



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M. FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"Measuring management: the World Management Survey"

RELATORE:

CH.MO PROF. Marco Bertoni

LAUREANDO: Giacomo De Polo

MATRICOLA N. 2001186

ANNO ACCADEMICO 2022 – 2023

Dichiaro di aver preso visione del “Regolamento antiplagio” approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione ‘Riferimenti bibliografici’.

I hereby declare that I have read and understood the “Anti-plagiarism rules and regulations” approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section ‘References’.

Firma (signature) 

Sommario

| | |
|---|----|
| Abstract | 4 |
| Capitolo 1: La gestione aziendale e la sua importanza | 5 |
| 1.1 Definizione di gestione aziendale | 5 |
| 1.2 Performance Management: un approccio strategico per la gestione aziendale | 6 |
| 1.3: Ruolo della gestione aziendale nella crescita economica | 7 |
| Capitolo 2: La World Management Survey | 9 |
| 2.1 Storia della WMS e la sua evoluzione | 9 |
| 2.2 Metodologie della WMS | 10 |
| 2.2.1 La WMS originale..... | 12 |
| 2.2.2 MOPS (Management and Organizational Practices Survey)..... | 14 |
| 2.2.3 Metodi semi- chiusi e auto rispondenti | 15 |
| 2.3 Buona gestione..... | 15 |
| Capitolo 3: Analisi dei risultati della WMS..... | 17 |
| 3.1 Panoramica generale dei risultati | 17 |
| 3.1.1 Prove non sperimentali..... | 19 |
| 3.1.2 Prove RCT | 21 |
| 3.2 Variazione della TFP | 23 |
| 3.3 Eterogeneità delle pratiche di gestione | 24 |
| Capitolo 4: Manufacturing | 26 |
| 4.1 Introduzione | 26 |
| 4.2 Metodologie | 27 |
| 4.3 Risultati | 28 |
| 4.3.1 Proprietà..... | 30 |
| 4.3.2 Competizione | 31 |
| 4.3.3 Globalizzazione..... | 31 |
| 4.3.4 Capitale umano | 32 |
| 4.3.5 Regolamentazione del mercato del lavoro | 33 |
| 4.4 Applicazione dell'indagine WMS all'azienda Del Brenta..... | 34 |
| Conclusioni | 40 |
| Bibliografia | 41 |

Abstract

Questo elaborato si focalizza sull'analisi della World Management Survey (WMS) e del suo ruolo nella comprensione e promozione della gestione aziendale efficace a livello globale. Nello specifico la ricerca esamina in dettaglio l'importanza della misurazione della gestione aziendale per comprendere la crescita economica, permettendo di tracciare una panoramica dei legami tra pratiche gestionali solide e il conseguente sviluppo delle aziende e delle economie.

Nel primo capitolo, viene esplorato il concetto di gestione aziendale e la sua rilevanza nell'ambito della crescita economica. Vengono identificate le principali dimensioni della gestione aziendale che influenzano il successo delle imprese e il loro impatto sui risultati e performance.

Il secondo capitolo traccia l'evoluzione della World Management Survey, analizzandone la storia e la sua evoluzione, facendo una panoramica sulle metodologie e le pratiche adottate dai ricercatori per valutare le abitudini di gestione aziendale in tutto il mondo. Vengono descritte in dettaglio le sfide e le opportunità legate alla misurazione delle pratiche di buona gestione e all'interpretazione dei risultati ottenuti.

Nel terzo capitolo, l'attenzione si sposta sui risultati della ricerca, focalizzandosi sulle variazioni delle pratiche di gestione aziendale e sulla loro relazione con la produttività. Vengono presentate analisi dettagliate delle tendenze emergenti e dei fattori che contribuiscono alle differenze nei livelli di efficienza aziendale tra paesi diversi.

Il quarto capitolo approfondisce ulteriormente l'analisi concentrandosi sul settore manifatturiero. Vengono esaminate le metodologie di gestione specifiche utilizzate in questo settore e vengono presentati risultati empirici che evidenziano le dinamiche della produttività. Particolare attenzione è riservata a un caso di studio che fornisce una prospettiva concreta e pratica sull'efficacia e l'importanza della WMS per le imprese.

Capitolo 1: La gestione aziendale e la sua importanza

1.1 Definizione di gestione aziendale

Quando si parla di gestione aziendale (*business management*) ci si riferisce all'insieme coordinato di operazioni che l'azienda compie attraverso gli organi aziendali per raggiungere l'obiettivo ultimo aziendale, ovvero quello di produrre un utile. Nel corso degli anni sono state proposte diverse definizioni da studiosi e autori nel campo della gestione aziendale, le più celebri e accurate sono:

Peter Drucker, uno dei padri fondatori della moderna gestione aziendale, definisce la gestione come: *"l'attività di pianificazione, organizzazione, direzione e controllo delle risorse umane e materiali di un'organizzazione al fine di raggiungere gli obiettivi desiderati in modo efficiente ed efficace"*¹.

Henry Fayol definisce la gestione come : *"un insieme di attività che coinvolge la pianificazione, l'organizzazione, la direzione, il coordinamento e il controllo delle risorse dell'azienda allo scopo di raggiungere gli obiettivi stabiliti"*².

Seguendo queste definizioni possiamo quindi delineare quelle che sono le parti fondamentali della gestione aziendale, ovvero:

- **Gestione Strategica:** è il meccanismo attraverso il quale si delinea il piano di azione che si vuole intraprendere per raggiungere gli obiettivi di medio-lungo termine che si sono prefissati. La strategia si basa su un percorso ragionato sui dati a disposizione, la definizione di un obiettivo chiaro e fattibile ed analizzare, controllare e verificare che il piano proceda correttamente ed eventuali alternative possibili al percorso previsto nel caso in cui qualcosa di importante cambi i parametri di previsione.

- **Pianificazione strategica:** è un processo di gestione che mira a definire gli obiettivi di un'organizzazione e a determinare le azioni necessarie per raggiungerli. È un processo decisionale a lungo termine che coinvolge la definizione della direzione strategica

¹ Drucker, P. E. (1954). *The Practice of Management* Harper&Row. New York, 225.

² Fayol, H. (Ed.). (1918). *Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. H. Dunod et e. Pinat..

dell'organizzazione, l'identificazione delle risorse necessarie e la pianificazione delle azioni da intraprendere per raggiungere gli obiettivi prefissati.

- **Programmazione:** è un processo di pianificazione dettagliata e organizzazione delle attività aziendali. Coinvolge la definizione degli obiettivi specifici, l'allocazione delle risorse e la pianificazione delle azioni necessarie per raggiungere tali obiettivi. Più precisamente si concentra sulla pianificazione delle attività quotidiane, settimanali o mensili che contribuiscono al raggiungimento di quegli obiettivi.

- **Controllo:** è un processo che consiste nel monitorare, valutare e correggere le attività aziendali al fine di garantire che esse siano in linea con gli obiettivi stabiliti. Lo scopo principale è quello di verificare se le performance e i risultati ottenuti corrispondono alle aspettative e agli standard previsti. Per fare ciò, vengono raccolti dati, informazioni e indicatori di performance, che vengono confrontati con gli obiettivi prefissati o con benchmark di riferimento sulla base del principio che nulla può essere migliorato se prima non può essere misurato.

Le attività, i processi e l'organizzazione di un'azienda sono quindi l'esito di un complesso e continuo sistema di decisioni e di conseguenti azioni che sono state opportunamente pianificate, programmate e controllate e dalle quali scaturiscono i risultati aziendali e le relative performance di gestione. Per il buon funzionamento di qualsiasi azienda, risulta fondamentale l'implementazione di adeguati sistemi che permettano di gestire la complessità interna e la turbolenza di mercato esterna, attraverso un coordinato sistema direzionale capace di coordinare tutte le funzioni in maniera efficace ed efficiente.

1.2 Performance Management: un approccio strategico per la gestione aziendale

Un aspetto chiave della gestione aziendale è quindi proprio il performance management, che può essere definito come un processo continuo che coinvolge la pianificazione, la misurazione, lo sviluppo e la gestione delle performance dei dipendenti, al fine di migliorare l'efficienza, l'efficacia e la produttività dell'organizzazione nel suo complesso. Questo processo si basa sull'impostazione di obiettivi chiari e misurabili, sull'individuazione delle competenze necessarie per raggiungere tali obiettivi e sull'implementazione di strumenti e metodi per valutare le prestazioni individuali e collettive.

La gestione aziendale e il performance management sono quindi intrinsecamente collegati e si influenzano reciprocamente. Una solida gestione aziendale crea le condizioni ideali per un performance management efficace. Ad esempio, una corretta pianificazione delle prestazioni stabilisce obiettivi chiari e allineati alla strategia aziendale, fornendo una direzione chiara per i dipendenti. Inoltre, la misurazione delle prestazioni permette di valutare i risultati e l'efficacia delle strategie e delle azioni adottate, fornendo una base per prendere decisioni informate.

Allo stesso modo, il performance management è fondamentale per una gestione aziendale di successo, attraverso la valutazione delle prestazioni, i responsabili sono in grado di identificare punti di forza e aree di miglioramento dei dipendenti, offrendo feedback e supporto per lo sviluppo delle competenze e il raggiungimento dei risultati.

1.3: Ruolo della gestione aziendale nella crescita economica

Negli ultimi decenni, grazie all'enorme miglioramento della potenza dei computer per archiviare e analizzare insieme di dati sempre più complessi e grazie all'apertura dei dati microeconomici da parte di agenzie statistiche nazionali, si è reso più agevole la documentazione accurata delle variazioni di produttività che si verificano tra Paesi, imprese e nel corso del tempo.

La produttività totale dei fattori (PFT) riflette l'efficienza complessiva con cui gli input primari, lavoro e capitale, sono utilizzati nel processo di produzione. La crescita della produttività del lavoro indica un livello più elevato di output per ogni ora lavorata. Tale risultato può essere ottenuto utilizzando più capitale per ora lavorata (aumentando quindi l'intensità del capitale), oppure migliorando l'efficienza complessiva con cui lavoro e capitale sono impiegati, vale a dire aumentando la PFT.

La PFT è particolarmente studiata in macroeconomia perché ha un impatto significativo sulla crescita economica di un paese. Mentre il capitale e il lavoro sono fattori tradizionalmente considerati nel determinare la produzione, la PFT rappresenta la parte residua della produzione che non può essere spiegata solo da queste variabili. La PFT può essere influenzata da fattori come l'innovazione tecnologica, l'efficienza operativa, l'adozione di buone pratiche di gestione.

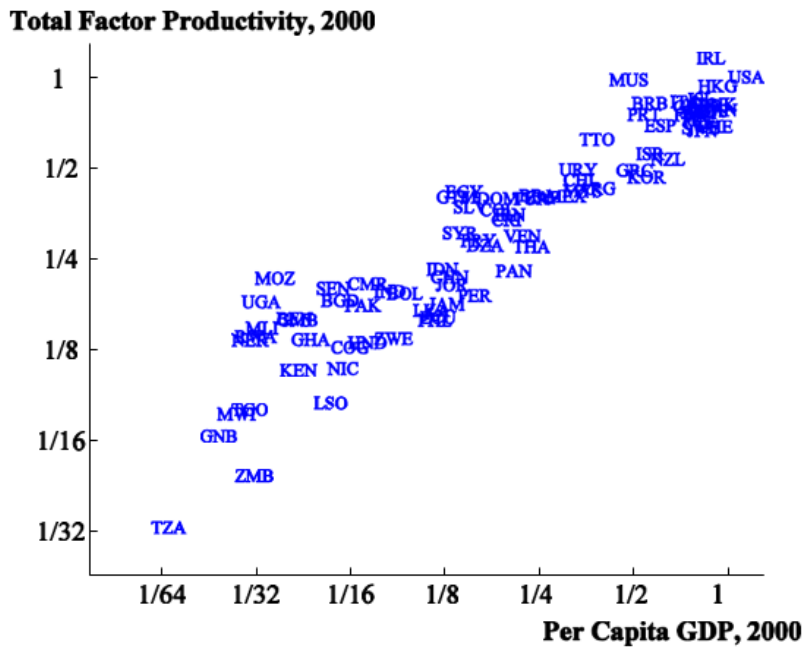


Figura 1 - Pil pro capite e TFP tra i vari paesi – Fonte: Jones and Romer, 2010.

Possiamo notare come nella figura 1 i Paesi con una PFT elevata sono anche quelli con un PIL pro capite elevato, il che suggerisce che la PFT è importante per comprendere il successo tra Paesi.

