



OSSERVATORIO PMI

LE ECCELLENZE ITALIANE

***Eccellenze nella crescita:
imprenditori a confronto
PMI Eccellenti 2016***

8^a Edizione

Palazzo Mezzanotte

Milano, 9 giugno 2016

Osservatorio PMI di Global Strategy

-  PMI Eccellenti 2016: Risultati
-  PMI Eccellenti 2016: Caratteristiche
-  PMI Eccellenti 2016: Strategie di crescita



Gli obiettivi

- Nasce nel 2009 con un triplice obiettivo:
 - **Monitorare** l'universo delle **PMI italiane**
 - **Individuare** sulla base dell'analisi dei bilanci dell'ultimo quinquennio, le **imprese eccellenti** nel proprio settore di riferimento
 - **Approfondire strategie** alla base dei casi di eccellenza, anche con *field research* e incontri diretti con gli imprenditori

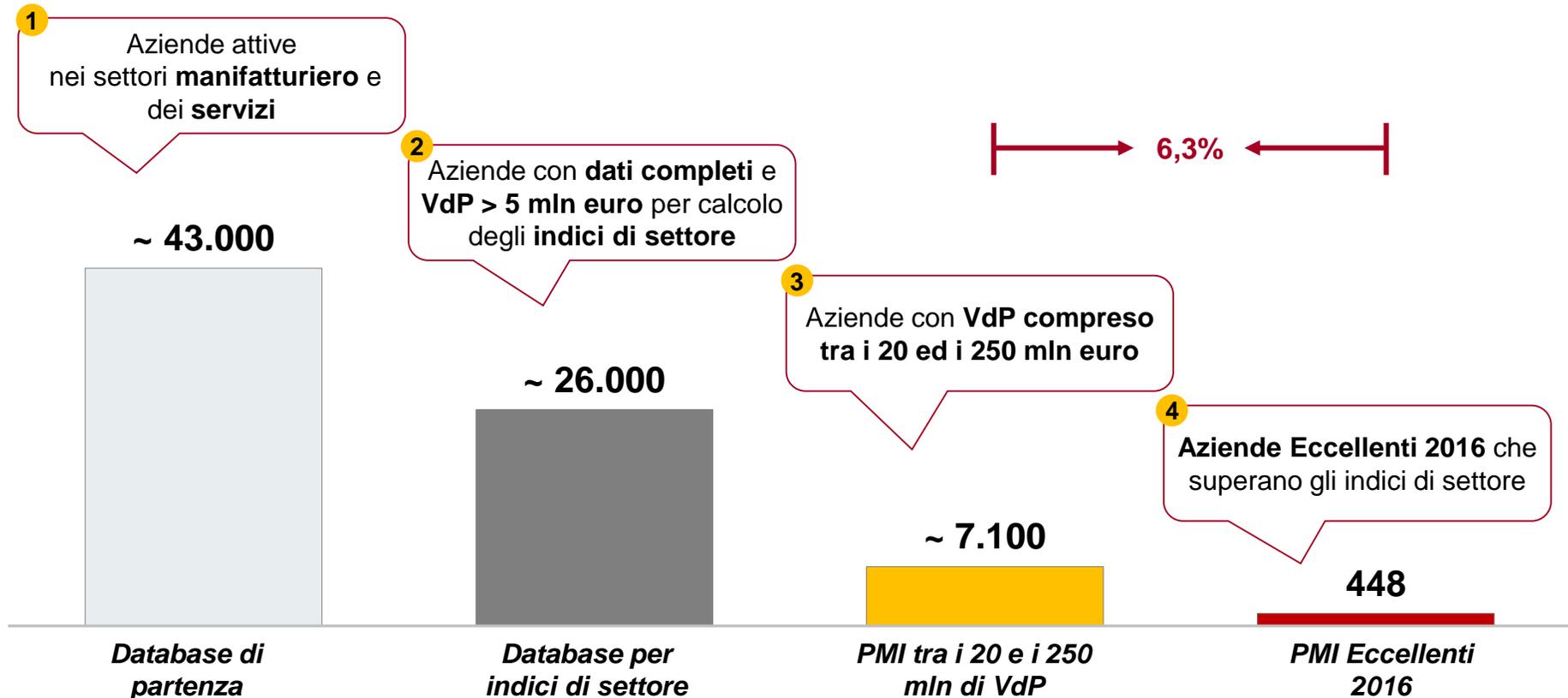


Lo strumento

- Elabora i **dati economico-finanziari** di **oltre 40.000 aziende** italiane appartenenti ai settori manifatturiero e dei servizi raccolti all'interno di un database altamente flessibile in grado di selezionare **campioni ad hoc** sulla base di:
 - **specifiche variabili** (es. settoriali, dimensionali, territoriali, etc.) e **differenti livelli di dettaglio** (es. Ateco 2, 3 o 6 cifre)...
 - ...integrati con le risultanze ottenute dalle **indagini qualitative** e dalle **interviste**

Processo di selezione delle aziende Eccellenti

Partendo da un database con più di 40.000 aziende sono state selezionate, all'interno di un universo di circa 7.100 PMI con un Valore della Produzione tra i 20 e i 250 mln, 448 PMI Eccellenti con tassi di crescita, redditività e solidità superiori alla media del proprio settore



