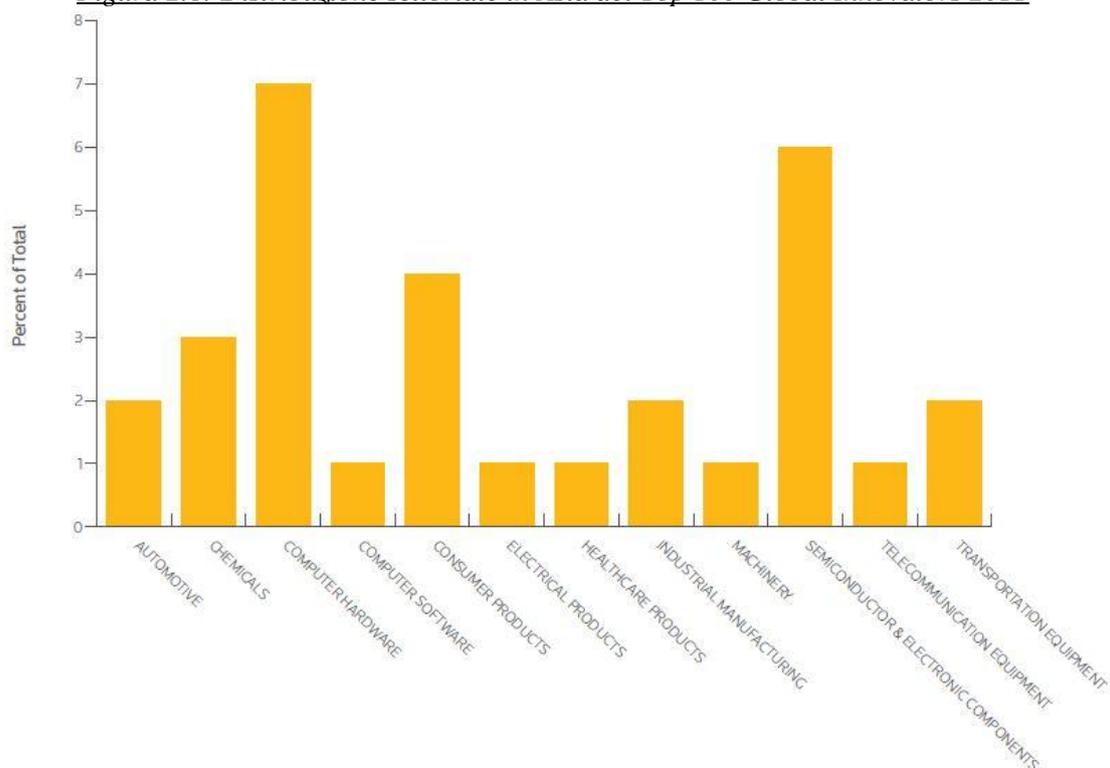
Fonte: “Top 100 Global Innovators 2011”, Thomson Reuters

*Figura 2.7: Distribuzione settoriale in Europa dei Top 100 Global Innovators 2011*



Fonte: “Top 100 Global Innovators 2011”, Thomson Reuters

*Figura 2.8: Distribuzione settoriale in Asia dei Top 100 Global Innovators 2011*



Fonte: “Top 100 Global Innovators 2011”, Thomson Reuters

Brevemente, si può evincere, osservando i tre grafici sopra riportati, che in Nord America esistono due soli settori che superano il 5% del totale (semiconduttori e chimico), mentre i restanti si attestano su valori inferiori (sono ben 10 le aziende che oscillano tra l’1 e il 4%); lo stesso si può dire anche dell’Asia, dove sono due settori tra loro abbastanza correlati a superare la quota del 5% (semiconduttori e computer hardware assieme raggiungono il 13% del totale asiatico) e le rimanenti 10 sono tutte racchiuse in valori inferiori. La situazione in Europa (vedasi grafico 2.5) è invece diversa rispetto alle americane e asiatiche: nel Vecchio Continente riscontriamo una maggiore omogeneità tra i settori, evinto dal fatto che nessuno dei 13 settori che rappresentano le aziende europee in questa lista supera la quota del 5%; il solo settore dei macchinari (per manifatturiera e non solo) raggiunge il 5%, il chimico il 4% e i restanti 11 si attestano dunque su valori tra l’1 e il 3%.

È dunque chiara quale sia la situazione: in tutti e tre le regioni è riscontrabile una certa dispersione settoriale ma, nonostante ciò, sono nettamente riscontrabili i leader

continentali a partire dalla lista dei Top 100 Global Innovators e considerando l'innovazione dal punto di vista dei brevetti:

- Gli Stati Uniti sono i leader mondiali assoluti (considerando sia la percentuale relativa regionale, sia parlando della distribuzione settoriale complessiva) nella produzione di semiconduttori e componenti elettronici;
- L'Asia detiene, invece, il maggior numero di aziende, a livello mondiale, che producono hardware e del settore automotive, nonostante quest'ultime rappresentino solo il 2% delle aziende asiatiche più innovative presenti nella lista;
- L'Europa infine detiene il maggior numero di aziende specializzate nella produzione di macchinari manifatturieri a livello mondiale, di cui oltre il 50% di quelle presenti nella lista presentata sono di origini svedesi.

Ovviamente, le conclusioni appena tirate non devono essere considerate in maniera assoluta, ma sono solo frutto di una conclusione fatta a partire dallo studio fatto sulle 100 aziende presenti nella lista di Thomson Reuters.

Il punto focale di questo report è dunque il fatto che la proprietà intellettuale (o per meglio dire i brevetti) viene considerata come una specie di “ponte” che collega l'innovazione alla crescita economica; senza di questa probabilmente la creatività intrinseca all'innovazione esisterebbe ugualmente, ma di sicuro questa non potrebbe aver il sostegno di quella che gli Autori del Report definiscono “*marketability*” e che può essere spiegata con la capacità di avere un mercato efficace e contemporaneamente efficiente.

## 2.7 Altri Ranking Minori

A conclusione di questo capitolo, si è deciso di analizzare, seppur in maniera abbastanza rapida, alcuni ranking “minori”, non perché di minore importanza, ma per il semplice fatto che la loro creazione è parte di altri studi, e quindi non sono classifiche fatte ad hoc per studiare le aziende più innovative. Passeremo in rassegna le migliori 10 aziende più innovative secondo Fortune, successivamente citeremo le “Top Innovators & Spenders” secondo Booz & Co., nota società di consulenza americana.

### 2.7.1 I “Best in Innovation” nella <<Fortune World’s Most Admired Companies>>

Fortune, nota rivista statunitense che tratta prettamente argomenti di natura economico, finanziaria, stila ogni anno a partire dal 1997 assieme alla società di consulenza Hay Group, la “Fortune World's Most Admired Companies”.

Questa ricerca ha come scopo lo studiare i questionari somministrati a dirigenti e top manager di aziende selezionate e, con alcuni analisti finanziari, identificare quelle aziende che godono delle migliori reputazioni all’interno dei settori in cui queste operano e anche in quelli in cui non sono presenti. I candidati vengono scelti partendo dalla “Fortune 1000”, dalla “Global 500 Companies” e poi vengono scelte aziende non-americane di grandi dimensioni che non sono presenti nelle prime due classifiche; successivamente le imprese candidate vengono raggruppate in 57 settori, 26 dei quali hanno una copertura più internazionale e 31 più orientati al mercato americano ed infine vengono somministrati i questionari (circa 15.000) e viene valutata ogni azienda in base a 9 attributi, la cui media forma la *reputation* complessiva dell’azienda. Questi 9 attributi sono nell’ordine;

1. Abilità nell’attrarre e trattenere talenti nella propria impresa
2. Qualità del Management
3. Corporate Social Responsibility verso la comunità e l’ambiente
4. Capacità di Innovazione
5. Qualità dei prodotti e servizi dell’azienda
6. Un equo uso degli assets aziendali
7. Sanità finanziaria (capacità dell’azienda di autosostentarsi economicamente)

8. Valore degli investimenti a lungo termine
9. Efficacia complessiva nel gestire gli affari

Per ogni attributo di questi, è presente una lista delle migliori e delle peggiori 10 aziende anno per anno, dato che la media dei valori che si ottengono da queste determinano il punteggio complessivo attribuito alla reputation delle varie imprese. Per tale motivo, la nostra analisi si concentrerà esclusivamente sul punto 4, ossia sulla capacità d'innovazione delle aziende prese in esame da Fortune e dall'Hay Group, riportando le 10 migliori e peggiori aziende del 2010 e del 2011 per quanto concerne l'innovazione.

*Tabella 2.9: Le "Most Innovative Admired Companies" secondo Fortune*

<b>Most Innovative Admired Companies</b>		
<b>Posizione</b>	<b>Best 2010</b>	<b>Best 2011</b>
1°	Apple	Apple
2°	Google	Google
3°	Nike	Nike
4°	Amazon.com	Amazon.com
5°	Goldman Sachs Group	Charles Schwab
6°	Procter & Gamble	3M
7°	McDonald's	Statoil
8°	Intel	Exxon Mobil
9°	UPS	Walt Disney
10°	FPL Group	Whole Foods Market

Fonte: rielaborazione propria a partire dalla "World's Most Admired Companies" di Fortune

Nella tabella 2.9 si è riportato le 10 migliori aziende, ordinate secondo l'attributo della capacità d'innovazione nel 2010 e nel 2011; sono facilmente identificabili aziende ben note alla stragrande maggioranza del pubblico, ma quello che maggiormente risalta agli occhi di chi legge questa tabella è la presenza, per due anni consecutivi, delle stesse aziende, nello stesso ordine, tra i primi 4 posti di questa speciale classifica: imprese dunque del calibro di Apple, Google, Nike e Amazon si sono confermate ai vertici mondiali per quanto concerne la loro forte capacità di innovarsi. Queste, nonostante ciò, non si sono contraddistinte solo per tale capacità, tant'è che Apple e Google in entrambi gli anni presi in esame, sono dimostrate essere le aziende con la più alta reputazione

media tanto da occupare rispettivamente il primo e secondo posto della classifica assoluta.

Nella tabella sottostante (vedasi tabella 2.10), invece, si riporta a mero titolo esemplificativo le 10 peggiori aziende dal punto di vista della capacità d’innovare i loro prodotti e/o processi: ciò che stupisce è che troviamo aziende molto conosciute come la Carlsberg e Heineken (note marche di birra europee) e Pernod Ricard, azienda francese che si era invece contraddistinta per avere un elevato tasso di Innovation Premium tanto da rientrare nella top 20 delle aziende secondo Forbes.

*Tabella 2.10: Le “Least Innovative Admired Companies” secondo Fortune*

Least Innovative Admired Companies		
Posizione	Worst 2010	Worst 2011
1°	Dillard's	Kirin Holdings
2°	PDVSA	Carlsberg
3°	Nortel Networks	Asahi Breweries
4°	Sears Holdings	Heineken
5°	Citigroup	China South Industries Group
6°	UAL	Dongfeng Motor
7°	Boyd Gaming	Pernod Ricard
8°	Penn National Gaming	China FAW Group
9°	Family Dollar Stores	Shanghai Automotive
10°	Health Net	AbitibiBowater

Fonte: rielaborazione propria a partire dalla “World’s Most Admired Companies” di Fortune

### 2.7.2 La “Global Innovation 1000” secondo Booz & Company

La Booz & Company, fondata nel 1914, è una delle prime società di consulenza strategica e direzionale al mondo, e lavora a stretto contatto con le più importanti organizzazioni per aumentarne la loro competitività e quindi il loro valore; è una partnership, ed è interamente posseduta e gestita dai suoi circa 200 partners.

Questa società, dal 2005 pubblica la “Global Innovation 1000”, studio annuale che cerca di investigare sulla relazione tra quanto le società spendano in Ricerca e Sviluppo e le loro performance finanziarie complessive: il risultato è che in ogni anno che è stato fatto tale studio, si è rafforzata sempre di più l’idea che non vi è nessuna correlazione, di lungo periodo, tra le entità di denaro investite in R&S e i risultati ottenuti in termini di

prestazioni. Durante il corso degli anni, hanno comunque cercato di raffinare lo studio includendo alcuni temi “cruciali” come ad esempio l’importanza della Customer-driven Innovation e, soprattutto, l’effetto che ha avuto l’attuale recessione economica sulle spese in R&S.

Questo studio, giunto all’ottavo anno, ha dunque dimostrato che non è la somma investita dalle aziende in ricerca e sviluppo a determinarne il loro successo, bensì ciò che realmente conta è il come questi fondi vengano investiti in talenti, processi e strumenti.

Il report pubblicato nel 2012 è particolarmente interessante in quanto, la Società di consulenza ha deciso di focalizzarsi in ciò che loro chiamano “*fuzzy front-end of the innovation process*”, cioè gli strumenti, i meccanismi e i network che le aziende usano per generare idee innovative e convertirli efficacemente in progetti di commercializzazione. A conferma di quanto detto, gli autori del report pubblicato a fine 2012, Barry Jaruzelski, John Loehr, e Richard Holman<sup>100</sup> affermano:

*“The early stages of innovation can be challenging. But Booz & Company’s annual study of R&D spending reveals that successful innovators bring clarity to a process often described as fuzzy and vague.” (Jaruleski, Loehr & Holman, 2012)*

È evidente dunque che uno degli scopi di questo report, secondo gli Autori, è dare una maggiore chiarezza ad un processo che spesso viene descritto come vago e indistinto, grazie al focalizzarsi su tutto ciò che loro stessi definiscono “*fuzzy front-end of the innovation*”.

Per tutti questi motivi si è deciso di portare in esame anche questo studio, all’interno del quale sono riportate le 10 aziende più innovative: per correttezza informativa è opportuno dire che questa speciale lista viene stilata solo a partire dal 2010, mentre dal primo anno in cui è stato pubblicato il report vengono rese note le 20 aziende, quotate in borsa, che al mondo spendono di più in R&S. Qui di seguito dunque si rappresenterà tre tabelle (vedasi tabella 2.11, 2.12 e 2.13) relative al triennio 2010-2012 delle “*Top 10 Most Innovative Companies*”. La metodologia per stilarla è davvero molto semplice: infatti, all’interno dei questionari distribuiti per tracciare i dati necessari per la “Global

---

<sup>100</sup> Jaruleski B., Loehr J. & Holman R. (2012), “The Global Innovation 1000: Making Ideas Work”, Issue 69, Winter 2012, Booz&Co.

Innovation 1000”, a partire dal 2010 è stato per l’appunto inserita una voce in cui si chiedeva a coloro che rispondevano al questionario di indicare il nome delle aziende (10 in totale) che essi pensassero essere le più innovative di tutto il mondo.

*Tabella 2.11: “Top 10 Most Innovative Companies” di Booz & Co. – anno 2010*

2010 Top 10 Most Innovative Companies					
2010 Rank	Δ 2010/2011	2009 Rank	Azienda	Nazione	Settore
1°	-	-	Apple	USA	Computing & Electronics
2°	-	-	Google	USA	Software & Internet
3°	-	-	3M	USA	Industrials
4°	-	-	General Electric	USA	Industrials
5°	-	-	Toyota	Giappone	Automotive
6°	-	-	Microsoft	USA	Software & Internet
7°	-	-	Procter & Gamble	USA	Consumer
8°	-	-	IBM	USA	Computing & Electronics
9°	-	-	Samsung	Corea del Sud	Computing & Electronics
10°	-	-	Intel	USA	Computing & Electronics

Fonte: rielaborazione propria da “Top Innovators & Spenders”, booz.com

Tabella 2.12: “Top 10 Most Innovative Companies” di Booz &amp; Co. – anno 2011

2011 Top 10 Most Innovative Companies					
2011 Rank	Δ 2010/2011	2010 Rank	Azienda	Nazione	Settore
1°	▶	1°	Apple	USA	Computing & Electronics
2°	▶	2°	Google	USA	Software & Internet
3°	▶	3°	3M	USA	Industrials
4°	▶	4°	General Electric	USA	Industrials
5°	▲	6°	Microsoft	USA	Software & Internet
6°	▲	8°	IBM	USA	Computing & Electronics
7°	▲	9°	Samsung	Corea del Sud	Computing & Electronics
8°	▼	7°	Procter & Gamble	USA	Consumer
9°	▼	5°	Toyota	Giappone	Automotive
10°	Nuova	-	Facebook	USA	Software & Internet

Fonte: rielaborazione propria da “Top Innovators & Spenders”, booz.com

Tabella 2.13: “Top 10 Most Innovative Companies” di Booz &amp; Co. – anno 2012

2012 Top 10 Most Innovative Companies					
2012 Rank	Δ 2011/2012	2011 Rank	Azienda	Nazione	Settore
1°	▶	1°	Apple	USA	Computing & Electronics
2°	▶	2°	Google	USA	Software & Internet
3°	▶	3°	3M	USA	Industrials
4°	▲	7°	Samsung	Corea del Sud	Computing & Electronics
5°	▼	4°	General Electric	USA	Industrials
6°	▼	5°	Microsoft	USA	Computing & Electronics
7°	▲	9°	Toyota	Giappone	Automotive
8°	▶	8°	Procter & Gamble	USA	Consumer
9°	▼	6°	IBM	USA	Computing & Electronics
10°	Nuova	-	Amazon	USA	Software & Internet

Fonte: rielaborazione propria da “Top Innovators & Spenders”, booz.com

Le tre tabelle qui presentate forniscono alcuni spunti riflessivi abbastanza interessanti:

- In primis, le trenta aziende complessivamente presenti nei tre anni oggetto di analisi, sono quasi tutte americane: infatti, se si escludono Toyota e Samsung, presenti in tutti e tre gli anni, le restanti sono tutte statunitensi;
- In secondo luogo, grazie alla colonna che riporta la variazione in classifica da un anno all'altro, si evince il bassissimo tasso di turnover presente nel 2011 e nel 2012 (nel 2010 sono tutte nuove le aziende presenti in quanto fu il primo anno di pubblicazione della lista): nei due anni sono state solo 2 le novità nella classifica, ed entrambe posizionate al 10° posto, Facebook nel 2011 (che prese il posto di Intel che nel 2010 era anch'essa al decimo posto) e Amazon l'anno dopo che sostituì proprio la stessa Facebook. Ciò che se ne deduce è dunque che 9 aziende su 10 sono sempre state presenti dal 2010 ad oggi;
- Infine, per quanto riguarda i risultati ottenuti, appare corretto citare il fatto che per tutti e tre gli anni, ai primi tre posti si sono confermate, nelle stesse posizioni, nell'ordine Apple, Google e 3M mentre General Electric, che al quarto posto nel 2010 e 2011, l'anno successivo ha lasciato il posto alla coreana Samsung.

Una critica che si vuole muovere nei confronti di questa speciale classifica è che ancora una volta l'origine di tali risultati deriva da risposte presenti su questionari creati per studiare le aziende che maggiormente spendono in R&S: è quindi evidente che, come già detto per altre classifiche in precedenza studiate, la totale assenza di parametri valutativi oggettivi e il basarsi esclusivamente su opinioni soggettive di persone intervistate rende quanto meno opinabile il risultato che si ottiene, visto che per esempio le aziende qui presente sono tutte molto conosciute, e forse sono addirittura le più famose a livello mondiale nel proprio settore. A parere di chi scrive, come già detto, una buona metodologia valutativa dovrebbe sempre basarsi anche sull'apporto, oltre che su valutazioni soggettive quali opinioni personali, interviste, ecc... anche su parametri oggettivi che possano in qualche modo controbilanciare l'effetto distorsivo che si viene a creare utilizzando solo ed esclusivamente misure di natura soggettiva.

A conclusione di questa analisi, si vuole portare a mero titolo esemplificativo una tavola che riporta le 10 aziende più innovative e le 10 aziende che più hanno investito in R&S

nel 2012 secondo la Società Booz & Company, per confermare la tesi degli Autori del report secondo cui non esiste correlazione tra queste due voci, ma che l'efficacia dell'innovazione, oltre che dalla ricerca e sviluppo, dipende da altri fattori già precedentemente menzionati: a prova di quanto detto si può vedere anche la sola lista delle aziende più innovative, dove al primo posto troviamo Apple che investe "solo" 2,4 miliardi di dollari in R&S, mentre quella che investe maggiormente, Toyota con quasi 10 miliardi di dollari annui, è solamente la 7° impresa più innovativa secondo lo studio fatto.

*Tabella 2.14: Confronto Top Aziende per Innovazione e per R&S nell'anno 2012*

2012 Top 10 Most Innovative Companies				
2012 Rank	Azienda	Nazione	Settore	R&S (mil di \$)
1°	Apple	USA	Computing & Electronics	2,4
2°	Google	USA	Software & Internet	5,2
3°	3M	USA	Industrials	1,6
4°	Samsung	Corea del Sud	Computing & Electronics	9
5°	General Electric	USA	Industrials	4,6
6°	Microsoft	USA	Computing & Electronics	9
7°	Toyota	Giappone	Automotive	9,9
8°	Procter & Gamble	USA	Consumer	2
9°	IBM	USA	Computing & Electronics	6,3
10°	Amazon	USA	Software & Internet	2,9

2012 Top 10 R&D Spenders Companies				
2012 Rank	Azienda	Nazione	Settore	R&S (mil di \$)
1°	Toyota	Japan	Automotive	9,9
2°	Novartis	Switzerland	Health	9,6
3°	Roche	Switzerland	Health	9,4
4°	Pfizer	United States	Health	9,1
5°	Microsoft	United States	Software & Internet	9
6°	Samsung	South Korea	Computing & Electronics	9
7°	Merck	United States	Health	8,5
8°	Intel	United States	Computing & Electronics	8,4
9°	GM	United States	Automotive	8,1
10°	Nokia	Finland	Computing & Electronics	7,8

Fonte: rielaborazione propria da "Top Innovators & Spenders", booz.com

## 2.8 I ranking delle imprese più innovative in Italia

Questo capitolo, che ha visto come protagonisti i principali ranking mondiali basati sulla valutazione dell'innovazione nelle aziende, ha portato alla luce un fatto abbastanza preoccupante: in tutte le classifiche finora presentata, non è stata ritrovata nemmeno una azienda italiana. Questo dato può avere diverse motivazioni, tra cui la scarsa conoscenza dell'innovazione italiana fuori dai confini nazionali e continentali (la totalità delle classifiche studiate sono prese da riviste o studi americani) o semplicemente perché le aziende italiane poco si preoccupano di dedicare risorse economiche, e non solo, nel ricercare prodotti e tecnologie innovative.

Per cercare di dare delle risposte a questa assenza, ora, a conclusione del capitolo, si porteranno in esame due premiazioni che vengono svolte in Italia da Confindustria e Confcommercio, concludendo poi con il la Giornata Nazionale dell'Innovazione, tutte tre dedicate alle imprese che maggiormente si sono distinte per le proprie capacità innovative.

### 2.8.1 Il premio “Imprese x Innovazione” promosso da Confindustria

Confindustria dal 2008 ha promosso un interessante premio chiamato “Imprese x Innovazione”, realizzato con la Fondazione Mai e in collaborazione con la APQI (Associazione Premio Qualità Italiana) e con esperti valutatori nel campo dell'innovazione e della qualità.

L'obiettivo di questo premio (relativamente al 2012, dato che di anno in anno viene modificato leggermente) è quello di “assegnare un riconoscimento alle migliori imprese in grado di mantenere e accrescere il proprio vantaggio competitivo attraverso l'innovazione a 360 gradi e offrire l'opportunità di effettuare un check-up approfondito sul processo di innovazione aziendale” (Confindustria, 2012)<sup>101</sup>.

La metodologia con la quale si assegna questo premio è abbastanza complicata dato che, in primis, vengono divise le aziende per dimensione (PMI con meno di 50 dipendenti, PMI con un numero di dipendenti tra 51 e 250, PMI con un numero di dipendenti di 251

---

<sup>101</sup> Il Premio Imprese x Innovazione 2012, [www.confindustriaixi.it/it/premio/edizione2012](http://www.confindustriaixi.it/it/premio/edizione2012)

e 1.500, e Grandi Imprese con più di 1.500 dipendenti) e, in secondo luogo, perché vengono assegnati 3 differenti premi, di differente importanza: “Award”, “Prize” e “Menzioni Speciali”.

Per poter partecipare al concorso ed essere valutati dalla commissione giudicante, le imprese interessate devono presentare la loro candidatura: per far sì che si premino le aziende realmente innovative, e non solo quelle che si sono conquistate con gli anni una certa celebrità, non possono partecipare al concorso quelle imprese del Premio “Award” delle tre edizioni antecedenti alla quale si fa domanda.

Le imprese che intendono candidarsi devono compilare un questionario online alla fine del quale ogni azienda riceve il risultato raggiunto ed il posizionamento relativo alle aziende che hanno partecipato: tale feedback ha lo scopo di individuare i punti di forza e le aree che potrebbero essere oggetto di miglioramento relativamente alla loro capacità in termini di innovazione; successivamente, viene stilata una lista delle migliori per ognuna delle classi dimensionali individuate. Infine si svolge la valutazione della documentazione prodotta dalle imprese per la scelta della rosa di candidate da sottoporre alla Giuria del Premio per la scelta dei vincitori; tale processo di valutazione viene coordinato e gestito dall’Associazione Premio Qualità Italia, grazie all’uso del framework per l’innovazione dell’EFQM (European Foundation for Quality Management)<sup>102</sup>.

Qui di seguito si riportano i vincitori negli anni 2010 e 2011 dei premi “Innovazione x Imprese”, divisi per categorie di premio assegnato.

---

<sup>102</sup> Nel modello EFQM l'azienda viene analizzata in base a molti elementi (o sottocriteri) che sono poi raggruppati in nove criteri principali, ciascuno con un proprio peso. Il voto ottenuto rispetto ad ogni criterio concorre poi, sulla base del peso previsto dal modello, alla valutazione finale dell'azienda. Per ogni ulteriore chiarimento si rimanda al sito dell'European Foundation for Quality Management ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)).

Tabella 2.15: Premio "Innovazione x Imprese" di Confindustria – anno 2010 e 2011

Premio "Innovazione x Imprese" 2010			
Premio	Azienda	Regione	Core Business
<b>Award</b>	Bosch Tecnologie Diesel e Sistemi Frenanti Spa	Puglia	Automotive
	Centro Ricerche Fiat Scpa - Elasis Scpa	Campania	Automotive
	eFM Srl	Lazio	Facility Management per Imprese
	Indesit Company	Marche	Elettrodomestici
	Iveco Spa	Piemonte	Automotive
<b>Prize</b>	Elica Spa	Marche	Cappe da cucina
	Electrolux Italia Spa	Friuli Venezia Giulia	Elettrodomestici
	Gruppo Loccioni	Marche	Sistemi automatici di controllo
	MBDA Italia Spa	Lazio	Sistemi missilistici
	SMI Spa	Lombardia	Impianti di Packaging
	Zucchetti Centro Sistemi Spa	Toscana	IT
<b>Menzioni Speciali</b>	Ansaldo Sistemi Industriali Spa	Veneto	Energetico
	BP SEC Srl	Lombardia	Facility Management per Imprese
	Comer Industries Spa	Emilia Romagna	Energetico
	Ericsson Telecomunicazioni Spa	Lazio	Telecomunicazioni
	FAAM Spa	Marche	Energetico
	Fontana Pietro Spa	Lombardia	Lavorazione lamiere
	Minerva Scpa	Friuli Venezia Giulia	Facility Management per Imprese
	MSA Spa	Sicilia	Produzione ammortizzatori
	Persico Spa	Lombardia	Produzione multisettoriale
	Sintesi Spa	Lazio	Prevenzione e Sicurezza
	Texa Spa	Veneto	Automotive
Premio "Innovazione x Imprese" 2011			
Premio	Azienda	Regione	Core Business
<b>Award</b>	Alenia Aermacchi Spa	Lazio	Aeronautica
	Texa Spa	Veneto	Automotive
<b>Prize</b>	Minerva Scpa	Friuli Venezia Giulia	Facility Management per Imprese
<b>Menzioni Speciali</b>	Carel Industries Srl	Veneto	Sistemi di condizionamento e refrigerazione
	Ceretto Aziende Vitivinicole Srl	Piemonte	Vinicolo
	Gruppo Dani Spa	Veneto	Conceria
	Ised Ingegneria dei Sistemi Spa	Lazio	Multi settoriale - servizi per i cittadini
	Nexera Scpa	Campania	IT - soluzioni tecnologiche per sicurezza e sanità
	T&B Associati Srl	Friuli Venezia Giulia	Consulenza
	Tec. Inn. Srl	Umbria	Edilizia

Fonte: rielaborazione propria a partire dai risultati riportati su [www.confindustriaixi.it](http://www.confindustriaixi.it)

Al contrario dunque di quanto visto nelle precedenti analisi, in Italia, vedendo le aziende premiate da Confindustria nel 2010 e nel 2011, non è possibile identificare un settore dominante in tema di innovazione, né tanto una regione geografica che possa, in un certo senso, identificare un “polo d’innovazione”. Solo nel 2010, è forse riscontabile un settore dominante: quello Automotive, dato che 3 aziende su 5 che in quell’anno si sono aggiudicate il premio più importante (Award), appartenevo a quel settore.

Nonostante ciò, è comunque identificabile, una predominanza generale nei due anni di aziende produttrici di beni dato che, se si escludono la Minerva Scpa, la BP SEC Srl, la eFM e la T&B Associati Srl che si occupano prettamente di servizi di consulenza per aziende e la ISED, polo di ingegneria di sistemi informativi, le restanti aziende hanno come core business la produzione di beni, sia B2B che B2C, tra loro molto diversificati.

### 2.8.2 Il “Premio Nazionale per l’Innovazione nei Servizi” di Confcommercio

Dal 2009, anche Confcommercio organizza un premio destinato alle aziende italiane che maggiormente si sono distinte per capacità innovative nel corso dei 12 mesi interessati dalla competizione; i premi assegnati sono in totale 6, i quali vengono distribuiti in 4 distinte categorie:

- 2 premi per la “Innovazione nel Commercio”;
- 2 premi per la “Innovazione nel Turismo”;
- 1 premio per “ICT nei Servizi”;
- 1 premio nel “Service Design nei Servizi”.

Al contrario del premio di Confindustria, quello istituito dalla Confcommercio ha come obiettivo “la valorizzazione delle migliori capacità innovative e creative di aziende, università, amministrazioni, enti o singoli ideatori, anche al fine di favorire la crescita della cultura dell’innovazione nel Paese” (Confcommercio, 2012)<sup>103</sup>.

Le imprese, per poter partecipare a questo concorso, oltre ad avere la propria sede legale in Italia, devono rispondere a dei requisiti specifici e obbligatori, che differiscono leggermente da quelli proposti da Confindustria, e che sono rintracciabili nel regolamento generale di tale premio:

---

<sup>103</sup> Bando 2012 “Premio Nazionale per l’Innovazione”, [premioinnovazione.confcommercio.it](http://premioinnovazione.confcommercio.it)

- “Le imprese devono essere in possesso del requisito della “*imprenditività*”, intesa come conduzione di attività imprenditoriale svolta in normale condizione di competitività sul mercato, con previsione di profitto che può anche non andare a remunerare il capitale (come avviene in soggetti non profit, associazioni, fondazioni);
- E che svolgano attività primaria nel settore del commercio e del turismo e/o dei servizi alle imprese ed alle persone” (Confcommercio, 2012)<sup>104</sup>.

Ciò che rende, a parere di chi scrive, molto interessante questo premio è che, al contrario del premio “Innovazione x Imprese” di Confindustria dove la partecipazione era legata solo alla compilazione di un questionario online, le imprese per poter prendere parte a questo concorso devono presentare anche un progetto che verrà successivamente valutato da due diverse giuria tecnica, la prima, “Sezione Tecnica della Giuria” (STG), fa una valutazione generale del prospetto presentato, mentre la seconda, la “Sezione Specialistica della Giuria” (SSG), fa una verifica più approfondita dello stesso; i fattori critici considerati, nel processo di valutazione, sono qui di seguito riportati nella tabella 2.16.

*Tabella 2.16: Fattori critici valutati per il “Premio per l’Innovazione”*

<b>Fattori critici considerati</b>
<b>Posizionamento sul Mercato, clienti, concorrenti</b>
<b>Stadio di sviluppo dell’innovazione</b>
<b>Sostenibilità dell’innovazione proposta</b>
<b>Collaborazioni significative</b>

Fonte: Bando 2012 “Premio per l’Innovazione”, Confcommercio.

Come riportato nel bando di partecipazione per l’anno 2012, “i progetti ammessi alla selezione dovranno riguardare la proposta di idee, di modelli, di processi, di applicazioni tecnologiche, di modalità e luoghi di fruizione o di tecniche di progettazione innovative, di modalità o luoghi di fruizione di servizi nuovi o

<sup>104</sup> Regolamento generale del “Premio per l’Innovazione”, [premioinnovazione.confcommercio.it](http://premioinnovazione.confcommercio.it)

significativamente migliorativi rispetto alla situazione esistente, applicate al settore del Terziario in Italia” (Confcommercio). In base a quanto detto, è chiaro l'intento di questa manifestazione, che vuole premiare le realtà italiane, specializzate nella fornitura di servizi di varia natura, che realmente apportano al settore migliorie significative rispetto alle situazioni preesistenti.

Tabella 2.17: “Premio per l’Innovazione” con nome e progetto e motivazione, anni 2011 - 2012

<b>"III° Premio per l'Innovazione" di Confcommercio – anno 2011</b>		
<b>Premio</b>	<b>Azienda</b>	<b>Progetto e Motivazione</b>
<b>Commercio</b>	Canon Italia SpA	<i>Passion Suite</i> : sistema integrato di servizi ed esperienza per il consumatore che valorizza il prodotto, il brand e la relazione con il cliente
	Act-Value Consulting and Solutions Srl	<i>Brand Protection</i> : sistema avanzato di monitoraggio delle informazioni presenti su internet volto alla protezione del brand
<b>Turismo</b>	Amadeus Italia SpA	<i>Booking Portal</i> : marketplace per l’offerta turistica alle agenzie di viaggio
	Gh Fresh Srl	<i>Fresh Creator</i> : sistema di creazione di siti web per piccoli operatori turistici comprensivo di prenotazione e vendita on line del servizio
<b>ICT</b>	BEDIN Shop Systems Srl	<i>aKite</i> : servizio completo di cloud computing rivolto alle imprese incentrato sul marketing e sulle vendite
<b>Service Design</b>	Experientia Srl	<i>C-life</i> : realizzazione in Finlandia di un quartiere cittadino a bassa emissione di Co2 con metodologie innovative studiate in Italia
<b>"IV° Premio per l'Innovazione" 2012</b>		
<b>Premio</b>	<b>Azienda</b>	<b>Progetto e Motivazione</b>
<b>Commercio</b>	Galimberti SpA	<i>Punto Vendita 3.0</i> : esperienza di acquisto del cliente attraverso l'uso di tecnologie ICT
	Blooming Srl	<i>Blooming</i> : piattaforma di e-commerce che integra le potenzialità dei social media e avvicina individui e piccoli operatori al commercio elettronico
<b>Turismo</b>	D'Appolonia SpA	<i>Fly-Bag</i> : contenitore per bagagli a prova di bomba, con una tecnologia unica al mondo per la sicurezza del trasporto aereo
	BrainBox Srl	<i>Spiaqqiasenzafili 2012</i> : insieme agli stabilimenti balneari della costa apuo-versiliese, creazione una vasta rete wifi litoranea
<b>ICT</b>	Ds Group SpA	<i>BusinessPad e Generation</i> : piattaforma tecnologica personalizzabile che, con il Pad, consente di supportare l'attività delle reti di vendita e l'organizzazione nei punti vendita
<b>Service Design</b>	Follow Me Technology Srl	<i>RFID per non vedenti</i> : sistema d'identificazione degli oggetti di uso comune, attraverso la decodifica delle informazioni in messaggi audio per ipo e non vedenti con la tecnologia RFID

Fonte: rielaborazione da “Premio per l’Innovazione nei Servizi”, [premioinnovazione.confcommercio.it](http://premioinnovazione.confcommercio.it)

Nella tabella 2.17 sono stati riportati, a mero titolo esemplificativo, i vincitori dei premi, divisi per singola categoria, nel 2011 e nel 2012 con i relativi progetti presentati, seguiti da una breve spiegazione degli stessi. Le aziende premiate sono tutte, eccezion fatta per Canon nel 2011, realtà italiane sconosciute alla maggioranza delle persone, e i progetti proposti sono molto diversi gli uni dagli altri, passando ad esempio dal *Fly-Bag*, un contenitore per bagagli che, essendo a prova di bomba, potrebbe rendere più sicuri i viaggi in aereo e in nave di milioni di persone, al *Brand Protection*, che monitora le informazioni sul web con il fine di proteggere la brand equity di un'azienda. La scelta di riportare solo il progetto presentato, tralasciando la localizzazione geografica della società e il settore in cui questa opera, è semplicemente spiegata dal fatto che si è preferito dare maggiore risalto al fatto che dietro a questi premi esistevano valide motivazioni e che le idee premiate possono, relativamente al proprio settore, esser considerate innovative, soddisfacendo pienamente l'obiettivo prefissato dalla Confindustria, e cioè quello di sensibilizzare maggiormente le aziende italiane su questo tema favorendo una maggiore crescita della cultura dell'innovazione nel nostro Paese.

### 2.8.3 La Giornata Nazionale dell'Innovazione e il "Premio dei Premi"

A conclusione di questo capitolo che ha visto come protagonista assoluto l'innovazione e i diversi metodi per classificare le numerose aziende che si adoperano per apportare migliorie ai prodotti, servizi e processi già esistenti o creandone di nuovi ex-novo, pare giusto parlare di quella che dal 2008 è chiamata la *Giornata Nazionale dell'Innovazione*, istituita dall'allora Presidente del Consiglio dei Ministri Romano Prodi, su proposta del Ministro per le riforme e le innovazioni nella pubblica amministrazione, del Ministro dell'università e della ricerca e del Ministro dello sviluppo economico.

Come riportato nel Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 7 aprile del 2008<sup>105</sup>, vengono istituite:

---

<sup>105</sup> Per leggere interamente il Decreto del 07/04/2008, si rimanda alla seguente pagina internet: [www.cotec.it/it/wp-content/uploads/2012/03/decreto-giornata-innovazione.pdf](http://www.cotec.it/it/wp-content/uploads/2012/03/decreto-giornata-innovazione.pdf)

- *Giornata Nazionale dell'Innovazione*, che si tiene il secondo martedì di giugno di ogni anno, in cui le PA devono tenere iniziative volte ad informare e sensibilizzare cittadini sui temi legati all'innovazione;
- *Premio Nazionale dell'Innovazione*, il cosiddetto “Premio dei Premi”, la cui prima edizione si è tenuta nel 2009, e consistente in un riconoscimento pubblico per le innovazioni realizzate, che viene conferito in occasione della giornata nazionale dell'innovazione, ai vincitori dei premi per l'innovazione assegnati annualmente a livello nazionale nei settori dell'industria, dell'università, della pubblica amministrazione e del terziario;
- *Convegno Nazionale sull'Innovazione*: per sottolineare l'importanza di tale giornata si deve tenere annualmente, in concomitanza con gli eventi sopracitati, un convegno organizzato dal Dipartimento per l'Innovazione e le tecnologie del Consiglio dei Ministri in collaborazione con la Fondazione COTEC (Fondazione Nazionale per l'Innovazione Tecnologica) la cui prima edizione si tenne anch'essa nel 2009.

Dal 2009 dunque, ad inizio giugno, in Italia esiste un'intera giornata dedicata esclusivamente all'Innovazione: senza dubbio questa manifestazione, è stata creata con lo scopo di sensibilizzare maggiormente le aziende italiane su questo tema. Infatti, come sottolineato nel Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione del 31 marzo 2011 sui “Criteri e le modalità per il conferimento del Premio dei Premi”<sup>106</sup>, l'articolo 2 dello stesso (finalità dell'iniziativa) dice che:

1. *“Il riconoscimento (il Premio dei Premi, ndr) ha lo scopo di evidenziare l'importanza che il Governo Italiano attribuisce ad aziende, enti pubblici o privati o singoli ideatori in qualità di attori dell'innovazione, sostenendo il loro ruolo nello sviluppo sociale, economico e scientifico del Paese;*
2. *Il Premio dei Premi mira [...] a facilitare un'osmosi tra mondo imprenditoriale e finanziario e cultura d'impresa” (Art. 2, Decreto del 31/03/2011)*

---

<sup>106</sup> Per leggere interamente il Decreto del 31/03/2011, si rimanda alla seguente pagina internet: [www.cotec.it/it/wp-content/uploads/2012/03/decreto\\_premio\\_premi\\_2011.pdf](http://www.cotec.it/it/wp-content/uploads/2012/03/decreto_premio_premi_2011.pdf)

All'interno di questa giornata, come appena visto, c'è dunque un momento dedicato al conferimento del Premio Nazionale dell'Innovazione, o meglio conosciuto come Premio dei Premi, che viene conferito alle sole aziende che già risultano vincitrici dei premi che vengono tenuti nel corso dei 12 mesi precedenti, e il cui obiettivo è quello di

“Sostenere la capacità d'innovazione del settore imprenditoriale, del mondo universitario e della ricerca pubblica, della pubblica amministrazione e del terziario ed incentivare tutti gli attori dell'innovazione a proseguire nell'attività creativa affinché si sviluppi una cultura del cambiamento” (Decreto Legge del 31/03/2011).

Tale premio viene dunque consegnato alle aziende che vedono ricevere dei riconoscimenti in altrettante competizioni nazionali che si tengono nel corso dell'anno, in differenti settori. Data l'impossibilità di descrivere e segnalare tutte le aziende vincitrici in quanto i premi assegnati sono numerosi, così come le competizioni considerate “idonee” a partecipare al conferimento di tale premio, ora si andrà in breve a descrivere, per ogni settore premiato, i differenti riconoscimenti tenuti in considerazione e il numero di premiati, e per rendere il tutto il più facilmente comprensibile, si riporta una tabella riepilogativa (vedasi tabella 2.17). Invece, per ritrovare il nome delle differenti aziende premiate nelle quattro edizioni tenutesi dal 2009 ad oggi, si rinvia al sito della Fondazione COTEC, dove sono presenti tutti i documenti riportanti il nome dei premiati con le relative motivazioni<sup>107</sup>. A tutti gli effetti, questo è senza dubbio il riconoscimento più importante a livello nazionale e, a parere di chi scrive, il più completo in quanto prende ad esame la maggior parte dei settori dove l'innovazione si può manifestare.

---

<sup>107</sup> Pagine web con i vari premiati delle 4 edizioni del “Premio Nazionale per l'Innovazione”:

- anno 2009: [www.convegnonazionaleinnovazione.it/wp-content/uploads/2009/06/i\\_premiati.pdf](http://www.convegnonazionaleinnovazione.it/wp-content/uploads/2009/06/i_premiati.pdf)
- anno 2010: [www.cotec.it/it/wp-content/uploads/2012/03/nota\\_pni\\_premiati\\_2010\\_070610.pdf](http://www.cotec.it/it/wp-content/uploads/2012/03/nota_pni_premiati_2010_070610.pdf)
- anno 2011: [www.cotec.it/it/wp-content/uploads/2012/03/premiati\\_motivazioni\\_2011.pdf](http://www.cotec.it/it/wp-content/uploads/2012/03/premiati_motivazioni_2011.pdf)
- anno 2012: [www.cotec.it/it/wp-content/uploads/2012/06/premiati\\_motivazioni\\_12\\_06\\_2012.pdf](http://www.cotec.it/it/wp-content/uploads/2012/06/premiati_motivazioni_12_06_2012.pdf)

*Tabella 2.18: Schema riepilogativo competizioni partecipanti al "Premio dei Premi"*

<b>Competizioni che partecipano al conferimento del "Premio dei Premi"</b>			
<b>Settore</b>	<b>Riconoscimento</b>	<b>Ente promotore</b>	<b>Aziende premiate col "Premio dei Premi"</b>
<b>Industria e Servizi</b>	"Innovazione per Imprese" - Grandi Imprese	Confindustria	3 Grandi Imprese
	"Innovazione per Imprese" - PMI	Confindustria	6 PMI
	"Innovazione nell'ICMT"	Confindustria	3 per IT, 3 per TLC e 3 per Media
	"Premio per l'Innovazione ADI Design Index"	ADI - Associazione Disegno Industriale	3 Premiate
	Iniziative nazionali per premiare idee innovative	Grandi Gruppi Industriali a valenza internazionale	1 premiata per ogni iniziativa
<b>Università e Ricerca Pubblica</b>	"Premio Nazionale per l'Innovazione - PNI"	PNICUBE	4 premiate per l'intero settore
	"Premio Start-Up dell'Anno"	PNICUBE	
<b>Pubblica Amministrazione</b>	"Premio Qualità PA"	Dip. Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri	3 per l'intero settore
<b>Terziario</b>	"Premio Nazionale per l'Innovazione dei Servizi - Commercio"	Confcommercio	2 Premiate
	"Premio Nazionale per l'Innovazione dei Servizi - Turismo"	Confcommercio	2 Premiate
	"Premio Nazionale per l'Innovazione dei Servizi - ICT"	Confcommercio	1 Premiata
	"Premio Nazionale per l'Innovazione dei Servizi - Design Service"	Confcommercio	1 Premiata
	"Premio Abi per l'Innovazione nei Servizi Bancari"	ABI - Associazione Bancaria Italiani	3 Premiate

Fonte: rielaborazione propria a partire dai Documenti del COTEC

# Capitolo 3 – Le imprese più performanti

---

*“Innovation in firms refers to planned changes in a firm’s activities with a view to improving the firm’s performance”  
(OECD, 2005)*

---

## 3.1 Introduzione

Dopo aver visto, nel capitolo precedente, uno svariato numero di tipologie di ranking che hanno permesso di identificare alcune tra le aziende più innovative al mondo, nelle pagine seguenti passeremo in rassegna alcuni esempi di proposte di classificare le aziende “*Top-performing*”, dal punto di vista economico-finanziario. Il fine ultimo di tale indagine sarà evidenziare quale tra le metodologie che stanno sotto la stesura di tali ranking sia, a parer di chi scrive, la più efficace e corretta o per lo meno quella utilizzata con maggior frequenza e gli indicatori più adatti.

In questo capitolo, dunque, ci occuperemo dello studio delle seguenti classifiche, le quali hanno tutte a che fare con il valutare le performance aziendali, complessivamente considerate, attraverso differenti parametri:

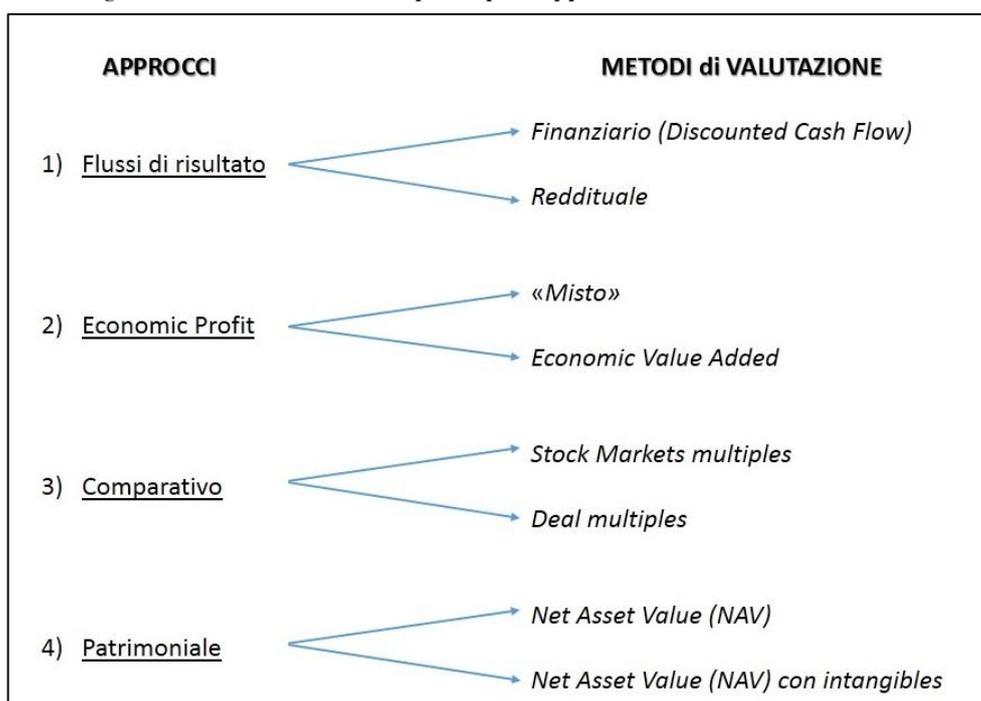
1. La “50 Top Performers”, redatta dalla rivista Bloomberg BusinessWeek, relativa agli anni 2010 e 2012;
2. La “Fortune 500”, redatta dall’omonima rivista e le sue sotto-classifiche:
  - a. “Fastest Growers”, confrontando i tassi di crescita dei ricavi a 1, 5 e 10 anni;
  - b. “Most Profitable”, prendendo ad esame i profitti e gli indici ROE e ROR;
3. La “2011 Top-Performing Airlines” della quale studieremo solo la particolare metodologia utilizzata;
4. La “Forbes Fast Tech 25”, pubblicata dalla stessa Forbes;
5. La “2011 Technology Fast 500 – EMEA”, il cui report è pubblicato da Deloitte per studiare la realtà europea;

6. Il “Premio Mediobanca alle medie imprese dinamiche” in cui si andrà a verificare la performance a livello nazionale.

### 3.1.1 Panoramica sui metodi di valutazione finanziaria

Andando a passare in rassegna la letteratura economica e finanziaria e i principali testi su tale tema, si può vedere che la valutazione delle imprese viene affrontata utilizzando approcci tra loro molto diversi ed alternativi; dal momento che esiste un ampio panorama di metodi di stima, si riportano qui di seguito i quattro fondamentali approcci (Massari e Zanetti, 2008)<sup>108</sup> ai quali si possono ricondurre i principali indicatori utilizzati, mentre nella figura 3.1 si riporta uno schema in cui a ciascun approccio vengono assegnati due distinti metodi.

*Figura 3.1: Panoramica dei principali approcci e metodi di valutazione*



Fonte: rielaborazione propria a partire da Massari M. e Zanetti L., 2008

- Approccio basato sui flussi di risultato: attraverso questo approccio si esprime il valore in base alla capacità dell’azienda di generare flussi di cassa (metodo

<sup>108</sup> Massari M., e Zanetti L. (2008), “Valutazione. Fondamenti teorici e best practice nel settore industriale e finanziario”, McGraw-Hill, Milano.

finanziario, attraverso la loro proiezione di questi flussi) o di creare una qualche forma di reddito (reddituale, basata su stime annuali dei redditi attesi o su una misura normalizzata del reddito atteso);

- Approccio basato sull'*economic profit*<sup>109</sup>: esprime il valore di un'impresa in base alla sua capacità di remunerare il capitale investito in maniera più elevata rispetto allo “standard che un investitore giudicherebbe appropriato in relazione al suo rischio” (Massari e Zanetti, 2008), o attraverso l'EVA o attraverso il metodo misto, una variante del economic value added;
- Approccio comparativo: attraverso questo si vuole stimare il valore di un business comparandolo con i valori presenti nel mercato azionario di business simili a quello studiato (stock market multiples) o con i prezzi negoziati in “transazioni di controllo” (deal multiples);
- Approccio patrimoniale: si fonda principalmente sulla stima di ogni singolo asset che forma il capitale investito. (Massari e Zanetti, 2008)

I metodi e gli approcci appena presentati risultano, ai fini pratici di questo lavoro, poco interessanti perché non ci forniscono nessun indicatore utile, e di semplice calcolo e individuazione, per identificare la performance aziendale di una specifica azienda.

L'unico metodo che si ritiene utile, tra quelli citati, ai fini di questa ricerca è quello basato sull'*Economic Value Added*, che corrisponde al valore di un dato business quale somma del capitale netto investito e il differenziale tra la remunerazione attesa e quella accettabile dello stesso business e viene calcolato nel seguente modo:

$$EVA = CIN * \left( \frac{NOPAT}{CIN} - wacc \right)$$

dove:

- EVA: Economic Value Added
- CIN: capitale investito netto nell'azienda
- NOPAT: il risultato operativo al netto delle imposte
- wacc: la remunerazione media desiderata sui capitali investiti nel business e calcolata come *costo medio ponderato del capitale*.

---

<sup>109</sup> L'*economic profit* è, citando il testo di Massari e Zanetti, la differenza tra remunerazione effettiva e quella desiderata.

## 3.2 La “50 Top Performers” di Bloomberg BusinessWeek

Il primo caso che si va ad analizzare in questo è la “50 Top Performers”, report pubblicato nella nota Rivista, nel 2010 e nel 2012 grazie alla collaborazione con la nota società di consulenza Accenture, e caratterizzato sostanzialmente da una lista, su base annuale, delle 50 aziende più performanti al mondo, dove tutte con differenti livello di dettaglio vengono presentate e descritte attraverso i principali highlight economico-finanziari. Nel sito web della Rivista, si possono rintracciare anche ranking più vecchi, pubblicati con cadenza biennale: è stato però scelto di selezionare solo questi due perché i valori riconducibili a periodi precedenti al 2009 sono distorti dal fatto che l’attuale crisi economica, che ha colpito la maggioranza delle aziende mondiali, non si era ancora verificata.

In questo paragrafo si andranno dunque a studiare, dopo una breve descrizione della metodologia utilizzata da Accenture e Bloomberg BusinessWeek, le due classifiche più recenti (per l’appunto quelle create dalle due società), con l’intento di verificare eventuali aziende che si siano mantenute performanti nell’intervallo di tempo in cui tale indagine non è stata svolta tanto da essere presenti in entrambe.<sup>110</sup>

### 3.2.1 La metodologia utilizzata per la “50 Top Performers”

Bloomberg BusinessWeek e Accenture, per stilare la “50 Top Performers” del 2012, utilizzano una metodologia abbastanza semplice, basata sull’utilizzo di quattro differenti parametri, tre dei quali di natura finanziaria e dunque prettamente oggettivi, mentre il quarto ha invece natura soggettiva.

Per estrarre e selezionare le aziende, il punto di partenza è l’Indice S&P 500 della Borsa di Wall Street tenendo in considerazione l’andamento degli indici quotati nel corso dei 5 anni precedenti alla pubblicazione della classifica (ad esempio il periodo in esame sarà quello compreso tra il 2005 e 2009 per stilare la lista delle top 50 del 2010). Lo <<Standard & Poor Stock 500>> segue l’andamento di un paniere azionario formato

---

<sup>110</sup> I report che si andranno a studiare sono qui rintracciabili:

- 2010: Murphy, Richard McGill (2010), “50 Top Performers”, Bloomberg BusinessWeek, vol. 4184, pagg. 56-71.
- 2012: [www.BusinessWeek.com/magazine/special-reports/bloomberg-BusinessWeek-50.html](http://www.BusinessWeek.com/magazine/special-reports/bloomberg-BusinessWeek-50.html)

dalle 500 aziende, quasi tutte statunitensi, a maggiore capitalizzazione (a maggio 2012 erano presenti anche 15 “non-U.S. companies”), e facenti parte dei settori industria, energia, servizi finanziari e trasporti. È dunque già possibile fare una prima ipotesi delle caratteristiche principali delle aziende che ritroveremo tra le 50 più performanti: si tratteranno di aziende di grandi dimensioni, con ogni probabilità americane, con un elevato volume di capitalizzazione e facenti parte dei settori prima citati.

Per scremare le 500 aziende facenti parte dell’Indice, tutte potenzialmente idonee ad essere presenti all’interno della lista, Bloomberg BusinessWeek fa ricorso all’utilizzo di quattro differenti parametri valutativi, ognuno dei quali attribuisce un singolo punteggio (fino ad un massimo di 500 punti ciascuno) per un totale di 2.000 punti potenziali. A tal fine, Bloomberg BusinessWeek valuta ogni singola azienda secondo:

- 1-YEAR RISK-ADJUSTED RETURN: trattasi del rendimento percentuale del 1° anno dell’azienda analizzata, aggiustato per i rischi (di natura economica e non). Dunque, maggiore sarà il rendimento del primo anno, maggiore sarà il valore assegnato all’azienda, che varierà da un minimo di 1 ad un massimo di 500 (questa scala sarà la medesima anche per i restanti parametri di valutazione);
- 5-YEAR RISK-ADJUSTED RETURN: trattasi, a differenza del precedente, del rendimento percentuale del 5° anno dell’azienda analizzata (dato che, come già detto in precedenza, vengono presi in considerazione gli andamenti delle aziende quotate nello S&P nel corso dei precedenti 5 anni), aggiustato per i rischi di natura economica e non che possono presentarsi ad un’azienda;
- PROJECTED EARNINGS GROWTH (PER SHARE) - PEG: questo parametro, conosciuto nel mondo finanziario come PEG, guarda al futuro al contrario dei primi due che si focalizzavano sulle performance passate, valuta invece la crescita percentuale proiettata nel futuro (verosimilmente ad un anno) dei profitti, rapportata al valore di ogni quota.
- CONSENSUS ANALYST RECOMMENDATION: infine, viene usato in ultima istanza anche un parametro soggettivo, dato che è in questo specifico caso un analista a dare un punteggio all’azienda complessivamente considerata, attribuendo anch’egli un punteggio compreso tra 1 e 500.

La somma dei quattro punteggi, derivanti dalla valutazione dunque di ogni singola azienda con ciascuno dei parametri appena descritti, porta ad un valore complessivo attribuito alle diverse aziende, le quali vengono ordinate in base a questo punteggio ottenuto: ovviamente la azienda che detiene quello maggiore sarà al primo seguendo poi un ordine decrescente.

Per quanto riguarda invece la “50 Top Performers” del 2010 non è possibile assicurare con assoluta certezza che il metodo utilizzato per classificare le aziende sia il medesimo di quello sopra descritto, che al contrario è senza dubbio riconducibile al ranking di più recente pubblicazione, principalmente per due ragioni:

1. Nel report del 2010 inerente a tale ranking, non viene mai menzionata la tipologia di valutazione utilizzata, tantomeno i parametri impiegati ed non è rintracciabile l’eventuale punteggio ottenuto, sia per parametro che totale, al contrario invece di quanto riportato nella pagina web relativa alla classifica del 2012;
2. Visionando i dati presenti nella classifica, che verrà riportata nel paragrafo successivo (vedasi tabella 3.1), si riscontra una evidente correlazione tra la posizione assoluta e il valore percentuale del “5-year return” e il “value of investment”. Infatti, le aziende appaiono classificate seguendo un ordine dettato da tali valore. A prova di quanto detto, si riporta un estratto della classifica 2010 (vedasi figura 3.2)<sup>111</sup>, in cui sono riportate le prime tre aziende e alcuni loro valori finanziari: gli unici due dati che seguono un ordine logico sono proprio i due sopraccitati, che appaiono dunque avere un stretta relazione con la posizione occupata, mentre parametri con i ricavi o margine operativo appaiono slegati da tale correlazione; è presumibile che siano dunque questi due valori ad incidere maggiormente, o esclusivamente nella valutazione finale.

---

<sup>111</sup> per consultare la classifica completa si rimanda a:  
[www.BusinessWeek.com/interactive\\_reports/bw50\\_table\\_wk26.html?chan=investing\\_special+report+--+bloomberg+BusinessWeek+50\\_special+report+--+bloomberg+BusinessWeek+50](http://www.BusinessWeek.com/interactive_reports/bw50_table_wk26.html?chan=investing_special+report+--+bloomberg+BusinessWeek+50_special+report+--+bloomberg+BusinessWeek+50)

*Figura 3.2: Estratto della Classifica “50 Top Performers 2010” – BusinessWeek e Accenture*

Rank	Company	Industry	5-year return As of 3/31/10 (percentage)	Value of investment As of 3/31/10 (\$)	2009 Revenue (\$ Millions)	2009 Net Income (\$ Millions)	Operating Margin
1	Priceline.com	Internet	911.9	101,190.48	2,338.21	489.47	20.1
2	Intuitive Surgical	Healthcare Products	665.6	76,562.57	1,052.17	232.61	35.9
3	Southwestern Energy	Oil & Gas	473.9	57,392.53	2,145.78	-35.65	40.7

Fonte: [BusinessWeek.com](http://BusinessWeek.com)

Evinto ciò, si passa a descrivere le due classifiche in maniera distinta, dato che probabilmente sono differenti tra loro, nonostante siano riconducibili alla stessa società commissionante e siano state pubblicate con un intervallo temporale di soli 2 anni; a conclusione della seconda analisi si cercherà ugualmente di identificare quelle aziende presenti che si sono mantenute performanti nel corso del biennio analizzato.

### 3.2.2 La “50 Top Performers 2010”: un’analisi

Qui di seguito si riporterà una tabella con rappresentate le migliori 20 aziende della “50 Top Performers 2010”, mentre per la lista completa si rimanda alla pagina web rintracciabile alla nota numero 2, o al report di Murphy, nota 1.