Importante sottolineare anche la "contabilità dello sviluppo", un campo di studio che si concentra sull'analisi delle grandi differenze di sviluppo economico tra i paesi. Viene evidenziato infatti come anche se ci sono elementi osservabili come il capitale umano (come l'istruzione e le competenze dei lavoratori) e il capitale non umano (come le infrastrutture e le risorse fisiche), questi non sembrano essere in grado di spiegare completamente le ampie differenze nel PIL pro capite tra i paesi.

Questa situazione è considerata un enigma perché non è ancora completamente compreso quali altri fattori o processi potrebbero essere alla base delle grandi differenze di sviluppo tra i paesi. Ci potrebbero essere fattori non osservabili o difficili da misurare che svolgono un ruolo significativo nella determinazione del PIL pro capite come a cercato di spiegare Porter nel vantaggio competitivo delle nazioni.

Possiamo affermare però, che la gestione aziendale influisce sulla crescita economica in diversi modi. Innanzitutto, una gestione adeguata consente alle imprese di sfruttare appieno le proprie risorse, tra cui il capitale umano, le infrastrutture, le tecnologie e le competenze organizzative. Ciò significa che le imprese gestite in modo efficiente sono in grado di sfruttare al meglio il lavoro e il capitale a disposizione, riducendo gli sprechi e massimizzando l'efficienza produttiva aumentando così la Produttività totale dei fattori (PFT).

Capitolo 2: La World Management Survey

2.1 Storia della WMS e la sua evoluzione

Fino a poco tempo fa, la disponibilità limitata di dati quantitativi sulle pratiche manageriali adottate dalle imprese raccolti in maniera omogenea tra vari paesi ha rappresentato una sfida nell'indagare empiricamente la dispersione della produttività tra imprese e settori all'interno di un'economia. È proprio per questo motivo che nel 2002 un team di accademici e ricercatori provenienti da diverse istituzioni (tra cui Harvard Business School, London School of Economics e MIT Sloan School of Economics e MIT Sloan School of Management) hanno sviluppato il World Management Survey, uno strumento di misurazione che ha come obiettivo principale quello di valutare la gestione aziendale in tutto il mondo, costruendo così nel tempo il più grande set di dati transnazionale che comprende oltre 13.000 aziende e 4.000 scuole e ospedali, in oltre 35 Paesi.

Il progetto è stato avviato attraverso una collaborazione tra gli studiosi e numerose organizzazioni private e governative in diversi paesi. Gli intervistatori della WMS hanno contattato migliaia di aziende in tutto il mondo, raccogliendo dati attraverso interviste con i dirigenti e i responsabili delle operazioni. Queste interviste si concentravano su vari aspetti della gestione aziendale, come la strategia, la struttura organizzativa, i processi decisionali, la motivazione dei dipendenti e l'adozione di pratiche di miglioramento continuo. Tuttavia, va sottolineato che la WMS non ha coperto aspetti più "strategici" della gestione, come l'innovazione, il marketing e la finanza. Questa scelta è stata fatta dal team di ricercatori per evitare di emettere giudizi sulle performance relative a tali aspetti, considerando che non si sentivano in grado di stabilire cosa fosse migliore o peggiore in quel contesto.

Il primo obiettivo della WMS era quello di creare un set di dati comparabili tra i paesi, al fine di studiare le differenze nella gestione delle aziende e il loro impatto sulle prestazioni economiche. Tuttavia, nel corso degli anni, il progetto si è evoluto e ha ampliato i suoi obiettivi. Oltre alla ricerca accademica, la WMS ha iniziato a fornire feedback alle aziende intervistate, con l'obiettivo di promuovere miglioramenti nella gestione e nella performance aziendale.

Negli anni successivi alla sua fondazione, la WMS si è espanso a livello globale, coinvolgendo sempre più paesi. La sua metodologia di ricerca è stata raffinata e perfezionata, al fine di garantire la comparabilità dei dati raccolti tra i paesi partecipanti. Inoltre, la WMS ha iniziato a collaborare con altre organizzazioni internazionali, come la Banca Mondiale e l'OCSE, per condurre analisi e fornire indicazioni politiche basate sulle sue ricerche.

Il progetto ha ottenuto un notevole successo nel fornire una panoramica dettagliata sulla gestione delle aziende a livello mondiale. I risultati della WMS hanno evidenziato che le aziende con una gestione più efficace tendono ad avere migliori prestazioni economiche e a crescere più rapidamente nel lungo periodo. Inoltre, la WMS ha dimostrato che le pratiche di gestione possono variare significativamente tra i paesi, con alcune nazioni che adottano modelli di gestione più efficienti di altre. La WMS ha contribuito quindi a creare un corpo di conoscenze su come le pratiche manageriali - e non solo il talento manageriale - siano correlate alla performance organizzativa, permettendo così di chiarire una solida relazione positiva tra Performance e Management.

2.2 Metodologie della WMS

Il World Management survey è uno strumento di valutazione basato su interviste che investigano 18 pratiche gestionali chiave e suddivide la valutazione in tre macro-aree:

1. **Monitoraggio** (monitoring): In che misura le organizzazioni monitorano ciò che accade all'interno dell'azienda e come utilizzano queste informazioni per il miglioramento continuo?
2. **Gli obiettivi** (targets): Le organizzazioni stabiliscono gli obiettivi giusti, tracciano i risultati giusti e prendono provvedimenti adeguati se i due aspetti non sono coerenti?
3. **Gestione delle persone** (incentives/people management): Le organizzazioni promuovono e valutano i dipendenti in base alle prestazioni, danno priorità alle assunzioni e cercano di trattenere i dipendenti migliori?

| Topic | Manufacturing | Healthcare | Education | Retail |
|--|--|---|--|--|
| Operations Management | | | | |
| <p><u>Introducing Modern Techniques</u></p> <p><i>Tests how well modern management techniques have been introduced</i></p> | <p>a) Can you describe the production process for me? b) What kinds of lean (modern) manufacturing processes have you introduced? How long has this practice been in place? Can you give me specific examples? c) How do you manage inventory levels? What is done to balance the line? What is the takt time of your manufacturing processes?</p> | <p>a) Can you briefly describe the patient journey or flow for a typical episode? b) How closely located are wards, theatres, diagnostics centres and consumables? c) How often do you run into problems with the current layout and pathway management?</p> | | <p><i>Part I:</i></p> <p>a) Can you briefly describe your day-to-day store operations process? b) Do you have a to-do list? Do your employees? c) How do you manage your inventory? What system do you use for ordering products? How is your backroom organized? d) If I were an employee and a customer asked me for an item from the backroom, how long would it take to retrieve it?</p> <p><i>Part II:</i></p> <p>a) Can you briefly describe your day-to-day scheduling process? b) How do you choose how many people will be scheduled for each hour the store is open? How do you define roles within the staff? c) If I were assigned to merchandising (stocking) that day, would I perhaps have to run to cash if the store got busier? d) Can you take me through the rationale to introduce these changes?</p> |
| <p><u>Rationale for Introducing Modern Techniques</u></p> <p><i>Tests the motivation and impetus behind changes to operations and what change story was communicated</i></p> | <p>a) Can you take me through the rationale to introduce these processes? b) What factors led to the adoption of these lean (modern) management practices?</p> | <p>a) Can you take me through the rationale for making operational improvements to the management of patient pathway? Can you describe a recent example? b) How often do you challenge/streamline the patient pathway? c) What factors led to the adoption of these practices? d) Who typically drives these changes?</p> | | |
| <p><u>Standardization</u></p> <p><i>Tests how well procedures are standardised, aligned, applied and monitored systematically</i></p> | | <p>a) How standardised are the main clinical processes? b) How clear are clinical staff members about how the treatment of specific procedures should be carried out? c) What tools and resources does the clinical staff employ (e.g. checklists or patient bar-coding) to ensure that they have the correct patient and/ or conduct the appropriate procedure? d) How are managers able to monitor whether clinical staff are following established protocols?</p> | <p>a) How structured or standardized are the instructional planning processes across the school? b) What tools and resources are provided to teachers (e.g. standards-based lesson plans and textbooks) to ensure consistent level of quality in delivery across classrooms? c) What are the expectations for the use of these resources and techniques? d) How does the school leader monitor and ensure consistency in quality across classrooms?</p> | |
| <p><u>Good Use of Human Resources</u></p> <p><i>Tests whether staff are deployed to do what they are best qualified for, but</i></p> | | <p>a) With respect to your staff, what happens when different hospital areas become busier than others? b) How do you know which tasks are best suited to different staff? c) What kind of procedures do you</p> | | |

World Management Survey – Overview of Management Questions across Sectors

1 of 6

Figura 2 - Panoramica delle domande di gestione nei vari settori – Fonte: World Management Survey

Come possiamo osservare dalla figura 2, il questionario si articola in modo differente tra 4 diversi settori di attività dove il management ricopre un ruolo chiave: Manufacturing, Healthcare, Education e Retail. Questi settori vengono presi in considerazione nello studio World Management Survey perché rappresentano aree fondamentali dell'economia e della società. Le domande poste sono poi adattate in base ai settori presi in considerazione, con l'obiettivo di bilanciarle e strutturarle in modo da ottenere dati più specifici e rilevanti per ciascuno, al fine di garantire una valutazione mirata ed efficace.

Il questionario è poi strutturato in diverse aree di analisi:

- **Operation management** : Gli obiettivi principali di questa categoria sono quelli di valutare l'introduzione di moderne tecniche di gestione per migliorare l'efficienza e l'organizzazione, determinare se la standardizzazione e le procedure sono uniformi, allineate, applicate e monitorate in modo sistematico e di valutare la capacità di incorporare e condividere le pratiche più efficaci all'interno dell'organizzazione.

- **Performance monitoring** : Gli obiettivi principali di questa categoria invece sono quelli di valutare se i processi sono adeguatamente documentati e se vi è un atteggiamento di costante miglioramento;

- **Target setting**: La valutazione si focalizza sull'esame dell'ampiezza delle metriche coperte dagli obiettivi, cercando un equilibrio adeguato tra obiettivi finanziari e non finanziari.; se gli obiettivi sono allineati agli obiettivi dell'organizzazione nel loro complesso e se vengono distribuiti in modo efficace e coerente all'interno dell'intera struttura organizzativa.

- **Leadership**: l'obiettivo è quello di verificare se i leader hanno una visione chiara delle sfide che l'organizzazione, il sistema e gli attori chiave devono affrontare e se sono dotati della mentalità e delle competenze necessarie per affrontarle con successo;

- **Talent management** : L'analisi si concentra sull'importanza attribuita alla gestione globale del talento all'interno dell'organizzazione, valutando se vi è una cultura che valorizza il talento e se è presente un approccio sistematico per la gestione e lo sviluppo dei talenti. Inoltre, si verifica se le promozioni all'interno dell'organizzazione si basano sulle prestazioni e se vengono attuate iniziative per lo sviluppo del talento e la crescita professionale.

Per raccogliere i dati, i ricercatori hanno assunto studenti di MBA (Master of Business Administration) che avessero una certa esperienza nel campo dell'economia per condurre le interviste telefoniche. Il fatto interessante è che questi studenti provenivano dai Paesi oggetto dell'indagine e che quindi potevano intervistare i manager nella loro lingua madre. Gli studenti hanno intervistato direttori di stabilimenti produttivi, responsabili di negozi al dettaglio, responsabili di servizi clinici negli ospedali e presidi o direttori di scuole. In questo senso, lo studio si è deliberatamente rivolto a manager intermedi, abbastanza senior da avere una visione d'insieme delle pratiche di gestione, ma non così senior da essere distaccati dalle operazioni quotidiane.

2.2.1 La WMS originale

La WMS originale è stato concepito come uno strumento di indagine basato sull'intervista, in cui intervistatori altamente qualificati hanno coinvolto un middle manager in una conversazione semi-strutturata sulle pratiche quotidiane seguite nella loro azienda (Bloom e Van Reenen, 2007)³.

³ Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The quarterly journal of Economics*, 122(4), 1351-1408.

L'intervista era strutturata, ma la maggior parte delle domande erano aperte, consentendo ai manager intervistati di esprimere liberamente le proprie opinioni. In questo modo si evitava di guidarli verso risposte che potessero avere un punteggio elevato o basso predefinito, permettendo una maggiore varietà di risposte e una visione più completa delle loro prospettive e valutazioni. La conversazione interessa una serie di ampie pratiche che abbracciano le operazioni/monitoraggio, la definizione degli obiettivi e le pratiche di gestione delle persone/incentivi. Ogni settore considerato viene suddiviso in 18-20 argomenti distinti e ciascuno di essi viene valutato su una scala da 1 a 5. Il punteggio di valutazione varia da 1, che indica una struttura o pratiche deboli, fino a 5, che indica una struttura ben sviluppata o migliori pratiche. I punteggi vengono poi assegnati per ciascuna risposta da due valutatori diversi non in comunicazione fra loro – l'intervistatore e un secondo valutatore che riascolta l'intervista e assegna punteggi indipendenti. Questo permette di limitare “effetti intervistatore”.