 Osservatorio PMI di Global Strategy

 **PMI Eccellenti 2016: Risultati**

 PMI Eccellenti 2016: Caratteristiche

 PMI Eccellenti 2016: Strategie di crescita

Excellenti nella crescita

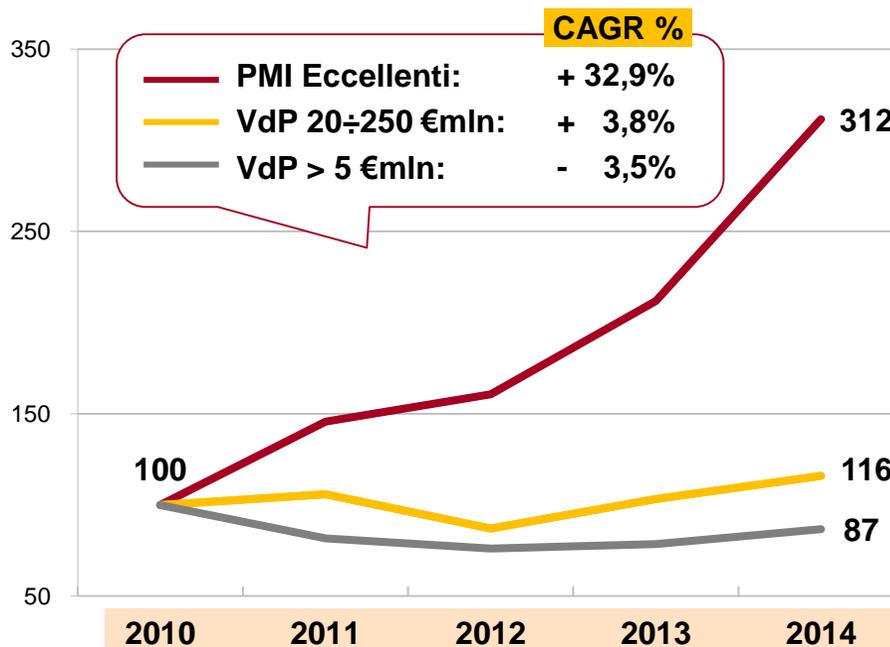
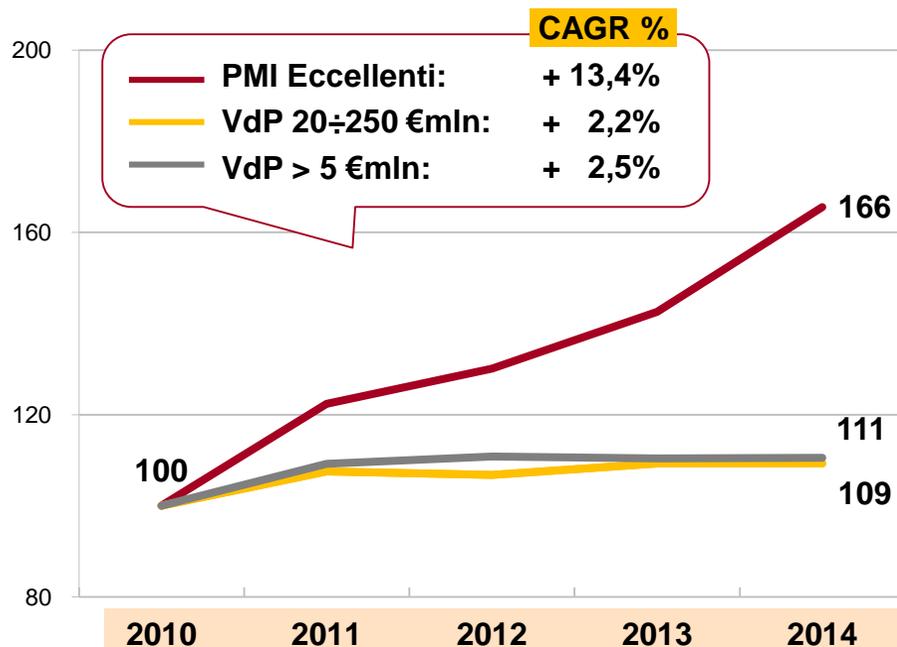
Le PMI Eccellenti hanno dimostrato capacità di crescita eccezionali con uno sviluppo più che proporzionale della redditività operativa

Valore della Produzione

[%; 2010=100]

Redditito Operativo

[%; 2010=100]



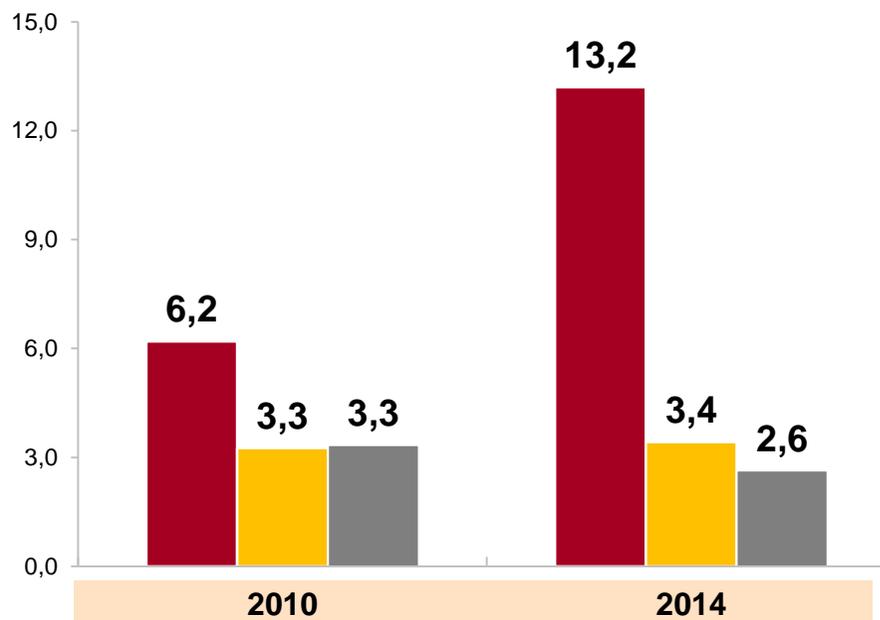
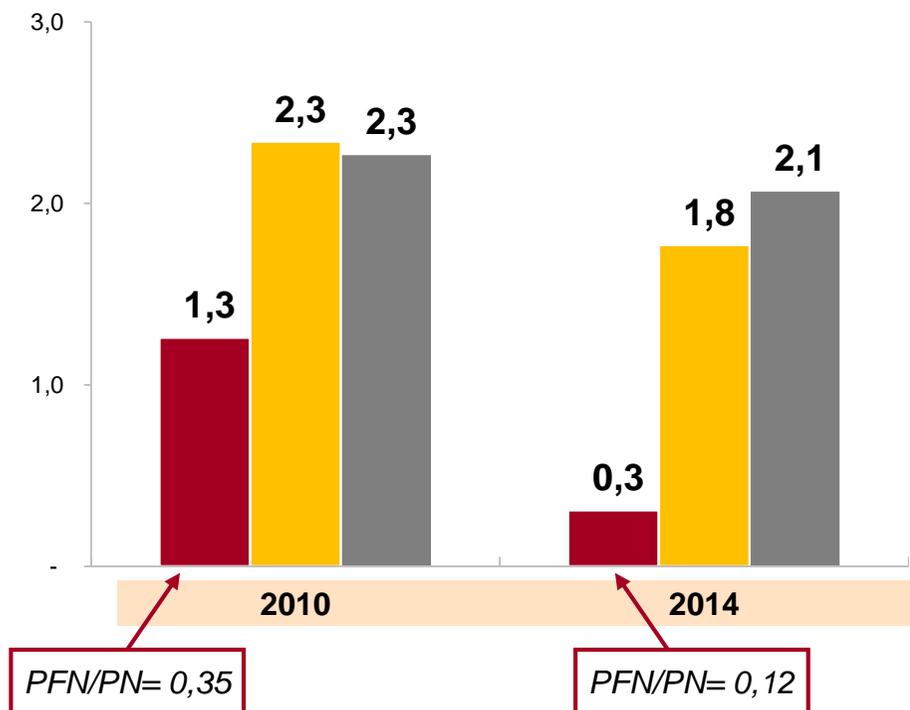
Caratteristiche della crescita: finanziariamente solida...

