

Misurare e valutare l'eccellenza. Brevi considerazioni sul caso dell'industria marchigiana

di Marco Cucculelli e Gabriele Morettini

1. *Un concetto controverso.* L'eccellenza è un tema controverso e complesso, recentemente ritornato al centro del dibattito sociale ed economico. Numerosi osservatori evidenziano come le imprese eccellenti siano quelle che riescono più facilmente a sottrarsi, o almeno ad allentare, gli stringenti morsi della crisi e guardare al futuro con maggiore e giustificato ottimismo. In questo senso, la ricerca dell'eccellenza può costituire una risposta all'attuale declino economico e aiutare il sistema produttivo a competere con successo in mercati sempre più complessi e impegnativi.

Non risultano però sempre chiari i termini del dibattito. Talvolta, l'eccellenza sembra la panacea di ogni male, un fenomeno cui si attribuiscono effetti taumaturgici e salvifici ma di cui si ignora la reale natura. L'eccellenza è un concetto ambiguo, dai contorni sfumati e sfuggenti; un fenomeno poliedrico da studiare attraverso la mutua interazione di varie discipline, dalle scienze aziendali all'economia, dalla sociologia alla storia. Numerose ricerche hanno approfondito alcuni aspetti di tale concetto, inteso nella sua valenza competitiva, nella capacità di creazione di nuovi modelli industriali o come semplice collezione di *best practices*. Tuttavia, la diversità delle premesse e degli obiettivi, l'eterogeneità delle metodologie e delle prospettive adottate ostacola la costruzione di una sintesi comune e impedisce di raggiungere una conoscenza condivisa delle determinanti e dei percorsi dell'eccellenza.

2. *Un acceso dibattito.* Lo studio delle eccellenze imprenditoriali è stato sviluppato principalmente nell'ambito dell'economia aziendale, attraverso l'adozione di un'apposita metodologia di valutazione, imperniata su alcuni indicatori quantitativi. La scelta di un determinato strumento di misura non è però immune da conseguenze, poiché i vari indici pongono l'accento su differenti aspetti dell'esperienza imprenditoriale. Talvolta si utilizzano i volumi, in altri

casi si predilige la redditività o oltre specifiche poste di bilancio, in alcune occasioni si adottano i tassi di crescita o la sopravvivenza nel lungo periodo. Negli ultimi anni, le analisi non si sono limitate a una meccanica consultazione di parametri quantitativi, ma si sono progressivamente estese a una vasta e composta gamma di indicatori, anche di natura qualitativa. Del resto, la sola redditività non identifica l'impresa eccellente, che deve possedere altri requisiti come la coerenza con gli obiettivi aziendali, una visione innovativa, una mentalità aperta e propositiva, la capacità di intercettare l'evoluzione futura del mercato. Non si riscontra, invece, analogo interesse tra gli economisti, autori di sporadiche e fugaci incursioni su un tema ritenuto marginale. Ciò si lega in parte all'assenza di una definizione precisa e condivisa di eccellenza, ma discende soprattutto dalla ridotta disponibilità di dati attendibili. La scarsa letteratura in materia si limita all'esame di specifici casi di studio o a collezioni di *best practices*, spesso estratte da classifiche delle imprese industriali. Tali graduatorie consentono di ricavare preziose informazioni e utili suggestioni che però non sfociano quasi mai in riflessioni teoriche più approfondite. L'analisi resta su un piano meramente descrittivo: individua le imprese migliori, ma non spiega cosa sia l'eccellenza; illustra i tratti comuni delle aziende di successo ma non coglie le determinanti dell'eccellenza. Provare a sviluppare un approccio induttivo potrebbe essere rischioso: i campioni sono talvolta poco significativi o incompleti, mentre le classifiche sono pesantemente influenzate da elementi contingenti, relativi al luogo e all'anno in cui si effettua la ricerca. Mancano analisi capaci di coniugare la sistematicità dell'indagine con il dettaglio nella cura dei dati; si avverte soprattutto la necessità di sposare una prospettiva di lungo periodo, finalizzata a individuare le strategie da adottare per raggiungere e mantenere nel tempo l'eccellenza economica. L'ottica diacronica è essenziale per cogliere la reale natura di un concetto sfuggente e complesso; solo nel lungo periodo si possono pienamente apprezzare le complesse implicazioni e le contrastanti esigenze di un fenomeno controverso e mutevole. L'analisi longitudinale permette di superare i limiti dei casi di studio, interessanti ma dalla ridotta valenza esplicativa. Solo guardando oltre gli ingannevoli specchi del contingente è possibile individuare il vero volto dell'eccellenza, seguirne l'evoluzione, verificarne la persistenza nel tempo e coglierne le principali determinanti.

Un'ampia letteratura affronta il tema delle determinanti dei risultati aziendali. L'approccio classico¹, nel solco del tradizionale modello *struttura-comportamento-performance*, ha enfatizzato l'influsso di elementi strutturali quali in particolare il settore di attività dell'impresa. Gli anni Settanta hanno visto la progressiva affermazione di un paradigma revisionista, teso a sottolineare il ruolo delle dimensioni aziendali e delle quote di mercato². La cesura più significativa è però sorta con l'affermazione della cosiddetta *resource-based view*, approccio che evidenzia l'importanza del *management* e delle capacità gestionali. Negli anni Ottanta si è avviato un acceso dibattito sulle determinanti della performance aziendale. Porter e Schmalensee ritengono cruciale il settore d'attività³, che spiega circa il 75 per cento della varianza nei risultati. L'analisi non considera però che i fattori imprenditoriali o le quote di mercato possono essere rilevanti in specifici comparti. Hawawini, Subramanian e Verdin⁴ utilizzano differenti indicatori e un più ampio *dataset*, giungendo a risultati differenti. Evidenziano, infatti, come gli elementi strutturali incidano sulla performance delle piccole aziende, mentre nelle imprese di maggiori dimensioni acquista cruciale importanza la capacità imprenditoriale, alla base di irresistibili espansioni e rovinosi crolli. La critica si è ampiamente soffermata sulle carenze del campione esaminato, eccessivamente influenzato dalle imprese più grandi e privo di un dettagliato approfondimento settoriale. Tali limiti possono essere superati soltanto attraverso un'analisi minuziosa, ma chiaramente focalizzata, che esamini con sistematicità e accuratezza l'andamento di lungo periodo di alcune imprese "eccellenti".