Il principale vantaggio di questa metodologia è rappresentato dalle numerose fasi del processo di raccolta dei dati che consentono di ottenere dati di alta qualità. Grazie all'assegnazione dei punteggi da parte di intervistatori indipendenti, è possibile creare un insieme di dati comparabili tra Paesi e settori diversi, riducendo al minimo eventuali distorsioni possibili in questionari a risposta autonoma. Per esempio, problemi comuni come l'umore del manager, le aspettative culturali che impongono risposte "giuste o sbagliate", la diversa comprensione del testo della domanda e la stanchezza da sondaggio risultano quindi irrilevanti. Un aspetto interessante di questo metodo è la struttura di intervista “a doppio cieco”, sia per gli intervistati che per gli intervistatori. Gli intervistati non sono a conoscenza dell'organizzazione coinvolta nell'intervista, e gli intervistatori, in genere, non hanno informazioni preliminari sull'organizzazione oggetto di analisi. Ciò garantisce un processo imparziale e obiettivo durante le interviste.

Lo svantaggio principale, tuttavia, è il costo. L'esecuzione di un'intervista singola completa costa in media da 300 a 500 dollari. Inoltre, l'esecuzione di un'intera ondata del sondaggio comporta ingenti costi fissi e costi di personale ancora più elevati. I costi fissi comprendono un'ampia sala attrezzata con scrivanie, sedie, computer, telefoni, cuffie, nonché il software per il sondaggio, i piani di chiamata e i programmi di ricerca.

I costi del personale sono altrettanto notevoli. Poiché le interviste sono condotte al telefono, è necessario reclutare e formare intervistatori in grado di comprendere e interiorizzare la metodologia abbastanza bene da porre domande aperte, sintetizzare rapidamente le risposte del manager per porre domande di follow-up ed esprimere un giudizio sul punteggio che le risposte giustificano. Per

questo devono anche avere buone maniere al telefono e carisma per tenere i manager impegnati nell'intervista per almeno 45 minuti, con la sola promessa di un rapporto in cambio.

2.2.2 MOPS (Management and Organizational Practices Survey)

L'indagine sulle pratiche gestionali e organizzative (MOPS) rappresenta uno strumento di ricerca innovativo che si affianca all'approccio standard di valutazione delle pratiche aziendali. Oltre agli strumenti di valutazione aperti al pubblico, come la World Management Survey (WMS), sono stati introdotti degli strumenti semi-chiusi, tra cui il MOPS, che offre una prospettiva più dettagliata sulle pratiche gestionali e organizzative delle imprese. Attraverso il suo uso infatti, gli studiosi e gli analisti sono in grado di analizzare le pratiche aziendali in modo più dettagliato e di identificare le best practice che portano a un successo sostenibile. La sua natura semi-chiusa consente di proteggere le informazioni sensibili delle imprese coinvolte, garantendo la privacy e la confidenzialità dei dati.

Il MOPS si basa su un modulo di indagine sviluppato in collaborazione con l'Ufficio del censimento degli Stati Uniti. Questo modulo è stato introdotto nell'indagine annuale sui produttori negli Stati Uniti nel 2010, incorporando una serie di domande simili a quelle misurate dalla WMS ma con l'obiettivo di adattare alle specifiche esigenze degli Stati Uniti. Il modulo è stato inviato a oltre 40.000 stabilimenti negli Stati Uniti e ha ottenuto un tasso di risposta dell'85% (Bloom et al., 2019a). Da allora, esercizi simili sono stati replicati in Australia, Cina, Colombia, Danimarca, Finlandia, Germania, Giappone, Messico, Paesi Bassi, Pakistan e Regno Unito.

Il principale beneficio di questo approccio è la sua scalabilità e il potenziale costo inferiore delle operazioni. Tuttavia, uno dei principali svantaggi è rappresentato dalla sfida nel confrontare i punteggi di gestione tra diversi Paesi. Ad esempio, è relativamente semplice confrontare i punteggi di gestione dell'Office of National Statistics tra le imprese del Regno Unito, ma risulta meno agevole confrontarli con i punteggi di gestione del Census sulle imprese statunitensi. Nonostante questa difficoltà, è possibile superarla attraverso una collaborazione con agenzie di dati governative, come il Censimento degli Stati Uniti, l'INAGI del Messico o la Banca di Stato e l'Ufficio di Statistica del Pakistan. Questa sinergia consente di condurre indagini efficaci su campioni nazionali di grandi dimensioni e offre l'opportunità di collegare i risultati ottenuti con altri set di dati amministrativi.

In seguito, con il supporto del team di ricerca, il Census Bureau ha ampliato e potenziato l'indagine per una seconda ondata, riferita all'anno 2015. Il MOPS, che rappresenta un complemento all'Indagine annuale sul settore manifatturiero (Annual Survey of Manufacturing, ASM), ha adottato

una strategia di raccolta e analisi dei dati basata sulla metodologia dell'ASM. Tuttavia, si differenzia su alcune dimensioni chiave per affrontare la natura unica della gestione aziendale rispetto ad altri dati aziendali. Questo approccio mira a catturare in modo più accurato le informazioni sulle pratiche gestionali e organizzative, rivelando aspetti cruciali per comprendere la performance delle imprese e promuovere lo sviluppo di best practice nell'ambito della gestione aziendale.

2.2.3 Metodi semi- chiusi e auto rispondenti

Tra il metodo del censimento auto-rispondente e il metodo del WMS telefonico originale con domande a risposta aperta, ci sono due approcci intermedi. Uno di questi approcci consiste nell'utilizzare la consegna telefonica o a mano di questionari a risposta chiusa, al fine di affrontare i bassi tassi di risposta. Questo approccio è stato adottato per intervistare imprese dell'Europa orientale e dell'Eurasia tramite telefonate, mentre la seconda ondata del MOPS del Pakistan ha previsto la consegna dei questionari di persona.

Il vantaggio è che il livello di formazione e monitoraggio richiesto agli intervistatori è inferiore, consentendo di condurre le indagini in aree difficili da raggiungere di persona o per telefono.

Un ulteriore approccio intermedio consiste nell'utilizzare una serie di domande aperte, ma con l'aggiunta di una griglia di valutazione più dettagliata, che si avvicina a una griglia di valutazione basata su caselle di controllo. Questo metodo risulta particolarmente utile nei Paesi in via di sviluppo, in quanto consente di misurare in modo più preciso la coda inferiore, spesso caratterizzata da stabilimenti mal gestiti. Inoltre, questo metodo non richiede necessariamente l'impiego di intervistatori altamente qualificati per la raccolta dei dati, poiché la griglia di valutazione offre dettagli sufficienti per consentire l'interpretazione dei risultati. Per questo motivo, il metodo è stato soprannominato "Development WMS". È stato sperimentato con le scuole primarie dell'Andhra Pradesh e successivamente applicato a Porto Rico, Colombia, Messico, Haiti, Pakistan.

2.3 Buona gestione

Le domande della WMS si basano su un insieme di pratiche che sono state identificate come cruciali per ottenere una migliore performance. Questo insieme di pratiche è stato definito attraverso il consenso di consulenti ed esperti del settore, che hanno individuato i fattori fondamentali per migliorare l'efficienza di un bene o di un servizio fornito da un'azienda. È importante sottolineare che, sebbene queste pratiche siano state validate empiricamente, la misura non pretende di coprire l'intero spettro del "management". Si concentra invece su argomenti su cui esiste un consenso non controverso riguardo a "buone" e "cattive" pratiche. Questi argomenti

includono il monitoraggio di un ragionevole numero di indicatori di performance chiave e il tracciamento regolare dei risultati, nonché l'adozione di un sistema per identificare i dipendenti che stanno lavorando bene e quelli che potrebbero aver bisogno di supporto per migliorare.

La valutazione della gestione WMS ha dei limiti che è importante considerare. Non tiene in considerazione aspetti come l'innovazione, la finanza, i prezzi, il marketing e le decisioni di apertura e chiusura. Nel contesto del settore pubblico, non considera argomenti come le strategie di finanziamento, la gestione della sicurezza scolastica e lo sviluppo socio-emotivo degli studenti. Nonostante questi aspetti siano fondamentali per il successo di tali organizzazioni, risultano più complessi da valutare su una scala rigorosamente crescente, come avviene per le altre pratiche di gestione incluse negli indici. Inoltre, la scala monotona utilizzata nella valutazione potrebbe comportare la perdita di alcune variazioni cruciali nelle pratiche informali adottate dai manager in contesti formalmente vincolati, come aziende fortemente sindacalizzate o organizzazioni pubbliche come scuole o ospedali. È importante sottolineare che, sebbene tali aspetti non siano pienamente considerati nella valutazione, non ne diminuiscono l'importanza o l'impatto che possono avere sul successo delle organizzazioni. È necessario adottare approcci complementari o valutazioni specifiche per coprire questi aspetti e comprendere appieno la complessità e la diversità delle pratiche di gestione in diversi contesti.

La questione fondamentale riguarda se le pratiche "di base" siano complementari o sostitutive di altri aspetti più "strategici". È possibile che determinati tipi di aziende, ad esempio quelle focalizzate sulla progettazione di prodotti altamente innovativi, possano ottenere risultati inferiori se sottoposte a obiettivi e metriche rigorose in ogni fase della produzione. D'altra parte, una raccolta efficiente di dati e una mappatura del valore, unite a incentivi adeguati, potrebbero migliorare l'efficienza di un laboratorio di ricerca e sviluppo nella creazione di prodotti innovativi. Dal punto di vista dei lavoratori, da un lato, l'attenzione all'efficienza e alla formalità degli obiettivi potrebbe creare un ambiente di lavoro stressante. Dall'altro lato, gli indicatori formali e le valutazioni trasparenti delle prestazioni potrebbero attrarre i talenti migliori e ridurre le pratiche discriminatorie. È importante considerare che esistono varie dinamiche e trade-off in termini di gestione delle pratiche "di base" e degli aspetti più "strategici". Non esiste un approccio universale che funzioni per tutte le organizzazioni in modo identico. È necessario valutare attentamente il contesto specifico e le caratteristiche dell'organizzazione per determinare quali pratiche siano più adatte a promuovere l'efficienza, l'innovazione e il benessere dei lavoratori.

Capitolo 3: Analisi dei risultati della WMS

3.1 Panoramica generale dei risultati

In questa sezione, illustrerò i risultati generali ottenuti grazie agli anni di sviluppo della WMS, nonché le conclusioni raggiunte dagli studiosi e ricercatori sui settori principali dello studio.