Crescita finanziariamente solida caratterizzata da un miglioramento dei principali indici finanziari e patrimoniali (riduzione del livello di indebitamento e maggiore capacità di generare flussi di cassa)...

PFN/EBITDA
[nr.]

ROI
[%]

- PMI Eccellenti
- VdP 20÷250 €mln
- VdP > 5 €mln

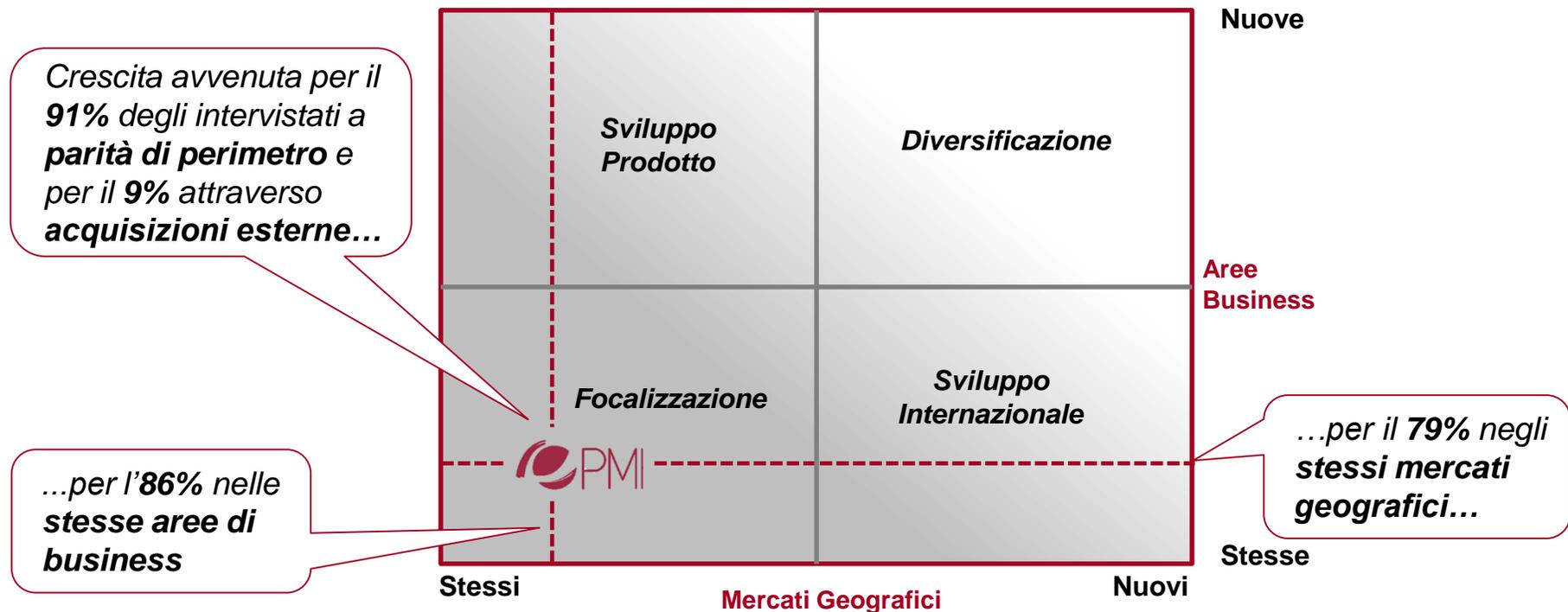


...organica e focalizzata...

...avvenuta in modo organico e focalizzato attraverso un aumento continuo delle quote di mercato nelle stesse aree di business e negli stessi mercati geografici...

Linee di sviluppo del fatturato negli ultimi 5 anni

[% risposte su popolazione PMI Eccellenti]

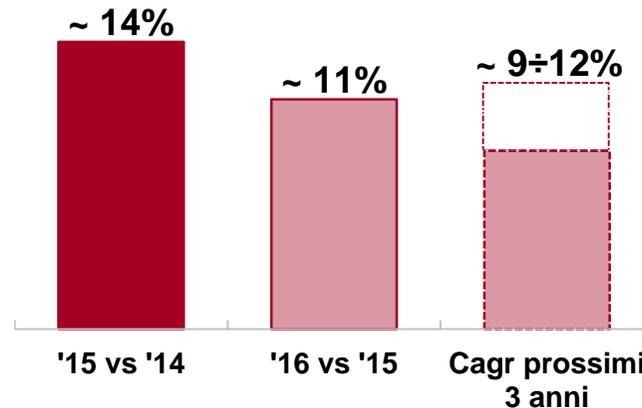


...consolidata e sostenibile nel futuro

...e con la previsione di mantenere tali tassi di crescita negli anni futuri anche grazie al contributo di operazioni straordinarie

Prospettive crescita VdP [% risposte su popolazione PMI Eccellenti]

- Nel 2015 circa la metà delle aziende intervistate ha dichiarato una **crescita del VdP superiore al 10%** ed una **crescita del reddito operativo superiore al 20%**



- Per i prossimi 3 anni le Imprese Eccellenti prevedono un fatturato in crescita ad un **tasso medio annuo tra il 9% ed il 12%**...
- ...anche grazie **ad acquisizioni e operazioni di M&A** (3 p.p. di crescita attesi)