Tabella 3.1: Top Performers secondo BusinessWeek – anno 2010

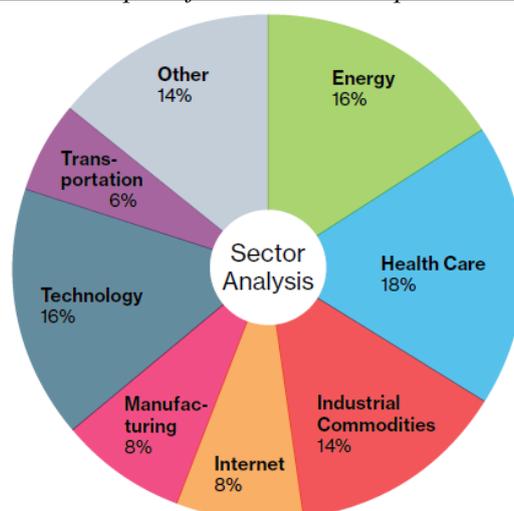
Le migliori 20 aziende della "50 Top Performers 2010" di BusinessWeek e Accenture							
Pos.	Azienda	Settore	5-year return	Investimenti	Ricavi nel 2009 (in milioni di \$)	Utile netto 2009 (in milioni di \$)	ROS (Return on Sales)
1°	<b>Priceline.com</b>	Internet	911,90%	\$101.190,48	\$2.338,21	\$489,47	20,10%
2°	<b>Intuitive Surgical</b>	Healthcare Products	665,60%	\$76.562,57	\$1.052,17	\$232,61	35,90%
3°	<b>Southwestern Energy</b>	Oil & Gas	473,90%	\$57.392,53	\$2.145,78	-\$35,65	40,70%
4°	<b>Apple</b>	Technology	463,80%	\$56.378,69	\$42.905,00	\$8.235,00	27,40%
5°	<b>salesforce.com</b>	Software	396,70%	\$49.666,44	\$1.305,58	\$80,72	8,80%
6°	<b>Express Scripts</b>	Pharmaceuticals	366,80%	\$46.684,25	\$24.748,90	\$827,60	6,10%
7°	<b>Flowserve</b>	Diversified machinery	342,20%	\$44.217,07	\$4.365,26	\$427,89	14,10%
8°	<b>FMC Technologies</b>	Oil & Gas Services	310,40%	\$41.037,65	\$4.405,40	\$361,80	12,00%
9°	<b>Cliffs Natural Resources</b>	Iron/Steel	306,90%	\$40.689,19	\$2.346,80	\$205,10	9,20%
10°	<b>Amazon.com</b>	Internet	296,10%	\$39.606,07	\$24.509,00	\$902,00	4,60%
11°	<b>Titanium Metals</b>	Mining	278,60%	\$37.859,77	\$774,00	\$34,50	7,10%
12°	<b>Cummins</b>	Machinery-Diversified	278,30%	\$37.834,42	\$10.800,00	\$428,00	5,30%
13°	<b>Celgene</b>	Biotechnology	263,90%	\$36.393,54	\$2.689,89	\$776,75	32,90%
14°	<b>DeVry</b>	Commercial Services	248,20%	\$34.815,60	\$1.461,45	\$165,61	16,70%
15°	<b>Precision Castparts</b>	Metal Fabricate/Hardware	231,70%	\$33.165,03	\$5.486,60	\$921,80	25,90%
16°	<b>Google</b>	Internet	214,10%	\$31.411,56	\$23.650,56	\$6.520,45	35,10%
17°	<b>Range Resources</b>	Oil & Gas Services	206,00%	\$30.599,99	\$840,41	-\$53,87	12,50%
18°	<b>Western Digital</b>	Computers	205,80%	\$30.580,39	\$7.453,00	\$470,00	8,40%
19°	<b>Big Lots</b>	Retail	203,00%	\$30.299,50	\$4.726,77	\$200,37	6,60%
20°	<b>Cameron International</b>	Oil & Gas Services	199,70%	\$29.966,79	\$5.223,25	\$475,52	15,50%

Fonte: rielaborazione propria a partire da "50 Top Performers" di Murphy, 2010.

La scelta di riportare solo le prime 20 aziende della classifica è dovuta al fatto che, nonostante si fosse a conoscenza della totalità dei dati, a parere di scrive riportare una tabella di 50 righe e 8 righe avrebbe appesantito la lettura e non avrebbe permesso di cogliere il significato specifico dei singoli dati. Nonostante ciò, ora si procederà a fare una breve analisi della classifica presa nella sua interezza per verificare l'eventuale presenza di aspetti che varrà la pena portare in rilievo.

In primis, come riportato nel report, “our ranking of winning stocks in the S&P 500 highlights the resilience of U.S. companies” (Murphy, Richard McGill 2010). Infatti, in un periodo di elevata turbolenza economica dovuta alla crisi iniziata nel 2009, le 50 aziende presenti produssero un rendimento percentuale complessivo del 222,3% ai relativi shareholders, compreso anche i dividendi reinvestiti: quindi, ad esempio, se una persona X avesse deciso di investire 10.000\$ in questo portfolio di aziende in un anno Y, nell’anno Y+5 avrebbe ben 32.250\$ in tasca; è dunque evidente che queste 50 aziende si sono contraddistinte dalle restanti 450 presenti nel S&P 500 in quanto per una forte capacità di ripresa dalla crisi. Impressionante è il caso della statunitense “Priceline.com”, azienda di eCommerce al primo posto della “50 Top Performers” del 2010, il cui rendimento a 5 anni è cresciuto del 912%: questo significa che chiunque nel 2005 abbia avuto l’idea di investire 10.000\$ in azioni di questa società, nel 2010 si sarebbe ritrovato con 101.180\$, con un profitto netto di 91.180\$; nonostante tra Priceline.com e Intuitive Surgical, la seconda in classifica, ci sia una differenza di rendimento quinquennale circa del 250%, i valori riscontrati tra le prime 20 sono davvero notevoli, considerando per l’appunto che la ventesima azienda presente, la “Cameron International” ha avuto comunque un rendimento pari al 200%. E’ dunque evidente che, se si considera la redditività quinquennale delle azioni come parametro per valutare la performance aziendale, le aziende qui presenti siano, senza dubbio, estremamente performanti.

In secondo luogo, vi è un’ampia varietà di aziende, sia dal punto di vista del settore, della dimensione, del volume fatturato e dell’anzianità della stessa. Infatti, riprendendo quest’ultimo aspetto, è possibile trovare alcune aziende la cui data di fondazione risale a prima del 900 (come ad esempio la Union Pacific, situata al 44° posto), oppure alcune imprese “*midcap*” come Salesforce.com, e così via.

*Figura 3.3: La “50 Top Performers” Analisi per settore – anno 2010*

Fonte: Murphy, R. (2010), “50 Top Performers”, Bloomberg BusinessWeek, numero 4184

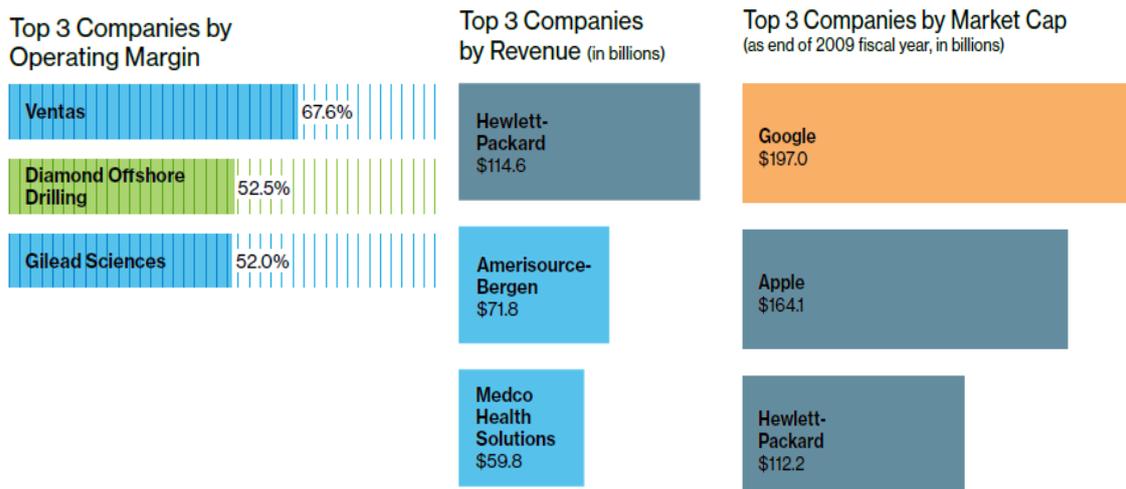
La figura 3.3 appena riportata, tratta dal Report di Richard McGill Murphy, rappresenta un’analisi, per così dire, macro-settoriale: mentre nella tabella riportante le 20 aziende meglio performanti, troviamo quei settori specifici che lo stesso Autore riconosce essere i meglio identificativi per ciascuna azienda, in questo caso, per evitare un eccessivo effetto dispersivo dei valori, ha proposto un grafico riportando delle categorie settoriali che potessero al meglio racchiudere differenti micro-settori. Entrando nel caso specifico vediamo che, dopo quanto visto durante lo studio delle aziende dal punto di vista dell’innovazione, i settori protagonisti sono, seppur con percentuali differenti, i medesimi; il settore dedicato alla cura della persona (che nello studio precedente si era definito con il termine “medico-farmaceutico”) è quello maggiormente rappresentativo con il 18%, in pratica 9 aziende su 50. Di seguito si trova il settore energetico e quello tecnologico con il 16%, mentre il settore dedicato esclusivamente alle aziende operanti nel mondo internet è rappresentato solo da un 8%; probabilmente, nel settore “technology” sono state incluse delle aziende che negli studi precedenti avrebbero trovato allocazione nel settore ICT: per tal motivo, unendo le percentuali dei settori internet e technology, diverrebbe quello maggiormente rappresentato nel campione delle 50 aziende.

In questo studio, parlare di analisi della concentrazione geografica, come invece è stato fatto nello studio dell’innovazione delle aziende, avrebbe poco senso in quanto, come detto durante l’introduzione di questa classifica, le imprese qui presenti sono tutte state

selezionate in quanto facenti parte dell'indice azionario "S&P 500", che include le 500 aziende americane di maggiore capitalizzazione anche se, come detto, all'interno di queste 500 ce ne sono 15 di NON-U.S, ossia rappresentano il 3% del totale, una percentuale estremamente piccola che risulta essere poco significativa, dal punto di vista prettamente statistico, ai fini di tale ricerca.

Infine, alla luce di quanto visto finora e in base ai tre grafici che verranno qui di seguito proposti relativamente alle aziende che presentano i tre migliori fatturati, valore di capitalizzazione e ROS, a parere di chi scrive appare dunque molto probabile, se non quasi certo, il fatto che la base valutativa utilizzata per stilare questa classifica differisca notevolmente da quella presentata precedentemente facente riferimento all'edizione del 2012. Quanto appena detto non può essere verificato, con certezza assoluta, in quanto non può essere seguito da prove oggettive che provino quanto detto, però dalle poche informazioni in possesso (la tabella 3.1 e i tre grafici qui sotto presentati) si può evincere come siano il "5-year return" ed il "value of investments" ad essere i due parametri fondamentali su cui si basa l'intera classificazione, in quanto, esiste una perfetta correlazione tra la posizione occupata dall'azienda nella classifica e il valore di due parametri, quasi come se fossero state ordinate seguendo queste due grandezze. Lo stesso si può pensare se si considerano le altre voci menzionate nella tabella 3.1, in cui le prime aziende, sulla base dei ricavi e del ROS, non sono quelle ai primi posti della classifica finale. Nella figura 3.4 si riportano le Top 3 Companies, presenti tuttavia nella "50 Top Performers", in base all'Operating Margin (ROS), al Revenue (fatturato) e Market Cap (Capitalizzazione di mercato), e difatti, a prova di quanto appena detto in nessuno dei tre casi le aziende qui presenti non corrispondono alle prime della classifica generale (nell'ordine Priceline.com, Intuitive Surgical e Southwestern Energy): anche in base a questo si può dire che, ai fini della valutazione complessiva, questi tre indici hanno un peso sul totale poco rilevante, dato che praticamente sono i primi due indici a determinare l'ordine definitivo.

*Figura 3.4: Top 3 per ROS, Fatturato e Cap.e di mercato nella “50 Top Performers” nel 2010*



Fonte: Murphy, R. (2010), “50 Top Performers”, Bloomberg BusinessWeek, numero 4184

Ora invece si passerà in rassegna la classifica stilata due anni dopo, con l'intento di verificare la possibilità di identificare imprese che abbiano mantenuto elevati tassi di performance tanto da confermare la loro presenza nella successiva edizione.

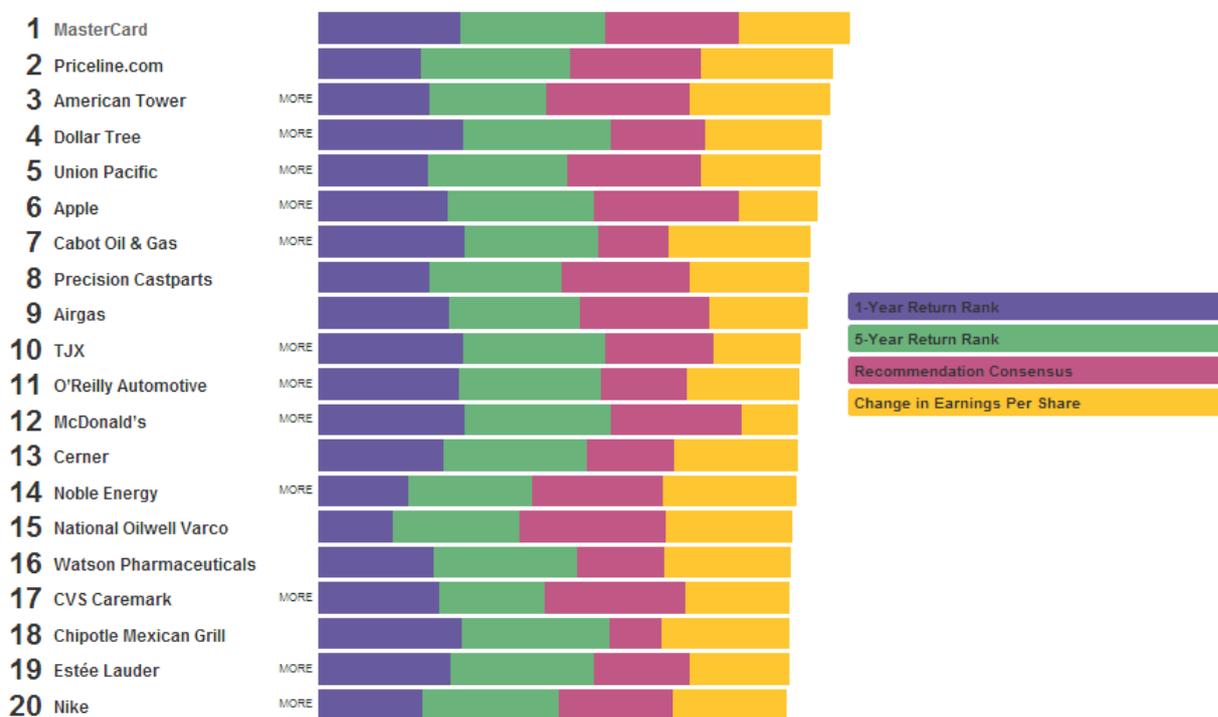
### 3.2.3 La “50 Top Performers 2012”: un'analisi comparativa

Dopo aver passato in rassegna la “50 Top Performers” del 2010, ora si vedrà invece l'edizione successiva della stessa, portando alla luce eventuali aziende che si sono contraddistinte per prestazioni tanto da meritarsi la riconferma due anni dopo tra le migliori 50 al mondo.

Il procedimento di selezione del campione di aziende è evidente il medesimo, ossia la base di aziende punto di partenza per la successiva valutazione viene ricavata dalle facenti parte all'indice di Wall Street “Standard & Poor's 500”; nonostante ciò, è plausibile che vi siete stato un certo turnover nel corso dei 24 mesi intercorsi tra le due pubblicazioni, dal momento che tale indice prende come riferimento le prime 500 aziende quotate a New York in termini di capitalizzazione di mercato. Ciò che invece sale subito agli occhi, come si può vedere nella figura riportata successivamente (figura 3.5), è che a differenza di quanto ipotizzato per la classifica del 2010, questa usa un metodo ponderato su 4 indicatori, tre dei quali oggettivi e uno basato sulle valutazioni di

un analista: la somma dei 4 indicatori determina un punteggio totale che porta alla realizzazione della “50 Top Performers 2012”.

*Figura 3.5: Le migliori 20 aziende secondo la “50 Top Performers” – anno 2012*



Fonte: Bloomberg BusinessWeek, 19/01/2012

In effetti, non è rintracciabile nessuna correlazione diretta tra la posizione assoluta in classifica di una data azienda e la sua posizione relativamente ad un singolo parametro: detto in altre parole, non vi è alcun indicatore che abbia un peso maggiore rispetto agli altri tanto da influenzare in maniera determinante l'ordinamento delle aziende, ma appaiono avere tutti e quattro lo stesso peso specifico al momento della valutazione finale, peso equamente distribuito per il 25% tra i differenti parametri di giudizio.

Dopo aver appurato il fatto che questa classifica risulta essere più obiettiva della precedente a causa di un uso più razionale dei parametri di valutazione, pare opportuno porre l'attenzione anche sui risultati ottenuti dalla classifica 2012 di BusinessWeek e sponsorizzata per la seconda volta consecutiva da Accenture:

- Le 50 aziende prese in esame, considerate nel complesso, portano alla luce alcuni trend, in particolar modo una notevole presenza di azienda che vengono

denominate dalla Rivista “consumer brands”, che sono ben 22 sulle 50 totali, e che sono identificabili con le imprese che rivolgono i loro prodotti e/o servizi al consumatore finale.

- Un secondo trend che scaturisce da questo studio riguarda il costante aumento del numero di aziende energetiche, iniziato già negli anni precedenti; la Rivista immagina nell’aumento della domanda di gas naturale (per esempio nel comparto automobilistico dove si è moltiplicato il numero di macchine predisposte per utilizzare il GPL come mezzo di combustione), una delle motivazioni principali alla base del loro exploit in termini di performance.
- L’azienda che si è dimostrata la più performante, secondo Bloomberg BusinessWeek e Accenture, è stata la celebre Mastercard dopo che Ajay Banga, CEO della stessa Azienda, disse testualmente di voler dichiarare “guerra” ai contanti: *“The war on cash was really a rallying cry for everyone to focus on the 85 percent”* (Banga),<sup>112</sup> con il fine di aumentare la percentuale complessiva di transazioni mondiali effettuate con carta elettroniche oltre il 15%. Grazie a queste parole, l’effetto fu estremamente favorevole: infatti, secondo il report Nilson, gli acquisti con l’utilizzo della carta di credito nell’intero mercato americano ha registrato un aumento fino al 49% delle transazioni totali, con una previsione di raggiungere nel 2015 il 59%; l’effetto è ancora più marcato al di fuori dei confini americani, dove gli acquisti fatti nel circuito Mastercard raggiungono il 64% (contro il 47% di quello Visa). Questi risultati si sono tradotti con il fatto che Mastercard, grazie alla sua improvvisa crescita nel solo 2011 che si è tradotto con un tasso di 1-year return del 66%, prova del fatto che è stata in quell’anno la 4° azienda più performante di tutto dell’Indice S&P 500; mentre la previsione fatta di aumento del 17% dei profitti nel solo 2012 ha dato la spinta finale all’Azienda americana per diventare la numero 1 della “50 Top Performers” per l’edizione del 2012.

Incrociando i dati presenti nel 2010 e nel 2012, nonostante le due metodologie applicate appaiano “diametralmente opposte”, è possibile identificare 20 aziende, su un totale di

---

<sup>112</sup> Marcinek L. (19/01/2012), “MasterCard Leads With Steady Growth: Bloomberg BusinessWeek 50”, BusinessWeek.com

100 complessive (50 del 2010 e 50 del 2012) che si sono mantenute tra le “50 Top Performers”, dimostrando dunque spiccate qualità in termini prestazionali: di queste 20, “Priceline.com”, “Apple” e “Precision Castparts” si sono confermate tra le migliori 20.

Tra queste, quella che merita una menzione speciale è senza dubbio Priceline.com, portale internet di booking online, che si è mantenuta ad altissimi livelli di performance, dal momento che nel 2010 era al primo posto e due anni dopo era seconda, grazie anche ad un 5-year return per il periodo 2007-2011 pari al 972% (il più alto di tutte le aziende facenti parte dello S&P 500). Non fa nemmeno specie trovare una realtà come Apple, che già si era dimostrata tra le aziende più innovative al mondo, che è passata dal 4° al 6° posto in due anni, in quanto considerata dagli esperti di mercato la azienda “tech” di maggior valore al mondo, tanto che gli analisti si aspettano un aumento del 29% delle vendite nel 2012 dei prodotti di Cupertino, con un EPS<sup>113</sup> stimato che dovrebbe passare da 35,11\$ del 2011 a un valore di 39,17\$ del 2012.<sup>114</sup>

Nella tabella 3.2 sottostante vengono riportate le 20 aziende, in ordine decrescente di tasso di crescita dei ricavi tra il 2009 e il 2011 (base dei ranking stilati l’anno successivo), che si sono dimostrate le più performanti dal punto di vista della continuità in quanto hanno mantenuto elevate prestazioni per un periodo di tempo tale da poter restare, per due edizioni consecutive, nella classifica estrapolata dalla 500 aziende maggiormente capitalizzate a Wall Street, alcune migliorando notevolmente le posizioni ottenute nel 2010 e altre invece che hanno nonostante ciò registrato una flessione, almeno per quanto concerne la posizione occupata. Di queste 20, si vuole menzionare:

- “American Tower” e “Union Pacific”, che sono state le due aziende che meglio hanno fatto, guadagnando ben 38 e 39 posizioni da un’edizione all’altra: la prima, leader mondiale nella produzione di torri broadcast e wireless, infatti è passata dal 41° posto del 2010 al 3° del 2012; Union Pacific invece, nota compagnia ferroviaria, si è piazzata invece al 5° posto.
- Le due aziende che invece hanno registrato le flessioni maggiori sono state “Express Scripts”, impegnata nel settore healthcare e farmaceutico che ha perso

---

<sup>113</sup> EPS = “Earnings Per Share”, indicatore usato in particolar modo nel mercato anglosassone per identificare la profittabilità di un’azienda.

<sup>114</sup> Stanford D., Townsend M. e Tozzi J. (19/01/2012), “Consumer Stars of the Bloomberg BusinessWeek 50”, BusinessWeek.com

41 posti passando dal 6° al 47° posto nel 2012, e la celebre “Amazon” che ha perso ben 38 posizioni.

- Tra la differenza assoluta tra le diverse aziende e i tassi di crescita di ricavi, non si evince nessuna correlazione diretta dal confronto di questi.

*Tabella 3.2: Aziende presenti sia nel 2010 che nel 2012 nella “50 Top Performers”*

Azienda	Posizione ranking 2010	Posizione ranking 2012	Differenza 2010/2012	Ricavi 2009 (mln \$)	Ricavi 2011 (mln \$)	Tasso di Crescita Ricavi 2009-2011
Apple	4°	6°	-2	\$42.905	\$108.249	60,36%
Amazon.com	10°	48°	-38	\$24.509	\$48.077	49,02%
Priceline.com	1°	2°	-1	\$2.316	\$4.347	46,72%
Express Scripts	6°	47°	-41	\$24.749	\$46.128	46,35%
Celgene	13°	31°	-18	\$2.690	\$4.842	44,45%
Noble Energy	45°	14°	31	\$2.060	\$3.536	41,74%
Intuitive Surgical	2°	22°	-20	\$1.052	\$1.757	40,13%
Google	16°	23°	-7	\$23.651	\$37.905	37,61%
American Tower	41°	3°	38	\$1.724	\$2.444	29,44%
Union Pacific	44°	5°	39	\$13.373	\$18.508	27,74%
Ralph Lauren	46°	37°	9	\$4.979	\$6.860	27,42%
Cameron International	20°	28°	-8	\$5.223	\$6.959	24,94%
Precision Castparts	15°	8°	7	\$5.459	\$7.215	24,33%
CSX	23°	45°	-22	\$9.041	\$11.743	23,01%
DirectTV	39°	49°	-10	\$21.565	\$27.226	20,79%
Airgas	21°	9°	12	\$3.875	\$4.746	18,35%
FMC	37°	30°	7	\$2.826	\$3.378	16,33%
McDonald's	31°	12°	19	\$22.745	\$27.006	15,78%
AmerisourceBergen	50°	24°	26	\$71.760	\$80.218	10,54%
Big Lots	19°	40°	-21	\$4.727	\$5.203	9,16%

Fonte: rielaborazione propria dalle edizioni 2010 e 2012 della “50 Top Performers”

### 3.3 La “Fortune 500”: <<our annual ranking of America’s largest corporations>>

Dopo aver passato in rassegna lo studio di BusinessWeek sulle aziende più performanti, ora la nostra attenzione si sposta sulla rivista Fortune, altrettanto importante che propone la cosiddetta “Fortune 500”, classifica annuale (la prima edizione risale al lontano 1955) in cui vengono valutate le 500 maggiori imprese societarie statunitensi e misurate esclusivamente sulla base del loro fatturato.

La metodologia alla base dunque di questa classifica è in verità assai facile, in quanto l’unico requisito richiesto dalla Rivista è che si tratti di società i cui bilanci siano disponibili pubblicamente (che sono un universo più grande delle cosiddette “*public companies*”, come è inteso comunemente il termine, nel senso di <<società aventi azioni ordinarie scambiate in una borsa valori>>).

Nella tabella 3.3 si riportano le migliori 10 aziende del triennio 2010-2012 secondo la “Fortune 500”. Obiettivamente è una classifica che, a parere di chi scrive, non è molto indicativa delle aziende realmente performanti, in quanto per l’appunto viene utilizzato un unico parametro, il fatturato, che poco dice sulla reale performance aziendale: a prova di ciò sono stati posti in evidenza, con il colore rosso, aziende che nel 2011 e nel 2012, nonostante che siano tra le prime 10, hanno accumulato perdite importanti. In secondo luogo, il fatto che per 3 anni consecutivi sei aziende si siano costantemente mantenute tra le prime 10 (evidenziate nella tabella con il colore verde) indica che stiamo parlando di aziende di dimensioni gigantesche che fatturano centinaia di milioni di dollari all’anno, realtà che hanno poca concorrenza sotto questo punto di vista: per tutti motivi, si considera questo ranking poco attendibile ai fini della nostra ricerca. Il motivo per cui si è deciso di porlo in risalto è dovuto al fatto che, come si potrà vedere nella sezione della pagina web di Fortune dedicata a questo ranking, sono state prodotte differenti sotto-classifiche per ordinare queste 500 aziende secondo differenti parametri che verranno presentati in seguito e che al contrario risultano maggiormente indicati allo scopo di questo studio, vale il tasso di crescita dei profitti e del fatturato, la profittabilità e la grandezza, grazie ai quali i risultati ottenuti con il solo fatturato vengono completamente stravolti.

Tabella 3.3: La top 10 della “Fortune 500” negli anni 2012, 2011 e 2010

“Fortune 500” Top 10 - anno 2012			
Posizione	Azienda	Fatturato (milioni di \$)	Profitti (milioni di \$)
1°	Exxon Mobil	\$452.926	\$41.060
2°	Wal-Mart Stores	\$446.950	\$15.699
3°	Chevron	\$245.621	\$26.895
4°	ConocoPhillips	\$237.272	\$12.436
5°	General Motors	\$150.276	\$9.190
6°	General Electric	\$147.616	\$14.151
7°	Berkshire Hathaway	\$143.688	\$10.254
8°	Fannie Mae	\$137.451	-\$16.855
9°	Ford Motor	\$136.264	\$20.213
10°	Hewlett-Packard	\$127.245	\$7.074
“Fortune 500” Top 10 - anno 2011			
Posizione	Azienda	Fatturato (milioni di \$)	Profitti (milioni di \$)
1°	Wal-Mart Stores	\$421.849	\$16.389
2°	Exxon Mobil	\$354.674	\$30.460
3°	Chevron	\$196.337	\$19.024
4°	ConocoPhillips	\$184.966	\$11.358
5°	Fannie Mae	\$153.825	-\$14.014
6°	General Electric	\$151.628	\$11.644
7°	Berkshire Hathaway	\$136.185	\$12.967
8°	General Motors	\$135.592	\$6.172
9°	Bank of America Corp.	\$134.194	-\$2.238
10°	Ford Motor	\$128.954	\$6.561
“Fortune 500” Top 10 - anno 2010			
Posizione	Azienda	Fatturato (milioni di \$)	Profitti (milioni di \$)
1°	Wal-Mart Stores	\$408.214	\$14.335
2°	Exxon Mobil	\$284.650	\$19.280
3°	Chevron	\$163.527	\$10.483
4°	General Electric	\$156.779	\$11.025
5°	Bank of America Corp.	\$150.450	\$6.276
6°	ConocoPhillips	\$139.515	\$4.858
7°	AT&T	\$123.018	\$12.535
8°	Ford Motor	\$118.308	\$2.717
9°	J.P. Morgan Chase & Co.	\$115.632	\$11.728
10°	Hewlett-Packard	\$114.552	\$7.660

Fonte: rielaborazione propria a partire da “Fortune 500”, anni 2010-2011-2012, Fortune.

### 3.3.1 “Fortune 500” – Fastest Growers

Il primo approccio che andremo a studiare ha come scopo ultimo quello di identificare, partendo dall'universo delle 500 aziende americane facenti parte della “Fortune 500”, quelle che si sono contraddistinte maggiormente per elevata crescita, sia dal punto di vista del fatturato che dei profitti, considerati su base annuale, quinquennale o decennale. Per ognuno dei due indici e per ogni intervallo temporale, Fortune ha stilato una specifica classifica, rendendo dunque massimo il livello di dettaglio con l'obiettivo di soddisfare tutti coloro che si affidano a questi ranking per scoprire le aziende che sono maggiormente cresciute negli ultimi anni, anche se va precisato che trattasi esclusivamente di aziende americane, e per cui non potranno essere attendibili al 100% alla volta di estendere il nostro studio a livello. Per ovvie ragioni non sarà possibile riportare tutte e sei le specifiche classifiche, e per ciascun anno del triennio 2010-2012; per tale motivo dunque si è deciso di procedere nell'analisi nel seguente modo, riportando una tabella riassuntiva con i risultati ottenuti dal seguente approccio, estraendo le 50 migliori aziende, per crescita di fatturato e profitti (rispettivamente la tabella 3.4 e 3.5), considerando gli intervalli temporali a 1, 5 e 10 anni partendo dal solo ranking 2012 e successivamente incrociando i risultati ottenuti con lo scopo di evidenziare eventuali aziende che abbiano mantenute elevati tassi di crescita nel corso del periodo considerato (tutti i dati sono aggiornati al 21 maggio 2012). Inoltre, si riportano le prime aziende, in termini di crescita di fatturato e profitti del solo 2011, per evidenziare quali si sono contraddistinte negli ultimi 12 mesi per importanti crescite nonostante il momento di crisi mondiale (vedasi tabella 3.6 e 3.7).

Tabella 3.4: Aziende Fastest Growers per tassi crescita dei ricavi - 2012

Aziende "Fastest Growers" per Tasso crescita dei Ricavi – anno 2012					
Azienda	Settore	"Fortune 500" Rank 2012	2011 Growth in Revenues (pos.ne relativa)	2006 - 2011 Annual Growth (pos.ne relativa)	2001 - 2011 Annual Growth (pos.ne relativa)
Amazon	eCommerce	56°	40,6 % (27°)	35,0% (6°)	31,4% (4°)
Apple	Technology	17°	66,0% (7°)	41,2% (4°)	35,0% (2°)
Archer Daniels Midland	Alimentare	28°	30,8% (49°)	17,1% (48°)	14,9% (50°)
CenturyLink	ICT	171°	118,0% (1°)	44,4% (3°)	21,9% (14°)
CHS	Wholesalers	78°	46,1% (18°)	20,7% (31°)	116,7% (38°)
EOG Resources	Energy	263°	66,0% (7°)	21,0% (29°)	19,9% (21°)
HollyFrontier	Energy	170°	85,5% (3°)	30,5% (11°)	29,8% (6°)
World Fuel Services	Energy	85°	81,0% (5°)	26,3% (18°)	36,6% (1°)

Fonte: rielaborazione propria dai dati presenti nella pagina web di Fortune.

Tabella 3.5: Aziende Fastest Growers per tassi crescita dell'Earnings per Share - 2012

Aziende "Fastest Growers" per Tasso di crescita EPS – anno 2012					
Azienda	Settore	"Fortune 500" Rank 2012	2011 Growth in EPS (pos.ne relativa)	2006 – 2011 Annual Growth (pos.ne relativa)	2001 – 2011 Annual Growth (pos.ne relativa)
Dillard's	Dept. Store	383°	219,1% (24°)	22,8% (32°)	25,9% (29°)
HollyFrontier	Energy	170°	561,9% (10°)	22,9% (31°)	26,8% (25°)

Fonte: rielaborazione propria dai dati presenti nella pagina web di Fortune.

Tabella 3.6: Top 10 Fastest Growers nel 2012 per tasso di crescita annuale ricavi nel 2011

Aziende "Fastest Growers" per Tasso di crescita 1-year Revenues – anno 2012			
Rank	Azienda	Rank in "Fortune 500"	2011 Growth in Revenues
1°	CenturyLink	171°	118,0%
2°	Global Partners	182°	90,2%
3°	HollyFrontier	170°	85,5%
4°	Alpha Natural Resources	356°	81,5%
5°	World Fuel Services	85°	81,0%
6°	Rock-Tenn	449°	79,9%
7°	Apple	17°	66,0%
7°	EOG Resources	263°	66,0%
9°	INTL FCStone	30°	60,8%
10°	United Continental Holdings	76°	59,8%

Fonte: rielaborazione propria dai dati presenti nella pagina web di Fortune.

*Tabella 3.7: Top 10 Fastest Growers nel 2012 per tasso di crescita annuale profitti del 2011*

<b>"Fastest Growers" per Tasso di crescita 1-year EPS - 2012</b>			
<b>Rank</b>	<b>Azienda</b>	<b>Rank in "Fortune 500"</b>	<b>2011 Growth in EPS</b>
1°	Allergan	448°	158.321,10%
2°	Susser Holdings	486°	5.260,00%
3°	CVR Energy	477°	2.362,50%
4°	Con-way	459°	2.157,10%
5°	Huntsman	237°	827,30%
6°	Pepco Holdings	415°	714,30%
7°	Navistar International	193°	642,30%
8°	Merck	57°	621,40%
9°	AES	151°	600,00%
10°	HollyFrontier	170°	561,90%

Fonte: rielaborazione propria dai dati presenti nella pagina web di Fortune.

Osservando le quattro tabelle qui sopra riportate, e confrontandole con la tabella 3.3 dove sono state inserite le 10 migliori aziende in termini di fatturato nel triennio 2010-2012 è possibile notare alcune importanti differenze: la più importante è senza dubbio che, tra le 30 aziende con i ricavi più alti in assoluto nel 2010 2011 e 2012, nessuna di queste si è contraddistinta per avere aumentato, in maniera così elevata, né i ricavi e tantomeno i profitti in modo da poter essere presenti pure nelle tabelle 3.4 e 3.5. Questo può essere spiegato dal fatto che le aziende migliori in termini di ricavi sono delle potenze a livello mondiale, citando solo per esempio la "Exxon Mobil" che è una delle principali compagnie petrolifere statunitensi di importanza mondiale o la "General Motors", le quali hanno dei ricavi annui superiori ai 100 mila milioni di \$ (Exxon addirittura ha ricavi superiori ai 450 bilioni di dollari), ma che nonostante ciò hanno registrato solo un aumento dei ricavi rispettivamente del 27,7% e del 10,8%, valori decisamente inferiori se paragonati ai tassi di crescita registrati nel 2011 e riportati nella tabella 3.6, dove troviamo aziende che non occupano le prime posizioni della "Fortune 500" in termini assoluti di fatturato, ma che invece hanno fatto registrare crescita superiori medie del 78,8% (la migliore è stata "CenturyLink" con una crescita pari al 118% nel solo ultimo anno e che è solo la 171° azienda in termini di ricavi assoluti, con "soli" 15 miliardi di dollari incassati nell'ultimo anno). La migliore azienda, in termini di fatturato, che ha fatto registrare il tasso di crescita dei ricavi annuo maggiore è stata

invece Apple che nel 2011 ha visto aumentare le sue entrate del 66% (vedasi la tabella 3.6) passando da 71 miliardi di \$ a 108 nel giro di soli 12 mesi: questa crescita è dovuta specialmente all'introduzione nel mercato, nell'ultimo anno, di nuovi prodotti tecnologici come l'iPhone 4S e l'iPad di 3° generazione che hanno decisamente contribuito all'aumento esponenziale delle vendite dei prodotti della "Mela".

Lo stesso inoltre dicasi prendendo come parametro di confronto i profitti e il relativo tasso di crescita: nessuna delle aziende presenti nella top 10 delle aziende con maggiori fatturati di ogni anno preso in esame è tra le migliori dieci imprese, in termini di crescita del EPS<sup>115</sup> dell'ultimo anno; anzi, tra queste, ce n'è solo una che è tra le 100 con i fatturati assoluti più alti al mondo (trattasi della "Merck", azienda farmaceutica che è piazzata al 57° posto della "Fortune 500" con ricavi nel 2011 pari a circa 48 miliardi di \$ ed invece all'8° posto in quella che considera esclusivamente il tasso di crescita dei profitti con un guadagno di ben 6 miliardi nell'ultimo anno, pari ad un +622% rispetto all'anno precedente). Le restanti aziende presenti nella tabella 3.7 registrano sì tassi di crescita dei profitti elevatissimi, con fatturati al contempo decisamente più inferiori, visto che sono tutte posizionate dalla 150° posizione in giù. Un caso che salta subito agli occhi è senza dubbio quello della prima posizionata, la "Allergan", azienda statunitense operante nel settore farmaceutico che dal 2010 al 2010 ha visto moltiplicare in maniera più che esponenziale i propri profitti con un tasso di crescita incredibilmente alto, pari ad un +158.321%, passando da un utile di 600.000 \$ del 2010 a 934 milioni dell'anno successivo, ottenendo nonostante ciò dei ricavi relativamente bassi rispetto alle altre aziende presenti nella "Fortune 500", visto che con 5 miliardi di \$ di fatturato ne occupa solo la 448° posizione.

In sintesi, dopo aver confrontato le tabelle 3.6 e 3.7 riguardanti le aziende che hanno registrato i maggiori tassi di crescita (di ricavi e profitti) con le migliori dal punto di visto del totale fatturato, è possibile constatare l'assenza di alcuna correlazione tra il fatturato, singolarmente considerato, e i tassi di crescita presi in esame: difatti, nonostante le migliori aziende per fatturato registrino crescite importanti sia dei ricavi che dei profitti, tali valori non sono minimamente comparabili con i dati verificati per altre realtà, seppur di minori dimensioni, che nonostante ciò fanno registrare crescite,

---

<sup>115</sup> EPS: Earnings per Share

rispetto all'anno precedente, sbalorditive. Nonostante ciò, bisogna comunque considerare che se compagnie del calibro di Exxon, che fattura come detto 450.000 milioni di dollari all'anno riesce ad aumentare i propri ricavi del 27% vuol dire che i suoi ricavi, in termini assoluti, sono aumentati di una cifra pari a circa 100.000 milioni \$ nel giro di 12 mesi: dunque bisogna analizzare ogni tasso di crescita in relazione a quanto fatturato dall'azienda in esame e alla sua grandezza, mentre si può escludere la presenza di un relazione diretta tra i ricavi e la loro crescita.

Per concludere lo studio delle “Fastest Growers” secondo Fortune, appare opportuno dire due parole sull'indagine, la cui metodologia è stata descritta in precedenza, e i risultati ottenuti sono stati riportati nelle tabelle 3.4 e 3.5, relative rispettivamente alle aziende che si sono contraddistinte per crescita di ricavi e profitti, prendendo come arco temporale di confronto gli incrementi percentuali ad uno, cinque e dieci anni: nelle due tabelle sono presenti solo quelle imprese che, nel triennio 2010-2012, sono sempre state presenti nella relativa Top 50 proposta dalla Rivista di ciascun anno. I risultati ottenuti sono abbastanza interessanti in quanto sono state identificate otto aziende per crescita di ricavi e solo due per quanto riguarda i profitti: escludendo le celebri Amazon, Apple e CenturyLink, le restanti sono per lo più sconosciute in Europa. Quello che è importante sottolineare di questa analisi è la comprovata difficoltà di mantenere elevate performance per un periodo abbastanza lungo (in questo caso fino a 10 anni), specie se si considera che nell'intervallo considerato si sono verificati alcuni episodi che hanno di certo reso turbolento il mercato mondiale, come ad esempio l'attacco terroristico del 11 settembre del 2001, specialmente perché l'universo di aziende in esame è esclusivamente statunitense, le guerre in Medioriente che ne sono conseguite, e la crisi economica del 2009. In particolar modo, la difficoltà di ottenere profitti anno dopo anno sempre maggiori è evidente ed è sottolineata dalla presenza di sole 2 aziende tra le “Fastest Growers”: evidentemente, nonostante le imprese prese in esame siano tra le più importanti negli USA, esiste un'oggettiva difficoltà nel mantenere profitti sempre crescenti nell'arco di 10 anni, specie perché eventuali investimenti in R&S e in altri assets possono avere evidenti ripercussioni proprio sul profitto. Al contrario invece, da questa piccola indagine può sembrare più semplice mantenere costante il tasso di crescita dei ricavi, dato che quasi il 20% delle migliori 50 aziende che si sono poste in evidenza per spiccata crescita del proprio fatturato nel corso del 2011, hanno dimostrato

questa caratteristica anche prendendo a confronto i loro fatturati attuali e quelli registrati nel 2006 e nel 2011.

### 3.3.2 “Fortune 500” – Most Profitables

Dopo aver analizzato queste 500 aziende ponendo l’accento sui rispettivi di tassi di crescita, per studiare la performance aziendale attraverso questo parametro, ora si porrà l’accento su altri indicatori, altrettanto importante ai fini di identificare i migliori esempi di performance aziendali: trattasi degli indici della redditività, che permettono di osservare la capacità di un’impresa di produrre reddito e di generare risorse. Tali indicatori sono utili sia per gli investitori, che possono avere una previsione circa i possibili ritorni economici del loro investimento, sia in generale per analizzare l’affidabilità di un’impresa attribuendogli un rating specifico.

Fortune, per porre l’accento su questo aspetto, utilizza tre parametri per creare altrettante graduatorie:

- Profitti;
- “Return on Revenues” (ROR);
- “Return on Shareholders’ Equity” (ROE).

Riprendendo quanto già affrontato precedentemente per i “Fastest Growers”, anche per questi tre indicatori si procederà ad analizzarli nel seguente modo, partendo sempre dalla “Fortune 500” si estrapolano le migliori 50 aziende, per ognuno dei tre indici e per il 2010, 2011 e 2012, e si incroceranno le imprese risultanti con lo scopo quelle che si sono mantenute performanti nel corso del periodo considerato, considerando ognuno dei tre parametri proposti dalla Rivista.<sup>116</sup> I risultati di sintesi ottenuti partendo dal ROR e dal ROE, sono stati riportati nelle tabelle qui di seguito riportate, mentre per quanto riguarda quelli dei profitti, si è deciso di non riportare la tabella, ma solo di commentarne i risultati in quanto si sono identificate ben 35 aziende della classifica

---

<sup>116</sup> Le singole classifiche, per ogni anno preso in esame in questo lavoro, sono rintracciabili alle seguenti pagine web:

- Profitti: [money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2012/performers/companies/profits/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2012/performers/companies/profits/)
- ROR:  
[money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2012/performers/companies/profits/revenues](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2012/performers/companies/profits/revenues)
- ROE:  
[money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2012/performers/companies/profits/equity.html](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2012/performers/companies/profits/equity.html)

2012 dei “Most Profitables” (sulle 50 potenziali) che sono state riscontrate essere presenti anche nelle altre due analizzate, e in secondo luogo perché appare molto simile a quella precedentemente analizzata che prendeva in considerazione esclusivamente i ricavi assoluti, mentre in questo caso specifico ad essere oggetto esclusivo di valutazione sono i profitti in valore assoluto di ciascuna azienda.

*Tabella 3.8: Aziende presenti nelle “Most Profitables” nel 2010-2012 – Return on Revenues*

<b>Aziende "Most Profitables" secondo la Fortune 500 – Aziende presenti nel triennio 2010/12 per ROR</b>				
		<b>Anno 2012</b>	<b>Anno 2011</b>	<b>Anno 2010</b>
<b>Azienda</b>	<b>Settore</b>	<b>2011 % ROR (pos.ne relativa)</b>	<b>2010 % ROR (pos.ne relativa)</b>	<b>2009 % ROR (pos.ne relativa)</b>
<b>Altria Group</b>	Holding	20,4% (32°)	23,1% (18°)	19,1% (25°)
<b>Amgen</b>	Farmaceutico	23,6% (26°)	30,7% (7°)	31,5% (7°)
<b>Apple</b>	Technology	23,9% (24°)	21,5% (27°)	15,6% (46°)
<b>Biogen Idec</b>	Farmaceutico	24,5% (21°)	21,3% (28°)	22,2% (18°)
<b>BlackRock</b>	Società di Investimento	25,7% (16°)	24,0% (16°)	18,6% (40°)
<b>Coca-Cola</b>	Alimentare	18,4% (40°)	33,6% (5°)	22,0% (19°)
<b>Corning</b>	Vetreria	35,6% (4°)	53,6% (1°)	37,2% (5°)
<b>EBay</b>	eCommerce	27,7% (10°)	19,7% (32°)	27,4% (11°)
<b>Eli Lilly</b>	Farmaceutico	17,9% (43°)	22,0% (23°)	19,8% (23°)
<b>Franklin Resources</b>	Società di Investimento	26,9% (14°)	24,7% (15°)	21,4% (20°)
<b>Freeport-McMoRan Copper &amp; Gold</b>	Energetico	21,8% (28°)	22,8% (21°)	18,3% (29°)
<b>Gilead Sciences</b>	Farmaceutico	33,4% (5°)	36,5% (4°)	37,6% (4°)
<b>Google</b>	Technology	25,7% (16°)	29,0% (10°)	27,6% (10°)
<b>MasterCard</b>	Finance	28,4% (8°)	33,3% (6°)	28,7% (8°)
<b>McDonald's</b>	Alimentare	20,4% (32°)	20,5% (30°)	20,0% (22°)
<b>Microsoft</b>	Technology	33,1% (6°)	30,0% (8°)	24,9% (14°)
<b>Occidental Petroleum</b>	Energetico	28,0% (9°)	22,8% (22°)	18,8% (26°)
<b>Oracle</b>	Software	24,0% (22°)	22,9% (20°)	24,1% (15°)
<b>Philip Morris International</b>	Tabacco	27,6% (11°)	26,7% (12°)	25,3% (13°)
<b>Qualcomm</b>	ICT	28,5% (7°)	29,5% (9°)	15,3% (48°)
<b>Spectra Energy</b>	Energetico	21,1% (30°)	20,7% (29°)	17,9% (31°)
<b>Visa</b>	Finance	39,7% (2°)	36,8% (3°)	34,0% (6°)
<b>Western Union</b>	Finance	21,2% (29°)	17,5% (42°)	16,7% (41°)
<b>MEDIA % ROR di tutte le 50 aziende presenti</b>		<b>23,61%</b>	<b>23,01%</b>	<b>22,08%</b>

Fonte: rielaborazione propria dai dati presenti nella pagina web di Fortune.

Tabella 3.9: Aziende presenti nelle “Most Profitables” del 2010-2012 – Return on Equity

Aziende "Most Profitables" secondo la Fortune 500 – Aziende presenti nel triennio 2010/12 per ROE				
		Anno 2012	Anno 2011	Anno 2010
Azienda	Settore	2011 % ROE (pos.ne relativa)	2010 % ROE (pos.ne relativa)	2009 % ROE (pos.ne relativa)
Altria Group	Holding	92,1% (9°)	75,2% (10°)	78,8% (10°)
Avon Products	Household	32,7% (50°)	36,6% (34°)	49,2% (22°)
Boeing	Aeromotivo	114,3% (7°)	119,6% (6°)	61,7% (16°)
C.H. Robinson Worldwide	Trasporti	34,6% (44°)	32,1% (46°)	33,4% (35°)
Campbell Soup	Alimentare	74,0% (12°)	91,1% (7°)	101,1% (7°)
Celanese	Chimico	45,3% (25°)	40,7% (28°)	83,6% (9°)
Coca-Cola	Beverage	38,1% (31°)	27,5% (48°)	85,1% (8°)
Colgate-Palmolive	Household	102,4% (8°)	82,4% (8°)	73,5% (12°)
Dell	ICT	39,2% (34°)	33,9% (40°)	25,4% (50°)
Energy Transfer Equity	Energetico	579,3% (3°)	159,7% (4°)	<b>291.100,7% (1°)</b>
Gilead Sciences	Farmaceutico	41,6% (27°)	49,5% (19°)	41,4% (27°)
Hershey	Alimentare	74,1% (11°)	56,5% (17°)	60,5% (17°)
IBM	ICT	78,7% (10°)	64,4% (14°)	59,3% (18°)
Kellogg	Alimentare	69,9% (14°)	57,8% (16°)	53,3% (20°)
Lockheed Martin	Aeromotivo	265,2% (4°)	78,9% (9°)	73,2% (13°)
McDonald's	Alimentare	38,2% (36°)	33,8% (41°)	32,4% (37°)
McGraw-Hill	Editoria	60,4% (16°)	37,5% (33°)	39,5% (28°)
Microsoft	Technology	40,6% (30°)	40,6% (29°)	36,8° (31°)
Philip Morris International	Tabacco	<b>3.751,5% (1°)</b>	207,0% (3°)	111,0% (5°)
Rockwell Collins	Aeromotivo	41,6% (25°)	37,9% (32°)	46,0% (23°)
Ross Stores	Retailer	44,0% (26°)	41,6% (25°)	38,3% (30°)
TJX	Retailer	46,6% (21°)	43,3% (24°)	42,0% (25°)
United Parcel Service (UPS)	Distribuzione	54,1% (17°)	43,7% (23°)	28,2% (45°)
Western Union	Finance	130,2% (6°)	156,2% (5°)	240,1% (4°)
Yum Brands	Alimentare	72,4% (13°)	73,5% (11°)	104,5% (6°)
<b>MEDIA % ROE di tutte le 50 aziende presenti</b>		<b>79,65%<sup>117</sup></b>	<b>79,91%</b>	<b>59,80%<sup>118</sup></b>

Fonte: rielaborazione propria dai dati presenti nella pagina web di Fortune.

<sup>117</sup> Per il calcolo di questa media è stato escluso il dato relativo della Philips Morris International (3.751%) perché è da considerarsi un dato anomalo se paragonato agli altri. Tale dato avrebbe distorto il valore medio finale di quasi il 60% (159%).

<sup>118</sup> A questo valore medio percentuale sono invece stati esclusi i dati anomali relativi alla società Pitney Bowes (3.099,2%) ed Energy Transfer Equity, pari al 291.000%, perché avrebbero distorto di molto la media con questi ottenuta. Il dato relativo a quest'ultima è dovuto al fatto che nel 2009 tale azienda non aveva reso disponibile il Shareholders' Equity. ([money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2009/snapshots/11380.html](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2009/snapshots/11380.html))

Prima di passare all'analisi delle aziende che si sono segnalate per elevati tassi di ROE e ROR nel corso dei tre anni oggetto del nostro studio, si dedicherà qualche riga anche ai risultati ottenuti grazie all'indicatore che è stato tralasciato per motivi prima esplicitati.

Per tale motivo, sono stati individuati alcuni aspetti chiave:

- In primo luogo, nel corso dei tre anni presi ad esame, sono state identificate ben 35 aziende, tra le presenti nella “Fortune 500”, che si sono confermate tra le migliori cinquanta nel 2010, 2011 e 2012 per profitti totali annui. Questo evidenzia che, con ogni probabilità, si sta parlando di aziende ben consolidate le quali riescono a garantirsi, oltre che profitti di elevato valore, anche costanti nel tempo. Infatti, a prova di quanto detto, la prima azienda per profitti in tutti e tre gli anni considerati è stata la “Exxon Mobil” che, come già detto, è una delle più grandi compagnie petrolifere al mondo, sia in termini di ricavi che di profitti: nel triennio considerato ha avuto guadagni pari a circa 19.280 milioni di dollari nel 2009 (nonostante in quell'anno iniziò la crisi economica con lo scoppio della bolla immobiliare americana), 30.460 milioni nel 2010 e 41.600 nel 2011. Trattasi evidentemente di cifre elevatissime che solo poche aziende al mondo possono dire di poter registrare, per il cui motivo si è optato di escludere tale classifica dalla nostra analisi.
- In secondo luogo, la “grandezza” delle aziende presenti in questo ranking è confermato dal fatto che più del 68% delle aziende presenti nella “Most Profitables”, nell'arco temporale considerato, è tra le prime 100 della “Fortune 500”: questo dunque significa che due aziende su tre possiedono fatturati decisamente elevati, tanto da essere tra le 100 più grandi aziende in relazione a questo parametro, ai quali fatturati corrispondono anche profitti molto importanti.
- Infine, la media dei profitti registrati nei 3 anni dalle 50 aziende selezionate è molto elevata: 7.060 milioni di dollari nel 2009, 8.635 milioni nel 2010 e circa 9.895 nell'ultimo anno. Questo dato sta dunque ad indicare che si sta parlando di realtà decisamente importanti, i cui profitti, sull'ordine della decina di miliardi di dollari, identifica aziende con determinate caratteristiche che, per tali connotati, rappresentano solo una piccola percentuale di tutte le aziende presenti.

Dunque, per tutta questa serie di motivi appena esposti, si è deciso di escludere dall'analisi la classificazione in base ai profitti in quanto, l'eccessiva grandezza dei valori presenti, porta alla luce solo realtà che poco hanno a che vedere con le aziende "normali". Anche il mero raggruppamento in base ai fatturati (tabella 3.3) risulta poco utile ai fini di questo studio però, al contrario di quello in base ai profitti, la "Fortune 500" è come, abbiamo visto finora, alla base di tutte le sotto-classifiche proposte dalla Rivista: per tale ragione è stato dunque deciso di riportare l'uno ed escludere dall'indagine l'altro.

I due indicatori, che invece sono stati analizzati con maggior livello di dettaglio, sono il *Return on Revenues* e il *Return on Shareholders' Equity* che, a parere di chi scrive, meglio si adattano all'esigenza specifica di questo lavoro, ossia di identificare, attraverso l'uso di parametri idonei e rappresentativi, quelle realtà che si dimostrano performanti in un intervallo temporale maggiore di un anno, così da escludere di fatto eventuali casi anomali che si potrebbero verificare per una qualsiasi ragione e che dunque potrebbero alterare in maniera irreparabile i risultati e di conseguenza tutta l'indagine. Prima di passare in rassegna i risultati ottenuti con questi due parametri, pare opportuno descrivere, seppur brevemente, i due indicatori utilizzati e la loro formula per riuscire a calcolarli nel modo corretto:

- **Return On Revenues (ROR)**

Il tasso ROR è una misura della redditività (in inglese corrisponde alla "profitability") che compara l'utile netto<sup>119</sup> di una data azienda con i suoi ricavi totali.

$$ROR = (\text{Utile Netto} / \text{Ricavi totali}) * 100$$

È dunque un indice molto utile perché si utilizza per misurare la performance aziendale da un anno all'altro. Un aumento del ROR dal periodo (y) a (y+1)

---

<sup>119</sup> L'**utile netto** (o **reddito netto di esercizio**) è calcolato prendendo i ricavi totali ai quali si sottraggono i costi di gestione ordinaria, gli interessi, alle tasse ed eventuali deprezzamenti. I **ricavi totali** corrispondono invece all'ammontare totale che una data azienda riceve come risultato delle attività dei business in cui opera durante uno specifico periodo di tempo.

significa che l'azienda analizzata sta generando utile crescenti con spese sempre minori.

- **Return On Shareholders' Equity (ROE)**

Il ROE è, al contrario del primo, uno degli indici economico-finanziari maggiormente utilizzato, e conosciuto, al momento di valutare le performance di una data azienda nel tempo. In sintesi, il ROE è un indice economico sulla redditività del capitale proprio, ottenuto dividendo l'utile netto per i mezzi propri.<sup>120</sup> L'indicatore viene utilizzato per verificare il tasso di remunerazione del capitale di rischio, ovvero quanto rende il capitale conferito all'azienda dai soci.

$$ROE = (Utile Netto / Capitale Proprio) * 100$$

Tale indicatore è dunque considerato una sintesi della economicità complessiva, dal momento che valuta come il management sia riuscito a gestire i mezzi propri per aumentare gli utili aziendali; nonostante ciò, per poter dire se un dato valore di ROE è buono o cattivo bisogna metterlo a confronto con il rendimento di investimenti alternativi.

Il ROR e il ROE risultano dunque essere due indicatori di performance molto utili ai fini dello nostro studio, considerando che, trattandosi di due indici ricavati da altrettanti rapporti, sono relativizzati alle prestazioni della singola azienda, e quindi non considerano nulla che sia al di fuori dell'ambiente interno dell'impresa. Probabilmente non sono i migliori indici per determinare l'effettiva efficacia aziendale dal punto delle prestazioni (a parere di chi scrive, per descrivere efficacemente la performance nel corso degli anni di una data azienda sia consigliabile utilizzare i tassi di crescita a 1,5 o 10 anni, come proposto da BusinessWeek), mentre è altrettanto vero che sono senza dubbio più adeguati del semplice determinare le “top performers” in base al semplice valore assoluto di ricavi e/o profitti.

---

<sup>120</sup> Il capitale proprio è il valore dei conferimenti dei soci in una azienda, valore che può essere modificato nel tempo.

Inoltre, assieme al ROR e al ROE, un altro indice che si ritiene essere molto utile ai fini della valutazione della prestazione aziendale è il seguente (già riportato nella tabella 3.1 nel ranking proposto da BusinessWeek):

- **Return On Sales (ROS)**

Il ROS è un indicatore di analisi che misura la redditività delle vendite di una data società, misurando la reale capacità di una società di ottenere elevati margini sulle vendite.

In formule, il ROS è dato dal rapporto tra risultato operativo e il fatturato<sup>121</sup> di una società:

$$ROS = (\text{Risultato Operativo} / \text{Fatturato}) * 100$$

Come nel caso affrontato precedentemente con BusinessWeek, tale indicatore è estremamente utile nell'effettuare dei confronti (anche tra diverse società) su base temporale, attraverso l'analisi del ROS di una certa società oggetto d'analisi (quotata o non) nel corso degli anni.

I risultati ottenuti, invece, con i due indicatori appena descritti nelle tabelle 3.8 e 3.9, portano ad alcune riflessioni.

Innanzitutto, al contrario delle precedenti analisi fatte con l'utilizzo di differenti parametri, è stato possibile identificare un numero abbastanza elevato di aziende, 23 prendendo come parametro base il ROR e 25 con il ROE, che si sono rese protagoniste per elevate performance durante i tre anni considerati.

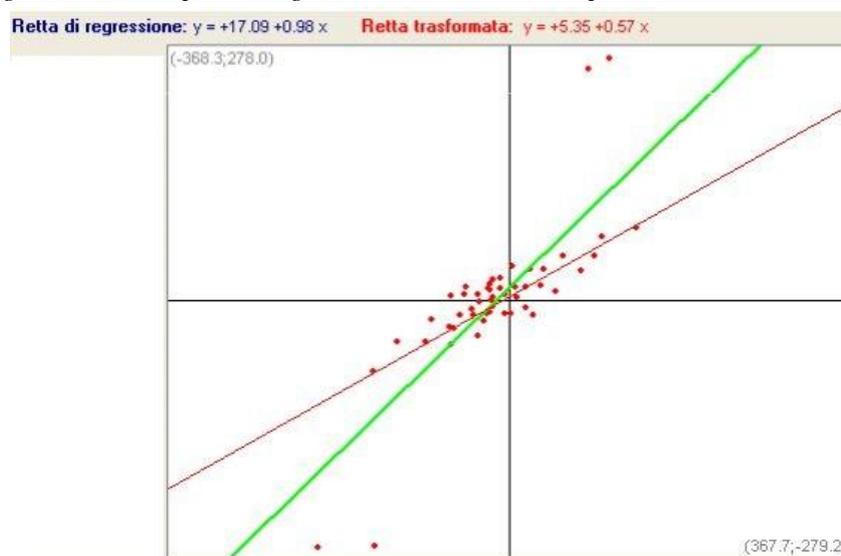
Dato il gran numero di aziende presenti, non è possibile descriverle singolarmente e, per rendere migliore la comprensione dei dati proposti, si è calcolato il valore medio del "Return On Revenues" e del "Return On Equity", per ognuno degli anni presi in esame di tutte e 50 le aziende selezionate tra le "Fortune 500". Come già anticipato, a questi sono però stati esclusi dal calcolo, solo nel caso specifico del ROE, alcuni valori relativi

---

<sup>121</sup> Il Risultato Operativo è dato dalla differenza tra ricavi delle vendite e costi della gestione caratteristica. In parole povere, è l'utile netto al lordo delle tasse e degli interessi. Il Fatturato è, invece, dato dalla somma dei ricavi delle vendite e delle prestazioni di servizi con altri ricavi e proventi di natura ordinaria.

a tre aziende, e precisamente il ROE della “Philips Morris International” del 2011 (che fa riferimento al report pubblicato nel 2012) che era pari al 3.751,5%, e il ROE 2009 (rintracciabile nei risultati del 2010) della “Energy Transfer Equity” e della “Pitney Bowes” pari rispettivamente a 291.100,70% e 3.099,2%. L’esclusione di questi tre valori trova delle motivazioni molto chiare, in quanto è evidente che se queste fossero state incluse assieme alle restanti avrebbero fatto sì che il risultato ottenuto sarebbe stato chiaramente alterato. Il termine “Valore Anomalo” viene ripreso da concetti di statistica in cui si utilizza, nella regressione lineare semplice, per indicare quelle osservazioni che per qualche ragione vengono considerate “diverse” dal resto dei dati e la cui presenza può avere degli effetti rilevanti sulla regressione. A titolo esemplificativo, si riporta uno schema di regressione lineare in cui sono presenti due rette, una verde che tiene conto di tutti i punti rappresentati nel piano, mentre quella rossa esclude i valori che più discostano dalla maggioranza, e cioè quelli più in alto e quelli più in basso: i risultati ottenuti sono molto differenti tra loro, in quanto a variare è sia il coefficiente angolare che l’intercetta.