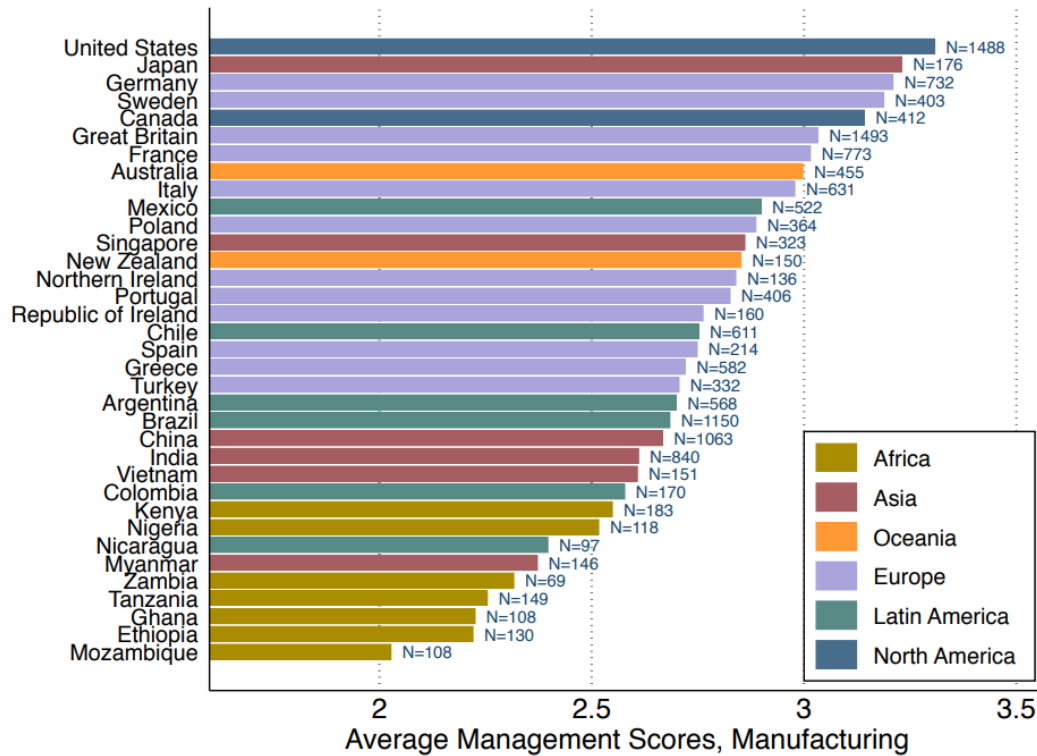


Figura 3 - Punteggi medi di gestione per Paese – Fonte: World Management Survey

La figura 3 rappresenta il punteggio medio delle pratiche di gestione nei vari paesi nel settore manifatturiero. Dai risultati possiamo notare come gli Stati Uniti mostrino il punteggio medio più elevato in termini di gestione, seguiti da Giappone, Germania e Svezia. I Paesi dell'Europa meridionale, come Portogallo e Grecia, si posizionano a metà classifica, mentre economie emergenti come India e Cina li seguono. I Paesi africani occupano gli ultimi posti della classifica. Tale classifica tra i paesi non sorprende, poiché riflette similitudini con le classifiche di produttività e reddito tra nazioni.

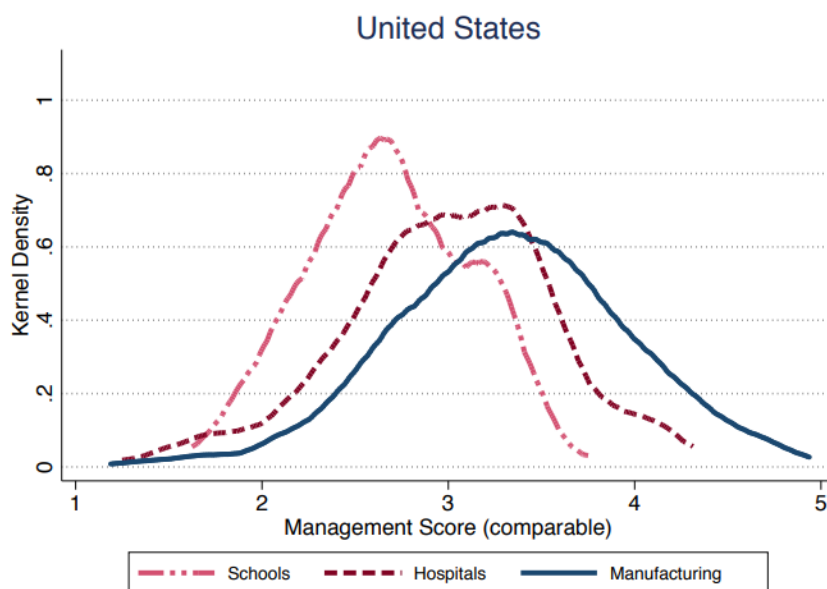


Figura 4 - Confronto dei punteggi di gestione nei tre settori (negli Stati Uniti) – Fonte: Bloom et al., 2014.

Al di fuori del settore manifatturiero, i ricercatori hanno osservato anche un'ampia variazione nelle pratiche di gestione all'interno dei Paesi. Per illustrare questo aspetto, la Figura 4 mostra la distribuzione dei punteggi di gestione per ospedali, scuole e aziende manifatturiere negli Stati Uniti per le 16 domande identiche presenti in tutte le indagini. La Figura evidenzia inoltre che i punteggi medi di gestione delle aziende manifatturiere siano superiori rispetto a quelli degli ospedali, mentre questi ultimi presentano punteggi medi più alti rispetto a quelli delle scuole.

Una possibile spiegazione di questa differenza risiede nel fatto che le scuole sono prevalentemente appartenenti al settore pubblico, mentre le aziende manifatturiere sono principalmente del settore privato, con gli ospedali situati a metà strada tra questi due. In ognuno dei singoli settori (manifatturiero, ospedaliero e scolastico), le organizzazioni di proprietà pubblica presentano punteggi medi di gestione inferiori rispetto alle loro controparti private, un risultato che persiste anche dopo aver tenuto in considerazione le dimensioni, il Paese e altri fattori.

La ragione principale dietro questi punteggi più bassi è l'adozione di pratiche di gestione delle risorse umane meno efficaci nelle organizzazioni di proprietà pubblica. In particolare, il sistema di promozione tende spesso a essere basato sull'anzianità, e i dipendenti con prestazioni insufficienti vengono raramente riqualificati o spostati in altre posizioni. Un dato interessante è che, nonostante i punteggi di gestione medi inferiori, gli ospedali e le scuole pubbliche sono almeno altrettanto efficienti o addirittura migliori delle loro controparti private in termini di gestione. Ciò suggerisce che il problema potrebbe essere legato alla mancanza di autonomia manageriale, al potere dei

sindacati o a caratteristiche non osservate dei dipendenti del settore pubblico, piuttosto che alla proprietà pubblica in sé.

3.1.1 Prove non sperimentali

Le prove non sperimentali sono una metodologia di ricerca utilizzata nelle scienze sociali, umane e in altri settori accademici per studiare fenomeni in cui non è possibile una sperimentazione controllata o la manipolazione diretta delle variabili di interesse. Questa metodologia è particolarmente vantaggiosa per analizzare dati del mondo reale, in cui molteplici variabili possono influenzare i risultati ed essere difficili da controllare in un ambiente sperimentale. Grazie a quest'approccio, i ricercatori hanno potuto esaminare le dinamiche organizzative e manageriali in contesti reali, riflettendo in modo più accurato la complessità delle situazioni aziendali effettive. In questa prospettiva, l'analisi dei dati della WMS si inserisce all'interno di una vasta letteratura che esamina gli effetti della gestione sulle prestazioni aziendali. Diversi risultati confermano l'ipotesi che la qualità della gestione influisca positivamente sulle performance delle aziende. Innanzitutto, i risultati dell'analisi mostrano una chiara correlazione tra la misura sintetica della qualità manageriale, rappresentata nella figura 3, e vari indicatori di performance aziendale. I punteggi di gestione più elevati sono associati in modo positivo e significativo a una maggiore produttività, dimensione aziendale, redditività, crescita delle vendite, valore di mercato e capacità di sopravvivenza nel settore manifatturiero.

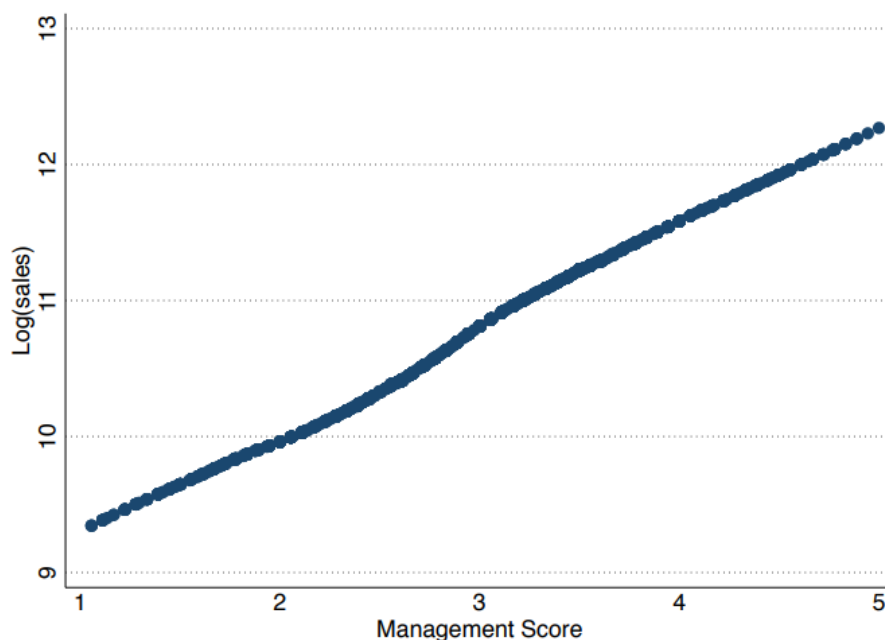


Figura 5 - Le dimensioni dell'azienda aumentano nel punteggio di gestione – Fonte: World Management Survey

Un esempio è rappresentato dalla figura 5, che mostra la regressione lineare locale del log delle vendite dell'azienda sul punteggio di gestione. Poiché ci si aspetta che le aziende meglio gestite catturino una frazione maggiore di fatturato delle vendite, la relazione positiva e monotona è coerente con questa previsione. Una relazione positiva è una relazione in cui due variabili variano nella stessa direzione, ad esempio, se la qualità del management aumenta, la performance aziendale aumenta mentre una relazione monotona è una relazione in cui una variabile aumenta sempre o diminuisce sempre all'aumentare dell'altra variabile, ad esempio la qualità del management non può diminuire all'aumentare della performance aziendale.

Importante da sottolineare come l'associazione tra management e performance organizzativa è evidente anche in altri settori al di fuori di quello manifatturiero.

Nel settore sanitario, Bloom et al. (2010)⁴ ha scoperto che i punteggi di gestione in un campione di reparti di ortopedia e cardiologia di ospedali britannici erano significativamente associati a migliori risultati per i pazienti. In un lavoro successivo, Bloom, Sadun e Van Reenen (2013)⁵ hanno dimostrato invece che questa relazione positiva tra esiti dei pazienti e gestione è valida anche in altri Paesi, in particolare, Bloom et al. (2010)⁴ ha trovato che i reparti con punteggi di gestione più alti avevano una maggiore sopravvivenza dei pazienti, una minore mortalità e un minor numero di complicanze. Questi studi suggeriscono che la qualità del management può avere un impatto significativo sulla salute dei pazienti arrivando alla conclusione che le organizzazioni sanitarie che vogliono migliorare i loro risultati per i pazienti dovrebbero concentrarsi sul miglioramento della qualità del loro management.

Come osservato da Bloom et al., (2014)⁶, nei 6 Paesi in cui i ricercatori hanno a disposizione dati scolastici (Regno Unito, Stati Uniti, Svezia, Brasile, India e Canada), si osserva una costante e positiva correlazione tra i punteggi dei test degli alunni e i punteggi di gestione delle scuole, come chiaramente evidenziato nella Figura 6.

⁴ Bloom, Nicholas, Carol Propper, Stephan Seiler, and John Van Reenen (2010). "The Impact of Competition on Management Quality: Evidence from Public Hospitals." Centre for Economic Performance Discussion Paper No. 983.

⁵ Bloom, Nicholas, Raffaella Sadun, and John Van Reenen (2013). "Does Management Matter in Healthcare." LSE Working paper

⁶ Bloom, Nicholas, Renata Lemos, Raffaella Sadun, Daniela Scur and John Van Reenen (2014). "The New Empirical Economics of Management," Journal of the European Economic Association, 12(4)

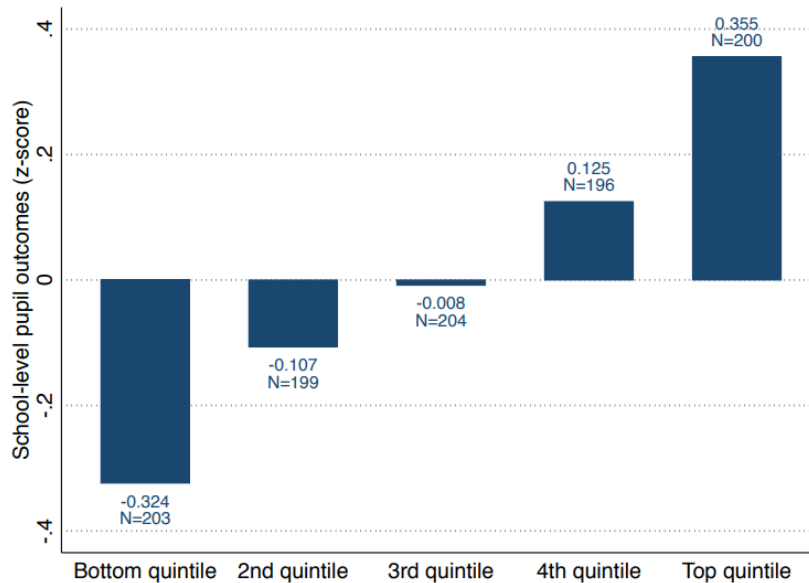


Figura 6 - I punteggi dei test degli alunni sono correlati a punteggi gestionali più elevate – Fonte: Bloom et al., 2014.