Outlook RO

- 2014 vs 2015: + 22%
- 2015 vs 2016: + 16%

 Osservatorio PMI di Global Strategy

 PMI Eccellenti 2016: Risultati

 **PMI Eccellenti 2016: Caratteristiche**

 PMI Eccellenti 2016: Strategie di crescita

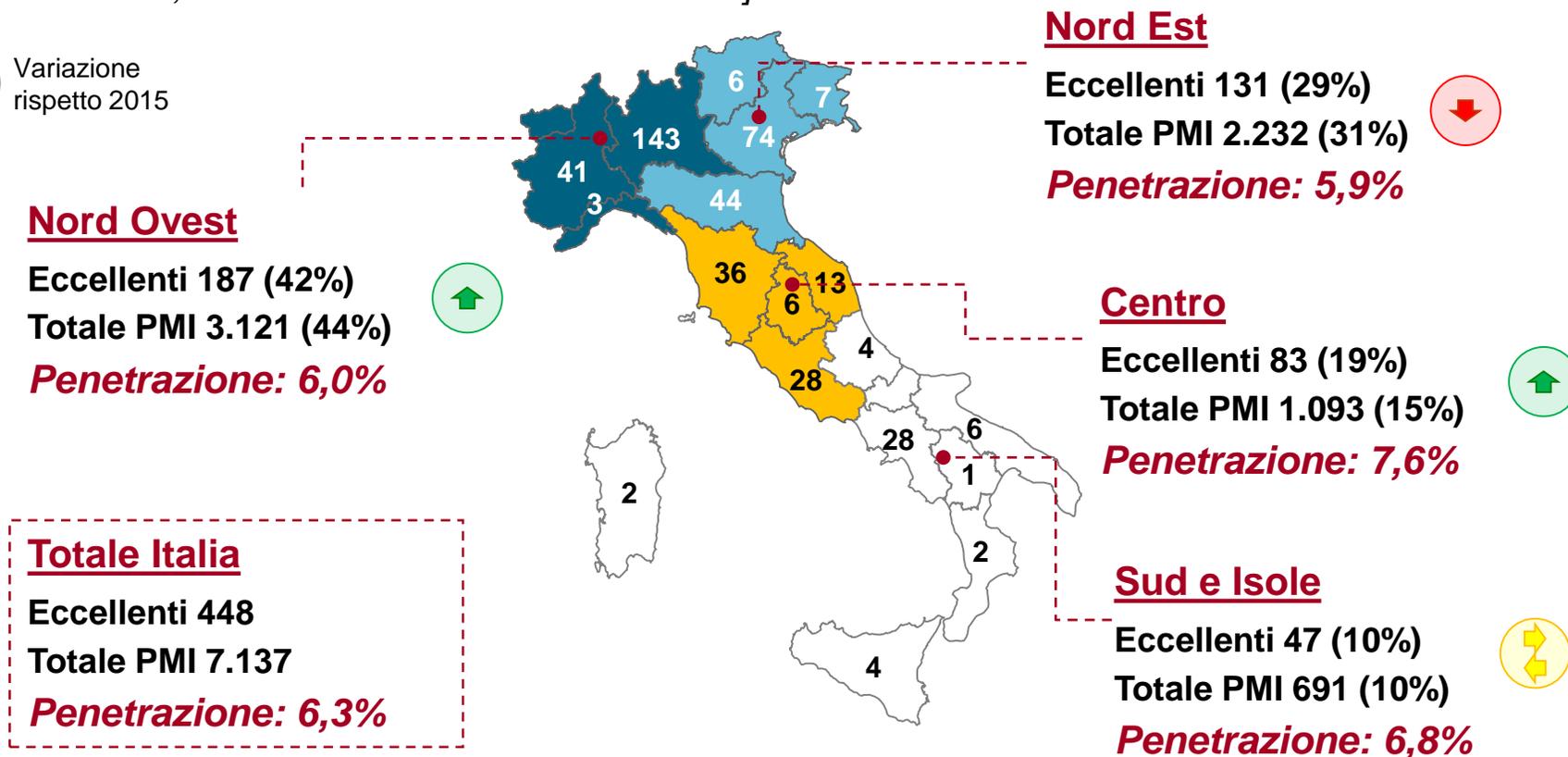
PMI Eccellenti 2016: distribuzione geografica

PMI Eccellenti 2016 situate prevalentemente nel Nord Italia, con un aumento di quelle nelle regioni del Centro (in particolare Lazio e Toscana)...

Distribuzione geografica Aziende Eccellenti 2016

[% su Eccellenti; % su aziende con VdP 20÷250 €mln]

 Variazione rispetto 2015



Fonte: Database Osservatorio PMI 2016 Global Strategy

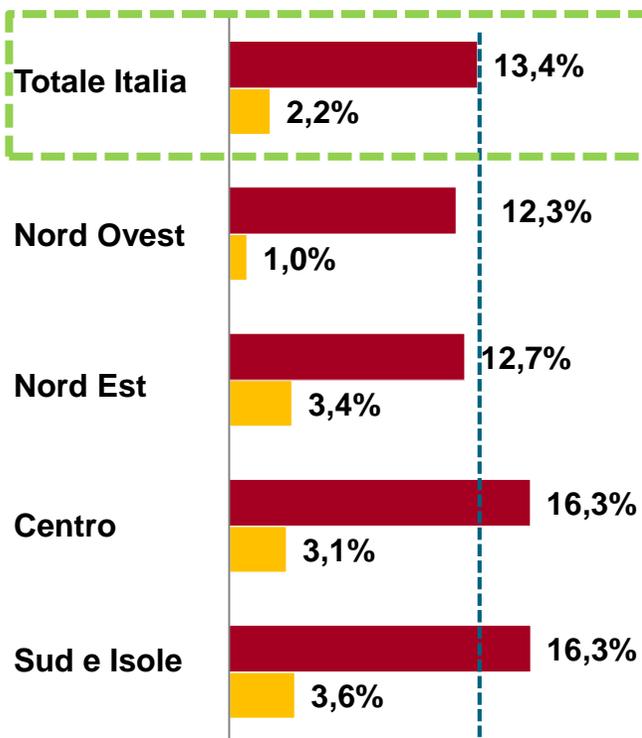
Nota: Nell'Osservatorio PMI 2015 erano state selezionate 483 aziende eccellenti

PMI Eccellenti 2016: tassi di crescita per area

...con i maggiori tassi di crescita del fatturato e della redditività operativa registrati in quelle del Sud Italia