*Figura 3.6: Esempio di Regressione Lineare con la presenza di Dati Anomali*



Fonte: Elaborazione propria

Per le stesse ragioni per cui viene usato nella regressione lineare, anche ai fini di questo studio s’è preferito tralasciare l’utilizzo di tali valori che, in questo caso, possono avere differenti origini, una fra tutte la mancata trasmissione dei dati relativi all’Equity

dell'anno precedente alla misurazione, o un errore nella comunicazione degli stessi a Fortune per esempio.

Detto ciò, i valori medi ottenuti sono i seguenti:

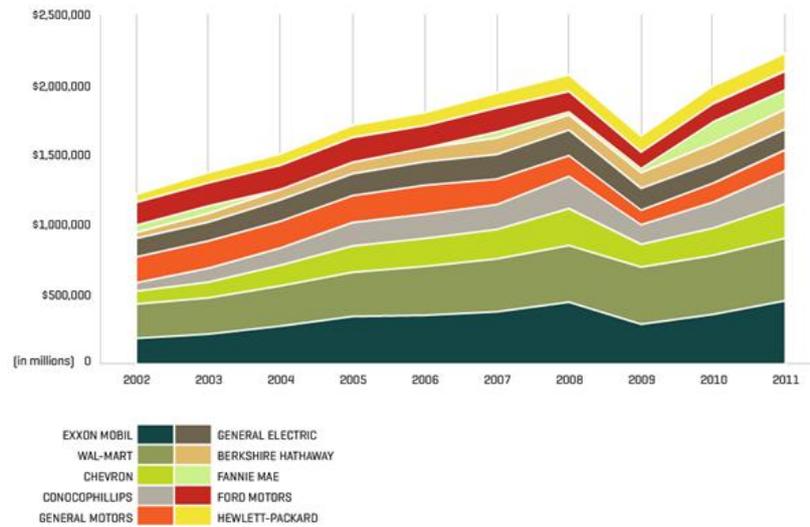
- Return On Revenues:
  - 2012: ROR del 2011 pari al 23,61%;
  - 2011: ROR del 2010 pari al 23,01%;
  - 2010: ROR del 2009 pari al 22,08%.
  
- Return On Equity:
  - 2012: ROE del 2011 uguale al 79,65%; \*
  - 2011: ROE del 2010 uguale al 79,91%;
  - 2010: ROE del 2009 uguale al 59,80%. \*<sup>122</sup>

Quello che si può scorgere, solo osservando i dati relativi al ROR e al ROE, che viene confermato quanto affermato già nei precedenti casi presi in esame, e cioè che i valori registrati nel 2009 sono segno evidente della crisi che ha colpito l'economia mondiale negli ultimi anni: questo è provato anche dai valori medi del ROE fatti registrare nel 2007 (periodo pre-crisi) pari a circa il 78%, mentre nel 2008 la flessione del ROE è stata quasi del 20%, restando stabile anche l'anno successivo. Allo stesso modo, i segnali di ripresa, per quanto riguarda almeno l'economia americana, sono invece ben visibili dal fatto che entrambi gli indici, dopo una flessione verificatasi nel 2009 e riportata nei report dell'anno successivo, a partire dall'anno fiscale 2010 hanno ripreso a registrare valori senza dubbio positivi, ritornando a livelli simili al periodo pre-crisi (ante 2008). Tale trend lo si può comprovare anche andando a confrontare i fatturati dell'ultima decade delle prime 10 aziende secondo la "Fortune 500" (figura 3.7), dove si può constatare una flessione dei ricavi di tutte le dieci aziende nell'anno 2009.

---

<sup>122</sup> L'asterisco (\*) è stato posto per ricordare il fatto che corrisponde ad una media corretta dai valori anomali.

*Figura 3.7: La “Time-lapse Recap of the Fortune 10” – anni 2002-2011*



Fonte: “Fortune 500” – fortune.com

Per concludere l’analisi delle aziende più redditive, secondo Fortune, nel triennio che va dal 2010 al 2012 (anche se va ricordato che queste date fanno riferimento agli anni di pubblicazione dei rispettivi report, mentre gli anni fiscali ai quali realmente corrispondono tra il 2009 e il 2011), si è deciso di riportare una tabella riassuntiva (tabella 3.10), in cui sono presenti quelle aziende che si sono contraddistinte in questo periodo temporale per aver mantenuto elevati tassi di Return on Revenues e Return on Equity, tanto da essere presenti in entrambe le classifiche di tutti e tre gli anni presi in esame riportando, sempre in riferimento allo stesso intervallo di tempo, i rispettivi tassi percentuali medi di ROR e ROE. Queste sette aziende, qui di seguito elencate in ordine alfabetico, rappresentano dunque quelle realtà che secondo Fortune e i dati a sua disposizione, hanno mantenuto per almeno gli ultimi tre anni, elevati ricavi maggiori dei costi totali da loro prodotto, e di conseguenza utili di esercizio molto importanti, tali da poter registrare tassi ROR e ROE altrettanto elevati e da poter essere inserite consecutivamente tra le migliori 50 aziende d’America in quanto a redditività calcolata a partire da questi due indicatori.

Tabella 3.10: Aziende che si sono contraddistinte per Tassi ROR e ROE durante il 2010-2012

Aziende "Most Profitables" per ROR e ROE nel 2010-2012			
Azienda	Settore	ROR % medio 2010-2012	ROE % medio 2010-2012
Altria Group	Holding	20,87%	82,03%
Coca-Cola	Alimentare	24,67%	50,23%
Gilead Sciences	Farmaceutico	35,83%	44,17%
McDonald's	Alimentare	20,30%	34,80%
Microsoft	Technology	29,33%	39,33%
Philips Morris International	Tabacco	26,53%	159,00% <sup>123</sup>
Western Union	Distribuzione	18,47%	175,50%

Fonte: Elaborazione propria a partire dei dati rintracciabili su [fortune.com](http://fortune.com)

Un aspetto che si vuole portare alla luce è che “Altria Group”, una delle sette aziende presenti nella tabella 3.10, è la nuova holding capogruppo delle società “Kraft Foods”, “Philip Morris International” e “Philip Morris USA”. Tutte e tre le società controllate mantengono la loro autonomia: infatti Kraft Foods è rimasto ancora il nome della seconda più importante industria alimentare al mondo, l’industria del tabacco internazionale appartenente ad Altria Group continua ad essere chiamata Philip Morris International, e Philip Morris USA continua ad essere il nome della più importante industria del tabacco negli Stati Uniti, mentre le stesse società continuano a far crescere i marchi globalmente riconosciuti come ad esempio Marlboro, Chesterfield e Kraft.

Considerando dunque che questa holding controlla due aziende del tabacco e una alimentare, si può affermare che, almeno per quanto riguarda la realtà statunitense, i due settori maggiormente rappresentativi per aver mantenuto nel corso di diversi anni importanti tassi percentuali di ROR e ROE sono proprio il settore alimentare, rappresentato oltre che da Altria Group (per conto di Kraft Foods), anche da “Coca-Cola” e dalla catena di Fast Food “McDonald’s”, e il settore del tabacco rappresentato proprio da Philips Morris International e sempre da Altria Group, che per l’appunto ingloba anche la stessa Philips Morris. Tale particolarità può dunque spiegare che, trattandosi di aziende prettamente consumer, alcune caratteristiche tipiche della popolazione americana (e non solo) sono spiegabili attraverso alcuni trend: dalle aziende qui presenti, che dunque hanno avuto alti livelli di performance, si può dedurre che la propensione attuale del consumatore medio è quello di acquistare grosse quantità

<sup>123</sup> Anche a questo valore medio di ROE è stato corretto escludendo il dato anomalo dell’anno 2012 di Philips Morris International, con il quale il valore sarebbe stato uguale a 1356,5%

di prodotti marchiati Coca-Cola (è infatti la più importante aziende produttrice di bevande analcoliche al mondo); la frenesia in cui siamo quotidianamente immersi, unita al relativo basso prezzo unitario, ha portato ad uno sviluppo esponenziale in tutto il mondo di catene di fast food, di cui McDonald's risulta essere la più diffusa e rinomata; infine, la presenza del più importante protagonista del settore del tabacco, assieme alla sua Capogruppo, può evidenziare l'aumento del consumo di sigarette tra la popolazione, specie nei Paesi in via di sviluppo. Infatti secondo la fondazione "World Lung Foundation" che ha redatto nel 2012 la quarta edizione del "Tobacco Atlas"<sup>124</sup>, nell'ultima decade sono state fumate circa 43 trilioni (mille miliardi) di sigarette in tutto il mondo; nello stesso report si parla anche dei ricavi derivanti dal "mercato del fumo", e, l'estratto che segue rende bene l'idea di che cosa rappresenti il settore del tabacco visto che, nel solo 2010, i profitti delle "big six" erano uguali alla somma di quelli di colossi del calibro di Coca-Cola, Microsoft e McDonald's, pari a 35 miliardi di dollari americani:

*"According to The Tobacco Atlas, estimates of revenues from the global tobacco industry likely approach a half trillion U.S. dollars annually. In 2010, the combined profits of the six leading tobacco companies was U.S. \$35.1 billion [...], more than \$1.100 a second,[...] equal to the combined profits of Coca-Cola, Microsoft, and McDonald's in the same year. If Big Tobacco were a country, it would have a gross domestic product (GDP) of countries like Poland, Saudi Arabia, Sweden and Venezuela."* (Eriksen M., Mackay J., e Ross H. per "The 4<sup>th</sup> Tobacco Atlas", 2012).

Precedentemente, ad inizio del paragrafo 3.3, s'aveva parlato anche di una terza categoria di classifiche che viene fatta a partire dalla "Fortune 500", che la stessa Rivista definisce "Top Companies: Biggest": si è però deciso di non approfondire lo studio in quanto ininfluenti ai fini di questa specifica indagine. All'interno di questa categoria sono presenti le 50 migliori aziende ordinate in base al numero di impiegati, al Capitale Sociale e secondo il Valore di Mercato delle stesse in Borsa; data la poca utilità

---

<sup>124</sup> Eriksen M., Mackay J., e Ross H. (2012), "New Tobacco Atlas Estimates U.S. \$35 Billion Tobacco Industry Profits and Almost 6 Million Annual Deaths", 4° ed. <<The Tobacco Atlas>>, World Lung Foundation.

di questi parametri ai fini specifico di questo lavoro, si è preferito solo citarne l'esistenza, senza però entrare specificatamente nel dettaglio.

Infine, in ultima istanza, a conclusione dell'analisi compiuta sui ranking proposti da Fortune, si vuole portare citare (nella tabella 3.11) quelle che la Rivista definisce le “**Rising Stars**”, cioè le 10 migliori aziende, partendo sempre dalla Fortune 500 del 2012, che hanno fatto registrare dal 2010 al 2011 una “phenomenal growth”. Qui di seguito, oltre ai nomi delle dieci aziende, si riporterà la posizione relativa di ciascuna nella Fortune 500 del 2012, il fatturato totale del 2011 il tasso di crescita dello stesso dal 2010 al 2011. Si vuole ricordare come viene calcolato il tasso di crescita, attraverso una formula matematica standardizzata:

$$\text{Tasso di crescita } [g_t] = (X_t - X_{t-1}) / X_{t-1}$$

dove:

- $g$  è il tasso di crescita;
- $t$  è il periodo temporale.

Tabella 3.11: Le “10 Rising Stars” della Fortune 500 del 2012

“Rising Stars” 2012					
Rising Star	Azienda	Settore	2012 "Fortune 500" Rank	2011 Revenue (milioni \$)	% Revenue Growth 2010/2011
1°	<b>CenturyLink</b>	ICT	171°	\$15.400,00	118,00%
2°	<b>Global Partners</b>	Petrolifero	182°	\$14.800,00	90,20%
3°	<b>HollyFrontier</b>	Petrolifero	170°	\$15.400,00	85,50%
4°	<b>Alpha Natural Resources</b>	Metallurgico	356°	\$7.100,00	81,50%
5°	<b>World Fuel Services</b>	Petrolifero	85°	\$34.600,00	81,00%
6°	<b>Rock-Tenn</b>	Packaging	449°	\$5.400,00	79,90%
7°	<b>Apple</b>	Technology	17°	\$108.200,00	66,00%
7°	<b>EOG Resources</b>	Energetico	263°	\$10.100,00	66,00%
9°	<b>INTL FCStone</b>	Finanziario	30°	\$75.500,00	60,80%
10°	<b>United Continental Holdings</b>	Aeromotive	76°	\$37.100,00	59,80%

Fonte: Rielaborazione propria da “Fortune 500”, [fortune.com](http://fortune.com)

A fronte questa particolare classifica, appare opportuno fare qualche precisazione relativamente alla sua utilità. Infatti i risultati qui ottenuti vanno opportunamente, a parere di chi scrive, ponderati alla dimensione del fatturato di ogni singola azienda. È impensabile, nonostante si tratti di un rapporto su base temporale, porre sullo stesso piano aziende, che possiamo definire esclusivamente a questo fine “piccole”, che hanno un fatturato sul livello di alcune decine di miliardi di dollari (ad esempio “CenturyLink” e “Alpha Natural Resources”) e aziende di dimensioni evidentemente maggiori che fatturano molto di più (come ad esempio “Apple” o la “INTL FCStone”) e i loro rispettivi tassi di crescita da un anno all’altro. A conferma di quanto detto, nonostante la prima classificata “CenturyLink” abbia registrato nel 2011 un fatturato del 120% maggiore rispetto al 2010, il suo risultato non è minimamente paragonabile alla crescita avuta da Apple che, anche se è migliorata del “solo” 66%, è arrivata nello stesso anno a quasi 110 mila miliardi di dollari, dieci volte maggiore di quello della prima classificata. Dunque, tale approccio benché sia utile per capire quali aziende abbiano fatto registrare crescite “fenomenale”, affinché sia di maggiore efficacia e significatività, a parere di chi scrive sarebbe opportuno operare una netta distinzione tra le aziende in base ai ricavi fatti registrare nell’anno analizzato.

### 3.4 La “2011 Top-Performing Airlines” dell’Aviation Week & Space Technology – Analisi della metodologia utilizzata

In questo paragrafo, dopo aver dato passato in rassegna differenti classifiche che hanno utilizzato altrettanti metodologie, ci si focalizzerà su un ranking stilato dalla rivista statunitense “Aviation Week & Space Technology”, nel luglio del 2011,<sup>125</sup> sulle più performanti compagnie aeree. Questo studio, preparato dalla nota società di consulenza PwC<sup>126</sup>, identifica i principali punti di forza e debolezza delle performance delle principali società del settore, valutando quanto bene stanno eseguendo i loro business d'affari.

Dato che questo lavoro ha assunto i connotati di una ricerca generale e non settoriale, appare totalmente inutile entrare nel dettaglio dei risultati ottenuti, dato che in caso contrario sarebbe molto elevato il rischio di andare fuori tema; al contrario, ciò che si vuole portare alla luce in questo lavoro è la metodologia utilizzata per ordinare i TPA (Top Performing Airlines), visto che la valutazione finale di ciascuna azienda è data dalla somma di differenti parametri, ciascuno dei quali ha un peso specifico differente dall'altro. Qui di seguito verrà riportato il procedimento attraverso il quale la Rivista ha deciso di sottolineare nelle performance degli operatori aerei, dopo però un brevissimo accenno sul risultato ottenuto dalla stessa in merito al settore complessivamente considerato.

La classifica relativa alle performance del 2011, e basata sulle compagnie aeree quotate nel mercato azionistico, ha portato alla luce che le performance di queste si sono risollevate dalla recessione globale del 2008, e al contempo stanno facendo i conti con nuove sfide, come le impennate dei prezzi dei carburanti.

Ogni azienda, al momento di essere classificata, riceve una valutazione data da un punteggio massimo potenziale di 99 punti (a solo titolo esemplificativo, la prima classificata, totalizzando il massimo punteggio possibile, è stata la “Singapore Airlines”), il quale rappresenta la composizione di cinque “*performance categories*” (Aviation Week & Space Technology, 2011) che pongono l'enfasi sull'equilibrio

---

<sup>125</sup> Schofield A. (2011), “How it works”, Aviation Week & Space Technology, Vol. 173, Issue 25, 07/2011, pag. 7

<sup>126</sup> PricewaterhouseCoopers

finanziario e sulla capacità di generare profitti. I cinque fattori che vengono valutati sono nell'ordine:

1. **Liquidità (20%)**: viene calcolata a partire da una serie di metriche specifiche. La liquidità corrisponde alla disponibilità, da parte di una specifica azienda, di mezzi di pagamento in contanti a brevissimo termine.
2. **“Financial Health” (30%)**: con questo parametro si vuole rappresentare la forza finanziaria complessiva della compagnia aerea, basata sulla valutazione congiunta di:
  - a. Solvibilità: la solvibilità dell'azienda è la capacità che ha un'azienda di restituire i debiti che ha creato, sia a breve termine, sia a medio/lungo termine; quanto più un'azienda è in grado di pagare i suoi debiti, tanto più è considerata “solubile”.
  - b. Current Ratio (rapporto tra attività e passività correnti) misura la capacità di un'azienda di far fronte a impegni a breve termine.
  - c. Fixed-charge coverage (Copertura degli oneri fissi): si calcola come rapporto tra l'utile di esercizio (al lordo delle imposte e tasse e degli interessi) e il totale degli interessi passivi sui prestiti obbligazionari e sui finanziamenti a lungo termine; questo indice esprime dunque la capacità dell'azienda di fare fronte con il flusso di cassa operativo almeno alle uscite fisse finanziarie.
  - d. Mix tra Capitale di debito e Capitale Sociale
  - e. Operating Income Margin, ossia l'equivalente del ROS visto in precedenza.
  - f. Debt Service Coverage Ratio (DSCR) è un indice abbastanza complicato che identifica l'ammontare di contanti disponibile per coprire gli interessi annuali sui debiti e i principali pagamenti dei debiti stessi.<sup>127</sup>
3. **“Earnings Performance” (30%)**: questa valutazione si basa invece su misurazione qualitative e quantitative dei profitti:

---

<sup>127</sup> Per la formula completa del DSCR si rinvia alla seguente pagina:  
[en.wikipedia.org/wiki/Debt\\_service\\_coverage\\_ratio](http://en.wikipedia.org/wiki/Debt_service_coverage_ratio)

- a. *Cash Flow Margin*, dato dal rapporto tra il “cash flow from operations” (cioè la liquidità generata dalla vendita dei prodotti e servizi) ed il totale delle vendite.
  - b. *Tasso di crescita dei fatturati e dei costi operativi*, di cui si è già parlato.
4. **“Fuel Cost Management” (10%)**: per verificare il peso del costo del carburante costo sull’intera gestione finanziaria, la Rivista ha previsto l’utilizzazione d’alcune misure, tra cui:
- a. *EBIDTAR (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization, and Restructuring or Rent Costs)*, è un indicatore di performance non-GAAP<sup>128</sup> che corrisponde alla differenza tra ricavi e costi, ai quali vengono esclusi gli interessi, le tasse, i deprezzamenti, gli ammortamenti ed eventuali altri costi: se sottratte tutte queste voci di costo dai ricavi totali si arriva ad avere il profitto.
  - b. *Variazioni annuali della liquidità e solvibilità rispetto al costo medio annuo del carburante, destinato alla categoria di velivoli “Jet A”*.
5. **“Asset utilization” (10%)**. L’utilizzo degli asset aziendale, in questo caso, viene determinato a partire dal tasso CFROI (Cash Flow Return On Investment) già studiato in precedenza durante l’analisi dell’<<Innovation Premium>>. Tale parametro, sviluppato da HOLT, è molto utile in quanto permette di comparare tra loro e con efficacia svariate aziende.

Gli algoritmi valutativi usati per classificare la TPA<sup>129</sup> sono stati compilati a partire da una selezione di svariati rapporti i quali sono stati assegnati a ciascuna delle cinque categorie sopra descritte e calcolati su base temporale decennale (ove i dati fossero possibili). Infine, ai rapporti utilizzati si assegnano i coefficienti relativi ad ogni singola categoria e, dopo essere stati applicati ai valori preliminari precedentemente identificati, portano al completamento del processo.

Per facilitare la comprensione della classificazione delle compagnie, la Rivista propone un modo alternativo per leggere i dati risultanti da questo procedimento. Infatti il

<sup>128</sup> Indicatori Non-GAAP: indicatori di performance definiti “alternativi”, in quanto non previsti dagli IFRS, “International Financial Reporting Standards”.

<sup>129</sup> TPA: Top Performing Airlines

risultato totale e quello relativo a ciascuna delle cinque “*Performance Categories*” può essere anche interpretato come “percentile della performance totale dell’anno fiscale 2010 comparata agli stessi risultati ottenuti nel corso dei precedenti dieci anni dato che, come detto, questa valutazione si svolge su base decennale. Ad esempio, un risultato totale di 85 ottenuto nel 2010 da parte di un’azienda X, indica che le performance di questa compagnia è al più a 14 punti (il punteggio migliore ottenibile con questo procedimento si ricorda essere 99), dal miglior risultato ottenuto dal suo “*peer-group*” durante il periodo 2001-2010.

In conclusione, questa metodologia utilizzata da “Avation Week & Space Technology” per raggruppare le compagnie aeree di maggior successo e performanti è senza alcun dubbio estremamente valida in quanto unisce al suo interno differenti indicatore di natura economica e finanziaria che aiutano a fornire una valutazione molto completa sull’azienda complessivamente considerata, dato che si prendono in considerazione la liquidità, la solvibilità, la salute finanziaria, la performance nel tempo dei profitti da questa generati e l’efficace utilizzo dei propri asset.

Senza dubbio, tra gli approcci finora presi in esame, questo risulta essere uno dei completi e la sua applicazione, a parere di chi scrive, può essere tranquillamente estesa a tutti i settori industriali, andando opportunatamente a modificare la categoria più prettamente specifica del settore aereo. In effetti, la quarta classe di parametri presentata (“*Fuel cost management*”) fa riferimento alla verifica del peso, in termini economici, che ha il costo del carburante sull’intera gestione finanziaria: per ovvie ragioni, in questo caso specifico tale parametro risulta essere di estrema importanza dato che senza il combustibile gli aerei non possono valore e dunque ne verrebbe meno l’intero core business delle compagnie aeree, cioè trasportare persone e/o cose da un punto A ad un punto B. Dunque, per poter estendere tale procedura a qualsiasi settore, sarebbe dunque sufficiente modificare la tipologia di costo che si vuole considerare al fine di verificare quanto questo pesi sull’intera struttura dei costi dell’azienda, inficiando la gestione finanziaria complessivamente considerata: per esempio, se si vuole analizzare un’azienda manifatturiera o calzaturiera, si dovrà sostituire il costo del carburante con il più rilevante costo dell’energia elettrica, la quale permette ai differenti macchinari di funzionare correttamente.

### 3.5 Modi alternativi per cogliere la performance aziendale attraverso il tasso di crescita: il caso Forbes e Deloitte

Dopo aver preso in esame i differenti approcci, pubblicati da BusinessWeek, Fortune e Aviation Week, per determinare le migliori aziende performanti, in questo paragrafo la nostra attenzione si soffermerà su due procedimenti di classificazione “alternativi”, in cui la rivista Forbes e la società di consulenza Deloitte pongono l’enfasi, sulla crescita dei ricavi all’interno del settore “*tech*”.

Il tema del tasso di crescita dei ricavi è già stato affrontato nei paragrafi precedenti al momento di analizzare la “Fortune 500”, si è fatto riferimento al fatto che a partire di questa lista l’omonima rivista ha stilato la “*Fastest Growes*”, in cui le cinquecento aziende identificate da Fortune in base al fatturato, sono state ordinate in base al tasso di crescita dei profitti e dei ricavi a 1, 5 e 10 anni. Apparentemente dunque questo tema pare essere già stato sviluppato ma, come si vedrà in seguito, esistono altri metodi per verificare l’effettiva crescita nel corso di un certo periodo temporale. A prova di quanto detto, porteremo in esame due differenti tecniche di valutazione rispettivamente proposte da Forbes e da Deloitte al fine di identificare eventuali punti in comune in termini di procedimenti utilizzati e risultati ottenuti.

#### 3.5.1 La “The Forbes Fast Tech 25”: metodologia e risultati ottenuti

La rivista Forbes, tra le sue numerose graduatorie che pubblica con cadenza annuale, ne stila una relativamente alle migliori 25 aziende al mondo, relativamente al settore ICT. Come quanto fatto in precedenza, anche in questo caso specifico non porremo molta enfasi sui risultati ottenuti in quanto è un’indagine prettamente settoriale, ma si porrà maggiore attenzione sulla metodologia applicata per selezionare e ordinare le aziende qui presenti perché, come nel caso dell’analisi del TPA vista nel paragrafo precedente, tale procedimento può essere esteso a tutti i settori industriali.

Forbes, ai fini di identificare le venticinque aziende più performanti, identifica i seguenti requisiti necessari che ciascuna impresa deve possedere per poter far parte di questo ranking:

- Il primo requisito richiesto è che tutte le aziende devono essere quotate (probabilmente nella Borsa di New York dato che l'universo considerato è relativo alle imprese statunitensi) e che, al contempo, abbiano almeno un fatturato minimo di 150 milioni di dollari annui e un valore di mercato di almeno 500 milioni.
- In secondo luogo, la ricerca prosegue con il portare alla luce le aziende con un tasso di crescita delle vendite di almeno il 10%, in ciascuno dei tre anni fiscali passati e, contemporaneamente, durante gli ultimi 12 mesi a partire dal mese di pubblicazione del report; dunque, specificatamente a questa indagine, si fa riferimento al triennio 2009-2011 al periodo di 12 mesi che va da maggio 2011 ad aprile 2012, dato che il report del 2012 è stato pubblicato nel mese di maggio dello stesso anno.
- Come terzo requisito che la Rivista ritiene indispensabile affinché una data azienda sia considerata idonea a far parte di tale ranking, è che le stesse devono avere dei tassi stimati di crescita EPS (Earnings-Per-Share) a 3 e 5 anni maggiori del 10%.
- Alla fine, le aziende che possiedono tutti i requisiti sopracitati, vengono ordinati sulla base del tasso di crescita medio degli ultimi tre anni (dunque in questo caso il triennio fiscale considerato è quello che va dal 2009 al 2011).

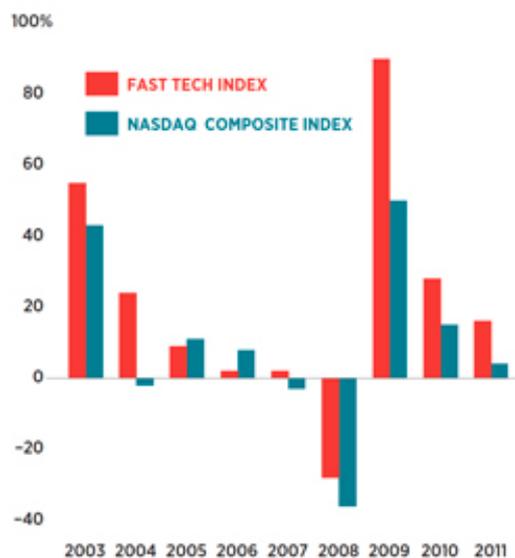
Tale procedimento, secondo l'autore Eric Savitz nel suo articolo pubblicato su Forbes,<sup>130</sup> è talmente efficace che i risultati da questo ottenuto porta ad una classifica che Lui stesso definisce:

*“The list is a pretty good leading indicator of market outperformance.”* (Savitz, 2012)

A prova di quanto dall'Autore affermato, l'Indice appositamente creato e ponderato a partire delle capitalizzazioni di mercato dei membri della “Fast Tech 25” è sempre stato maggiore, a partire dal 2003, dell'Indice “Nasdaq Composite” eccezion fatta per il biennio 2005-2006 (vedasi figura 3.8).

---

<sup>130</sup> Savitz E. (02/05/2012), “The Forbes Fast Tech 25: Our Annual List of Growth Kings”, Forbes.com, New York.

*Figura 3.8: Raffronto tra “Fast Tech Index” e “Nasdaq Composite Index” – anni 2003-2011*

Fonte: [forbes.com](http://forbes.com)

Come già anticipato, non sarà nostro interesse soffermarsi molto sull'analisi quantitativa della classifica qui ottenuta, in quanto il fatto che sia specifica di un singolo settore rende i risultati ottenuti di poca utilità per lo scopo ultimo di questo lavoro. Nonostante ciò, verrà ugualmente presentata una tabella (3.12) con le 25 aziende selezionate senza però entrare troppo nel dettaglio. Ciò che si vuole ugualmente portare all'attenzione di chi andrà a leggere la tabella è la presenza al secondo posto di Apple nella classifica 2012, la cui presenza lo stesso Autore definisce

*“[...] an astonishing feat for a company of its size”* (Savitz, 2012),

appunto per sottolineare l'incredibilità della sua crescita considerando la “taglia” dell'azienda stessa, dati i fatturati che fa registrare annualmente: infatti, durante gli ultimi tre anni, le vendite di Apple sono cresciute mediamente del 43%, e questo trend non appare cessare dato che, attualmente, sembra che le stesse stiano ulteriormente accelerando.

Tabella 3.12: La "Fast Tech 25" di Forbes, anno 2012

<b>"Fast Tech 25" - anno 2012</b>					
<b>Rank</b>	<b>Company</b>	<b>Latest 12 Mo. Sales</b>	<b>Latest 12 Months Sales Growth</b>	<b>3-Yr Avg Sales Growth</b>	<b>Est. EPS Growth</b>
1°	LinkedIn	\$522.000.000	115%	<b>89%</b>	60%
2°	Apple	\$142.360.000.000	63%	<b>43%</b>	18%
3°	Qlik Technologies	\$337.000.000	37%	<b>40%</b>	37%
4°	Athenahealth	\$351.000.000	34%	<b>33%</b>	30%
5°	Equinix	\$1.696.000.000	27%	<b>32%</b>	23%
6°	Ebix	\$169.000.000	28%	<b>32%</b>	20%
7°	Aruba Networks	\$465.000.000	44%	<b>31%</b>	25%
8°	Riverbed Technology	\$745.000.000	24%	<b>31%</b>	20%
9°	Cognizant Technology Solutions	\$6.121.000.000	33%	<b>31%</b>	20%
10°	Shutterfly	\$473.000.000	54%	<b>30%</b>	19%
11°	Sourcefire	\$166.000.000	27%	<b>29%</b>	20%
12°	SolarWinds	\$215.000.000	34%	<b>29%</b>	20%
13°	ServiceSource International	\$206.000.000	34%	<b>28%</b>	25%
14°	Synchronoss Technologies	\$229.000.000	38%	<b>27%</b>	23%
15°	Ancestry.com	\$417.000.000	27%	<b>27%</b>	15%
16°	Fortinet	\$458.000.000	31%	<b>27%</b>	20%
17°	Pegasystems	\$417.000.000	24%	<b>26%</b>	24%
18°	Rackspace Hosting	\$1.025.000.000	31%	<b>24%</b>	39%
19°	Quality Systems	\$418.000.000	25%	<b>23%</b>	20%
20°	NIC	\$181.000.000	12%	<b>22%</b>	25%
21°	Red Hat	\$1.133.000.000	25%	<b>20%</b>	20%
22°	Global Payments	\$2.127.000.000	20%	<b>17%</b>	13%
23°	CommVault Systems	\$382.000.000	28%	<b>17%</b>	20%
24°	CACI International	\$3.774.000.000	13%	<b>14%</b>	13%
25°	VeriSign	\$796.000.000	14%	<b>11%</b>	12%

Fonte: forbes.com

### 3.5.2 La “Technology Fast 500 2011 – EMEA” di Deloitte: metodologia e risultati ottenuti

Una delle società di consulenza più famose al mondo, Deloitte, con cadenza annuale stila un report per ognuna delle principali regioni mondiali, specificatamente per il Nord America, Asia-Pacifico ed infine EMEA (Europa, Medio Oriente ed Africa), il cui tema principale è la pubblicazione dei risultati relativi alla ricerca da questa svolta per identificare le 500 aziende che, all’interno del macro-settore tecnologico, si sono contraddistinte per una crescita “interessante”. Dato che per ciascuna area prima citata esiste uno specifico report, in questo paragrafo si è deciso di concentrare la nostra attenzione, oltre che sulla metodologia applicata e sui criteri di eleggibilità utilizzati, sul caso europeo dato che è quello a noi più vicino con la speranza, al contrario di quanto visto finora, di trovare qualche rappresentante italiana: purtroppo, per mancanza di report più recenti, la nostra analisi sarà fatta partendo dal report pubblicato nel 2011 e rintracciabile nel sito corporate della Società [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)<sup>131</sup>.

La “Technology Fast 500 EMEA”, fatta a partire dal 2001 dalla “DTTL”<sup>132</sup> (il report originale, facente riferimento al mercato nord americano, vede la prima pubblicazione originaria del 1995), è una delle più obiettive classifiche per quanto riguarda i settori tecnologici, media e delle TLC (telecomunicazioni). Creato, secondo quanto scritto nel Report, per permettere di “riconoscere lo sforzo e la dedizione di queste 500 imprese fastest-growing, del reparto tecnologico, in Europa, Medio Oriente e Africa”, includendo realtà quotate in borsa e non, di tutte le aree che fanno riferimento al comparto tecnologico: dal settore internet al biotecnologico, dal medico-farmaceutico ai computer. Tale ranking è, secondo Deloitte, un “tributo” per quelle aziende che continuano, nonostante la crisi economica, a prosperare con un alto tasso di crescita.

Entrando nello specifico della metodologia utilizzata per selezionare queste cinquecento aziende, il primo passo necessario è identificare quali possono far parte di questo ranking e quali no, attraverso l’esplicitazione di alcuni caratteri distintivi che vengono definiti dagli autori del report come *criteri di eleggibilità*.

---

<sup>131</sup> AA.VV. (2011), “Deloitte Technology Fast 500 201 EMEA Winners Report and Ranking. Connect. Grow. Inspire”, [deloitte.com](http://deloitte.com)

<sup>132</sup> Deloitte Touche Tohmatsu Limited

In primis, viene stabilito che tali aziende, ogni anno, vengono determinate attraverso differenti modalità, tra cui le candidature, le ricerche svolte da aziende pubbliche e dai programmi “Deloitte Technology Fast 50” di ciascun Paese compreso nell’EMEA e, come già anticipato, le imprese possono essere sia quotate in borsa sia no, facenti parte di tutti i segmenti del settore “technology”<sup>133</sup>.

Dopo aver stabilito le caratteristiche fondamentali di quelle aziende che possono essere delle potenziali candidate a far parte della “Technology Fast 500 EMEA”, si va in un secondo momento ad analizzare con un dettaglio maggiore le peculiarità di ciascuna di esse, basandosi sui seguenti criteri basici e chiaramente definiti dalla Società di consulenza.

1. Una data azienda, è considerata una “*technology company*” se definita in uno dei seguenti modi:
  - a. Sviluppa o è proprietaria di tecnologia che contribuisce con una significativa percentuale ai ricavi totali della società stessa; o
  - b. Fabbrica prodotti connessi alla tecnologia; o
  - c. Dedicava un’alta percentuale di sforzi alla R&S.
2. Avere un fatturato derivante dalle vendite nette, nel cosiddetto “*base-year*” d’analisi (in questo caso è l’anno fiscale 2006), di almeno 50.000 €, e un fatturato corrente (in quest’analisi l’anno fiscale 2010) minimo di 800.000 €.
3. Essere in affari da un periodo minimo di 5 anni (cioè almeno dal 01/01/2006).
4. Avere l’HQ in un Paese dell’EMEA o essere quotato in un mercato azionario europeo.

Una volta selezionate le aziende a partire dai criteri di eleggibilità appena passati in rassegna, è compito della DTTL eleggere i “vincitori” della “Deloitte Technology Fast 500 EMEA”, che vengono scelti sulla base del tasso di crescita del fatturato calcolato tra il primo e l’ultimo anno dell’orizzonte temporale considerato: dunque le 500 società, che meglio si adattano alla seguente affermazione data dagli Autori del Report, faranno parte della lista.

*“Technology companies with the fastest growth over five years”* (DTTL, 2011)

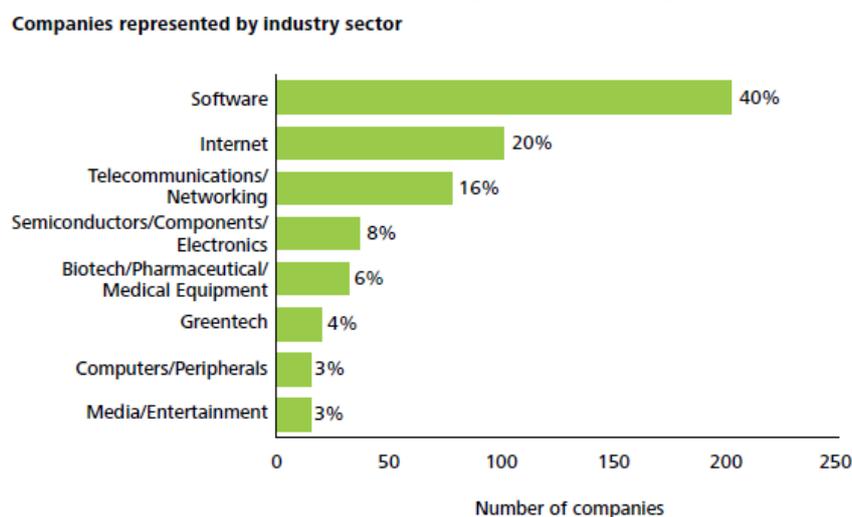
---

<sup>133</sup> I segmenti presi in considerazione da Deloitte sono: medico-farmacuetico, computer, internet, semiconduttori-componentistica-elettronica, tlc-networking, media- entertainment, software e greentech.

A conclusione di quest'analisi, senza soffermarci a lungo sui risultati specifici ottenuti e in particolar modo senza andare a vedere nel dettaglio le aziende qui presenti, si procederà nel modo che segue: inizialmente si descriveranno i risultati generali ottenuti, in secondo luogo si riporteranno alcuni grafici che si ritengono importanti ai fini di una migliore comprensione di questo ranking, e per fine andremo a vedere, qualora ve ne fossero, la presenza di eventuali realtà italiane.

All'interno della regione dell'EMEA, la "2011 Technology Fast 500" mostra un tasso di crescita medio, di tutte le aziende considerate, molto più forte se comparato con quello dell'anno precedente, passando difatti da un valore di +1.192% del 2010 al +1.287% dell'anno oggetto di questo studio, dove i segmenti software e internet continuano a dettare la strada (vedasi figura 3.9), rispettivamente con 200 e 100 aziende presenti tra le 500 totali: il 60% dunque delle società facenti parte della "Deloitte Technology Fast 500" del 2011 sono riconducibili ad attività classificabili in questi settori; le altre categorie sono poco rappresentative, se paragonate con le prime due, eccezion fatta per le TLC con il suo 16%.

*Figura 3.9: Distribuzione delle imprese tecnologiche nei vari segmenti del settore "tech"*



Fonte: "Deloitte Technology Fast 500 201 EMEA Winners Report and Ranking. Connect. Grow. Inspire"

Nella tabella riportata qui di seguito (3.13), invece, si è deciso di portare in esame, a solo titolo esemplificativo, le cinque migliori aziende europee e dell'intera area EMEA,

che secondo Deloitte si sono contraddistinte per elevati tassi di crescita dei ricavi nel corso del quinquennio 2006-2010.

*Tabella 3.13: Aziende Top 5 della "Technology Fast 500 EMEA" nell'anno 2011*

Top 5 "2011 Fast Tech 500 EMEA"				
"Fast Tech 500" Rank	Azienda	Nazione	Segmento	5-year Revenue Growth
1°	<b>Logic Bilişim</b>	Turchia	Internet	28.617%
2°	<b>Fixnetix</b>	UK	Computers	24.557%
3°	<b>LeadPoint UK</b>	UK	Internet	21.801%
4°	<b>GPEG International Ltd</b>	UK	Semiconductors	17.716%
5°	<b>PKR</b>	UK	Internet	9.314%

Fonte: Rielaborazione propria a partire da "Deloitte Technology Fast 500 201 EMEA Winners Report"

Le uniche due cose che vale la pena citare, relativamente a queste top 5, sono che la società turca Logic Bilişim è la prima azienda del settore internet che vince la EMEA Fast 500 dal 2004 e che le restanti sono tutte e quattro del Regno Unito. Successivamente, si vuole osservare che le prime tre classificate hanno un tasso percentuale superiore al 20.000%, episodio che non si verificava dal 2007, e cioè in periodo pre-crisi: questo dunque può essere un ennesimo indizio del fatto che la situazione economica generale, decisamente negativa dal 2008, specialmente nell'area europea sta lentamente migliorando e tornando, almeno per quanto concerne questo specifico settore, a livelli registratesi prima della recessione.

*Tabella 3.14: Tasso di crescita medio dei Ricavi a 5 anni, per fascia di classifica, anni 2010/11*

Company Average five-years Revenue Growth			
Fascia	Avg. 5-year Revenue Growth - 2011 ranking	Avg. 5-year Revenue Growth - 2010 ranking	Differenza 2010/2011
<b>Top 5</b>	20.401%	14.027%	<b>+45%</b>
<b>Top 10</b>	13.997%	9.792%	<b>+43%</b>
<b>Top 50</b>	5.923%	4.660%	<b>+27%</b>
<b>Top 100</b>	3.889%	3.239%	<b>+20%</b>
<b>Top 500</b>	1.287%	1.192%	<b>+8%</b>

Fonte: Rielaborazione propria a partire da "Deloitte Technology Fast 500 201 EMEA Winners Report"

Nella tabella 3.14, invece, si porta ad esempio un raffronto tra la media di tutti i tassi di crescita a base quinquennale di tutte le 500 aziende presenti nei rispettivi ranking, divisi per fascia di classifica: nella media quinquennale del 2011 il periodo preso in considerazione va dal 2006 al 2010, mentre per quella dell'anno prima l'arco temporale corrispondeva al quinquennio 2005-2009. I risultati ottenuti sono senza dubbio interessanti, infatti i tassi di crescita medi sono cresciuti, rispetto a quelli registrati nel 2010, in ciascuno dei range presi ad esame (top 5, top 10, top 50, top 100 e top 500): le crescite più significative fatte registrare da un anno all'altro si sono verificate tra le top 5 e le top 10, dove l'aumento del tasso medio di crescita dei ricavi su base quinquennale è del +45% nel 2011 e del +43% nel 2010. Questi due valori, considerati separatamente, sono sì positivi, ma sono ancora molto minori se paragonati agli anni antecedenti il 2008 (anno in cui esplose la bolla immobiliare negli USA che diede inizio alla recessione economica), in cui i tassi di crescita quinquennali medi, prese le prime 5 aziende, erano costantemente fermi attorno al 30.000%, equivalente ad un -33% rispetto allo stesso valore del 2011: si può dunque evincere che, nel settore tecnologico, nonostante la tendenza sia in netto miglioramento rispetto al 2010, la strada da percorrere per ritornare ai livelli pre-crisi è ancora molto lunga e saranno necessari, con ogni probabilità, ancora diversi anni per arrivarci.

Infine, nella figura sottostante (3.10) si riporta una tabella ripresa direttamente dal Report che, a parere di chi scrive, è molto interessante e al contempo utile dato che vengono presentate le 500 aziende in base alla loro nazionalità. Si può subito vedere come quasi il 35,8% di queste siano localizzate tra Francia (93) e Regno Unito (89), mentre il 90% delle aziende presenti nel ranking sono concentrate in sole 10 Paesi.

*Figura 3.10: Distribuzione delle 500 Fast Tech – EMEA per Nazione*



Fonte: “Deloitte Technology Fast 500 201 EMEA Winners Report and Ranking. Connect. Grow. Inspire”

*Tabella 3.15: Aziende Italiane nella “2011 Deloitte Fast Tech 500 EMEA”*

Aziende Italiane nella "2011 Fast Tech 500"			
"Fast Tech 500" Rank	Azienda	Segmento	5-year Revenue Growth (%)
49°	<b>TerniEnergia SpA</b>	GreenTech	2.595,00%
296°	<b>Octo Telematics SpA</b>	TLC - Networking	574,00%
498°	<b>Lynx SpA</b>	Software	312,50%
<b>MEDIA ITALIANA % 5-YEAR REVENUES GROWTH</b>			<b>1.161%</b>

Fonte: Rielaborazione propria a partire da “Deloitte Technology Fast 500 201 EMEA Winners Report”

Un dato abbastanza negativo è invece la quasi totale assenza di aziende tecnologiche italiane tra le 500 società che registrano elevate crescite di fatturato: infatti solo 3 aziende italiane figurano in questo ranking (vedasi tabella 3.15). Il risultato è dunque abbastanza negativo sia in termini di numero di aziende rappresentanti il Nostro Paese, che in base alle posizioni da queste occupate nel ranking e al tasso medio di crescita dei ricavi quinquennale registrato che è pari a “solo” il 1.161%. Questo dato, benché negativo se considerassimo esclusivamente il settore *tech*, non è in alcun modo indice della scarsa efficienza delle aziende italiane in generale, ma fa comunque pensare dato che il settore appena visto è senza dubbio uno dei più emergenti e redditizi di questo

periodo, e il fatto che l'Italia è rappresentata da solo tre aziende, di cui solo una tra le prime 50, può essere spiegato dal fatto che c'è una certa diffidenza in questo settore tra gli imprenditori del nostro Paese.

### 3.6 Le Imprese efficienti in Italia: il “Premio Mediobanca alle medie imprese dinamiche”

In conclusione del capitolo, dopo aver preso in esame differenti classifiche di tutto il mondo dove le aziende italiane, eccezion fatta per l'ultima appena vista, non sono mai state presenti, si è deciso di focalizzare la nostra attenzione, come già fatto nel precedente capitolo, su un premio nazionale che va premiare quelle imprese che si sono contraddistinte per “dinamicità”, imprese dunque che sono distinte per elevati tassi di crescita e buona redditività: trattasi del *Premio Mediobanca alle Medie Imprese Dinamiche*.

Tale premio, considerato la più autorevole classifica delle società italiane, ha lo scopo di portare alla luce le aziende italiane di media dimensione, facenti parte del cosiddetto “Quarto Capitalismo”<sup>134</sup>, maggiormente dinamiche e che al contempo siano anche le più promettenti a trasformarsi in grandi imprese.

#### 3.6.1 Metodologia di assegnazione del Premio

La metodologia, che sta alla base della consegna dei due premi che vengono assegnati ogni anno da Mediobanca, è abbastanza semplice. Qui di seguito si riporteranno i requisiti che devono avere ognuna delle aziende per poter partecipare al concorso, successivamente si presenterà in che modo avviene la selezione dei vincitori seguita da una breve analisi di questi ultimi.

---

<sup>134</sup> Il Quarto Capitalismo è un termine che fu coniato da Giuseppe Turani a metà anni '90 (“I sogni del grande Nord”; 1996, Il Mulino), poi ripreso nel 2002 da Andrea Colli (“Il quarto capitalismo”; 2002, Marsilio) e da Mediobanca nel 2006, con il quale si definisce quelle <<imprese della fascia dimensionale intermedia, né grandi né piccole, generalmente distinte da una presenza internazionale e parzialmente riconducibili a sistemi produttivi locali, cioè tutto ciò che può essere definito dal “Made in Italy”>>. Per crescita e redditività, le aziende facenti parte di questa categoria, hanno surclassato le grandi imprese italiane, e tengono in piedi il nostro export.

A tale premio, dunque, possono partecipare tutte quelle che aziende che possiedono i seguenti requisiti, così come riportati nel comunicato stampa contenente il regolamento<sup>135</sup>:

1. Devono essere società industriali o di servizi a contenuto industriale (telecomunicazioni, utilities, ecc.);
2. Al contempo, nell'ultimo esercizio (anno fiscale 2011), devono aver registrato un volume di vendite inferiore a 3 miliardi di euro.
3. Oltre a possedere interessanti tassi di sviluppo, le stesso devono contraddistinguersi anche per i seguenti aspetti, in cui verranno anche valutati aspetti quali la *governance*, *l'organizzazione interna dell'azienda*, *l'orientamento di ciascuna verso l'innovazione e il design* ed infine *la conquista di quote significative di mercati nazionali ed esteri*.

Dopo aver definito i requisiti minimi che devono possedere le aziende, sembra opportuno definire in che modo invece vengono selezionati i candidati: le potenziali aziende che possono prender parte alla selezione per vincere questo Premio, devono necessariamente presenziare nella più recente “*Classifica delle Principali Società Italiane*” redatta annualmente dall'Ufficio Studi di Mediobanca; tale connotato costituisce il requisito essenziale per partecipare alla selezione. La *Classifica delle Principali Società Italiane*, redatta da “MBRES – Ufficio Studi Mediobanca”, è una graduatoria delle principali società italiane (l'universo considerato è composto da 1.009 gruppi e 2.550 imprese), che operano rispettivamente nei settori dell'industria, del commercio, della finanza, del leasing, del factoring, bancario ed assicurativo: condicio sine qua per essere ammesse alla classifica è l'aver raggiunto nell'ultimo esercizio (l'anno fiscale 2011 considerando questo studio) un fatturato di almeno 50 milioni di euro.

Alla fine, dopo aver identificato l'universo delle aziende potenzialmente idonee a concorrere alla vittoria del premio, si procede alla selezione delle imprese candidate viene effettuata dall'Ufficio Studi di Mediobanca che procede sulla base di parametri oggettivamente ricavabili dall'indagine annuale sulle principali società italiane: per

---

<sup>135</sup> Per la visione del regolamento completo si rimanda a:  
[www.mbres.it/sites/default/files/resources/download\\_it/premiomediobanca\\_\\_regolamento.pdf](http://www.mbres.it/sites/default/files/resources/download_it/premiomediobanca__regolamento.pdf)

ordinare le aziende al fine di identificare i vincitori viene utilizzato il Tasso di Crescita dei Ricavi dall'anno X all'anno X+1.

$$\text{Tasso di Crescita dei Ricavi} = (\text{Ricavo anno } X+1 - \text{Ricavo anno } X) / \text{Ricavo anno } X$$

Ogni anno vengono distribuiti da Mediobanca due distinti premi:<sup>136</sup>

- A.** Il primo viene consegnato ad una media impresa<sup>137</sup> che
- i. Abbia realizzato un tasso d'incremento del fatturato minimo del 40% nell'ultimo triennio (relativamente al periodo 2009-2011 considerando questo studio);
  - ii. Abbia registrato inoltre una crescita del fatturato pari almeno 20% durante l'ultimo esercizio, cioè il 2011 ai fini del lavoro. Appare corretto portare alla luce che il Comitato del Premio ha deciso di sospendere questo specifico vincolo a partire dall'anno 2009, coincidente con l'inizio della crisi economica che ha colpito anche l'Italia;
  - iii. Un'incidenza del risultato sul fatturato<sup>138</sup> non inferiore al 4%.
- B.** Il secondo premio sarà conferito ad un'impresa che
- i. Abbia superato uno o più parametri indicati per il primo premio;
  - ii. Abbia registrato un volume di vendite massimo di 3 miliardi di euro; e che
  - iii. Abbia più di 500 dipendenti come forza lavoro.

---

<sup>136</sup> Il Premio consiste in una medaglia con pergamena e viene consegnato dal Presidente e dall'Amministratore Delegato di Mediobanca in un convegno organizzato presso la sede dell'istituto nel corso del quale vengono presentate le "business histories" delle società prescelte.

<sup>137</sup> Per "media impresa", il Comitato giudicante intende una <<società che abbia registrato un fatturato consolidato non superiore a 330 milioni di euro con una forza lavoro inferiore a 500 dipendenti>>.

<sup>138</sup> Incidenza dei risultati sul fatturato= utile netto/ricavi totali

### 3.6.2 Il “Premio Mediobanca alle medie imprese dinamiche” – edizione 2012 e 2011

Dopo aver passato alla disanima la metodologia che porta all’identificazione delle due imprese che ogni anno si aggiudicano i due premi; per motivi di semplicità al momento di differenziarle tra di loro, d’ora in avanti chiameremo i due premi rispettivamente **A** e **B**, come già identificati alla fine del precedente paragrafo.

Relativamente all’anno 2012, il Comitato Tecnico per il “Premio Mediobanca alle Imprese Dinamiche”, composto da membri indipendenti, ha deliberato di “*non procedere per il 2012 ad alcuna assegnazione a causa dell’assenza dei requisiti minimi*” (Comunicato Stampa del 30 marzo 2012 pubblicato da MBRES<sup>139</sup>). Nonostante ciò, l’Ente ha comunque deciso di pubblicare due liste contenenti quelle aziende che, a partire da quelle presenti nella *Classifica delle Principali Società Italiane*, corrispondono ai parametri necessari per assegnare sia il premio **A** che il **B** (rispettivamente nelle tabelle 3.16 e 3.17), così da giustificare la loro presenza in un’ipotetica assegnazione dei due premi nell’anno 2012.

---

<sup>139</sup> [www.mbres.it/sites/default/files/resources/download\\_it/Edizione%202012%20-%20Comunicato.pdf](http://www.mbres.it/sites/default/files/resources/download_it/Edizione%202012%20-%20Comunicato.pdf)

Tabella 3.16: Aziende potenzialmente candidate alla vincita del premio A – edizione 2012

<b>Società con fatturato nel 2011 tra 50 e 330 milioni €, meno 500 dipendenti, con incrementi dei ricavi minimi del 20% rispetto al 2010 ed incidenza maggiore al 4%</b>							
Pos.	Azienda (Settore)	Fatturato (x 1.000€)		Crescita Ricavi 11-10	Risultato d'esercizio (x 1.000€)		Utile su Ricavi %
		2010	2011	2011	2010	2011	2011
1°	<b>TerniEnergia</b> (energetico)	€ 97.553	€ 163.575	<b>67,68%</b>	€ 8.719	€ 6.560	4,01%
2°	<b>T.C.A. - Trattamenti Ceneri Auroargentifere</b> (recupero mat. preziosi)	€ 135.488	€ 215.962	<b>59,40%</b>	€ 1.052	€ 10.526	4,87%
3°	<b>Alluflon</b> (cucina – alluminio antiaderente)	€ 64.912	€ 99.717	<b>53,62%</b>	€ 5.909	€ 7.091	7,11%
4°	<b>Savio Macchine Tessili</b> (tessile)	€ 218.965	€ 298.882	<b>36,50%</b>	€ 29.034	€ 42.957	14,37%
5°	<b>Alerion Clean Power</b> (energetico)	€ 43.722	€ 58.439	<b>33,66%</b>	-€ 4.612	€ 7.952	13,61%
6°	<b>Cromodora Wheels</b> (automotive – cerchi)	€ 104.885	€ 137.516	<b>31,11%</b>	€ 2.340	€ 6.297	4,58%
7°	<b>Cariaggi Lanificio</b> (tessile – lanificio)	€ 69.799	€ 88.864	<b>27,31%</b>	€ 4.525	€ 4.468	5,03%
8°	<b>Renato Corti</b> (abbigliamento)	€ 82.856	€ 105.255	<b>27,03%</b>	€ 1.611	€ 4.220	4,01%
9°	<b>Valsoia</b> (alimentare)	€ 56.077	€ 70.323	<b>25,40%</b>	€ 3.993	€ 2.956	4,20%
10°	<b>Stefano Ricci</b> (abbigliamento)	€ 46.661	€ 57.122	<b>22,42%</b>	€ 4.116	€ 4.864	8,52%
11°	<b>Elemaster Tecnologie Elettroniche</b> (elettronica)	€ 97.492	€ 118.403	<b>21,45%</b>	€ 4.277	€ 5.527	4,67%
<b>VALORI PERCENTUALI MEDI</b>				<b>36,87%</b>			<b>6,82%</b>

Fonte: rielaborazione propria a partire da “Premio Mediobanca alle medie imprese dinamiche”

La tabella 3.16 qui sopra riportata presenta le 11 aziende che, partendo da quelle presenti nella classifica delle principali società italiane redatta sempre dalla stessa Mediobanca, presentano alcuni dei requisiti richiesti per poter concorrere alla vincita del premio A, il quale nell'anno in esame non è stato consegnato in quanto nessuna possedeva tutti i connotati necessari per risultare idonei a riceverlo (lo stesso dicasi anche per il premio B, le cui “possibili” candidate verranno presentate nella tabella successiva).

Quello che possiamo notare, da una prima analisi, è che vi è una cospicua differenza, in termini percentuali di crescita di fatturato dal 2010 al 2011, tra le prime tre e le altre

otto, passando dal 53% di “Alluflon” al 36% di “Savio Macchine Tessili”. Concentrando invece la nostra attenzione sulla prima posizionata, “TerniEnergia SpA”, con un incremento dei ricavi del 67,68% ed un’incidenza degli utili sul fatturato del 4%, non possiamo che ricordare che trattasi della medesima che, come riportato nella tabella 3.14, nella classifica delle aziende “fast tech” pubblicata nel Report di Deloitte era la prima azienda italiana tra le 500 selezionate: mentre quella vista nel paragrafo era una lista prettamente settoriale occupandosi, per l’appunto, di società che hanno in un certo modo a che fare con tutto ciò che abbia un risvolto tecnologico, quella proposta in questo paragrafo prende in esame la quasi totalità delle aziende industriali, senza alcuna distinzione settoriale, la cui unica selezione che viene fatta è su base dimensionale e di quanto fatturato. È dunque molto interessante ritrovare la medesima azienda al vertice di due differenti classifiche stilate da altrettante compagnie; questa duplice presenza può essere spiegata in due modi:

- In primis è un indice della bontà di entrambe delle classifiche e dell’efficacia dei differenti parametri utilizzati, dato che nonostante siano diversi hanno ugualmente portato allo stesso risultato.
- In secondo luogo, può essere una chiara conferma del fatto che la “TerniEnergia”, operante nel settore delle energie da fonti rinnovabili, nell’efficienza energetica e nel settore ambientale, è effettivamente un’azienda performante e dinamica, nonostante i valori presenti nelle due appaiano totalmente differenti tra di loro.

In effetti, nella classifica proposta da Deloitte, TerniEnergia faceva registrata un tasso di crescita dei ricavi quinquennale (2006-2010) del 2.595%, contro una crescita annua pari “solo” al 69% secondo Mediobanca. In effetti questi due valori appaiono tra loro estremamente discordanti considerando la differenza tra uno e l’altro, ma purtroppo, al contrario di quest’ultimo, non è stato possibile ricostruire nei dettagli il valore presentato da Deloitte, in quanto nel Report sono solo riportati i tassi percentuali. Si è allora deciso di andare a verificare sul Database AIDA (Analisi Informatizzata Delle Aziende) i valori riportati a Bilancio dell’azienda umbra relativamente agli anni 2009, 2010 e 2011, per verificare se è possibile identificare un *trend* che possa in qualche modo comprovare il dato fornito da Deloitte. Di seguito, nella figura 3.11 si riporta un fotogramma preso direttamente dal Database di AIDA, riportante i dati principali di

TerniEnergia, e in particolar modo ciò che è più interessante ai fini di questo lavoro è il dato relativo al fatturato: nel 2009 ha registrato ricavi totali di 46.455.321 €, 97.562.576 € nel 2010 e 163.575.000 nel 2011.