La correlazione positiva tra i punteggi dei test degli alunni e i punteggi di gestione delle scuole suggerisce che le scuole con una buona gestione tendono ad avere studenti che ottengono punteggi più alti nei test. Questo potrebbe essere dovuto a una serie di fattori, tra cui la capacità della scuola di fornire un'istruzione di alta qualità, la capacità della scuola di creare un ambiente di apprendimento positivo e la capacità della scuola di coinvolgere i genitori e la comunità. È importante notare che la correlazione non implica causalità. Ciò significa che il fatto che le scuole con una buona gestione tendono ad avere studenti che ottengono punteggi più alti nei test non significa che la buona gestione sia la causa dei punteggi più alti nei test. È possibile che ci siano altri fattori in gioco, ad esempio il background socioeconomico degli studenti. Tuttavia, la correlazione positiva tra i punteggi dei test degli alunni e i punteggi di gestione delle scuole suggerisce che la gestione della scuola può essere un fattore importante nel determinare il successo degli studenti.

3.1.2 Prove RCT

Un problema delle prove non sperimentali è che il management è probabilmente endogeno, ciò significa che il management e la performance sono correlati, ma la direzione della causalità non è chiara. È possibile che il management causi la performance, ma è anche possibile che la performance causi il management. Ad esempio, è possibile che le aziende con una buona performance assumano consulenti di management di livello superiore. In questo caso, la performance causerebbe il management, non il contrario.

Per questo motivo, gli studi controllati randomizzati (RCT) sono diventati sempre più importanti negli ultimi anni e anche i ricercatori hanno iniziato ad utilizzare questa metodologia. Gli RCT sono un tipo di studio sperimentale in cui i partecipanti vengono assegnati in modo casuale a uno dei due o più gruppi di trattamento. Questo aiuta a garantire che i due gruppi siano simili in termini di fattori che potrebbero influenzare i risultati dello studio.

Gli RCT possono essere utilizzati infatti per studiare l'effetto del management sulla performance, Ad esempio, uno studio potrebbe assegnare in modo casuale le aziende a uno dei due gruppi: un gruppo riceverebbe consulenza di management, mentre l'altro gruppo no. Lo studio potrebbe quindi confrontare la performance delle due aziende per vedere se la consulenza di management ha avuto un impatto positivo o negativo.

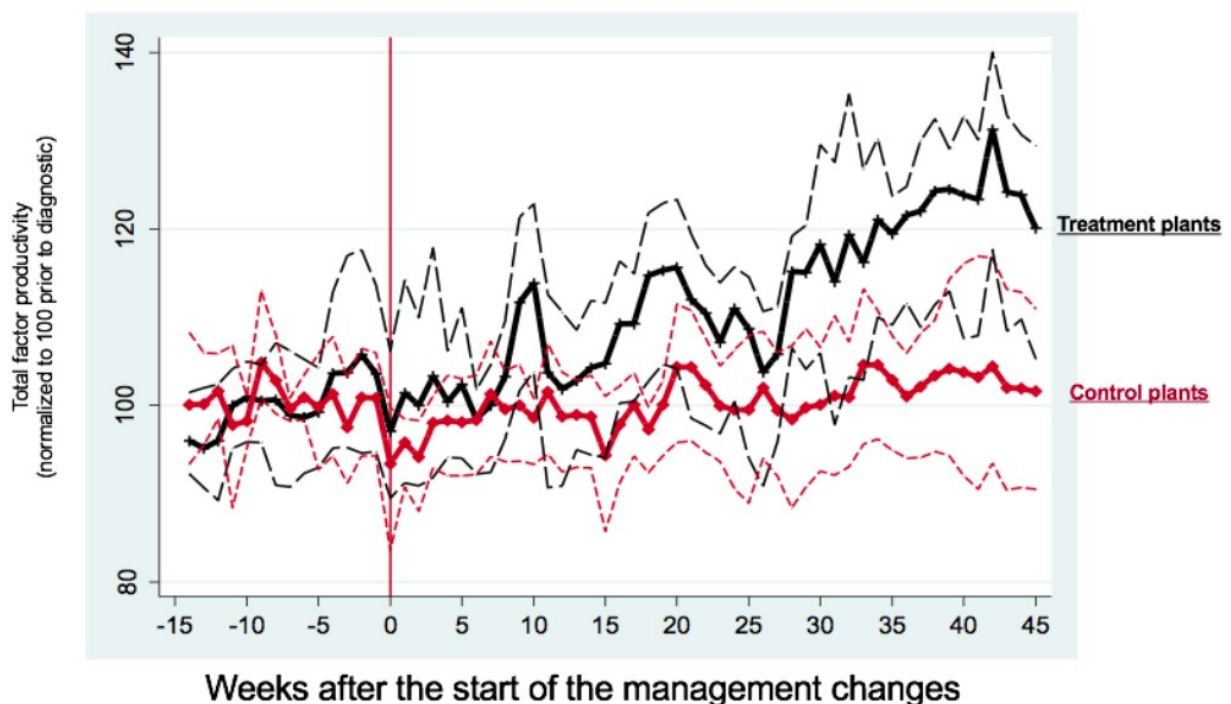


Figura 7 - Miglioramento della produttività in RCT o adozione di pratiche di gestione – Fonte: Bloom et al., 2014.

In relazione a ciò, nel settore manifatturiero uno studio RCT condotto da Bloom et al. (2013)⁷ ha fornito un importante contributo all'analisi dell'impatto causale della gestione sulla performance aziendale. In questa indagine, il team di ricerca ha fornito consulenza manageriale gratuita a stabilimenti tessili in India per aiutarli ad adottare il tipo di pratiche gestionali moderne misurate dalla WMS. I ricercatori hanno quindi confrontato le prestazioni di due gruppi di stabilimenti: quelli

⁷ Bloom, Nicholas, Ben Eifert, Abrijit Mahajan, David McKenzie, and John Roberts (2013). "Does Management Matter? Evidence from India", *Quarterly Journal of Economics*, 128, 1-51.

che hanno ricevuto la consulenza e un gruppo di controllo che non l'ha ricevuta. I risultati, riassunti nella figura 7, confermano l'ipotesi che l'adozione di queste pratiche di gestione ha portato a un significativo aumento dei risultati in termini di produttività.

Un'altra importante rilevazione dell'esperimento Indiano, è che le aziende erano più propense ad adottare pratiche di gestione moderne quando erano in difficoltà. In tempi difficili, le imprese erano più motivate a cercare di migliorare le proprie prestazioni e spesso vedevano l'adozione di nuove pratiche come un modo per farlo. Al contrario, quando le condizioni erano migliori, le imprese erano più propense a rimanere con le loro pratiche esistenti, anche se non erano le più efficienti. Questo risultato suggerisce che le aziende dovrebbero essere proattive nell'adottare pratiche di gestione moderne, anche quando le cose vanno bene, questo perché le nuove pratiche possono aiutare le aziende a rimanere competitive e a prosperare in tempi difficili.

3.2 Variazione della TFP

I dati del World Management Survey (WMS) suggeriscono sostanzialmente che la gestione è un fattore importante per spiegare le grandi differenze nella produttività totale dei fattori (TFP) tra i paesi. Bloom, Sadun e Van Reenen (2016)⁸ stimano che il management sia responsabile (in media) di un quarto dei divari di TFP tra gli Stati Uniti e gli altri paesi. Per calcolare questa stima, Bloom, Sadun e Van Reenen hanno utilizzato: I punteggi medi di gestione ponderati per dimensione per paese, un effetto medio di trattamento pari a un aumento del 10% della TFP derivante da un aumento della gestione di una deviazione standard e le differenze di TFP tra paesi di Jones e Romer (2010)⁹.

L'analisi di Bloom, Sadun e Van Reenen (2016)⁸ ha rivelato che la gestione gioca un ruolo più importante nei paesi dell'Europa meridionale, come il Portogallo e l'Italia, rispetto ai paesi dell'Europa settentrionale, come la Danimarca o la Svezia. Per i paesi dell'Europa meridionale, la gestione rappresenta la metà del divario di TFP con gli Stati Uniti, mentre per i paesi dell'Europa settentrionale, la frazione è solo un decimo.

Un altro risultato interessante della ricerca è che il management è anche potenzialmente responsabile di gran parte del divario di produttività totale dei fattori (TFP) all'interno dei paesi. Negli Stati Uniti e nel Regno Unito, i ricercatori hanno trovato che circa un terzo del divario tra le

⁸ Bloom, Nicholas, Raffaella Sadun, and John Van Reenen (2016). "Management as a Technology." NBER Working Paper No. 22327.

⁹ Jones, Charles and Paul M. Romer (2010). "The New Kaldor Facts: Ideas, Institutions, Population, and Human Capital." *American Economic Journal: Macroeconomics*, 2, 224-245.

imprese ad alta performance (quelle al 90° percentile) e quelle a bassa performance (quelle al 10° percentile) in termini di TFP può essere collegato alle pratiche di gestione. Queste stime sono grossolane e evidenziano l'importanza di molti aspetti non manageriali nella TFP, come la tecnologia, l'istruzione e l'infrastruttura. Tuttavia, implicano che il management è potenzialmente importante sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo quando si tratta di comprendere le forze che spiegano le differenze di TFP tra i paesi e all'interno di essi.

3.3 Eterogeneità delle pratiche di gestione

I dati del World Management Survey (WMS) forniscono inoltre l'evidenza che i punteggi di gestione più elevati sono associati a una maggiore produttività e crescita delle imprese. Il lavoro sulla variazione del management e della produttività totale dei fattori (TFP) suggerisce inoltre che il management può essere responsabile di gran parte del divario di TFP tra i paesi agli estremi inferiori e superiori della distribuzione del PIL pro capite. Questo mette in evidenza la cattiva gestione come un potenziale vincolo alla crescita dei paesi in via di sviluppo. Diversi gruppi di ricercatori hanno quindi cercato di identificare i principali fattori che determinano le differenze nella qualità media del management tra i vari Paesi.

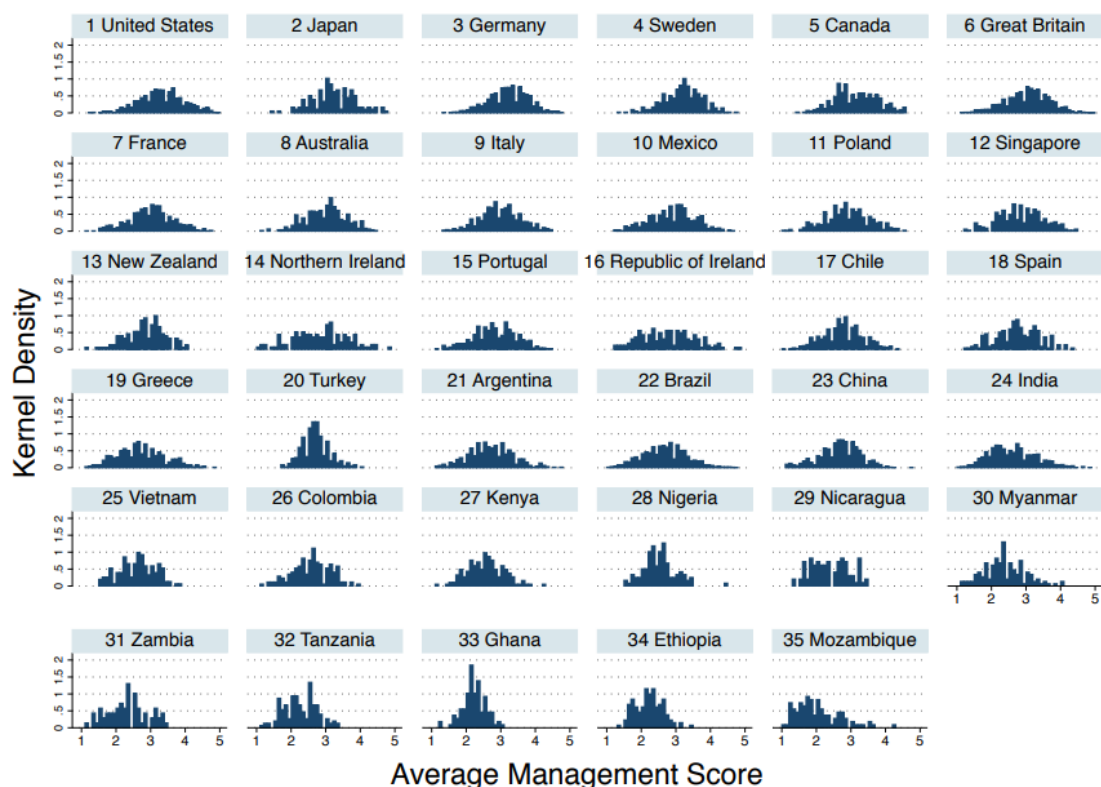


Figura 8 - Ampia variazione dei punteggi di gestione tra le imprese all'interno dei paesi – Fonte: World Management Survey

La figura mostra un istogramma a livello di impresa della distribuzione delle pratiche di gestione all'interno dei paesi. È interessante notare che gli Stati Uniti, che hanno il punteggio medio di gestione più alto del campione, non solo hanno una media più alta rispetto agli altri paesi, ma hanno anche una coda sinistra più sottile. Ciò significa che ci sono meno aziende negli Stati Uniti con pratiche di gestione scadenti rispetto ad altri paesi.