3. *Un proficuo caso di studio.* Lo studio dell'eccellenza richiede un'esplicita scelta da parte del ricercatore. Bisogna infatti comunicare l'accezione di ec-

¹ J. Bain, *Relations of Profit Rate to Industry Concentration: American Manufacturing, 1946-40*, in «Quarterly Journal of Economics», n. 65, 1951, pp. 293-324.

² D. Ravenscraft, *Structure-Profit Relationships at the Line of Business and Industry Level*, in «Review of Economics and Statistics», n. 65, 1983, pp. 22-31.

³ M. Porter, *The Structure within Industries and Companies' Performance*, in «Review of Economics and Statistics», n. 61, 1979, pp. 214-228; R. Schmalensee, *Do Markets Differ Much?*, in «American Economic Review», n. 75, 1985, pp. 341-351.

⁴ G. Hawawini, V. Subramanian, P. Verdin, *Is Performance Driven by Industry or Firm Specific Factors? A New Look at the Evidence*, in «Strategic Management Journal», n. 24, 2003, pp. 1-16.

cellenza a cui si fa riferimento: se relativa a un singolo anno o invece valutata nel lungo periodo, se collegata a una ristretta *élite* o a un gruppo allargato, se una definizione puntuale o dai confini più blandi. Una piena comprensione del tema necessita, infatti, di una precisa specificazione del concetto di eccellenza e di una chiara demarcazione del campo d'indagine.

Un simile approccio è sviluppato all'interno del presente contributo, che vuole individuare, attraverso un'escursione impressionistica ma dalle solide fondamenta, le determinanti e i caratteri dell'eccellenza imprenditoriale. Oggetto dello studio è la classifica delle principali imprese manifatturiere delle Marche dal 1986 al 2008. Tale graduatoria costituisce un tradizionale punto di riferimento per lo studio del sistema produttivo marchigiano, ed è rappresentativa delle eccellenze industriali presenti nella regione. Le imprese comprese nella classifica costituiscono infatti il 20 per cento dell'occupazione manifatturiera, il 30 per cento del valore aggiunto e il 40 per cento dell'export⁵ regionale; sono inoltre collocate alla fine della filiera e quindi alimentano anche un significativo indotto. L'analisi longitudinale, condotta su di un periodo di 22 anni, consente di ottenere risultati robusti e affidabili, che neutralizzano l'influsso di elementi congiunturali o occasionali.

La ricerca rappresenta un tentativo preliminare di riassumere in maniera sistematica alcuni fatti stilizzati relativi all'eccellenza imprenditoriale. Lo studio della graduatoria offre infatti alcune evidenze empiriche utili per sviluppare una riflessione sul concetto di eccellenza, sulla sua mutevolezza e sulle sue fondamenta. Consente anche di intervenire nel dibattito relativo alle determinanti dell'eccellenza: il caso, le dimensioni d'impresa, le capacità imprenditoriali, il settore di attività, fattori che nel corso del tempo sono stati individuati come variabili alla base dell'eccellenza.

Lo studio offre un'accurata descrizione e analisi del caso marchigiano, osservato durante un periodo storico caratterizzato da forte volatilità e da strutturali variazioni dello scenario politico, economico e sociale. L'osservazione delle persistenze e dei mutamenti nel gruppo delle imprese eccellenti permette di controllare la veridicità della tesi, assai radicata, che attribuisce al sistema

⁵ V. Balloni, D. Iacobucci, *Classifica delle principali imprese manifatturiere marchigiane: anno 2006*, in «Economia Marche», n. 3, 2007, pp. 11-41.

produttivo regionale una forte stabilità. Questa sarebbe un prodotto del peculiare modello marchigiano, fondato su un intimo e vantaggioso connubio tra impresa e famiglia, tra sviluppo economico e coesione sociale.

4. *Ambito e metodologia di analisi.* I dati sono ricavati dalla classifica delle principali imprese manifatturiere marchigiane, stilata per la prima volta da Balloni nel 1986, regolarmente aggiornata con cadenza annuale e pubblicata su «Economia Marche». La graduatoria è relativa a un consistente campione di imprese manifatturiere aventi sede legale nelle Marche. L'esame di alcuni dati di bilancio consente di individuare le imprese più rilevanti, per dimensione e/o redditività, dell'intero panorama regionale.

L'esame critico della fonte permette di superare alcuni limiti che avevano impedito un suo più diffuso utilizzo. I dati vengono raffinati e ampliati attraverso indagini qualitative e la consultazione di altre fonti informative (Fondazione Merloni, Aida-Bureau Van Dijk, Annuario delle Imprese industriali di Confindustria). Tale integrazione permette di colmare alcune lacune informative e di costruire un campione più affidabile, sistematico e omogeneo, esteso su un significativo arco temporale.

Il periodo 1986-2008 è diviso in sei date chiave; in ognuna di esse viene calcolata la graduatoria delle imprese, ordinate rispetto alla variabile fatturato. Ogni periodo registra nuovi ingressi e uscite nella lista delle *top-100*. Le uscite sono provocate da molteplici elementi, che vanno dal fallimento alla diminuzione del fatturato sotto la soglia di rilevazione, dalle fusioni e acquisizioni ai cambi di proprietà. Riguardo a questi ultimi indicatori, lo studio adotta una visione abbastanza restrittiva, per cui l'azienda è legata a una specifica esperienza imprenditoriale e la sua "cessazione" coincide con l'avvio di un altro, distinto, progetto imprenditoriale. In questo senso, la movimentazione della classifica raccoglie l'evoluzione delle iniziative imprenditoriali e non strettamente l'esistenza e la dinamica degli asset che nel tempo sono stati accumulati nelle imprese.

Il campione selezionato non identifica l'intero universo delle imprese eccellenti (in alcuni casi non è stato possibile reperire i bilanci aziendali), ma ne fornisce una rappresentazione accettabile e – crediamo – abbastanza realistica, almeno nel lungo periodo. Del resto, i maggiori problemi si concentrano

nella parte bassa della graduatoria, dove è più alta la turbolenza e più difficile ricostruire i numerosi movimenti delle imprese di piccole dimensioni. Minori problemi si incontrano, invece, nella raccolta dei dati delle aziende più grandi, che costituiscono la gran parte delle realtà eccellenti e la componente più stabile del gruppo.