*Figura 3.11: Dati consuntivi di TerniEnergia SpA – anni 2009-2011*

	Cons.IFRS 31/12/2011 12 mesi EUR	Cons.IFRS 31/12/2010 12 mesi EUR	Cons.IFRS 31/12/2009 12 mesi EUR	Media 3 anni EUR
	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato	
Ricavi delle vendite	163,575,000	97,562,576	46,455,321	102,530,966
EBITDA	14,541,000	14,625,391	7,313,061	12,159,817
EBITDA/Vendite (%)	8.56	14.64	15.62	12.94
Redditività delle vendite (ROS) (%)	7.34	13.78	14.93	12.02
Utile Netto	9,049,000	9,022,078	3,725,049	7,265,376
Totale Attività	134,821,000	185,040,610	52,224,680	124,028,763
Patrimonio Netto	32,286,000	30,102,497	13,282,085	25,223,527
Posizione finanziaria netta	43,986,000	6,970,289	5,996,549	18,984,279
Redditività del totale attivo (ROA) (%)	9.25	7.44	13.39	10.03
Redditività del capitale proprio (ROE) (%)	28.03	29.97	28.05	28.68
Rotaz. cap. investito (volte)	1.21	0.53	0.89	0.88
Debt/Equity ratio	1.69	0.74	0.83	1.09
Debiti v/banche su fatt. (%)	25.36	14.69	23.42	21.16
Debt/EBITDA ratio	3.76	1.52	1.50	2.26

Fonte: AIDA – Associazione Italiane Delle Aziende

Confrontando dunque i valori presenti nella prima voce della tabella, otteniamo i seguenti Tassi di Crescita dei ricavi da un anno all'altro:

- Crescita Ricavi periodo 2010-2011: 67,66%
- Crescita Ricavi periodo 2009-2010: 110,01%
- Crescita Ricavi periodo 2009-2011: 252,11%

Questi tre valori, nonostante siano nettamente inferiori rispetto al dato riportato da Deloitte, rendono comunque l'idea di un fenomeno abbastanza chiaro, ossia una crescita esponenziale dei ricavi nel giro del triennio 2009-2011 passando dagli iniziali 46 milioni e mezzo circa a oltre 163 milioni nel giro di tre anni: si può dunque ipotizzare che nel 2006 il fatturato fosse molto piccolo e, a parere di chi scrive, è giustificabile, visto anche il trend sopra rappresentato, il valore riportato dalla nota Società di consulenza americana. Si può evincere, in conclusione, l'effettiva bontà di entrambe le classifiche (Deloitte e Mediobanca) e al contempo dei risultati da entrambi ottenuti e dalla reale dinamicità di TerniEnergia.

Nella tabella seguente (3.17), invece, sono riportate le tredici aziende che, per caratteristiche dimensionali e prestazionali, sarebbero state idonee ad ambire al premio definito in precedenza **B**.

*Tabella 3.17: Aziende potenzialmente candidate alla vincita del premio B – edizione 2012*

<b>Società con fatturato nel 2011 fino a 3 miliardi € o con più di 500 dipendenti, con incrementi dei ricavi minimi del 20% rispetto al 2010 ed incidenza maggiore al 4%</b>							
Pos.	Azienda (Settore)	Fatturato (x 1.000€)		Crescita Ricavi 11-10	Risultato d'esercizio (x 1.000€)		Utile su Ricavi
		2010	2011	2011	2010	2011	2011
1°	<b>Industrie De Nora</b> (elettro-chimica)	€ 152.481	€ 405.181	<b>165,73%</b>	€ 54.447	€ 68.707	16,96%
2°	<b>CVA - Compagnia Valdostana delle Acque</b> (energetica) [az. pubblica]	€ 628.669	€ 1.057.391	<b>68,20%</b>	€ 78.317	€ 64.370	6,09%
3°	<b>Marposs</b> (sistemi di misura di alta precisione)	€ 215.311	€ 304.253	<b>41,31%</b>	€ 4.380	€ 17.912	5,89%
4°	<b>I.M.A. - Industria Macchine Automatiche</b> (macchinari per packaging)	€ 503.271	€ 669.206	<b>32,97%</b>	€ 16.996	€ 27.990	4,18%
5°	<b>Esseco Group</b> (chimica)	€ 202.603	€ 257.884	<b>27,29%</b>	€ 11.256	€ 12.375	4,80%
6°	<b>SIAE Microelettronica</b> (elettronica)	€ 197.999	€ 251.089	<b>26,81%</b>	€ 9.730	€ 15.195	6,05%
7°	<b>Salvatore Ferragamo</b> (abbigliamento)	€ 773.486	€ 978.997	<b>26,57%</b>	€ 48.877	€ 81.290	8,30%
8°	<b>F.I.S. - Fabbrica Italiana Sintetici</b> (chimica- farmaceutica)	€ 177.327	€ 222.593	<b>25,53%</b>	€ 22.926	€ 29.113	13,08%
9°	<b>Prada</b> (abbigliamento)	€ 2.046.651	€ 2.555.606	<b>24,87%</b>	€ 250.819	€ 431.929	16,90%
10°	<b>Nice</b> (automatismi per casa)	€ 183.878	€ 229.230	<b>24,66%</b>	€ 29.229	€ 30.594	13,35%
11°	<b>Finregg</b> (holding)	€ 302.050	€ 368.779	<b>22,09%</b>	€ 11.700	€ 16.257	4,41%
12°	<b>Ducati Motor Holding</b> (motive)	€ 392.076	€ 478.547	<b>22,05%</b>	€ 8.108	€ 32.482	6,79%
13°	<b>Zanetti</b> (alimentare – caseario)	€ 320.185	€ 384.271	<b>20,02%</b>	€ 8.269	€ 17.390	4,53%
<b>VALORI PERCENTUALI MEDI</b>				<b>40,62%</b>			<b>8,56%</b>

Fonte: rielaborazione propria a partire da “Premio Mediobanca alle medie imprese dinamiche”

A differenza della precedente lista analizzata, qui ritroviamo realtà decisamente più grandi, sia considerando la grandezza dimensionale che il fatturato delle stesse; ciò che si evince in prima istanza è la presenza di diverse realtà conosciute anche al grande pubblico: citando “Prada”, “Salvatore Ferragamo”, “Ducati” e “Nice” moltissimi di noi saprebbe dire in che settore ciascuna di queste opera e qualche prodotto dalle stesse trattate. Una seconda che si vuole portare alla luce da questa classifica è la presenza di una impresa di gestione pubblica, la valdostana “CVA”, di proprietà della Regione autonoma della Valle d’Aosta e si occupa di produrre energia elettrica attraverso l’uso di dighe e centrali idroelettriche: dunque, per la prima volta in questo lavoro, si incontra un’azienda amministrata direttamente da un Ente pubblico.

Nelle due liste, non si rintracciano grossissimi aspetti da sottolineare con un livello di dettaglio più profondo, considerando ad esempio che non vi è un settore ad esempio che emerge in maniera dominante sugli altri, mentre possiamo fare una breve analisi relativa al confronto tra i tassi di crescita dei ricavi e all’incidenza dei risultati sul fatturato delle aziende presenti nella lista A e B al fine di provare a identificare quali di queste siano generalmente più performanti e quali meno. Per dimostrare l’effettiva efficacia in termini di performance delle due categorie di imprese prese in esame per assegnare i due premi, si è calcolato il valore medio del tasso di crescita dei ricavi e del rapporto tra utili e fatturato del 2011, ottenendo i seguenti risultati:

- Imprese del Premio A (campione di 11 aziende)
  - Media Tasso di crescita dei ricavi 2010-2011: 36,87%
  - Media Utili/ricavi anno 2011: 6,82%
  
- Imprese del Premio B (basato sulle prime 11 aziende per tasso di crescita ricavi)
  - Media Tasso di crescita dei ricavi 2010-2011: 44,16%
  - Media Utili/ricavi anno 2011: 9,09%
  
- Imprese del Premio B (campione di 13 aziende)
  - Media Tasso di crescita dei ricavi 2010-2011: 40,62%
  - Media Utili/ricavi anno 2011: 8,56%

Dalla sintesi appena proposta, si può dunque dedurre che le candidate al premio B siano sia più performanti in termini di crescita dei ricavi che di incidenza degli utili sul fatturato nel singolo anno 2011: siccome il campione A è minore di quello di B, per rendere il confronto il più corretto possibile, nel solo caso delle imprese B si è calcolata la media tenendo presente le prime 11 aziende (sulle 13 totali), ordinandole sulla base del tasso di crescita dei ricavi in modo decrescente, escludendo così le due che meno hanno “performato”. Infatti, analizzando semplicemente le differenze tra questi valori si scopre che le aziende B (quelle che avrebbero concorso alla vincita del premio B) sono cresciute mediamente di più, sia dal punto di vista dei ricavi che dell’incidenza degli utili sul fatturato, rispetto a quelle prese in esame per A; a prova di quanto detto si rimanda alla tabella 3.18 dove si riportano le differenze, in termini percentuali, tra i valori di B e di A: considerando sia la totalità delle imprese di B, sia la selezione delle prime 11, si evince dunque che le performance generate da quelle aziende con un numero di dipendenti abbastanza elevato (maggiore di 500 in questo caso) e sono capaci di generare fatturati abbastanza rilevanti (fino a 3 miliardi di euro), sono al contempo in grado di mantenersi su questi livelli nel corso del tempo, e anzi riuscire a crescere con un tasso più che proporzionale rispetto a quelle più piccole per dimensione e capacità di generare fatturati.

*Tabella 3.18: Analisi comparata tra valori medi dei tassi di crescita ricavi e incidenza dei risultati sul fatturato*

<b>Confronto tra Valori medi delle Imprese A e B</b>		
<b>Indice</b>	<b>B (prime 11 imprese) &gt; A</b>	<b>B (13 imprese) &gt; A</b>
<b>Media Tasso di crescita dei Ricavi 2010-2011</b>	7,29%	3,75%
<b>Media 2011 Utili/Ricavi</b>	2,24%	1,74%

Fonte: Rielaborazione propria

# Capitolo 4: Il connubio tra innovazione e performance: il caso delle imprese venete

---

*“Gli imprenditori che hanno saputo riprendersi da una situazione (di crisi economica) così dura hanno sfruttato al massimo le loro leve migliori: l’innovazione e il capitale umano. Così facendo hanno colto l’occasione di ristrutturare le loro aziende e hanno gettato basi solide per una ripresa duratura”*

*(Luigi Brugnaro, Presidente di Confindustria Venezia)*

---

## 4.1 Introduzione

Dopo aver presentato il concetto di innovazione e i principali indicatori per valutazione della stessa, sia in maniera autonoma sia correlata ad un altro aspetto chiave dell’agire dell’impresa, e cioè le performance economico-finanziarie, nei successivi due capitoli sono stati presentati come l’innovazione e la performance vengono valutate, in maniera separata, dalle principali riviste a livello mondiale, da alcune delle più conosciute società di consulenza e da enti di varia natura (specie per quanto riguarda la realtà italiana); dopo un’attenta analisi delle svariate classifiche studiate, sono tre le questioni che sorgono in maniera piuttosto chiara ed ineluttabile:

1. L’assenza di una metodologia univoca per identificare elevati tassi di performance o elevati gradi di innovazione nelle aziende, con la quale creare in seguito delle classificazioni comunemente accettate per entrambi gli aspetti considerati, specie considerando gli indicatori di input e output

innovativo ed alcuni indicatori di performance che sono stati descritti nel primo capitolo;

2. L'estrema varietà delle classifiche presenti creano una notevole confusione al momento di leggere i risultati ottenuti visto che, ciascuna di esse, sia per quanto riguarda la valutazione dell'innovazione che della performance rende estremamente problematica l'identificazione delle aziende che sono effettivamente performanti o che adottano strategie di innovazione in quanto i risultati ottenuti in ciascuna delle analisi portano alla luce aziende tra loro abbastanza eterogenee.
3. L'assenza, partendo dalle analisi svolte, di una metodologia che valuti la performance delle aziende che innovano o del grado di innovazione attuato da imprese performanti.

Da queste osservazioni sorge spontanea una domanda: è possibile trovare un connubio tra innovazione e performance? È possibile costruire una metodologia che porti alla identificazione di aziende che presentino, contemporaneamente, le caratteristiche di *innovazione e performance*, andando a cogliere cioè delle imprese che attuano strategie di innovazione e che, grazie anche a queste, riescono ad essere performanti nel tempo?

A queste due domande si cercherà di dare una risposta nelle pagine seguenti dal momento che nei precedenti due capitoli si è giunti alla conclusione dell'assenza, almeno a livello di classifiche stilate da riviste e società specializzate, di una metodologia atta allo scopo qui prefissato. Questa ricerca sarà articolata nel seguente modo: in primis si andranno a riassumere i metodi valutativi descritti nei due capitoli precedenti; successivamente, si procederà all'estrazione degli indicatori maggiormente utilizzati ed, unito a quanto proposto dalla letteratura, si tenterà di creare una metodologia di valutazione ad-hoc che possa catturare nel migliore dei modi l'aspetto delle performance e dell'innovazione all'interno di un'organizzazione. Infine, si andrà a verificare l'effettiva efficacia metodologica della contemporanea valutazione di innovazione e performance attraverso la sua applicazione ad uno studio che si andrà a svolgere che avrà come oggetto un campione di imprese venete con specifiche caratteristiche che verranno descritte in seguito.

## 4.2 I risultati delle ricerche empiriche: sintesi metodologica e riscontri ottenuti

I precedenti studi presentati nei capitoli 2 e 3 avevano come obiettivo primario quello di identificare un'eventuale convergenza nella metodologia applicata dalle più riconosciute società addette alla periodica pubblicazione di classifiche che premiassero aziende che, nel corso di un periodo X di tempo, si siano contraddistinte per spiccate abilità innovative (cap. 2) o performanti (cap. 3); come già anticipato, i risultati ottenuti da questa analisi sono stati abbastanza deludenti dal momento che, almeno apparentemente, non si è avuto nessun riscontro relativamente all'utilizzo di una stessa metodologia in più classifiche. Per comprovare questa affermazione, ora si passerà in riassumerà in maniera piuttosto rapida ciascuna metodologia utilizzata evidenziando nel dettaglio i diversi indicatori utilizzati di volta in volta.

### 4.2.1 Sintesi metodologica delle classifiche sull'innovazione

Se si digita su un qualsiasi motore di ricerca<sup>140</sup> la parola “*ranking delle aziende più innovative*” si possono ritrovare numerosissime riviste e società specializzate (per lo più statunitensi) che con cadenza periodo stilano report o articoli di varia natura in cui presentano quelle che, secondo loro, sono le organizzazioni che maggiormente nel corso del periodo analizzato si sono contraddistinte per spiccate doti innovative.

Sono state prese in esame ben sette differenti fonti internazionali e alcune relative alla realtà italiana: ciò che ne è risultato, in estrema sintesi, è che nella maggioranza dei casi si è fatto ricorso a valutazioni di tipo soggettivo che vedono il frequente utilizzo di strumenti quali questionari, sondaggi e/o interviste. Infatti, la classifica fatta da *Bloomberg* si basava quasi su dei voti derivanti da un sondaggio svolto da BCG per conto della Società ad aziende da questa selezionata e il cui peso specifico, relativamente alla valutazione complessiva, pesava per un 80% sul totale; per quanto riguarda invece la *MIT Technology Review* e *Fast Company*, queste fanno ricorso esclusivamente a valutazioni soggettive interne, cioè sono gli stessi editori a decidere chi

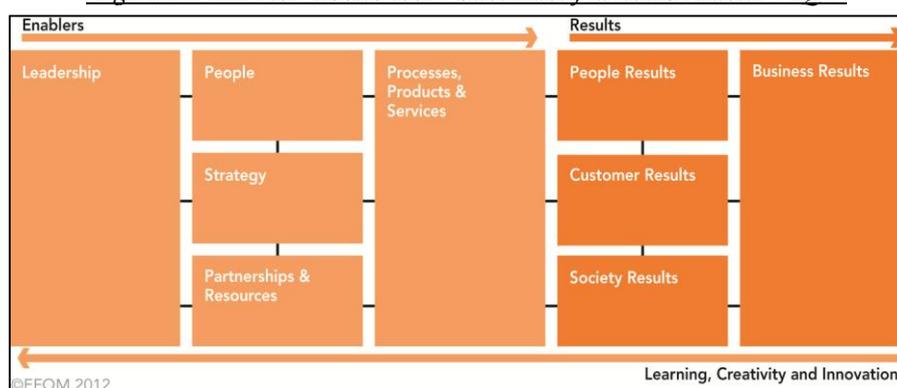
---

<sup>140</sup> Il motore di ricerca utilizzato con maggiore frequenza per lo svolgimento di questa ricerca è stato Google

è innovativo e chi no (ad esempio per la MIT un'azienda innovativa è quella che possiede le caratteristiche di una “disruptive company”), mentre la società di consulenza *Booz & Co.* utilizza la somministrazione di questionari. Anche per quanto riguarda la realtà italiana, i tre casi portati in esame dimostrano come pure i due enti maggiormente riconosciuti a livello nazionale come Confindustria e Confcommercio facciano ricorso a indagini di tipo qualitativo, con il solo ausilio di questionari compilati dalle società; a dire il vero, per la valutazione dell'innovazione da parte di Confindustria (premio “Imprese x Innovazione”) la giuria giudicante fa ricorso al framework per l'innovazione dell'EFQM (figura 4.1), strumento qualitativo basato sui seguenti nove criteri:

1. Leadership
2. Strategy
3. People
4. Partnerships & Resources
5. Processes, Products and Services
6. Customer Results
7. People Results
8. Society Results
9. Business Result

*Figura 4.1: “The Excellence Model” del framework dell'EFQM*



Fonte: European Foundation for Quality Management - EFQM, 2012.

I due metodi d'indagine quantitativa che si sono incontrati e che si ritengono di maggiore utilità sono quello proposto da Forbes e quello di Thomson & Reuters. Nel primo caso è l'*Innovation Premium* l'indicatore utilizzato dalla Rivista americana per

selezionare le aziende più innovative e corrisponde a quella percentuale di quota del valore di mercato che non è attribuibile direttamente ai business presenti ma che gli investitori ipotizzano sia riconducibile invece alle aspettative derivanti da future innovazioni; tale indicatore è di difficile calcolo ed è composto da una serie di sotto-indicatori sia previsionali (stime future del ROI ad esempio) che storici e per questo motivo è difficilmente applicabile a contesti più piccoli quali quelli oggetto del nostro studio.

Al contrario, invece, la società di consulenze Thomson & Reuters nella sua “Top 100 Global Innovators” fa ricorso a quattro differenti indicatori, alcuni dei quali creati dalla stessa Società, facenti tutti riferimento ai brevetti; ecco dunque che si ritrova un riscontro con quanto presentato nella letteratura, e cioè che l’utilizzo dello strumento brevettuale quale indicatore di output innovativo quale verifica di una corretta misurazione dell’efficacia delle strategie innovative: al contrario di quanto presentato nel capitolo 1, la Thomson & Reuters basandosi su quattro “pilastri” per la stessa Società fondamentali (successo, globalità, influenza e volume), utilizza quattro parametri da loro stessi ideati:

- “Derwent World Patents Index” (DWPI): è un database, creato dalla Thomson & Reuters, contenente i brevetti provenienti dai più importanti enti preposti alla convalida dei depositi di brevetti;
- “Derwent Patents Citations Index” (DPCI)
- “Quadrilateral Patent Index”: indice di protezione dei brevetti nel cosiddetto quadrilatero composto dagli Uffici brevetti nazionali di Cina, Giappone, USA ed Europa;
- “Thomson Innovation”: unisce il tasso di copertura internazionale dei brevetti e le proprietà intellettuali dei maggiori settori industriali.

Purtroppo l’utilizzo di questi due indicatori quantitativi che si sono identificati nel corso della ricerca bibliografica (*innovation premium* e il *brevetto* secondo la modalità di Thomson & Reuters) non sono utilizzabili per lo studio sulle imprese venete a causa della difficoltà di reperimento e di calcolo dei dati e delle informazioni necessari per l’ottenimento dell’indicatore studiato da Clayton Christensen e a causa

dell'impossibilità di utilizzo di quello proposto dalla società di consulenze. Si utilizzeranno dunque, per lo studio delle aziende del Veneto, i due indicatori introdotti nel capitolo uno: oltre al brevetto anche gli investimenti in R&S saranno utilizzati come parametri di selezione per determinare quelle aziende che si sono distinte nell'ultimo periodo per positive strategie innovatrici; vale la pena però già introdurre come questa scelta, per quanto sia la migliore possibile in termini di reperibilità dei dati necessari, sia abbastanza limitativa in quanto la decisione di utilizzare la spesa in ricerca e sviluppo e il numero di brevetti depositati porta ad identificare con ogni probabilità solo una tipologia di innovazione, e più precisamente quella tecnologica andando a tralasciare le restanti, come quella strategica ad esempio.

#### 4.2.2 Sintesi metodologica delle classifiche sulle performance aziendali

Come si è fatto per le aziende di maggior innovazione, allo stesso modo per determinare le metodologie che sono maggiormente utilizzate nella pratica per individuare le imprese performanti si è deciso di prendere in esame le principali graduatorie proposte dalle più autorevoli riviste internazionali, e non solo, al fine di identificare eventuali tratti comune tra queste. L'identificazione di metodologie quantitative di valutazione è stata, in questo caso, molto più agevole dal momento che la misurazione delle prestazioni aziendali, dal punto di vista economico-finanziario, richiede l'utilizzo di parametri prettamente quantitativi che vadano appunto a verificare se le strategie di crescita attuate dalle aziende analizzate siano state efficaci: a prova di ciò, sono state prese in esame nel precedente capitolo sei differenti ranking proposti da altrettante entità internazionali e italiane, dalle quali sono emerse altrettante tipologie di valutazione di questo importante aspetto giudicativo della "sanità" dell'impresa presa sotto esame.

Senza entrare troppo nel dettaglio, dal momento che le stesse sono già state presentate nel dettaglio nel precedente capitolo, in questa si vuole solo ricordare in linea generica quali indicatori sono stati presentati in ognuno dei casi presentati:

- BusinessWeek nella sua ultima edizione della "50 Top Performers" utilizza quattro parametri, tre dei quali di natura quantitativa e uno qualitativa (valutazione di un'analista). I tre indicatori oggettivi, che uniscono la

valutazione delle prestazioni passate e di quelle attese future sono il rendimento, aggiustato per i rischi di natura economica e non, a 1 e 5 anni e il PEG, che altro non è che la crescita dei profitti per azione prevista.

- Fortune pubblica cada anno una lista delle 500 aziende in base al fatturato in termini assoluti, a partire dal quale vengono fatte delle sotto-classifiche partendo dal campione delle 500 aziende identificate per fatturato, e che vengono distinte per velocità di crescita (fastest growers) e per redditività (profitability) utilizzando, nel primo caso, i tassi di crescita di fatturato e profitti su base temporale a 1, 5 e 10 anni mentre per determinare la redditività i parametri utilizzati sono il profitto in termini assoluti, il ROE ed il ROR, tutti e tre calcolati su base annuale e cioè a seconda dell'ultimo anno fiscale disponibile.
- Aviation Week & Space Technology pubblica una classifica delle compagnie aeree più performanti e i parametri utilizzati, tutti di natura quantitativa, sono caratterizzati per avere differenti pesi al momento della valutazione. La liquidità vale per un 20% sul totale, la "financial health", composta da sei indicatori prettamente finanziari, pesa per il 30%, allo stesso modo del "earnings performance" che attraverso il cash flow margin ed il tasso di crescita dei profitti e costi operativi valuta lo scenario dei guadagni delle imprese considerate. Concludono il set di indicatori utilizzati dalla Rivista, entrambi con un peso del 10% sul totale, l'utilizzo degli asset calcolato attraverso il CFROI, e uno più prettamente settoriale come il costo di gestione del carburante, che nel caso di un'indagine applicata ad un altro ambito di mercato può essere sostituito con il relativo costo dal maggior tasso d'incidenza sul totale.
- Forbes, nella sua "Fast Tech 25", per identificare le aziende del settore IT maggiormente performanti parte dal fatto che debbano presentare un livello minimo di fatturato e di valore di mercato, utilizzando poi a fini selettivi il tasso di crescita delle vendite annuale degli ultimi tre anni fiscali e degli ultimi 12 mesi, il tasso di crescita atteso dei profitti per quota a 3 e 5 anni; al fine invece di ordinarle dalla più performante a quella meno, dopo averle selezionate

con i parametri appena descritti, fanno ricorso al tasso di crescita medio degli ultimi tre anni fiscali disponibili.

- Deloitte per stilare la classifica europea delle aziende tecnologiche maggiormente performanti identifica in primis dei criteri di eleggibilità per selezionare le aziende europee idonee da quelle che non possono rientrare nella classifica (come ad esempio l'aver registrato un fatturato minimo), mentre l'identificazione delle 500 migliori aziende è fatta utilizzando il tasso di crescita degli ultimi 5 anni.
- Mediobanca, infine, per determinare le realtà italiane dalle più alte prestazioni, utilizza anch'essa alcuni criteri di eleggibilità, tra cui quello che devono aver registrato un fatturato non superiore a 3 miliardi di euro nell'ultimo anno fiscale disponibile. L'unico indicatore che viene invece utilizzato, per assegnare i due premi, è il tasso di crescita annuale dei ricavi, mentre altri indicatori di performance utilizzati in fase di selezione le aziende sono il tasso di crescita dei ricavi dell'ultimo triennio fiscale e l'incidenza dei risultati sul fatturato.

Risulta dunque chiaro che, negli studi presi in esame, con le dovute cautele, per valutare la performance di un'azienda si utilizzano, il più delle volte, tassi di crescita pluriennali sia dei ricavi che dei profitti, mentre il ricorso ad indicatori specifici e globalmente riconosciuti come il ROE, ROS, ROI, ecc... si è evinto che non è altrettanto frequente. Nonostante ciò, nemmeno per quanto riguarda lo studio delle performance non è stato possibile verificare una metodologia univoca anche se ricorrono, con maggior frequenza rispetto alla misurazione dell'innovazione, indicatori quantitativi tra di loro abbastanza simili. Per tutte queste ragioni, per lo studio della realtà veneta, si procederà con l'applicazione di una metodologia ad hoc che si descriverà nelle pagine seguenti.

### 4.3 Le imprese innovatrici e performanti: il caso delle aziende venete

Dopo aver preso visione di cosa si verifica nel mondo e, seppur sommariamente pure in Italia, per quanto concerne la classificazione delle aziende in base alle loro performance e alla loro capacità di innovarsi e dopo averne presentato le differenti metodologie nel dettaglio nei due capitoli precedenti e richiamate nelle pagine qui sopra, pare ora opportuno andare a studiare una realtà a noi più vicina, ossia quella concernente le imprese dell'area del Veneto.

Ciò che pare opportuno menzionare in questa fase è che si è deciso di utilizzare una metodologia più distaccata da quelle proposte dalle più autorevoli riviste e società specializzate in quanto l'obiettivo primario di questo lavoro è, per l'appunto, l'identificazione di quelle realtà che allo stesso tempo innovino mantenendo elevate le loro prestazioni: questa particolare tipologia di ricerca non era presente in nessuno dei casi presentati e per questo motivo si è reso necessario seguire un procedimento diverso e più originale di quanto finora osservato, anche se verranno inseriti alcuni degli indicatori precedentemente identificati e che si è visto essere utilizzati con maggiore frequenza, come ad esempio la spesa in R&S e in brevetti per quanto concerne il tentativo delle imprese di innovare.<sup>141</sup>

#### 4.3.1 Panoramica generale sulla situazione economica della regione Veneto

Prima però di addentrarsi nello specifico nella descrizione dello studio affrontato, pare opportuno fare una piccola introduzione sulla situazione economica attuale che sta attraversando l'area geografica oggetto dello studio per avere una visione più chiara del contesto in cui si trovano le aziende che sono state studiate.

Da alcuni report pubblicati, uno fra tutti la “*Relazione sulla situazione economica del Veneto nel 2011*” pubblicato da Unioncamere Veneto nel corso del successivo anno,<sup>142</sup> si può constatare come per il sistema produttivo regionale il 2011 è stato da loro stessi definito come “l'anno della ripresa svanita”, in quanto nel 2009 il PIL regionale aveva

---

<sup>141</sup> La selezione delle imprese performanti è stata fatta prendendo spunto da uno studio in corso del Prof. Bagnoli e dal Dott. Trojeto sulle imprese venete i cui modelli di business stanno reagendo meglio alla crisi e che ha ad oggetto il periodo 2007-2011.

<sup>142</sup> Galletti F., Grespan A., Guzzo G. e Pitingaro S. (2012), “Relazione sulla situazione economica del Veneto nel 2011”, Unioncamere Veneto.

fatto registrare una pesante contrazione pari ad un -5,9%, mentre nel 2010 l'economia veneta sembrava poter risalire essendo cresciuto il PIL del 3% e le aspettative nello stesso anno per quello successivo davano un'ulteriore e decisiva ripresa: sembrava quindi che il 2009 fosse un caso isolato di calo dell'economia locale. In realtà ciò non si è dimostrato in quanto il 2011 è stato, secondo gli stessi autori del Report di Unioncamere, *“un anno a due velocità”* in quanto solo in parte il sistema economico locale è riuscito a reagire alla crisi (nel 2011 si è registrata una leggerissima crescita del +0,6% su base annua, leggermente superiore alla media nazionale) specialmente perché la decelerazione rispetto al 2010 è evidente; il 2011 è stato dunque un anno a due velocità dal momento che il recupero registrato nella prima parte dell'anno e gli effetti della fase recessiva avviata nella seconda si sono infatti tradotti, per l'appunto, in un tasso di espansione modesto. Questa fase di recessione che è iniziata alla fine del 2011 si è protratta anche nel 2012: alla luce delle dinamiche (negative) nazionali, dello scenario internazionale altrettanto inquietante e degli effetti delle manovre di consolidamento fiscale, l'economia del Veneto ha accusato nel 2012 una brusca frenata, e da questo si può evincere che l'economia regionale subirà una decisa contrazione del prodotto interno lordo (secondo le previsioni più recenti fatte nel dicembre del 2012, il PIL regionale subirà un flessione minima pari al -1,9%), spiegato anche dal fatto che l'anno si è caratterizzato da un innalzamento della pressione fiscale, da un'ulteriore riduzione dei livelli occupazionali e del reddito disponibile delle famiglie.

Appare dunque evidente che anche il Veneto, come il resto delle regioni d'Italia, sta vivendo una situazione di crisi pesante, dal momento che si considera il periodo 2008-2011 la diminuzione del prodotto interno lordo regionale è stata pari ad un -4,3% mentre nell'ultimo decennio (2001-2011) la crescita è stata quasi nulla (+0,5%) appunto a causa di questi ultimi anni turbolenti, il tutto comunque in linea con la realtà nazionale ( $\Delta$ PIL Italia 2008-2011: -4,5%;  $\Delta$ PIL Italia 2001-2011: +0,4%). (Unioncamere Veneto, 2012)

Nonostante ciò, nell'area geografica del Veneto e dell'intero Nordest si concentrano le migliori prospettive e aspettative, seppur di recessione, per il prossimo futuro; infatti già nel 2013 si dovrebbe registrare, secondo Unioncamere (vedasi figura 4.2), in questo specifico territorio un calo della recessione del PIL attorno al -0,7% del 2013 contro la flessione del -2,2% registrata nel Nordest nel 2012) il tutto spiegato principalmente da

una maggiore propensione delle imprese del territorio all'export, attitudine che secondo gli analisti dovrebbe permettere alle imprese locali di osteggiare al meglio la crisi della domanda interna, il che permetterà alla regione il ricominciare a tirare l'intera economia nazionale, come si può notare dalla figura 4.3 (previsto per il 2013 un aumento dell'export pari ad un +2,6% nel Nordest e ad un +3,1% nel solo Veneto)<sup>143</sup>. (Unioncamere, 2012)

*Figura 4.2: PIL delle regioni italiane 2012 e stima 2013 (dicembre 2012)*

<b>Scenari di sviluppo al 2013 per il Pil delle regioni italiane</b>		
<i>Tassi di var. % su valori concatenati (anno di riferimento 2005)</i>		
	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Piemonte	-2,3	-0,8
Valle d'Aosta	-2,4	-0,6
Lombardia	-2,0	-0,7
Trentino-Alto Adige	-2,2	-0,7
Veneto	-1,9	-0,6
Friuli-Venezia Giulia	-2,1	-0,8
Liguria	-2,6	-1,1
Emilia Romagna	-2,5	-0,7
Toscana	-2,5	-0,8
Umbria	-2,7	-0,9
Marche	-2,8	-0,9
Lazio	-2,3	-1,0
Abruzzo	-3,2	-1,8
Molise	-3,1	-1,3
Campania	-3,0	-1,9
Puglia	-2,9	-1,9
Basilicata	-2,9	-1,4
Calabria	-3,0	-1,4
Sicilia	-2,7	-1,7
Sardegna	-3,1	-1,3
<b>Nord Ovest</b>	-2,1	-0,8
<b>Nord Est</b>	-2,2	-0,7
<b>Centro</b>	-2,4	-0,9
<b>Sud e Isole</b>	-2,9	-1,7
<b>Italia</b>	-2,4	-1,0

Fonte: Unioncamere, Scenari di sviluppo delle economie locali italiane (dicembre 2012)

<sup>143</sup> AA.VV. (2012), "Scenari territoriali 2013. Dicembre 2012", Unioncamere

Figura 4.3: Previsione 2012 – 2013 componenti del PIL per regioni (dicembre 2012)

Scenario di previsione 2012-2013 per la spesa per consumi delle famiglie, gli investimenti fissi lordi e le esportazioni di beni verso l'estero delle regioni italiane Tassi di var. % su valori concatenati (anno di riferimento 2005)								
	Spesa per consumi delle famiglie		Investimenti fissi lordi		Esportazioni di beni verso l'estero		Tasso di disoccupazione	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Piemonte	-3,1	-1	-8,9	-3,6	2,6	0,9	8,9	9,7
Valle d'Aosta	-3,2	-0,8	-7,3	-2,6	-12,2	3,6	6,8	7,5
Lombardia	-2,9	-0,7	-7,2	-2,4	1,8	2,5	7,8	8,3
Trentino-Alto Adige	-2,6	-0,8	-6,6	-2	-1	1,2	5,4	5,8
Veneto	-2,7	-0,8	-6,4	-1,8	-0,3	3,1	6,7	7
Friuli-Venezia Giulia	-2,7	-0,6	-6,8	-2,1	-11,2	3,4	7,1	8
Liguria	-3	-0,7	-7,5	-2,9	-0,8	1,4	8,4	9,5
Emilia Romagna	-2,8	-0,7	-8,2	-2,4	1,8	2,1	7,3	7,5
Toscana	-3,5	-0,7	-8,2	-3,1	6,7	1,7	8,2	8,9
Umbria	-3,2	-0,6	-9,4	-4	6,5	0,3	9,6	10
Marche	-3,4	-0,8	-8	-3,1	2,8	1	8,8	9,9
Lazio	-3,6	-0,9	-8,6	-3,6	2	1,9	10,9	11,5
Abruzzo	-3,8	-1,2	-12,3	-6,5	-6,4	0,6	11,5	12,3
Molise	-3,7	-1,1	-11,2	-3,6	-12,2	0,6	12,2	12,9
Campania	-4,2	-1,4	-13,1	-5,4	-1,2	1,2	18,9	19,3
Puglia	-4	-1,2	-10,1	-3,3	6,3	1,3	15,2	16,1
Basilicata	-4,3	-1	-8,9	-2,2	-26,2	3	14,9	15,6
Calabria	-4,2	-1,5	-11	-3,2	4,2	0	19,9	20,6
Sicilia	-4	-1,2	-9,6	-3,3	14,7	1,6	18,7	19,6
Sardegna	-3,8	-1,2	-8,2	-1,5	15,7	0,1	16,2	17
<b>Nord Ovest</b>	<b>-2,9</b>	<b>-0,8</b>	<b>-7,7</b>	<b>-2,8</b>	<b>1,8</b>	<b>2,1</b>	<b>8,1</b>	<b>8,8</b>
<b>Nord Est</b>	<b>-2,7</b>	<b>-0,7</b>	<b>-7,1</b>	<b>-2,1</b>	<b>-0,7</b>	<b>2,6</b>	<b>6,9</b>	<b>7,2</b>
<b>Centro</b>	<b>-3,5</b>	<b>-0,8</b>	<b>-8,5</b>	<b>-3,4</b>	<b>4,7</b>	<b>1,5</b>	<b>9,7</b>	<b>10,3</b>
<b>Sud e Isole</b>	<b>-4</b>	<b>-1,2</b>	<b>-10,8</b>	<b>-3,9</b>	<b>4,5</b>	<b>1,1</b>	<b>17,2</b>	<b>17,9</b>
<b>Italia</b>	<b>-3,3</b>	<b>-0,9</b>	<b>-8,5</b>	<b>-3</b>	<b>1,8</b>	<b>2</b>	<b>10,8</b>	<b>11,4</b>

Fonte: Unioncamere, Scenari di sviluppo delle economie locali italiane (dicembre 2012)

Per quanto riguarda l'innovazione in Veneto invece, sono diversi gli aspetti da tenere in considerazione, specie se raffrontati con le prestazioni aziendali.

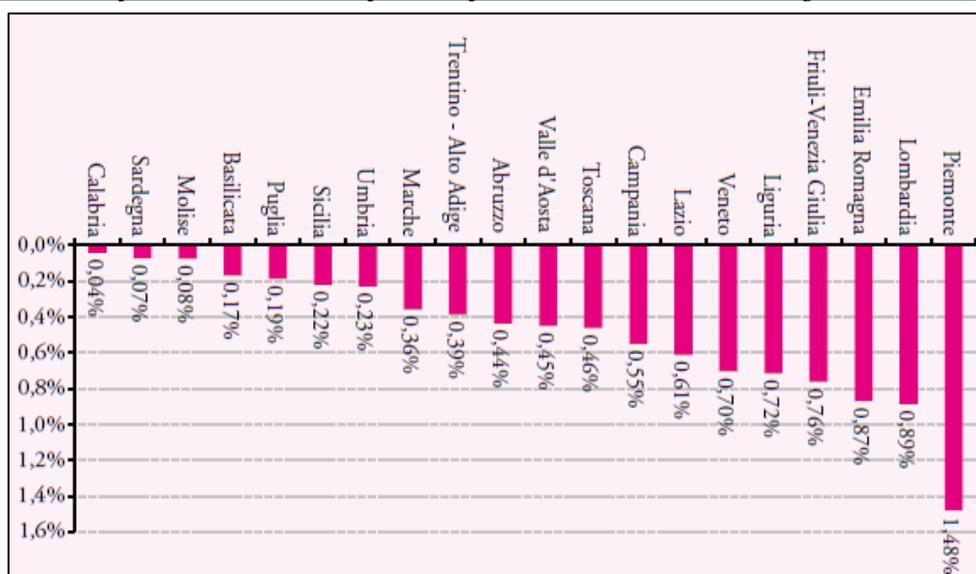
Il "Rapporto annuale sull'Innovazione 2011" redatto dalla fondazione COTEC ha, tra i diversi obiettivi prefissati, anche quello di "valutare le prestazioni delle imprese italiane nel campo della generazione e dell'adozione di tecnologie innovative, riportando ove possibile un confronto con la situazione internazionale" (COTEC, 2012)<sup>144</sup>: dal momento che gli indicatori di input e output innovativo che si utilizzeranno per questo

<sup>144</sup> Iemma R. e Roveda R. (2012), "Rapporto annuale sull'Innovazione 2011", COTEC – Fondazione per l'Innovazione Tecnologica.

studio sono la *spesa in R&S* ed i *brevetti*, si procederà a presentare la situazione locale relativamente a questi soli due fattori.

Per quanto concerne il primo, si vuole dire che gli investimenti fatti dalle aziende italiane in ricerca e sviluppo sono cresciuti costantemente nell'ultima decade, interrompendo questo trend tra il 2008 e il 2009 in corrispondenza della fase più acuta della crisi economica che ha come paralizzato le imprese mentre nel 2010 COTEC ha riscontrato una crescita degli stessi pari al +3,9% riportando il livello degli stessi agli standard ante-crisi, anche se la media di investimenti delle aziende italiane è nettamente inferiore rispetto ai principali Paesi dell'Unione Europea; purtroppo i dati forniti da COTEC sono aggiornati al 2010 e quindi non è possibile avere dati più recenti, però seguendo l'andamento generale descritto in precedenza è plausibile che nel biennio 2011-2012 vi sia stato un forte rallentamento della percentuale di investimenti da parte delle imprese. Nello stesso report è anche presente la percentuale di investimento in R&S, di ciascuna regione, rapportato al PIL. Come si può vedere nella figura 4.4, la regione italiana che nel 2008 ha maggiormente investito in ricerca e sviluppo è stato il Piemonte (1,48%/PIL) mentre per quanto riguarda il Veneto l'investimento totale è stato pari allo 0,7% del PIL nazionale, al quinto posto dietro a Lombardia, Emilia Romagna e Friuli-V.G., oltre per l'appunto al Piemonte.

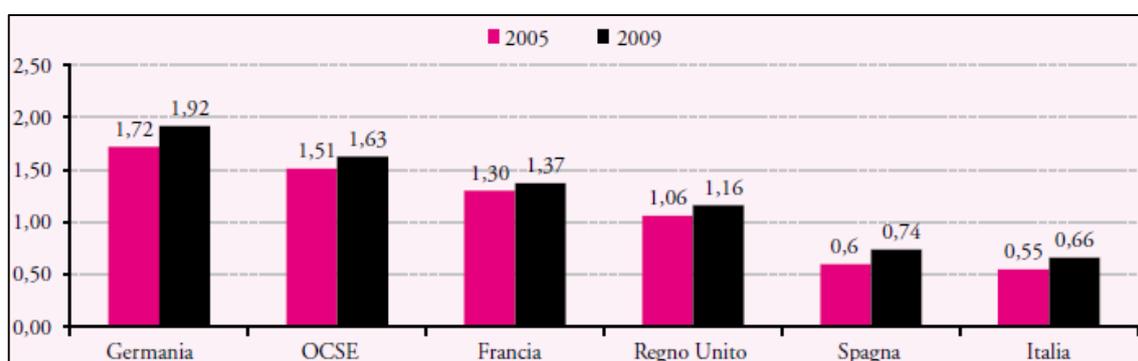
Figura 4.4: Spesa in R&S delle imprese in percentuale del PIL nelle regioni italiane, 2008



Fonte: Ricerca e Sviluppo in Italia", ISTAT (2010) in COTEC (2012)

La differenza di investimento tra Veneto ed Italia con il resto dei Paesi maggiormente industrializzati è molto evidente. Difatti, come si può constatare nella figura 4.5, la spesa nazionale media in R&S ha inciso sul PIL nel 2009 per lo 0,66% (in Veneto la percentuale è pari invece allo 0,7%) contro, ad esempio, all'1,63% del PIL medio dei Paesi membri dell'OCSE oppure al più alto 1,92% fatto registrare nello stesso anno in Germania.

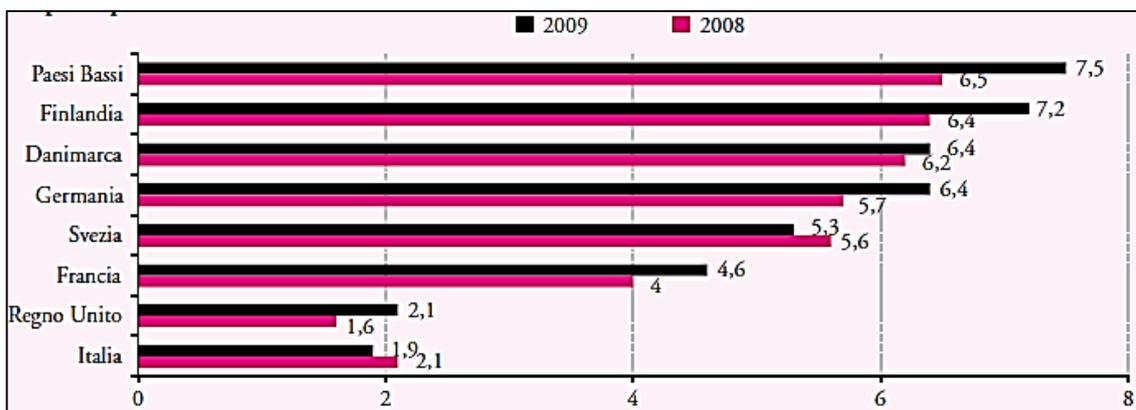
*Figura 4.5: Intensità degli investimenti in R&S delle imprese nei principali Paesi industrializzati (Spesa totale in R&S / PIL)*



Fonte: "Rapporto annuale sull'Innovazione 2011", COTEC (2012)

A prova di quanto detto, si vuole citare anche la "The EU Industrial R&D Investment Scoreboard" promossa dalla Commissione Europea, e trattasi di una ricerca annuale sulla base dei dati di bilancio delle 2000 imprese (1000 con sede nei paesi della UE e 1000 extra-UE), che presentano il più elevato volume di investimenti in R&S nel corso dell'anno preso in considerazione. Tra i suoi principali obiettivi, lo Scoreboard si prefigge di valutare la relazione esistente tra l'investimento in R&S e le prestazioni complessive, a livello economico e finanziario, delle imprese, se non che individuare i settori industriali che presentano le più significative dinamiche di crescita in termini di investimenti in R&S. A puro titolo esemplificativo, si vuole portare ad esempio la classifica fatta nel 2010, e facente riferimento all'anno precedente; sono solo 53 le aziende italiane qui rappresentate (equivalente al 2,65% delle imprese totalmente rappresentate) e di queste le prime 10 investono circa il 2% del proprio fatturato in attività di ricerca e sviluppo (si veda figura 4.6), sempre al di sotto dei valori medi fatti registrare nel resto dei Paesi dell'UE: Italtel, azienda del settore delle TLC, nel 2009 ha investito circa il 20% del proprio fatturato in R&S, la migliore tra le imprese italiane.

*Figura 4.6: Intensità di investimento in R&S rispetto al fatturato delle prime 10 società dei principali Paesi dell'UE (valori %)*



Fonte: The EU Industrial R&D Investment Scoreboard", Commissione Europea (2009 e 2010) in "Rapporto Annuale sull'Innovazione 2011", COTEC (2012)

Con ciò dunque si vuole dire che gli sforzi profusi dalle imprese italiane nell'investire proprie risorse nella ricerca e sviluppo è ancora insufficiente se paragonato alle realtà più industrializzate come Francia e Germania, che sono da sempre Paesi innovativi per eccellenza e, considerato quanto detto in precedenza sulla situazione generale e sulle stime fatte da Unioncamere per il 2013 si può immaginare, che parallelamente alla situazione delineata nella figura 4.3, le previsioni dicono che concomitante al proseguimento della recessione generale in atto, anche gli investimenti potrebbero risentirne accusando per questo motivo ulteriori contrazioni.

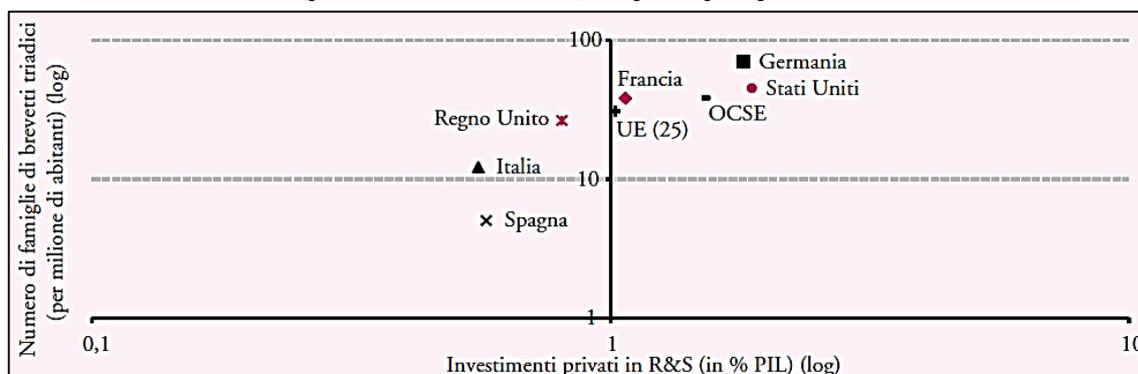
Per quanto riguarda il secondo indicatore innovativo che verrà utilizzato nello studio, e cioè i *brevetti*, ancora una volta è il rapporto fornitoci dalla Fondazione per l'Innovazione Tecnologica a darci una breve disanima sulla situazione generale del fenomeno brevettuale in Veneto e in Italia.

Il primo indicatori che viene individuato nel report annuale del COTEC relaziona l'ammontare degli investimenti in ricerca e sviluppo (tema affrontato in precedenza) con il numero di *brevetti triadici* depositati,<sup>145</sup> (si veda la figura 4.7), fornendo una misura della produttività dell'intero sistema innovativo ed individuando, allo stesso

<sup>145</sup> I **Brevetti Triadici** sono quelli che vengono depositati congiuntamente nei tre principali uffici brevetti al mondo, e cioè presso i tre principali uffici brevetti mondiali: lo "United States Patent and Trademark Office" (USPTO), lo "European Patent Office" (EPO) ed infine il "Japanese Patent Office" (JPO)

modo, quelle innovazioni a più alto potenziale di impatto economico considerati gli oneri dovuti al deposito congiunto del brevetto in ciascun ufficio. In figura 4.7 si può trovare una raffigurazione di quanto appena descritto relativamente al rapporto tra investimenti in R&S e brevetti depositati nel 2009; tale correlazione, per quanto riguarda l'Italia è molto diversa se confrontata con la media europea, o dei paesi membri dell'OCSE o per esempio delle nazionali leader in tema di innovazione quali Francia, Germania e USA: le imprese italiane, nel loro complesso, infatti investendo nel 2009 poco meno dell'uno per cento del PIL nazionale in ricerca e sviluppo hanno depositato poco più di 10 brevetti triadici per milione di abitante, risultato molto inferiore rispetto ad esempio alla media UE che con investimenti privati di molto superiori all'uno per cento del PIL medio dei 25 Paesi membri hanno portato al deposito di circa 50 brevetti triadici cada milione di abitante. A prova di quanto appena detto, si vuole dire che l'Italia ha fatto depositare, nel 2005 e nel 2008, circa 12,5 brevetti ogni milione di abitante, equivalente ad un terzo di quanto fatto registrare in Francia (37,6 nel 2005 e 37,8 nel 2008) e poco meno di un quinto dei valori tedeschi (69,5 brevetti/milione abitanti nel 2005 e 71,6 nel 2008) e, anche se tali dati italiani sono più del doppio dei brevetti depositati in Spagna (circa il 5,0% nel 2005 e nel 2008) a prova appunto che l'Italia, per quanto risulti essere migliore della Spagna sotto questo punto di vista, ha ancora molta strada da fare constatando un'evidente differenza, in termini di investimenti in R&S e in brevetti.

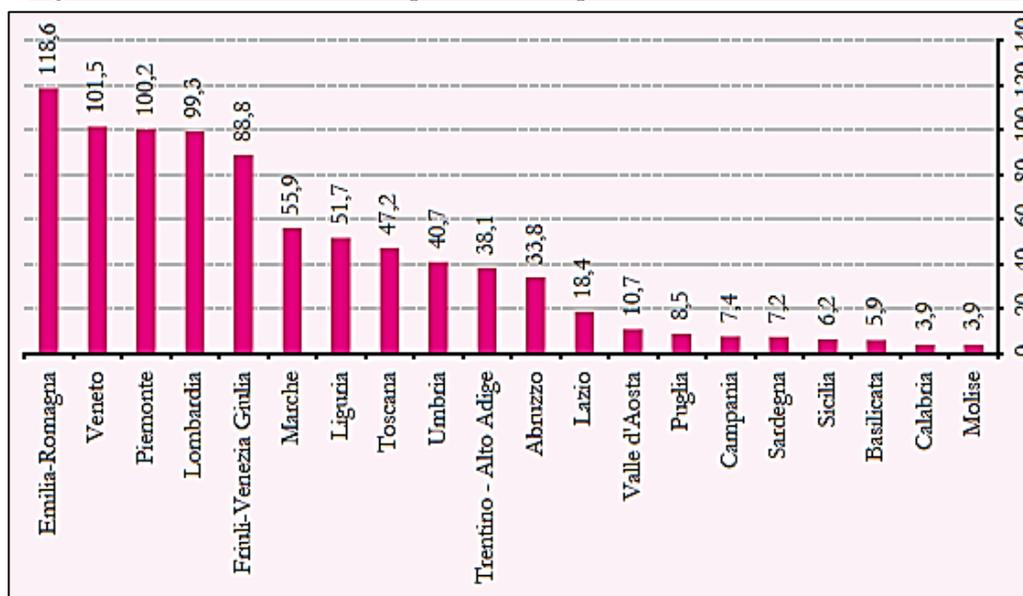
*Figura 4.7: Correlazione tra gli investimenti privati in R&S (in percentuale del PIL) e numero di brevetti triadici (per milione di abitanti) nei principali paesi industrializzati, 2009*



Fonte: "Rapporto Annuale sull'Innovazione 2011", COTEC (2012)

Per quanto riguarda invece la realtà nazionale, facendo invece riferimento al dettaglio regionale, il rapporto del COTEC prende le richieste di deposito brevetti fatte presso l'*European Patent Office* (EPO) di tutte le aziende italiane e le distingue in base alla regione di provenienza di ciascuna di esse. Come si vede in figura 4.8, la regione italiana che fa maggiore richieste di brevetti è l'Emilia-Romagna con circa 120 brevetti per ogni milione di abitante, mentre quello che sorprende maggiormente è vedere che la seconda regione italiana che maggiormente fa ricorso ai brevetti, per lo meno nel per quanto concerne il 2007, è proprio il Veneto con circa 101,5 richieste ogni milione di abitante.

Figura 4.8: Richieste di brevetti presso l'EPO per milione di abitanti in Italia, 2007



Fonte: "Rapporto Annuale sull'Innovazione", COTEC (2012)

Dal momento che, secondo l'ultimo censimento fatto dall'ISTAT nel 2011 in Veneto sono residenti 4.857.210 abitanti,<sup>146</sup> si può ipotizzare che nel solo 2007 siano stati depositati all'incirca 500 brevetti da parte di aziende venete.

Infine, per avere una visione ancora più chiara della situazione dell'innovazione nel Veneto, si vuole portare una rivelazione svolta nel 2011 da ConfindustriaSI Veneto che aveva l'intento di focalizzarsi sull'innovazione in Veneto, attraverso la

<sup>146</sup> I dati provvisori e quelli definitivi del "15° Censimento della Popolazione e delle abitazioni" pubblicato dall'ISTAT sono rintracciabili al seguente link [censimento.istat.it](http://censimento.istat.it) oppure nel datawarehouse "I.Stat" (<http://dati.istat.it>)

somministrazione di un questionario preparato ad hoc su questo tema e distribuito a tutte le aziende iscritte a ConfindustriaSI Veneto.<sup>147</sup> Il questionario, essendo alquanto interessante, verrà presentato come appendice B mentre, ai fini di questo lavoro, appare utile solo dire che dalla ricerca svolta, i risultati ottenuti dicono che “il terziario innovativo e tecnologico del Veneto sembra aver subito in modo attenuato gli effetti della crisi che sta colpendo l’economia internazionale, nazionale e locale a partire dal 2008” (Oliva, 2011): infatti circa il 45% delle imprese intervistate ha affermato che, nel triennio oggetto di analisi della rilevazione (2008-2010), il proprio fatturato è cresciuto, mentre circa il 30% ha detto che questo si è mantenuto costante e solo il 25% di questi ha riscontrato una flessione delle entrate dovute in principal modo alla crisi.

Inoltre, dalla ricerca è scaturito che i settori ad alto grado di innovazione e che al contempo si sono dimostrati maggiormente performanti nel triennio di crisi economica sono stati quelli dei *servizi di informatica e comunicazione* (la sezione J del Codice Ateco 2007,<sup>148</sup> che include i settori identificati dal numero 58 al numero 63) che ha fatto il 50% di indicazioni di crescita e solo il 15% di flessione tra le aziende del settore intervistate, mentre l’area “peggiore” è risultata essere quella *dell’architettura, ingegneria e consulenza tecnica* (settori identificati nel Codice ATECO 2007 dai numeri 70 “ATTIVITÀ DI DIREZIONE AZIENDALE E DI CONSULENZA GESTIONALE” e 71 “ATTIVITÀ DEGLI STUDI DI ARCHITETTURA E D'INGEGNERIA; COLLAUDI ED ANALISI TECNICHE”) che hanno visto il 37% delle imprese qui incluse veder cresciuto il proprio fatturato contro un 35,2% che lo ha visto diminuire nel corso degli anni 2008-2009-2010.

Questi risultati possono dunque essere utili ai fini dello studio che si andrà a svolgere a breve verificando, ad esempio, un’eventuale corrispondenza con i settori qui ora identificati.

---

<sup>147</sup> Oliva S. (2011), “OSSERVATORIO PERMANENTE SUI SERVIZI INNOVATIVI E TECNOLOGICI DEL VENETO. La fotografia degli iscritti a ConfindustriaSI Veneto. Focus: innovazione”, Quaderni FNE Collana Osservatori, vol. 147, febbraio 2011.

<sup>148</sup> Il “Codice Ateco 2007” è una tipologia classificazione delle attività economiche (ATTività ECONomiche) adottata dall’Istituto Nazionale di Statistica italiano (ISTAT) per le rilevazioni statistiche nazionali di carattere economico. Per una visione completa della classificazione si rimanda a [www3.istat.it/strumenti/definizioni/ateco/ateco.html?versione=2007.3](http://www3.istat.it/strumenti/definizioni/ateco/ateco.html?versione=2007.3)

### 4.3.2 La metodologia di ricerca: classificazione delle imprese innovativo-performanti

La metodologia di ricerca utilizzata per la selezione del campione di imprese che saranno oggetto dell'analisi, come già anticipato in sede introduttiva del paragrafo, richiama lo studio in corso di svolgimento sulle aziende performanti venete nel lustro 2007-2011 di cui si sta occupando il prof. Bagnoli in collaborazione con il Dott. Trojette, ma con l'apporto di alcune importanti aggiunte relativamente all'interessamento della variabile innovativa che non era stata presa in considerazione dal precedente lavoro.

Attraverso il database *AIDA-Bureau Van Dijk*,<sup>149</sup> l'estrazione del primo campione di aziende è avvenuto nel seguente modo che si andrà ora a descrivere nel dettaglio. Per arrivare all'identificazione di un campione di riferimento di imprese performanti e innovatrici si svolgono due analisi distinte, in parte tra di loro comune, una rivolta alla ricerca di società ad alte prestazioni e l'altra rivolta al secondo aspetto considerato.

#### L'estrazione del campione di imprese innovatrici

Tale procedimento è articolato in diverse fasi:

- 1) In primis si sono considerate la totalità delle aziende (senza distinzione tra PMI, medie imprese e grandi imprese) che abbiano la propria sede legale in Veneto (29.083 imprese) senza alcuna esclusione di settore di provenienza, con l'inclusione di tutte le categorie riportate nella classificazione ATECO 2007.
- 2) In secondo luogo si sono identificate quelle aziende che abbiano reso disponibile il loro bilancio per l'intero arco temporale oggetto dello studio, e cioè dal 2007 al 2011. Inoltre, le aziende alle quali si è scelto di indirizzare l'attenzione, oltre ad avere la sede legale in Veneto, devono avere la forma giuridica di società di capitali ed essere, dal punto di vista dello stato giuridico, una ditta attiva, non soggetta a procedure fallimentari o di liquidazione.

---

<sup>149</sup> Il database di AIDA, contenente tutti i bilanci disponibili della quasi totalità di aziende italiane, è rintracciabile al seguente link: <https://aida.bvdep.com/>

3) In terzo luogo si è posto come vincolo selettivo la presenza obbligatoria delle voci *B.I.2 (Costi di Ricerca & Sviluppo e di Pubblicità)* e *B.I.3 (Diritti di Brevetto Industriale e Diritti di Utilizzazione delle Opere di Ingegno)* presenti all'Attivo dello Stato Patrimoniale, esclusivamente nei Bilanci redatti nella forma completa, in almeno uno degli anni analizzati. Tale scelta si è resa necessaria in quanto è l'unica voce, all'interno del bilancio, che rende oggettivo l'interesse delle aziende ad innovare, seppur si tratti sempre di un'innovazione "limitativa" in quanto con questi due voci non si coglie la totalità delle strategie di innovazione che si possono attuare all'interno di un'azienda (infatti, ad esempio, le innovazioni strategiche del modello di business non sono misurabili attraverso tali parametri). Questa selezione porta anche a non considerare quelle imprese che scelgono di utilizzare la redazione del bilancio in forma abbreviata dal momento che, con l'adozione di questa tipologia di stesura, le immobilizzazioni vengono raggruppate in un'unica voce senza alcuna distinzione e dunque questa scelta porta alla impossibilità di identificare le voci di bilancio utili a questa analisi; con questi tre criteri selettivi si è arrivati ad un campione di 10.907 imprese, circa il 30% del totale delle imprese venete iniziali.<sup>150</sup>

4) La scelta di selezionare le imprese che optano per la redazione di un bilancio completo invece che nella sua forma abbreviata, non sta a significare che tutte le circa undici mila imprese identificate effettivamente facciano ricorso ad investimenti in R&S né tantomeno ai brevetti; si è reso dunque necessario un'ulteriore scrematura andando a identificare quelle imprese che nel corso del periodo considerato abbiano a tutti gli effetti posto in essere delle strategie di investimento e/o che abbiano optato per il deposito di brevetti industriale presso gli appositi uffici, imponendo come vincolo quello di aver registrato a bilancio, in almeno uno dei cinque anni considerati, una spesa in R&S e/o brevetti: questa selezione ha portato a identificare un primo campione di riferimento di 4.002 imprese (circa il 36% del campione precedentemente identificato), che è possibile al momento definire come imprese "*potenzialmente innovatrici*".

---

<sup>150</sup> Anche questa è una limitazione al nostro studio in quanto non è detto che le aziende che optano per la redazione del bilancio abbreviato non innovino o non investano in R&S o non abbiano depositato brevetti.

