

Anno 2013

PROFILI ORGANIZZATIVI E MANAGERIALI DELLE GRANDI IMPRESE

■ A completamento del Censimento generale dell'industria e dei servizi, nel biennio 2014-2015 è stata realizzata una indagine conoscitiva sulle unità economiche complesse.

■ Le 2.974 imprese (o gruppi di impresa) intervistate sviluppano 4.680 linee di attività in Italia e/o all'estero. Le imprese principali (ossia quelle con fatturato pari o superiore a 2,5 miliardi di euro o con almeno 10mila addetti) sono più complesse poiché presentano, in media, un numero maggiore di linee di attività sia in Italia (2,5) che all'estero (1,2). A queste si contrappongono le imprese medio-grandi, per le quali i valori medi sono ampiamente inferiori sia in Italia (1,4) sia soprattutto all'estero (0,3).

■ Quasi il 30% delle imprese principali opera in una sola linea di attività, quota che raggiunge oltre il 75% nelle imprese medio-grandi.

■ Un alto grado di complessità (4 o più linee di attività) è presente solo nel 7,4% delle imprese, quota che sale al 30,0% in quelle principali, raggiunge quasi il 20% nelle imprese grandi e scende a meno del 5% nelle medio-grandi.

■ La necessità di distinguere tra diverse tipologie di prodotti/servizi offerti (62,5%) e di differenziare i processi di produzione di merci o servizi (27,6%) sono le principali motivazioni per definire due o più linee di attività, ma nel caso delle imprese principali le motivazioni sono più diversificate.

■ Le imprese principali (e, in misura meno intensa, quelle grandi) risultano mediamente più articolate delle imprese medio-grandi per numero di funzioni di supporto aziendale realizzate all'estero in forma diretta dall'impresa. Un risultato pressochè simile si rileva per le funzioni di supporto aziendale realizzate all'estero da fornitori esterni.

■ La dimensione ottimale per linee di attività riflette comunque le specifiche caratteristiche del mercato di riferimento. Quasi il 40% delle imprese considera la dimensione prevalente dei principali concorrenti significativamente superiore alla propria, oltre il 54% ritiene invece la propria dimensione economica sostanzialmente simile mentre solo una quota inferiore al 10% si considera più grande.

■ La proprietà delle imprese è concentrata, soprattutto a livello familiare (54%), e frequentemente non separata dalla gestione manageriale. Ha legami familiari quasi un terzo dei membri dei Cda: il 26,5% ha un ruolo esecutivo e il 5,3% un ruolo indipendente.

■ L'organizzazione delle imprese è fortemente centralizzata a livello *corporate* mentre è limitata l'autonomia finanziaria e decisionale a livello di linea di attività. Solo il 33,6% delle linee presenta un management con un rilevante grado di autonomia.

■ La classe di età media più frequente per il top management è tra 41 e 50 anni (50% circa delle imprese), seguita da 51-60 (40% circa). Solo nel 3,7% dei casi i top manager hanno una età media fino a 40 anni.

■ Circa la metà delle imprese considerate (49,7%) ha almeno una donna tra i top manager, anche se tale ruolo rimane prevalentemente maschile, gli uomini sono infatti l'87,8% del totale. Prevalgono i laureati, ma sono pochi i top manager con titolo di studio avanzato (post laurea), non superano l'1% del totale in quasi l'80% delle imprese.

■ Le strategie di sviluppo sono concentrate sulla differenziazione di prodotto (42,3%) e sull'espansione all'estero, soprattutto mediante l'accesso a nuovi mercati (52,1%), l'apertura di nuove imprese (10,9%) e i processi di acquisizione e fusione (8,4%). Di grande importanza sono anche le strategie di consolidamento in Italia, mediante fusioni e acquisizioni (15,7%) e riduzioni delle attività produttive (6,8%).

■ Il 50% delle imprese e il 66,3% di quelle più grandi presentano processi produttivi o tecnologici internazionalizzati. L'internazionalizzazione si manifesta soprattutto mediante il controllo diretto di imprese produttive all'estero (29,8%) ed è motivata più frequentemente dall'accesso a nuovi mercati (69,9%), dalla riduzione del costo del lavoro (38,8%) e dei costi generali (28,5%).

■ La presenza stabile di lavoratori della conoscenza è limitata: in quasi metà delle imprese rappresentano meno dell'1% degli addetti. La gran parte dei lavoratori della conoscenza è concentrata in meno di un terzo delle imprese.

Poche le imprese con organizzazione complessa

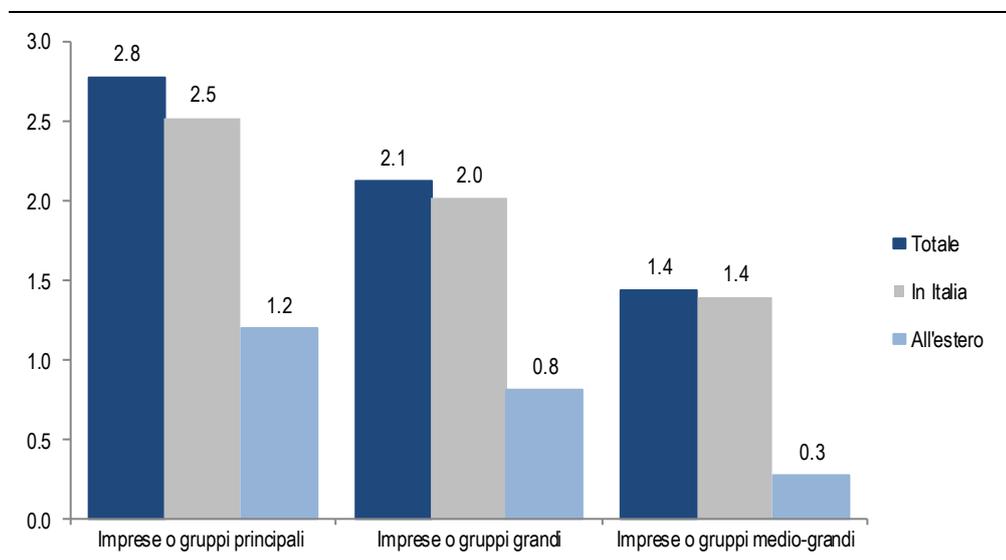
Nel 2013, delle 2.974 imprese o gruppi di impresa oggetto di indagine¹, 90 sono *imprese principali* (3,0% del totale), 397 sono *imprese grandi* (13,3%) e 2.487 sono *imprese medio-grandi* (83,6%)². Il 14,9% è costituito da una sola impresa residente in Italia (444 unità), il 25,7% da gruppi di imprese con unità residenti solo sul territorio nazionale (765 unità), il 35% da multinazionali a controllo italiano (1.041 unità) mentre il 24,3% fa parte di gruppi multinazionali a controllo estero (724 unità).

Le imprese o gruppi di impresa operano nel 60,4% dei casi nella manifattura (1.797), nel 15,1% nelle Altre attività dei servizi (448) mentre l'8,8% è attivo nel commercio, alberghi e ristorazione (261). Un ulteriore 4,6% di imprese opera nelle cosiddette *Utilities* (Energia elettrica, gas, acqua e rifiuti) mentre il 4% è presente nei servizi di informazione e comunicazione (118 unità). La localizzazione prevalente è in Lombardia (1.001 unità, pari al 33,7%), seguita da Emilia Romagna (406 unità, 13,7%) e Veneto (369 unità, 12,4%). Nel Sud e nelle Isole sono presenti 269 imprese o gruppi di imprese, di cui 131 attivi nell'industria e 138 nei servizi (Tavole da 1 a 10).

Le 2.974 imprese o gruppi di impresa sviluppano 4.680 *linee di attività* in Italia e/o all'estero³. Il numero di linee di attività realizzate nel perimetro di attività di ciascuna impresa o gruppo di imprese può essere considerato la misura della sua complessità organizzativa. Le imprese principali presentano, in media, un numero più elevato di linee di attività sia in Italia (2,5) che all'estero (1,2). Le imprese grandi hanno un numero di linee di attività pari, in media, a 2 in Italia e a 0,8 all'estero. Le imprese medio-grandi presentano valori medi ampiamente inferiori in Italia (1,4) ma soprattutto all'estero (0,3) (Figura 1).

FIGURA 1. NUMERO DI LINEE DI ATTIVITA' IN ITALIA E ALL'ESTERO PER DIMENSIONE ECONOMICA.