Esaminare la "classifica delle principali imprese marchigiane" implica studiare l'eccellenza con la lente della variabile fatturato. Tale approccio è discusso e discutibile in quanto considera imprese grandi, anche se non molto redditizie, e ignora invece aziende più piccole ma assai profittevoli. Come già accennato in precedenza, è però necessario effettuare una chiara scelta, dichiarando esplicitamente il criterio seguito e gli obiettivi della classifica. In questo senso, l'utilizzo della variabile fatturato permette di cogliere la rilevanza dimensionale e il dinamismo delle imprese eccellenti. Il valore delle vendite è inoltre utilizzato nella gran parte delle classifiche esistenti, da «Fortune» a «Forbes», dal «Mondo economico» alla Fondazione Merloni. L'uso di tale variabile permette, quindi, un più agevole reperimento dei dati e facilita la comparazione dei risultati.

Lo studio esamina le imprese manifatturiere delle Marche, una regione industriale (è la più industriale regione italiana in rapporto alla popolazione), caratterizzata da una spiccata e diffusa presenza imprenditoriale. Il modello marchigiano sembra poggiare su una peculiare commistione tra economia e società. Tale paradigma assegna grande importanza al fattore umano e alle capacità imprenditoriali, proficuamente utilizzate in alcuni settori produttivi, dove le Marche sono altamente specializzate. La regione costituisce quindi un ottimo laboratorio in cui studiare caratteri, determinanti ed evoluzione delle eccellenze imprenditoriali.

L'analisi esamina gli anni compresi tra il 1986 e il 2008. Tale ampio ambito temporale comprende varie fasi del ciclo economico e numerosi, importanti avvenimenti che hanno avuto forti ricadute strutturali sul piano economico, politico, sociale: dalla caduta del Muro alla rivoluzione tecnologica delle Ict, dalla svalutazione competitiva all'entrata nell'euro, dall'internazionalizzazione alla crisi globale degli ultimi anni. L'adozione di una prospettiva di lungo periodo permette di valutare i mutamenti nell'eccellenza e la capacità di competere a lungo e in differenti condizioni, rimanendo costantemente nelle più

alte posizioni. L'analisi longitudinale dei dati risolve inoltre il problema della volatilità annuale dei fatturati aziendali, influenzati da eventi esterni e a volte occasionali, e riduce il peso dei fattori congiunturali.

La ricerca utilizza strumenti e indicatori di tipo descrittivo, utili per apprezzare la dinamica per coorte di entrata e verificare la persistenza delle imprese nell'universo delle eccellenze regionali. Sul fronte metodologico, l'analisi segue – per quanto possibile – il minuzioso e dettagliato schema analitico proposto da Dunne, Roberts e Samuelson, adattandolo a un diverso obiettivo⁶. Lo studio non esamina l'intero mercato ma si focalizza soltanto su uno specifico gruppo di imprese virtuose, di cui verranno esaminati gli ingressi e uscite nella nicchia di imprese eccellenti. In particolare, viene approfondito anno e tipo di entrata (al *top* o in coda alla classifica), la correlazione tra entrate e uscite (e quindi l'influsso di fattori di mercato), la dimensione media dell'impresa, la performance dopo l'entrata.

5. *Un universo turbolento.* Lo studio esamina 243 imprese che, in almeno uno dei sei periodi considerati, sono entrate nella classifica delle prime 100 aziende marchigiane in base al fatturato.

L'attenzione si concentra anzitutto sul primo anno di rilevazione. Si procede pertanto a esaminare la coorte delle 70 imprese inserite nella graduatoria del 1986, al fine di controllarne la permanenza o l'eventuale uscita dal gruppo nei due decenni successivi. La coorte registra una ovvia significativa diminuzione: 48 imprese nel 1990, 33 nel 1995, 27 nel 2000, 20 sia nel 2005 che nel 2008. La gran parte delle uscite avviene prima del 2000 e interessa aziende collocate nella parte bassa della distribuzione dimensionale; non mancano, comunque, casi di grandi imprese colpite da un repentino e improvviso declino.

La bassa permanenza nel campione non deve meravigliare. L'eccellenza è una condizione difficile da mantenere, soprattutto in un contesto complesso e competitivo come quello attuale. I risultati confermano quanto emerso in studi precedenti (per esempio quelli di Dunne, Roberts and Samuelson, 1988) e sono per questo solo apparentemente sorprendenti. Emerge un *core* di 18 imprese, capaci

6 T. Dunne, M. Roberts, L. Samuelson, *Patterns of Firm Entry and Exit in U.S. Manufacturing Industries*, in «The Rand Journal of economics», n. 19, 1988, pp. 495-515.

di restare in classifica in tutti i periodi considerati. Esse rappresentano l'*élite* dell'eccellenza regionale, capace di coniugare risultati economici e longevità al vertice. Nonostante uno scenario economico instabile e ricco di cambiamenti, queste imprese mantengono una buona rilevanza in tutto il periodo esaminato (tab. 1). Il loro peso scende in modo graduale e, nel 2008, è ancora pari a più di un terzo delle vendite complessive delle prime 100 aziende. La quota di mercato di queste imprese, decisamente superiore rispetto alla loro numerosità, indica la solidità di tali realtà, stabilmente insediate al vertice della classifica.

Questa *élite* costituisce però una parte minoritaria e numericamente esigua dell'universo delle imprese eccellenti, generalmente contraddistinto da elevato *turnover* e da significativi avvicendamenti. La tabella 2 offre una sintetica rappresentazione della dinamica delle entrate e uscite nella *top-100*. I dati evidenziano l'elevato numero di ingressi/uscite. Tali movimenti, che raggiungono l'apice negli anni Novanta, si mantengono costantemente su livelli molto alti: in quasi 22 anni sono uscite circa 150 imprese, poco meno di 7 all'anno; ogni cinque anni circa, un'impresa su tre entra/scompare dal panorama delle *top 100*. Più bassi, ma sempre significativi, i dati relativi ai fatturati interessati dalle dinamiche di entrate e uscite. In media, le entranti hanno un fatturato pari a circa il 19 per cento del totale delle *top-100*, mentre le imprese che escono generano una perdita di circa il 12 per cento delle vendite esistenti. Gli elevati valori percentuali della variabile "numerosità" segnalano che i movimenti interessano soprattutto la parte medio-bassa della graduatoria.