### L'estrazione del campione di imprese performanti

Quanto appena identificato, però, non è ancora sufficiente dal momento che oltre alla caratteristica dell'innovazione ai fini di questo studio è necessario considerare anche l'aspetto performante delle aziende. Per l'identificazione invece di quelle imprese che si sono dimostrate maggiormente performanti nel corso del quinquennio si riprende parte della procedura di estrazione delle imprese innovatrici, e più precisamente il punto 1) e il punto 2) che fanno riferimento alla provenienza geografica della sede legale (Veneto) e ad alcune caratteristiche basiche delle stesse imprese (società di capitali, ditta attiva e disponibilità dei propri bilanci per l'intero arco temporale).

A questo livello di analisi è stato deciso di porre l'enfasi sull'indice di bilancio **ROA** (*Return on Assets*), il quale permette di cogliere delle informazioni sull'efficacia del modello di business fornendo una indicazione abbastanza affidabile sull'economicità della cosiddetta "gestione caratteristica" escludendo tutte le varie forme di finanziamento, considerato che risente solo delle politiche di acquisizione ed impiego dei fattori produttivi; <sup>151</sup>la formula del ROA è dunque la seguente:

$$ROA = \frac{RISULTATO\ OPERATIVO}{TOTALE\ ATTIVO} * \frac{RISULTATO\ OPERATIVO}{RICAVI\ DELLE\ VENDITE} * \frac{RICAVI\ DELLE\ VENDITE}{TOTALE\ ATTIVO} = ROS * RA$$

La scelta è ricaduta sul ROA invece che sul *ROI (Return of Investment)* in quanto quest'ultimo, per quanto sia un indicatore più adeguato del return of assets per indagare le performance aziendali visto che permette di identificare la capacità di remunerazione della capacità caratteristica di un'azienda che questa riesce a produrre partendo dalle risorse prese a titolo di debito o capitale di rischio, all'interno dell'interno di aziende selezionate, oltre a non essere calcolabile partendo da bilanci di forma abbreviata, <sup>152</sup> per molte aziende non erano disponibili nel database la totalità di dati necessari alla sua costruzione e questo avrebbe limitato eccessivamente lo studio.

---

<sup>151</sup> Pavarani E. (2006), "L'Equilibrio finanziario: criteri e metodologie nella logica Basilea 2", McGraw-Hill, Milano.

<sup>152</sup> Secondo l'art. 2435-bis, nel passivo dello S.P. in forma abbreviata si una completa aggregazione dei debiti, rendendo indistinguibili i debiti di finanziamento da quelli di funzionamento e dunque incalcolabile il ROI.

3) Di conseguenza, il terzo vincolo imposto per la estrazione di un campione ben rappresentativo delle società venete maggiormente performanti, dopo la scelta di mantenere invariati quelli della tipologia di imprese scelte e della localizzazione geografica (per non distorcere il campione e partire dal medesimo punto di partenza) è stato quello di selezionare le aziende che maggiormente hanno performato nell'ultimo anno fiscale disponibile. Per fare ciò è stato preso il 25% di società di capitali venete (con bilancio disponibile dal 2007 al 2011) che hanno fatto registrare le più alti percentuali in riferimento all'indice sulla redditività dell'attivo del solo anno 2011 (ROA 4° quartile del bilancio 2011).

4) Infine, a partire dalle imprese appena identificate che nel corso dell'ultimo anno fiscale disponibile hanno fatto registrare le migliori performance in termini di ROA, queste sono state ulteriormente scremate attraverso il criterio di scelta che richiedeva alle imprese di presentare un differenziale positivo per quanto riguarda la redditività dell'attivo nell'intero arco temporale considerato: in poche parole dovevano aver fatto registrare un  $\Delta ROA \geq 0$  tra gli anni 2007 e 2011. Attraverso tale procedimento si è arrivati all'identificazione di un aggregato di aziende composto da 2.247 società che è possibile identificare come performanti.

#### L'individuazione del campione di imprese innovatrici e performanti

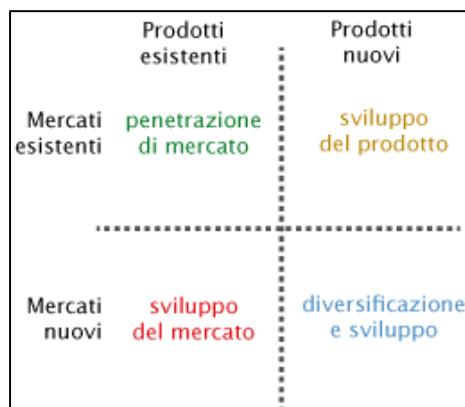
Una volta identificato circa 4.000 società innovatrici e 2.250 performanti, ai fini del nostro studio è necessario selezionare quelle che contemporaneamente hanno perseguito l'obiettivo di innovarsi aumentando i livelli di performance del proprio modello di business: si è reso dunque necessario un ulteriore intervento di selezionare, consistente nell'incrocio di questi due distinti aggregati di imprese e, attraverso l'utilizzo dei criteri selettivi specifici utilizzati in precedenza per arrivare all'identificazione del campione di imprese innovatrici (somma di investimenti in R&S e brevetti nel periodo 2007-2011>0) e performanti (ROA 4° quartile del 2011 e  $\Delta ROA$  2011-2007>0) si è arrivati al **campione aggregato di 579 imprese che hanno innovato e che allo stesso tempo hanno reso in termini di performance**. Per arrivare a tale risultato, dal punto di vista prettamente operativo, è stato sufficiente unire i due distinti campioni di 4.002 e 2.247 imprese e individuare quelle che erano presenti in entrambi, che per l'appunto sono 579.

### Imprese innovatrici e performanti secondo la strategia della produttività e della crescita

L'individuazione del campione aggregato di riferimento di 579 imprese, pur essendo rilevante ai fini dell'indagine visto che identifica le società contraddistinte per i tratti fondamentali del nostro studio (innovazione e performance), non permette di approfondire ulteriormente l'analisi. Per entrare dunque ad un livello di analisi maggiormente dettagliato si è ritenuto necessario prendere il campione di riferimento e disaggregarlo a seconda che le aziende abbiano adottato, nel corso del periodo di studio, due distinte *macro-strategie* che possono essere usate alternativamente o che invece possono essere anche perseguite allo stesso tempo:

- La **strategia della produttività** che può essere perseguita in due distinti modi:
- Attraverso il miglioramento della struttura dei costi con la riduzione delle spese dirette e indirette o, se ciò non fosse possibile, contenendo l'incremento al di sotto del valore di produzione;
- Oppure attraverso il miglioramento dell'efficienza degli assets con la riduzione del capitale fisso e circolante
- La **strategia della crescita** che, riprendendo la famosa Matrice di Ansoff del 1965 (vedasi figura 4.9), consiste nel migliorare la redditività aziendale attraverso la combinazione del mercato e dei prodotti in quattro differenti possibilità. Dal momento che in questo lavoro ci si basa esclusivamente sui dati di bilancio, l'indagine attraverso queste 4 strategie risulta essere molto complicata e dunque non si entrerà nel dettaglio di ciascuna di esse, ma si terrà solo a identificare quelle aziende che perseguono una strategia di crescita da quelle che invece non lo fanno.

*Figura 4.9: Le 4 strategie di crescita secondo la Matrice di Ansoff*



Fonte: rielaborazione propria a partire da Marinozzi G. (2005)<sup>153</sup>

In prima istanza si è deciso di distinguere il campione di riferimento a seconda della differente adozione della **strategia della produttività**. Riprendendo la formula del ROA enunciata poco sopra, si procederà a distinguere il campione sulla base delle sue due componenti fondamentali, vale a dire il *Return On Sales (ROS)* e l'*Asset Turnover (RA)*, meglio conosciuti rispettivamente come Redditività delle Vendite e Rotazione dell'Attivo:

- Il ROS, come già anticipato nel capitolo 3, è dato dal rapporto tra il risultato operativo e i ricavi delle vendite. Un incremento di questo sta a significare che l'impresa ha migliorato la struttura dei costi, dato che questi sono aumentati in maniera meno che proporzionale rispetto al valore della produzione o che addirittura si è verificata una diminuzione degli stessi:

$$ROS = \frac{RISULTATO\ OPERATIVO}{RICAVI\ DELLE\ VENDITE}$$

- Il RA, meglio conosciuto come asset turnover, esprime il rapporto di quanto hanno reso, in termini di vendite nette, le attività investite dall'impresa ed indica anche la velocità di rotazione del capitale impiegato nella gestione tipica; un incremento della rotazione dell'attivo esprime dunque un miglioramento dell'efficienza degli asset della stessa:

<sup>153</sup> Marinozzi G. (2005), "Il marketing dello sviluppo. Le strategie di crescita delle piccole e medie imprese", Franco Angeli, Milano, pag. 124.

$$RA = \frac{RICAVI\ DELLE\ VENDITE}{TOTALE\ ATTIVO}$$

Dunque, partendo dal presupposto che il ROS e il RA sono le sue componenti fondamentali, per vedere un incremento della redditività del ROA sarà necessario o incrementare il margine ottenuto dalle vendite oppure, a parità di quest'ultimo, aumentare le vendite più che proporzionalmente al capitale che è stato investito: per questo motivo, sommato al fatto che il ROA è composto da questi due indicatori, per affinare la selezione si terrà conto pure di questi due e, in particolare, dei valori differenziali dal 2007 al 2011.

Ai fini di questo studio e per l'identificazione della strategia della produttività, dunque, si è proceduto a distinguere le imprese del campione di riferimento in tre distinti aggregati:

- Imprese che hanno manifestato, nel corso del quinquennio, un aumento congiunto di ROS e RA ( $\Delta ROS > 0$  e  $\Delta RA > 0$ ); sono state identificate 276 imprese che presentano questa strategia della produttività, equivalente a poco meno del 48% del campione di riferimento.
- Imprese che nell'arco dei cinque anni si sono distinte per un aumento del ROS che ha fatto da contro ad una diminuzione o stazionamento della rotazione dell'attivo ( $\Delta ROS > 0$  e  $\Delta RA \leq 0$ ); in questo caso sono 255 le aziende che presentano questa caratteristica (il 44% del campione)
- Aziende che hanno fatto registrare una contrazione o un valore identico del ROS dal 2007 al 2011, a cui ha fatto seguito un incremento della rotazione dell'attivo ( $\Delta ROS \leq 0$  e  $\Delta RA > 0$ ); corrispondono a questa descrizione specifica le restanti 48 aziende, corrispondenti a circa l'8% del totale delle società prese in esame.

Per indagare invece la *strategia della crescita*, dal momento che è irrealizzabile l'identificazione, con i dati di bilancio in nostro possesso delle quattro aree identificate da Ansoff, si è deciso di fare ricorso alla differenza tra il Tasso di crescita del Valore di Produzione (dal 2007 al 2011) e il Tasso di inflazione medio nazionale fatto registrare

nel medesimo periodo pari a **8,65%**,<sup>154</sup> arrivando a distinguere il campione di imprese tra:

- Aziende che hanno perseguito una strategia di crescita, nel corso del lustro, caratterizzate dall'aumento del valore di produzione (VP) maggiore del tasso d'inflazione (TI) nello stesso periodo ( $VP > TI$ ), in totale rappresentate da 399 imprese pari al 69% del campione di riferimento, di cui:
  - 208 imprese presentano anche un  $\Delta ROS > 0$  e  $\Delta RA > 0$ , pari a circa il 75% del campione che ha perseguito questa specifica strategia produttiva, e al 36% del campione totale di riferimento;
  - 152 imprese invece presentano anche un  $\Delta ROS > 0$  e  $\Delta RA \leq 0$ , pari al 60% del campione che ha perseguito questa specifica strategia produttiva, e al 26% del campione totale di riferimento;
  - 39 imprese invece presentano anche un  $\Delta ROS \leq 0$  e  $\Delta RA > 0$ , pari al 81% del campione che ha perseguito questa specifica strategia produttiva, e al 7% del campione totale di riferimento.
- Aziende che non hanno perseguito una strategia di crescita facendo registrare un tasso di crescita dei ricavi totali minore/uguale, o addirittura non crescendo, rispetto al tasso di inflazione ( $VP \leq TI$ ), in totale rappresentate da 180 imprese pari a poco più del 31% del campione di riferimento, di cui:
  - 68 imprese presentano anche un  $\Delta ROS > 0$  e  $\Delta RA > 0$ , pari a circa il 25% del campione che ha perseguito questa specifica strategia produttiva, e al 12% del campione totale di riferimento;
  - 103 imprese invece presentano anche un  $\Delta ROS > 0$  e  $\Delta RA \leq 0$ , pari al 40% del campione che ha perseguito questa specifica strategia produttiva, e al 18% del campione totale di riferimento;
  - 9 imprese invece presentano anche un  $\Delta ROS \leq 0$  e  $\Delta RA > 0$ , pari al 19% del campione che ha perseguito questa specifica strategia produttiva, e all'1% del campione totale di riferimento.

---

<sup>154</sup> Il tasso di inflazione del lustro 2007-2011, pari all'8,65%, è stato calcolato come produttoria del tasso di inflazione medio annuo degli anni 2008, 2009, 2010 e 2011. Fonte: rivaluta.it – serie inflazione media dal 1954 al 2012 – Indici Nazionali Prezzi al Consumo (NIC con Tabacchi)

Il procedimento di selezione appena descritto ha portato all'identificazione di aziende che attraverso la R&S e i brevetti hanno intrapreso la via dell'innovazione, che si sono dimostrate al contempo performanti attraverso l'attuazione una strategia di produttività e/o di crescita: il riassunto della metodologia lo si può trovare nella figura 4.10.

Riepilogando, per costruire il campione, si è fatto ricorso al database di AIDA il quale ha permesso di estrarre inizialmente due distinti aggregati di imprese (uno con specifiche caratteristiche innovative e l'altro performanti) i quali in comune possedevano i seguenti criteri:

- Imprese con sede legale in Veneto;
- Imprese con forma giuridica di società di capitali (S.r.l, S.a.p.a, S.p.A., società cooperativa e consortile);
- Imprese con stato giuridico di ditta attiva;
- Imprese con tutti i bilanci completi disponibili dal 2007 al 2011, estremi compresi.

Questi due stessi campioni, oltre ad avere in comune alcune caratteristiche, si differenziano (e per tale differenza sono presentati come due blocchi distinti) per i seguenti tratti distintivi che sono stati identificati attraverso diversi parametri:

- Per quanto riguarda le imprese caratterizzate per tratti innovativi, si è proceduto alla selezione di quelle società nei cui bilanci sono presenti dati relativi ad effettivi investimenti in R&S (voce B.I.2 dell'Attivo del S.P) o in brevetti (voce B.I.3 dell'Attivo del S.P) in almeno un anno nel periodo considerato con l'identificazione di 4.002 aziende estratte che presentano questa caratteristica.
- Per quanto concerne invece il campione di imprese identificate per la loro performance, sono stati scelti quali parametri selettivi in primis il possesso di un elevato ROA nell'ultimo anno fiscale dal momento che dal campione iniziale, in comune con le imprese innovatrici, sono state prese in considerazione solo quelle presenti nel 4° quartile, e successivamente quelle che possedevano un differenziale positivo del medesimo indice della redditività

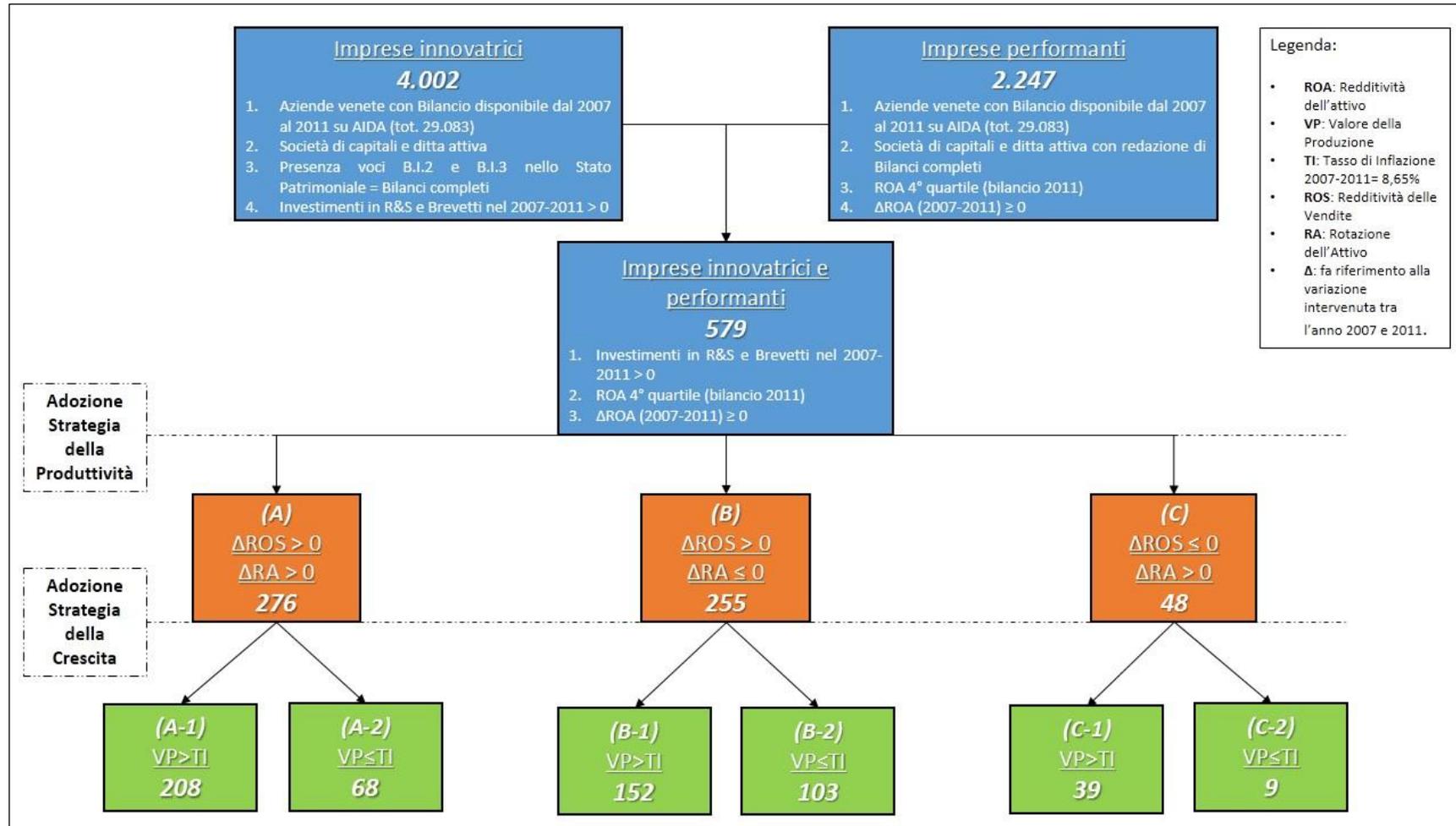
tra il 2007 e il 2011, identificando un campione di 2.247 imprese con elevate performance dal punto di vista del ROA.

Dopo di ch , individuato il campione di riferimento composto da 579 societ  che erano presenti in entrambi i campioni appena citati, si   proceduto con una disaggregazione dello stesso in sotto-segmenti imponendo una prima distinzione basata sulla tipologia della strategia della produttivit  adottata, studiata a partire dai differenziali tra il 2007 e il 2011 creati con le due componenti basiche del ROA, e cio  la redditivit  delle vendite e la rotazione dell'attivo cos  da creare tre sottoinsieme di aziende che per comodit  d'ora in poi verranno chiamati con le lettere **A** ( $\Delta ROS$  e  $\Delta RA > 0$ ), **B** ( $\Delta ROS > 0$  e  $\Delta RA \leq 0$ ) e **C** ( $\Delta ROS \leq 0$  e  $\Delta RA > 0$ ); solo successivamente si   proceduto a creare una seconda disaggregazione dei tre sottoinsieme appena citati basata sulla scelta di adottare o meno la strategia della crescita da parte delle imprese del campione: per verificare l'adozione o meno di tale strategia si   adottato come parametro il differenziale tra il tasso di crescita del valore di produzione dal 2007 e il 2011 e il tasso di inflazione medio nazionale fatto registrare nello stesso periodo.

Le diverse variabili che sono state utilizzate per estrarre dal database di AIDA le aziende maggiormente idonee allo studio, tralasciando quelle gi  descritte nei dettagli come la redditivit  dell'attivo (ROA) e le sue due componenti fondamentali (ROS e RA) sono le seguenti:

- $\Delta$  = differenziale tra l'anno 2011 e l'anno 2007 dei valori delle differenti variabili considerate
- Ricavi delle vendite = ricavi vendite e prestazioni + altri ricavi
- Valore della produzione = somma delle componenti della voce A) del conto economico
- Costi della produzione = somma delle componenti della voce B) del conto economico
- Risultato operativo = Valore della produzione – Costi della produzione
- Attivo = Crediti v. soci + Immobilizz. ni + Attivo circolante + Ratei e risconti

Figura 4.10: Diagramma ad albero del processo di selezione del campione di imprese



Fonte: elaborazione propria

In conclusione, lo studio di cui si parlerà nelle successive pagine, in base a quanto finora detto, farà riferimento al **campione aggregato di 579 aziende innovatrici e performanti** che è stato identificato attraverso questo complesso percorso metodologico qui descritto.

La indagine che si andrà a presentare nelle prossime pagine sarà articolata nel seguente modo: in primis si procederà ad una breve introduzione del campione attraverso uno studio settoriale e successivamente con la proposizione dei valori medi delle varie variabile considerate, relativamente al cluster considerato (paragrafo 4.3.3); in un secondo momento si andranno prima a identificare e poi a studiare nel dettaglio le capacità performative, attraverso l'utilizzo di alcuni indici ritrovati nelle diverse classifiche analizzate nel capitolo 3, di quelle imprese che sono potenzialmente più "innovatrici" (paragrafo 4.3.4) e successivamente si andranno a studiare quelle più "performanti" attraverso un processo selettivo che si descriverà in seguito (paragrafo 4.3.5): lo studio porterà, come ultimo step, all'individuazione di quelle aziende che, all'interno del campione di riferimento, hanno presentato al contempo un'elevata evidenza, tangibile, innovatrice e performante. In ultima istanza si cercherà di verificare l'effettiva capacità innovatrice delle stesse andando a consultare il database dell'Ufficio Brevetti Europeo alla ricerca di quante imprese hanno, nello stesso periodo, depositato dei brevetti nello stesso dal momento che il brevetto è stato appurato essere uno dei pochi misuratori di output a nostra disposizione per lo studio del grado di innovazione delle imprese stesse.

### 4.3.3 L'analisi del campione: composizione settoriale e valutazione generale

Per introdurre il contesto delle aziende che si andranno a studiare, appare opportuno illustrare, inizialmente, la composizione settoriale del campione di riferimento iniziale di 579 imprese (tabella 4.1), mentre nella tabella 4.2 si entrerà più nel dettaglio in quanto verrà presentata la disaggregazione fatta in base all'adozione delle strategie di produttività e di crescita affrontate in precedenza; i settori presi in considerazione per la classificazione (per sezioni e divisioni) delle imprese sono quelli proposti dall'ISTAT e conosciuti come “*Classificazione delle Attività Economiche ATECO 2007*”.<sup>155</sup> La tabella 4.3 infine presenta i valori medi complessivi fatti registrare dall'intero cluster; verranno proposti una serie di dati ed indici finanziari sulle performance medie delle 579 imprese, divise in base alla tipologia di aggregato alle quali ciascuna di esse appartiene.

---

<sup>155</sup> AA.VV. (2009), “*Classificazione delle Attività Economiche ATECO 2007*”, pag. 50-54, ISTAT, Roma

*Tabella 4.1: Distribuzione imprese per macro-settore secondo cod. ATECO 2007*

cod. ATECO 2007	SETTORE DI ATTIVITÀ	Imprese Innovatrici e Performanti (579)	
		Valore Assoluto	Valore %
C (10-33)	<b>ATTIVITÀ MANIFATTURIERE</b>	325	56,13%
10	Industrie alimentari	17	2,94%
11	Industrie delle bevande	8	1,38%
13	Industrie tessili	8	1,38%
14	Confezione articoli di abbigliamento, articoli in pelle e pellicce	9	1,55%
15	Fabbricazione articoli in pelle e simili	29	5,01%
16	Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero (esclusi i mobili)	4	0,69%
17	Fabbricazione di carta e prodotti di carta	5	0,86%
18	Stampa e riproduzione di supporti registrati	3	0,52%
19	Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio	1	0,17%
20	Fabbricazione di prodotti chimici	10	1,73%
21	Fabbricazione di prodotti farmaceutici	4	0,69%
22	Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	24	4,15%
23	Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	9	1,55%
24	Metallurgia	4	0,69%
25	Fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature)	60	10,36%
26	Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica, apparecchi elettro-medicali, di misurazione e orologi	13	2,25%
27	Fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche	22	3,80%
28	Fabbricazione di macchinari e apparecchiature NCA	58	10,02%
29	Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	4	0,69%
30	Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	5	0,86%
31	Fabbricazione di mobili	7	1,21%

32	<i>Altre industrie manifatturiere</i>	18	3,11%
33	<i>Riparazione, manutenzione e installazione dei macchine e apparecchiature</i>	3	0,52%
D (35)	<b>FORNITURA DI ENERGIA ELETTRICA, GAS, VAPORE E ARIA CONDIZIONATA</b>	5	0,86%
E (36-39)	<b>FORNITURA DI ACQUA; RETI FOGNARIE, ATTIVITÀ DI GESTIONE DEI RIFIUTI E RISANAMENTO</b>	8	1,38%
F (41-43)	<b>COSTRUZIONI</b>	28	4,84%
G (45-47)	<b>COMMERCIO ALL'INGROSSO E AL DETTAGLIO; RIPARAZIONE DI AUTOVEICOLI E MOTOCICLI</b>	109	18,83%
45	<i>Commercio all'ingrosso e al dettaglio e riparazione di autoveicoli e motocicli</i>	10	1,73%
46	<i>Commercio all'ingrosso (escluso autoveicoli e motocicli)</i>	87	15,03%
47	<i>Commercio al dettaglio (escluso autoveicoli e motocicli)</i>	12	2,07%
H (49-53)	<b>TRASPORTO E MAGAZZINAGGIO</b>	14	2,42%
I (55-56)	<b>ATTIVITÀ DEI SERVIZI DI ALLOGGIO E DI RISTORAZIONE</b>	14	2,42%
J (58-63)	<b>SERVIZI DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE</b>	25	4,32%
K (64-66)	<b>ATTIVITÀ FINANZIARIE E ASSICURATIVE</b>	5	0,86%
L (68)	<b>ATTIVITÀ IMMOBILIARI</b>	13	2,25%
M (69-75)	<b>ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE</b>	16	2,76%
N (77-82)	<b>NOLEGGIO, AGENZIE DI VIAGGIO, SERVIZI DI SUPPORTO ALLE IMPRESE</b>	8	1,38%
P (85)	<b>ISTRUZIONE</b>	1	0,17%
Q (86-88)	<b>SANITÀ E ASSISTENZA SOCIALE</b>	3	0,52%
R (90-93)	<b>ATTIVITÀ ARTISTICHE, SPORTIVE, DI INTRATTENIMENTO E DIVERTIMENTO</b>	4	0,69%
S (94-96)	<b>ALTRE ATTIVITÀ DI SERVIZI</b>	1	0,17%
<b>TOTALE</b>		<b>579</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: elaborazione propria

La prima colonna fa riferimento alla sezione del settore di attività, ciascuna delle quali è riconducibile a una lettera alfabetica mentre, tra parentesi, troviamo l'intervallo delle divisioni facenti parte di ogni sezione che sono identificate invece da un codice numerico, mentre la seconda colonna presenta la descrizione della corrispondente sezione/divisione identificata con il codice alfanumerico: sia la descrizione che il codice sono i medesimi di quelli riportati nel Codice ATECO 2007; la terza e quarta colonna riportano invece rispettivamente i valori assoluti e percentuali della composizione del campione di riferimento, pari come già detto a 579 unità.

Dopo una prima analisi si può immediatamente intuire quali siano i settori maggiormente rappresentativi all'interno del campione di riferimento: le "Attività Manifatturiere" (sezione C) con 325 imprese, pari al 56% del campione, sono il settore in assoluto più predominante; subito dopo, anche se distaccato di molto, si rintraccia la sezione G del "Commercio all'Ingrosso e al Dettaglio; Riparazione di Autoveicoli e Motocicli" che presenta 108 imprese tra le 579 del campione (circa il 19% del totale) e il settore dei "Servizi di Informazione e Comunicazione" (rappresentato da 25 aziende, pari al 4%): questi tre settori detengono dunque circa l'80% del totale delle imprese facenti parte del campione di riferimento, evidenziando una certa concentrazione delle imprese performanti e innovative in un determinato ramo industriale, in quanto questa riflette in un certo senso anche l'importanza fondamentale del settore manifatturiero e commerciale nel tessuto regionale, considerando il fatto che il restante 20% (pari all'incirca a 120 unità) di imprese campionate è disperso tra gli altri 19 macro-settori.

Entrando più nel dettaglio si è deciso di esplodere, nelle sue divisioni, le due sezioni più rappresentative nel campione disaggregandole nelle singole divisioni al fine dunque di identificare quali differenti attività manifatturiere e commerciali emergono maggiormente. Relativamente al settore manifatturiero, emerge per così dire il predominio dei settori più tradizionali, come la "Fabbricazione di prodotti in metallo" (divisione 25) e la "Fabbricazione di macchinari e apparecchiature non classificabili" (divisione 28, categoria in cui sono inclusi tutti i beni della meccanica per cui non è possibile classificarli in maniera differente) pesa per circa il 10% ciascuno sul totale delle imprese campionate, corrispondente cioè a circa il 18% della totalità delle attività manifatturiere comprese nel campione; per quanto invece riguarda il settore commerciale (G) la divisione maggiormente presente all'interno del campione è il 46,

relativo al “Commercio all’Ingrosso, esclusi quello di autovetture e motocicli” che, con 87 unità presenti all’interno dell’intero campione (pari al 15% del totale e all’80% dell’intero settore commerciale), è quello in termini assoluti più numeroso, seguito dalla già citata divisione relativa alla fabbricazione di prodotti in metallo.

La stessa composizione settoriale è evidenziabile prendendo in considerazione la tabella 4.2 nella quale viene riportata la disaggregazione del campione di riferimento di 579 unità a seconda della strategia adottata, di produttività e/o di crescita. La parte a sinistra riporta i valori assoluti delle imprese divise per sezione in base alla suddetta classificazione delle attività economiche ATECO, mentre quella a destra i valori percentuali in riferimento al totale delle imprese che hanno adottato la medesima strategia della produttività. Emerge ancora più chiaramente la netta predominanza delle aziende che fanno delle attività manifatturiere il loro core-business; infatti in ognuna delle tre strategie della produttività presentate la sezione C è quella più presente, sia in termini assoluti (con riferimento al campione iniziale di 580 imprese) sia in termini relativi prendendo come parametro di raffronto il totale delle unità costituenti la numerosità del sotto-segmento (276 se si considera l’aggregato **A**, 255 l’aggregato **B** e 48 l’aggregato **C**).

Dopo una più attenta osservazione si può evincere come il settore manifatturiero in tutti e tre gli aggregati sia quello più nettamente rappresentativo, visto che il 54% delle imprese dell’aggregato A, il 61% del B e circa il 42% del C appartengono a questa specifica categoria industriale, mentre il settore commerciale (all’ingrosso, al dettaglio e dei veicoli) risulta nettamente distaccato dal primo contando valori attorno al 20% nei primi due aggregati e del 15% nel terzo. Ancora una volta si denota una marcatissima concentrazione del campione in numero molto ridotto di settori visto che negli aggregati A e B i due settori appena citati rappresentano rispettivamente il 72% e l’81% del totale delle unità presenti negli stessi. In secondo luogo, si può notare come la maggior parte delle imprese prese ad esame abbia adottato una strategia della crescita (VP>TI): ciò significa che, qualsiasi sia stata la strategia della produttività adottata, la maggioranza di loro si è preposta di accrescere, nel corso dei 5 anni, i ricavi delle vendite più che proporzionalmente rispetto al tasso di inflazione medio dello stesso periodo. Purtroppo,

come già detto, non ci è possibile investigare ulteriormente sulla tipologia di strategia della crescita adottata da ciascuna impresa in quanto dai dati in nostro possesso non è possibile ricondurre in alcun modo le decisioni prese da ogni singola impresa a una specifica strategia presentata da Ansoff.<sup>156</sup> In questa sede dunque, limitatamente alla composizione settoriale dei differenti aggregati, è possibile dire solo che il 75% delle imprese dell'aggregato A, il 60% del B e addirittura l'81% di quello C hanno intrapreso una delle quattro possibili strade di crescita del proprio modello di business (sviluppo nuovo prodotto, sviluppo nuovo mercato, penetrazione del mercato e diversificazione-sviluppo).

---

<sup>156</sup> Si rimanda alla fig. 4.9

Tabella 4.2: Disaggregazione imprese per macro-settore in base alla strategia adottata

cod. ATECO 2007	VALORI ASSOLUTI									% del TOTALE DEL SINGOLO SOTTO-SEGMENTO								
	A) ROS>0 e RA>0 (276)			B) ROS>0 e RA≤0 (205)			C) ROS≤0 e RA>0 (48)			A) ROS>0 e RA>0 (276)			B) ROS>0 e RA≤0 (205)			C) ROS≤0 e RA>0 (48)		
	VP>TI	VP≤TI	Totale	VP>TI	VP≤TI	Totale	VP>TI	VP≤TI	Totale	VP>TI	VP≤TI	Totale	VP>TI	VP≤TI	Totale	VP>TI	VP≤TI	Totale
C (10-33)	111	38	<b>149</b>	87	69	<b>156</b>	15	5	<b>20</b>	40,22%	13,77%	<b>53,99%</b>	34,12%	27,06%	<b>61,18%</b>	31,25%	10,42%	<b>41,67%</b>
D (35)	3	0	<b>3</b>	1	0	<b>1</b>	1	0	<b>1</b>	1,09%	0,00%	<b>1,09%</b>	0,39%	0,00%	<b>0,39%</b>	2,08%	0,00%	<b>2,08%</b>
E (36-39)	4	1	<b>5</b>	1	0	<b>1</b>	1	1	<b>2</b>	1,45%	0,36%	<b>1,81%</b>	0,39%	0,00%	<b>0,39%</b>	2,08%	2,08%	<b>4,17%</b>
F (41-43)	10	3	<b>13</b>	3	5	<b>8</b>	7	0	<b>7</b>	3,62%	1,09%	<b>4,71%</b>	1,18%	1,96%	<b>3,14%</b>	14,58%	0,00%	<b>14,58%</b>
G (45-47)	41	12	<b>53</b>	37	12	<b>49</b>	6	1	<b>7</b>	14,86%	4,35%	<b>19,20%</b>	14,51%	4,71%	<b>19,22%</b>	12,50%	2,08%	<b>14,58%</b>
H (49-53)	3	2	<b>5</b>	4	4	<b>8</b>	1	0	<b>1</b>	1,09%	0,72%	<b>1,81%</b>	1,57%	1,57%	<b>3,14%</b>	2,08%	0,00%	<b>2,08%</b>
I (55-56)	7	3	<b>10</b>	2	1	<b>3</b>	1	0	<b>1</b>	2,54%	1,09%	<b>3,62%</b>	0,78%	0,39%	<b>1,18%</b>	2,08%	0,00%	<b>2,08%</b>
J (58-63)	9	4	<b>13</b>	7	2	<b>9</b>	1	2	<b>3</b>	3,26%	1,45%	<b>4,71%</b>	2,75%	0,78%	<b>3,53%</b>	2,08%	4,17%	<b>6,25%</b>
K (64-66)	1	0	<b>1</b>	0	3	<b>3</b>	1	0	<b>1</b>	0,36%	0,00%	<b>0,36%</b>	0,00%	1,18%	<b>1,18%</b>	2,08%	0,00%	<b>2,08%</b>
L (68)	4	3	<b>7</b>	1	4	<b>5</b>	1	0	<b>1</b>	1,45%	1,09%	<b>2,54%</b>	0,39%	1,57%	<b>1,96%</b>	2,08%	0,00%	<b>2,08%</b>
M (69-75)	8	0	<b>8</b>	5	2	<b>7</b>	1	0	<b>1</b>	2,90%	0,00%	<b>2,90%</b>	1,96%	0,78%	<b>2,75%</b>	2,08%	0,00%	<b>2,08%</b>
N (77-82)	3	1	<b>4</b>	2	0	<b>2</b>	2	0	<b>2</b>	1,09%	0,36%	<b>1,45%</b>	0,78%	0,00%	<b>0,78%</b>	4,17%	0,00%	<b>4,17%</b>
P (85)	1	0	<b>1</b>	0	0	<b>0</b>	0	0	<b>0</b>	0,36%	0,00%	<b>0,36%</b>	0,00%	0,00%	<b>0,00%</b>	0,00%	0,00%	<b>0,00%</b>
Q (86-88)	0	1	<b>1</b>	1	0	<b>1</b>	1	0	<b>1</b>	0,00%	0,36%	<b>0,36%</b>	0,39%	0,00%	<b>0,39%</b>	2,08%	0,00%	<b>2,08%</b>
R (90-93)	2	0	<b>2</b>	1	1	<b>2</b>	0	0	<b>0</b>	0,72%	0,00%	<b>0,72%</b>	0,39%	0,39%	<b>0,78%</b>	0,00%	0,00%	<b>0,00%</b>
S (94-96)	1	0	<b>1</b>	0	0	<b>0</b>	0	0	<b>0</b>	0,36%	0,00%	<b>0,36%</b>	0,00%	0,00%	<b>0,00%</b>	0,00%	0,00%	<b>0,00%</b>
<b>TOTALE</b>	<b>208</b>	<b>68</b>	<b>276</b>	<b>152</b>	<b>103</b>	<b>255</b>	<b>39</b>	<b>9</b>	<b>48</b>	<b>75%</b>	<b>25%</b>	<b>100%</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>	<b>100%</b>	<b>81%</b>	<b>19%</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborazione propria

Infine, a conclusione della parte dedicata allo studio generale del campione di riferimento complessivamente considerato appare opportuno, a parere di chi scrive, presentare l'andamento medio nell'ultimo anno fiscale disponibile su AIDA (2011) e a cinque anni di tutte le imprese facenti parte del campione di riferimento di 579 unità. Per una più maggiore comprensione la tabella 4.2 e la 4.3 sono state organizzate in modo tale da distinguere le differenti imprese all'interno del livello più basso di disaggregazione fatto in questo studio (riprendendo la fig. 4.10, ci si riferisce agli aggregati A-1, A-2, B-1, B-2, C-1 e C-2) in cui si tiene conto di entrambe le strategie prese in considerazione, mentre solo nell'ultima colonna è stato riportato il valore complessivo dell'intero campione per ciascun dato finanziario ed indice riportato.

Entrando più nel merito dei differenti dati riportati, è stato scelto di portare solo quelli per così dire "fondamentali" che sono alla base dei successivi indici calcolati e che saranno allo stesso modo basilari per la corretta ed efficace analisi delle imprese più performanti e più innovatrici. Oltre al fatto di rendere la tabella stessa più snella e di semplice lettura, si sono riportati i principali dati di bilancio di Conto Economico e di Stato Patrimoniale, espressi in migliaia di euro, e le due voci dell'Attivo dello Stato Patrimoniali indispensabili ai fini di identificare la presenza di strategie di innovazione all'interno delle imprese; sono stati dunque estratti:

- Ricavi totali delle vendite;
- Risultato operativo: sottraendo da questo i ricavi delle vendite si può ricavare il totale dei costi operativi impiegati dall'impresa nella gestione caratteristica;
- Utile Netto;
- Totale delle Attività;
- Costi di ricerca e di sviluppo (Voce B.I.2 dell'Attivo dello S.P.)
- Diritti di brevetto industriale (Voce B.I.3 dell'Attivo dello S.P.)

Per quanto riguarda invece gli indici finanziari proposti si è optato per quelli utilizzati per l'estrazione del campione, oltre ad uno che è stato presentato nel capitolo 3, il ROR (conosciuto come incidenza dei risultati sul fatturato), che sono stati utilizzati sia da Forbes che da Mediobanca alla volta di creare il loro ranking di imprese più performanti, anche se ai fini pratici di questo lavoro si prediligerà l'utilizzo del ROS in quanto quest'ultimo permette un migliore studio del modello di business delle imprese.

Tabella 4.3: Valori medi 2011, 2007-2011 e Variazione % del Cluster di riferimento (dati finanziari)

Dato Finanziario/Indice	Valori medi annui e Variazione %	A) ROS>0 e RA>0			B) ROS>0 e RA≤0			C) ROS≤0 e RA>0			TOTALE CAMPIONE RIFERIMENTO (579)
		1) VP>TI (208)	2) VP≤TI (68)	Totale (276)	1) VP>TI (152)	2) VP≤TI (103)	Totale (255)	1) VP>TI (39)	2) VP≤TI (9)	Totale (48)	
<b>DATI FINANZIARI (in migliaia €)</b>											
Ricavi delle Vendite	2011	28.868	27.636	<b>28.564</b>	33.978	35.556	<b>34.616</b>	71.542	30.867	<b>63.916</b>	<b>34.160</b>
	2007-2011	21.940	26.263	<b>23.005</b>	28.633	36.188	<b>31.685</b>	55.088	38.542	<b>51.243</b>	<b>29.169</b>
	Variaz.ne %	31,58%	5,23%	<b>24,17%</b>	18,67%	<b>-1,74%</b>	<b>9,25%</b>	29,87%	<b>-19,91%</b>	<b>24,73%</b>	<b>17,11%</b>
Risultato Operativo	2011	2.549	2.337	<b>2.497</b>	3.426	3.996	<b>3.656</b>	5.149	1.754	<b>4.513</b>	<b>3.174</b>
	2007-2011	1.469	1.600	<b>1.501</b>	2.336	2.597	<b>2.441</b>	4.259	1.548	<b>3.751</b>	<b>2.102</b>
	Variaz.ne %	73,48%	46,07%	<b>66,29%</b>	46,68%	53,87%	<b>49,77%</b>	20,88%	13,33%	<b>20,31%</b>	<b>51,03%</b>
Utile Netto	2011	1.509	1.233	<b>1.441</b>	2.222	2.452	<b>2.315</b>	1.911	904	<b>1.722</b>	<b>1.849</b>
	2007-2011	808	711	<b>784</b>	1.437	1.372	<b>1.410</b>	2.615	535	<b>2.225</b>	<b>1.179</b>
	Variaz.ne %	86,73%	73,41%	<b>83,76%</b>	54,65%	78,76%	<b>64,12%</b>	<b>-26,93%</b>	68,89%	<b>-22,60%</b>	<b>56,79%</b>
Totale Attivo	2011	20.614	18.340	<b>20.054</b>	27.462	33.753	<b>30.003</b>	55.447	15.856	<b>48.023</b>	<b>26.754</b>
	2007-2011	18.233	19.063	<b>18.437</b>	22.440	31.272	<b>26.008</b>	48.135	23.224	<b>43.465</b>	<b>23.846</b>
	Variaz.ne %	13,06%	<b>-3,79%</b>	<b>8,77%</b>	22,38%	7,93%	<b>15,36%</b>	15,19%	<b>-31,73%</b>	<b>10,49%</b>	<b>12,20%</b>
Costi di Ricerca & Sviluppo (Voce B.I.2 Attivo S.P.)	2011	88	29	<b>73</b>	21	140	<b>69</b>	19	1	<b>15</b>	<b>67</b>
	2007-2011	61	36	<b>55</b>	23	102	<b>55</b>	15	6	<b>13</b>	<b>52</b>
	Variaz.ne %	43,30%	<b>-18,77%</b>	<b>33,22%</b>	<b>-6,74%</b>	37,56%	<b>26,48%</b>	24,47%	<b>-82,88%</b>	<b>15,04%</b>	<b>29,67%</b>
Diritti di Brevetto Industriale... (Voce B.I.3 Attivo S.P.)	2011	35	24	<b>32</b>	31	31	<b>31</b>	149	11	<b>123</b>	<b>39</b>
	2007-2011	30	22	<b>28</b>	36	38	<b>37</b>	219	41	<b>186</b>	<b>45</b>
	Variaz.ne %	16,03%	12,05%	<b>13,90%</b>	<b>-14,23%</b>	<b>-16,92%</b>	<b>-15,36%</b>	<b>-31,83%</b>	<b>-73,91%</b>	<b>-33,58%</b>	<b>-12,95%</b>

Fonte: elaborazione propria

Tabella 4.4: Valori medi 2011, 2007-2011 e Variazione % del Cluster di riferimento (indici finanziari)

Dato Finanziario/Indice	Valori medi annui e Variazione %	A) ROS>0 e RA>0			B) ROS>0 e RA≤0			C) ROS≤0 e RA>0			TOTALE CAMPIONE RIFERIMENTO (579)
		1) VP>TI (208)	2) VP≤TI (68)	Totale (276)	1) VP>TI (152)	2) VP≤TI (103)	Totale (255)	1) VP>TI (39)	2) VP≤TI (9)	Totale (48)	
<b>INDICI FINANZIARI</b>											
Redditività dell'Attivo (ROA)	2011	15,86%	13,81%	<b>15,35%</b>	14,83%	12,87%	<b>14,04%</b>	13,26%	12,37%	<b>13,10%</b>	<b>14,58%</b>
	2007-2011	10,07%	7,74%	<b>9,50%</b>	11,54%	8,59%	<b>10,35%</b>	10,53%	7,48%	<b>9,96%</b>	<b>9,91%</b>
	Variaz.ne %	57,50%	78,42%	<b>61,58%</b>	28,51%	49,83%	<b>35,65%</b>	25,93%	65,37%	<b>31,53%</b>	<b>47,12%</b>
Redditività delle Vendite (ROS)	2011	9,81%	8,43%	<b>9,47%</b>	10,44%	11,45%	<b>10,85%</b>	9,51%	5,76%	<b>8,81%</b>	<b>10,01%</b>
	2007-2011	6,83%	5,30%	<b>6,45%</b>	7,87%	7,07%	<b>7,75%</b>	9,14%	3,98%	<b>8,12%</b>	<b>7,06%</b>
	Variaz.ne %	43,63%	59,06%	<b>46,82%</b>	32,66%	61,95%	<b>40,00%</b>	4,05%	44,72%	<b>8,50%</b>	<b>7,06%</b>
Return on Revenues (ROR)	2011	6,11%	4,70%	<b>5,76%</b>	6,70%	7,79%	<b>7,14%</b>	4,82%	2,70%	<b>4,42%</b>	<b>6,26%</b>
	2007-2011	2,79%	1,89%	<b>2,57%</b>	4,53%	2,96%	<b>3,90%</b>	3,99%	1,20%	<b>3,47%</b>	<b>3,23%</b>
	Variaz.ne %	119,00%	148,68%	<b>124,12%</b>	47,90%	163,18%	<b>83,08%</b>	20,80%	125,00%	<b>27,38%</b>	<b>3,23%</b>
Rotazione dell'Attivo o Turnover (RA)	2011	1,89	1,91	<b>1,90</b>	1,56	1,28	<b>1,45</b>	1,84	2,14	<b>1,89</b>	<b>1,70</b>
	2007-2011	1,63	1,66	<b>1,63</b>	1,66	1,41	<b>1,56</b>	1,30	1,72	<b>1,38</b>	<b>1,58</b>
	Variaz.ne %	15,95%	15,06%	<b>16,56%</b>	-6,02%	-9,22%	<b>-7,05%</b>	41,54%	24,42%	<b>36,96%</b>	<b>7,59%</b>

Fonte: elaborazione propria

In questa sede ci concentreremo solo su alcune voci che si ritengono essere le più importanti per capirne poi l'andamento generale del campione di riferimento, per inquadrare ciascun aggregato e inoltre per ipotizzare in quale di questi si potranno trovare le top performer e quelle maggiormente innovatrici; per ciascuna, sia che si tratti dei dati finanziari consuntivi (tab. 4.3) sia degli indici finanziari (tab. 4.4) si sono presi in considerazione i valori medi dell'anno 2011 fatti registrare dalla totalità delle imprese facenti parte del campione e dei differenti sub-aggregati, i valori medi nell'arco temporale di cinque anni che va dal 2007 al 2011 ed infine la variazione percentuale ottenuta con questi valori, calcolata attraverso la seguente formula:

$$\text{Variazione \%} = \left[ \frac{(\text{Valore medio 2011}) - (\text{Valore medio dal 2007 al 2011})}{(\text{Valore medio dal 2007 al 2011})} \right] * 100$$

Ciò dunque che si vuole cogliere attraverso queste due tabelle è un inquadramento generale relativo alle performance fatte registrare nell'ultimo anno fiscale, di cui si ha completa disposizione dei dati di bilancio, confrontate con quelle medie fatte registrare nel corso degli ultimi cinque anni. Si è scelto di prendere il valore medio dell'intero arco temporale e non solo, ad esempio, il periodo iniziale in quanto in tal modo il valore che è stato riportato, corrispondendo alla media aritmetica dei dati di tutti e cinque gli anni considerati, risente inesorabilmente di possibili contrazioni degli stessi durante gli anni in cui la crisi economico-finanziaria si è fatta maggiormente sentire nelle imprese e nelle loro attività che, come visto nel paragrafo dedicato alla panoramica generale sulla situazione economica regionale nel 2009 e nel 2011 sono stati registrati significativi riduzioni per quanto riguarda il PIL complessivo del Veneto. Inoltre, la scelta di considerare il **valore medio dei cinque anni** è dovuto anche al fatto che il Codice Civile prevede che “[...] I Costi di Ricerca e di Sviluppo aventi utilità pluriennale possano essere iscritti nell'attivo con il consenso del collegio sindacale e debbano essere ammortizzati entro un periodo non superiore a cinque anni. [...]” (Art. 2426, comma 1, n. 5, Codice Civile;<sup>157</sup> per tale motivo la scelta di prendere gli ultimi cinque anni fiscali disponibili come periodo temporale oggetto della ricerca è dovuto proprio al fatto che, essendo questi costi ammortizzabili al massimo in cinque anni, si è in grado di cogliere le effettive attività innovatrici intraprese dall'azienda in almeno uno degli anni:

<sup>157</sup> AA.VV. (2012), “Codice Civile”, aggiornato al 04/12/2012, [www.altalex.com](http://www.altalex.com)

nella migliore delle ipotesi si riesce a cogliere un'intera attività di ricerca di sviluppo intrapresa nel 2007 e conclusasi nel 2011, mentre è altrettanto probabile catturare delle imprese che abbiano iniziato solo nell'ultimo anno o che si sono concluse all'inizio del periodo qui preso in esame.

Senza entrare troppo nel dettaglio dei dati riportati, per non appesantire oltremodo l'analisi, si vuole portare all'attenzione che le performance del 2011 del campione di riferimento complessivamente considerato, se paragonate all'andamento medio dell'ultimo quinquennio, sono molto positive. Infatti praticamente tutti gli indicatori e le variabili finanziari prese in considerazione, eccezion fatta per la voce sui brevetti industriali (-13%)<sup>158</sup>, hanno fatto registrare una variazione positiva nell'ultimo anno; questo sta dunque a significare, a prova dell'efficacia del modello di estrazione utilizzato, dell'effettiva elevata performance delle aziende qui considerate nell'ultimo anno dal momento che, in sede di selezione, sono state incluse solo quelle società il cui ROA del bilancio 2011 era presente nel 4° quartile, facendo dunque parte del 25% di aziende venete che più hanno incrementato il proprio modello di business nell'ultimo anno.

Il *fatturato* medio del 2011 (34.160.000 €) è cresciuto del 17% rispetto alla media dello stesso fatto registrare tra il 2007 e il 2011 e, contrariamente ad ogni previsione fatta da chi scrive, l'aggregato che ha fatto registrare i valori migliori, sia in termini assoluti che percentuali, è stato quello in cui la strategia adottata ha visto una diminuzione del ROS dal 2007 al 2011 e contestualmente un aumento del RA nello stesso periodo (cluster C) nonostante il sub-aggregato in cui non è stata adottata alcuna strategia di crescita ha fatto registrare un calo dei del 20% ricavi nel 2011; è anche opportuno sottolineare come la relativa piccola dimensione del cluster C può alterare questo risultato dal momento che il sub-aggregato A ha registrato una variazione percentuale praticamente uguale ma il fatto che le imprese qui presenti siano 276 (rispetto alle 49 del cluster C) ne avvalora maggiormente il valore qui fatto registrare.

---

<sup>158</sup> La voce B.I.3 dei brevetti industriali dello Stato Patrimoniale include sia i brevetti creati internamente dall'impresa che quelli acquisiti da terzi.

Per quanto riguarda invece il *risultato operativo* (valore della produzione – costi operativi), cresciuto del 51% nel 2011 considerando l'intero campione, ha visto registrare le migliori prestazioni, in termini di variazione percentuale, all'interno dell'aggregato **A** dove la crescita del risultato operativo del 2011 rispetto alla media degli ultimi cinque anni è stata pari al 66%; lo stesso dicasi anche per quanto concerne la voce dell'Utile netto, i cui migliori risultati sono da registrare all'interno del medesimo campione, mentre le 48 aziende facenti parte dell'aggregato **C**, hanno visto crescere i propri utili in maniera meno che proporzionale rispetto alla media del periodo (-22,60%): di conseguenza in questo aggregato, nonostante le imprese abbiano fatto registrare mediamente dei profitti positivi, questi sono stati o più molto più contenuti rispetto agli altri anni oppure all'interno del medesimo sono presenti alcune società che hanno fatto registrare addirittura delle perdite, così da abbattere il valore medio complessivo dell'aggregato.

Discorso diverso va fatto invece prendendo in considerazione i valori dello Stato Patrimoniale facenti riferimento alla quota di costi di ricerca e sviluppo ammortizzati dalle imprese e i costi derivanti dai brevetti industriali. Per ovvie ragioni i valori qui presentati sono molto bassi in quanto non tutte le imprese investono in maniera equa ed essendo dunque una voce soggetta ad estrema variabilità e volatilità a risentirne maggiormente è proprio il valore medio che ne consegue; nonostante ciò è però possibile ottenere qualche informazione in merito a quale campione fa maggiormente uso di questi due strumenti e dove sono state registrate le variazioni maggiori. Partendo dalla *ricerca e sviluppo*, innanzitutto bisogna osservare che nel complesso delle 579 imprese nell'ultimo anno ci è stato un investimento mediamente maggiore rispetto a quello medio dei cinque anni (+30%), mentre a calare del 13% nell'ultimo anno sono stati gli investimenti in brevetti; l'aggregato che apparentemente sembra aver dedicato maggiori risorse nella ricerca, in termini assoluti, è il sub-aggregato **B-2** (così come definito nella fig. 4.10, con  $\Delta ROS > 0$  e  $\Delta RA \leq 0$ ) in cui mediamente nel 2011 ogni impresa ha iscritto a bilancio circa 140.000€, registrando una crescita rispetto alla media del periodo del 37,56%, mentre quello che ha ottenuto il differenziale maggiore tra l'ultimo dato disponibile e la media 2007-2011 è il sub-aggregato **A-1** con una crescita media del 43%, che permette all'intero aggregato **A** di confermarsi quello più

performante sotto questo aspetto, nonostante l'altro sub-aggregato abbia addirittura manifestato una contrazione.

Il discorso opposto invece vale per i brevetti industriali dal momento che questi ultimi, complessivamente parlando, hanno mediamente fatto registrare una decrescita nel 2011 rispetto agli ultimi 5 anni pari al -13%; tale evento trova giustificazione nel fatto che due aggregati su tre, il **B** e il **C**, hanno fatto registrare una variazione negativa, sia prendendo come riferimento l'intero campione che i suoi sub-aggregati (l'aggregato **C** ha visto ridurre del 33% la spesa in brevetti nell'ultimo anno, -74% se prendiamo il relativo sotto-campione  $VP \leq TI$ ). Anche se quest'ultimo aggregato ha fatto registrare i differenziali peggiori, se considerati le quote spese in maniera assoluta, i risultati che si ottengono sono diametralmente opposti considerati che per l'appunto l'aggregato **C** presenta mediamente le spese maggiori (123.000€ nel solo 2011 e addirittura 186.000€ del periodo 2007-2011 contro ad esempio ai 32.000 e 28.000 euro dell'aggregato **A**). Gli stessi risultati qui ottenuti sono ulteriormente verificabili nella successiva tabella 4.4 in cui si pone a confronto il dato del 2007 e quello del 2011; in tal caso però, mentre per la spesa in brevetti l'andamento fatto registrare è più meno simile a quello visto confrontando il dato 2011 con la media 2007-2011, per quanto concerne invece l'iscrizione a bilancio di costi in ricerca e sviluppo si scopre che la crescita dal primo anno qui studiato (2007) all'ultimo (2011) è stata del 180% se si parla dell'intero campione di 579 unità, mentre l'aggregato che a differenza di 5 anni ha aumentato di più i propri investimenti in R&S pare essere stato il **B** che ha visto più che triplicare la quota di investimenti in questo particolare ambito industriale. Si è deciso di tralasciare, a questo livello di analisi, l'indicatore di incidenza della ricerca e sviluppo su quanto ricavato da ogni singola impresa considerato che questo calcolo, affinché assuma efficacia, deve essere fatto a livello impresa e non, dunque, a livello aggregato.

Per quanto riguarda invece gli indici di bilancio studiati, è riscontrabile un generale andamento positivo in linea e in conferma a quanto appena detto. Prendendo ad esempio il campione di riferimento di 579 società, gli indici medi del 2011 (ROA, ROS, ROR e RA) sono tutti cresciuti in maniera più che proporzionale rispetto alla media del periodo. Per quanto riguarda i singoli indici, attraverso questi si può trovare ulteriore conferma della bontà del modello applicato alla ricerca dal momento che le crescite più significative del ROS si sono registrate proprio in quegli aggregati dove lo stesso

indicatore è cresciuto più che proporzionalmente rispetto al 2007 (**A** e **B**), facendo invece registrare una crescita nel 2011 più contenuta rispetto alla media del quinquennio nell'aggregato **C** nel quale le imprese sono caratterizzate per un  $\Delta$ ROS 2007-2011 minore di zero; lo stesso dicasi se si considera la Rotazione dell'Attivo che nell'aggregato **B** (caratterizzato da imprese con un delta ROS maggiore di zero e un delta RA minore/uguale a zero) presenta addirittura una riduzione nell'ultimo anno rispetto al valore medio del 2007-2011 (-7%) e ancora più marcata rispetto al solo 2007 (vedasi tabella 4.5), con un decremento del -17%; quest'ultima tabella è stata presentata a puro titolo esemplificativo e verrà utile nel prosieguo dello studio.

