

La selezione

Le aziende
con i migliori risultati

La selezione		Comparto	Dimensione (milioni di euro)	Anno di nascita	Sede	Amministratore	Azionista di riferimento	Numero occupati	Valore della produzione (milioni)	Valore aggiunto* (milioni)	Ebitda (milioni)	Reddito operativo aziendale (milioni)
Le aziende con i migliori risultati												
1	Colombo Costruzioni	Beni strumentali e consumabili	oltre 100	1905	Lecco (LC)	Colombo Luigi	Famiglia Colombo	173	195,8	173,7	12,4	4,0
2	Edilsider	Componenti	50-100	1963	Calolziocorte (LC)	Spada Carlo	Famiglia Spada	50	57,3	32,3	10,4	9,2
3	Gattinoni & Co.	Servizi	50-100	1983	Milano (MI)	Gattinoni Franco	Gattinoni Franco	50	65,2	65,0	3,8	3,2
4	Unitec	Beni strumentali e consumabili	50-100	1993	Lugo (Ravenna)	Benedetti Angelo	Benedetti Angelo (75%)	245	74,4	54,4	19,0	18,6
5	Desa	Distribuzione	50-100	1982	Bitetto (BA)	Sala Giacomo Natalino e De Santis Francesco	Sala Giacomo Natalino (50%) e De Santis Francesco (50%)	11	59,1	14,3	2,4	1,8
6	Manitalidea	Servizi	100-350	1993	Ivrea (TO)	Cimadon Graziano	Cimadon Graziano	4.899	315,1	302,2	14,4	12,1
7	Diffusione tessile	Distribuzione	100-350	Primi anni 2000	Cavriago (RE)	Farini Antonio	Max Mara Fashion Group	588	160,8	83,9	17,2	13,1
8	Saras	Materie prime e semilavorati	oltre 100	1962	Sarrocch (CA)	Moratti Massimo	Famiglia Moratti	251	8.237,8	1.272,1	555,9	310,6
9	Umana	Servizi	oltre 350	1997	Venezia (VE)	Venier Giuseppe	Brugnaro Luigi	15.685	444,1	443,0	26,5	22,9
10	Zamasport	Beni di consumo	50-100	Metà anni 80	Milano (MI)	Greppi Cappa Paolo e Luigi, Zanetti Giuseppina	HGZ SpA (97%), Zanetti Marisa, Zanetti Giuseppina e Greppi Cappa Paolo (1% ciascuno)	152	53,5	34,3	6,4	6,3
11	Vicini	Beni di consumo	oltre 100	Metà anni 90	San Mauro Pascoli (Forlì)	Morselli Eugenio	Zanotti Giuseppe (8%), ZAK srl (38%), Carnaz Srl (34%)	593	178,2	124,9	38,4	33,7
12	Gottardo	Distribuzione	oltre 350	1987	Campo San Martino (PD)	Gottardo Tiziano	Gottardo Tiziano (1%) e Maior Srl (Gottardo Tiziano e Ceccato Maria)	3.272	702,2	246,8	72,3	61,9
13	Simic	Componenti	oltre 100	1975	Camerana (CN)	Ginola Giuseppe	Boveri Ferruccio (50%) e Ginola Giuseppe (50%)	195	112,0	88,3	23,8	19,4
14	Successori Reda	Materie prime e semilavorati	50-100	1865	Valle Mosso (BI)	Botto Paola Ercole	Reda Holding Spa	392	90,3	62,3	15,3	2,4

* incremento di valore su beni e servizi per effetto dell'attività produttiva

Fonte: Ceccarelli, indice di produttività

FUORICLASSE DELLA CRESCITA

La produttività è il nostro tallone d'Achille. Ma non per tutti: da Nord a Sud, dai componenti ai servizi, ecco le aziende che hanno scalato la classifica di Ceccarelli. Profittevoli e solide. E con un management 4.0

di Francesca Gambarini

Quattordici campioni su un parterre iniziale di oltre cinque mila aziende, scremate fino ad arrivare a 140 finaliste, divise in sei settori che rappresentano l'intera catena del valore. Sono imprese oggi in vantaggio rispetto al monito del governatore di Bankitalia Ignazio Visco e a quello del Rapporto economico 2017 dell'Ocse sull'Italia: hanno saputo puntare sulla produttività. Una grande sfida per un Paese che vuole tornare a correre e diventare più competitivo. A decretare i vincitori è la prima classifica della produttività firmata Ceccarelli, società di consulenza di direzione che ha misurato quanto le nostre aziende siano in grado di utilizzare al meglio tutte le loro risorse. Il fuoriclasse nazionale è Colombo costruzioni di Lecco, un general contractor che opera nelle costruzioni, fondato nel 1905 e controllato dalla famiglia Colombo. Nel 2015 ha avuto un giro d'affari di oltre 195 milioni di euro, con 173 occupati. Il suo indice di produttività totale è il risultato di indici parziali che si collocano tutti nella parte alta della classifica (vedere i grafici in pagina, ndr) a dimostrazione di una gestione armonica delle «leve» della produttività nel triennio analizzato (2013-15).