Anno 2013, Valori medi per impresa



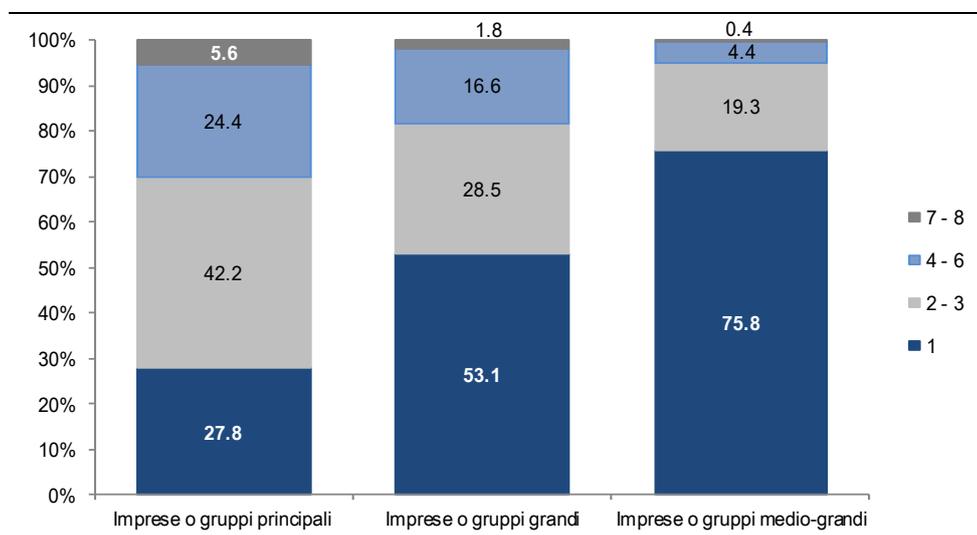
Date le caratteristiche sulla numerosità delle linee di attività rilevate, in media, per dimensione economica e settore di attività delle imprese, emerge una forte eterogeneità all'interno delle singole tassonomie di imprese. In particolare, quasi il 30% delle imprese principali risulta operare in una sola linea di attività, quota che si incrementa ad oltre il 50% per le imprese grandi fino a raggiungere oltre il 75% nelle imprese medio-grandi. D'altro canto, la quota di imprese che hanno un numero relativamente elevato di linee di attività (4 o più) è piuttosto limitata e pari in media al 7,4% ma sale al 30,0% nelle imprese principali, raggiunge quasi il 20% nelle imprese grandi mentre scende a poco meno del 5% in quelle medio-grandi (Figura 2).

¹ Per informazioni relative ai criteri di individuazione della popolazione obiettivo dell'indagine e al trattamento statistico dei dati si rimanda alla nota metodologica inclusa nel presente Report.

² Per l'illustrazione dei criteri utilizzati per classificare queste tre categorie di imprese si rimanda al Glossario.

³ Per la definizione di *linea di attività* che costituisce una delle due principali variabili di analisi utilizzate nel Report si rimanda al Glossario.

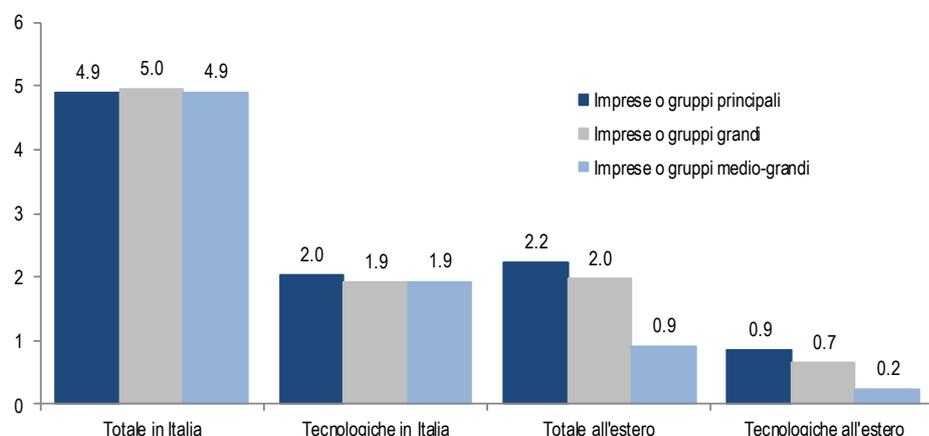
FIGURA 2. IMPRESE PER NUMERO DI LINEE DI ATTIVITA' E DIMENSIONE ECONOMICA.
Anno 2013, valori percentuali



La principale motivazione per realizzare due o più linee di attività è orientata dall'output, ossia dalla necessità di distinguere tra diverse tipologie di prodotti/servizi (62,5%) seguita da differenze nei processi di produzione di merci o servizi (27,6%) e, in misura meno accentuata, da differenti tipologie di clienti (5,3%) e diversa localizzazione dei mercati (3,6%). Questi ultimi criteri risultano relativamente più rilevanti per le imprese principali e, in misura minore, per le imprese grandi, a conferma di scelte organizzative più complesse connesse a motivazioni più articolate (Tavola 11). L'importanza di tali fattori è differenziata anche tra i settori di attività economica, ad esempio è maggiore nel comparto dei servizi, in particolare nei Servizi di informazione e comunicazione e nelle Attività finanziarie e assicurative (Tavola 12).

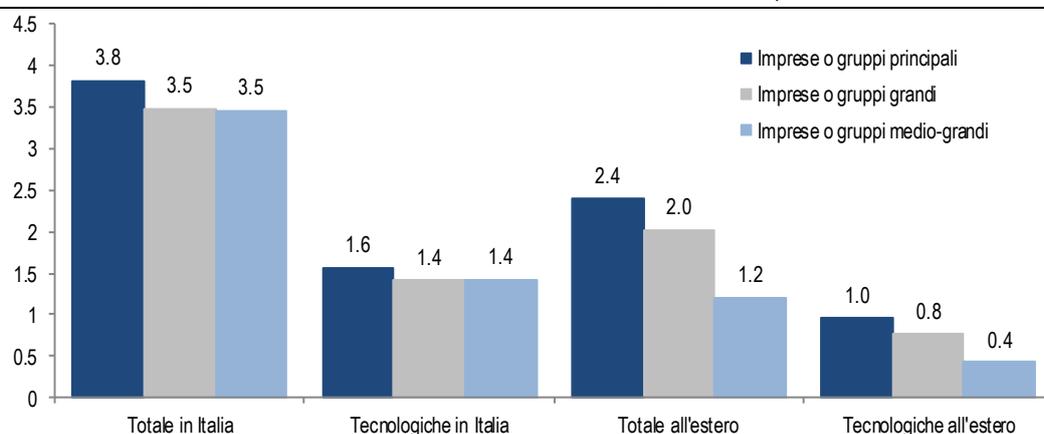
Un altro aspetto importante per misurare la complessità organizzativa delle imprese è il ruolo svolto dalle funzioni aziendali di supporto alla produzione di beni o servizi che possono essere realizzate, distintamente per ciascuna linea di attività, all'interno o all'esterno del perimetro dell'impresa in Italia o all'estero. Per quanto riguarda le funzioni di supporto realizzate in Italia all'interno dell'impresa, le differenze tra imprese principali ed altre imprese non sono sostanziali, anche tenuto conto della dimensione economica relativamente elevata di tutte le imprese considerate nell'indagine. Le differenze si fanno più significative considerando il numero di funzioni di supporto aziendale realizzate direttamente dall'impresa all'estero, sia nel complesso che rispetto a quelle di tipo più strettamente tecnologico-produttivo: i valori medi sono più elevati per le imprese principali rispetto a quelli delle imprese grandi e ancora di più rispetto a quelli delle medio-grandi (Figura 3).

FIGURA 3. NUMERO DI FUNZIONI DI SUPPORTO AZIENDALE REALIZZATE ALL'INTERNO DELL'IMPRESA, IN ITALIA O ALL'ESTERO, PER DIMENSIONE ECONOMICA. Anno 2013, valori medi per linea di attività



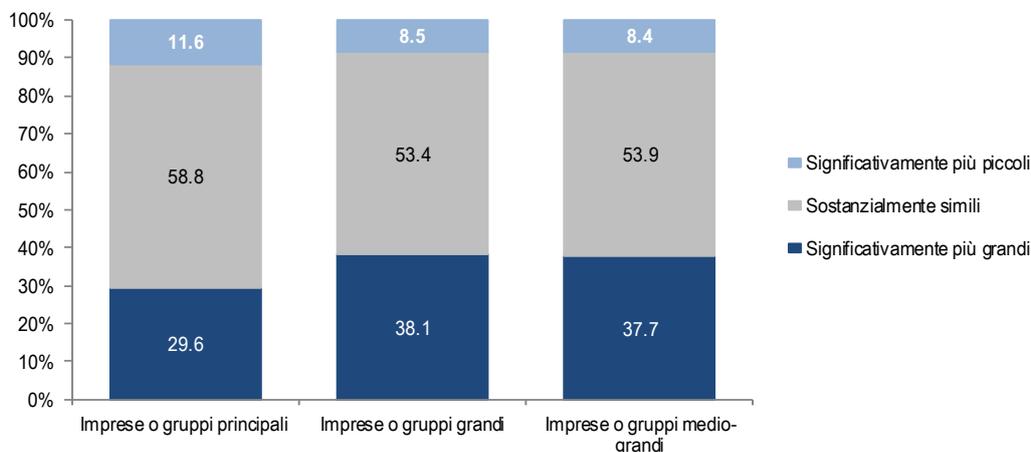
Le differenze per le funzioni di supporto aziendale realizzate, per ciascuna linea di attività, all'esterno dell'impresa (ricorrendo cioè a fornitori residenti in Italia o all'estero) non sono particolarmente marcate per ciò che concerne i rapporti a livello nazionale mentre per le relazioni con fornitori esteri sono le imprese principali a presentare il maggior grado di complessità, seguono le imprese grandi e, con un più ampio margine di differenza, quelle medio-grandi (Figura 4).