Tabella 4.5: Andamento medio nel 2007 e nel 2011 e variazione percentuale nei due anni

Dato Finanziario/Indice	Valori medi annui e Variazione %	A) ROS>0 e RA>0			B) ROS>0 e RA≤0			C) ROS≤0 e RA>0			TOTALE CAMPIONE RIFERIMENTO (579)
		1) VP>TI (208)	2) VP≤TI (68)	Totale (276)	1) VP>TI (152)	2) VP≤TI (103)	Totale (255)	1) VP>TI (39)	2) VP≤TI (9)	Totale (48)	
<b>DATI FINANZIARI (in migliaia €)</b>											
Ricavi delle Vendite	2011	28.868	27.636	<b>28.564</b>	33.978	35.556	<b>34.616</b>	71.542	30.867	<b>63.916</b>	<b>34.160</b>
	2007	16.901	27.708	<b>19.563</b>	23.967	38.967	<b>30.026</b>	39.383	40.470	<b>39.587</b>	<b>25.831</b>
	Variaz.ne %	70,81%	-0,26%	<b>46,01%</b>	41,77%	-8,75%	<b>15,29%</b>	81,66%	-23,73%	<b>61,46%</b>	<b>32,24%</b>
Risultato Operativo	2011	2.549	2.337	<b>2.497</b>	3.426	3.996	<b>3.656</b>	5.149	1.754	<b>4.513</b>	<b>3.174</b>
	2007	817	1.363	<b>952</b>	1.261	2.123	<b>1.609</b>	3.407	2.706	<b>3.276</b>	<b>1.434</b>
	Variaz.ne %	211,95%	71,41%	<b>162,35%</b>	171,65%	88,24%	<b>127,23%</b>	51,10%	-35,18%	<b>37,76%</b>	<b>121,38%</b>
Utile Netto	2011	1.509	1.233	<b>1.441</b>	2.222	2.452	<b>2.315</b>	1.911	904	<b>1.722</b>	<b>1.849</b>
	2007	560	429	<b>528</b>	826	788	<b>811</b>	1.970	1.005	<b>1.789</b>	<b>757</b>
	Variaz.ne %	169,59%	187,20%	<b>173,12%</b>	169,00%	211,30%	<b>185,59%</b>	-3,03%	-10,05%	<b>-3,77%</b>	<b>144,33%</b>
Totale Attivo	2011	20.614	18.340	<b>20.054</b>	27.462	33.753	<b>30.003</b>	55.447	15.856	<b>48.023</b>	<b>26.754</b>
	2007	16.124	20.654	<b>17.240</b>	17.761	31.795	<b>23.430</b>	41.547	28.167	<b>39.039</b>	<b>21.733</b>
	Variaz.ne %	27,85%	-11,21%	<b>16,32%</b>	54,62%	6,16%	<b>28,05%</b>	33,46%	-43,71%	<b>23,01%</b>	<b>23,10%</b>
Costi di Ricerca & Sviluppo (Voce B.I.2 Attivo S.P.)	2011	88	29	<b>73</b>	21	140	<b>69</b>	19	1	<b>15</b>	<b>67</b>
	2007	31	41	<b>34</b>	19	31	<b>16</b>	9	11	<b>9</b>	<b>24</b>
	Variaz.ne %	180,50%	-28,17%	<b>117,87%</b>	10,45%	346,57%	<b>335,91%</b>	104,49%	-89,84%	<b>63,68%</b>	<b>180,12%</b>
Diritti di Brevetto Industriale... (Voce B.I.3 Attivo S.P)	2011	35	24	<b>32</b>	31	31	<b>31</b>	149	11	<b>123</b>	<b>39</b>
	2007	23	24	<b>23</b>	28	32	<b>30</b>	260	79	<b>226</b>	<b>43</b>
	Variaz.ne %	50,13%	3,70%	<b>36,44%</b>	9,26%	-0,79%	<b>4,93%</b>	-42,57%	-86,39%	<b>-45,45%</b>	<b>-8,95%</b>
<b>INDICI FINANZIARI</b>											
Redditività dell'Attivo (ROA)	2011	15,86%	13,81%	<b>15,35%</b>	14,83%	12,87%	<b>14,04%</b>	13,26%	12,37%	<b>13,10%</b>	<b>14,58%</b>
	2007	6,12%	5,95%	<b>6,08%</b>	8,82%	7,36%	<b>8,23%</b>	10,61%	10,48%	<b>10,58%</b>	<b>7,40%</b>
	Variaz.ne %	159,15%	132,10%	<b>152,47%</b>	68,14%	74,86%	<b>70,60%</b>	24,98%	18,03%	<b>23,82%</b>	<b>97,03%</b>
Redditività delle Vendite (ROS)	2011	9,81%	8,43%	<b>9,47%</b>	10,44%	11,45%	<b>10,85%</b>	9,51%	5,76%	<b>8,81%</b>	<b>10,01%</b>
	2007	4,63%	4,55%	<b>4,61%</b>	5,65%	5,68%	<b>5,66%</b>	11,53%	6,56%	<b>10,55%</b>	<b>5,55%</b>
	Variaz.ne %	111,88%	85,27%	<b>105,42%</b>	84,78%	101,58%	<b>91,70%</b>	-17,52%	-12,20%	<b>-16,49%</b>	<b>80,36%</b>
Return on Revenues (ROR)	2011	6,11%	4,70%	<b>5,76%</b>	6,70%	7,79%	<b>7,14%</b>	4,82%	2,70%	<b>4,42%</b>	<b>6,26%</b>
	2007	0,19%	0,94%	<b>0,38%</b>	2,40%	1,99%	<b>2,24%</b>	5,06%	2,28%	<b>4,54%</b>	<b>1,54%</b>
	Variaz.ne %	3115,79%	400,00%	<b>1415,79%</b>	179,17%	291,46%	<b>218,75%</b>	-4,74%	18,42%	<b>-2,64%</b>	<b>306,49%</b>
Rotazione dell'Attivo o Turnover (RA)	2011	1,89	1,91	<b>1,90</b>	1,56	1,28	<b>1,45</b>	1,84	2,14	<b>1,89</b>	<b>1,70</b>
	2007	1,42	1,56	<b>1,46</b>	1,86	1,60	<b>1,75</b>	1,09	1,61	<b>1,18</b>	<b>1,56</b>
	Variaz.ne %	33,10%	22,44%	<b>30,14%</b>	-16,13%	-20,00%	<b>-17,14%</b>	68,81%	32,92%	<b>60,17%</b>	<b>8,97%</b>

Fonte: elaborazione propria

#### 4.3.4 L'analisi delle dinamiche innovatrici del campione di imprese

Dopo aver dedicato ampio spazio alla disamina del campione di riferimento e allo studio della sua composizione e delle performance economico-finanziarie da questo ottenute, ora si dedicherà l'attenzione ad un'analisi più approfondita del primo dei due aspetti cardine dell'intero studio e dell'intero progetto, ossia l'innovazione all'interno delle imprese.

Come già più volte detto, lo studio dell'innovazione attraverso i semplici dati di bilancio risulta alquanto complesso e, come visto nel capitolo 2 dedicato alle principali classifiche fatte a livello nazionale e mondiale sul tema, il più delle volte si fa ricorso il più delle volte a parametri di natura soggettiva (eccezion fatta per Forbes che utilizza l'Innovation Premium e la società di consulenza Thomson Reuters che utilizza degli indici creati ad-hoc e basati sui brevetti), quali interviste e/o questionari somministrati direttamente alle stesse aziende alle quali viene domandato loro il livello di innovazione introdotto nelle proprie imprese. Quello che si presenterà ora sarà dunque una ricerca basata sui pochi dati a nostra disposizione: da una quota di investimenti medi (nei cinque anni) in R&S iscritta a bilancio dalle imprese e il relativo indicatore di incidenza sul fatturato complessivo della stessa verranno utilizzati quali “indicatori di innovazione di input”, mentre dall'altro lato si farà ricorso, come “indicatori di innovazione di output” per la misurazione dell'efficacia della stessa, ai dati sulla spesa in brevetti presenti nello Stato Patrimoniale e al numero, eventuale, degli stessi depositati presso l'Ufficio Brevetti Europeo (EPO).

Ai fini dunque di questa analisi, ci si concentrerà sempre su tutto il campione di riferimento di 579 imprese, ma per poter identificare quelle che hanno investimento maggiormente sia in termini assoluti, e cioè di quanto realmente investito, sia in termini relativi tenendo conto di quanto ciascuna impresa fattura si procederà nel seguente modo:

1. Si ordinerà il campione, in prima istanza, in base a quanto investito mediamente ogni anno in Ricerca e Sviluppo (media dei 5 anni delle voci di bilancio B.I.2 dello Stato Patrimoniale) per poi identificare le migliori 50 imprese che abbiano mediamente investito in innovazione di più in termini assoluti;

2. Partendo sempre dal campione di riferimento si ordineranno la totalità delle aziende a seconda della loro incidenza percentuale dell'investimento medio annuo di R&S sul fatturato (medio annuo); in secondo luogo si riporteranno le migliori 50 imprese che, attraverso la seguente formula, hanno fatto registrare le incidenze maggiori:

$$\text{Incidenza media \% R\&S sul fatturato} = \left( \frac{\text{Investimento in R\&S medio annuo}}{\text{Ricavi delle Vendite medi annui}} \right) * 100$$

3. Successivamente si procederà ad individuare le società che saranno presenti in entrambe le classifiche descritte qui sopra, al fine di portare in evidenza quelle che presentano sia investimenti medi elevati in termini assoluti, ma al contempo anche di forte incidenza su quanto da queste fatturate, in quanto risulta essere un chiaro indice di impegno dell'impresa nell'attività di innovazione il fatto di reinvestire una considerevole percentuale di quanto venduto in tale attività. Di queste se ne studieranno le caratteristiche fondamentali e le relative performance economiche.

In prima istanza si sono ordinate le imprese del campione di riferimento a seconda di quanto **mediamente investito in attività di R&S dal 2007 al 2011 in termini assoluti**, valore rintracciabile all'interno della voce di Bilancio B.I.2 nello Stato Patrimoniale. Tra le 50 imprese del campione di riferimento che più hanno investito nel corso dei cinque anni considerati in ricerca e sviluppo (vedasi tabella 4.6), per lo meno da quanto identificabile attraverso i dati di bilancio in nostro possesso, in termini sono due imprese facenti parte del Gruppo De'Longhi (De'Longhi SpA e De'Longhi Appliances) ad aver investito di più dal 2007 al 2011 con un esborso medio annuo di 8.710.200€ e € 4.230.600€, pari al 0,58% e al 0,80% di quanto da queste. Parlando in maniera più generale, si scopre che 36 aziende delle migliori 50 sono imprese (equivalente al 72%) che operano nel settore manifatturiero e identificabili dal loro codice ATECO. Se si considera invece la classificazione qui proposta in base alle strategie di performance adottate dalle imprese, si denota una maggioranza relativa di società che presentano un incremento del RA e del ROS (27 su 50) e di queste, ben 18 hanno visto aumentare in maniera più che proporzionale i propri ricavi in confronto al tasso medio di inflazione (pari al 36% del totale e al 66% delle imprese che hanno adottato la strategia A). Il

restante 48% di imprese è suddiviso all'interno dell'aggregato **B** (22 su 50) e **C** (due su 50): quanto appena visto conferma quanto visto in precedenza al momento di presentare la composizione del campione dal momento che in termini assoluti era stato proprio identificato l'aggregato **A** quello in cui vi poteva essere una maggiore concentrazione di imprese con elevati investimenti in ricerca e sviluppo.

Già da questa prima tabella è possibile constatare l'assenza di una relazione diretta tra quanto investito mediamente in un'azienda in ricerca e sviluppo e l'incidenza media della stessa attività con quanto fatturato. In effetti, i valori presenti nella settima colonna della tabella 4.6 che riporta per l'appunto l'incidenza media non seguono lo stesso ordine degli investimenti medi; tra le 50 imprese per investimenti medi, quella che presenta l'incidenza più elevata è H-Care Srl che è addirittura posizionata al 41° posto (investimento medio annuo di 85.000 € circa, pari al 8,25% di quanto mediamente fatturato dal 2007 al 2011 e al 4,10% dell'attivo medio dello stesso periodo): la *correlazione* calcolata tra i valori di queste 50 imprese (investimenti medi e incidenze medie) è *leggermente negativa*, pari al -0,01 e questo sta dunque a significare che, dal punto prettamente statistico, la correlazione tende quasi a non essere presente visto che è prossima allo zero: ciò significa che trattasi apparentemente di due variabili tra loro non dipendenti.

L'ultima colonna riporta inoltre un ennesimo tasso di incidenza, calcolato questa volta sulla base del totale delle attività di un'impresa attraverso la seguente formula:

$$\text{Incidenza media R\&S su Attivo} = \text{media} \left[ \frac{R\&S_x}{Attivo_x} + \dots + \frac{R\&S_{x+n}}{Attivo_{x+n}} \right]$$

In pratica, a differenza dell'incidenza media della R&S sul fatturato, in questo si fa la media che si ottiene dalle incidenze calcolate in ogni singolo anno dal momento che sono entrambi delle voci presente nel medesimo documento di bilancio (lo stato patrimoniale) e quindi è più ragionevole calcolarle singolarmente in quanto gli investimenti in R&S sono quote dell'ammontare complessivo degli investimenti in essere in un dato momento: questo dato è, al contrario di prima, abbastanza significativo in quanto la correlazione tra le due incidenze in questo è molto positiva (0,80).

Tabella 4.6: Le 50 migliori imprese venete per investimenti medi annui in R&amp;S – campione di riferimento (2007-2011)

TOP 50 IMPRESE PER INVESTIMENTI MEDI ANNUI IN R&S (2007-2011)							
Pos.ne	Ragione Sociale	Provincia	ATECO 2007	Aggregato	Investimenti medi annui in R&S (2007-2011)	Incidenza R&S medio su Fatturato medio 2007-2011 (%)	Incidenza media 2007-2011 R&S su Attività (%)
1	DE'LONGHI SPA	Treviso	64	B-2	€ 8.710.200	0,58%	0,57%
2	DE'LONGHI APPLIANCES SRL	Treviso	27	A-1	€ 4.230.600	0,80%	0,79%
3	MASCHIO GASPARDO SPA	Padova	28	A-1	€ 1.888.600	1,29%	1,15%
4	NOVAMOBILI SPA	Treviso	31	A-1	€ 1.359.674	5,20%	7,12%
5	UTECO CONVERTING SPA	Verona	28	A-2	€ 838.660	1,38%	1,51%
6	ZHERMACK SPA	Rovigo	32	A-1	€ 791.200	1,53%	1,35%
7	LUNDBECK PHARMACEUTICALS ITALY SPA	Padova	21	A-1	€ 710.737	2,88%	1,73%
8	PLASTIC SYSTEMS SPA	Padova	28	B-2	€ 667.033	3,17%	3,86%
9	MONTE MIELA SRL	Vicenza	68	A-2	€ 619.606	1,38%	1,19%
10	RIELLO ELETTRONICA SPA	Verona	62	B-1	€ 485.995	0,25%	0,28%
11	RELAXSHOE SRL	Verona	46	C-1	€ 447.350	1,86%	2,24%
12	TMG IMPIANTI SPA	Padova	28	A-1	€ 437.285	2,72%	2,62%
13	INGLASS SPA	Treviso	25	B-1	€ 431.257	0,94%	0,94%
14	NEST2 SPA	Padova	95	A-1	€ 404.789	2,94%	6,77%
15	SINTESI SRL	Padova	28	A-1	€ 370.551	4,06%	7,15%
16	ROTO-CART SPA	Padova	17	B-1	€ 369.287	1,05%	0,94%
17	GARBUIO SPA	Treviso	28	B-1	€ 288.585	0,53%	0,58%
18	CAMINETTI MONTEGRAPPA SRL	Vicenza	23	A-1	€ 277.370	1,39%	1,63%
19	CARTIERE SACI SPA	Verona	17	B-1	€ 276.721	1,05%	1,04%
20	PIETRO FIORENTINI SPA	Vicenza	28	A-1	€ 260.699	0,19%	0,17%
21	BAXI SPA	Vicenza	27	B-2	€ 257.411	0,10%	0,16%
22	CALZATURIFICIO FRAU SPA	Verona	15	B-1	€ 254.672	0,67%	0,75%
23	EUROMETALNOVA SPA	Treviso	27	A-1	€ 245.780	2,11%	1,65%

24	COMPLAST SRL	Treviso	22	A-1	€ 212.407	1,67%	4,10%
25	ARREDO PLAST SPA	Treviso	70	B-1	€ 198.000	0,11%	0,12%
26	GIORGIO FEDON & FIGLI SPA	Belluno	32	A-2	€ 187.800	0,33%	0,39%
27	WILIER TRIESTINA SPA	Vicenza	30	B-1	€ 186.160	0,65%	0,94%
28	CONCERIA CRISTINA SPA	Vicenza	15	A-1	€ 183.720	0,24%	0,39%
29	EUROSYSTEM SRL	Treviso	63	A-2	€ 165.933	4,45%	4,38%
30	INTERNATIONAL TOBACCO AGENCY SRL	Treviso	46	B-1	€ 163.913	0,50%	0,80%
31	STEVANATO GROUP SPA	Padova	68	B-1	€ 156.600	0,11%	0,10%
32	APE & PARTNERS SPA	Treviso	14	A-1	€ 112.031	0,77%	1,38%
33	FROMM ITALIANA SRL	Verona	28	B-2	€ 111.337	0,46%	0,60%
34	ATHENA EVOLUTION SRL	Vicenza	29	A-1	€ 105.794	3,81%	4,92%
35	BIMECC ENGINEERING SPA	Padova	29	B-2	€ 104.443	0,61%	1,14%
36	TECNO PACK SPA	Vicenza	28	B-1	€ 103.644	0,62%	0,85%
37	CALZATURIFICIO BALLIN SRL	Venezia	15	A-1	€ 98.505	0,31%	0,44%
38	TUBES RADIATORI – SRL	Treviso	25	B-2	€ 93.792	0,93%	1,07%
39	CALZATURIFICIO SCARPA SPA	Treviso	15	A-1	€ 92.990	0,20%	0,26%
40	FRATELLI COMUNELLO SPA	Vicenza	25	A-2	€ 90.616	0,29%	0,29%
41	H-CARE SRL	Treviso	62	A-2	€ 85.027	5,25%	5,79%
42	MULTIPROGET SRL	Vicenza	27	A-1	€ 83.772	0,90%	1,44%
43	MARIO LEVI ITALIA SRL	Vicenza	15	A-2	€ 80.655	1,24%	2,22%
44	COMAS COSTRUZIONI MACCHINE SPECIALI SPA	Treviso	28	B-2	€ 80.310	0,11%	0,09%
45	DBA PROGETTI SPA	Belluno	71	B-1	€ 73.292	0,68%	0,79%
46	READY SYSTEM SRL	Padova	32	B-1	€ 72.667	0,80%	1,25%
47	VERONA LAMIERE SPA	Verona	25	A-2	€ 70.695	0,32%	0,47%
48	SUPERMERCATO COLZI SRL	Venezia	68	B-2	€ 70.487	1,00%	1,72%
49	SRL ENERGY4EVOLUTION	Treviso	43	C-1	€ 68.996	1,38%	9,24%
50	ARTECH SRL	Venezia	64	B-2	€ 67.238	0,16%	0,29%

Fonte: elaborazione propria

Quanto finora detto trova conferma anche osservando la tabella 4.7, qui di seguito riportata, in cui sono state riportate le migliori cinquanta imprese (dell'intero campione di riferimento) che di più hanno investito in R&S in confronto al proprio fatturato: il 66% delle imprese qui presenti fa parte del settore manifatturiero (in termini assoluti sono 33 le imprese comprese dal numero 10 e il 33 del codice Ateco), mentre il 58% appartiene all'aggregato **A**, all'interno del quale ben 22 hanno anche adottato una strategia di crescita (VP>TI).

In questo caso però, le due imprese che hanno investito in media maggiormente nei 5 anni, in relazione a quanto ricavato nel medesimo periodo, sono state la H-Care e Novamobili SpA e non più le due facenti parte del gruppo De'Longhi; la prima è una società nata all'interno dell'incubatore trevigiano H-Farm e al momento leader nel mercato internazionale nella produzione di tecnologie per l'assistenza digitale e per i servizi di customer care in modalità multicanale e selfservice, mentre la seconda è una impresa del mobilio orientata verso il mercato "low-cost": entrambe hanno, nel corso dell'ultimo quinquennio, re-investito oltre il 5% del proprio fatturato in questa specifica attività (rispettivamente il 5,25% e il 5,20%) anche se quest'ultima assume un significato relativo ben diverso dalla quota di H-Care considerato che Novamobili vede i suoi ricavi delle vendite medi degli ultimi cinque anni essere 15 volte maggiori rispetto alla prima.

Anche in questo caso si può osservare l'effettiva **non correlazione tra la media di quanto investito in R&S e l'incidenza di tale valore sul fatturato medio dello stesso periodo**: infatti ancora una volta si constata una evidente disomogeneità tra questi due rapporti, basti solo vedere i valori delle prime due imprese dove per l'appunto con simili incidenze percentuali, la quantità effettivamente investita mediamente differisce di molto (da 85.000€ annui di H-Care a 1.350.000€ di Novamobili): ciò che importa dunque sarebbe impegnare una parte considerevole del proprio fatturato in attività dedicate alla R&S tenendo sempre in considerazione la dimensione e la capacità di vendita della stessa; come in precedenza la correlazione tra investimenti medi e incidenza media sul fatturato è praticamente nulla, anche se al contrario di prima è leggermente positiva (0,04), a prova dunque dell'effettiva assenza di correlazione tra le due variabili.

Tabella 4.7: Le 50 migliori imprese venete per media incidenza annue R&S/fatturato – campione di riferimento (2007-2011)

TOP 50 IMPRESE PER INCIDENZA R&S/FATTURATO (2007-2011)							
Pos.ne	Ragione Sociale	Provincia	Codice ATECO 2007	Aggregato	Investimenti medi annui in R&S (2007-2011)	Incidenza media R&S su Fatturato (%)	Incidenza media 2007-2011 R&S su Attività (%)
1	H-CARE SRL	Treviso	62	A-2	€ 85.027	<b>5,25%</b>	5,79%
2	NOVAMOBILI SPA	Treviso	31	A-1	€ 1.359.674	<b>5,20%</b>	7,12%
3	EUROSYSTEM SRL	Treviso	63	A-2	€ 165.933	<b>4,45%</b>	4,38%
4	SINTESI SRL	Padova	28	A-1	€ 370.551	<b>4,06%</b>	7,15%
5	ATHENA EVOLUTION SRL	Vicenza	29	A-1	€ 105.794	<b>3,81%</b>	4,92%
6	METAU TRADE SRL	Padova	46	A-1	€ 28.584	<b>3,65%</b>	1,95%
7	PLASTIC SYSTEMS SRL	Padova	28	B-2	€ 667.033	<b>3,17%</b>	3,86%
8	NEST2 SPA	Padova	95	A-1	€ 404.789	<b>2,94%</b>	6,77%
9	LUNDBECK PHARMACEUTICALS ITALY SRL	Padova	21	A-1	€ 710.737	<b>2,88%</b>	1,73%
10	TMG IMPIANTI SRL	Padova	28	A-1	€ 437.285	<b>2,72%</b>	2,62%
11	DELTA ERRE SAFE SRL	Verona	27	A-2	€ 45.435	<b>2,54%</b>	3,92%
12	A & D SRL	Padova	62	B-2	€ 23.790	<b>2,21%</b>	1,85%
13	ELPRO INNOTEK SPA	Treviso	26	A-2	€ 57.137	<b>2,11%</b>	2,39%
14	EUROMETALNOVA SRL	Treviso	27	A-1	€ 245.780	<b>2,11%</b>	1,65%
15	RELAXSHOE SRL	Verona	46	C-1	€ 447.350	<b>1,86%</b>	2,24%
16	COMPLAST SRL	Treviso	22	A-1	€ 212.407	<b>1,67%</b>	4,10%
17	SILVIA SRL	Venezia	68	B-2	€ 46.715	<b>1,63%</b>	0,31%
18	ZHERMACK SPA	Rovigo	32	A-1	€ 791.200	<b>1,53%</b>	1,35%
19	GLOBAL ENGINEERING NETWORK SRL	Treviso	62	B-1	€ 6.925	<b>1,51%</b>	1,82%
20	EMMETRE SRL	Vicenza	25	B-1	€ 10.100	<b>1,49%</b>	0,85%
21	CAMINETTI MONTEGRAPPA SRL	Vicenza	23	A-1	€ 277.370	<b>1,39%</b>	1,63%
22	UTECO CONVERTING SPA	Verona	28	A-2	€ 838.660	<b>1,38%</b>	1,51%
23	MONTE MIELA SRL	Vicenza	68	A-2	€ 619.606	<b>1,38%</b>	1,19%

24	SRL ENERGY4EVOLUTION	Treviso	43	C-1	€ 68.996	<b>1,38%</b>	9,24%
25	CEADESIGN SRL	Vicenza	47	A-1	€ 43.528	<b>1,35%</b>	1,53%
26	HITECHLED SRL	Treviso	27	A-1	€ 25.999	<b>1,32%</b>	2,24%
27	MASCHIO GASPARD SPA	Padova	28	A-1	€ 1.888.600	<b>1,29%</b>	1,15%
28	MARIO LEVI ITALIA SRL	Vicenza	15	A-2	€ 80.655	<b>1,24%</b>	2,22%
29	J K FITNESS SRL	Padova	46	B-1	€ 50.370	<b>1,19%</b>	1,57%
30	CARTIERE SACI SPA	Verona	17	B-1	€ 276.721	<b>1,05%</b>	1,04%
31	ROTO-CART SRL	Padova	17	B-1	€ 369.287	<b>1,05%</b>	0,94%
32	NORDEST INFORMATICA SRL	Treviso	62	A-1	€ 17.319	<b>1,00%</b>	2,38%
33	SUPERMERCATO COLZI SRL	Venezia	68	B-2	€ 70.487	<b>1,00%</b>	1,72%
34	INGLASS SPA	Treviso	25	B-1	€ 431.257	<b>0,94%</b>	0,94%
35	TUBES RADIATORI SRL	Treviso	25	B-2	€ 93.792	<b>0,93%</b>	1,07%
36	AL.CHI.MI.A. SRL	Padova	26	A-1	€ 30.050	<b>0,91%</b>	1,72%
37	MULTIPROGET SRL	Vicenza	27	A-1	€ 83.772	<b>0,90%</b>	1,44%
38	OFEL ELETTRMECCANICA SRL	Vicenza	27	B-2	€ 16.530	<b>0,90%</b>	1,28%
39	MULTIMAC SRL	Padova	46	A-1	€ 9.837	<b>0,81%</b>	2,22%
40	READY SYSTEM SRL	Padova	32	B-1	€ 72.667	<b>0,80%</b>	1,25%
41	DE' LONGHI APPLIANCES SRL	Treviso	27	A-1	€ 4.230.600	<b>0,80%</b>	0,79%
42	TECNOMECC SRL	Vicenza	26	A-1	€ 58.006	<b>0,78%</b>	0,93%
43	APE & PARTNERS SPA	Treviso	14	A-1	€ 112.031	<b>0,77%</b>	1,38%
44	DBA PROGETTI SPA	Belluno	71	B-1	€ 73.292	<b>0,68%</b>	0,79%
45	BREVIGLIERI SPA	Verona	28	A-1	€ 64.433	<b>0,68%</b>	0,76%
46	CALZATURIFICIO FRAU SPA	Verona	15	B-1	€ 254.672	<b>0,67%</b>	0,75%
47	WILIER TRIESTINA SPA	Vicenza	30	B-1	€ 186.160	<b>0,65%</b>	0,94%
48	TECNO PACK SPA	Vicenza	28	B-1	€ 103.644	<b>0,62%</b>	0,85%
49	BIMECC ENGINEERING SRL	Padova	29	B-2	€ 104.443	<b>0,61%</b>	1,14%
50	INLAVORO SPA	Verona	78	B-1	€ 44.231	<b>0,59%</b>	1,02%

Fonte: elaborazione propria

Anche in questo caso, come in precedenza, si è voluto inserire nella tabella una colonna relativa all'incidenza media della ricerca e sviluppo sul totale delle attività, dal momento che come visto anche in precedenza sembra che le due variabili presentino una elevata correlazione tra di loro, stando a significare che al crescere di una aumenta allo stesso modo pure l'altra (per queste 50 imprese specifiche la correlazione è leggermente inferiore alla precedente, fermandosi a 0,69). È ulteriormente importante utile per capire la percentuale dell'attivo (totale delle risorse disponibili di un'azienda) che viene investito di media ogni anno per queste particolare attività di immobilizzazione immateriale (si ricorda come la voce dell'investimento in R&S faccia parte delle immobilizzazioni immateriali): i valori delle prime tre seguono similmente l'incidenza sul fatturato, mentre tra le 50 imprese quella che presenta il rapporto più elevato (9,24%) è la Energy4evolution che presenta il 24° valore di incidenza sul fatturato (1,38%).

Dopo aver però analizzato le due variabili separatamente, sorge spontanea una domanda: quante di queste 100 imprese complessivamente elencate nelle due distinte classifiche sono presenti in entrambe? Il risultato è, a parere di chi scrive, abbastanza sorprendente considerato dal momento che sono ben 33 le imprese che ritroviamo in entrambe (equivalente al 64% del totale di aziende presenti in ciascun ranking), mentre sono solo 34 in totale (17 e 17) quelle che appaiono o nell'una o nell'altra. Dal momento che le due classifiche hanno considerato le migliori imprese per investimenti medi in R&S e incidenza media sul fatturato partendo dalla totalità del campione di riferimento, si può affermare che queste 33 imprese identificate sono quelle che, tra le 579 complessivamente considerate, presentano i **maggiori investimenti medi in R&S tra il 2007 e il 2011 e, contestualmente, le più elevate incidenze percentuali rapportate al fatturato**, e che quindi sono quelle che si sono **maggiormente impegnate in attività di innovazione attraverso la R&S**. Qui di seguito si riporta una tabella (4.8) in cui sono riportate le 33 imprese qui identificate con i relativi dati riferiti a quanto mediamente investito, quanto tale investimento medio incide sul fatturato ed, in aggiunta, anche i relativi tassi di crescita dei ricavi su base annuale e quinquennale che verranno utilizzati in seguito per valutare le performance delle imprese del campione.

Tabella 4.8: Selezione imprese con i più elevati investimenti medi in R&S e incidenza media sul fatturato – base campione di riferimento

AZIENDE TRA LE TOP 50 CON ELEVATI INVESTIMENTI MEDI IN R&S ASSIEME A ELEVATA INCIDENZA MEDIA R&S/FATT							
Ragione Sociale	Codice ATECO 2007	Aggregato	Investimenti medi annui in R&S (2007-2011)	Incidenza R&S medio su Fatturato medio 2007-2011 (%)	Tasso crescita ricavi % 2010/2011	Tasso crescita ricavi % 2007/2011	Delta ROA % 2007/2011
APE & PARTNERS SPA	14	A-1	€ 112.031	0,77%	59,78%	240,34%	20,05%
ATHENA EVOLUTION SRL	29	A-1	€ 105.794	3,81%	208,05%	510,87%	11,67%
BIMECC ENGINEERING SPA	29	B-2	€ 104.443	0,61%	0,57%	5,49%	1,06%
CALZATURIFICIO FRAU SPA	15	B-1	€ 254.672	0,67%	5,54%	33,44%	1,59%
CAMINETTI MONTEGRAPPA SRL	23	A-1	€ 277.370	1,39%	17,08%	20,43%	6,78%
CARTIERE SACI SPA	17	B-1	€ 276.721	1,05%	18,83%	38,97%	3,78%
COMPLAST SRL	22	A-1	€ 212.407	1,67%	8,07%	10,37%	5,51%
DBA PROGETTI SPA	71	B-1	€ 73.292	0,68%	14,39%	33,26%	1,31%
DE'LONGHI APPLIANCES SRL	27	A-1	€ 4.230.600	0,80%	21,30%	140,01%	5,27%
EUROMETALNOVA SPA	27	A-1	€ 245.780	2,11%	69,79%	187,49%	12,33%
EUROSYSTEM SRL	63	A-2	€ 165.933	4,45%	4,85%	1,92%	5,37%
H-CARE SRL	62	A-2	€ 85.027	5,25%	-8,42%	-72,18%	16,96%
INGLASS SPA	25	B-1	€ 431.257	0,94%	17,84%	34,56%	3,38%
LUNDBECK PHARMACEUTICALS ITALY SPA	21	A-1	€ 710.737	2,88%	17,19%	12,79%	6,87%
MARIO LEVI ITALIA SRL	15	A-2	€ 80.655	1,24%	10,06%	3,91%	11,02%
MASCHIO GASPARDO SPA	28	A-1	€ 1.888.600	1,29%	40,59%	53,17%	4,22%
MONTE MIELA SRL	68	A-2	€ 619.606	1,38%	-6,29%	6,30%	21,29%
MULTIPROGET SRL	27	A-1	€ 83.772	0,90%	6,97%	37,06%	6,64%
NEST2 SPA	95	A-1	€ 404.789	2,94%	9,97%	9,82%	1,44%
NOVAMOBILI SPA	31	A-1	€ 1.359.674	5,20%	27,48%	124,22%	21,40%
PLASTIC SYSTEMS SPA	28	B-2	€ 667.033	3,17%	2,85%	4,79%	9,94%
READY SYSTEM SRL	32	B-1	€ 72.667	0,80%	-2,98%	32,00%	5,35%
RELAXSHOE SRL	46	C-1	€ 447.350	1,86%	1,59%	31,65%	0,11%
ROTO-CART S.P.A.	17	B-1	€ 369.287	1,05%	7,66%	27,62%	4,95%
SINTESI SRL	28	A-1	€ 370.551	4,06%	30,40%	15,58%	8,16%
SRL ENERGY4EVOLUTION	43	C-1	€ 68.996	1,38%	-46,70%	1001,22%	0,14%
SUPERMERCATO COLZI SRL	68	B-2	€ 70.487	1,00%	1,46%	-94,28%	7,28%
TECNO PACK SPA	28	B-1	€ 103.644	0,62%	3,58%	63,51%	4,54%
TMG IMPIANTI SPA	28	A-1	€ 437.285	2,72%	29,45%	47,72%	3,90%
TUBES RADIATORI SRL	25	B-2	€ 93.792	0,93%	15,02%	5,86%	3,17%
UTECO CONVERTING SPA	28	A-2	€ 838.660	1,38%	9,47%	6,99%	6,66%
WILIER TRIESTINA SPA	30	B-1	€ 186.160	0,65%	15,67%	63,55%	0,33%
ZHERMACK SPA	32	A-1	€ 791.200	1,53%	13,91%	49,49%	12,61%

Fonte: elaborazione propria

Ciò che si può dedurre, in prima istanza, da questa tabella di sintesi è che ancora una volta il settore maggiormente rappresentato con il 75% è sempre quello manifatturiero (24 su 33 vi appartengono), mentre sono 14 le imprese che adottano contemporaneamente la strategia di produttività che vede un aumento del ROS e del RA e contestualmente l'adozione di quella di crescita ( $VP > TI$ ): ciò sta dunque a significare che probabilmente le principali imprese che maggiormente innovano attraverso la ricerca e sviluppo sono soprattutto quelle del comparto metallurgico (identificate dal codice ATECO con le divisioni comprese tra il 10 e il 33) e che hanno optato quanto meno per una strategia della produttività basata sulla crescita contestuale della redditività delle vendite e della rotazione dell'attivo nel medio periodo (dal 2007 al 2011); ciò comunque deve tenere oltretutto conto del fatto che, alla volta di studiare il campione di riferimento nel suo complesso (si veda tabella 4.1 e 4.2) gli aggregati più numerosi erano per l'appunto quelli qui appena citati.

Nella lista riportata nella tabella 4.8 le imprese presentate sono state semplicemente descritte senza nessuna particolare classificazione, ma semplicemente in base all'ordine alfabetico: ciò che comunque sembra apparire, dopo una sommaria lettura dei dati presenti, è che non appare presente alcuna relazione diretta positiva tra gli indicatori delle dinamiche innovative e quelli di performance (cioè non sembra che al crescere dell'incidenza di investimento in R&S sul fatturato, il delta ROA o la variazione percentuale dei ricavi crescano nella stessa misura).

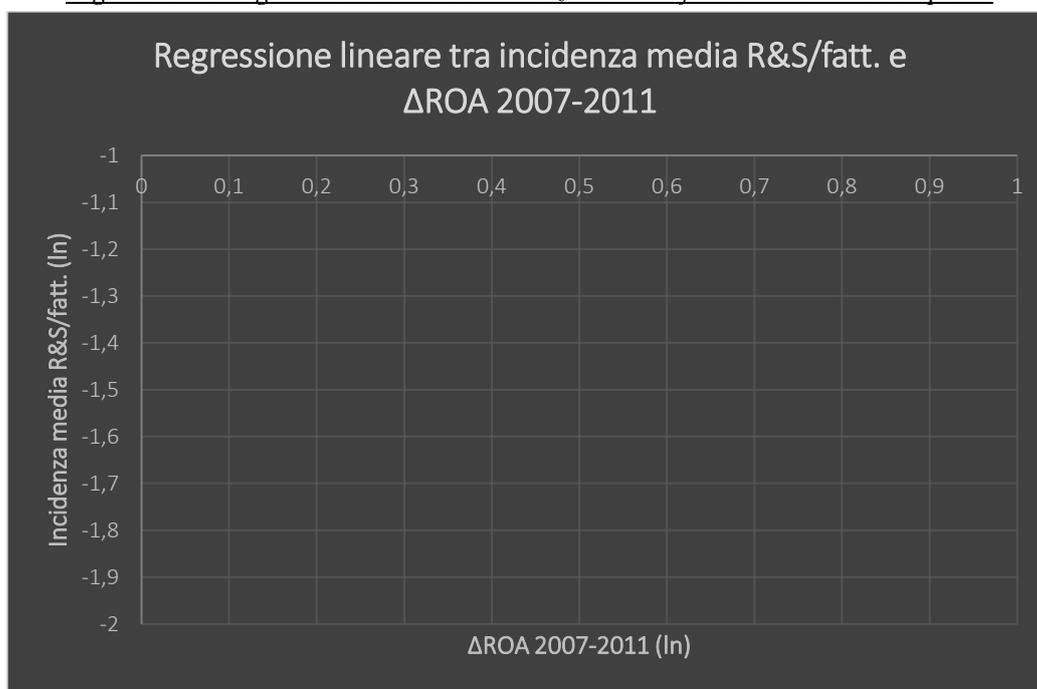
Per confermare quanto appena detto è però necessario fare ricorso a strumenti più analitici e in particolar modo è indispensabile ricorrere a due strumenti statistici, la correlazione e la regressione lineare:

- Correlazione: con il primo si vuole verificare il legame presente tra due variabili; tale indice assume valori compresi tra -1 (quando le variabili considerate sono inversamente correlate) e +1 (quando vi sia correlazione assoluta cioè quando alla variazione di una variabile corrisponde una variazione rigidamente dipendente dall'altra), mentre un indice di correlazione pari a zero indica un'assenza di correlazione.
- Regressione lineare: con il secondo si vuole invece identificare l'eventuale dipendenza di una variabile (dipendente) da un'altra variabile (indipendente).

Attraverso il *coefficiente di determinazione*  $R^2$  (il quadrato del coefficiente di correlazione visto in precedenza), si verifica l'effettiva proporzione di variabilità tra i valori osservati della variabile dipendente (y) spiegata dalla regressione lineare di y su x (variabile indipendente) ed è compreso tra lo 0 e l'1.

Attraverso questi due strumenti è stata riscontrata però una correlazione positiva tra il Delta ROA fatto registrare nel 2011 e nel 2007 e l'incidenza media degli investimenti in R&S sul Fatturato; più precisamente abbiamo ottenuto un coefficiente di correlazione pari allo 0,34 e questo sta quindi a significare che esiste una dipendenza positiva, seppur non fortissima<sup>159</sup>, tra la variazione dell'incidenza degli investimenti medi fatti in R&S su quanto fatturato e tra la Redditività dell'Attivo (risultato operativo su attivo), anche se questo può essere spiegato dal fatto che il risultato operativo viene calcolato partendo dal totale dei ricavi di un'impresa e di conseguenza già esiste una sorta di dipendenza implicita tra i due valori. Considerato che una correlazione positiva e significativa non implica un rapporto causale, per investigarla maggiormente si è reso dunque necessario prendere in esame il modello di regressione lineare e ne è risultato quanto segue nella figura 4.11.

*Figura 4.11: Regressione lineare incidenza % R&S/fatt. e  $\Delta$ ROA – 33 imprese*



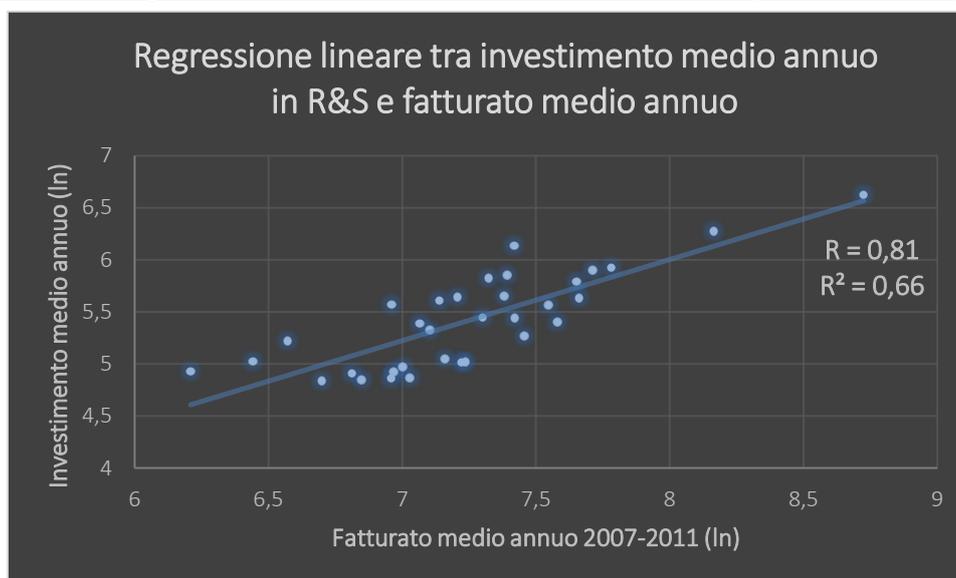
Fonte: elaborazione propria

<sup>159</sup> Appare opportuno qui dire che per il calcolo della correlazione e, successivamente, per il modello di regressione lineare, si è ricorso alla trasformazione logaritmica dei valori delle due variabili.

Da tale analisi della regressione lineare si evince che il coefficiente di determinazione  $R^2$  è pari allo 0,12, mentre la correlazione è diretta e dunque all'aumentare del ROA aumenta pure l'incidenza della R&S sul fatturato. Dal momento che quanto più il valore è vicino allo zero tanto meno la funzione spiega l'andamento del fenomeno, il coefficiente  $R^2$  qui appena identificato e pari a 0,1156 sta a significare che soltanto circa il 12% è spiegato dalla dipendenza della variabile dipendente  $y$  (l'incidenza media annua della R&S sul fatturato) dalla variabile indipendente  $x$  (la variazione del ROA dal 2007 al 2011), questo dunque è scarsamente significativo.

Per questo motivo è sembrato necessario andare ad analizzare un'altra dipendenza tra due variabili, apparse molto più correlate delle precedenti. Infatti si è individuata una forte correlazione tra gli *investimenti medi annui in R&S e il fatturato medio annuo* delle 33 imprese che hanno più di altre intrapreso attività di innovazione. In questo caso specifico si è registrata una correlazione positiva molto più accentuata della precedente dato che il coefficiente  $r$  individuato è pari a 0,81 ed, essendo molto prossimo a 1, significa che esiste una **forte dipendenza** tra le variabili oppure un'interdipendenza o concomitanza tra le variabili; per tale motivo si è deciso di investigare maggiormente attraverso lo studio del suo modello di regressione lineare (figura 4.12).

*Figura 4.12: Regressione lineare investimento medio annuo R&S e fatturato – 33 imprese*



Fonte: elaborazione propria

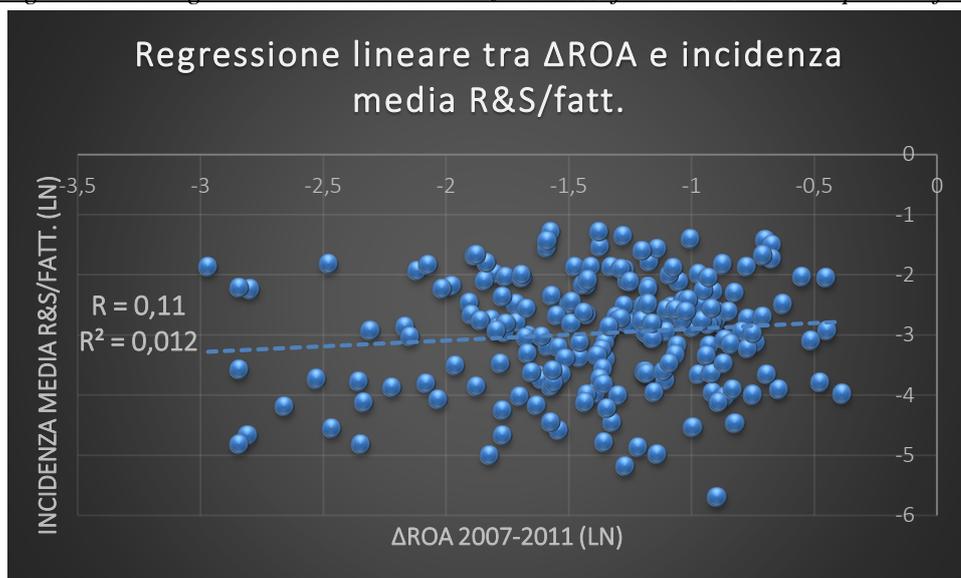
Tra il fatturato medio annuo e investimenti medi in R&S esiste quindi una forte dipendenza positiva (al crescere del fatturato aumenta anche l'investimento medio delle

imprese in attività finalizzate alla ricerca e sviluppo) e dal momento che il coefficiente di determinazione  $R^2$  tanto più è prossimo ad uno tanto più il modello lineare è aderente al fenomeno, significa che in questo caso specifico che questo fenomeno è spiegato per il 66% dei casi dalla dipendenza degli investimenti in R&S (la variabile dipendente) sul fatturato medio annuo (la variabile indipendente): detto in poche parole, il 66% circa dell'andamento medio degli investimenti in attività di ricerca e sviluppo portati avanti dalle imprese è spiegato dalla relazione esistente tra questa e quanto fatturato dalla stessa nel medesimo arco temporale, mentre il restante 34% non è da questo spiegato.

In conclusione, quello che si evince da queste due serie di regressioni lineari è per l'appunto una sostanziale differenza delle due relazioni qui appena analizzate: seppur entrambe positive (al crescere di  $x$ , aumenta anche  $y$ ), il grado di dipendenza dell'investimento in R&S con il fatturato medio è nettamente superiore rispetto all'incidenza media R&S/fatturato e  $\Delta ROA$  e dunque il primo è, a parere di chi scrive, è la migliore combinazione tra le variabili studiare che possa quindi meglio spiegare la relazione esistente tra l'innovazione e le performance aziendali.

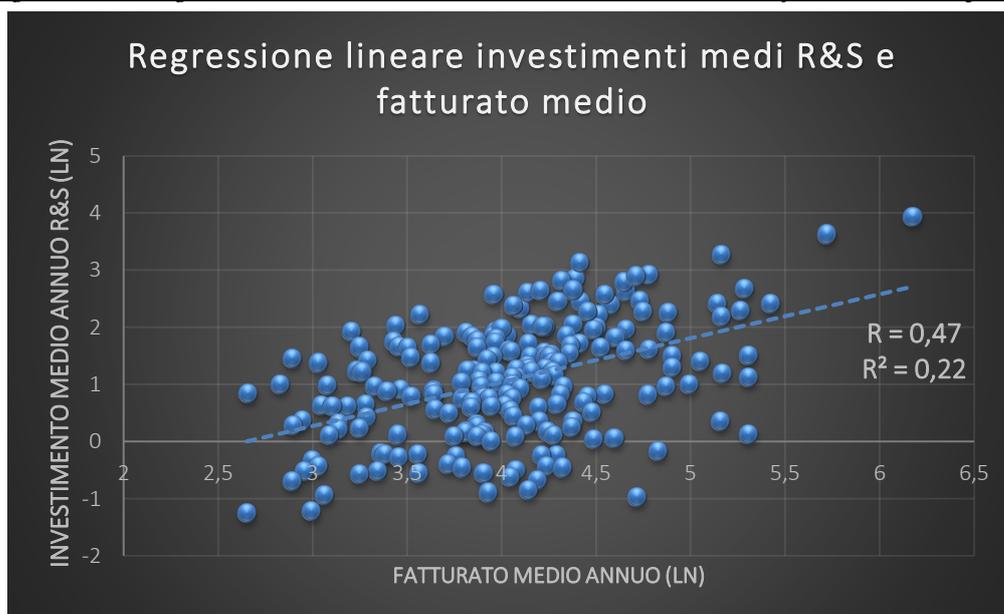
Quanto finora detto è però valido per le sole 33 imprese identificate per elevati investimenti medi in R&S e per l'altrettanto contemporanea elevata incidenza percentuale: questa affermazione può essere dunque esportata a tutto il campione di riferimento, nel quale ricordiamo sono presenti imprese venete che nel corso del periodo 2007-2011 abbiano iscritto a bilancio una quota di investimenti in R&S oltre ad avere un  $\Delta ROA$  positivo e comprese nel 4° quartile delle società con il ROA del 2011 più elevato? Per fare ciò è stata svolta la medesima analisi appena compiuta e i risultati finali, seppur con valori inferiori (questo è spiegato dal fatto che precedentemente si erano considerate le imprese più attive sotto questo punto di vista, mentre ora questo effetto viene distorto da quelle imprese che hanno avuto investimenti in R&S nulli o molto bassi), sono i medesimi di quelli appena portati alla luce. Nella figura 4.13 e 4.14 si riportano le due regressioni lineari riferite all'intero campione di riferimento.

*Figura 4.13: Regressione lineare incidenza % R&S/fatt. e  $\Delta$ ROA – campione riferimento*



Fonte: elaborazione propria

*Figura 4.14: Regressione lineare investimento medio annuo R&S e fatturato – campione rif.to*



Fonte: elaborazione propria

Nella figura 4.13 è stata riportata la regressione lineare calcolata sulla base dell'intero campione di riferimento prendendo come variabili la variazione del ROA dal 2007 al 2011 (variabile indipendente) e l'incidenza media annua degli investimenti in R&S sul fatturato medio annuo (variabile dipendente). Mentre all'interno delle imprese che più si sono adoperate in attività di innovazione si era in qualche modo evinto una correlazione

positiva abbastanza significativa tra le due variabili considerate ( $R$  pari a 0,34 e  $R^2$  pari a 0,1156), allargando il campione all'intero universo di riferimento di 579 imprese si evince come la correlazione tra le due diminuisca notevolmente, restando nonostante tutto leggermente positiva, dal momento che il suo indice di correlazione  $r$  è pari a 0,11 mentre il coefficiente di determinazione  $R^2$  molto prossimo allo zero (0,012) dimostra il fatto che non ci sia alcuna relazione lineare fra il ROA e il rapporto R&S/fatturato: questo non sta comunque a significare che non vi sia alcun tipo di relazione esistente tra le due variabili, ma che semplicemente non è lineare.

Un discorso diverso va fatto invece analizzando la figura 4.14 nella quale si porta in esame il grafico a dispersione derivante dai valori (trasformati in logaritmi naturali) delle variabili relative agli investimenti medi in R&S fatti nel corso del quinquennio analizzato (variabile dipendente) e il fatturato medio nello stesso periodo (variabile indipendente): anche in questo caso, confrontando quanto registrato con il campione di imprese più innovatrici a quello di riferimento, si denotano immediatamente delle differenze in negativo (l'indice  $R$  era pari a 0,81 e l' $R^2$  a 0,66); ciò nonostante dall'intero campione di riferimento di 579 imprese si invece una significativa correlazione positiva tra le due variabili ( $R$  pari 0,47), spiegata soprattutto dal fatto che il 22% circa del fenomeno degli investimenti medi annui in attività di ricerca e sviluppo fatti dalle imprese è spiegato dalla relazione esistente tra questa e quanto fatturato dalla stessa nel medesimo arco temporale, mentre il restante 78% non è da questo spiegato. Da ciò se ne deduce che come già più volte detto una correlazione positiva vuole dire che una all'aumento di variabile segue anche l'aumento dell'altra, ed in relazione a questo fenomeno possiamo affermare che **all'aumento medio del fatturato di un'impresa, nel 20% dei casi segue un considerevole aumento anche dell'attività di ricerca e sviluppo**: se nel corso di un periodo temporale specifico il fatturato medio aumenta, questo sta a significare che con ogni probabilità *si registrerà una conseguente crescita dei ricavi da un anno all'altro* che, come visto nei precedenti capitoli, è stata più volte utilizzata come indicatore fondamentale per la valutazione delle performance tra le imprese (si rimanda al capitolo tre). Dopo aver dunque studio le relazioni tra le variabili di innovazione e alcuni indicatori fondamentali di performance, si passerà a studiare il fenomeno delle performance economico-finanziarie dell'intero campione di riferimento.

#### 4.3.5 L'analisi delle dinamiche di performance del campione di imprese

Una domanda però sorge ora spontanea: queste imprese venete identificate sono quelle che a tutti gli effetti si sono dimostrate le più innovatrici e che hanno al contempo performato meglio di tutte le altre? Per rispondere a questo quesito ora si procederà ad analizzare il campione di riferimento di 579 imprese, questa volta però dal punto di vista delle performance aziendali, tenendo in considerazione i tassi di crescita a uno e cinque anni e dopo di che si andrà a studiarne di ciascuna i differenti aspetti riguardanti il proprio tentativo di innovarsi: il risultato sperato è quello di trovare una o più aziende uguali a quelle già individuate così da avvalorare ulteriormente la tesi qui esposta.

In prima istanza, a partire dal campione di riferimento di 579 imprese, si sono volute riportare a titolo esemplificativo, nella tabella 4.9, le migliori 50 società classificate in base al fatturato aggregato degli ultimi cinque anni (dal 2007 al 2011) per confermare ancora una volta quanto evinto durante l'analisi fatta nel capitolo 3 alla volta di studiare i ranking proposti da Fortune, dai quali è stato concluso che non esisteva una relazione diretta tra i fatturati espressi in termini assoluti e i relativi tassi di crescita di più anni. Un ulteriore scopo dell'introduzione di questa tabella è quello di riscontrare eventuali analogie tra le imprese che hanno fatto registrare i maggiori ricavi e quelle che è stato riscontrato essere le società che più di altre hanno impegnato importanti risorse nell'attività di R&S, corrispondenti ad altrettanto importanti quote di fatturato su queste specifiche attività. Le cinquanta società qui presenti sono tra le più conosciute aziende venete in tutta Italia (basti solo citare la San Benedetto SpA, la De'Longhi SpA e l'Ascopiave Spa) e hanno fatturato mediamente più di 1,7 miliardi di euro ciascuna nel corso degli ultimi 5 anni (la sola De'Longhi ne ha fatturati ben 7 miliardi e mezzo), poco più di 340 milioni all'anno. Quello che invece salta immediatamente agli occhi è, ancora una volta, la totale assenza di correlazione, oltre al caso esposto durante l'analisi dei ranking di Fortune, tra il fatturato in termini assoluti e la crescita dello stesso su base annuale e quinquennale, in quanto ai maggiori fatturati in termini assoluti non corrispondono le variazioni più elevate sia di breve che di medio-lungo periodo, anzi stupisce il fatto che la migliore azienda in assoluto in termini di ricavi, la De'Longhi SpA (1,5 miliardi di euro annui in media) abbia fatto registrare dei *tassi di crescita annuali* (-11,42% dal 2010 al 2011) e *quinquennali* addirittura *negativi* (-4,21% di

entrate totali tra il 2007 e il 2011); inoltre anche il resto delle imprese qui rappresentate presenta differenti discordanze tra i propri ricavi e i rispettivi tassi di crescita: ciò dunque sta a significare che aver fatto registrare i fatturati più grandi in termini assoluti non determina che si ha un modello di business altrettanto performante: al contrario, tra le cinquanta imprese ce sono diciannove (il 38%) che non ha adottato una strategia di crescita considerato che sono hanno visto crescere i ricavi al di sotto del tasso di inflazione medio ( $VP < TI$ ) e addirittura alcune hanno fatto registrare persino un calo delle entrate sia su base annuale che quinquennale.

Per quanto riguarda invece la distribuzione settoriale delle migliori imprese secondo il loro fatturato complessivo degli ultimi 5 anni, si evince quanto più volte detto durante lo studio di questo caso e cioè una concentrazione all'interno dell'area della manifattura (il 52% di queste ne fa parte), all'interno del quale è però presente una certa eterogeneità di imprese di diverse divisioni non emergendo in questo caso uno particolarmente trainante; per quanto riguarda le strategie messe in atto da questa categoria di società, contrariamente a quanto è stato appurato nelle precedenti analisi, tra le 50 imprese con maggiori fatturati totali nell'ultimo quinquennio è possibile trovare una equa distribuzione tra l'adozione di una strategia della produttività che ha visto crescere sia il ROS e il RA (46% delle 50 imprese l'ha adottata) e di una che prevedeva un aumento del ROS seguito però da un calo del turnover (il 44%), mentre che abbaino optato per adottare una riduzione della redditività delle vendita assieme a un aumento del turnover dell'attivo sono in netta minoranza, come visto per l'intero campione di riferimento, rappresentando solo il 10% del totale. Per quanto riguarda invece l'adozione o meno della strategia di crescita (che si ricorda essere identificata con la variazione percentuale del valore di produzione nei 5 anni maggiore del tasso di inflazione medio nazionale registrato nello stesso arco temporale) rappresentano la netta maggioranza (31 su 50) le imprese che hanno registrato una variazione più che proporzionale al tasso di inflazione. Infine non si riscontra una relazione nemmeno tra il fatturato, valutato in termini assoluti, e la variazione percentuale del ROA dal momento che quella tra le cinquanta che ha meglio performato secondo questo parametro è stata la A.O.G. Srl con un delta quinquennale superiore al 33%, mentre in termini di entrate totali è "solo" al 49° posto con circa 372.895.000 di euro totali nel corso del medesimo periodo.

Tabella 4.9: Le 50 imprese venete per fatturato aggregato (2007-2011) – campione di riferimento

TOP 50 IMPRESE VENETE PER FATTURATO AGGREGATO 2007-2011 - CAMPIONE DI RIFERIMENTO (576 UNITÀ)								
Pos.ne	Impresa	Settore - Ateco	Aggregato	Ricavi 2011 (migliaia €)	Ricavi totali 2007- 2011 (migliaia €)	% Tasso di crescita dei Ricavi 2010/2011	% Tasso di crescita dei Ricavi 2007/2011	ΔROA % (2007-2011)
1°	DE'LONGHI SPA	64	B-2	1.458.494	<b>7.533.257</b>	-11,42%	-4,21%	3,62%
2°	ASCOPIAVE SPA	43	C-1	1.104.898	<b>4.010.568</b>	28,72%	142,20%	2,28%
3°	ACQUA MINERALE SAN BENEDETTO SPA	11	C-1	732.486	<b>3.425.701</b>	8,11%	9,86%	0,12%
4°	DE'LONGHI APPLIANCES SRL	27	A-1	747.150	<b>2.654.141</b>	21,30%	140,01%	5,27%
5°	GOTTARDO SPA	47	B-1	407.320	<b>1.743.111</b>	10,02%	49,44%	2,92%
6°	SAVE SPA	52	B-1	347.238	<b>1.663.779</b>	2,87%	11,72%	3,10%
7°	BAXI SPA	27	B-2	274.010	<b>1.337.059</b>	2,55%	-4,39%	2,14%
8°	FRESENIUS KABI ITALIA SPA	21	A-1	267.740	<b>1.022.667</b>	10,51%	126,10%	5,38%
9°	MEDIA PROFILI SRL	31	B-1	261.145	<b>1.017.670</b>	10,43%	73,35%	4,56%
10°	SERENISSIMA RISTORAZIONE	56	A-1	241.008	<b>1.016.823</b>	11,33%	39,21%	0,16%
11°	MARCOLIN SPA	32	B-1	227.391	<b>1.015.015</b>	6,98%	23,06%	14,88%
12°	LOWARA SRL	25	A-2	211.524	<b>995.042</b>	6,77%	5,90%	6,31%
13°	F.I.S. SPA	21	A-1	261.116	<b>990.343</b>	29,34%	62,34%	10,30%
14°	RIELLO ELETTRONICA SPA	62	B-1	227.408	<b>967.077</b>	-2,17%	39,60%	1,25%
15°	SOLE SPA	22	B-2	193.304	<b>952.361</b>	11,72%	-20,81%	9,34%
16°	LIGABUE SPA	56	A-2	194.549	<b>936.017</b>	0,56%	2,01%	12,24%
17°	ARREDO PLAST SPA	70	B-1	228.433	<b>918.603</b>	13,82%	52,74%	1,71%
18°	BIFRANGI SPA	25	A-2	174.830	<b>742.651</b>	24,70%	7,86%	7,06%
19°	NIMS SPA	47	B-2	147.927	<b>741.308</b>	-0,74%	2,43%	10,02%
20°	STEVANATO GROUP SPA	68	B-1	177.617	<b>733.899</b>	12,76%	51,47%	3,53%
21°	MASCHIO GASPARD SPA	28	A-1	196.765	<b>731.366</b>	40,59%	53,17%	4,21%
22°	FINCOMP SPA	70	A-1	164.573	<b>725.014</b>	9,85%	14,20%	10,06%
23°	SINV SPA	14	C-2	102.305	<b>720.635</b>	-15,24%	-42,20%	2,73%
24°	BOTTEGA VENETA SRL	15	A-1	211.902	<b>708.314</b>	57,69%	59,25%	9,26%

25°	PIETRO FIORENTINI SPA	28	A-1	141.116	<b>698.206</b>	5,62%	32,71%	1,33%
26°	INDEX SPA	23	B-1	121.540	<b>576.081</b>	4,14%	13,20%	0,66%
27°	PENTAFIN SPA	70	A-1	144.130	<b>573.017</b>	21,42%	38,59%	1,11%
28°	DIESEL PROPS SRL	46	B-2	110.729	<b>539.889</b>	2,27%	-10,23%	16,23%
29°	NUOVA OMPI SRL	23	B-1	120.201	<b>520.967</b>	9,01%	41,09%	9,37%
30°	GRISPORT SPA	15	B-1	130.666	<b>518.185</b>	14,31%	53,12%	15,92%
31°	EISMANN SRL	47	A-1	112.211	<b>503.292</b>	2,69%	24,19%	3,11%
32°	FISCHER ITALIA SRL	25	B-2	103.775	<b>501.602</b>	-4,01%	5,36%	1,30%
33°	FAEDA SPA	15	A-2	113.908	<b>495.494</b>	15,38%	5,89%	4,36%
34°	CYTEC ITALY SRL	20	C-2	106.272	<b>485.512</b>	6,02%	-1,81%	1,40%
35°	DISMA HOLDING SRL	70	A-1	118.574	<b>482.692</b>	21,08%	24,01%	2,57%
36°	TRENTIN SPA	46	B-1	142.394	<b>478.558</b>	32,74%	112,17%	5,44%
37°	MC SPA	68	B-2	90.620	<b>453.864</b>	-0,11%	-22,22%	11,48%
38°	VELUX ITALIA SPA	46	A-2	80.345	<b>426.797</b>	-1,05%	-14,31%	12,95%
39°	CORMAS SPA	46	B-1	83.533	<b>420.543</b>	-15,06%	19,23%	4,82%
40°	OCSA OFFICINE DI CROCETTA	24	A-2	88.192	<b>418.341</b>	7,97%	-3,72%	1,79%
41°	CONERGY ITALIA SPA	43	A-1	128.173	<b>416.033</b>	-18,14%	675,29%	15,63%
42°	ASKOLL TRE SPA	28	B-2	81.546	<b>413.388</b>	7,54%	-11,02%	0,58%
43°	INTERPOLIMERI SPA	46	A-1	105.288	<b>412.880</b>	5,72%	57,10%	5,27%
44°	M.E.B. SRL	47	A-2	87.023	<b>402.420</b>	2,07%	6,33%	2,01%
45°	ABM ITALIA SPA	22	A-1	101.641	<b>401.554</b>	6,13%	94,51%	6,68%
46°	CONCERIA CRISTINA SPA	15	A-1	107.669	<b>383.760</b>	71,20%	16,91%	12,25%
47°	PENGO SPA	46	A-2	75.614	<b>379.669</b>	-3,04%	1,35%	3,33%
48°	COMAS SPA	28	B-2	85.000	<b>374.251</b>	28,03%	5,69%	22,78%
49°	A.O.G. SRL	92	B-1	88.542	<b>372.895</b>	3,42%	33,53%	33,57%
50°	SICON SRL	26	C-1	87.817	<b>362.805</b>	-8,15%	50,13%	0,30%
<b>MEDIA (50 imprese)</b>				<b>226.353</b>	<b>986.302</b>	<b>10,16%</b>	<b>42,83%</b>	<b>6,57%</b>

Fonte: elaborazione propria

Constata dunque la **non correlazione tra fatturato e crescita dei ricavi**, e tra il **fatturato complessivo e variazione totale del ROA**, si è resa necessaria l'introduzione di un'ulteriore analisi al fine di poter isolare le imprese che effettivamente si sono dimostrate performanti nel corso degli ultimi cinque anni. Per fare ciò si è dunque deciso di prendere in esame i tre indicatori di performance già presenti nella precedente tabella 4.9, e cioè:

- Variazione quinquennale della Redditività dell'Attivo: attraverso il  $\Delta$ ROA fatto registrare tra il 2007 e il 2011, si vuole investigare il rendimento di tutte le risorse impiegate nell'attività dell'impresa nel corso del medesimo periodo ed indica l'efficienza nel governo del capitale investito, indipendentemente dalle modalità di finanziamento, risultando essere un indicatore della economicità della gestione caratteristica dell'impresa;
- Tasso di Crescita % dei Ricavi a un anno: il periodo temporale che ci interesserà studiare sarà il più recente a nostra disposizione, e cioè la variazione in termini di vendite intercorsa tra il 2010 e il 2011, grazie alla quale si vuole verificare la **performance di breve periodo**;
- Tasso di Crescita % dei Ricavi a cinque anni: il periodo temporale che ci interesserà studiare con questo indicatore sarà quello dell'intero arco temporale oggetto d'analisi, e cioè la variazione in termini di vendite intercorsa tra il 2010 e il 2011, grazie alla quale si vuole verificare la **performance di medio-lungo periodo**.