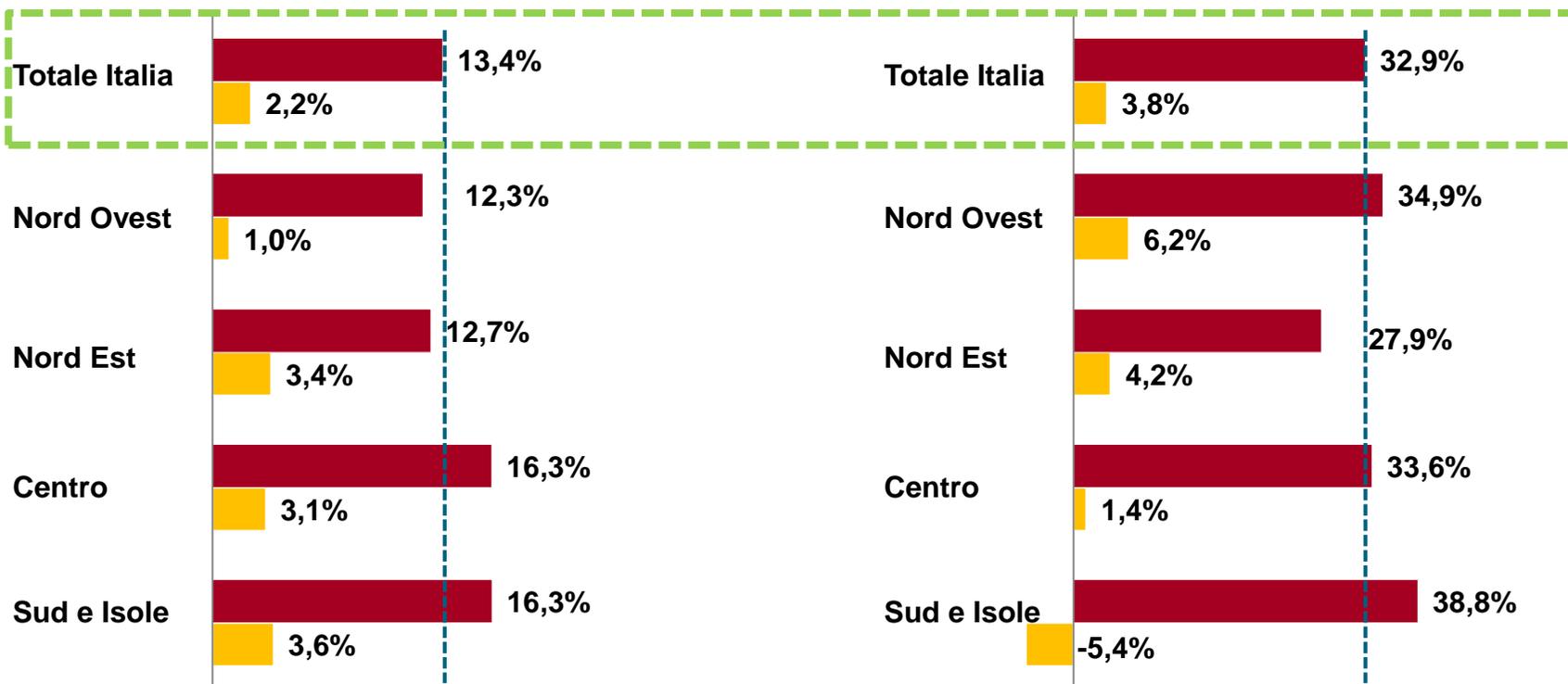
Cagr Valore della Produzione 2010-2014

[Eccellenti; aziende con VdP 20÷250 €mln]



Cagr Reddito Operativo 2010-2014

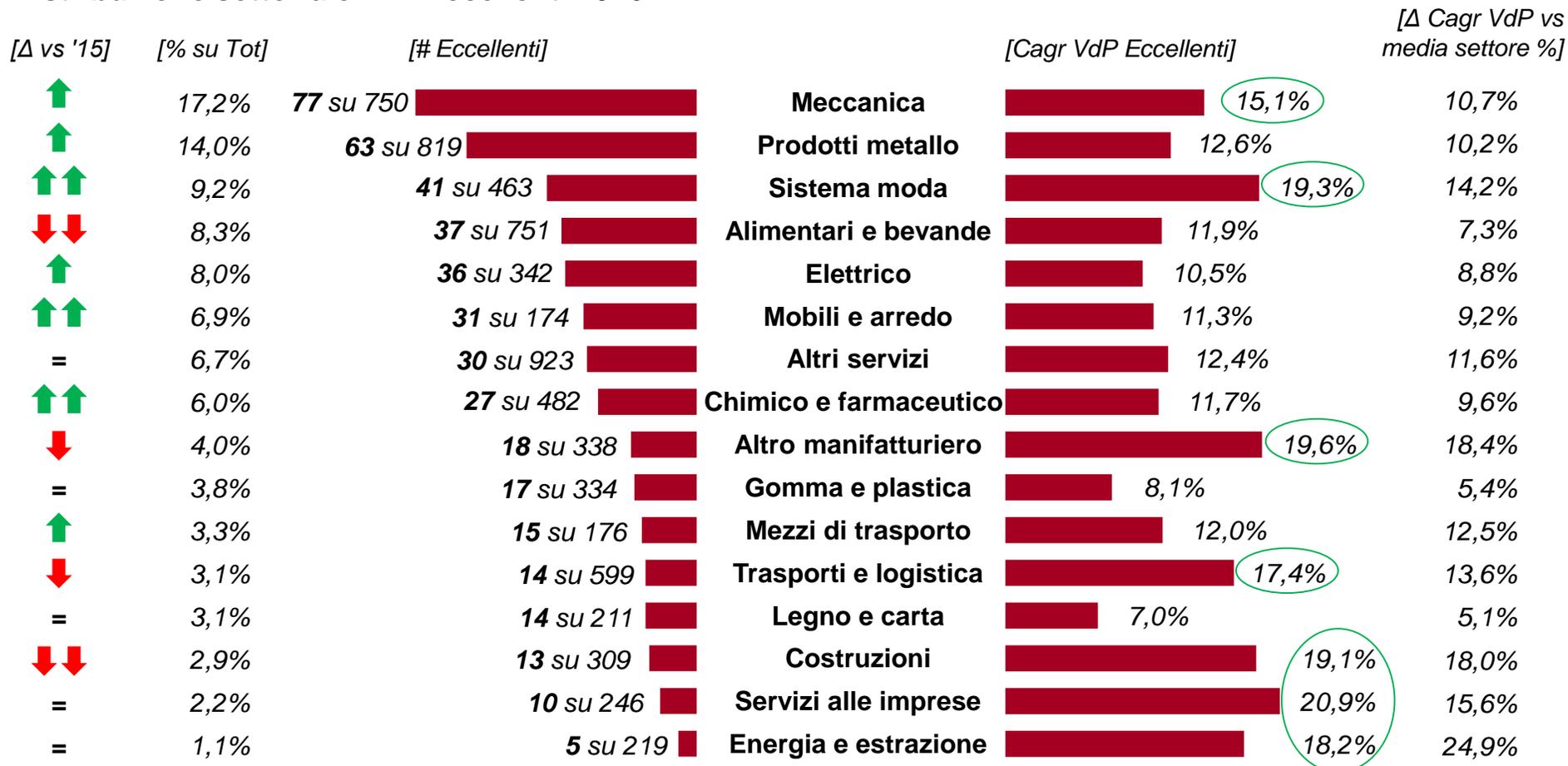
[Eccellenti; aziende con VdP 20÷250 €mln]