FIGURA 4. NUMERO DI FUNZIONI DI SUPPORTO AZIENDALE REALIZZATE ALL'ESTERNO DELL'IMPRESA, IN ITALIA O ALL'ESTERO, PER DIMENSIONE ECONOMICA. Anno 2013, valori medi per linea di attività



Per completare il quadro sul rapporto tra dimensione economica e complessità organizzativa è stato chiesto alle imprese intervistate come considerano la loro dimensione economica-organizzativa rispetto a quella dei principali concorrenti e in relazione a ciascuna delle linee di attività economica attive. Quasi il 40% delle imprese considera la dimensione prevalente dei principali concorrenti molto superiore alla propria, oltre il 54% ritiene la propria dimensione economica sostanzialmente simile mentre solo una quota inferiore al 10% considera la propria dimensione più ampia. E' interessante notare che la dimensione economica sicuramente condiziona tali risposte ma non in modo determinante, ad esempio lo scarto in punti percentuali tra imprese principali e imprese medio-grandi che considerano la propria dimensione economica non adeguata ai concorrenti è inferiore ai dieci punti e anche le differenze tra gruppi grandi e gruppi medio-grandi non sono sostanziali. (Figura 5)

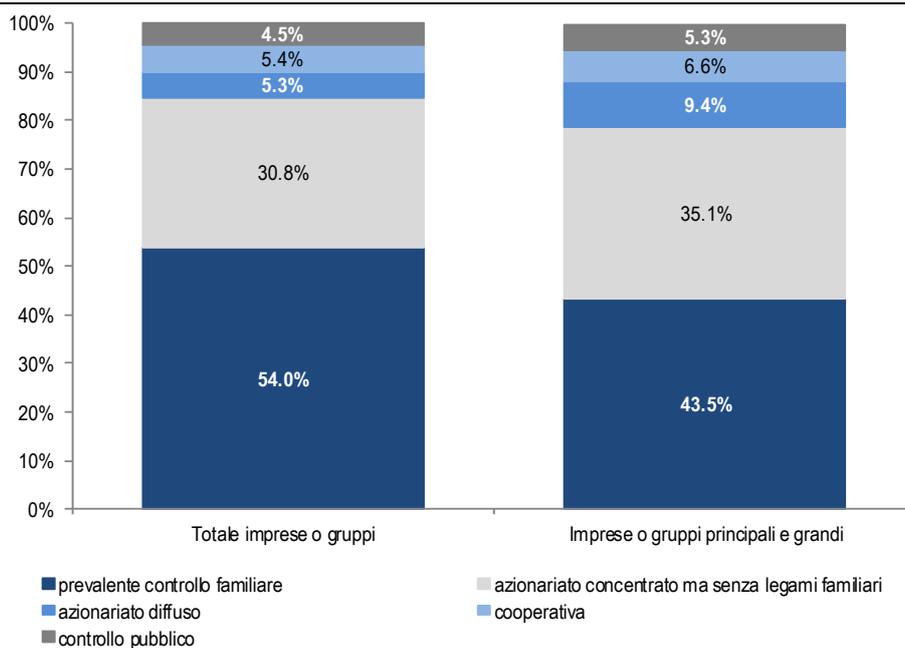
FIGURA 5. DIMENSIONE PREVALENTE DELLE IMPRESE CONCORRENTI PER LINEA DI ATTIVITA' E DIMENSIONE ECONOMICA DELL'IMPRESA. Anno 2013, valori percentuali



La proprietà è concentrata soprattutto a livello familiare

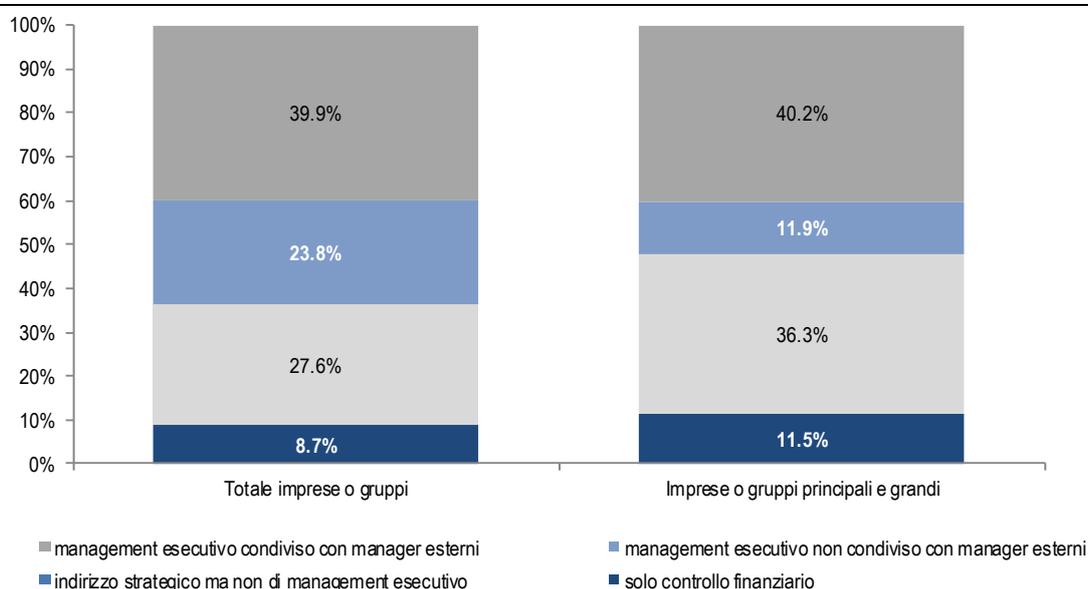
Nel 2013 il controllo proprietario delle imprese è concentrato nella grande maggioranza dei casi soprattutto nella modalità a controllo familiare (54%), seguita dall'azionariato concentrato anche se non a carattere familiare (30,8%). Molto meno presenti risultano l'azionariato diffuso (5,3%), le cooperative (5,4%) e le unità a controllo pubblico (4,5%). Nelle imprese principali e grandi, sebbene il controllo familiare sia sempre prevalente (43,5%), si registra una quota più ampia di azionariato concentrato ma senza legami familiari (35,1%) e soprattutto di imprese ad azionariato diffuso (9,4%) (Figura 6).

FIGURA 6. IMPRESE PER TIPOLOGIA DI CONTROLLO PROPRIETARIO. Anno 2013, valori percentuali



Un'importante caratteristica della governance aziendale è la ridotta separazione tra proprietà e gestione. La quota di imprese in cui il ruolo della proprietà si limita al controllo finanziario è di appena l'8,7%, che sale all'11,5% nelle imprese principali e grandi. Inoltre, alla prevalenza del controllo familiare corrisponde la frequente presenza nei consigli d'amministrazione di componenti esecutivi con legami familiari: il 52,5% delle imprese ha almeno un componente esecutivo del Consiglio di Amministrazione (Cda) con legami familiari e quasi un terzo dei componenti totali dei Cda ha legami familiari (26,5% come membri esecutivi e 5,3% come membri indipendenti). Inoltre, il 23,8% delle imprese ha un management esecutivo non condiviso con manager esterni alla compagine proprietaria, quota che scende all'11,9% nelle imprese principali e grandi. Tuttavia, rimane alta la percentuale di imprese principali e grandi con almeno un componente con legami familiari (43,1%), così come la quota di membri esecutivi con legami familiari (14,9%) (Figura 7).