Le imprese che fanno registrare elevati rendimenti a breve termine, fanno registrare lo stesso tipo di performance anche allargando l'orizzonte temporale considerando più anni, prendendo cioè a riferimento il medio-lungo termine? A questa domanda si è cercato di dare una risposta attraverso l'esemplificazione di una tabella (4.10) nella quale sono state descritte due distinte classifiche, quella a sinistra elenca le prime venti imprese (dell'intero campione di riferimento) secondo il tasso di crescita dei ricavi annuale (2010-2011), mentre quella a sinistra riporta la classificazione del medesimo numero di imprese secondo però la variazione percentuale quinquennale dei ricavi: i risultati ottenuti fanno rispondere al quesito in maniera *assolutamente negativa*.

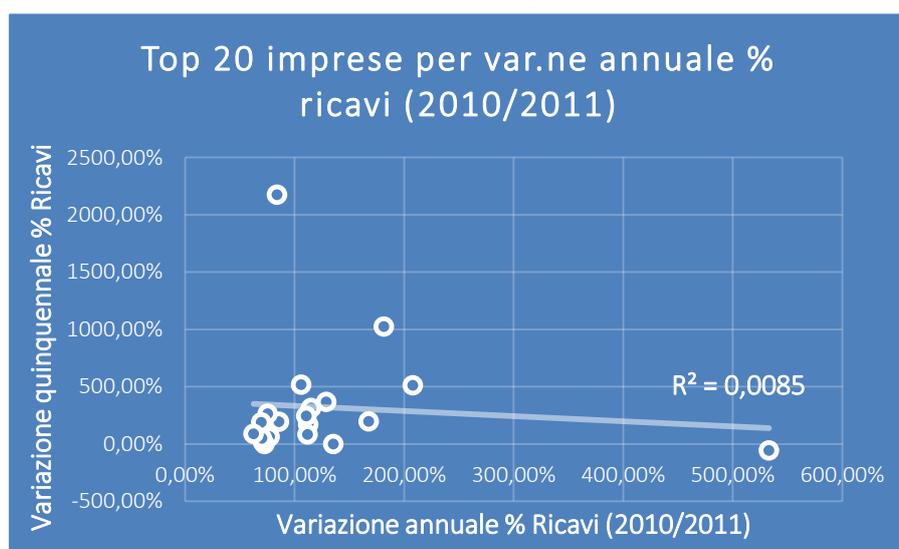
Tabella 4.10: Le 20 migliori imprese per variazione % dei ricavi a 1 e 5 anni – campione di riferimento 576 imprese

CLASSIFICA SULLA VARIAZIONE ANNUALE % RICAVI				CLASSIFICA SULLA VARIAZIONE QUINQUENNALE % RICAVI			
Pos.ne	Impresa	Var.ne % Ricavi 2010/2011	Var.ne % Ricavi 2007/2011	Pos.ne	Impresa	Var.ne % Ricavi 2010/2011	Var.ne % Ricavi 2007/2011
1°	EUROSVILUPPI SRL	533,24%	-58,61%	1°	MASPICA SPA	13,85%	3.286,81%
2°	ATHENA EVOLUTION SRL	208,05%	510,87%	2°	SCENERG INDUSTRY SPA	-39,12%	2.982,64%
3°	METAU TRADE SRL	181,65%	1.024,00%	3°	STUDIO BONDI' SRL	-8,47%	2.481,71%
4°	ZILIO INDUSTRIES SRL	167,86%	196,34%	4°	GRUPPO ZILIO SPA	84,07%	2.172,05%
5°	VACCARI SPA	135,52%	-0,59%	5°	PLAN-ECO SRL	-15,29%	2.091,45%
6°	MANUFACTURE DE SOULIERS LOUIS VUITTON SRL	129,09%	364,30%	6°	DONAUER SOLAR SYSTEMS ITALIA SRL	-53,72%	1.555,09%
7°	GLOBAL ENGINEERING NETWORK SRL	115,19%	313,37%	7°	VOLPATO FLLI SRL	11,38%	1.158,50%
8°	ABBA SRL	112,56%	168,10%	8°	METAU TRADE SRL	181,65%	1.024,00%
9°	PAL SRL	112,13%	81,54%	9°	ENERGY4EVOLUTION	-46,70%	1.001,22%
10°	INTERPORTO DI VENEZIA SPA	110,98%	243,96%	10°	LIVING IN LEATHER SRL	19,45%	960,30%
11°	GIANLUCA MECH SPA	106,22%	516,33%	11°	FIERA DI VICENZA SPA	10,52%	784,79%
12°	SOLINFO SRL	85,81%	194,22%	12°	ANESE SRL	-10,00%	744,10%
13°	GRUPPO ZILIO SPA	84,07%	2.172,05%	13°	CONERGY ITALIA SPA	-18,14%	675,29%
14°	MAC SRL	77,41%	62,34%	14°	ESPE SRL	-40,91%	578,13%
15°	MOLINO ROSSETTO SPA	75,75%	263,37%	15°	STATUS SRL	14,70%	527,07%
16°	CCVI SPA	72,69%	-2,78%	16°	GIANLUCA MECH SPA	106,22%	516,33%
17°	CONCERIA CRISTINA SPA	71,20%	16,91%	17°	ATHENA EVOLUTION SRL	208,05%	510,87%
18°	IDM SRL	70,25%	48,33%	18°	MANUFACTURE DE SOULIERS LOUIS VUITTON SRL	129,09%	364,30%
19°	EUROMETALNOVA SPA	69,79%	187,49%	19°	ALERE SRL	20,79%	315,75%
20°	TRANSPACK GROUP SERVICE SPA	62,62%	86,94%	20°	GLOBAL ENGINEERING NETWORK SRL	115,19%	313,37%

Fonte: elaborazione propria

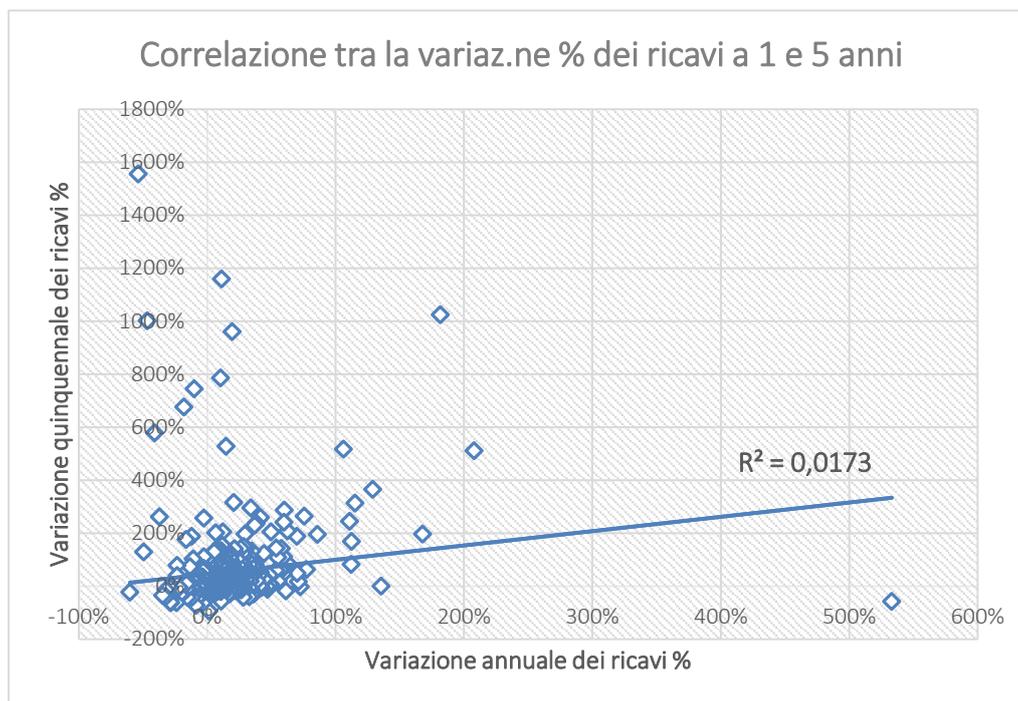
Dal momento che questo studio si è preposto di identificare imprese performanti sia in un orizzonte temporale di breve (1 anno) che di medio periodo (5 anni) nella tabella 4.9, come già anticipato, si sono riportate le 20 migliori imprese per ciascuno dei due tassi di crescita dei ricavi, considerato l'intero campione di riferimento; quello che si evince è che **le imprese con i più elevati tassi di crescita ad un anno non sono altrettanto performanti nel medio termine**: basti vedere la prima classificata per variazione percentuale annuale dei ricavi, la Eurosviluppi Srl (+533,24%) ha fatto addirittura registrare una performance complessiva negativa nel corso degli ultimi 5 anni (-58,61%). Lo stesso dicasi se si prende in esame il ranking basato sui rendimenti quinquennali: in questo caso tra le venti imprese con i più alti rendimenti dei ricavi dal 2007 al 2011, quasi il 50% di loro ha fatto registrare performance di breve termine decrescenti. Per avvalorare ulteriormente questa tesi è stata studiata anche la correlazione delle stesse dal punto di vista statistico studiando sia le imprese presentate nella precedente tabella sia la totalità del campione di riferimento e ciò che ne è emerso è una **effettiva non correlazione lineare tra le due variazioni percentuali**: questo sta a significare che sono l'una indipendente dall'altra. Tale affermazione è possibile dedurla anche logicamente parlando in quanto la variazione che intercorre in un anno e quella in cinque dipendono da una serie di variabili totalmente estranee all'azienda stessa (ad esempio la situazione economico-politica del contesto in cui è immersa l'impresa stessa).

*Figura 4.15: Correlazione var.ne % annua e quinquennale – base top 20 var.ne % annua*



Fonte: elaborazione propria

*Figura 4.16: Correlazione tra la variazione dei ricavi – campione di riferimento*



Fonte: elaborazione propria

Nelle figure 4.15 e 4.16 sono state presentate le correlazione e i relativi grafici di dispersione, prima della relazione presente tra le variazioni % dei ricavi ad uno e cinque anni delle prime venti imprese, del campione totale, ordinate secondo i più elevati tassi di crescita annuali e successivamente la relazione tra le medesime variazioni considerato l'intero campione. Dal momento che “la correlazione (R) è un indice che misura l’associazione fra due variabili e, più in particolare, misura il grado in cui due variabili si muovono assieme” (Rossi G.)<sup>160</sup>, e visto che entrambi i valori sono prossimi allo zero, si può concludere che non esiste una vera e propria correlazione tra le due variabile, e tanto meno esiste una relazione di tipo diretta, visto che il coefficiente di determinazione  $R^2$  è anch’esso prossimo allo zero: per queste ragioni, appare dunque più sensato analizzare le variabili separatamente, attraverso la creazione di due distinte classifiche, così come fatto nelle seguenti due tabelle (4.11 e 4.12).

<sup>160</sup> Rossi G., “La correlazione”, Elementi di ragionamento statistico..., [www.germanorossi.it](http://www.germanorossi.it)

Tabella 4.11: Le migliori 50 imprese per tasso di crescita dei ricavi a un anno – campione di riferimento 579 unità

TOP 50 IMPRESE - TASSO DI CRESCITA RICAVI A UN ANNO (2010/2011)							
Pos.ne	Impresa	Settore	Aggregato campione	Ricavi 2011 (migliaia €)	% Tasso di Crescita dei Ricavi 2010/2011	% Tasso di Crescita dei Ricavi 2007/2011	Variazione % ROA 2007/2011
1°	EUROSVILUPPI SRL	68	B-2	937,01	<b>533,24%</b>	<b>-58,61%</b>	9,21%
2°	ATHENA EVOLUTION SRL	29	A-1	7.611,25	<b>208,05%</b>	510,87%	11,67%
3°	METAU TRADE SRL	46	A-1	2.281,73	<b>181,65%</b>	1024,00%	12,75%
4°	ZILIO INDUSTRIES SRL	28	A-1	21.042,57	<b>167,86%</b>	196,34%	12,09%
5°	VACCARI SPA	28	B-2	8.205,17	<b>135,52%</b>	<b>-0,59%</b>	7,67%
6°	MANUFACTURE DE SOULIERS LOUIS VUITTON SRL	15	C-1	132.423,81	<b>129,09%</b>	364,30%	1,14%
7°	GLOBAL ENGINEERING NETWORK SRL	62	B-1	914,70	<b>115,19%</b>	313,37%	5,18%
8°	ABBA SRL	25	A-1	16.713,14	<b>112,56%</b>	168,10%	11,84%
9°	PAL SRL	28	C-1	54.703,31	<b>112,13%</b>	81,54%	0,69%
10°	INTERPORTO DI VENEZIA SPA	70	A-1	13.753,53	<b>110,98%</b>	243,96%	9,42%
11°	GIANLUCA MECH SPA	10	A-1	28.466,98	<b>106,22%</b>	516,33%	29,80%
12°	SOLINFO SRL	62	A-1	3.789,86	<b>85,81%</b>	194,22%	7,92%
13°	GRUPPO ZILIO SPA	43	A-1	35.467,82	<b>84,07%</b>	2172,05%	6,48%
14°	MAC SRL	46	B-1	2.441,73	<b>77,41%</b>	62,34%	6,89%
15°	MOLINO ROSSETTO SPA	10	A-1	43.511,97	<b>75,75%</b>	263,37%	10,03%
16°	CCVI SPA	63	A-2	14.477,00	<b>72,69%</b>	<b>-2,78%</b>	4,39%
17°	CONCERIA CRISTINA SPA	15	A-1	107.668,74	<b>71,20%</b>	16,91%	12,25%
18°	IDM SRL	27	A-1	5.591,78	<b>70,25%</b>	48,33%	11,22%
19°	EUROMETALNOVA SPA	27	A-1	21.658,37	<b>69,79%</b>	187,49%	12,33%
20°	TRANSPACK GROUP SERVICE SPA	68	C-1	6.114,27	<b>62,62%</b>	86,94%	3,25%
21°	AGRIMEC SRL	28	A-1	4.497,01	<b>62,52%</b>	207,55%	29,71%
22°	BIKO MECCANICA SRL	28	B-2	7.104,17	<b>61,27%</b>	<b>-18,93%</b>	5,21%
23°	PALLADIO CORPORATE FINANCE	64	C-1	2.476,24	<b>60,29%</b>	59,41%	2,34%
24°	EDILMILESI SRL	41	C-1	1.816,06	<b>60,01%</b>	286,62%	0,84%

Capitolo 4 - Il connubio tra innovazione e performance: il caso delle imprese venete

25°	APE & PARTNERS SPA	14	A-1	28.100,66	<b>59,78%</b>	240,34%	20,05%
26°	BALLIN PROJECT SRL	46	B-1	4.426,14	<b>59,56%</b>	110,53%	21,35%
27°	RENATO MENEGATTI SRL	25	B-1	12.019,00	<b>59,50%</b>	45,97%	12,28%
28°	EDIGAS DUE SPA	35	A-1	42.734,74	<b>57,78%</b>	141,92%	11,93%
29°	BOTTEGA VENETA SRL	15	A-1	211.902,01	<b>57,69%</b>	59,25%	9,26%
30°	SKYMAX SPA	38	C-1	21.838,89	<b>56,99%</b>	60,61%	4,43%
31°	ZOLLET INGEGNERIA SRL	71	B-1	2.827,30	<b>55,28%</b>	18,97%	0,44%
32°	CALZATURIFICIO BALLIN SRL	15	A-1	53.591,20	<b>55,23%</b>	107,57%	13,78%
33°	W.T.M. SRL	28	A-1	4.532,87	<b>53,96%</b>	143,02%	21,49%
34°	HITECHLED SRL	27	A-1	3.034,61	<b>53,54%</b>	59,04%	2,19%
35°	TXT SPA	46	B-1	55.070,89	<b>49,84%</b>	203,91%	1,70%
36°	NOVATEC SRL	25	A-2	5.851,77	<b>49,67%</b>	3,99%	13,78%
37°	MACCHINE UTENSILI SPECIALI SPA	28	B-2	20.434,48	<b>48,94%</b>	6,93%	6,74%
38°	COMAS SPA	28	A-1	42.337,33	<b>48,56%</b>	40,80%	11,80%
39°	COVIS SRL	25	B-2	9.210,37	<b>47,15%</b>	<b>-11,87%</b>	0,93%
40°	IMPRESA GARBUIO SRL	41	A-2	9.095,53	<b>46,49%</b>	<b>-1,72%</b>	4,44%
41°	EMMETRE SRL	25	B-1	922,51	<b>45,64%</b>	25,15%	2,57%
42°	EUREKA SRL	28	A-1	11.082,55	<b>44,46%</b>	25,77%	11,83%
43°	MAGLIFICIO ERIKA SRL	14	A-1	17.662,24	<b>44,29%</b>	122,44%	3,33%
44°	DESTRO PAOLO SPA	25	B-2	17.823,29	<b>42,27%</b>	<b>-6,27%</b>	1,99%
45°	M & G SRL	15	A-1	20.123,79	<b>41,70%</b>	51,54%	4,16%
46°	TERRE DI VERONA AGRICOLA SRL	11	A-1	19.317,90	<b>41,47%</b>	258,64%	7,70%
47°	LOMER SRL	15	C-2	2.341,49	<b>40,82%</b>	0,73%	0,06%
48°	MASCHIO GASPARD SPA	28	A-1	196.765,00	<b>40,59%</b>	53,17%	4,21%
49°	BRIGATO SRL	32	A-1	8.687,35	<b>40,45%</b>	40,94%	7,21%
50°	SEMPERFLEX ROITER SRL	22	C-1	9.219,12	<b>38,79%</b>	19,87%	1,42%

Fonte: elaborazione propria

Tabella 4.12: Le migliori 50 imprese per tasso di crescita dei ricavi a cinque anni – campione di riferimento 579 unità

TOP 50 IMPRESE - TASSO DI CRESCITA RICAVI A CINQUE ANNI (2007/2011)							
Pos.ne	Impresa	Settore	Aggregato campione	Ricavi 2011 (migliaia €)	% Tasso di Crescita dei Ricavi 2010/2011	% Tasso di Crescita dei Ricavi 2007/2011	Variazione % ROA 2007/2011
1°	MASPICA SPA	15	C-1	19.092,97	13,85%	<b>3.286,81%</b>	3,21%
2°	SCENERG INDUSTRY SPA	43	A-1	21.255,24	-39,12%	<b>2.982,64%</b>	18,40%
3°	STUDIO BONDI' SRL	82	C-1	857,13	-8,47%	<b>2.481,71%</b>	20,28%
4°	GRUPPO ZILIO SPA	43	A-1	35.467,82	84,07%	<b>2.172,05%</b>	6,48%
5°	PLAN-ECO SRL	73	A-1	5.103,41	-15,29%	<b>2.091,45%</b>	49,80%
6°	DONAUER SOLAR SYSTEMS ITALIA SRL	46	A-1	30.648,68	-53,72%	<b>1.555,09%</b>	13,01%
7°	VOLPATO FLLI SRL	43	A-1	54.228,87	11,38%	<b>1.158,50%</b>	35,74%
8°	METAU TRADE SRL	46	A-1	2.281,73	181,65%	<b>1.024,00%</b>	12,75%
9°	SRL ENERGY4EVOLUTION	43	C-1	7.225,53	-46,70%	<b>1.001,22%</b>	0,14%
10°	LIVING IN LEATHER SRL	46	C-1	2.193,11	19,45%	<b>960,30%</b>	4,90%
11°	FIERA DI VICENZA SPA	82	C-1	29.896,53	10,52%	<b>784,79%</b>	6,30%
12°	ANESE SRL	42	C-1	22.243,48	-10,00%	<b>744,10%</b>	6,08%
13°	CONERGY ITALIA SPA	43	A-1	128.173,01	-18,14%	<b>675,29%</b>	15,63%
14°	ESPE SRL	43	B-1	83.088,26	-40,91%	<b>578,13%</b>	12,75%
15°	STATUS SRL	46	A-1	6.156,32	14,70%	<b>527,07%</b>	7,75%
16°	GIANLUCA MECH SPA	10	A-1	28.466,98	106,22%	<b>516,33%</b>	29,79%
17°	ATHENA EVOLUTION SRL	29	A-1	7.611,25	208,05%	<b>510,87%</b>	11,67%
18°	MANUFACTURE DE SOULIERS LOUIS VUITTON SRL	15	C-1	132.423,81	129,09%	<b>364,30%</b>	1,14%
19°	ALERE SRL	46	B-1	17.744,25	20,79%	<b>315,75%</b>	5,73%
20°	GLOBAL ENGINEERING NETWORK SRL	62	B-1	914,70	115,19%	<b>313,37%</b>	5,18%
21°	TI-BEL SPA	13	A-1	14.980,75	34,03%	<b>294,47%</b>	45,11%
22°	EDILMILESI SRL	41	C-1	1.816,06	60,01%	<b>286,62%</b>	0,83%
23°	MOLINO ROSSETTO SPA	10	A-1	43.511,97	75,75%	<b>263,37%</b>	10,03%
24°	ECA TECHNOLOGY SPA	43	A-1	27.336,56	-37,18%	<b>261,20%</b>	9,12%

25°	TERRE DI VERONA AGRICOLA SRL	11	A-1	19.317,90	41,47%	<b>258,64%</b>	7,70%
26°	M.G.S. TECNOIMPIANTI SRL	43	C-1	8.768,11	-2,49%	<b>255,72%</b>	1,05%
27°	INTERPORTO DI VENEZIA SPA	70	A-1	13.753,53	110,98%	<b>243,96%</b>	9,41%
28°	APE & PARTNERS SPA	14	A-1	28.100,66	59,78%	<b>240,34%</b>	20,05%
29°	H-ART SRL	74	B-1	10.642,84	38,34%	<b>237,58%</b>	1,88%
30°	CALZATURIFICIO EFFE TRE SRL	15	A-1	12.209,63	37,18%	<b>229,18%</b>	18,78%
31°	AGRIMEC SRL	28	A-1	4.497,01	62,52%	<b>207,55%</b>	29,71%
32°	LABOMAR SRL	10	B-1	17.055,73	12,39%	<b>204,04%</b>	1,10%
33°	TXT SPA	46	B-1	55.070,89	49,84%	<b>203,91%</b>	1,70%
34°	PERIN SPA	15	A-1	17.510,25	6,71%	<b>200,85%</b>	30,73%
35°	ZILIO INDUSTRIES SRL	28	A-1	21.042,57	167,86%	<b>196,34%</b>	12,09%
36°	VECO SPA	25	A-1	24.922,78	29,66%	<b>196,22%</b>	9,70%
37°	SOLINFO SRL	62	A-1	3.789,86	85,81%	<b>194,22%</b>	7,92%
38°	PROFITALIA SRL	46	A-1	27.618,87	-12,00%	<b>187,74%</b>	31,78%
39°	EUROMETALNOVA SPA	27	A-1	21.658,37	69,79%	<b>187,49%</b>	12,33%
40°	EUROGROUP SPA	43	A-1	67.697,85	-16,22%	<b>176,13%</b>	23,84%
41°	ABBA SRL	25	A-1	16.713,14	112,56%	<b>168,10%</b>	11,84%
42°	GLOBALCAR SERVICE SPA	45	C-1	15.802,14	11,71%	<b>154,21%</b>	1,51%
43°	CDZ COMPOSITI SRL	22	A-1	4.149,81	28,55%	<b>149,62%</b>	11,60%
44°	W.T.M. SRL	28	A-1	4.532,87	53,96%	<b>143,02%</b>	21,49%
45°	ZUCCHETTI SOFTWARE GIURIDICO SRL	62	A-1	2.108,86	30,54%	<b>142,43%</b>	41,15%
46°	LABORATORIO DELLA FARMACIA SRL	10	A-1	2.461,27	26,28%	<b>142,39%</b>	11,25%
47°	ASCOPIAVE SPA	43	C-1	1.104.898,00	28,72%	<b>142,20%</b>	2,28%
48°	EDIGAS DUE SPA	35	A-1	42.734,74	57,78%	<b>141,92%</b>	11,92%
49°	DE'LONGHI APPLIANCES SRL	27	A-1	747.150,00	21,30%	<b>140,01%</b>	5,27%
50°	SANDRI SPA	10	A-1	9.382,24	10,98%	<b>133,28%</b>	14,96%

Fonte: elaborazione propria

Dopo aver preso in esame la figura 4.16 relativa alla correlazione esistente tra la variazione percentuale a uno e cinque anni, già appariva ai più abbastanza chiaro la relazione di dipendenza tra loro esistente (praticamente nulla), ora attraverso queste due tabelle si vuole identificare quelle imprese che maggiormente hanno performato, in termini di miglioramento dei ricavi totali, considerando l'arco temporale di 1 e 5 anni con il fine ultimo di portare alla luce eventuali imprese che siano state, allo stesso tempo, performanti nel breve e nel medio periodo e che abbiano adottato una strategia efficace che abbia poi loro permesso di performare al meglio sia negli ultimi 12 mesi che nei cinque anni complessivamente considerati, così da reagire nel migliore dei modi alla grave crisi economica attuale.

Nella tabella 4.11 si sono dunque elencate le 50 migliori imprese in base alla variazione annua dei ricavi dal 2010 al 2011; ancora una volta, anche se ciò non dovrebbe sorprendere più di tanto ormai, la maggioranza di società qui presentate rientra all'interno del settore della manifattura (il 66% del campione qui presentato): quello che invece risulta essere una novità assoluta è il fatto che la maggioranza assoluta di queste cinquanta imprese rientra nell'aggregato **A-1**, identificato come quello in cui la strategia della produttività adottata vede un delta positivo sia per quanto riguarda il ROS e il RA a cinque anni e una contemporanea adozione della strategia della crescita; tuttavia già adesso si denota che tra le 50 imprese che più hanno visto crescere i propri ricavi nell'ultimo anno, solo il 20% ha registrato nei cinque anni una strategia di crescita "negativa" (significa solo che hanno visto crescere le proprie entrate meno dell'aumento del tasso di inflazione italiano e non per forza una contrazione tale da registrare una decrescita).

Nella tabella 4.12 invece si sono elencate le migliori 50 imprese in base alla variazione percentuale dei ricavi fatta registrare dal 2007 al 2011. Quello che salta immediatamente all'attenzione è l'assenza di imprese che non abbiano adottato la strategia di crescita  $VP > TI$ ; questa conclusione non deve sorprenderci in quanto il fatto di adottare o meno la strategia di crescita da parte di un'impresa è stato valutato sulla base del tasso di inflazione medio fatto registrare in Italia dal 2007 al 2011 e pari al 8,75%: per ovvie ragioni le 50 imprese qui presenti, ordinate secondo i più elevati tassi di crescita dei ricavi quinquennali, dovevano aver fatto registrare valori nettamente al di

sopra del tasso di inflazione (la prima infatti ha visto crescere i propri ricavi del 3.286,81% mentre la cinquantesima del 133%).

Ulteriore constatazione che si evince dall'osservazione delle due tabelle è che in alcuni casi, che non rappresentano di per certo la maggioranza ma al contrario una piccola minoranza, le imprese che si sono contraddistinte per elevate margini di crescita dei ricavi a uno anno hanno fatto registrare una performance negativa nei cinque anni, tanto da far segnare una variazione negativa (7 su 50, pari al 14%), mentre sono leggermente di più quelle che nonostante un trend negativo dal 2010 al 2011 hanno complessivamente fatto registrare incrementi nelle vendite nei 5 anni talmente elevati da essere presenti nella tabella 4.16 (12 su 50 pari al 24%). Una domanda dunque ora sorge spontanea: tra le 579 imprese del campione di riferimento, è possibile identificarne una o più che hanno performato meglio delle altre sia nel breve che nel medio-lungo tanto da apparire in entrambi i casi tra le migliori 50? A questa risposta daremo una risposta con la seguente tabella 4.13 nella quale si includeranno le imprese che appaiono in entrambe le cento (50+50) appena esaminate.

Dall'analisi incrociata è stato appurata la presenza di 19 imprese che hanno fatto registrare elevate performance in termini di percentuali di crescita dei ricavi a breve e medio-lungo periodo tanto da essere presenti tra le top 50 delle imprese ordinate per ciascuna di queste variabili; a differenza di quanto visto nel paragrafo precedente dedicato allo studio delle dinamiche innovative, in questo caso le imprese che è stato riscontrato essere presenti in entrambe sono solo il 38% (contro il 66%): questo dato è un'ulteriore prova a conferma di quanto commentato alla volta del grafico di dispersione che poneva a confronto le due variabili, e cioè che non esiste una correlazione diretta tra le due, mentre il fatto che ben 33 imprese si presentavano tra le migliori 50 per investimenti medi e incidenza media è anch'esso prova della presenza di una maggiore relazione tra i due parametri, così come appurato in precedenza.

*Tabella 4.13: Imprese con i più elevati tassi di crescita dei ricavi a uno e cinque anni*

IMPRESE CON ELEVATE VARIAZIONI % A UNO E CINQUE ANNI							
Impresa	Settore	Aggregato campione	Investimenti medi annui in R&S	Incidenza media annua R&S/fatturato	% Tasso di Crescita dei Ricavi 2010/2011	% Tasso di Crescita dei Ricavi 2007/2011	Variazione % ROA 2007/2011
ABBA SRL	25	A-1	€ 2.822	0,03%	112,56%	168,10%	11,84%
AGRIMEC SRL	28	A-1	€ 832	0,06%	62,52%	207,55%	29,71%
APE & PARTNERS SPA	14	A-1	€ 112.031	0,77%	59,78%	240,34%	20,05%
ATHENA EVOLUTION SRL	29	A-1	€ 105.794	3,81%	208,05%	510,87%	11,67%
EDIGAS DUE SPA	35	A-1	€ 1.810	0,04%	57,78%	141,92%	11,93%
EDILMILESI SRL	41	C-1	€ 2.391	0,77%	60,01%	286,62%	0,84%
EUROMETALNOVA SPA	27	A-1	€ 245.780	2,11%	69,79%	187,49%	12,33%
GIANLUCA MECH SPA	10	A-1	€ 28.506	0,14%	106,22%	516,33%	29,80%
GLOBAL ENGINEERING NETWORK SRL	62	B-1	€ 6.925	1,51%	115,19%	313,37%	5,18%
GRUPPO ZILIO SPA	43	A-1	€ 21.853	0,06%	84,07%	2172,05%	6,48%
INTERPORTO DI VENEZIA SPA	70	A-1	€ 20.808	0,29%	110,98%	243,96%	9,42%
METAU TRADE SRL	46	A-1	€ 28.584	3,65%	181,65%	1024,00%	12,75%
MOLINO ROSSETTO SPA	10	A-1	€ 11.559	0,04%	75,75%	263,37%	10,03%
SOLINFO SRL	62	A-1	€ 9.335	0,52%	85,81%	194,22%	7,92%
TERRE DI VERONA AGRICOLA SRL	11	A-1	€ 6.977	0,07%	41,47%	258,64%	7,70%
TXT SPA	46	B-1	€ 1.093	0,00%	49,84%	203,91%	1,70%
W.T.M. SRL	28	A-1	€ 200	0,01%	53,96%	143,02%	21,49%
ZILIO INDUSTRIES SRL	28	A-1	€ 4.312	0,06%	167,86%	196,34%	12,09%

Fonte: elaborazione propria

Dall'osservazione di questa tabella sintetica appare opportuno fare alcune considerazioni:

- In primis, parlando di distribuzione settoriale e strategie adottate, si può osservare una presenza maggioritaria di società manifatturiere da un lato, e dall'altro di imprese che hanno optato esclusivamente per l'adozione di una strategia di crescita duratura nel corso dei 5 anni ( $VP > TI$ ) e contestualmente, una netta maggioranza di loro (15 su 19) ha fatto sì di registrare un differenziale positivo per quanto concerne la redditività delle vendite e il turnover dell'attivo (aggregato A), a prova dunque che quest'ultimo è l'aggregato maggiormente performante tra quelli identificati.
- Delle 33 imprese individuate nel precedente paragrafo tra quelle maggiormente propense all'innovazione e caratterizzate per i più elevati investimenti medi in R&S connessi ad una altrettanto elevata incidenza percentuale, a questo livello d'analisi ne troviamo solamente tre e più precisamente Ape & Partners SpA, Athena Evolution Srl e Eurometalnova SpA (evidenziate in azzurro nella tabella): questo dunque può inizialmente far pensare che queste tre imprese siano in verità definibili *propense all'innovazione e allo stesso tempo altamente performanti nel breve e medio periodo*.
- Nella tabella dovrebbe essere presente pure l'impresa francese, con uno stabilimento produttivo a Fiesse d'Artico nel Veneziano, "*Manufacture de Souliers Louis Vuitton Srl*" ma dal momento che trattasi di una multinazionale straniera, è stato deciso di non riportarla appunto perché il fatto che presenta uno stabilimento produttivo nell'area geografica interessa è ben poco pertinente con lo scopo di questo studio che vuole prendere in esame esclusivamente imprese locali e non imprese che abbiano delocalizzato nel territorio veneto.

Ritornando per un momento al modello su cui si è basato l'intero studio e sulla base dello scopo ultimo dell'intero caso di indagare le imprese che meglio di altre hanno reagito alla crisi incominciata nel 2008-2009 e che si sono dimostrate nonostante ciò le più performanti durante l'intervallo tra il 2007 e il 2011 (l'individuazione delle imprese

più performanti è stata fatta sulla base del differenziale del ROA e delle sue componenti basiche), sembra infine opportuno andare quanto meno a studiare la capacità delle imprese di far reso nel migliore dei modi tutte le proprie attività e risorse disponibili, come riportato nella seguente tabella 4.14.

Quello che si può osservare in prima istanza è che sono poche le imprese che sono presenti tra le 50 migliori in base al ROA e in base ad uno dei tassi di crescita prima studiati; Agrimec, Ape & Partners, Gianluca Mech e W.T.M sono imprese che si sono contraddistinte sia per elevati variazioni percentuali dei ricavi nel breve e medio periodo oltre che per il differenziale della redditività dell'attivo, Ballin Project e Comas per avere registrato oltre a un ROA considerevole un tasso di crescita dei ricavi su base annuale mentre sono ben dieci quelle che hanno registrato un differenziale del ROA e una variazione quinquennale dei ricavi talmente elevati da essere presenti tra le migliori 50; infine sono solo due (quelle evidenziate in blu nella tabella) le imprese che oltre ad avere un ROA interessante hanno primeggiato anche in fatto di investimenti in ricerca e sviluppo, in special modo perché proporzionati a quanto fatto fatturare.

Tabella 4.14: Le 50 migliori imprese con i più differenziali percentuali del ROA – campione di riferimento 579 società

Pos.ne	Impresa	Settore	Aggregato campione	Variazione % Ricavi 2010/2011	Variazione % Ricavi 2007/2011	Variazione % ROS 2007/2011	Variazione % RA 2007/2011	Variazione % ROA 2007/2011
1°	EFI SERVIZI SRL	68	A-2	4,09%	-24,91%	4,51%	737,42%	53,17%
2°	PLAN-ECO SRL	73	A-1	-15,29%	2091,45%	27,74%	185,46%	49,80%
3°	AUTOSCOOUT24 ITALIA	62	B-1	-8,05%	44,79%	27,81%	-72,32%	49,20%
4°	TI-BEL SPA	13	A-1	34,03%	294,47%	125,21%	44,56%	45,11%
5°	SOLELUNA SRL	92	A-1	4,34%	65,58%	21,83%	93,08%	43,38%
6°	ZUCCHETTI SOFTWARE GIURIDICO SRL	62	A-1	30,54%	142,43%	18,99%	27,52%	41,15%
7°	VOLPATO FLLI SRL	43	A-1	11,38%	1158,50%	4,63%	275,10%	35,74%
8°	INLAVORO SPA	78	B-1	-9,67%	42,15%	23,35%	-72,83%	35,61%
9°	A.O.G. SRL	92	B-1	3,42%	33,53%	7,09%	-92,70%	33,57%
10°	PROFITALIA SRL	46	A-1	-12,00%	187,74%	3,54%	314,47%	31,78%
11°	PERIN SPA	15	A-1	6,71%	200,85%	11,99%	71,63%	30,73%
12°	GIANLUCA MECH SPA	10	A-1	106,22%	516,33%	11,04%	93,44%	29,79%
13°	AGRIMEC SRL	28	A-1	62,52%	207,55%	20,92%	68,79%	29,71%
14°	ELPRO INNOTEK SPA	26	A-2	2,75%	-0,67%	18,40%	47,03%	28,18%
15°	D.L.M. SRL	25	B-1	-1,20%	14,86%	26,24%	-25,62%	26,98%
16°	CR SRL	25	B-1	26,05%	44,49%	23,99%	-26,17%	26,76%
17°	EUROTRADING SPA	46	A-1	17,35%	48,78%	10,30%	55,90%	25,59%
18°	GM SRL	28	B-2	22,84%	-7,53%	28,83%	-1,35%	24,91%
19°	PROH SRL	20	A-1	14,77%	54,49%	15,54%	38,01%	24,42%
20°	EUROGROUP SPA	43	A-1	-16,22%	176,13%	10,30%	48,88%	23,84%
21°	BERTAGNI HOLDING SPA	70	A-1	27,70%	123,62%	7,78%	102,00%	23,69%
22°	COMAS SPA	28	B-2	28,03%	5,69%	24,05%	-33,75%	22,79%
23°	MANIFATTURA VALCISMON SPA	14	A-1	17,51%	108,45%	15,05%	30,80%	22,36%
24°	W.T.M. SRL	28	A-1	53,96%	143,02%	17,03%	17,45%	21,49%
25°	OLANG SPA	15	A-1	5,46%	128,56%	12,92%	25,49%	21,48%
26°	ELDASOFT SPA	72	B-2	3,53%	-10,96%	23,28%	-45,42%	21,43%
27°	NOVAMOBILI SPA	31	A-1	27,48%	124,22%	15,96%	41,76%	21,40%

Capitolo 4 - Il connubio tra innovazione e performance: il caso delle imprese venete

28°	BALLIN PROJECT SRL	46	B-1	59,56%	110,53%	32,18%	-119,04%	21,36%
29°	MONTE MIELA SRL	68	A-2	-6,29%	6,30%	3,20%	249,21%	21,29%
30°	STUDIO BONDI' SRL	82	C-1	-8,47%	2481,71%	-17,25%	91,81%	20,28%
31°	APE & PARTNERS SPA	14	A-1	59,78%	240,34%	8,20%	92,84%	20,05%
32°	BOVOLONE ATTIVA SRL	38	A-1	1,36%	26,03%	8,35%	105,56%	20,02%
33°	ECO.MEN. SRL	38	A-1	-10,71%	101,99%	16,09%	19,85%	19,79%
34°	ISTITUTO ALEARDO ALEARDI SRL	85	A-1	4,70%	36,33%	6,42%	32,60%	19,67%
35°	BIOLAB SRL	86	A-2	6,31%	-10,29%	8,32%	23,60%	19,65%
36°	GARBUIO SPA	28	B-1	13,80%	82,74%	21,60%	-4,64%	19,51%
37°	CLAIRE SPA	20	A-1	24,45%	24,82%	13,75%	51,75%	19,16%
38°	RETI SRL	46	B-2	12,19%	1,70%	28,51%	-25,11%	18,89%
39°	SERIGRAFIA BERNARDI	18	A-2	4,11%	-2,51%	13,34%	10,83%	18,87%
40°	CALZATURIFICIO EFFE TRE SRL	15	A-1	37,18%	229,18%	7,33%	53,05%	18,78%
41°	CONCERIA LABA SRL	15	A-1	10,95%	29,75%	12,25%	1,80%	18,76%
42°	E.D. SPA EXPRESS DELIVERY	52	B-1	0,49%	30,79%	12,08%	-67,37%	18,48%
43°	SCENERG INDUSTRY SPA	43	A-1	-39,12%	2982,64%	27,83%	301,51%	18,40%
44°	CAREFUSION ITALY 312 SRL	32	B-1	5,36%	26,62%	14,97%	-18,73%	18,17%
45°	SPEED SERVICE INTERNATIONAL SRL	52	A-2	26,31%	0,89%	5,48%	18,72%	17,86%
46°	DIGIMAX SRL	46	A-1	31,01%	102,06%	9,10%	10,43%	17,81%
47°	BISSON IMPIANTI INDUSTRIALI SRL	25	B-2	36,62%	-29,55%	17,65%	-90,65%	17,36%
48°	H-CARE SRL	62	A-2	-8,42%	-72,18%	16,42%	31,70%	16,96%
49°	ELETTRAMAR SRL	43	A-1	27,95%	38,81%	6,73%	34,13%	16,93%
50°	ADIATEK SRL	28	A-1	28,20%	86,36%	9,00%	53,88%	16,78%

Fonte: elaborazione propria

In tal senso, viste le numerose imprese contemporaneamente presenti in questa lista e in differenti imprese studiate in precedenza, si è deciso pure in questo caso di andare a studiare il coefficiente di correlazione presente tra le varie variabili per individuare eventuali relazioni presenti tra queste, prendendo l'intero di riferimento, ed ottenendo i seguenti risultati:

- Correlazione tra il  $\Delta$ ROA (2011-2007) ed investimenti medi annui in R&S è praticamente nulla con un coefficiente R pari a 0,02;
- Correlazione tra il  $\Delta$ ROA e l'incidenza media R&S/fatt. è invece molto debole considerato il coefficiente R che è pari a 0,07;
- Correlazione tra il  $\Delta$ ROS (2011-2007) e gli investimenti medi annui in R&S praticamente nulla;
- Correlazione tra il  $\Delta$ ROS e l'incidenza media R&S/fatturato è leggermente positiva (R= 0,14), mentre apparentemente non pare esserci alcuna dipendenza lineare tra le due visto che il coefficiente di determinazione  $R^2$  è pari a 0,01; questa correlazione è abbastanza logica (al crescere della redditività, aumenta pure l'incidenza media) dal momento che la redditività delle vendite e il rapporto tra quanto investito e quanto fatturato dipendono dalla medesima variabile che è per l'appunto l'ammontare di entrate nello stesso arco temporale;
- Correlazione tra il  $\Delta$ RA (2011-2007) e gli investimenti medi annui in R&S è anch'essa praticamente nulla (R= 0,01);
- Correlazione tra il  $\Delta$ RA e l'incidenza media R&S/fatturato è quasi del tutto nulla (R= 0,04).

Apparentemente dunque non sembrano esserci grosse correlazioni tra le variabili di bilancio che identificano la performance e quelle che individuano attività volte a possibili azioni finalizzate all'innovazione. Mentre l'identificazione delle migliori attività di performance di tipo economico-finanziario garantisce una resa ottimale e un'affidabilità quasi massima anche se comunque i risultati che si ottengono dipendono sempre dalla scelta dei parametri che si vogliono utilizzare ai fini della valutazione (alcuni utilizzano i tassi di crescita dei ricavi o altre variazioni percentuali calcolate sui valori di tipo assoluto, mentre altri fanno ricorso a indicatori di redditività "standard")

come il ROI o lo stesso ROA), purtroppo attraverso l'utilizzo in via esclusiva dei soli dati di bilancio in nostro possesso e rintracciabili su Aida, l'individuazione delle società che si sono affermate quali maggiormente innovative risulta essere alquanto limitativo perché non permette di individuare al meglio la totalità delle strategie d'innovazione che mettono in atto le imprese durante la loro "vita".<sup>161</sup>

Per quanto riguarda la valutazione complessiva della performance economico-finanziaria, dal momento che l'intero caso qui affrontato poggia le sue basi sulla considerazione fondamentale che l'arco temporale oggetto di analisi va dal 2007 al 2011 e che si voleva portare alla luce quelle realtà che, nonostante la crisi, siano riuscite a reagire al meglio innovando e/o performando più delle altre, bisogna dunque focalizzarsi solo sulle **variazioni e sui tassi di crescita di medio periodo** dato che prendono in considerazione l'intero periodo in modo tale da poter studiare al meglio l'efficacia delle strategie messe in atto per rendere nel medio-lungo periodo, anche se *non va dimenticato quanto sia importante tenere sempre in considerazione le performance di breve periodo*, le quali sono state studiate nella tabella 4.11 attraverso il tasso di crescita dei ricavi su base annua che viene utilizzato con regolarità nella valutazione dei più importanti ranking stilati mondiali (uno su tutti quello di Mediobanca per la classificazione delle medio-imprese più dinamiche).

In conclusione, dunque, sorge spontaneo porsi queste ultime domande: quali imprese hanno performato meglio delle altre in questo periodo di crisi dal punto di vista economico-finanziario? Sono anche imprese che hanno proceduto nel medesimo periodo ad attività di innovazione? Per rispondere a queste domande si è proceduto ad incrociare i diversi risultati ottenuti dalle precedenti analisi e ciò che ne segue sono i risultati ottenuti.

Se prendiamo in considerazione le variabili di performance su base quinquennale qui studiate ( $\Delta$ ROA e tasso di crescita dei ricavi) si è evinto che le seguenti dodici imprese hanno fatto registrare i migliori risultati economici (tabella 4.15).

---

<sup>161</sup> Si rinvia il commento al caso posto in essere alle conclusioni finali.

*Tabella 4.15: Le migliori imprese per contemporaneo  $\Delta$ ROA e variazione % dei ricavi a 5 anni*

<i>Impresa</i>	<i>Settore</i>	<i>Aggregato campione</i>	<i>Tasso di Crescita % dei Ricavi 2007/2011</i>	<i>Variazione % ROA 2007-2011</i>
AGRIMEC SRL	28	A-1	207,55%	29,71%
APE & PARTNERS SPA	14	A-1	240,34%	20,05%
CALZATURIFICO EFFE TRE SRL	15	A-1	229,18%	18,78%
EUROGROUP SPA	43	A-1	176,13%	23,84%
PERIN SPA	15	A-1	200,85%	30,73%
PLAN-ECO SRL	73	A-1	2091,45%	49,80%
PROFITALLIA SRL	46	A-1	187,74%	31,78%
SCENERG INDUSTRY SPA	43	A-1	2982,64%	18,40%
STUDIO BONDÌ SRL	82	C-1	2481,71%	20,28%
TI-BEL SPA	13	A-1	294,47%	45,11%
W.T.M. SRL	28	A-1	143,02%	21,49%
ZUCCHETTI SOFTWARE GIURIDICO SRL	62	A-1	142,43%	41,15%

Fonte: elaborazione propria

Le 12 imprese qui riportate sono dunque quelle che, nel corso dei cinque anni oggetto di analisi in questo studio, hanno dimostrato di essere talmente performanti da meritarsi di presenziare tra le prime 50 imprese per ognuna delle due variabili utilizzate ai fini valutativi. La metà di loro sono imprese del comparto manifatturiero, che come già più volte visto è il vero settore trainante dell'economia veneta, mentre ritroviamo solo una impresa dell'area commerciale (Profitalia Srl) che va un po' contro a quanto detto nelle pagine precedenti relativamente la composizione settoriale sia del campione di riferimento sia ancora prima durante la panoramica generale sulla situazione economica generale della regione, considerato che il settore del commercio all'ingrosso e al dettaglio era secondo solo a per l'appunto a quello manifatturiero. Per quanto riguarda invece gli aggregati di riferimento, riscontriamo una totale presenza di imprese, con la sola eccezione dello Studio Bondi Srl, facenti parte dell'aggregato **A-1** e dunque caratterizzate per il fatto di aver registrato, oltre a un delta ROA positivo (vincolo posto durante l'estrazione del campione di riferimento), anche da un differenziale positivo della redditività delle vendite, che identifica quanta parte del risultato della gestione caratteristica scaturisce dal volume delle vendite effettuate, e della rotazione dell'attivo, che misura la capacità di vendere dell'impresa considerata, rapportando il dato delle vendite alla dimensione aziendale espressa dal totale del capitale investivo, ed infine da

una crescita dei ricavi più che proporzionale rispetto al tasso di inflazione medio degli ultimi 5 anni: per tutte queste considerazioni fatte possiamo affermare che le imprese qui individuate, dal momento che presentano le caratteristiche appena citate, sono da considerarsi a tutti gli effetti quelle **più performanti durante il periodo che va dal 2007 al 2011 tra le 579 risultanti dal campione di riferimento considerando entrambi gli indicatori al momento della valutazione.**

Ma quante di queste hanno anche fatto registrare importanti investimenti in R&S tanto da essere presenti anche nelle rispettive liste delle migliori cinquanta imprese secondo gli investimenti medi annui fatti in R&S e l'incidenza media degli stessi su quanto fatturato durante sempre il medesimo arco temporale? Per fare ciò si prenderanno le 33 imprese precedentemente individuate dall'analisi incrociata delle due variabili della dinamica innovativa (vedasi tabella 4.9) che verranno confrontate con quelle risultanti dalle precedenti analisi fatte in tema di performance (tassi di crescita dei ricavi a cinque anni e delta ROA); i risultati ottenuti sono qui di seguito riportati nelle successive due tabelle.

*Tabella 4.16: Imprese con i più elevati tassi di crescita a cinque anni dei ricavi combinati alle dinamiche innovative (R&S ed incidenza media sul fatturato)*

<i>Impresa</i>	Settore	Aggregato	Tasso di Crescita % dei Ricavi 2007/2011	Variazione % ROA 2007-2011	Investimenti medi annui in R&S (2007-2011)	Incidenza media R&S/fatt. (2007-2011)
APE & PARTNERS SPA	14	A-1	240,34%	20,05%	€ 112.031	0,77%
ATHENA EVOLUTION SRL	29	A-1	510,87%	11,67%	€ 105.794	3,81%
DE'LONGHI APPLIANCES SRL	27	A-1	140,01%	5,27%	€ 4.230.600	0,80%
EUROMETALNOVA SPA	27	A-1	187,49%	12,33%	€ 245.780	2,11%
SRL ENERGY4EVOLUTION	43	C-1	1001,22%	0,14%	€ 68.996	1,38%

Fonte: elaborazione propria

*Tabella 4.17: Imprese con le più elevate variazioni % del ROA combinate alle dinamiche innovative (R&S ed incidenza media sul fatturato)*

<i>Impresa</i>	Settore	Aggregato campione	% Tasso di Crescita dei Ricavi 2007/2011	Variazione % ROA 2007/2011	Investimenti medi annui in R&S	Incidenza media R&S/fatt.
<i>APE &amp; PARTNERS SPA</i>	14	A-1	240,34%	20,05%	€ 112.031	0,77%
<i>H-CARE SRL</i>	62	A-2	-72,18%	16,96%	€ 85.027	5,25%
<i>MONTE MIELA SRL</i>	68	A-2	6,30%	21,29%	€ 619.606	1,38%
<i>NOVAMOBILI SPA</i>	31	A-1	124,22%	21,40%	€ 1.359.674	5,20%

Fonte: elaborazione propria

La tabella 4.20 e 4.21 dunque portano alla luce quelle imprese che, una volta incrociati i dati ottenuti in termini di performance e di innovazione, sono risultate essere presenti in entrambi i casi tra le migliori 50 di ciascun indicatore preso in esame; procedendo ad una rapida analisi si evince che circa il 10% delle imprese che più di altre hanno deciso di investire ingenti somme di denaro in attività finalizzate alla ricerca e sviluppo, reinvestendo soprattutto rilevanti percentuali di quanto fatturato nello stesso periodo hanno anche al contempo fatto registrare una importante crescita in termini di performance aziendale, sia in termini di crescita relativi delle entrate totali sia in termini di miglioramento dell'efficienza che l'impresa fa registrare nella gestione delle proprie risorse investite, mediante per l'appunto la capacità di produrre degli utili a partire dalle stesse. L'unica impresa, che è riuscita a far registrare sia un elevato ROA che una considerevole crescita dei ricavi totali dal 2007 al 2011, unita all'altrettanto elevata propensione all'attività innovativa, è stata la *Ape & Partners SpA*, azienda del trevigiano che ha come core business la produzione di capi di abbigliamento riconoscibili nel mercato attraverso il marchio "*Parajumpers*", meglio conosciuto con la sigla "*P.J.S*".

#### 4.3.6 L'analisi dell'output innovativo nelle imprese venete

Dopo aver studiato nel dettaglio le performance aziendali e l'indicatore di input dell'innovazione, la spesa in R&S, ora si è deciso di dedicare infine dello spazio anche all'indicatore di output, i brevetti, che secondo la letteratura economica sono l'indicatore migliore per misurare l'effettiva efficacia delle strategie di innovazione all'interno di una impresa.

Per ricercare il numero, la tipologia, la data di richiesta di deposito, la successiva data di pubblicazione, il creatore e il committente (solitamente l'impresa) è necessario fare ricorso agli archivi dei differenti Uffici Brevetti presenti a livello nazionale, continentale o mondiale, in base anche a quale raggio di azione si vuole estendere la ricerca. Ai fini specifici di questo studio, si è deciso di optare per **l'identificazione dei brevetti depositati presso l'European Patent Office (EPO)** nel quale vengono registrati tutti quelli provenienti da uno dei 27 Paesi facenti parte dell'UE (più altri 11)<sup>162</sup> e che godranno di futura protezione in tutto il territorio dell'Unione Europea.

In termini generali, è comunque opportuno ricordare le caratteristiche principali che identificano questo strumento di protezione industriale:

- Il brevetto riconosce a un'impresa il diritto di utilizzo in esclusiva di un'invenzione, sul territorio di un singolo Stato e per un arco temporale che, nel caso del brevetto internazionale (ed europeo), può raggiungere i 20 anni.
- I brevetti consentono di cedere a terzi una licenza per lo sfruttamento dell'invenzione, a fronte di royalty che spesso rappresentano l'asset più importante per le aziende innovative di piccole dimensioni.
- I costi di deposito e di concessione dei brevetti costituiscono una barriera significativa proprio per le PMI. Infatti uno studio della "Roland Berger Market Research", realizzato per conto dell'European Patent Office (EPO) nel 2004, ha calcolato che sono necessari circa 4.600 euro, considerando i semplici costi procedurali (comprensivi del rinnovo nel terzo e quarto anno); il costo effettivo è invece molto più elevato e, ad esempio per un brevetto che assicuri i

---

<sup>162</sup> Gli Stati membri dell'EPO sono rintracciabili alla pagina di wikipedia relativa alla "Organizzazione europea dei Brevetti".

diritti di sfruttamento per 10 anni in 6 Paesi UE, si aggira attorno ai 32mila euro.

- Il brevetto europeo permette di accedere alla concessione attraverso una procedura comune a tutti i Paesi UE ma, tecnicamente, non è un brevetto unico, valido in tutta Europa: sta al richiedente scegliere in quali dei 38 Paesi aderenti alla Convenzione di Monaco<sup>163</sup> debba avere efficacia.

Ma quanto costa effettivamente ad una singola impresa depositare un brevetto presso l'Ufficio Brevetti Europeo di Monaco di Baviera? Attraverso un documento rintracciabile nella pagina web dell'Organizzazione Europea dei Brevetti ([www.epo.org](http://www.epo.org)) si possono ottenere i costi di tutte le relative voci che si riportano qui di seguito nella figura 4.17.

*Figura 4.17: Tabella riassuntiva dei principali costi da sostenere per deposito brevetto europeo*

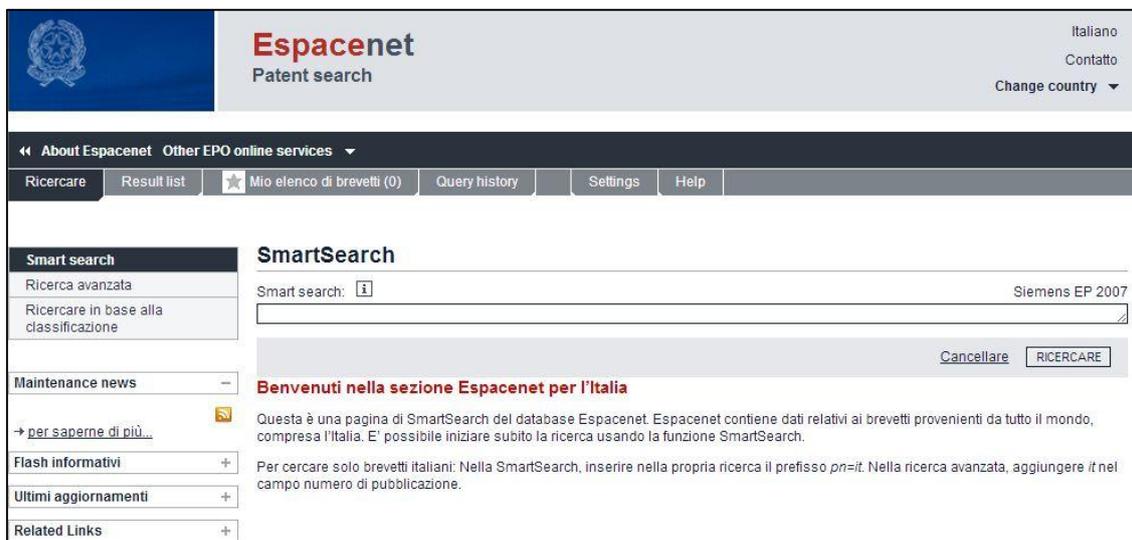
PRINCIPALI TASSE PER UNA DOMANDA DI BREVETTO EUROPEO listino aggiornato al 01/04/2012	
TASSA	IMPORTO
Tassa di deposito (filing fee)	200 €
Tassa addizionale (additional fee) per ogni pagina oltre la 35°	14 €/pagina
Tassa di ricerca europea (european search fee)	1.165 €
Tassa per le rivendicazioni (claim fee) da 16 a 50	225 €
tassa per le rivendicazioni (claim fee) oltre 50	250 €
Tassa di designazione (designation fee)	555 €
Tassa di estensione (extension fee) per ogni Paese non CBE (coperto da brevetto europeo) assieme alla tassa di designazione	102 €
Tassa di esame (examination fee)	1.555 €
Tassa di mantenimento (renewal fee)	
inizio 3° anno	445 €
inizio 4° anno	555 €
inizio 5° anno	755 €
Tassa di concessione (grant fee) per max 35 pagine	875 €
Tassa per il ritardo di pagamento di un importo	50% dell'importo

Fonte: Camera di Commercio di Bolzano ([camcom.bz.it](http://camcom.bz.it))

<sup>163</sup> La Convenzione del 1973 prevede una procedura unica attraverso la quale si rende possibile il deposito della richiesta presso l'Ufficio europeo dei brevetti, redatta in una sola lingua (francese, inglese oppure tedesco), senza dover più depositare singole domande di brevetto presso i singoli Uffici nazionali e attendere la concessione del diritto di brevetto, ma semplicemente depositando presso gli Uffici nazionali la traduzione della domanda di brevetto nella lingua del paese nel quale si richiede la tutela, senza che i singoli Uffici nazionali debbano provvedere all'analisi della brevettabilità.