Tra i più virtuosi troviamo poi l'azienda di componentistica Edilsider, sempre dalla Brianza; la Gattinoni, storico marchio del turismo. O Diffusione tessile, outlet del gruppo Max Mara, insieme a Zamasport, per rimanere nell'abbigliamento; poi la Saras del Moratti, e la Umana, il colosso dell'interinale del sindaco di Venezia Luigi Brugnaro, sponsor della squadra campione italiana di basket. «Da trent'anni siamo in ritardo sul fronte della produttività, fin dagli anni Novanta questo è il nostro tallone d'Achille — spiega Piercarlo Ceccarelli, fondatore e presidente della società omonima —. Non si tratta solo di produttività del lavoro, dobbiamo recuperare anche

La mappa La filiera: i migliori e i peggiori

	Numerosità	ICP (1)	ICP/M (2)	ICP/O (3)	ICP/C (4)	ROI 2015 (5)
Materie prime e semilavorati	369	21,9	27,1	19,5	11,6	6,6%
Componenti	391	25,4	26,6	26,5	13,8	9,9%
Beni di consumo	855	26,1	27,1	24,9	14,9	10,6%
Beni strumentali e consumabili	447	29,2	28,4	28,5	14,4	8,1%
Distribuzione	1.233	27,5	27,4	11,9	30,5	8,3%
Servizi	1.940	30,3	27,0	35,6	13,6	7,0%
Totale aziende	5.235					

1 Indice di produttività
2 Indici di mercato
3 Indici di organizzazione
4 Indici di capitale
5 Indice di redditività del capitale investito
Legenda: valori medi per colonna. In verde i migliori, in rosso i peggiori.

Fonte: Ceccarelli, indice di produttività

nell'ambito delle risorse umane e in quello finanziario. E si badi, non è un problema del sistema Paese: le imprese a controllo straniero, nordamericano o nord europeo, realizzano in Italia una buona produttività».

L'altro «spread»

«Siamo diventati pigri?», si chiedeva Ferruccio de Bortoli su *L'Economia* qualche settimana fa. In effetti, lo spread sulla produttività è quello che ci frena rispetto a economie come quella tedesca o spagnola, ed è da temere più di quello sui titoli di Stato. Ma di questa «frattura» si discute ancora troppo poco.

Oppure se ne accenna in maniera vaga e poco pregnante. «Per esempio, quando si parla di investimenti tecnologici per aumentare la produttività, tutti pensano al 4.0. — spiega Ceccarelli —. Ma tecnologia è anche quella in

ambito manageriale: nell'abbracciare la quarta rivoluzione industriale siamo allineati all'Europa, ma scontiamo un gap di competenze nella gestione manageriale». Da dove cominciare allora per svecchiare il *know how* e crescere di livello sulla scala della produttività? «Oggi è fondamentale la capacità di «leggere» i clienti: sia per migliorare i prodotti e allinearli al mercato, che è sempre più grande e complesso; sia per confezionare proposte competitive più vantaggiose rispetto ai competitor — elenca il presidente —. Questi sono «strati» di competenza cui va aggiunta anche quella finanziaria, una *skill* che da noi è stata capita tardi e che oggi è indispensabile integrare nella gestione dell'azienda».

Analizzando da vicino i sei comparti i cui sono state divise le aziende, si osserva che a livello aggregato tutte sono cresciute (il valore complessivo della produzione è stato nel 2015 di 1.571 miliardi di euro, in crescita del 2,1% sul 2014), così come i comparti hanno migliorato valore aggiunto, redditività operativa e posizione finanziaria netta: «La spinta nasce nel 2009; dopo la crisi le imprese sono state obbligate a riorganizzarsi, quelle arrivate fino al 2015 sono uscite più forti di prima», ragiona Ceccarelli. Si notano però ampie divergenze all'interno di uno stesso categoria, dove troviamo aziende che vanno molto bene e altre che vanno molto male. «Dipende dalle scelte e dai modelli organizzativi adottati. Non si tratta di meriti riflessi rispetto al settore», puntualizza il presidente. Che infine usa una metafora. «È una questione «di manico»: le imprese migliori sono guidate da manager migliori, che individuano spazi di mercato in cui crescere e portare valore aggiunto, riorganizzano i processi con la massima efficienza e i costi minori e, per ottenere questo, usano solo il capitale strettamente necessario».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Analisi e soluzioni