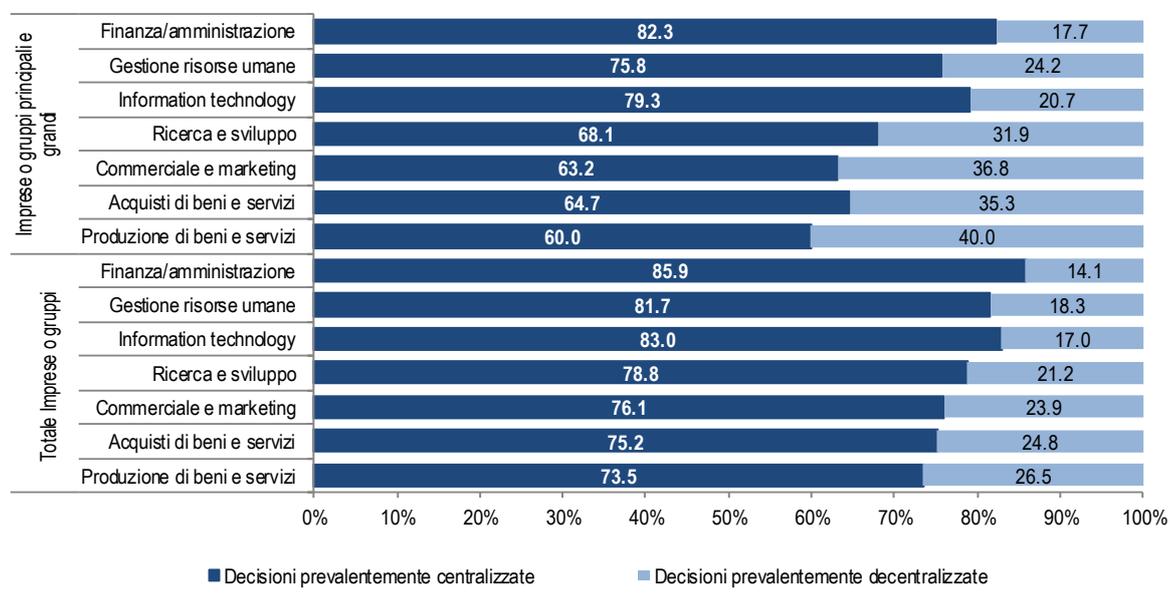
FIGURA 7. IMPRESE PER RUOLO DELLA PROPRIETA' NEI PROCESSI DECISIONALI
Anno 2013, valori percentuali



Prevale un modello decisionale a livello *corporate*

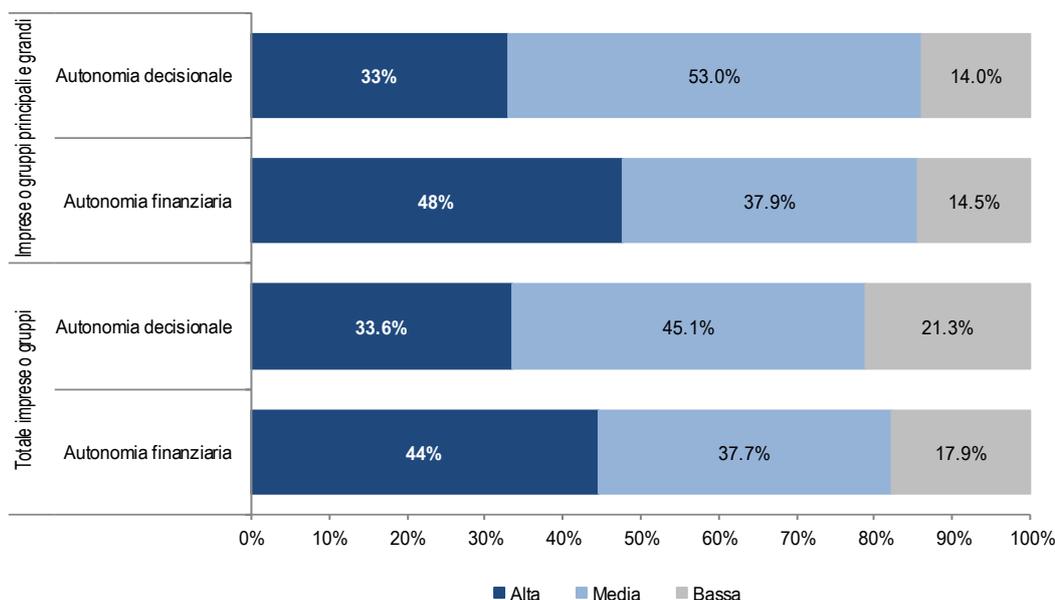
Nelle imprese le decisioni si prendono a livello prevalentemente centralizzato e poi vengono trasmesse alle linee di attività per l'attuazione, in misura maggiore nelle fasi del processo aziendale che più corrispondono a funzioni di staff, come la finanza/amministrazione (85,9%) e la gestione delle risorse umane (81,7%), e nella information technology (83%). La centralizzazione delle decisioni è molto alta anche nelle fasi operative, come la produzione di beni e servizi (73,5%) e gli acquisti di beni e servizi (75,2%). Nelle imprese principali e grandi la centralizzazione rimane alta nella finanza/amministrazione (82,3%), nella gestione delle risorse umane (75,8%) e nell'information technology (79,3%), mentre si riduce notevolmente nella produzione (60%) e negli acquisti (64,7%) (Figura 8).

FIGURA 8. GRADO DI CENTRALIZZAZIONE DELLE DECISIONI RISPETTO ALLE PRINCIPALI FASI DEL PROCESSO AZIENDALE. Anno 2013, valori percentuali



L'allocatione alle singole linee di attività di budget significativi nel medio-lungo termine si riscontra nel 44,5% dei casi, mentre nel 55,6% delle linee i budget sono limitati o significativi solo a breve-medio termine. Il potere di delega del management nell'implementare decisioni prese autonomamente è ampio solo per il 33,6% delle linee di attività, significativo nel 45,1% e limitato nel 21,3%. Nelle imprese principali e grandi, mentre l'allocatione del budget non si discosta molto dal dato complessivo, il potere di delega del management a livello di singole linee di attività è maggiore e risulta ampio nel 33% dei casi, significativo nel 53% e basso nel 14% (Figura 9).

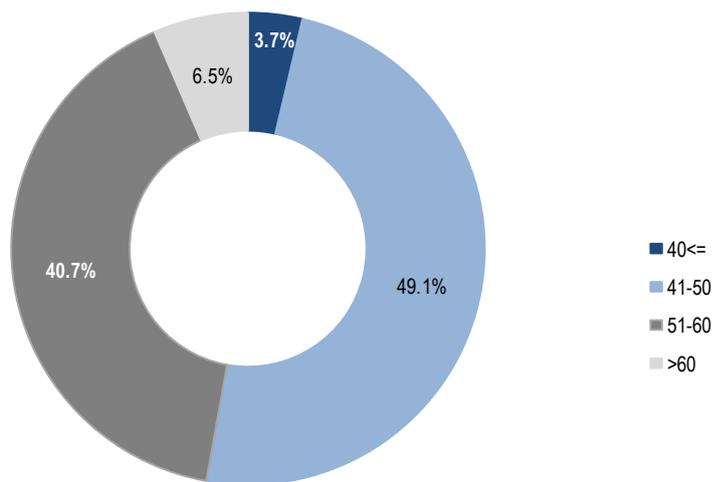
FIGURA 9. GRADO DI AUTONOMIA DECISIONALE E FINANZIARIA PER LINEA DI ATTIVITA'. Anno 2013, valori percentuali