PMI Eccellenti 2016: i settori di appartenenza

PMI Eccellenti attive in settori maturi e tradizionali con la meccanica ed i prodotti in metallo che rappresentano oltre il 30 per cento del totale

Distribuzione settoriale PMI Eccellenti 2016



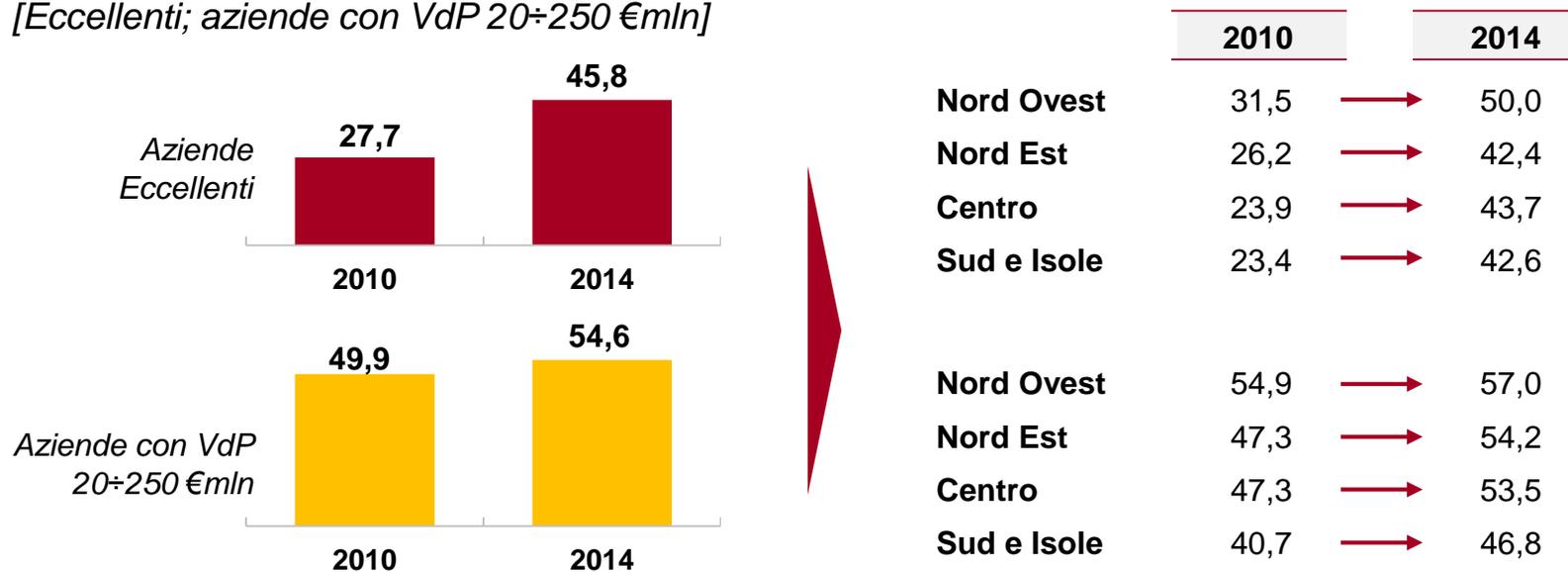
Fonte: Database Osservatorio PMI 2016 Global Strategy

Nota: I macro-settori sono stati estrapolati da 212 codici Ateco al fine di agevolarne la lettura

PMI Eccellenti 2016: dimensioni medie

PMI Eccellenti con dimensioni medie in crescita sostenuta, ma ancora inferiori rispetto ai peers italiani ed ai competitor esteri

Dimensione media delle aziende, VdP
[Eccellenti; aziende con VdP 20÷250 €mln]

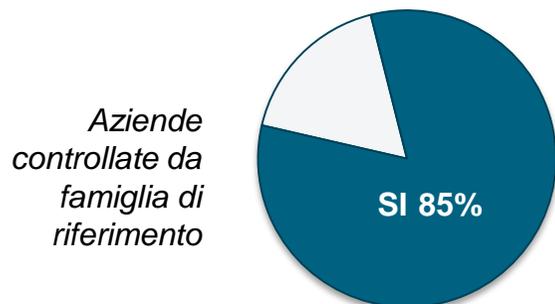


- Circa l'80% delle aziende intervistate si confronta con **competitor di dimensioni maggiori**
- Oltre il 65% dei competitor di dimensioni maggiori sono **player esteri in paesi sviluppati**

PMI Eccellenti controllate prevalentemente da una famiglia di riferimento con una presenza ancora forte proprio nelle funzioni apicali

Proprietà e controllo

[% risposte su popolazione PMI Eccellenti]



- il **41%** sono **possedute interamente da persone fisiche**
- il **59%** ha nella compagine azionaria **persone giuridiche**, di cui il **63% holding familiari**

Consiglio di Amministrazione:

- mediamente composto da **4 membri**, di cui **3 azionisti della Società** ed un professionista esterno

Ruoli della famiglia:

- direttore generale **62%**
- direttore commerciale **56%**
- direttore produzione **26%**

Passaggio generazionale:

- già effettuato per il **32%**
- pianificato per il **26%**
- non definito per il **42%**

 Osservatorio PMI di Global Strategy

 PMI Eccellenti 2016: Risultati

 PMI Eccellenti 2016: Caratteristiche

 **PMI Eccellenti 2016: Strategie di crescita**

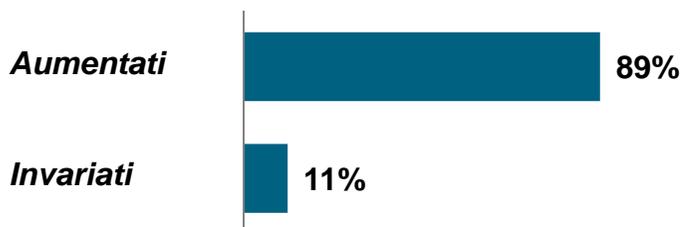
- *investimenti*
- *internazionalizzazione e mercati di sbocco*
- *innovazione*
- *operazioni straordinarie e M&A*

Strategie di crescita: investimenti

Investimenti in crescita anche nel periodo di crisi per adeguare gli impianti produttivi sia allo sviluppo di nuovi prodotti che all'aumento dei volumi e per favorire l'ingresso in nuovi mercati geografici