Piercarlo Ceccarelli,
presidente della società
di consulenza di direzione



Il monito

Produttività e lavoro sono
priorità per il governatore
di Bankitalia Ignazio Visco

I CAMPIONI DELLA PRODUTTIVITÀ

LA CLASSIFICA

Mercato, lavoro, capitale: la ricetta per diventare grandi

Productività vuol dire fare di più con meno. «A questo concetto abbiamo aggiunto quelli di sostenibilità e resilienza delle aziende nel tempo — spiega Andrea Ferri, amministratore delegato di Ceccarelli e direttore della ricerca sull'indice di produttività —. Di solito questi studi sono monodimensionali: si parla di produttività del lavoro, del capitale, degli impianti, delle risorse umane... Noi invece abbiamo creato un concetto totale. Una macchina di Formula 1 vince non solo perché ha il motore più potente ma perché a questo unisce la migliore aerodinamica, il pilota più bravo, il team più preparato... Ecco per noi è questa la produttività». Guai a banalizzare, per esempio facendo convergere la produttività con il taglio del costo del lavoro. «Con questa scusa in Italia abbiamo perso interi pezzi delle nostre filiere — dice Ferri —. Pensiamo al tessile: oggi è rimasto molto poco, proprio perché ci illudevamo che fosse solo una questione di costo del lavoro».

Tre dimensioni

L'indice di produttività elaborato dalla società di consulenza (Icp) è un algoritmo a tre dimensioni, che permette di capire qual è il potenziale di un'azienda e se il suo business sarà sostenibile anche un domani. Quindi, una produttività che non rima con redditività, ma ha più consonanza con la parola prospettiva.

Il primo valore fa riferimento al mercato. L'impresa è in grado di sfruttare al meglio le sue risorse, essere competitiva, dare le risposte che il cliente si aspetta? «Per elaborare questo "indice di mercato" ci siamo basati sulla crescita del valore aggiunto — spiega Ferri —. Se un'azienda si fa più grande ma diminuisce il suo valore aggiunto, vuole dire che ha dovuto diminuire i prezzi. Se avviene il contra-

E

● Lo studio e gli obiettivi

Fondata a Milano nel 1981 da Piercarlo Ceccarelli, la società di consulenza di direzione che ne porta il nome ha acquisito la filiale inglese di Pims, con sede a Londra e uffici in tutta Europa. Lavora con aziende italiane che si confrontano con i mercati internazionali, per implementarne i processi organizzativi, commerciali, operativi e di prodotto. Quest'anno il team Ceccarelli ha elaborato per la prima volta la classifica delle migliori aziende per indice di produttività. Il lavoro, durato sei mesi, è stato condotto analizzando i bilanci di 5.235 imprese italiane. Sono state escluse banche e assicurazioni, le aziende che operano in un ambiente di concorrenza limitata, consorzi e cooperative; aziende che hanno intrapreso significative operazioni straordinarie e a controllo pubblico.

rio, significa che ha trovato le nicchie di mercato più intriganti e attrattive».

Il modello in «3D» di Ceccarelli si costruisce grazie ad altri due parametri: l'indice di organizzazione, cioè quanto sono armonicamente calibrati i costi, per esempio quello del lavoro, rispetto ai flussi di ricavi; e l'indice di capitale, cioè la capacità del manager di impiegare meglio le risorse che ha a disposizione.

La classifica si è basata sull'analisi dei bilanci di 5.235 imprese divise in sei comparti che rappresentano la catena del valore (a monte ci sono le materie prime, poi i componenti, la distribuzione, i servizi, ndr) e, letta in controluce, ci dà una panoramica dello «stato dell'arte» dell'industria italiana. «Per esempio si nota una convergenza tra vicinanza al mercato e produttività. Accade perché più si è vicini ai clienti, più c'è competizione; e dove c'è competizione, il management è più sollecitato a trovare elementi di diversificazione», riassume l'amministratore delegato.

Allora come può fare chi è più distante dal mercato? «Può leggerlo attraverso la filiera, dando al business un contenuto funzionale», dice Ferri. Un processo chiarito da parole come *codesign* e *coengineering*, una sorta di progettazione partecipativa. «Nell'automotive i produttori di componenti partecipano alle piattaforme "prodotto", ambienti complessi alle quali aderiscono tutti i fornitori — spiega Ferri —. Proprio la piattaforma è uno strumento manageriale che porta il mercato vicino al produttore più lontano».