Top manager: ancora limitato il numero di under40 e di donne

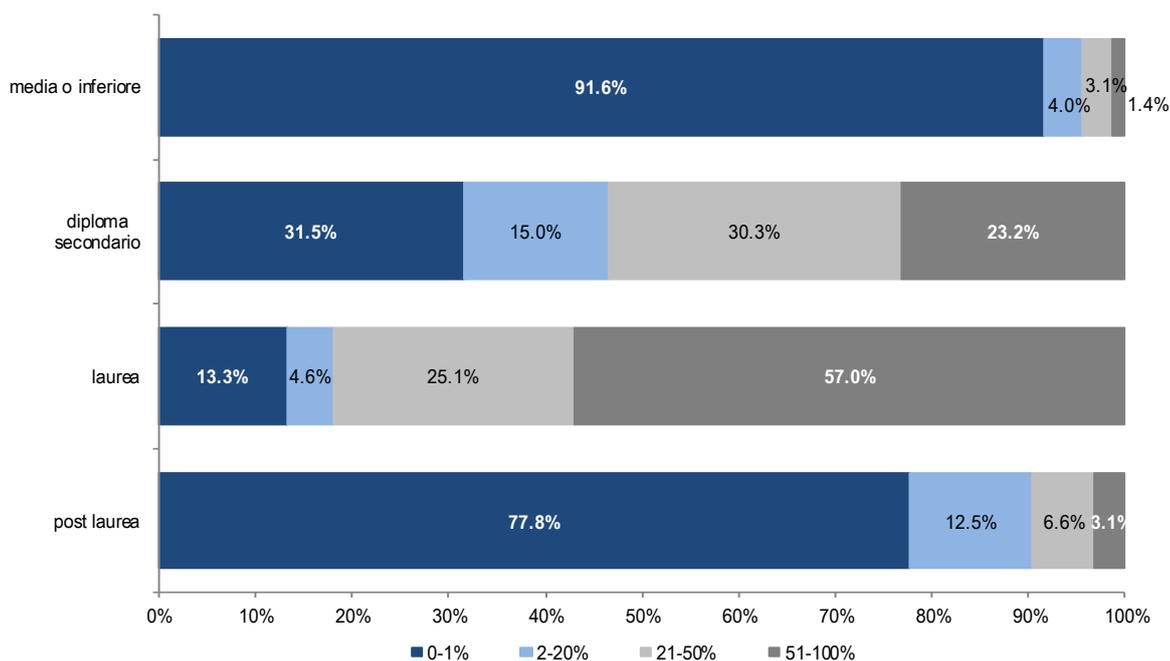
Soltanto il 3,7% delle imprese dichiara una età media del proprio top management pari o inferiore ai 40 anni, il 49,1% dichiara una età media tra 41 e 50 anni, il 40,7% tra 51 e 60 anni e il 6,5% una età media di oltre 60 anni di età. L'età media più frequente è 45 anni (498 imprese) (Figura 10).

FIGURA 10. ETA' DEL TOP MANAGEMENT PER CLASSI. Anno 2013, valori percentuali



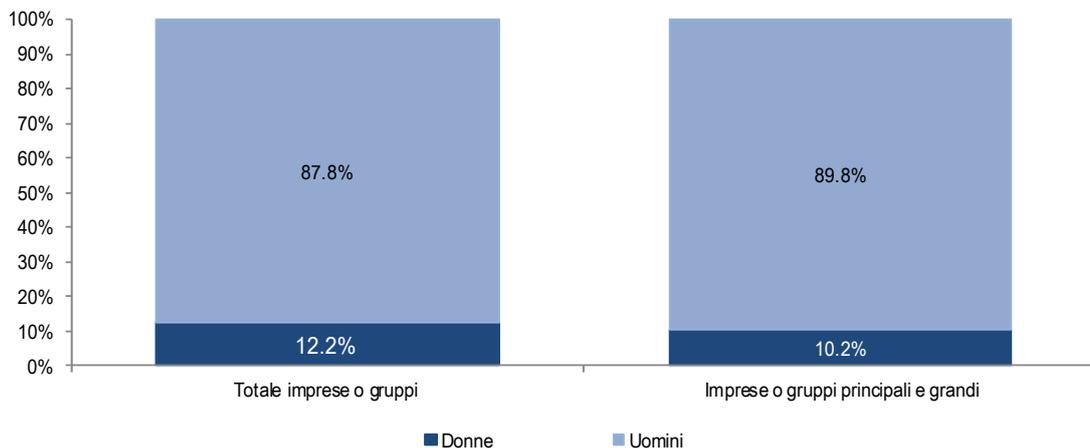
Il titolo di studio più frequente dei top manager è la laurea: il 57% delle imprese ha una quota di top manager laureati superiore al 50%, il 30,3% una quota di diplomati tra il 21 e il 50% mentre nel 23,2% dei casi i diplomati superano il 50%. I top manager che posseggono un titolo post laurea sono relativamente pochi, nel 77,8% delle imprese non superano l'1% e solo nel 3,1% superano la metà dei top manager presenti (Figura 11).

FIGURA 11. TITOLO DI STUDIO DEL TOP MANAGEMENT. Anno 2013, valori percentuali



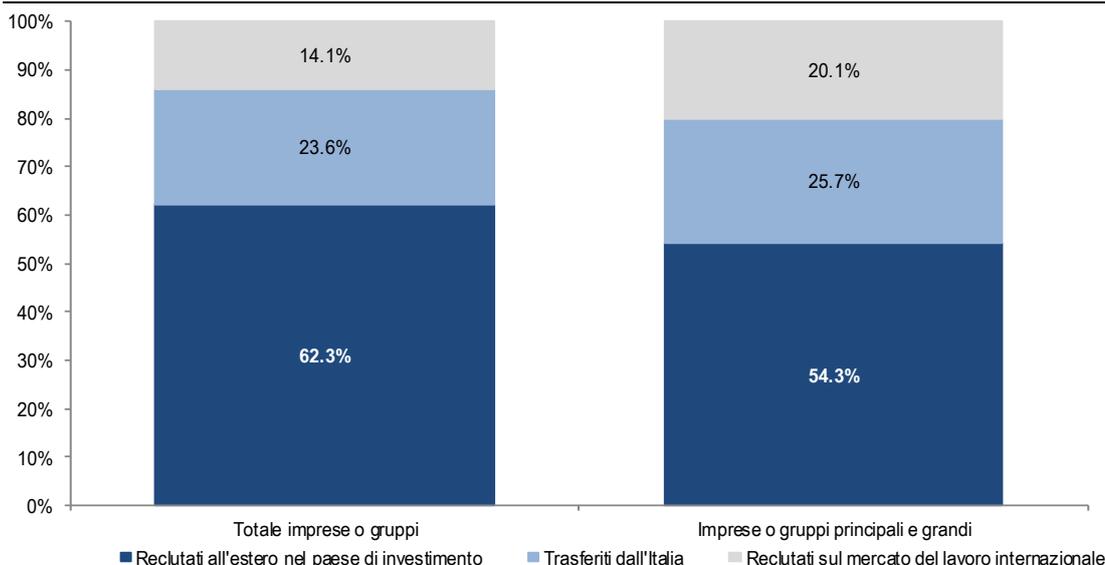
Circa la metà delle imprese considerate (49,7%) ha almeno una donna tra i top manager, anche se tale ruolo rimane prevalentemente maschile: gli uomini sono l'87,8% del totale, le donne top manager appena il 12,2%. Nelle imprese principali e grandi la quota di top manager uomini sale all'89,8% mentre quella delle donne si riduce al 10,2% (Figura 12).

FIGURA 12. TOP MANAGEMENT PER GENERE. Anno 2013, valori percentuali



Il 46,2% delle imprese ha almeno un top manager con legami familiari, a conferma del frequente coinvolgimento della proprietà nella gestione delle aziende. Significativa è anche l'internazionalizzazione del top management: il 17,1% delle imprese ha top manager impiegati stabilmente all'estero. Degli oltre 2.000 top manager impiegati stabilmente all'estero, il 62,3% è reclutato nel paese di investimento, il 23,6% è trasferito dall'Italia (a conferma dell'esistenza di un mercato controllo *corporate* sulle linee di attività anche nelle controllate estere), mentre solo il 14,1% è reclutato sul mercato internazionale (Figura 13).

FIGURA 13. PROVENIENZA DEI MANAGER STABILMENTE IMPIEGATI ALL'ESTERO. Anno 2013, valori percentuali



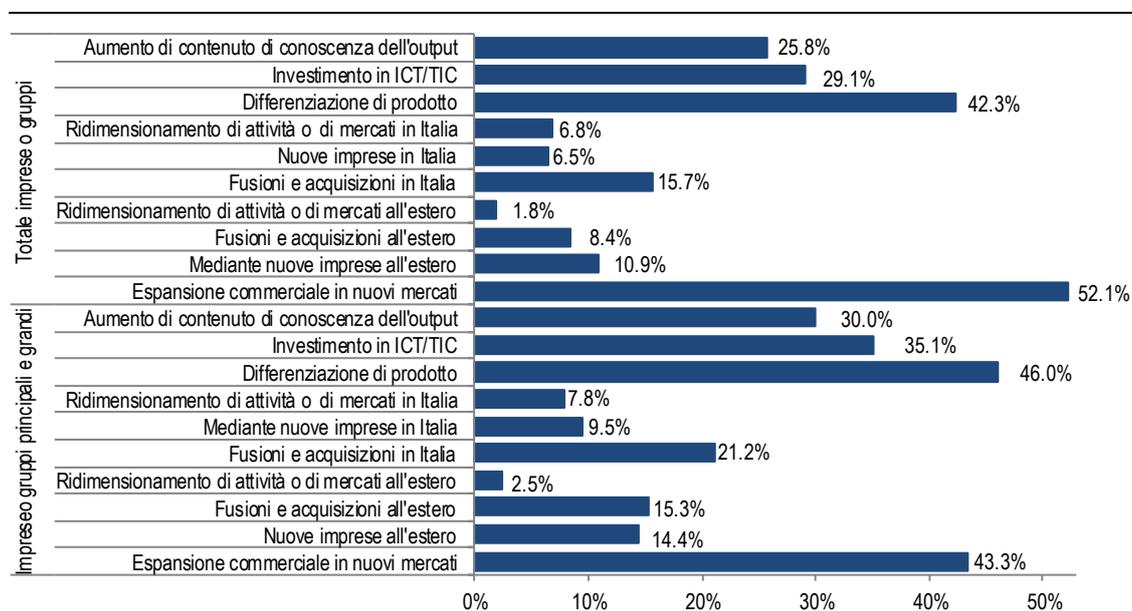
Espansione all'estero principale strategia di sviluppo

La pianificazione aziendale rilevata a livello di singola linea di attività per il periodo 2013-2015 mostra, soprattutto nel caso delle imprese principali e grandi, l'esistenza di una duplice strategia di sviluppo: consolidamento delle attività in Italia e espansione verso l'estero. Il consolidamento in Italia avviene mediante fusioni e acquisizioni (15,7% per il totale imprese e 21,2% per le imprese principali e grandi) e ridimensionamento delle attività (6,8% e 7,8% rispettivamente).