Un ulteriore approfondimento corrobora questa impressione. Le entranti hanno una dimensione media pari a circa la metà delle esistenti e sono in genere più grandi delle uscenti (la cui dimensione media è pari a circa un terzo delle imprese esistenti). Questa è una conseguenza diretta della scelta di esaminare le eccellenze. L'attenzione si concentra infatti su una nicchia esclusiva, che include le realtà di maggiori dimensioni e favorisce la continua crescita delle dimensioni medie del campione.

L'elemento più interessante è però la forte turbolenza, spesso erroneamente (o deliberatamente) ignorata da *stakeholders*, osservatori e istituzioni. L'impresa non compete solo con le aziende attualmente presenti sul mercato, ma si deve spesso misurare con realtà sconosciute, oggi ancora piccole o addirittura non esistenti, che nel prossimo futuro si trasformeranno in temibili concorrenti.

Non è dunque facile mantenere una posizione di eccellenza, anche nell'angusto panorama regionale. Il successo è un risultato aleatorio, da alimentare continuamente e difendere dall'offensiva di numerosi concorrenti potenziali. Il "concorrente sconosciuto", ossia l'impresa che nell'arco di un quinquennio riesce a scalare la classifica e a portarsi nelle prime posizioni, è molto più frequente di quanto spesso si tende a credere e costituisce per gli *incumbent* una minaccia competitiva molto più presente e seria di quanto le imprese e gli studiosi di strategia tendono a credere sulla base di dati di stock relativi a orizzonti temporali brevi. La confusione nello spiegare i fenomeni di uscita delle imprese a causa di fattori congiunturali, da un lato, e della dinamica interna del sistema produttivo, dall'altro, può in parte essere ridotta grazie alle analisi di lungo periodo come quella proposta nel presente lavoro.

Dopo aver esaminato l'entità delle variazioni, si può approfondire la tempistica delle stesse. L'anno d'entrata nella *top-100* costituisce, infatti, un aspetto cruciale nel conseguimento e mantenimento dell'eccellenza. Le singole coorti evidenziano significative differenze nei risultati di lungo termine. Le entranti negli anni 1995 e 2000 mantengono una buona presenza in graduatoria anche nel periodo immediatamente successivo all'ingresso, a differenza di chi entra nel 1986 e nel 2000, che accusa subito un calo più rilevante. Le entrate dei primi anni Novanta hanno sfruttato le opportunità aperte dalla pesante svalutazione della lira nel 1992, ma i benefici si sono rivelati transitori: dopo quindici anni, i tassi di sopravvivenza nella *top-100* delle varie coorti tendono infatti a convergere. Una ponderata valutazione della capacità di mantenere risultati eccellenti può quindi essere effettuata solo nel lungo periodo, in cui si smorzano gli influssi esterni e gli effetti congiunturali. Tale analisi non è ovviamente applicabile alle coorti più recenti, che comunque mostrano elevate probabilità di uscita nel periodo successivo; ciò potrebbe indicare un aumento della turbolenza, da verificare in un lasso temporale più significativo.

6. *Traiettorie diversificate.* La forte turbolenza della graduatoria spinge a esaminare le traiettorie seguite nel corso del tempo dalle nuove entranti che, come detto, costituiscono la gran parte del campione. Un'analisi longitudinale aiuta a comprendere come e se le nuove entranti riescano a mantenere il livello di eccellenza raggiunto.

La tabella 3 indica che la numerosità e la quota di mercato di una coorte scendono nel corso del tempo. Il calo è particolarmente intenso nei primi anni, mentre in seguito si assiste a una riduzione più graduale. La diminuzione della quota di mercato è la risultante di due distinti processi: in ogni periodo si riduce infatti il numero delle imprese della coorte, ma aumenta considerevolmente la dimensione media di quelle che restano ancora in graduatoria.

Ritmi e cadenze della riduzione del peso della coorte variano a seconda dell'anno di ingresso nella graduatoria. Il gruppo di imprese in classifica già nel 1986 mostra una buona resistenza e mantiene anche nel 2008 una discreta presenza nella *top-100*. Le entranti negli anni Novanta mostrano una buona tenuta iniziale, sostenuta dalle favorevoli condizioni di mercato, seguita però da un deciso e repentino ridimensionamento, che ha sensibilmente ridotto l'ampiezza e il peso della coorte. Le entranti dopo il 2000 manifestano maggiori difficoltà iniziali, dovute al difficile inserimento in uno scenario economico più complesso e turbolento. Sembrano tuttavia dotate (soprattutto quelle arrivate nel 2005) di maggiori capacità di resistenza rispetto alle coorti precedenti, a eccezione della prima.

Ulteriori evidenze sembrano confermare questi risultati. Le imprese inserite in graduatoria già nel 1986 hanno una dimensione media sensibilmente più elevata delle altre. Il raggiungimento e mantenimento dell'eccellenza è un compito impegnativo, che richiede ingenti sforzi e molto tempo; i *newcomers* devono quindi saper intraprendere una crescita lenta e graduale.

Si nota però come si sia recentemente avviato un processo di convergenza. La coorte del 1986 riduce leggermente la dimensione media d'impresa, che cresce invece in tutti i restanti casi. Ciò è indicativo delle difficoltà di alcuni settori e di storici protagonisti dell'imprenditoria marchigiana, ma rappresenta anche la prova tangibile dello sviluppo di un modello industriale più equilibrato, in cui gli attori tradizionali vengono affiancati da nuove realtà. A differenza di altre nuove entranti, il cui ingresso in graduatoria è agevolato da condizioni di mercato favorevoli quanto instabili, gli ultimi arrivi possiedono maggiore solidità e dimensioni significative, tali da rendere più equilibrato un sistema sinora polarizzato su poche grandi aziende e su una miriade di piccole imprese.