Al contrario, i paesi più poveri del campione hanno sia un punteggio medio di gestione più basso che una coda più spessa di aziende mal gestite. Ciò significa che ci sono più aziende in questi paesi con pratiche di gestione scadenti. In altre parole, il livello di povertà in un paese sembra essere correlato alla qualità delle pratiche di gestione delle aziende presenti. I paesi che hanno una buona qualità del management hanno più aziende con buone pratiche di gestione e, di conseguenza, sono più produttivi e crescono più velocemente.

Per di più, una crescente letteratura suggerisce che la concorrenza nel mercato dei prodotti ha un'influenza nell'aumentare la qualità gestionale aggregata. Il processo si basa sul fatto che la concorrenza costringe le aziende a migliorare le proprie pratiche di gestione, al fine di rimanere competitive, con il risultato che le aziende mal gestite escono dal mercato. Bloom e Van Reenen (2007) hanno infatti trovato che maggiori livelli di concorrenza nel mercato dei prodotti sono associati a punteggi manageriali più elevati.

Bloom, Draca e Van Reenen (2011a)¹⁰ hanno condotto studi che hanno sfruttato quasi-esperimenti nei settori manifatturiero e ospedaliero. Hanno trovato un effetto causale positivo della concorrenza sul management in entrambi i settori portando alla conclusione che le aziende che sono più esposte alla concorrenza hanno una qualità del management più elevata.

I risultati di questi studi suggeriscono che le aziende meglio gestite e più efficienti sembrano essere ricompensate più rapidamente con una maggiore quota di mercato, perché sono in grado di produrre prodotti e servizi migliori, a costi inferiori, e di soddisfare meglio le esigenze dei clienti, costringendo le imprese gestite peggio a ridursi rapidamente ed uscire.

¹⁰ Bloom, Nicholas and John Van Reenen (2011a). "Human Resource Management and Productivity." In Handbook of Labor Economics, Vol. 4B, edited by Orley Ashenfelter and David Card. North-Holland, Chapter 19, pp. 1697-1769.

Capitolo 4: Manufacturing

4.1 Introduzione

Il settore manifatturiero è un'importante componente dell'economia di molti paesi ed è responsabile della trasformazione di materie prime o semilavorati in prodotti finiti, siano essi beni di consumo (B2C) o sia componenti necessarie per altre imprese (B2B). La manifattura svolge un ruolo cruciale nella crescita economica di un paese. La produzione di beni fisici contribuisce infatti al PIL (Prodotto Interno Lordo) di un paese e genera entrate, creando occupazione e fornendo un motore di sviluppo economico. Ed è per questi motivi che il settore manifatturiero è una delle aree di maggiore interesse per il progetto World Management Survey.

Gli studi condotti in precedenza con aziende manifatturiere hanno evidenziato che esiste una forte correlazione tra le pratiche di gestione aziendale e le performance aziendali. I risultati dimostrano che un'azienda con una gestione di alta qualità tende ad ottenere migliori risultati in termini di :

- produttività
- ritorni sul capitale
- crescita delle vendite
- crescita delle quote di mercato
- capitalizzazione di mercato

L'obiettivo principale della ricerca è proprio quello di capire come le pratiche manageriali possano effettivamente contribuire a questi miglioramenti della produttività.

Aumentando la qualità del management, secondo gli standard di misurazione della ricerca mostrati nella figura 9, di un punto è equivalente ad un aumento del 65% in capitale, o ad un aumento del 25% del lavoro. Questa misurazione è applicabile per ogni organizzazione, indipendentemente dal suo settore, profittabilità, passata produttività e grandezza.

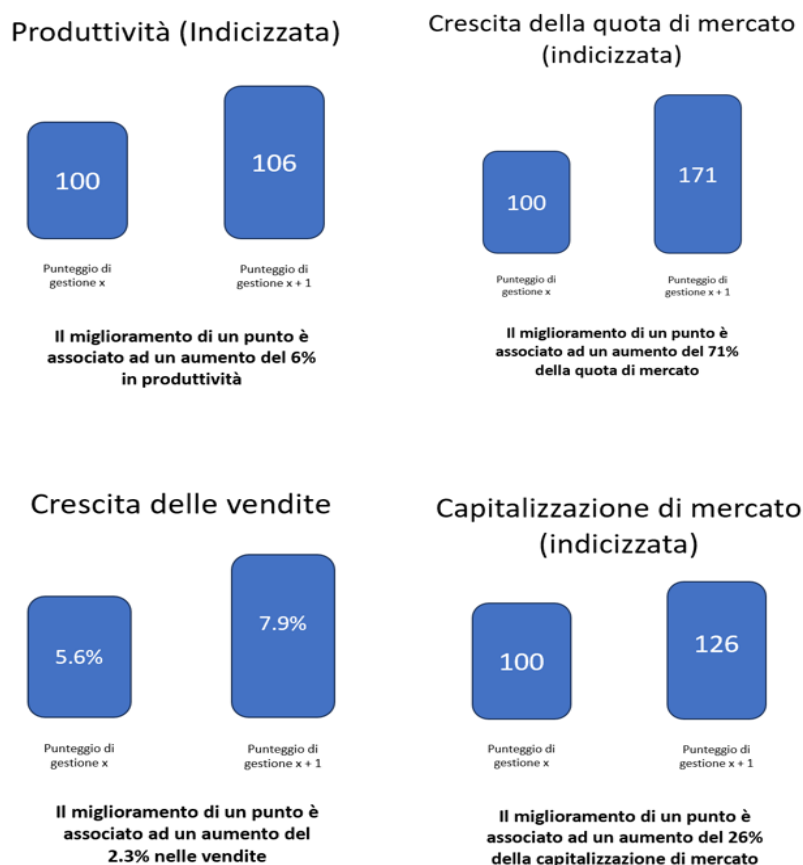


Figura 9 - Pratiche di management efficaci sono associate con migliori risultati aziendali – Fonte: World Management Survey

4.2 Metodologie

Per esaminare le pratiche di management, i ricercatori hanno condotto interviste della durata di 45-60 minuti con direttori industriali analizzando 3 principali aree di gestione: Operazioni Lean, Gestione degli obiettivi e delle performance e infine Gestione del talento.

La prima sezione della interview copre le operazioni all'interno dello stabilimento, e più specificamente quali tecniche innovative e moderne sono state introdotte per ottimizzare la produzione.

La seconda sezione si suddivide in due sub-aree. La prima riguarda la gestione delle prestazioni all'interno dell'azienda, concentrandosi su come vengono misurate, tracciate e riviste.

La seconda sub-area invece affronta diversi argomenti principali, tra cui i tipi di obiettivi considerati dall'azienda, la loro suddivisione e comunicazione ai lavoratori, l'orizzonte temporale entro cui devono essere raggiunti e la motivazione alla base di tali obiettivi.

La terza sezione dell'intervista è incentrata sulla gestione del talento all'interno dell'azienda, affrontando diverse aree fondamentali. In particolare, si discute di come attrarre e sviluppare il talento, nonché di come individuare, coltivare e riconoscere una buona prestazione.

Vengono esaminati gli accorgimenti per gestire le performance negative e affrontare eventuali problematiche in questo ambito.

Nella valutazione della **struttura organizzativa**, vengono considerati diversi aspetti, tra cui l'autonomia dei manager e degli impiegati e la configurazione gerarchica dell'organizzazione.

4.3 Risultati

Per garantire che i risultati siano rappresentativi, i ricercatori hanno fatto una lista completa degli stabilimenti di ogni paese e industria selezionando in modo causale i manager che hanno partecipato al progetto. Nel settore manifatturiero hanno partecipato società che variano dai 50 a 5000 dipendenti. Dal 2001, hanno intervistato più di 20000 managers di 35 paesi e 4 continenti.

Dai dati raccolti, risulta esserci una disparità rilevante tra i livelli di produttività e di ricchezza nel Mondo, Il pil varia da Paese in Paese e il settore industriale ne rappresenta una grande quantità.

L'obiettivo del World Management survey è stato quello di indagare quanto la gestione aziendale nel settore Manifatturiero contribuisca a generare differenziali di produttività e reddito tra i Paesi