L'internazionalizzazione delle imprese è perseguita soprattutto mediante l'esportazione di merci (52,1%); meno praticata, ma comunque significativa, è l'espansione mediante investimenti diretti esteri. Questi si realizzano maggiormente nella forma *green field*, cioè tramite l'apertura di nuove imprese all'estero (10,9%), meno attraverso le fusioni e le acquisizioni all'estero (8,4%). Ad ogni modo le imprese hanno scelto il ridimensionamento delle attività all'estero solo per l'1,8% delle linee di attività. È da rilevare che le imprese principali e grandi, tra cui sono molto presenti i gruppi multinazionali, puntano meno sull'internazionalizzazione commerciale (43,3%) rispetto alla totalità delle imprese e più sulle fusioni e acquisizioni (15,3%) e sull'apertura di nuove imprese all'estero (14,4%).

Insieme all'internazionalizzazione le strategie di sviluppo sono orientate verso l'innovazione, che si esplicita soprattutto nella differenziazione di prodotto (42,3%), nell'investimento in tecnologie dell'informazione e della comunicazione (29,1%) e nell'aumentare il contenuto di conoscenza dell'output (25,8%). Le imprese principali e grandi mostrano un maggiore orientamento all'innovazione rispetto alle altre, il divario è visibile specialmente nell'ICT (35,1%) e nella differenziazione di prodotto che, per queste tipologie di imprese, rappresenta la singola strategia di sviluppo scelta più frequentemente (46%) (Figura 14).

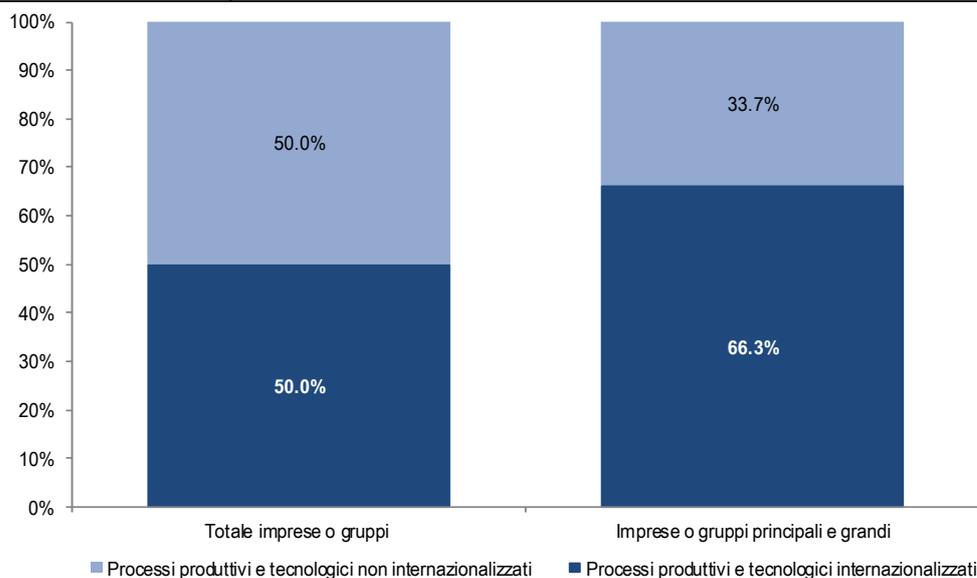
FIGURA 14. STRATEGIE DI SVILUPPO PIANIFICATE PER LINEA DI ATTIVITA' NEL PERIODO 2013-2015.
Anno 2013, valori percentuali



Internazionalizzazione mediante controllate e non solo per ridurre i costi

Nel periodo 2010-2013, il 50% delle imprese presenta processi produttivi e tecnologici internazionalizzati ma si arriva al 66,3% nelle imprese principali e grandi. Inoltre, le linee di attività che all'interno delle imprese producono beni e servizi *core* all'estero rappresentano il 25% delle linee di attività la cui produzione si realizza in Italia; tale incidenza sale al 42% nelle imprese principali e grandi (Figura 15).

FIGURA 15. IMPRESE CON PROCESSI PRODUTTIVI E TECNOLOGICI INTERNAZIONALIZZATI PER LINEA DI ATTIVITA'. Anni 2010-2013, valori percentuali



Nel 2013 le imprese multinazionali più spesso optano per l'investimento produttivo con controllo dell'impresa. Infatti, la presenza all'estero mediante controllate in attività di produzione si riscontra nel 29,8% delle imprese e nel 56,9% di quelle principali e grandi.

La presenza tramite controllate che svolgono attività di supporto *engineering* o di ricerca e sviluppo riguarda il 16,3% delle imprese e il 37% di quelle principali e grandi; le partecipazioni non di controllo in attività produttive sono adottate dal 5,3% delle imprese e dal 12,7% delle principali e grandi, mentre le partecipazioni non di controllo in attività di supporto *engineering* e di ricerca e sviluppo coinvolgono appena l'1% delle imprese e il 3,3% di quelle principali e grandi.

Infine, gli accordi di produzione con imprese residenti estere sono scelti dal 13% delle imprese e dal 22,4% delle principali e grandi, mentre gli accordi tecnologici e di ricerca riguardano l'8,7% delle imprese e il 17,2% di quelle principali e grandi (Figura 16).

Le motivazioni alla base dell'internazionalizzazione dei processi produttivi sono soprattutto legate all'accesso a nuovi mercati (69,9%), alla riduzione dei costi, di quelli relativi al costo del lavoro (38,8%) e ad altri costi d'impresa (28,5%), e all'adeguamento alle strategie dei concorrenti (21,5%). Di minore importanza sono le motivazioni legate alla realizzazione tecnica dei prodotti, in particolare il 18,5% delle imprese lega l'internazionalizzazione all'aumento della qualità/sviluppo di nuovi prodotti e il 15,7% all'accesso a nuove conoscenze o a competenze tecniche specializzate. Ancora meno frequenti le scelte motivate dalla minore imposizione fiscale rispetto all'Italia o da incentivi economici (13,5%) e dalla delocalizzazione delle attività meno rilevanti (10,4%) (Figura 17).

FIGURA 16. MODALITA' DI INTERNAZIONALIZZAZIONE IMPIEGATE DALLE IMPRESE. Anno 2013, valori percentuali