Queste riflessioni mostrano l'importanza del *timing* e delle modalità d'ingresso nella *top-100*, e spingono a ulteriori approfondimenti sui tratti distintivi dell'eccellenza imprenditoriale.

7. *L'importanza del settore.* L'analisi settoriale evidenzia come la graduatoria sia focalizzata su poche, specifiche industrie. La concentrazione del sistema produttivo marchigiano in alcuni comparti tipici del *made in Italy*, come le calzature o gli elettrodomestici, è ampiamente nota.

Se si osserva però la struttura settoriale con la lente dell'eccellenza, le cose cambiano. La tabella 4 mostra nitidamente il profondo declino del settore dell'abbigliamento, la forte crescita e il relativo rallentamento dell'industria dell'elettrodomestico e del comparto del mobile, il processo di ristrutturazione avviato nel settore delle calzature e il rinnovamento in atto nell'industria alimentare, ora più concorrenziale e diversificata.

Il confronto tra imprese attive e quote di mercato illustra con chiarezza la differente dimensione delle aziende presenti nella graduatoria. Le imprese operanti in alcuni settori hanno dimensioni elevate (chimica, energia, alimentari, elettrodomestici), mentre altri comparti mostrano una dimensione media assai più contenuta (abbigliamento, lavorazione di minerali non metalliferi o di prodotti in metallo, elettronica, produzione di mobili). Anche in questo caso si assiste a una riduzione della polarizzazione: scende la dimensione media dei settori con imprese più grandi e sale quella dei comparti con aziende più piccole. Nel contesto attuale, performance di rilievo richiedono imprese di una certa dimensione; le dimensioni eccessive non aiutano però le aziende, soggette più di altri alle oscillazioni del mercato, ai problemi di coordinamento e rinnovo della *governance*.

La dinamica degli ingressi e delle uscite (tab. 5) mostra significative differenze settoriali. Il tasso di entrata è elevato nelle calzature, nell'industria alimentare, nel mobile e nei prodotti in metallo; il tasso di uscita raggiunge i picchi più alti nelle calzature, nel mobile, nell'alimentare. Si conferma dunque la presenza di una stretta correlazione settoriale tra entrate e uscite, particolarmente evidente per quanto concerne la numerosità (il cui valore dell'indice di correlazione è 0,89) e un po' più sfumata, ma comunque apprezzabile, per il fatturato (l'indice di correlazione è pari a 0,76). Tale evidenza si accompagna a un'elevata correlazione tra periodi successivi: i settori che in una data registrano molti ingressi, mantengono un elevato numero di entrate anche negli anni successivi. Si possono quindi individuare i settori con alta rotazione delle imprese e quelli caratterizzati da maggiore staticità, di ingressi e uscite. Lo studio della

correlazione enfatizza così l'importanza dell'appartenenza settoriale e il ruolo di elementi strutturali come le barriere all'entrata, le opportunità esistenti e la forma concorrenziale dell'industria.

L'analisi evidenzia una significativa eterogeneità delle dimensioni medie delle imprese eccellenti. Il confronto tra entranti e uscenti offre numerose suggestioni, talvolta indicative dei cambiamenti in atto o di un processo di ristrutturazione del comparto. Per esempio, nei settori dell'abbigliamento, del mobile o della calzatura, le aziende uscite dalla graduatoria hanno una dimensione minore della media complessiva, al contrario dei nuovi arrivi, più grandi della media del campione. Ciò sottolinea l'esistenza di un processo di ristrutturazione del settore, che abbandona la struttura polverizzata del passato e sviluppa imprese più grandi, maggiormente attrezzate per muoversi proficuamente in un ambiente dove vige una forte competizione. Nell'industria alimentare e nel comparto degli elettrodomestici si registra invece il fenomeno speculare, cioè l'uscita di imprese di grandi dimensioni e l'entrata di operatori più piccoli. Ciò è il sintomo delle difficoltà di comparti "maturi", che si trovano ad affrontare una fase decrescente nel ciclo di vita del prodotto. I mutamenti del mercato mettono in difficoltà i vecchi leader e aprono interessanti opportunità anche a imprese più flessibili, non legate a una specifica filiera produttiva.

8. *Il ruolo dello spazio.* Un ulteriore approfondimento è relativo ai luoghi dove sono insediate le imprese del campione. Un'analisi condotta a livello provinciale (tab. 6) mostra come le eccellenze siano inizialmente concentrate ad Ancona, ma con il passare del tempo si diffondono anche in altre aree. Ascoli e Macerata registrano una temporanea impennata negli anni Novanta, presto seguita da una discesa verso i livelli iniziali. La crescita di Pesaro è invece più solida ed erode la quota delle imprese localizzate ad Ancona, che resta comunque anche nel 2008 la provincia più rappresentata nella graduatoria. Sono assai più consistenti le variazioni relative alla variabile fatturato. L'iniziale, spiccata concentrazione ad Ancona viene un po' temperata negli anni successivi. La provincia dorica assorbiva nel 1986 i tre quarti delle imprese eccellenti, ma tale percentuale scende a circa il 50 per cento nel 2008. Il calo di Ancona è coinciso con la crescita delle altre province e in particolare di Pesaro. Si nota quindi una localizzazione maggiormente diffusa delle eccellenze,

con valori leggermente più omogenei anche nella dimensione media. Ancona continua a possedere le imprese più grandi ma le restanti province, soprattutto Pesaro, hanno parzialmente ridotto il *gap* dimensionale.

La dinamica degli ingressi e uscite provinciali mostra una stretta correlazione dei movimenti (tab. 7). Emerge qualche discrepanza solo nell'andamento del fatturato, in cui sale decisamente il peso delle entrate di Pesaro e scende un po' quello di Ancona. La provincia di Pesaro è l'unica ad avere entranti più grandi degli uscenti, al contrario di ciò che accade nel resto delle Marche. Al termine del periodo esaminato, le eccellenze risultano maggiormente distribuite tra le varie province; Ancona continua a rivestire un ruolo primario, ma lo scenario è meno polarizzato rispetto al passato.

Ulteriori suggestioni provengono da una divisione del campione in base alla grandezza del comune in cui è localizzata l'impresa. Questa divisione consente di cogliere una tipica peculiarità marchigiana. La regione presenta infatti un'articolata distribuzione delle popolazione, diffusa nelle città, nei centri di media dimensione ma anche in minuscoli comuni, con poche migliaia di abitanti.