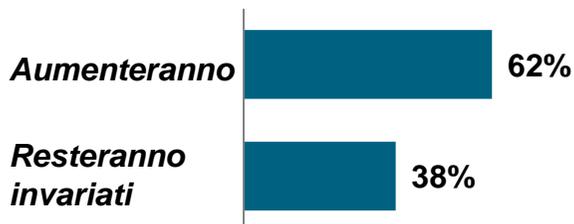
Investimenti negli ultimi 3 anni

[% risposte su popolazione PMI Eccellenti]



Investimenti nei prossimi 3 anni

[% risposte su popolazione PMI Eccellenti]



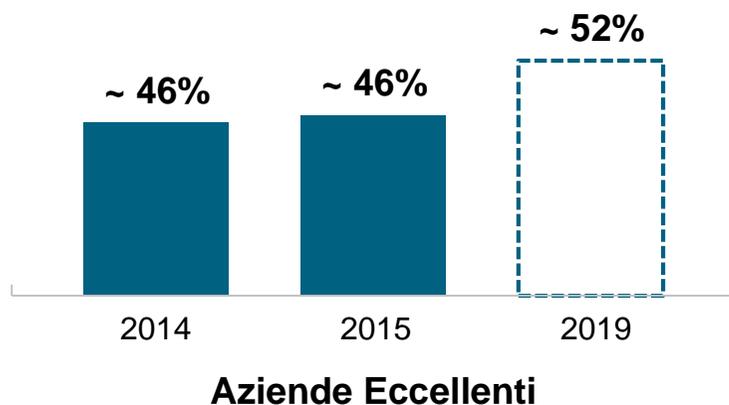
	ultimi 3 anni	pross. 3 anni
Nelle seguenti aree:		
• <i>capacità produttiva</i>	74 %	65 %
• <i>gamma prodotti/servizi</i>	53 %	63 %
• <i>nuovi mercati/canali</i>	49 %	63 %
• <i>qualificazione risorse umane</i>	30 %	30 %

Strategie di crescita: internazionalizzazione

L'internazionalizzazione si conferma driver della crescita delle PMI Eccellenti e diviene elemento fondamentale per combattere le pressioni competitive...

Incidenza media del fatturato estero

[% risposte su popolazione PMI Eccellenti]



Modalità di presidio dei mercati:

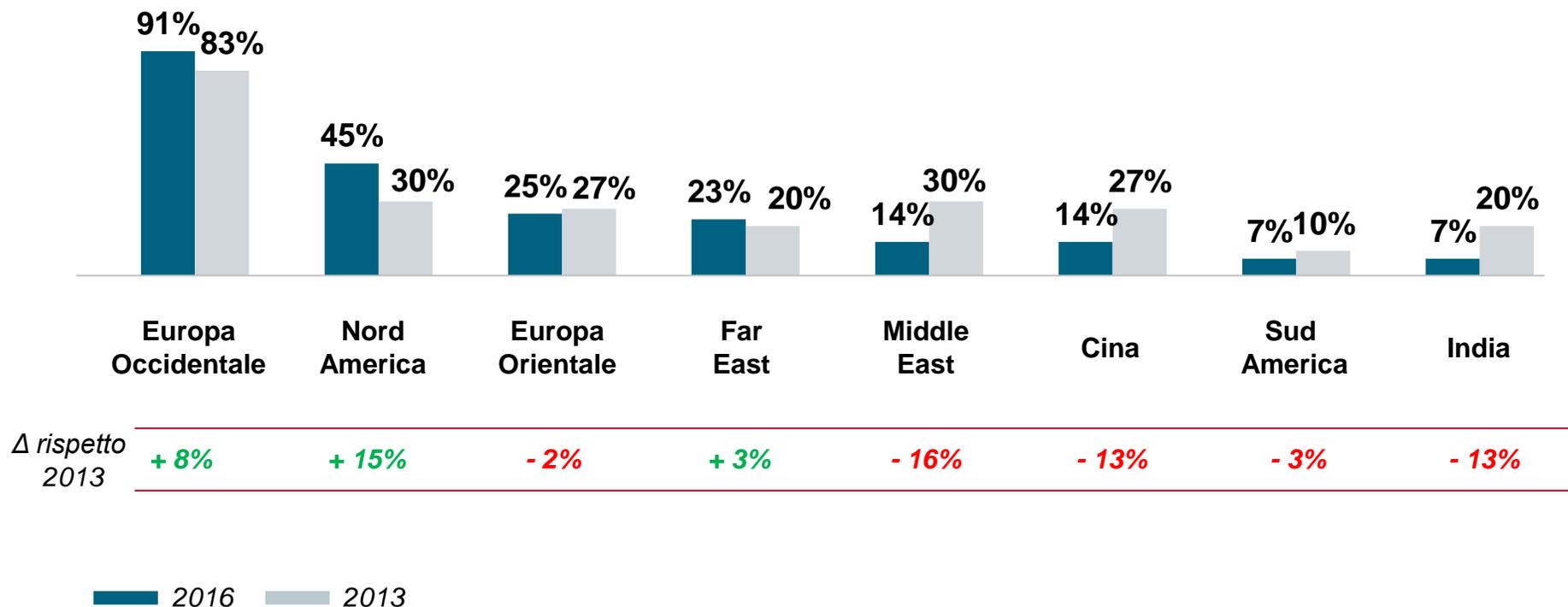
- per il **59%** tramite **agenti**
 - per il **49%** tramite **distributori**
 - per il **29%** con **filiali commerciali**
 - per il **12%** con **siti produttivi**
 - per il **7%** tramite **JV con impresa estera**
 - per il **7%** tramite **partecipazione in imprese estere**
- 55% in modalità diretta e strutturata

Strategie di crescita: mercati di sbocco

...dimostrando di saper crescere anche in mercati storicamente più complessi e di saper adattare le strategie in funzione del contesto di riferimento

Principali mercati geografici di sbocco

[2016 vs 2013, % risposte su popolazione PMI Eccellenti]



... così come l'innovazione sembra essere elemento imprescindibile per facilitare l'ingresso in nuovi mercati

- Hanno mediamente **investito in R&S il 5% del proprio fatturato** e stimano di arrivare al **6% fra 3 anni** e **più del 50%** ha richiesto la registrazione di brevetti (ca.11 in media) nel corso della propria storia
- Il processo di **innovazione** è prevalentemente di **tipo tradizionale** con poche aziende che ricorrono ad **attività di corporate venture capital** (utilizzo di risorse interne per finanziare start-up utili alla trasformazione del proprio business)