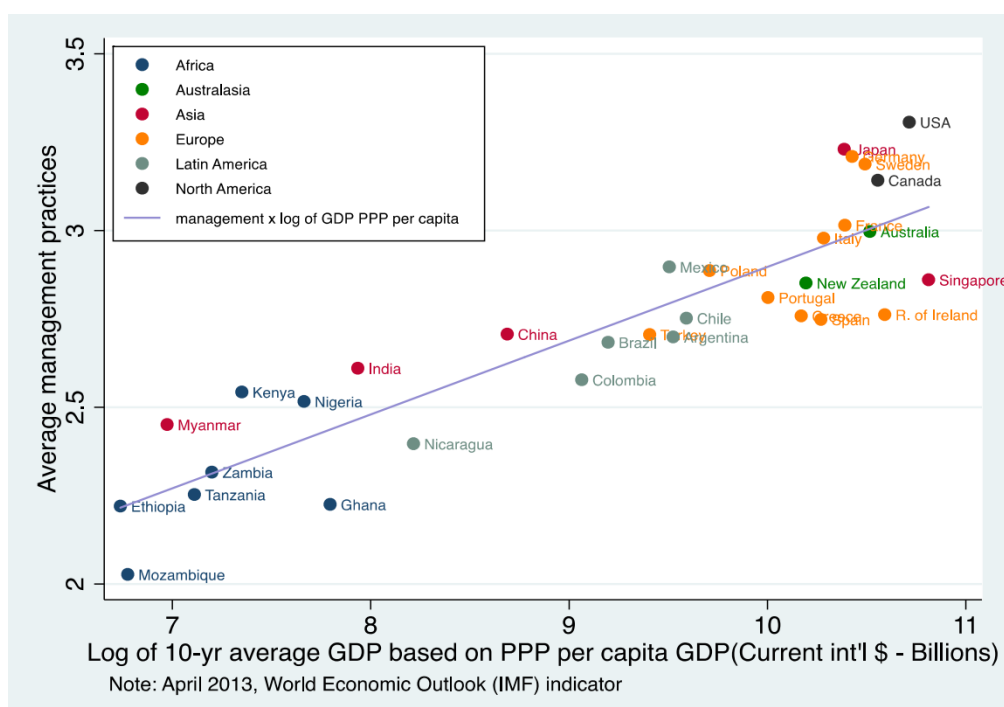


Figura 10 - Punteggi medi di gestione per Paese – Fonte: World Management Survey

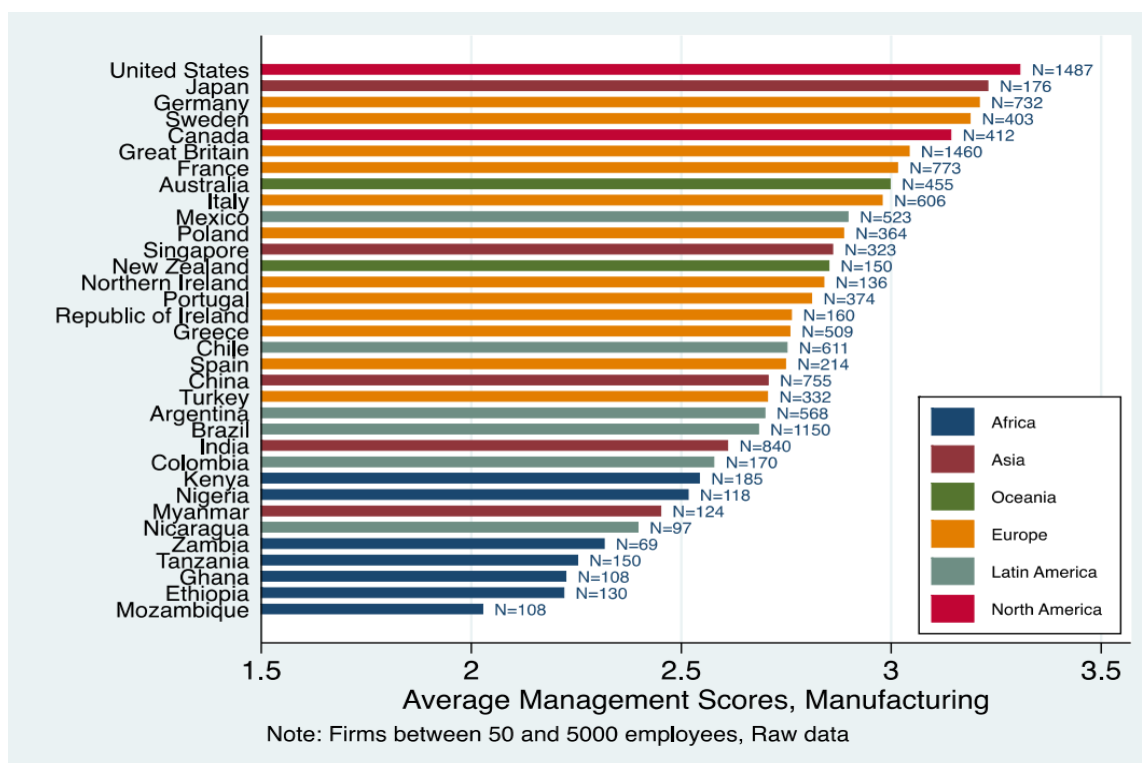


Figura 11 - I punteggi medi di gestione nei vari paesi sono fortemente correlati al PIL pro capite –
Fonte: World Management Survey

Dalle figure 10 e 11, possiamo notare infatti come le economie più sviluppate come Stati Uniti e Giappone mostrano tipicamente una migliore gestione aziendale, mentre economie come Brasile e India raccolgono punteggi inferiori. L'analisi dei dati dimostra però che l'Europa e il Nord America attualmente godono di un significativo vantaggio comparato. I dati suggeriscono che le aziende in queste regioni hanno una notevole capacità di apprendimento e, quando hanno intervistato queste stesse aziende in tempi successivi, i ricercatori hanno riscontrato un generale miglioramento nella qualità delle pratiche manageriali. Ciò implica che nei prossimi due decenni si assisterà ad un notevole miglioramento dei paesi in via di sviluppo, il che potenzialmente potrebbe ridurre o eliminare l'attuale vantaggio competitivo dell'Europa e del Nord America.

Ma quali sono i fattori che possono spiegare questo differenziale?

I ricercatori hanno evidenziato una serie di ragioni che possano spiegare il perché di una tale discrasia nella qualità delle pratiche manageriali, e sono: Proprietà, competizione, globalizzazione, capitale umano e regolamentazione

4.3.1 Proprietà

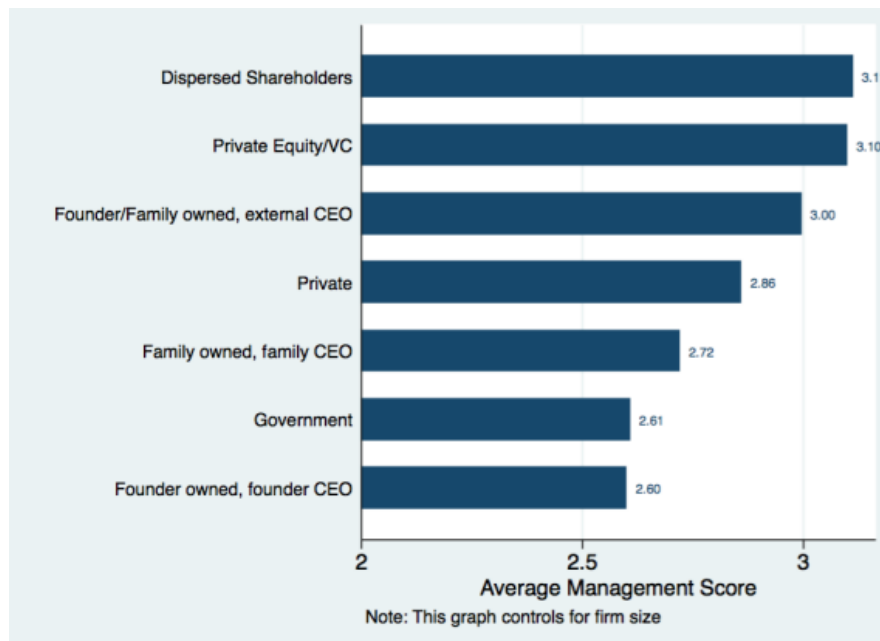


Figura 12 - Punteggio medio della gestione vs differenti assetti proprietari – Fonte: World Management Survey

Le pratiche manageriali variano significativamente secondo i tipi di proprietà. Grazie all'analisi dei dati, evidenziati dalla figura 12, si è visto come le aziende possedute da azionisti dispersi, ovvero che nessuna entità possiede più del 25% dell'azienda, tendono ad avere punteggi più alti per quanto riguarda le pratiche manageriali. Dalla figura 12 inoltre si evidenzia un'altra relazione importante. Le aziende a proprietà e gestione familiare tendono mediamente ad raccogliere i punteggi più bassi. Secondo uno studio condotto da Lemos e Scur (2016)¹¹, in cui sono stati analizzati nuovi dati sulle caratteristiche familiari delle imprese WMS, è emersa una relazione causale tra controllo familiare e gestione inadeguata. La ragione dietro a questo fenomeno sembra risiedere nel fatto che molte aziende familiari tendono a designare uno dei loro figli come futuro CEO, indipendentemente dalle sue capacità e meriti. Questi risultati sono stati trovati in linea con le conclusioni di ricerche precedenti condotte da Perez-Gonzalez (2006)¹², che hanno anch'essi evidenziato l'effetto negativo delle imprese familiari sulle performance aziendali.

Sorprendentemente però, quando il controllo è delegato ad un CEO esterno, queste aziende mostrano punteggi tanto alti quanto quelli mostrati dalle aziende ad azionariato disperso. In questo

¹¹ Lemos, R., & Scur, D. (2016). *All in the Family?: CEO Succession and Firm Organization*. Centre for the Study of African Economies.

¹² Bennedsen, Morten and Perez-Gonzalez, Francisco and Wolfenzon, Daniel, Do Ceos Matter? (October 2006). NYU Working Paper.

senso i ricercatori stanno cercando ulteriori spiegazioni per giustificare questa tendenza, ma al momento riteniamo sia dovuto alle implicite informalità alla base del lavoro in un ambiente familiare.

4.3.2 Competizione

Gli Stati Uniti hanno un livello di competizione molto più alto rispetto a Sud America e Africa, e questo è uno dei motivi per cui ci sono così poche aziende con una cattiva gestione manageriale negli Stati Uniti. La competizione è un motore per la produttività, poiché costringe le aziende con pratiche manageriali povere e informali a migliorare o a uscire dal mercato. Inoltre, la competizione dà alle aziende la possibilità di copiare e imparare l'una dall'altra. Pertanto, non sorprende che la presenza di competizione sia correlata a pratiche di gestione aziendale di qualità superiore. All'inizio delle interviste, i ricercatori hanno chiesto ai managers quanti fossero i competitors con i quali ritenevano di confrontarsi, riscontrando una correlazione positiva tra il numero dei competitors e la qualità delle loro pratiche manageriali come evidenziato dalla figura 13:

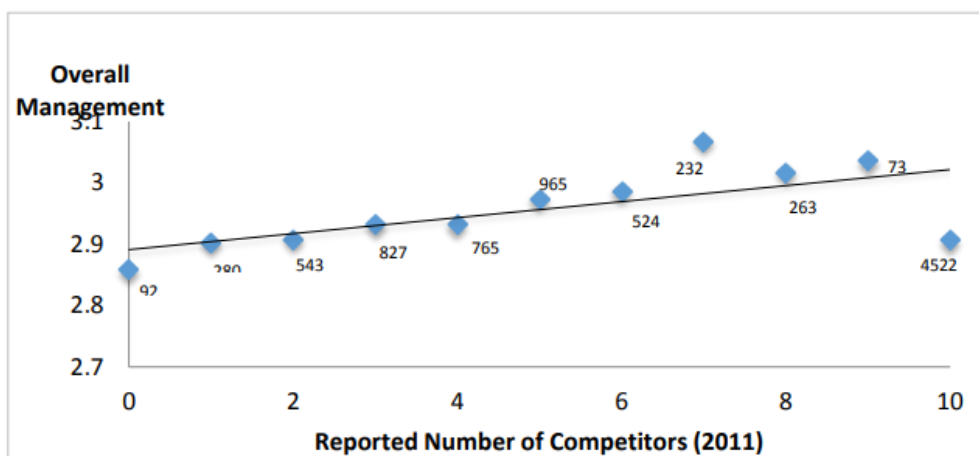


Figura 13 - Livello delle pratiche manageriali vs numero di competitor – Fonte: World Management Survey

4.3.3 Globalizzazione

Le aziende multinazionali generalmente superano le aziende domestiche in termini di produttività, salari e spese in Ricerca e Sviluppo. Questo perché le aziende multinazionali devono competere con altre aziende in tutto il mondo, il che le costringe a essere più efficienti e innovative.

La figura 14 mostra che esiste una correlazione positiva tra la concorrenza e la qualità della gestione. Questo significa che le aziende che operano in mercati più competitivi hanno maggiori probabilità di avere una gestione di alta qualità

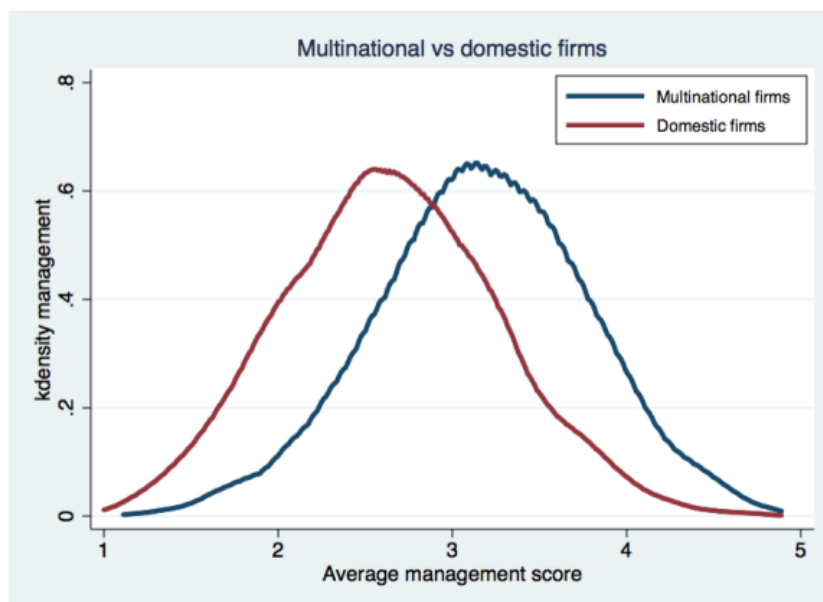


Figura 14 - Media del livello del management tra multinazionali e aziende domestiche – Fonte: World Management Survey

4.3.4 Capitale umano

Il capitale umano e le capacità sono riconosciuti come uno dei principali motori della produttività tra i paesi. Nella ricerca, hanno evidenziato come le aziende ben gestite presentano anche una maggiore percentuale di laureati. È interessante notare, come evidenziato dalla figura 15, che esiste una correlazione positiva tra la presenza di manager laureati e una migliore gestione aziendale, risultato che non sorprende affatto.

Creare una forza lavoro competente in settori con un livello medio di istruzione generalmente basso può rappresentare una sfida. Tuttavia, i nostri risultati dimostrano chiaramente l'importanza di incentivare un costante miglioramento dell'educazione sia per i manager che per gli impiegati. Questo non implica necessariamente l'assunzione esclusiva di laureati, ma piuttosto un investimento mirato nello sviluppo del capitale umano, identificando le competenze necessarie e altamente richieste, e fornendo opportunità di formazione e programmi di sviluppo in queste aree.