La tabella 8 evidenzia che nel 1986 le imprese eccellenti si insediavano in varie tipologie di comuni, anche se il fatturato tendeva a concentrarsi nei centri più grandi. Gli anni Novanta hanno visto un significativo incremento delle eccellenze dislocate nei comuni medio-piccoli, svanito però nell'ultimo decennio, in cui le imprese eccellenti sono ritornate a privilegiare i centri maggiori (circa la metà delle imprese, e il 62 per cento del fatturato si concentra in comuni con più di 25.000 abitanti). Come facilmente immaginabile, emergono chiare differenze nelle dimensioni d'impresa, particolarmente elevata nelle realtà più popolose, che ospitano le aziende collocate al vertice della classifica. Il divario è netto anche se la situazione è meno polarizzata rispetto al recente passato. Le Marche si confermano una realtà eterogenea, in cui le eccellenze non si focalizzano soltanto su pochi poli, ma si distribuiscono su un'ampia porzione di territorio. Lo studio della dinamica temporale mostra ancora una volta la stretta correlazione esistente tra ingressi e uscite, suddivisi in base alla grandezza del comune in cui è insediata l'impresa (tab. 9). Anche in questo caso, la dimensione media dell'impresa è più elevata nei centri maggiori, caratterizzati da un più vivace *turnover* delle eccellenze aziendali.

9. *Alcune riflessioni sull'eccellenza.* L'analisi empirica svolta nel presente studio aiuta a formulare alcune brevi riflessioni sul tema dell'eccellenza industriale. La scelta di un ben definito ambito di indagine conferisce contorni più chiari a un concetto spesso vago e indeterminato.

Si nota anzitutto come la maggior parte delle imprese mostri una limitata permanenza nella *top-100*. L'eccellenza è un risultato difficile da conquistare ma soprattutto da mantenere: non è facile restare al vertice della classifica, riuscendo a superare brillantemente congiunture avverse, a sostenere una crescente competizione e ad affrontare importanti mutamenti strutturali, nei mercati e nel sistema produttivo.

Emerge comunque un nocciolo duro di imprese capaci di rimanere nel gruppo delle migliori per l'intero periodo considerato. L'eccellenza nel lungo termine è un risultato conseguito da poche realtà, in genere operanti in settori con forti economie di scala (che amplificano il fatturato), dotate di un marchio prestigioso, solide capacità imprenditoriali e spiccata capacità innovativa. Tali imprese riescono in parte a sottrarsi alla forte turbolenza che investe il campione esaminato.

L'eccellenza va infatti verificata nel tempo. L'entrata nella *top-100* potrebbe anche essere favorita da eventi occasionali o da fattori congiunturali, come un ciclo economico espansivo o una crescente domanda in una specifica industria. Ogni valutazione deve quindi scorporare l'influsso della congiuntura: l'eccellenza richiede fondamenta solide e non può essere prodotta solo da un contesto propizio o da elementi contingenti.

A tal fine, deve essere attentamente vagliato il ruolo del settore di attività. I fattori strutturali (barriere all'entrata, economie di scala, ciclo di vita dell'industria...) esercitano un significativo impatto sull'ingresso/uscita di un'impresa nella *top-100*. La conquista e il mantenimento dell'eccellenza sono spesso intimamente legati alla struttura e alla dinamica del settore. La forte turbolenza di alcune industrie non agevola la permanenza in graduatoria delle realtà attive in tali comparti. L'elevata correlazione settoriale tra ingressi e uscite suggerisce che le imprese capaci di eccellere nel tempo operano in settori stabili. Chi raggiunge con facilità l'eccellenza grazie al traino favorevole del settore, rischia di perderla altrettanto rapidamente.

L'analisi svolta non sembra invece assegnare particolare rilevanza al territorio di insediamento. La *top-100* raccoglie imprese distribuite in diverse province e in centri di diversa dimensione. Si registra comunque una maggiore presenza di imprese eccellenti nelle aree dotate di servizi efficienti e di un tessuto economico vivace. La localizzazione non determina di per sé la performance, ma può influenzare la conquista e il mantenimento dell'eccellenza. Su questo punto, tuttavia, gli effetti di mutuo rinforzo tra sviluppo dell'eccellenza imprenditoriale e crescita della comunità locale impongono una estrema cautela nella valutazione delle relazioni che emergono da una lettura superficiale dei dati.

Le precedenti riflessioni aiutano anche a puntualizzare alcuni tratti del modello marchigiano, talvolta offuscati da discutibili pregiudizi. Le Marche non si distaccano eccessivamente dai risultati ottenuti in altre ricerche⁷. Le eccellenze imprenditoriali presenti nella regione costituiscono un universo turbolento e instabile, più variabile di quanto normalmente si creda, in cui il successo può sorgere e svanire con estrema rapidità. Spesso siamo indotti a sottovalutare la precarietà di simili posizioni di eccellenza e la necessità conseguente di dover attivare – da parte dell'imprenditore – numerose e originali leve strategiche sul fronte della *governance*, dell'innovazione e dei modelli organizzativi più flessibili e a più alta produttività. Solo un'esigua *élite* di imprese riesce a mantenere nel tempo brillanti risultati; per le restanti, la conquista e il mantenimento dell'eccellenza è una continua lotta, tanto più forte quanto più il sistema produttivo è in trasformazione.

L'analisi svolta consente infine una breve digressione sul dibattito relativo ai fattori a sostegno della crescita imprenditoriale. I risultati sembrano confermare le tesi di Hawawini, Subramanian e Verdin⁸. Le determinanti dell'eccellenza variano con il tipo di impresa esaminata. Le performance della ristretta *élite* posta al vertice della classifica sono guidate dalle capacità imprenditoriali e manageriali del gruppo direttivo. Al netto di influssi strutturali, le doti del gruppo di comando permettono il mantenimento dell'eccellenza nel tem-

po. Allo stesso modo, la carenza o la perdita di capacità imprenditoriali può condurre a un repentino declino anche imprese tradizionalmente eccellenti. Per gran parte del campione sono invece cruciali i fattori strutturali. Il contributo evidenzia quindi come anche in un sistema "anomalo" come quello marchigiano, dove si fa spesso riferimento a fattori immateriali o alle spiccate capacità imprenditoriali, risalti il ruolo centrale della dinamica settoriale e del tipo di attività svolta. Operare in una specifica industria può facilitare il raggiungimento di ottimi risultati ma può anche, nelle congiunture avverse, ostacolare la permanenza nella *top-100*. Il settore costituisce, quindi, un'importante determinante dell'eccellenza nel breve periodo, ma non può assicurare il mantenimento di tale status nel corso del tempo. L'attenzione ai fattori più prettamente legati all'azione imprenditoriale-manageriale appare, dunque, un passaggio analitico obbligato per coloro – imprenditori e altri attori privati e pubblici – che hanno a cuore le sorti del sistema produttivo regionale.