È evidentemente un processo molto oneroso che non tutte le imprese, specie quelle medio-piccole che caratterizzano il territorio regionale del Veneto e nazionale, e quindi non ci può aspettare che tutte le imprese decidano di adottare questo strumento di protezione per i propri prodotti e/o servizi e che al contrario optino per strumenti alternativi e meno cari come ad esempio il segreto industriale (come ad esempio la ricetta della Coca-Cola, la cosiddetta “formula segreta”, si dice essere secretata in uno dei più sicuri caveau di qualche banca svizzera): quindi, considerati i costi molto elevati appena visti,<sup>164</sup> ci si può attendere un non elevato utilizzo dello strumento brevettuale da parte delle imprese identificate sulla base dell’attività innovatrice e sulla base di quelle di performance. La ricerca che si è svolta, finalizzata all’identificazione di eventuali brevetti depositati, ha visto l’utilizzo del database *Espacenet* (si veda figura 4.18) contenente i dati relativi ai brevetti provenienti da tutto il mondo, e rintracciabile nella pagina web <http://worldwide.espacenet.com>.

*Figura 4.18: Screenshot della sezione “Espacenet per l’Italia” per la ricerca dei Brevetti*



Fonte: [worldwide.espacenet.com](http://worldwide.espacenet.com)

Per ragioni di semplicità, si è deciso di andare a studiare le sole imprese che si sono contraddistinte per elevati investimenti medi in ricerca e sviluppo negli ultimi cinque anni (tabella 4.5) e quelle per elevate incidenze percentuali di tale investimento sul

<sup>164</sup> Per l’elenco completo delle varie tasse da pagare per il deposito di un brevetto con efficacia europea si rinvia alla sezione “Forms and fees” all’interno del sito dell’organizzazione europea brevetti ([epo.org](http://epo.org)).

totale fatturato (tabella 4.6) tralasciando quelle che si sono distinte per le performance aziendali, con l'obiettivo di portare alla luce quelle realtà che abbiano tradotto tutte queste attività in prodotti e/o processi innovativi per i quali sia stata richiesto un processo che abbia infine portato al riconoscimento del brevetto.

Dalla ricerca fatta su Espacenet relativamente al campione di 67 imprese innovatrici per investimenti in R&S e relativa incidenza (di cui 33 si ripresentano in entrambe come visto in tabella 4.9, per un totale complessivo di 100 imprese comprese quelle doppie), si è ottenuto che 33 di queste hanno deciso di brevettare almeno un prodotto/servizio/processo durante la loro "vita": il 50% di queste sono dunque considerate delle imprese "innovatrici" perché hanno tradotto la propria attività di innovazione di input (la R&S) in quella di output (brevetti); qui di seguito si riportano queste imprese che hanno depositato il maggior numero di brevetti nel corso della loro attività industriale, e distinti in sette categorie temporali (brevetti antecedenti il 2007, brevetti depositati nel 2007, nel 2008, nel 2009, nel 2010, nel 2011 e quelli successivi al 2011) e riportati nella tabella 4.18.

*Tabella 4.18: Imprese più innovative che hanno depositato brevetti*

Impresa	BREVETTI							TOT.
	>2011	2011	2010	2009	2008	2007	<2007	
DE'LONGHI SPA	0	0	4	11	11	18	99	<b>143</b>
DE'LONGHI APPLIANCES SRL	19	31	23	2	0	1	3	<b>79</b>
CALZATURIFICIO SCARPA SPA	7	4	4	0	6	0	28	<b>49</b>
INGLASS SPA	2	2	1	6	16	12	9	<b>48</b>
FRATELLI COMUNELLO SPA	1	2	6	5	1	3	21	<b>39</b>
GIORGIO FEDON & FIGLI SPA	1	0	0	0	5	0	24	<b>30</b>
GARBUIO SPA	1	0	1	2	0	0	17	<b>21</b>
PIETRO FIORENTINI SPA	0	3	1	0	0	0	14	<b>18</b>
BAXI SPA	1	1	2	1	0	0	8	<b>13</b>
ARTECH SRL	2	2	2	1	0	0	4	<b>11</b>
MASCHIO GASPARDINO SPA	0	2	1	1	1	0	4	<b>9</b>
TECNOMECC SRL	0	0	0	0	0	0	9	<b>9</b>
CAMINETTI MONTEGRAPPA	0	0	1	0	0	0	6	<b>7</b>
TUBES RADIATORI SRL	0	0	0	1	0	0	5	<b>6</b>
STEVANATO GROUP SPA	0	0	2	1	1	1	0	<b>5</b>
SINTESI SRL	0	0	1	0	0	0	3	<b>4</b>
TMG IMPIANTI SPA	0	0	0	0	1	0	3	<b>4</b>
UTECO CONVERTING SPA	0	0	3	0	0	0	1	<b>4</b>
EUROMETALNOVA SPA	0	0	0	0	0	0	3	<b>3</b>
LUNDBECK PHARMA ITALY	0	0	1	1	0	1	0	<b>3</b>
RIELLO ELETTRONICA SPA	0	0	0	0	0	0	3	<b>3</b>

BREVIGLIERI SPA	0	0	0	0	0	0	2	2
MULTIPROGET SRL	0	0	0	0	0	0	2	2
READY SYSTEM SRL	0	0	0	0	2	0	0	2
ATHENA EVOLUTION SRL	1	0	0	0	0	0	0	1
CEADESIGN SRL	0	0	0	0	0	0	1	1
COMAS SPA	0	0	0	0	1	0	0	1
COMPLAST SRL	0	0	0	0	0	0	1	1
OFEL ELETTROMECCANICA	0	0	0	0	0	0	1	1
PLASTIC SYSTEMS SPA	0	0	0	0	0	0	1	1
TECNO PACK SPA	0	0	1	0	0	0	0	1
WILIER TRIESTINA SPA	0	1	0	0	0	0	0	1
ZHERMACK SPA	0	0	0	0	1	0	0	1
<b>TOTALE</b>	<b>35</b>	<b>48</b>	<b>54</b>	<b>32</b>	<b>46</b>	<b>36</b>	<b>272</b>	<b>523</b>

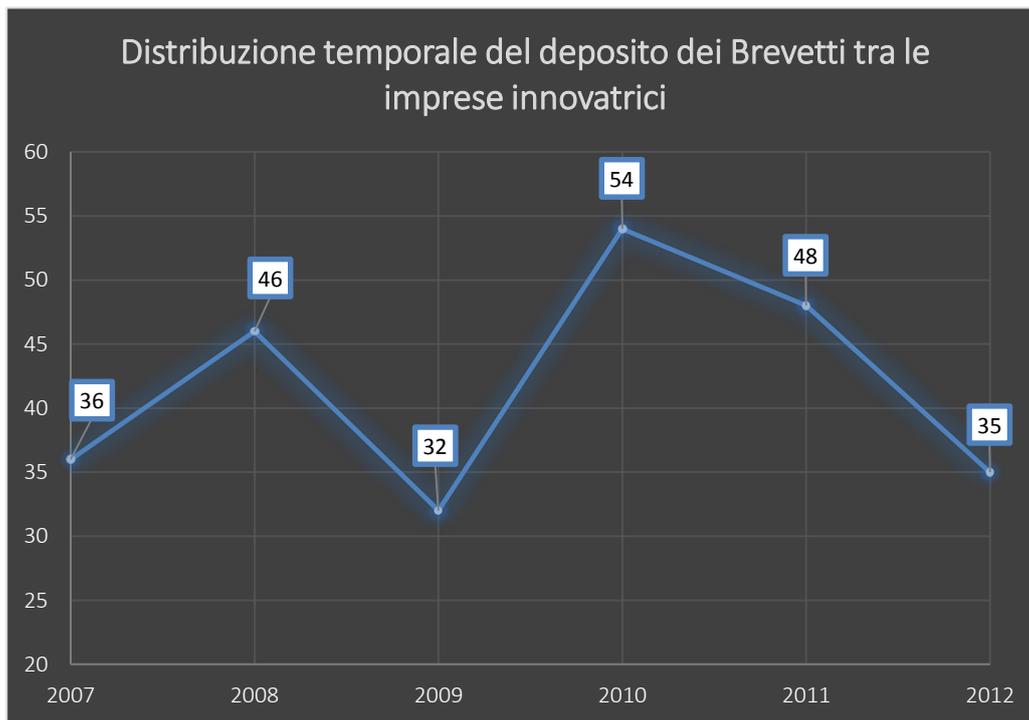
Fonte: elaborazione propria

Innanzitutto si può vedere come queste imprese riportate rappresentino senza dubbio quelle che maggiormente si siano dimostrate più dedicate alla attività brevettuale, visto che ben il 50% delle imprese selezionate per attività di innovazione ha tradotto questa attività in almeno uno o più brevetti durante la sua vita aziendale: una cosa importante da ricordare è che più della metà di questi è stato riscontrato essere stata depositata in un periodo antecedente al 2007 (il 52%), anno iniziale di questo studio, dal momento che sono state considerate ai fini dell'analisi tutte le imprese ancora attive, e dunque anche quelle presenti sul mercato da decine di anni. Detto ciò, una seconda evidenza che salta immediatamente agli occhi è che la scena è dominata nettamente da due delle imprese facenti parte del gruppo De'Longhi (De'Longhi SpA e De'Longhi Appliances Srl) che unite hanno depositato 222 brevetti, di cui ben 101 nel solo periodo 2007-2011, che da sole rappresentano circa il 42% del totale dei brevetti di tutte le imprese più innovative.

Analizzando infine risultati ottenuti dalle somme di tutti i vari brevetti depositati è possibile dedurre alcuni trend che possono essere spiegati dalla congiuntura dell'aumento del costo necessario per la richiesta e il deposito della domanda e il mantenimento del brevetto e il contemporaneo inasprimento della crisi economica mondiale che ha colpito duramente pure le imprese locali, le quali possono aver optato per una riduzione del ricorso alla brevettualità ricorrendo al contrario ad altri strumenti di protezione maggiormente economici; infatti si può riscontrare quanto presentato nel seguente grafico (figura 4.19), e cioè che si intravede un aumento dal 2007 al 2008 per poi diminuire in maniera decisa un anno dopo fino raggiungere il minimo del

quinquennio di deposito di brevetti pubblicati; apparentemente il biennio successivo sembrava decisamente segnare una crescita visto che si sono raggiunti i picchi maggiori specie nel 2010, ma nel 2012 si è registrato una ulteriore recessione causata dal peggioramento, a parere di chi scrive, della situazione economica che ha portato molte imprese a rivedere le proprie strategie di crescita e di innovazione.

*Figura 4.19: Distribuzione temporale del deposito dei brevetti delle imprese analizzate*



Fonte: elaborazione propria

#### 4.3.7 Considerazioni finali sul caso veneto

Attraverso l'articolazione di questo studio, i risultati che ne sono emersi, specie se raffrontati con le critiche presenti nella letteratura sul tema cruciale di questa ricerca e cioè la *relazione esistente tra innovazione e performance aziendali*, meritano di essere qui approfonditi a conclusione di questo elaborato. In primis merita un'opportuna precisione la decisione caduta sui parametri scelti per identificare il cosiddetto campione di riferimento. Tralasciando le dinamiche innovative, le quali attraverso i soli dati di bilancio in nostro possesso sono esclusivamente identificabili all'interno delle immobilizzazioni immateriali nello Stato patrimoniale, in un primo momento è stato utilizzato il ROA quale indicatore fondamentale per la selezione delle imprese idonee e non: questo indice, come già più volte ricordato nel corso dell'elaborato, rappresenta l'efficienza di un'impresa nella gestione delle proprie risorse investite; dunque, più alto è il livello di ROA migliore sarà il giudizio sulla stessa nel condurre la gestione cosiddetta "caratteristica" dell'impresa, che è quella data dalla somma di operazioni che l'impresa compie come propria attività tipica. Per studiare ancora più nel dettaglio la performance, si è scomposto l'indicatore nelle sue componenti così da indentificare *le imprese che hanno performato meglio in termini assoluti*, seppur con riferimento alla sola gestione caratteristica e non all'intera natura dell'azienda, e caratterizzate per alcuni tratti distintivi ed identificate nell'aggregato A-1.

Tuttavia, nonostante sia comprovato il fatto che siano le più performanti, è altrettanto vero che non esiste la certezza assoluta che queste siano anche le migliori nell'applicare le strategie (di crescita e di produttività): infatti, per molte di esse l'essere nella situazione appena descritta può derivare da un semplice "colpo di fortuna" come potrebbe essere quello di trovarsi in un dato settore che, in quel particolare momento, sia estremamente trainante; mentre al contrario è possibile che imprese che si trovano in un dato contesto, di bassa crescita o di calo dei ricavi, sono nonostante ciò riuscite a contenere la struttura dei costi o rendere più efficiente lo sfruttamento degli asset, applicando in tal senso in modo migliore le differenti strategie. Oltretutto, il ROA è anche influenzato fortemente dalla *realizzazione di nuovi investimenti* e dal *grado di ammortamento*. Infatti, le società che realizzano investimenti per conseguire, qualora questi risultino essere efficaci, ricavi futuri hanno un ROA inferiore rispetto ad aziende che hanno lo stesso reddito operativo ma non realizzano nuovi investimenti, in ricerca e

sviluppo ad esempio; inoltre, accanto all'attività caratteristica, esiste anche la gestione finanziaria, fiscale, cioè altri aspetti in cui l'impresa può essere debole con conseguenze sulla redditività (evidenziata quindi dall'utile, ma non dal ROA): in questo senso, un esempio tipico sono molte piccole imprese italiane assai efficienti, ma pesantemente indebitate. Pertanto, un *elevato ROA è desiderabile ma, considerato singolarmente, non rappresenta un indicatore di successo*, ed è per questo motivo che è stato affiancato ad altri indicatori di redditività come per esempio il tasso di crescita dei ricavi.

Ma dunque, è possibile affermare che esiste una correlazione tra l'innovazione e le performance? E per quanto riguarda la bontà degli indicatori di innovazione utilizzati? Nella letteratura, a dire la verità, esistono *pareri discordanti* in materia. Varis e Littunen, infatti, nel loro articolo<sup>165</sup> incentrato sulle PMI, affermano che “*the growth of SMEs is positively associated with the introduction of different types of innovation*” ma al contempo che “*the profitability of SMEs is not positively associated with the introduction of different types of innovations (product/process/market/organization)*” (Littunen e Varis, 2010, pag. 139) e, dopo lo studio fatto su queste con un modello statistico appositamente creato, sono arrivati alla conclusione finale che, considerando esclusivamente la relazione tra performance dell'impresa e l'innovazione, **la crescita delle stesse aziende era associata con l'introduzione di innovazioni di prodotto, processo e mercato**, mentre secondo gli stessi autori non esiste alcuna relazione tra le performance e le innovazioni organizzative, anche se loro stessi ammettono che nella realtà quotidiana tutto ciò rimane estremamente incerto e variabile da caso a caso.

Baldwin e Gu, invece, nella loro ricerca<sup>166</sup> portano in evidenza alcuni risultati abbastanza discordanti a tal proposito. Infatti, citando anche altre ricerche fatte da differenti autori come Crépon (1998), Van Leeuwen (2002), Criscuolo e Haskel (2003) e infine Lööf and Heshmati (2001) che hanno studiato questa relazione prendendo in esame imprese di altrettanto differenti Paesi, hanno innanzitutto portato alla luce il ricorso, sempre più frequente, a **indagini, sondaggi e questionari focalizzati sull'innovazione** (concordando dunque con l'impostazione scelta da Confindustria Veneto) per studiare la relazione esistente per l'appunto tra innovazione e performance;

---

<sup>165</sup> Littunen H., e Varis M. (2010), “Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SMEs”, *European Journal of Innovation Management*, vol. 13, fasc. 2, pp. 128-154.

<sup>166</sup> Baldwin J.R, e Gu W. (2004), “Innovation, Survival and Performance of Canadian Manufacturing Plants”, *Economic Analysis (EA) Research Paper No. 022*.

successivamente i due autori hanno constatato una certa accordanza con il resto della letteratura sul fatto che “*these studies find that innovating firms are more productive than non-innovating firms*” (Baldwin e Gu, 2004, pag. 11): mentre le ricerche dicono con quasi assoluta certezza che le **imprese innovative** tendono ad avere **alti livelli di produttività** (relazione innovazione-produttività), lo stesso non è possibile dire a riguardo della relazione esistente tra *innovazione*, intesa in senso lato, e *crescita* dal momento che differenti autori affermano cose tra loro di loro contrastanti, dal momento che i risultati ottenuti dalle rispettive hanno dato risultati misti e non orientati verso un unico assioma, visto che hanno evidenziato gli stessi autori grosse differenze tra i vari tipi di innovazione (prodotto, processo, ecc...) e i risultati in termini di relazione con l'aumento delle performance della produttività, nonostante siano queste ugualmente elevate e maggiori di quelle di imprese non-innovatrici. Quanto sostenuto dagli autori ha trovato in un certo qual senso un riscontro anche nel nostro caso dal momento che le correlazioni studiate hanno proprio portato alla luce questo particolare aspetto.

Gli stessi autori, partendo dallo studio delle ricerche svolte dagli autori prima citati, hanno portato in evidenza un ulteriore aspetto di fondamentale importanza per l'intero caso qui svolto, relativo all'utilizzo degli *indicatori di input e di output innovativo*. Alcuni studi infatti si focalizzano sul tipo di rapporto esistente tra la R&S, brevetti e la crescita della produttività; mentre da un lato è accertata in un certo qual senso la *relazione tra R&S e innovazione*, come affermato da Crépon, Van Leeuwen, Criscuolo, Haskel, Lööf e Heshmati che hanno verificato come la quota di vendite derivanti dall'innovazione del prodotto è positivamente connessa al capitale investito in R&S nelle imprese manifatturiere, dall'altro si contesta il fatto che la R&S sia l'unico indicatore di input: infatti la **Ricerca e Sviluppo è solo uno dei tanti input all'innovazione**. Baldwin e Hanel affermano che “*not all firms performing R&D produce innovations and not all innovations come from R&D expenditures*” (Baldwin e Hanel, 2003)<sup>167</sup>. Da questa citazione, si deduce come la **R&S sia maggiormente focalizzata in solo alcuni aspetti dell'innovazione** (di prodotto a scapito del processo ad esempio) **non cogliendo**, di conseguenza, **interamente il fenomeno innovativo**. Da questa affermazione si può dunque dedurre che le idee per innovare derivino da un

---

<sup>167</sup> Baldwin, J.R. e Hanel P., (2003), “Knowledge Creation and Innovation in a Small Open Economy”, Cambridge University Press, Cambridge.

numero di fonti addizionali alla ricerca e sviluppo, come ad esempio i clienti, i fornitori, i vari dipartimenti di marketing e produzione. La medesima conclusione era già stata affermata quando, nel secondo capitolo, si era descritto la metodologia di analisi della “*Global Innovation 1000*” di Booz & Co. nella quale si era evinto come non esistesse, limitatamente alle aziende prese in esame, una correlazione quanto meno diretta tra le 10 imprese più innovative in assoluto e le 10 che maggiormente hanno investito in R&S (vedasi tabella 2.14) in quanto anche in quel caso si era affermato che l’efficacia dell’innovazione, oltre che dalla ricerca e sviluppo, dipendesse anche da altri fattori. E lo stesso è altrettanto verificato parlando dei brevetti, in quanto la debolezza degli studi che usano questa variabile è constatata dal fatto che i **brevetti** sono semplicemente un **prodotto complementare del processo di innovazione**: il vero problema è che *non tutte le innovazioni sono brevettate*, così come affermato da Baldwin e Hanel, ed oltretutto perché i brevetti risultano essere una misura parziale dell’innovazione stessa.

Per tutte queste ragioni, nonostante utilizzare esclusivamente i dati sulla spesa in R&S e sui brevetti per l’identificazione delle attività d’innovazione è a parere di chi scrive altrettanto necessario, in accordo con quanto affermato da Baldwin e Gu, appoggiarsi ad altri strumenti per verificare la presenza di un’effettiva relazione tra innovazione e performance: primo fra tutti sarebbe opportuno utilizzare dei **questionari sull’innovazione** (consociuti come *innovation survey*) grazie al fatto che offrono misure dirette dell’output di innovazione.

Relativamente a questo specifico caso, possiamo concludere dicendo che nel complesso il **procedimento seguito per l’individuazione delle imprese maggiormente innovative e performanti è utile** perché porta a identificare imprese che nel periodo considerato hanno effettivamente performato in termini di crescita del ROA e dei ricavi e contemporaneamente investito in potenziali attività di R&S. **Però non del tutto efficace**. Infatti, per rendere questo modello il più efficace possibile, lo studio delle dinamiche innovative andrebbe secondo chi scrive migliorato attraverso la **somministrazione di questionari focalizzati sull’innovazione** (sulla base di quello somministrato da ConfindustriaSI Veneto ad esempio e riportato per intero nell’appendice B) cosicché in tal modo sia possibile studiare l’intero fenomeno innovativo che è presente in un’azienda e non solo quella direttamente identificabile dalla ricerca e sviluppo e dai brevetti.



# Conclusioni

---

*“The ultimate reason for firms to engage in innovation activities is to gain benefit, i.e. the expected positive impact of innovations on firms’ success” (Dosi, 1998)*

La ragione ultima delle imprese di *investire nell’innovazione* sta dunque, come affermato da Giovanni Dosi<sup>168</sup> nel 1998, nell’*aumentare i benefici* che ne conseguono in particolar modo attraverso l’impatto positivo che questa ha nel successo di un’impresa? A questa domanda questa si è cercato di dare una risposta la più esaustiva possibile durante questo elaborato di ricerca, nel quale si sono sviluppati diversi ambiti di ricerca nel corso dell’analisi ed altrettanto numerosi sono i risultati e gli obiettivi raggiunti. Ma andiamo con ordine.

Nel **Primo Capitolo**, l’analisi del background teorico dell’innovazione ha dato la possibilità, senza dubbio, di trattare diversi temi, alcuni dei quali di recentissima datazione, inerenti in primis all’innovazione come comunemente intesa nella letteratura economica. In primo luogo, si è posta una grande attenzione all’articolazione delle differenti classificazioni rintracciabili in letteratura (e comunemente accettate) delle svariate *tipologie di innovazione* esistenti: la ragione per la quale è stato deciso di optare per la descrizione delle differenti modalità di innovazione riconosciute in campo strategico è per rendere al lettore che ha intrapreso la lettura di questa tesi di ricerca più agevole la comprensione dei livelli d’analisi che la costituiscono; in secondo luogo, è stata affrontato un altro tema alquanto importante per rendere migliore la comprensione sia del tema dell’innovazione che per l’intero elaborato, e cioè la *distinzione esistente tra invenzione ed innovazione* e, conseguentemente, quella tra *inventore ed innovatore* secondo le differenti definizioni forniteci dai più famosi esperti e autori che hanno trattato nel corso dell’ultimo secolo l’argomento e che ha anche portato all’identificazione dell’*impresa innovatrice*; la parte conclusiva del capitolo invece è

---

<sup>168</sup> Dosi G. (1998), “Sources, procedures and microeconomic effects of innovation”, Journal of Economic Literature, vol. 26 num. 3, pp. 1120-71.

stata utile per identificare gli strumenti che la letteratura riconosce quali fondamentali per la misurazione delle dinamiche innovative all'interno delle imprese e, per questo motivo, cruciali per l'intera stesura dell'elaborato. Sono state portate alle due categorie di indicatori che misurano per l'appunto la propensione delle imprese a innovare: da un lato troviamo differenti parametri conosciuti come *indicatori di input* e che hanno l'obiettivo di misurare le risorse disponibili e utilizzabili da un'impresa per specifiche attività, mentre dall'altro vengono portati alla luce *indicatori di output* necessari per la misurazione dell'attività stessa.

Tutto ciò è servito per individuare e, conseguentemente descrivere, delle tematiche fondamentali per l'intera ricerca compiuta come per esempio quali indicatori sono comunemente accettati dalla critica alla volta di valutare l'efficacia innovativa di una strategia di un'impresa e per verificare, quanti di questi che vengono riconosciuti dalla letteratura sono in realtà utilizzati nella pratica e quanti invece si fermano ad una realtà più prettamente teorica. Gli obiettivi dunque che sono stati raggiunti attraverso la trattazione di questi temi è che, almeno apparentemente, esiste una certa omogeneità di giudizio al momento di vagliare l'effettiva efficacia di questi indicatori che vengono proposti dalla letteratura corrente; quello che ci si sarebbe aspettato, dunque, dopo la disamina del background teorico, è che in modo altrettanto omogeneo gli autori delle più importanti classifiche basate sull'efficacia delle attività innovative delle imprese basassero i propri metri di giudizio su queste fondamenta. In realtà come si è visto, ciò non è accaduto.

Nel **Secondo Capitolo**, infatti, dopo introdotto nella parte conclusiva del capitolo precedente gli indicatori di misurazione dell'attività innovativa, sono state prese in esame i principali ranking conosciuti a livello mondiale che valutano le migliori strategie innovative quali Forbes, Bloomberg ecc... A partire da tutte queste classifiche, di cui è stato per ciascuna trattata la metodologia che sta alla base dei risultati ottenuti e i relativi commenti per comprovare l'effettiva efficacia delle stesse, è stato possibile constatare che l'omogeneità che era stata prevista nella realtà non è stata riscontrata. O meglio, dalla sintesi dei ranking studiati, è stato evinto che l'utilizzo di *indicatori quantitativi* al momento di misurare il grado d'innovazione all'interno delle imprese è limitato a pochissimi casi (Forbes e Thomson Reuters) che si sono dimostrati oggettivamente inapplicabili ad un contesto di più piccole dimensione quale quello che

si è studiato (l'innovation premium proposto da Christensen per Forbes) o perché metodi di valutazione protetti da copyright (ad esempio il DWPI® della Thomson Reuters in materia di brevetti). La maggioranza delle società e riviste che li pubblicano fanno al contrario ricorso a *strumenti di misurazione e valutazione prettamente soggettivi*, quali ad esempio l'utilizzo di sondaggi, interviste, questionari oppure anche attraverso l'opinione degli stessi editori della classifica. Per questo motivo si è dedotto che tutti gli indicatori proposti nei casi presi in esame siano inefficaci per lo meno limitatamente al caso specifico qui proposto; senza dubbio però alcune di queste metodologie potrebbero venire aggiunte al modello utilizzato per analizzare la realtà per renderlo più efficace, ma di questo si parlerà in seguito.

Dal momento che oltre alle dinamiche innovative delle imprese, la ricerca qui condotta aveva come obiettivo quello di andare a studiare le dinamiche di performance delle stesse, si è reso necessario, per i medesimi motivi, procedere con lo studio delle principali graduatorie stilate sulla base di questo fattore.

Per tale motivo, nel ***Terzo Capitolo*** il principale tema trattato è stato quello di portare alla luce eventuali nessi tra le più conosciute classifiche proposte anche in tal caso dagli enti più famosi a livello che si occupano, tra le altre cose, anche della pubblicazione di questi ranking fatti sulle società che più hanno fatto registrare una redditività elevata tale da registrare una crescita delle performance. Attraverso questo studio ci è stato permesso di comprendere che, almeno all'interno del campione delle diverse metodologie studiate, appare esistere una certa *omogeneità nell'utilizzo dei parametri di misurazione delle performance economiche*, sia in fase di selezione delle imprese idonee a essere successivamente valutate che in fase decisionale in cui è sostanzialmente emerso in primo luogo che si fa ricorso in maniera quasi esclusiva a *strumenti di misurazione di carattere oggettivo e quantitativo*: a questo livello di analisi, eccezion fatta per un caso isolato, la valutazione soggettiva in ambito di studio delle performance economiche non trova lo spazio che invece ha trovato al momento di parlare di innovazione; in secondo luogo si può dire che, escludendo il caso di Fortune in cui esiste una classifica ad hoc redatta da Fortune e basata esclusivamente su questi, l'utilizzo degli *indicatori standard della redditività* (i vari ROE, ROR, ROA, ecc..) è rintracciabile in maniera pressoché esclusiva con il fine di selezionare le imprese idonee ad essere successivamente valutate attraverso quelli vengono comuni *tassi di crescita*

*basati su differenti archi temporali*: il più delle volte le variabili studiate per studiarne la variazione percentuale da un anno  $X$  a uno  $X+t$  fanno riferimento comunemente al *fatturato totale, ai ricavi netti delle vendite e alcune volte anche ai profitti*.

Il secondo e terzo capitolo hanno dunque fornito la possibilità di identificare quali indicatori sono utilizzati con maggiore frequenza nella realtà delle classifiche più famose e maggiormente riconosciute e che, per quanto concerne per lo meno l'analisi delle dinamiche d'innovazione, maggiormente si discostano dalla concezione teorica presente nella letteratura economica.

A partire dunque da queste basi di partenza, è stato sviluppato nel **Quarto Capitolo** uno studio che ha focalizzare l'attenzione di chi scrive su alcuni aspetti fondamentali dai quali poi è stato articolato il modello che è portato all'estrazione di un campione di riferimento di 579 imprese venete che presentavano, almeno "potenzialmente", caratteristiche che potessero in un certo qual senso far emergere connotati tipici di società dedita all'attività di innovazione e allo stesso tempo performante; per creare tale modello sono stati dunque utilizzati un mix dei parametri di natura quantitativa, che meglio si potessero adattare alla natura dei dati che si aveva a disposizione. Da quanto emerso dallo studio del caso, è emersa una *inefficienza parziale del modello* presentato in particolar modo *nello studio delle dinamiche innovative* perché con il solo studio dei dati di bilancio sugli investimenti medi in R&S e sui brevetti non è possibile cogliere per intero il fenomeno innovativo all'interno di un'impresa: per tali ragioni a questo modello andrebbero affiancati, a parere di chi scrive, ulteriori *strumenti di misurazione di tipo qualitativo*, come ad esempio l'utilizzo di sondaggi, interviste dirette o la somministrazione di questionari creati ad-hoc. Quel che si propone sarebbe dunque una prima identificazione delle imprese più performanti dal punto di vista economico e più propense all'innovazione alle quali andrebbero in un secondo momento studiate singolarmente, sia attraverso alla somministrazione di uno specifico questionario che andando dentro l'azienda stessa per studiarne in maniera più dettagliata le strategie così da poter cogliere in maniera chiara l'effettiva efficacia innovativa colta, seppur in maniera marginale e parziale, dall'analisi dei dati di bilancio.

## Appendice A – Questionario “*How innovative is your organization or team?*” di C. Christensen

---

Per avere una descrizione istantanea del profilo innovativo del team o dell’intera organizzazione, Christensen nel suo libro pubblicato nel 2011, “*The Innovator’s DNA*”, ha redatto un breve sondaggio, composto da 10 domande sulle 3P alle quali va data una risposta tra le cinque qui riportate:

1. *Totalmente in disaccordo;*
2. *Abbastanza in disaccordo;*
3. *Né in accordo né in disaccordo;*
4. *Abbastanza in accordo;*
5. *Completamente in accordo.*

Il questionario è invece composto dalle seguente 10 domande, incentrate rispettivamente sulla parte delle persone, dei processi ed infine delle filosofie guida aziendali:

### People

1. L’organizzazione, o il team, ha un leader con una comprovata esperienza nel generare idee innovative per nuovi processi, prodotti, servizi o business.
2. L’organizzazione valutano, durante i processi di selezione delle risorse, le abilità creative ed innovative di ciascuna persona.
3. La valutazione della creatività del dipendente o le abilità relative all’innovazione è un’importante parte del processo di stima delle performance all’interno del team o dell’azienda.

## Processes

4. Il team, o l'intera azienda, frequenta mette in pratica dei brainstorming per generare idee molto diverse attraverso l'estrazione di analogie da altri prodotti, aziende e/o settori.
5. L'azienda incoraggia ciascun membro di un team a fare domande che possano mettere in crisi lo status quo attuale o il modo convenzionale di fare le cose.
6. L'organizzazione coltiva nuove idee dando alla gente frequenti opportunità di osservare le attività dei clienti, concorrenti o dei fornitori.
7. L'organizzazione ha istituito processi formali per creare reti fuori dall'azienda per trovare nuove idee per prodotti e processi.
8. L'organizzazione ha adottato processi che tengono conto di frequenti esperimenti (o progetti-pilota) di nuove idee alla ricerca di innovazioni.

## Philosophies

9. L'organizzazione si aspetta che ognuno offra delle idee creative per come l'azienda possa cambiare prodotti, processi e così via.
10. Le persone nell'organizzazione non sono preoccupate dal prendere rischi e fallire perché il top management supporta e premia il prendere i rischi.

A ciascuna delle 10 domande appena presentate, ciascun intervistato deve dare un punteggio tra 1 (assolutamente in disaccordo con l'affermazione fatta) e 5 (in completo accordo con quanto detto); sommando i risultati ottenuti si otterrà il profilo identificato, per l'azienda per la quale l'intervistato lavora, in base al punteggio complessivo ottenuto:

- Molto alto livello di innovazione del team/azienda: punteggio totale maggiore di 45.
- Alto livello di innovazione: punteggio tra 40 e 45.
- Innovazione moderatamente alta: punteggio tra 35 e 40.
- Innovazione moderatamente bassa: punteggio complessivo tra 30 e 34.
- Bassa innovazione: punteggio minore di 30.

## Appendice B – Questionario “*Focus: Innovazione*” di ConfindustriaSi Veneto

---

Il questionario che segue è tratto interamente dal report di Silvia Oliva, fatto per conto di ConfindustriaSi Veneto,<sup>169</sup> al fine di monitorare, “attraverso un’analisi quantitativa condotta presso le imprese dei servizi tecnologici e innovativi iscritte alle differenti sedi provinciali di Confindustria del Veneto, [...] questo particolare universo relativamente ad aspetti quale il mercato, la situazione congiunturale e quella dimensionale e di cogliere alcuni aspetti riguardanti le loro strategie e criticità nell’ambito dell’innovazione” (Oliva, 2011). Sebbene sia incentrato su uno specifico settore industriale (quello terziario dei servizi IT), appare ugualmente estremamente utile (in particolar modo la sezione H) al fine di indentificare quali strategie innovative sono state adottate (con successo) per migliorare l’intero modello di business attraverso la sua riconfigurazione soprattutto perché è stato somministrato nel 2011, coincidendo perfettamente con la finestra temporale di questo studio.

---

<sup>169</sup> Oliva S. (2011), “OSSERVATORIO PERMANENTE SUI SERVIZI INNOVATIVI E TECNOLOGICI DEL VENETO. La fotografia degli iscritti a ConfindustriaSI Veneto. Focus: innovazione”, Quaderni FNE Collana Osservatori, vol. 147, febbraio 2011, pagg. 38-43

## SEZIONE A – LE CARATTERISTICHE DELL’IMPRESA

QA01 La sua impresa fa parte di un gruppo? (Si, no)

QA02 Quante persone (escluso lei) attualmente lavorano nella sua azienda?

- a. Dipendenti
- b. Lavoratori interinali
- c. Co.co.pro
- d. Liberi professionisti
- e. Altro (specificare)

QA03 A quale settore del terziario avanzato appartiene la Sua impresa?

- **SERVIZI DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE**
  - Edizioni di software
  - Programmazione e trasmissione di programmi radiofonici e televisivi
  - Telecomunicazioni
  - Produzione di software, consulenza informatica e attività connesse
  - Altri servizi informatici
- **ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE**
  - Attività legali e contabilità
  - Attività di direzione aziendale e consulenza gestionale
  - Pubbliche relazioni e comunicazione
  - Attività degli studi di architettura e ingegneria
  - Analisi tecniche
  - Ricerca scientifica e sviluppo
  - Pubblicità e ricerche di mercato
  - Altre attività professionali, scientifiche e tecniche
- **SERVIZI DI SUPPORTO ALLE IMPRESE**
  - Attività di ricerca, selezione, fornitura di risorse umane
  - Servizi integrati di gestione agli edifici e paesaggio
  - Altre attività di supporto alle imprese

QA04 In base all'ultimo bilancio approvato, qual è il fatturato della sua impresa

- |                                    |                                     |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Fino a 99 mila euro             | 6. Da 1 milione a 2 milioni di euro |
| 2. Da 100 mila a 199 mila euro     | 7. Da 2milioni a 3 milione di euro  |
| 3. Da 150 mila a 199mila euro      | 8. Da 3 milioni a 5 milioni di euro |
| 4. Da 200 mila a 499 mila euro     | 9. Oltre 5 milioni di euro          |
| 5. Da 500 mila a 1 milione di euro |                                     |

QA05 Qual è l’anno di fondazione della Sua impresa?

QA06 Fatto 100 il Suo fatturato, può indicarci la quota percentuale dalla vendita di...

- Servizi standardizzati %
- Servizi personalizzati per singolo cliente %

QA07 In percentuale del fatturato, i servizi prodotti dalla sua impresa sono rivolti

- Alle imprese %
- Ai privati %
- Al settore pubblico %

QA08 Sul totale delle vendite ad imprese private, a quale settore appartengono principalmente? (1 indicazione)

- |                      |                           |
|----------------------|---------------------------|
| 1. L’agricoltura     | 4. L’industria estrattiva |
| 2. Il manifatturiero | 5. I servizi alle persone |
| 3. Le costruzioni    | 6. I servizi alle imprese |

QA09 Fatto 100 il valore delle vendite, come si distribuiscono nei diversi mercati?

- |  |   |
|--|---|
| 1. Provincia %   | 4. Altre aree nazionali (Nord Ovest, Centro, Sud e Isole) % |
| 2. Regione %   | 5. UE %   |
| 3. Altre regioni del Nord Est (Trentino Alto Adige, Friuli Venezia Giulia) % | 6. Resto del Mondo %  |

## SEZIONE C – LA CRISI

QC01 Complessivamente, negli ultimi tre anni, il fatturato della sua azienda è:

1. Aumentato
2. Rimasto uguale
3. Diminuito

QC02 La crisi ha determinato... (sì/no)

1. Una diminuzione del numero dei clienti
2. Una richiesta di servizi nuovi rispetto a quelli tradizionali
3. Un abbassamento del livello dei prezzi
4. Un allungamento dei termini di pagamento
5. Una riduzione del budget dei propri clienti

QC03 Che dilazione di pagamento viene concessa mediamente ai clienti più importanti...

QC04 I suoi clienti... (Sì, no)

Stanno internalizzando servizi che prima acquisivano sul mercato

QC04a Se sì, secondo lei è un fenomeno dovuto alla crisi? (sì, no)

QC05 I suoi clienti... (sì, no)

Acquistano servizi da imprese che hanno sede all'estero (*offshoring*)

QC05a Se sì, secondo lei è un fenomeno dovuto alla crisi? (sì, no)

QC06 A suo giudizio, il settore dei servizi tecnologici innovativi di quali azioni ha bisogno per continuare/tornare a crescere? (Indicare le prime due in ordine di importanza)

- |   |  |
|---|--|
| 1. Migliori tecnologie di rete sul territorio (esempio banda larga) | 5. Maggiore capacità di attrazione del territorio di competenze pregiate |
| 2. Maggiori sostegni all'innovazione e alla ricerca                 | 6. Minori vincoli in tema di contrattazione e lavoro                     |
| 3. Maggiori sostegni all'aggregazione tra imprese                   | 7. Minore pressione fiscale  |
| 4. Un sistema bancario più attento alle specificità del settore     |  |

QC07 A suo giudizio, le imprese del settore dei servizi tecnologici innovativi quali azioni devono compiere per continuare/tornare a crescere? (Indicare le prime due in ordine di importanza)

- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| 1. Aprirsi ai mercati internazionali                     | credito i propri progetti di sviluppo |
| 2. Crescere dimensionalmente anche mediante aggregazioni | 5. Investire in tecnologie            |
| 3. Investire nelle risorse umane                         | 6. Strutturare l'impresa              |
| 4. Imparare a proporre correttamente al mondo del        |                                       |

## SEZIONE G – DIMENSIONI E AGGREGAZIONI

QG01 In questa fase di crisi, a suo giudizio, una piccola imprese per rimanere competitiva deve:

1. Continuare ad agire sola sul mercato
2. Partecipare ad una qualche forma di aggregazione tra imprese (consorzio, joint venture...)
3. Creare fusioni con altre aziende
4. Acquisire nuove aziende
5. Cedere ad altri l'attività

QG01 E ragionando in termini più generali, le ridotte dimensioni medie delle imprese dei servizi limita la possibilità di crescita del settore?

1. Sì
2. No

QG02 Secondo lei una impresa “piccola”: (Sì/No – ruotare)

1. Ha maggior difficoltà a internazionalizzarsi
2. Risulta meno attrattiva per i lavoratori più qualificati
3. Ha limitate capacità di investimento
4. Ha difficoltà ad accedere al credito
5. Ha ridotte capacità di innovazione
6. Ha maggiori difficoltà a dotare l'organizzazione di funzioni complesse (marketing, ricerca e sviluppo...)

QG03 La sua impresa partecipa a forme di aggregazione tra imprese?

1. Sì consorzio
2. Sì, Joint Venture
3. Sì network formalizzati
4. Sì network informali
5. Sì, contratti di rete
6. Al momento, no ma ci sto pensando
7. In passato sì
8. No

QG04 Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni? (Per nulla, poco, abbastanza, molto)

L'aggregazione tra imprese...

- a) Migliora l'efficienza della struttura organizzativa
- b) Accresce il livello tecnologico
- c) Permettere di progettare strategie aziendali più ambiziose
- d) Aumenta le professionalità

## SEZIONE H - INNOVAZIONE

QH01 Con la crisi la sua impresa in termini di innovazione ha...

- 1. Mantenuto gli investimenti in corso e programmati di nuovi
- 2. Mantenuto solo gli investimenti in corso
- 3. Rallentato gli investimenti in corso
- 4. Bloccato tutti gli investimenti in corso

QH02 Negli ultimi tre anni, la sua impresa ha investito in: (si/no)

- |   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| a) Nuovi servizi                              | d) Strumenti, tecnologie e hardware |
| b) Nuove modalità di relazione con il cliente | e) Software                         |
| c) Innovazione nell'organizzazione            | f) Formazione risorse umane         |

QH03 In percentuale di fatturato, quanto ha investito la sua impresa negli ultimi tre anni?

- |   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| a) Nuovi servizi                              | d) Strumenti, tecnologie e hardware |
| b) Nuove modalità di relazione con il cliente | e) Software                         |
| c) Innovazione nell'organizzazione            | f) Formazione risorse umane         |

QH04 Rispetto all'investimento in innovazione più importante da un punto di vista strategico l'impresa ha...

- 1. Agito da sola, con risorse interne
- 2. Collaborato con altre imprese
- 3. Collaborato con clienti/fornitori
- 4. Collaborato con le Università
- 5. Collaborato con centri di ricerca
- 6. Collaborato con i poli tecnologici

QH05 In termini di fatturato, l’investimento in innovazione più importante dal punto di vista strategico quale contributo ha portato?

1. Nessuno
2. Modesto (<15%)
3. Importante (tra il 15 e il 50%)
4. Molto importante (oltre il 50%)

QH06 Quando ha cercato introdurre delle innovazioni, quali sono stati i due principali ostacoli?

1. Costi elevati
2. Mancanza di personale qualificato
3. Difficoltà ad accedere a fonti di finanziamento
4. Resistenze all’innovazione da parte dell’impresa
5. Reperimento di partner e fornitori affidabili
6. Difficoltà a farsi pagare dal mercato (*clienti*) le innovazioni introdotte
7. Normative di riferimento poco chiare e/o lacunose
8. (*da non leggere*) Non sa / non risponde

QH07 Quali sono state le due motivazioni principali che hanno spinto la sua azienda ad investire in innovazione negli ultimi tre anni?

1. Ricerca di nuovi potenziali clienti/Entrata in un nuovo mercato
2. Soddisfazione dei bisogni dei clienti
3. Miglioramento della qualità del servizio
4. Ricerca di un vantaggio nei confronti dei concorrenti
5. Inseguimento dei leader di mercato
6. Riduzione dei costi
7. Adeguamento alle normative previste per il settore
8. Uscire dalla crisi

QH08 Nel prossimo biennio, in che aree ha intenzione di investire la sua impresa? (Sì, No)

- a) Nuovi servizi
- b) Nuove modalità di relazione con il cliente
- c) Innovazione nell’organizzazione
- d) Strumenti, tecnologie e hardware
- e) Software
- f) Formazione risorse umane
- g) Non sono previsti investimenti

QH09a (Se l'azienda ha risposto “Non sono previsti investimenti”)

Motivo principale per cui la sua impresa non ha in previsione per i prossimi 2 anni investimenti in innovazione?

- a) Incertezza del quadro economico
- b) Difficoltà ad accedere a fonti di finanziamento per affrontare gli investimenti
- c) Instabilità della domanda
- d) Gli investimenti affrontati negli ultimi anni sono sufficienti

QH10 Quale delle seguenti tipologie di ICT sono presenti nella sua impresa? (sì, no)

1. E-mail
2. Sito aziendale
3. ERP
4. Applicativi groupware
5. Videoconferenza
6. Banda larga
7. Intranet
8. Knowledge Document Management System
9. Sistemi Cloud

## BIBLIOGRAFIA

---

- AA.VV. (2009), *“Commento al Bilancio Tecnologica dei Pagamenti”*, Banca d'Italia, Roma.
- AA.VV. (2011), *“15° Censimento della popolazione e delle abitazioni”*, ISTAT, Roma.
- AA.VV. (2011), *“Deloitte Technology Fast 500 201 EMEA Winners Report and Ranking. Connect. Grow. Inspire”*, Deloitte, New York.
- AA.VV. (2011), *“L'economia del Nord Est”*, Banca d'Italia, Roma.
- AA.VV. (2011), *“Thomson Reuters Top 100 Global Innovators. Honoring the World Leaders in Innovation: Findings and Methodology 2011”*, Thomson Reuters, New York.
- AA.VV. (2012), *“Codice Civile”*, aggiornato al 04/12/2012.
- AA.VV. (2012), *“Comunicato Stampa: Premio Mediobanca alle medie imprese dinamiche – 30/03/2012”*, MBRES-Mediobanca, Milano.
- AA.VV. (2012), *“Scenari territoriali 2013. Dicembre 2012”*, Unioncamere, Roma.
- AA.VV. (2012), *“Titolo IX. Dei Diritti sulle Opere dell'ingegno e sulle invenzioni industriali”*, Codice Civile, aggiornato al 04/12/2012.
- AA.VV. (2012), *“Top 100 Global Innovators. Honoring the world leaders in innovation - Findings and Methodology 2011”*, Thomson Reuters, New York.
- ADAMOLI G. (2012), *“Innovazione tecnologica, impresa e competitività”*, adamoli.org
- AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V. (2005), *“Corso di economia aziendale”*, Il Mulino, Bologna.
- ALBERICI A., e QUERCI F. (2010), *“La valutazione dei brevetti per il finanziamento dell'innovazione: stato dell'arte e problemi aperti”*, Bancaria, vol. 3/2010, pp.85-100.
- AMENDOLA A., COLOMBO E., MORONE P., PANATTONI C., SCANAGATTA G., E STANCA L. (2007), *“Sistemi statistici sulla ricerca e l'innovazione nella società della conoscenza”*, Rapporto di Indagine per conto della Presidenza Consiglio dei Ministri, Roma.
- ARCHIBUGI D., e FILIPPETTI A. (2011). *“Innovation and Economic Crisis: Lessons and Prospects from the Economic Downturn”*, Routledge, Londra.

- ARCHIBUGI D., e FILIPPETTI A. (2012), *“L’innovazione in tempi di crisi”*, La Voce (www.lavoce.info)
- ARENA G. (1998), *“Il Brevetto per Invenzione”*, ARENA, Milano.
- BAGLIERI E. (2003), *“Innovazione e scelte di assetto strategico”*, SDA Bocconi, Milano.
- BALDWIN J.R, e GU W. (2004), *“Innovation, Survival and Performance of Canadian Manufacturing Plants”*, Economic Analysis (EA) Research Paper No. 022.
- BALDWIN, J.R. e HANEL P., (2003), *“Knowledge Creation and Innovation in a Small Open Economy”*, Cambridge University Press, Cambridge.
- BRIDGES C., DOMINO G., HONEYMAN M., e REZNIKOFF M. (1973), *“Creative Abilities in Identical and Fraternal Twins”* Behavior Genetics, vol. 3, fasc. 4, pp. 365–377.
- BURT R. (2004), *“Structural Holes and Good Ideas”*, American Journal of Sociology, vol. 110, no. 2, pp. 349–399.
- BUTTÀ C. (2004), *“L’impatto dell’innovazione tecnologica sulle dinamiche competitive: una visione d’insieme del fenomeno”*, Sinergie: rivista di studi e ricerche, vol. 64-65, fasc. “Innovazione e dinamiche competitive”, pp. 9-24.
- CARIOLA A. (2004), *“La misurazione sistemica delle performance di impresa”*, Cedam, Padova.
- CARIOLA A., e COSTABILE M. (2004), *“La Misurazione delle Performance dell’Impresa che innova: aspetti definitivi e verifiche empiriche”*, Sinergie, vol. 64/65, pp. 89-108.
- CHAN KIM W., e MAUBORGNE R. (2005), *“Blue Ocean Strategy”*, Harvard Business School Press, Boston.
- CHRISTENSEN C. (1997), *“The Innovator’s Dilemma: The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business”*, Harvard Business Review Press, Boston.
- CHRISTENSEN C. (2003), *“The Innovator’s Solution: Creating and Sustaining Successful Growth”*, Harvard Business Review Press, Boston.
- CHRISTENSEN C., DYER J., e GREGERSEN H. (2008), *“Entrepreneur Behaviors, Opportunity Recognition, and the Origins of Innovative Ventures”* Strategic Entrepreneurship Journal, vol. 2, fasc. 4, pp. 317–338.
- CHRISTENSEN C., DYER J., e GREGERSEN H. (2011), *“The Innovator’s DNA”*, Harvard Business Review Press, Boston.
- CHRISTENSEN C., DYER J., e GREGERSEN H. (2011), *“The Innovator’s DNA: mastering the five skills of disruptive innovators”*, Harvard Business Review Press, Boston.

- CRÉPON B., DUGUET E., e MAIRESSE J. (1998), "*Research, innovation and productivity: an econometric analysis at the firm level*", Economics of Innovation and New Technology, vol. 7 no. 2, pp. 115-158.
- DEWAR R.D., e DUTTON J.E. (1986), "*The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis*", Management Science, vol. 32, pp. 1422-1433.
- DOSI G. (1998), "*Sources, procedures and microeconomic effects of innovation*", Journal of Economic Literature, vol. 26 num. 3, pp. 1120-71.
- DRUCKER P.F. (1954), "*The Practice of Management*", John Wiley & Sons, New York, pp. 352–353.
- DRUCKER P.F. (2002), "*The discipline of innovation*", Harvard Business Review, vol. 80, pp. 95-104.
- DYER J., e GREGERSEN H. (2012), "*How we rank the World's Most Innovative Companies*", 05/09/2012, forbes.com
- ERIKSEN M., MACKAY J., e ROSS H. (2012), "*New Tobacco Atlas Estimates U.S. \$35 Billion Tobacco Industry Profits and Almost 6 Million Annual Deaths*", 4° ed. <<The Tobacco Atlas>>, World Lung Foundation, New York.
- FAGERBERG I., MOWERY D. e NELSON R. (2007), "*Innovazione. Imprese, industrie, economie*", Carocci Editore, Roma.
- FELDMAN M. (2005), "*The Significance of Innovation*", Rotman School of Management. University of Toronto, Toronto.
- FERRATA R. (1989), "*Innovazione tecnologica. Politica di prodotto e strategia di diffusione*", Egea, Milano.
- FILIPPINI C. e PORTA P. (1985), "*L'eredità schumpeteriana in tema di innovazione*", in "*Società, Sviluppo, Impresa: saggi su Schumpeter*", IPSOA, Milano.
- FREEMAN C., e SOETE L. (1997), "*The Economics of Innovation*", Continuum, Londra
- FREEMAN J., e HANNAN M.T. (1977), "*The Population Ecology of Organizations*", American Journal of Sociology, vol. 82, fasc. 5, pp. 929-964.
- GALLETTI F., GRESPLAN A., GUZZO G. E PITINGARO S. (2012), "*Relazione sulla situazione economica del Veneto nel 2011*", Unioncamere Veneto, Venezia.
- GARTNER W.B. (1985). "*A Conceptual Framework for Describing the Phenomena of New Venture Creation*", Academy of Management Review, vol. 10, fasc. 4, pp. 696-706.
- GERGURI S., e RAMADANI V. (2011), "*Innovations: Principles and Strategies*", Advances in Management, vol. 4, fasc. 7, pp. 7-12.

- GOURLEY S. (2011), *"Vision statement: Locating your next strategic opportunity"*, Harvard Business Review, vol. 89, fasc. 3, pp. 34-35.
- GRIFFIN A., e PAGE A.L. (1993), *"An interim report on measuring product development success and failure"*, Journal of Product Innovation Management, vol. 4, pp. 291-308.
- HENDERSON R., e CLARK K. (1990), *"Architectural Innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms"*, Administrative Science Quarterly, vol. 35, pp. 9-30.
- IEMMA R. e ROVEDA R. (2012), *"Rapporto annuale sull'Innovazione 2011"*, COTEC-Fondazione per l'Innovazione Tecnologica.
- JARULESKI B., LOEHR J., e HOLMAN R. (2012), *"The Global Innovation 1000: Making Ideas Work"*, Strategy+Business, fasc. 69, Booz&Co. Company.
- JOHANSSON F. (2004), *"Medici Effect: What Elephants and Epidemics Can Teach Us about Innovation"*, Harvard Business School Press, Boston.
- JOHNSON D., (2001), *"What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger organisations"*, Industrial and Commercial Training, Vol. 33, fasc. 4, pp. 135-140.
- KELLEY T. (2005), *"The Art of Innovation"*, Doubleday, New York.
- KUHN T.S. (1962), *"The Structure of Scientific Revolutions"*, University of Chicago Press, Chicago.
- Lehtoranta O. (2010), *"Innovation, Collaboration in Innovation and the Growth Performance of Finnish Firms"*, Espoo 2010. VTT Publications 729.
- LITTUNEN H., e VARIS M. (2010), *"Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SMEs"*, European Journal of Innovation Management, vol. 13, fasc. 2, pp. 128-154.
- MADEUF B. (1984), *"International Technology Transfer and International Technology Payments: Definitions, Measurements and Firm's Behaviour"*, Research Policy, vol. 13, pp. 125-140.
- MALERBA F. (2000), *"Economia dell'Innovazione"*, Carocci Editore, Roma.
- MARCINEK L. (2012), *"MasterCard Leads with Steady Growth: Bloomberg BusinessWeek 50"*, Bloomberg BusinessWeek
- MARINOZZI G. (2005), *"Il marketing dello sviluppo. Le strategie di crescita delle piccole e medie imprese"*, Franco Angeli, Milano.
- MASSARI M., e ZANETTI L. (2008), *"Valutazione. Fondamenti teorici e best practice nel settore industriale e finanziario"*, McGraw-Hill, Milano.

- McGIRT E. (2010), *"The World's 50 Most Innovative Companies"*, Fast Company, 03/2010, vol. 143, pp. 52-110.
- McGIRT E. (2011), *"The World's 50 Most Innovative Companies"*, Fast Company, 03/2011, vol. 153, pp. 66-125.
- McGIRT E. (2012), *"The World's 50 Most Innovative Companies"*, Fast Company, 03/2012, vol. 163, vol. 163, pp. 70-149.
- McGREGOR J. (2008), *"25 most innovative companies: smart ideas for tough times"*, BusinessWeek Magazine, fasc. 4081, pp. 61-63.
- MIO C., *"Indicatori di Performance"*, Università Ca' Foscari di Venezia, Venezia, pp. 194-202.
- MURPHY, R. McGill (2010), *"50 Top Performers"*, Bloomberg BusinessWeek, fasc. 4184, pp. 56-71.
- NICOLINI D. (2009), *"Zooming In and Out: Studying Practices by Switching Theoretical Lenses and Trailing Connections"*, Organization Studies, vol. 30 fasc. 12/2009, pp. 1391-1418.
- OLIVA S. (2011), *"Osservatorio Permanente sui Servizi Innovativi e Tecnologici del Veneto. La fotografia degli Iscritti a ConfindustriaSI Veneto. Focus: innovazione"*, Quaderni FNE Collana Osservatori, vol. 147, febbraio 2011, Venezia.
- PAVARANI E. (2006), *"L'Equilibrio finanziario: criteri e metodologie nella logica Basilea 2"*, McGraw-Hill, Milano.
- PRO INNO Europe (AA.VV.) (2012), *"Innovation Union Scoreboard 2011"*, European Commission,
- ROGERS E.M. (1962), *"Diffusion of innovations"*, Free Press, New York.
- ROGERS E.M., e SHOEMAKER F.F. (1971), *"Communication of Innovation"*, Free Press, New York.
- ROSSI G. (2013), *"La correlazione"*, Elementi di ragionamento statistico..., [www.germanorossi.it](http://www.germanorossi.it)
- SAVITZ E. (2012), *"The Forbes Fast Tech 25: Our Annual List of Growth Kings"*, 02/05/2012, Forbes.
- SCHEIN E. (2006), *"Organizational Culture and Leadership"*, John Wiley & Sons, New York.
- SCHILLING M.A., (2005), *"Gestione dell'innovazione"*, McGraw-Hill, Milano.

- SCHMOOKLER J. (1966), *"Invention and Economic Growth"*, Harvard University Press, Cambridge.
- SCHOFIELD A. (2011), *"How it works"*, Aviation Week & Space Technology, vol. 173, fasc. 25, 07/2011, p. 7.
- SCHUMPETER J.A. (1928), *"The Instability of Capitalism"*, Economic Journal, vol. 38, fasc. 151 (09/1928), pp. 361-386.
- SCHUMPETER J.A. (1971), *"Teorie dello Sviluppo economico: Ricerca sul profitto, il capitale, il credito, l'interesse e il ciclo economico"*, traduzione italiana di "Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung (1912)", Sansoni, Firenze.
- SIRILLI G. (1999), *"La misurazione della ricerca: metodi ed indicatori"* in Garonna S., e Iammarino S., Economia della Ricerca, Il Mulino, Bologna.
- SOSTERO U., FERRARESE P., MANCIN M., e MORENO C. (2010), *"Elementi di Bilancio e di Analisi Economico-Finanziaria"*, Ca' Foscari, Venezia.
- STANFORD D., TOWNSEND M. e TOZZI J. (2012), *"Consumer Stars of the Bloomberg BusinessWeek 50"*, (19/01/2012), Bloomberg BusinessWeek.
- URBAN G.L., e HAUSER J.R. (1997), *"Design e marketing dei nuovi prodotti"*, Isedi, Torino.
- VERGANTI R. (2009), *"Design Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean"*, Harvard Business School Press, Boston.
- VISCONTI R. M. (2007), *"La valutazione economica dei brevetti"*, Il Diritto Industriale, vol. n.6/2007, pp. 513-524.
- WILLIAMSON O.E. (1992), *"Le istituzioni economiche del capitalismo: imprese, mercati, rapporti contrattuali"*, Franco Angeli, Milano.
- ZHAO F., (2005), *"Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation"*, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 11, Fasc. 1, pp. 25-41.
- ZUCHELLA A. (2001), *"Management dell'innovazione e management internazionale: quali convergenze?"*, Università degli Studi dell'Insubria, Varese.

# SITOGRAFIA

---

[bancaditalia.it](http://bancaditalia.it)

[bloomberg.com](http://bloomberg.com)

[booz.com](http://booz.com)

[camcom.bz.it](http://camcom.bz.it)

[confindustriaixi.it](http://confindustriaixi.it)

[cotec.it](http://cotec.it)

[epo.org](http://epo.org)

[etimo.it](http://etimo.it)

[forbes.com](http://forbes.com)

[ft.com](http://ft.com)

[haygroup.com](http://haygroup.com)

[ilsole24ore.com](http://ilsole24ore.com)

[mbres.it](http://mbres.it)

[mediobanca.it](http://mediobanca.it)

[money.cnn.com/magazines/fortune](http://money.cnn.com/magazines/fortune)

[premioinnovazione.confcommercio.it](http://premioinnovazione.confcommercio.it)

[technologyreview.com](http://technologyreview.com)

[wikipedia.org](http://wikipedia.org)

[worldwide.espacenet.com](http://worldwide.espacenet.com)

***La Vostra soddisfazione è il mio miglior premio.***

***Ai miei genitori, solo grazie a voi tutto ciò è stato possibile, vi devo tutto... in una parola, semplicemente, GRAZIE.***

***Spero, nel mio piccolo, di avervi reso fieri di me.***

***Ai miei migliori amici, che mi sono stati sempre accanto anche nei momenti più difficili.***

***Ai miei compagni di corso, o meglio ai miei amici di corso, compagni insostituibili di quest' avventura a San Giobbe iniziata nel 2006.***

***A Madrid e all'Erasmus, che mi ha fatto diventare una persona migliore.***

***Al Prof. Carlo Bagnoli, a cui va un doveroso grazie per la disponibilità concessami e per il tempo che mi ha dedicato per scrivere questa tesi.***

***Al Dott. Matteo Trojette, collaboratore e aiutante eccezionale nella studio del caso sulle imprese imprese.***

***A VOI TUTTI, DAL PROFONDO DEL MIO CUORE.... GRAZIE!***