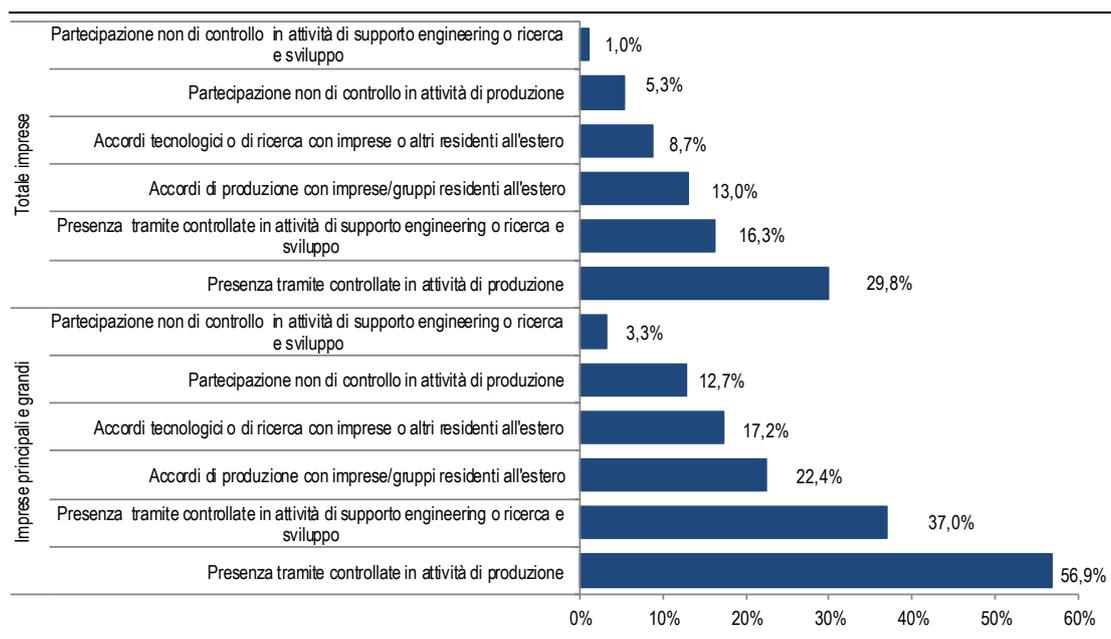
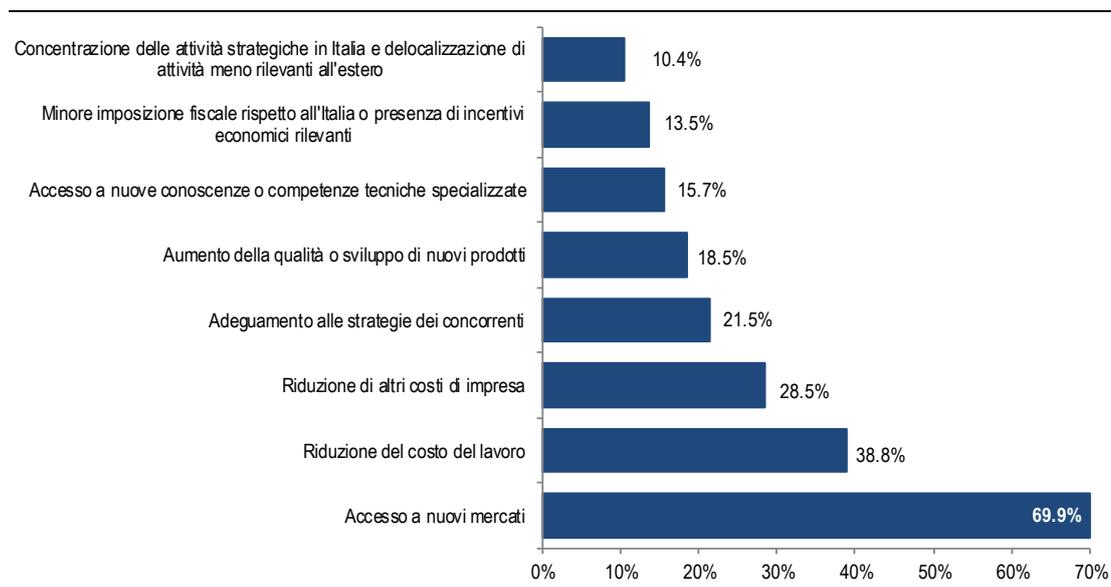


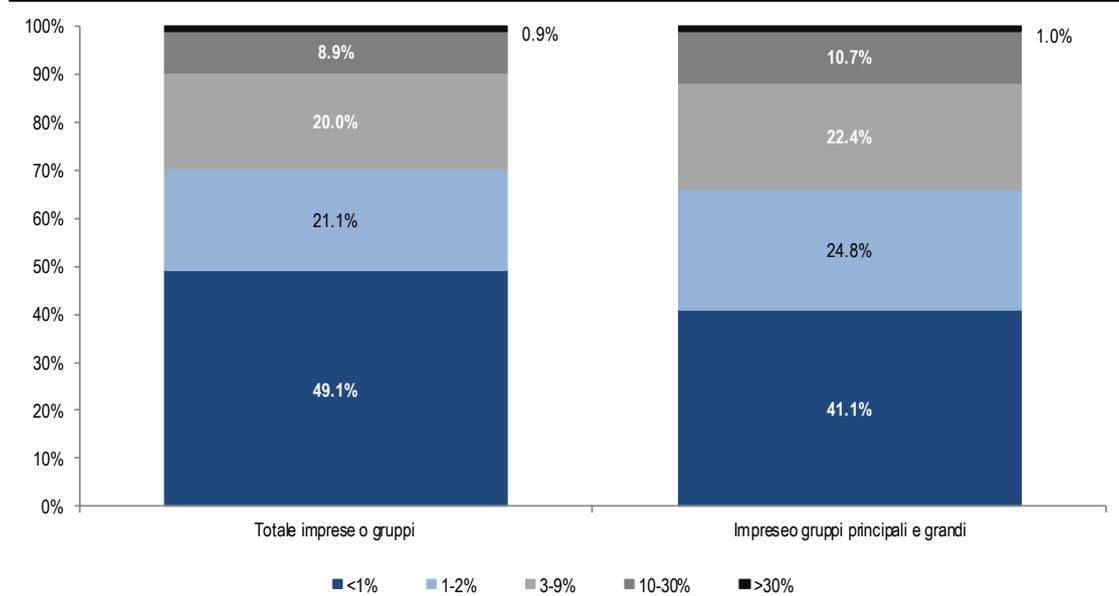
FIGURA 17. MOTIVAZIONE ALLA BASE DELLE SCELTE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI. Anno 2013, valori percentuali



Lavoratori della conoscenza concentrati in poco meno di un terzo delle imprese

Malgrado le imprese scelgano frequentemente l'innovazione come strategia di sviluppo, i lavoratori della conoscenza stabilmente impiegati nelle imprese incidono relativamente poco sul totale degli addetti: nel 49,1% delle imprese sono assenti o inferiori all'1%. Il 21,1% delle imprese si colloca tra l'1 e il 2% di lavoratori della conoscenza sul totale addetti, il 20% tra il 3 e il 9%, l'8,9% tra il 10 e il 30% e solo lo 0,9% oltre il 30%. Nelle imprese principali e grandi la presenza di lavoratori della conoscenza è maggiore, tanto che sono il 41,1% quelle prive o con meno dell'1%. La presenza di lavoratori della conoscenza è concentrata in poco meno di un terzo delle imprese: nel complesso delle imprese quelle con oltre il 2% di lavoratori della conoscenza arrivano al 29,8% del totale, mentre nelle imprese principali e grandi l'incidenza di quelle con oltre il 2% di lavoratori della conoscenza raggiunge il 34,1% (Figura 18).

FIGURA 18. LAVORATORI DELLA CONOSCENZA NELLE IMPRESE. Anno 2013, classi di intensità definite in % sul totale addetti dell'impresa



Glossario

Allocazione di budget limitati a breve-medio termine: capacità di realizzare spese di importo limitato rispetto ai costi complessivi ed esclusivamente finalizzate alla gestione corrente.

Allocazione di budget significativi a medio-lungo termine: capacità di realizzare non solo spese correnti ma anche investimenti con orizzonte temporale almeno biennale sulla base di un budget pre-assegnato e rivisto periodicamente che consenta un'ampia autonomia di spesa.

Ampio potere di delega del management: il management beneficia di ampio potere di delega da parte degli organi di governo nell'assunzione formale (potere di firma) di consistenti impegni di spesa e di importanti decisioni di investimento.

Azionariato concentrato non a carattere familiare: la maggioranza o una quota rilevante del capitale societario con diritto di voto è detenuta da un numero limitato di soggetti economici (imprese, persone fisiche, istituzioni pubbliche e private residenti in Italia o all'estero e prive di vincoli familiari) in grado di controllare o influenzare significativamente le decisioni strategiche dell'impresa o del gruppo di impresa.

Azionariato diffuso: il capitale societario con diritto di voto risulta frammentato in un numero elevato di azionisti che non riescono, individualmente o in modo coordinato, ad influenzare significativamente le decisioni strategiche dell'impresa o del gruppo di impresa.

Componenti esecutivi CdA: si intendono i componenti a cui il Consiglio di Amministrazione ha attribuito deleghe individuali di gestione esecutiva o che ricoprono particolari funzioni direttive.

Controllo familiare: i membri della famiglia detengono singolarmente o nel complesso una quota di azioni con diritto di voto che consente di controllare o influenzare significativamente le decisioni strategiche dell'impresa o del gruppo di impresa.