⁷ Dunne, Roberts, Samuelson, *Patterns of Firm Entry and Exit in U.S. Manufacturing Industries*, cit..

⁸ Hawawini, Subramanian, Verdin, *Is Performance Driven by Industry or Firm Specific Factors? A New Look at the Evidence*, cit.

Appendice

tab. 1 - Fatturato e quota delle 18 imprese sempre presenti in classifica (Best performers) sulle prime 100

Impresa / Anno	1986	1990	1995	2000	2005	2008
Best performers	823.119	1.474.503	2.237.677	3.074.824	4.205.307	4.393.287
Prime 100	1.711.305	3.534.348	5.306.413	7.235.524	10.858.554	12.144.346
Best performers / Prime 100	48,1	41,7	42,2	42,5	38,7	36,2

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondazione Merloni.

tab. 2 - Tassi di entrata e uscita quinquennali nella classifica top-100; Ers e Xrs*

Indici / Anno	1990	1995	2000	2005	2008	Media
% imprese entrate	42,9	43,0	27,0	39,0	21,0	36,4
% imprese uscite	42,9	43,0	27,0	39,0	21,0	30,4
% imprese rimaste	57,1	57,0	73,0	61,0	79,0	63,6
% fatturato entrate	24,9	24,9	15,5	26,2	9,0	18,9
% fatturato uscite	13,0	28,0	13,9	19,4	12,5	11,9
% fatturato rimaste	75,1	75,1	84,5	73,8	91,0	81,1
Ers*	0,44	0,44	0,50	0,55	0,37	0,41
Xrs**	0,20	0,52	0,44	0,38	0,54	0,31

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondazione Merloni.

* Ers = dimensione media delle entranti rispetto alle imprese già in classifica; Xrs = dimensione media delle uscenti rispetto alle imprese già in classifica. Per approfondimenti sul metodo di calcolo vedi T. Dunne, M. Roberts, L. Samuelson, *Patterns of Firm Entry and Exit in U.S. Manufacturing Industries*, in «The Rand Journal of Economics», n. 19, 1988, p. 502.

tab. 3 - Composizione della classifica top 100, per anno di entrata nella graduatoria

Indice	Anno	1986	1990	1995	2000	2005	2008
A - Numero imprese	1986	100,0	48,0	33,0	27,0	20,0	20,0
	1990	0,0	52,0	25,0	22,0	13,0	9,0
	1995	0,0	0,0	42,0	27,0	17,0	12,0
	2000	0,0	0,0	0,0	24,0	14,0	10,0
	2005	0,0	0,0	0,0	0,0	36,0	30,0
	2008	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	19,0
B - Fatturato imprese	1986	100,0	71,6	60,2	53,7	43,8	36,9
	1990	0,0	28,4	15,6	15,6	11,5	10,7
	1995	0,0	0,0	24,2	16,4	10,4	9,3
	2000	0,0	0,0	0,0	14,4	9,8	8,5
	2005	0,0	0,0	0,0	0,0	24,5	26,3
	2008	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	8,3
C - Rapporto B/A	1986	100,0	149,2	182,5	199,0	219,0	184,7
	1990	-	54,6	62,3	70,7	88,5	119,3
	1995	-	-	57,6	60,6	61,1	77,5
	2000	-	-	-	59,8	70,2	85,1
	2005	-	-	-	-	68,0	87,5
	2008	-	-	-	-	-	43,5

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondazione Merloni.

tab. 4 - Composizione della classifica top 100 per settore di attività (Ateco 2007), % sul totale, 1986-2008

Variabile	Settore / Anno	1986	1990	1995	2000	2005	2008	Media
Numero imprese	Alimentari	4,3	6,0	8,0	8,0	6,0	10,0	7,2
	Abbigliamento	12,9	8,0	8,0	3,0	3,0	2,0	5,8
	Calzature	8,6	13,0	17,0	14,0	12,0	14,0	13,3
	Prodotti in metallo	4,3	9,0	5,0	10,0	9,0	8,0	7,7
	Elettronica	2,9	6,0	4,0	5,0	4,0	1,0	3,9
	Elettrodomestici	10,0	8,0	10,0	11,0	10,0	7,0	9,3
	Macchinari	11,4	11,0	4,0	5,0	6,0	7,0	7,2
	Mobili	15,7	11,0	10,0	9,0	10,0	10,0	10,7
	Energia	0,0	0,0	0,0	1,0	4,0	4,0	1,6
	Altre	30,0	28,0	34,0	34,0	36,0	37,0	33,3
Fatturato imprese	Alimentari	17,1	14,0	6,9	7,2	6,7	9,3	8,6
	Abbigliamento	8,9	9,6	4,9	1,3	1,4	0,9	2,7
	Calzature	3,8	5,6	9,5	9,7	10,9	12,9	10,4
	Prodotti in metallo	1,8	4,0	3,8	7,3	4,5	4,7	4,8
	Elettronica	0,9	2,2	2,0	3,8	2,4	0,7	2,0
	Elettrodomestici	30,3	29,7	36,1	34,9	29,8	20,4	28,7
	Macchinari	4,9	6,1	3,3	4,7	5,1	6,2	5,2
	Mobili	7,5	6,5	7,4	6,6	6,8	7,1	6,9
	Energia	0,0	0,0	0,0	1,9	4,2	4,3	2,7
	Altre	24,8	22,3	26,1	22,7	28,2	33,5	27,9

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondazione Merloni.