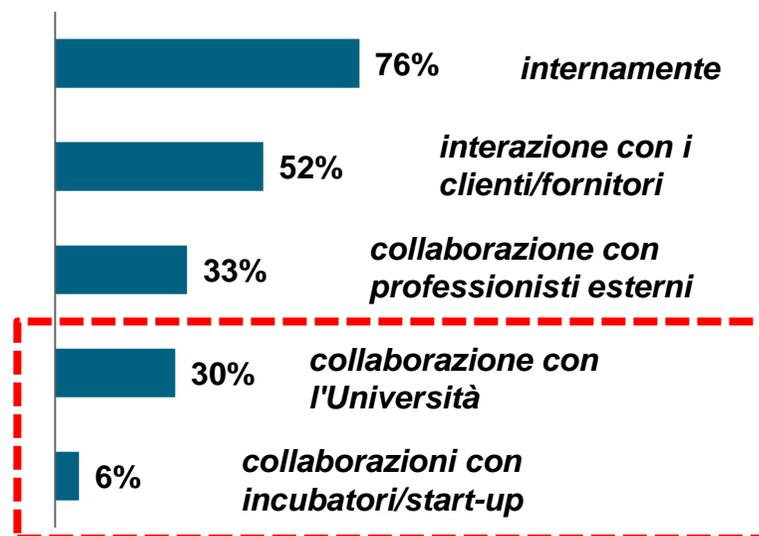
Investimenti in innovazione suddivisi tra:

- *innovazione di prodotto* 58%
- *innovazione di business* 18%
- *innovazione di processo* 24%

... e con gli obiettivi di:

- *entrare in nuovi mercati* 53%
- *diminuire i costi di prodotto* 44%
- *mantenere leadership tecnologica* 38%
- *ottimizzare la gamma offerta* 33%

Il processo di innovazione viene gestito:

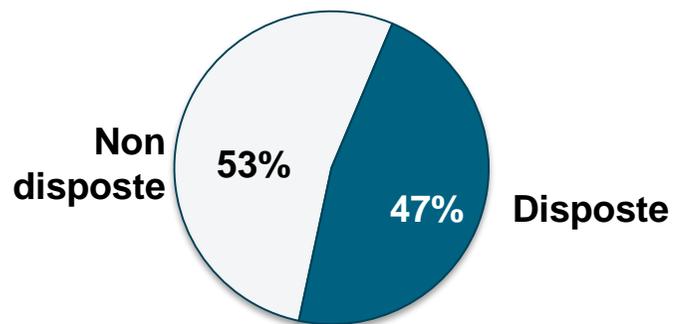


Strategie di crescita: operazioni sul capitale

Circa la metà degli intervistati ha dichiarato esplicitamente di essere disposto a valutare progetti di apertura del capitale per proseguire nel percorso di crescita...

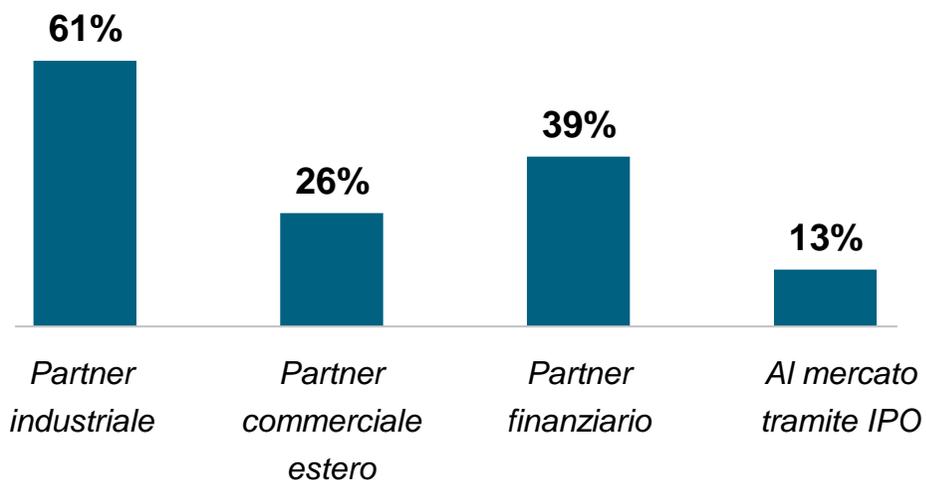
Apertura del capitale

[% risposte su popolazione PMI Eccellenti]



- progetti di **innovazione di business e di prodotto**
- progetti di **internazionalizzazione**
- progetti di **acquisizione**

A quali soggetti:

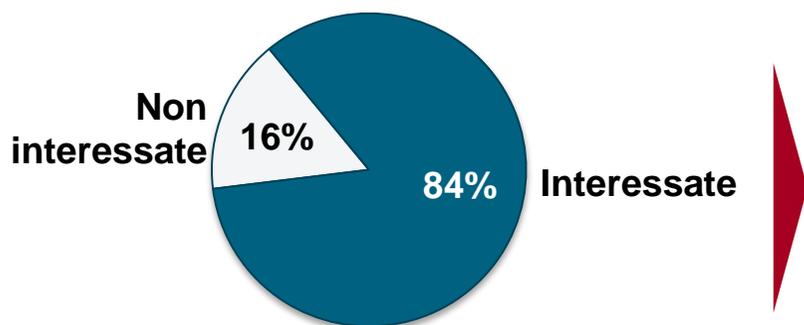


Strategie di crescita: operazioni di acquisizione

...ancor più interesse viene dichiarato invece per le operazioni di acquisizione ritenute strategicamente interessanti dall'84% degli intervistati

Operazioni di acquisizione

[% risposte su popolazione PMI Eccellenti]



Per quali obiettivi:

- **53% diversificare verso nuovi canali e aree geografiche**
- **47% rafforzare il business attuale**
- **47% diversificare verso nuovi prodotti**
- **34% per acquisire know-how**

- **Le operazioni di acquisizione sono ritenute un'opzione interessante di crescita dal:**
 - **95% delle aziende disposte ad aprire il capitale a soggetti esterni**
 - **68% delle aziende non disposte ad aprire il capitale a soggetti esterni**
- **Il 33% delle aziende intervistate ha effettuato operazioni di acquisizione negli ultimi 3 anni...**
- **...ed il 51% è intenzionato ad effettuarne nei prossimi 3 anni**
- **Fra le aziende che hanno effettuato acquisizioni negli ultimi 3 anni, l'80% ripeterebbe tali operazioni**

Con la collaborazione delle imprese eccellenti 2016