Funzioni di supporto aziendale: nell'ambito del processo aziendale sono tutte quelle attività, non necessariamente orientate al mercato, finalizzate a consentire o agevolare la produzione di beni e servizi. Si dividono in: progettazione e altri servizi tecnici per la produzione (incluso engineering e design); ricerca e sviluppo; vendita, marketing e servizi commerciali; distribuzione e logistica; assistenza e servizi post vendita di natura tecnica per la commercializzazione; attività di supporto contabile, finanziario e manageriale; servizi di tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Funzioni tecnologiche: si intendono le seguenti funzioni di supporto aziendale: progettazione e altri servizi tecnici per la produzione (incluso engineering e design); ricerca e sviluppo; servizi di tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Imprese o gruppi grandi: imprese o gruppi di imprese che nel triennio 2011-2013 hanno realizzato, in media, un fatturato inferiore ai valori registrati per le imprese o gruppi principali ma comunque pari o superiore a 250 milioni di euro e che impiegano almeno 500 addetti (ma meno di 10.000)

Imprese o gruppi medio-grandi: le altre imprese o gruppi diverse dalle principali e dalle grandi che risultano incluse nel campione censuario di indagine secondo i criteri definiti nella nota metodologica.

Imprese o gruppi principali: imprese o gruppi di imprese che nel triennio 2011-2013 hanno realizzato, in media, un fatturato pari o superiore a 2,5 miliardi di euro oppure che impiegano almeno 10.000 addetti.

Lavoratori della conoscenza: dipendenti prevalentemente dedicati (sia in termini di tempo di lavoro che di mansioni non operative assegnate) alla creazione, allo sviluppo o all'ampliamento delle conoscenze di tipo scientifico-tecnologico od informatico direttamente o indirettamente impiegate per migliorare la competitività dei beni o servizi realizzati. Includono ricercatori, ingegneri, informatici e tecnici specializzati assegnati ad attività non operative.

Linea di attività: nell'ambito del perimetro dell'impresa o gruppi di impresa è possibile individuare una o più linee di attività sulla base dei seguenti criteri (coerenti con gli standard internazionali IFRS 8): la linea di attività individua un segmento rilevante e ben identificabile delle attività economiche realizzate all'interno del perimetro dell'impresa, la linea di attività genera ricavi e costi (compresi i ricavi e i costi riguardanti operazioni con altre componenti della medesima entità),

sono disponibili in modo strutturato e non occasionale informazioni sui costi ed i ricavi generati dalle singole linee di attività; i risultati operativi sono rivisti periodicamente al più alto livello decisionale operativo.

Perimetro di controllo: insieme delle imprese residenti in Italia e/o all'estero, oltre l'impresa controllante, che sono da questa direttamente o indirettamente controllate.

Significativo potere di delega del management: il management beneficia di un potere di delega da parte degli organi di governo nell'assunzione formale (potere di firma) con limitazioni che escludono consistenti impegni di spesa o importanti decisioni di investimento.

Top management: presidente, amministratore delegato, direttore generale, responsabili/direttori di linee di attività o delle principali funzioni di supporto aziendale (inclusi anche i membri esecutivi del consiglio cui siano state attribuite deleghe operative) con piena autonomia decisionale rispetto all'area aziendale di cui sono responsabili e che rispondono direttamente agli organi di governo (dei quali possono essere anche componenti).

Nota metodologica

La rilevazione multiscopo sulle unità complesse (MPSUC) è inclusa nel Piano generale del 9° Censimento generale dell'industria e dei servizi (CIS2011). Gli obiettivi di questa rilevazione sono molteplici:

- Realizzare una indagine ad hoc sui profili organizzativi e manageriali nonché sulle scelte strategiche ed i processi decisionali realizzati dalle grandi imprese in Italia al fine di completare il quadro informativo fornito dal CIS 2011.
- Raccogliere informazioni utili a riprogettare il sistema di indagini strutturali sulle imprese secondo le nuove definizioni ed i criteri di classificazione delle variabili economiche in corso di definizione a livello europeo.
- Definire modalità di interazione con le imprese di maggior dimensioni più efficaci e coerenti con il loro assetto organizzativo al fine di ridurre il fastidio statistico e incrementare la qualità dei dati raccolti.

La rilevazione MPSUC si contraddistingue a vari livelli per il forte contenuto innovativo a livello di processo, di prodotto e di organizzazione delle rilevazione. In particolare, le principali novità introdotte hanno riguardato:

- l'introduzione di unità di analisi, unità di rilevazione e schemi di classificazione delle attività realizzate all'interno delle imprese/gruppi di impresa di rilevante interesse sia a fini statistici che analitici e interpretativi (si veda il Glossario per le definizioni di linea di attività e funzione di supporto aziendale);
- progettazione concettuale ed analitica del questionario per sezioni tematiche, che riportano un'analisi sistematica ed approfondita dei rapporti tra organizzazione, funzione manageriale e principali drivers della competitività: quali la creazione di nuova conoscenza, la gestione del capitale umano, le modalità di internazionalizzazione.
- indagine sul campo realizzata da esperti del settore in grado di interloquire con il top e middle management delle imprese o gruppi di impresa per ottenere informazioni di qualità in relazione ad un questionario per sua natura approfondito e complesso.

Unità di analisi

L'unità di analisi denominata convenzionalmente "unità complessa", comprende l'impresa stessa e se presenti, tutte le sue controllate dirette ed indirette residenti in Italia e all'estero che costituiscono il gruppo di imprese.

Unità di rilevazione

L'impresa presso cui si raccolgono le informazioni relative all'intero perimetro dell'unità complessa. Nel caso di gruppi di impresa coincide con il vertice finanziario o operativo considerato più idoneo a rispondere rispetto ai contenuti informativi del questionario.

Campo di osservazione

Tutte le attività economiche che rientrano nel campo di osservazione del Censimento dell'industria e dei servizi, realizzate in Italia o all'estero dalle imprese incluse nella popolazione obiettivo

Criteri per l'individuazione della popolazione obiettivo

La rilevazione ha interessato a livello nazionale un campione censuario di 3.488 unità. Coerentemente con la tornata censuaria 2010-2011, che è stata contraddistinta da un ampio uso di dati amministrativi, anche la lista di partenza della rilevazione è stata costituita a partire dall'integrazione di registri statistici, rilevazioni e fonti amministrative che riportavano dati di impresa con anno di riferimento 2011, le cui informazioni sono state aggiornate al 2013 per i principali gruppi di impresa. Al fine di ridurre la pressione statistica sui rispondenti si è scelto di concentrare l'indagine sulle sole imprese o gruppi di impresa il cui perimetro di controllo (vedi Glossario) che contraddistingue l'unità di analisi presentava al 2011 le seguenti caratteristiche:

- a) un numero di addetti pari o superiore a 250 oppure un fatturato pari o superiore a 100 milioni di euro;

b) un numero di addetti compreso tra 100 (incluso) e 250 e un fatturato compreso tra 50 (incluso) e 100 milioni di euro.

Al fine di ridurre ulteriormente l'onere statistico sulle imprese sono stati impiegati criteri molto più restrittivi (almeno 1000 addetti oppure un volume d'affari superiore a 250 milioni) per alcuni settori e forme giuridiche di impresa come ad esempio i consorzi e le società cooperative nonché le imprese operanti nelle "Costruzioni e Immobiliari", "Commercio e alberghi", "Trasporti e noleggio", tenuto conto del ridotto grado di complessità organizzativa di queste imprese a parità di dimensione economica rispetto agli altri settori o forme giuridiche di impresa.

Organizzazione della rilevazione, tasso di risposta e trattamento statistico delle mancate risposte totali o parziali

La rilevazione è stata realizzata sul campo con l'ausilio di un insieme di società specializzate nelle aree tematiche oggetto di indagine selezionate tramite gara internazionale. Dati i ritardi cumulati nella procedura di indizione e assegnazione della gara internazionale per la selezione della società più idonea, la raccolta dati è stata avviata a partire dal secondo semestre 2014 e si è conclusa nel primo semestre 2015. Al fine di fornire informazioni più aggiornate il periodo di riferimento dei dati raccolti è stato posticipato al 2013 conservando solo un numero limitato di domande che coprono l'intero triennio 2011-2013.

Il secondo semestre 2015 è stato utilmente impiegato per la verifica della qualità dei dati raccolti. Data la peculiare natura del campione e soprattutto del contenuto informativo del questionario di indagine, non è infatti possibile impiegare metodi statistici standard per il trattamento delle mancate risposte totali o parziali, ed è stato pertanto necessaria un'intensa attività di interazione con gli intervistatori che hanno garantito il ritorno sulle imprese così come previsto dal Capitolato di gara.

I questionari utili (completi e coerenti e validati secondo elevati standard di qualità sono stati 3.146) con un tasso di risposta della rilevazione pari al 90,2 per cento. Nonostante l'elevata persistenza nel periodo 2011-2013 delle imprese oggetto di indagine i questionari ritenuti utili ai fini della pubblicazione sono stati 2.974 al fine di tenere conto di errori nella lista iniziale e di unità economiche che, per vari motivi, al 2013 non presentano più le caratteristiche richieste per rientrare nella popolazione obiettivo dell'indagine.