tab. 5 - Entranti e uscenti dalla classifica top 100 per settore di attività (Ateco 2007); 1986-2008

Settore	Numero		Fatturato		Ers*
	V.A.	%	V.A.	%	
Entranti					
Alimentari	18	8,5	856.752	10,4	41,0
Abbigliamento	13	6,1	397.789	4,9	85,4
Calzature	35	16,5	1.003.829	12,2	36,5
Prodotti in metallo	18	8,5	627.429	7,7	68,3
Elettronica	11	5,2	360.156	4,4	78,7
Elettrodomestici	9	4,2	287.671	3,5	12,3
Macchinari	14	6,6	525.270	6,4	63,7
Mobili	18	8,5	634.811	7,7	69,1
Energia	5	2,4	372.138	4,5	39,9
Altre	71	33,5	3.133.378	38,2	37,1
Totale	212	100,0	8.199.222	100,0	42,5
Uscenti					
Alimentari	11	6,0	594.369	12,2	55,3
Abbigliamento	20	11,0	367.929	7,6	32,0
Calzature	26	14,3	453.474	9,3	23,1
Prodotti in metallo	12	6,6	328.325	6,8	53,9
Elettronica	10	5,5	406.463	8,4	118,6
Elettrodomestici	6	3,3	677.406	13,9	48,1
Macchinari	15	8,2	268.829	5,5	25,2
Mobili	25	13,7	396.808	8,2	23,5
Energia	1	0,5	42.598	0,9	31,7
Altre	56	30,8	1.320.766	27,2	35,7
Totale	182	100,0	4.856.967	100,0	28,8

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondazione Merloni.

* Vedi nota alla tabella 2.

tab. 6 - Composizione della classifica top 100 per provincia, % sul totale, 1986-2008

Variabile	Provincia / Anno	1986	1990	1995	2000	2005	2008	Media
Numero imprese	Ps	20,0	18,0	17,0	22,0	29,0	28,0	22,5
	An	44,3	42,0	42,0	45,0	43,0	41,0	42,8
	Mc	17,1	18,0	27,0	21,0	17,0	17,0	19,6
	Ap	8,6	21,0	14,0	12,0	11,0	14,0	13,7
	Non classificate	10,0	1,0	-	-	-	-	-
Fatturato imprese	Ps	10,3	10,1	11,5	14,6	23,1	25,4	19,1
	An	73,0	64,4	62,9	62,1	56,0	50,8	57,9
	Mc	9,1	10,9	14,9	13,5	11,2	11,1	11,9
	Ap	5,3	14,2	10,6	9,8	9,7	12,7	10,9
	Non classificate	2,3	0,4	-	-	-	-	-

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondazione Merloni.

tab. 7 - Entranti e uscenti dalla classifica top 100 per provincia; 1986-2008

Provincia	Numero		Fatturato		Ers*
	V.A.	%	V.A.	%	
Entranti					
Ps	40	18,9	2.075.762	25,3	134,2
An	69	32,5	2.907.929	35,5	109,0
Mc	38	17,9	1.239.495	15,1	84,3
Ap	35	16,5	1.161.626	14,2	85,8
Non classificate	0	0,0	0	0,0	-
Totale	212	100,0	8.199.222	100,0	100,0
Uscenti					
Ps	26	14,3	595.893	12,3	85,9
An	59	32,4	2.433.026	50,1	154,5
Mc	33	18,1	853.661	17,6	96,9
Ap	27	14,8	704.715	14,5	97,8
Non classificate	7	3,8	47.329	1,0	25,3
Totale	182	100,0	4.856.967	100,0	100,0

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondazione Merloni.

* Vedi nota alla tabella 2.

tab. 8 - Composizione della classifica top 100 per dimensione del paese (migliaia di abitanti), % sul totale, 1986-2008

Variabile	Dimensione / Anno	1986	1990	1995	2000	2005	2008	Media
Numero imprese	< 1	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,7
	1-5	18,6	20,0	24,0	23,0	22,0	19,0	21,2
	5-10	10,0	14,0	14,0	13,0	12,0	15,0	13,2
	10-25	21,4	25,0	25,0	24,0	19,0	16,0	21,8
	25-50	20,0	20,0	21,0	24,0	27,0	27,0	23,3
	>50	22,9	20,0	15,0	15,0	19,0	22,0	18,8
	Non classificate	7,1	1,0	-	-	-	-	-
Fatturato imprese	< 1	0,0	0,0	0,8	0,5	0,4	0,5	0,5
	1-5	10,0	11,5	15,1	13,9	13,9	13,7	13,6
	5-10	3,3	4,9	8,5	7,5	6,9	8,3	7,3
	10-25	12,1	13,3	14,5	16,6	14,5	15,4	14,9
	25-50	41,3	41,7	47,1	47,6	44,0	39,3	43,3
	>50	32,1	28,2	14,0	13,9	20,2	22,8	20,2
	Non classificate	1,3	0,4	-	-	-	-	-

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondazione Merloni.

tab. 9 - Entranti e uscenti dalla classifica top 100 per dimensione del comune di insediamento (migliaia di abitanti); 1986-2008

Dimensione	Numero		Fatturato		Ers*
	V.A.	%	V.A.	%	
Entranti					
< 1	2	0,9	92.002	1,1	118,9
1-5	38	17,9	1.112.199	13,6	75,7
5-10	32	15,1	1.171.688	14,3	94,7
10-25	34	16,0	1.017.398	12,4	77,4
25-50	40	18,9	1.778.232	21,7	114,9
>50	36	17,0	2.213.296	27,0	159,0
Non Class.	0	0,0	0	0,0	-
Totale	212	100,0	8.199.222	100,0	100,0
Uscenti					
< 1	1	0,5	36.561	0,8	137,0
1-5	32	17,6	803.387	16,5	94,1
5-10	24	13,2	549.370	11,3	85,8
10-25	33	18,1	861.818	17,7	97,9
25-50	27	14,8	1.239.501	25,5	172,0
>50	30	16,5	1.113.901	22,9	139,1
Non Class.	5	2,7	30.088	0,6	22,5
Totale	182	100,0	4.856.967	100,0	100,0

Fonte: nostre elaborazioni su dati Fondazione Merloni.

* Vedi nota alla tabella 2.