L'hanno inventata gli americani, parecchi anni fa, ed è un esempio di managerialità "tecnologica" ancora tra i più utilizzati ed efficaci. «Noi italiani siamo sempre stati più creativi, in medicina o nell'informatica, ma storicamente meno efficaci sul piano della gestione — riflette Ferri —. Per esempio non siamo abituati a usare la statistica: anche nelle aziende di grandi dimensioni alcuni manager sono sprovvisti degli strumenti di base. Per fortuna la parte migliore della nostra industria ha già fatto il "salto", sono forse aziende meno italiane e più internazionali, che hanno imparato a leggere il mercato». E ora fioriscono.

Fra.Ga.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Colombo: «L'eccellenza per il futuro delle città»

Campione nazionale di produttività. È il titolo vinto da Colombo Costruzioni, azienda di Lecco con alle spalle oltre 110 anni di storia, arrivata alla quinta generazione di imprenditori. Il segreto? Una grande squadra per entrare, grazie ai propri lavori, nell'immaginario collettivo. Ma anche, il rispetto dei preventivi di spesa e dei tempi di esecuzione, l'assenza di contenziosi e la qualità garantita del costruito.

«L'organizzazione dell'azienda — dice l'architetto Luigi Colombo, amministratore delegato della società — è fondamentale, così come l'avvalersi di collaboratori motivati e fermamente convinti che il prodotto che verrà realizzato resterà nell'immagine delle persone. In più, la dedizione, l'orgoglio e la professionalità di squadra sono le nostre carte di successo». Tante le sfide future del comparto. «La realizzazione — osserva l'architetto — di edifici in altezza, da Porta Nuova Unicredit Tower, Torre Allianz o Bosco Verticale a Milano, che portano la nostra firma, così come gli interventi di ristrutturazione, sono lavori complessi da programmare con attenzione. Perché la qualità del futuro passa dalla riqualificazione delle città». Il fatturato medio della Colombo nell'ultimo triennio si è attestato attorno ai 180 milioni di euro;

anche il 2017 è in linea con questa previsione. L'azienda ha investito anche sulla competitività. «Oltre che sull'adozione di tecnologie sempre più innovative e sofisticate — spiega Colombo — abbiamo sempre creduto nella qualificazione professionale dei nostri collaboratori, puntando sulla formazione continua. Una scelta che ci permette di essere pronti ad affrontare le sfide più difficili». Una prontezza che segue anche la direzione dei prossimi sviluppi aziendali, orientati a guadagnare quote di mercato anche fuori dall'Italia. «Per il futuro — conclude Colombo — guardiamo con sempre più attenzione verso nuovi mercati, con particolare attenzione a quelli esteri nei quali ancora oggi siamo poco presenti».

Carlotta Clerici

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Gattinoni: «Puntiamo sui nostri giovani talenti»

L'eccellenza per noi è una questione di principio». È con una certa soddisfazione che Franco Gattinoni, presidente e fondatore dell'impresa lecchese che da oltre trent'anni porta il suo nome, parla della sua azienda, la terza più produttiva tra i servizi nella classifica di Ceccarelli. «Non esistono — dice l'imprenditore — segreti o formule magiche per essere produttivi, ma solo un grandissimo lavoro premiato nel tempo e la voglia di costruire ogni giorno un'azienda sempre più innovativa e capace di scommettere su giovani e tecnologie».

Un principio, quest'ultimo, che ha permesso al gruppo, specializzato non solo in turismo tradizionale (con una rete di 870 agenzie distribuite su tutto il territorio nazionale, di cui 30 di proprietà, ndr) ma anche in viaggi di affari e nell'organizzazione di eventi e meeting aziendali, di continuare a espandersi negli ultimi anni, conquistando con le sue sei unità diverse quote di mercato. «Con la crisi — ricorda Gattinoni — è stato importante diversificare l'offerta. Anche perché il settore incentive (viaggi e premi aziendali) in cui eravamo fortissimi è calato. Per questo abbiamo aperto a settori nuovi, eventi e comunicazione, che stanno dando risultati straordinari».

La diversificazione ha pagato: il gruppo ha chiuso il 2016 a quota 205 milioni di euro con la prospettiva di arrivare a 240 alla fine del 2017. «Stiamo crescendo tantissimo — osserva il presidente —. Lo sviluppo maggiore è sicuramente sulla parte corporate, ma anche sul professional business travel con implementazioni tecnologiche di piattaforme per assistenza e saving alle aziende. Vogliamo potenziare la parte degli eventi, investendo più risorse per renderli più articolati e complessi». Una volontà che si unisce alla capacità di fare investimenti mirati, soprattutto per quello che riguarda la tecnologia e le nuove leve aziendali. «Crediamo sia fondamentale — conclude il presidente — non solo la formazione continua dei dipendenti, ma anche la possibilità di affiancare i giovani ai "veterani", coltivando i talenti in azienda».

Ca. Cl.

© RIPRODUZIONE RISERVATA