Figura 15 - % di dipendenti laureati distribuiti per valutazione della gestione aziendale – Fonte: World Management Survey

4.3.5 Regolamentazione del mercato del lavoro

Le regolamentazioni del mercato del lavoro possono essere una significativa protezione per i lavoratori contro datori di lavoro poco equi. Tuttavia, è importante considerare che tali regolamentazioni potrebbero anche comportare un'eccessiva rigidità nel mercato del lavoro e dare origine ad inefficienze all'interno delle aziende. Dal 2009 al 2011, la Banca Mondiale ha condotto il "Doing Business Project", un'iniziativa volta a valutare le regolamentazioni aziendali in tutto il mondo. Durante questo periodo, i paesi sono stati classificati in base alla facilità con cui favorivano lo sviluppo delle imprese, utilizzando diversi indicatori, tra cui l'Indice di Rigidità del Lavoro (IRL). Questo indice considerava la complessità nell'assumere e licenziare dipendenti, l'istituzione di orari di lavoro non standard e la possibilità di offrire giorni di ferie pagati.

Osservando la figura 16, possiamo notare una correlazione positiva tra un elevato Indice di Rigidità del Lavoro (IRL) e una gestione manageriale meno efficiente. Gli Stati Uniti, che presentano uno degli indici di IRL più bassi, dimostrano uno dei punteggi di gestione manageriale più elevati.

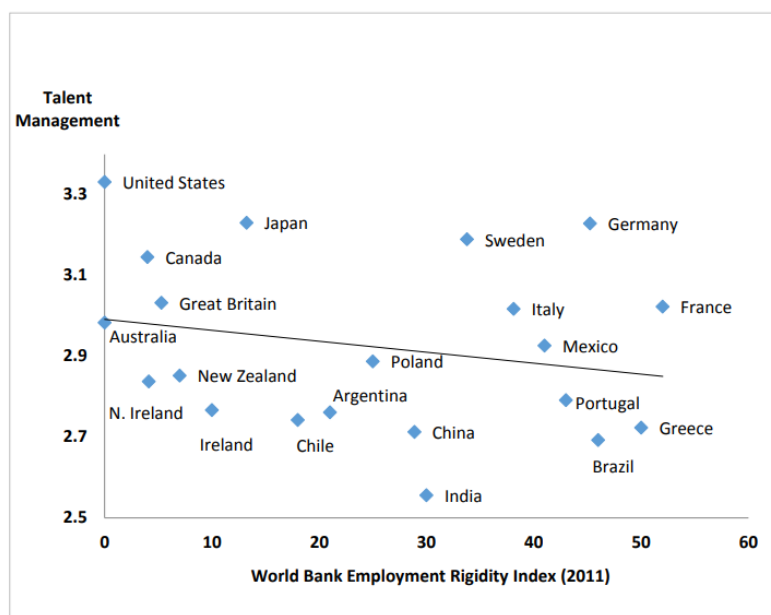


Figura 16 - Grado di regolamentazione del mercato del lavoro per valutazione della gestione del talento – Fonte: World Management Survey

4.4 Applicazione dell'indagine WMS all'azienda Del Brenta.

In questa ultima sezione ho deciso di applicare la metodologia del World Management survey ad un caso reale, andando a sostenere personalmente una intervista con Del Brenta srl, un rinomato tacchificio fondato nel 1968 situato nel cuore della riviera del Brenta specializzato nella creazione, progettazione e produzione di tacchi, zeppe e plateau per calzature.

Per l'intervista ho utilizzato le domande standard del settore manifatturiero andando poi ad utilizzare la tecnica del doppio cieco per la valutazione. Una volta trascritto le risposte in un apposito file, seguendo la tabella di valutazione utilizzata dai ricercatori, ho assegnato dei punteggi, che come spiegato nel capitolo 2, vanno da 1 a 5. Allo stesso modo un secondo revisore, guardando solamente la trascrizione ha assegnato i suoi punteggi.

Per motivi di tempo, l'intervista si è basata esclusivamente sulle domande di Gestione, non riuscendo a coprire in maniera approfondita la Struttura organizzativa. Questo però non ci ha vincolato nel raccogliere dati importanti per analizzare e trarre delle conclusioni.

Il testo completo dell'intervista è disponibile qui: https://docs.google.com/document/d/16_FAY-W-Gbbr9Wv5JQwXHPNa1W5oVl_pZBIqxIt4SC4/edit?usp=sharing

Di seguito sono riassunti i punteggi, definendo quello che l'azienda attualmente fa e quello che invece dovrebbe ambire.

1) Introduzione alle tecniche Lean (moderne)

Intervistatore : Scoring 3

Secondo valutatore : Scoring 3

Del Brenta ha introdotto alcuni aspetti delle moderne tecniche di produzione snella (5s) attraverso programmi di cambiamento informali/ isolati. L'obiettivo ultimo sarebbe quello di arrivare all'introduzione di aspetti principali della produzione moderna/lean in maniera del tutto formale.

2) Motivazione per l'introduzione delle tecniche Lean (moderne)

Intervistatore: Scoring 5

Secondo valutatore: Scoring 5

L'azienda ha introdotto queste tecniche di produzione snella per raggiungere gli obiettivi aziendali (compresi i costi) invece che utilizzarli perché magari altre imprese gli utilizzavano a loro volta.

3) Documentazione del processo e miglioramento continuo

Intervistatore: Scoring 5

Secondo valutatore: Scoring 5

L'esposizione dei problemi in modo strutturato è parte integrante delle responsabilità individuali e la risoluzione avviene nell'ambito dei normali processi aziendali piuttosto che attraverso sforzi/team straordinari.

4) Monitoraggio delle prestazioni e performance review

Intervistatore: Scoring 2

Secondo valutatore: Scoring 3

Attualmente, la maggior parte degli indicatori chiave di performance (KPI) sono monitorati formalmente. Questo monitoraggio è supervisionato dall'alta direzione, l'obiettivo però sarebbe quello di arrivare a un punto in cui le prestazioni siano costantemente monitorate e comunicate, sia formalmente che informalmente, a tutto il personale utilizzando una serie di strumenti di gestione visiva.

5) Dialogo sulle prestazioni

Intervistatore: Scoring 3

Secondo valutatore: Scoring 3

Le conversazioni di revisione si svolgono con la presenza di dati e informazioni appropriate, ma gli obiettivi delle riunioni non sono chiari a tutti i partecipanti e l'ordine del giorno non è chiaro. Di conseguenza, le conversazioni non portano naturalmente alle cause dei problemi. L'obiettivo che l'azienda dovrebbe ambire è quello di avere conversazioni regolari di revisione/performance che si concentrano sulla risoluzione dei problemi e sull'individuazione delle cause principali. Lo scopo, l'ordine del giorno e le fasi successive di queste riunioni dovrebbero essere chiari a tutti. Le riunioni dovrebbero essere un'opportunità per dare feedback costruttivo e per fare coaching.

6) Tipi e bilanciamento degli obiettivi

Intervistatore: Scoring 1

Secondo valutatore Scoring 1

Gli obiettivi sono esclusivamente finanziari o operativi. Gli obiettivi invece dovrebbero essere un equilibrio tra quelli finanziari e non finanziari.

7) Interconnessione degli obiettivi

Intervistatore: Scoring 1

Secondo valutatore Scoring 1

Attualmente, gli obiettivi aziendali si basano esclusivamente su dati contabili. Ciò significa che non sono direttamente collegati al valore per gli azionisti. L'obiettivo è quello di creare obiettivi aziendali che si concentrano sul valore per gli azionisti. Questi obiettivi dovrebbero essere specifici, misurabili, raggiungibili, rilevanti e temporalmente definiti. Dovrebbero essere comunicati a tutti i dipendenti e dovrebbero essere utilizzati per definire le aspettative di performance individuali.

8) Orizzonte temporale degli obiettivi

Intervistatore: Scoring 4

Secondo valutatore Scoring 3

Attualmente, ci sono obiettivi a breve e lungo termine per tutti i livelli dell'organizzazione. Tuttavia, questi obiettivi sono fissati in modo indipendente e non sono necessariamente collegati tra loro. Ciò può portare a una situazione in cui gli obiettivi a breve termine non supportano gli obiettivi a lungo termine. L'obiettivo è quello di tradurre gli obiettivi a lungo termine in obiettivi specifici a breve termine. Questo creerà un ponte tra gli obiettivi a lungo termine e gli obiettivi a breve termine e assicurerà che gli obiettivi siano allineati tra loro.

9) Obiettivo allungamento

Intervistatore: Scoring 2

Secondo valutatore Scoring 1

Attualmente, gli obiettivi sono o troppo facili da raggiungere o impossibili da raggiungere. I manager spesso abbassano le stime per assicurarsi obiettivi facili. L'obiettivo è quello di avere obiettivi veramente impegnativi per tutte le divisioni. Gli obiettivi dovrebbero infatti essere fondati su solide motivazioni economiche.

10) Chiarezza e comparabilità degli obiettivi

Intervistatore: Scoring 1

Secondo valutatore Scoring 1

Le misure di performance sono complesse e non chiaramente comprensibili. Ciò rende difficile per i dipendenti sapere cosa ci si aspetta da loro e come possono migliorare le loro prestazioni. Inoltre, le prestazioni individuali non sono rese pubbliche, il che significa che i dipendenti non hanno l'opportunità di imparare dagli altri o di essere motivati dalla concorrenza.

L'obiettivo è quello di avere misure di performance ben definite, fortemente comunicate e rafforzate in tutte le revisioni. Le prestazioni e le classifiche dovrebbero essere rese pubbliche in modo che i dipendenti possano imparare dagli altri e essere motivati dalla concorrenza.

11) Instillare una mentalità di talento/ Gestire il talento

Intervistatore: Scoring 3

Secondo valutatore Scoring 3

L'alta dirigenza crede che avere i migliori talenti in tutta l'organizzazione sia fondamentale per il successo. Pertanto, i senior manager dovrebbero essere valutati e ritenuti responsabili in base alla forza del pool di talenti che costruiscono attivamente.

12) Costruire una cultura ad alte prestazioni attraverso incentivi e valutazioni

Intervistatore: Scoring 3

Secondo valutatore Scoring 3

Attualmente, Del Brenta ha un sistema di valutazione per l'assegnazione di premi legati alle prestazioni. Tuttavia, questo sistema non è abbastanza ambizioso. L'obiettivo consigliato è quello di creare un sistema di valutazione che sia più ambizioso e che fornisca chiare responsabilità e ricompense legate alle prestazioni. Questo aiuterà l'azienda a superare i concorrenti e a creare una cultura di alta performance al proprio interno.

13) Eliminare gli scarsi risultati/ Fare spazio ai talenti

Intervistatore: Scoring 2

Secondo valutatore Scoring 2

Attualmente, i dipendenti con prestazioni scadenti rimangono nella stessa posizione per anni prima che vengano presi provvedimenti. L'obiettivo dovrebbe essere quello di spostare i dipendenti con prestazioni scadenti fuori dall'azienda o in ruoli meno critici non appena viene identificata una debolezza. Ciò aiuterebbe a migliorare le prestazioni dell'azienda, a creare un ambiente di lavoro positivo e a ridurre il rischio di errori.

14) Trattenere i talenti

Intervistatore: Scoring 5

Secondo valutatore Scoring 5

Del Brenta fa tutto il necessario per trattenere i suoi talenti.

Sintesi dei risultati

L'area delle operazioni:

Del Brenta 4

Europa 2,94

Controllo:

Del Brenta 3,33

Europa 3,29

Gestione degli obiettivi:

Del Brenta 1,4

Europa 2,93

Gestione del talento:

Del Brenta 2,66

Europa 2,77

Media complessiva Del Brenta : 2,85

Media complessiva Europa: 2,98

L'intervista condotta, con tutte le limitazioni del caso, ha rivestito comunque un ruolo fondamentale nell'analisi dei punti di forza e delle criticità delle pratiche di gestione adottate da Del Brenta. I dati emersi sono stati impiegati per individuare settori di possibile miglioramento all'interno dell'azienda, fornendo inoltre un valido riferimento comparativo per l'azienda nel contesto Europeo.

Punti di forza: Del Brenta ha introdotto in maniera efficace e motivata le tecniche di produzione Snella per raggiungere i suoi obiettivi. I problemi vengono esposti in modo strutturato e le riunioni si svolgono in presenza di dati e informazioni appropriate. Gli obiettivi sono definiti sia nel lungo periodo che nel breve e vengono monitorati abbastanza bene. Del Brenta ha inoltre una buona politica per la gestione dei talenti, facendo tutto quello che può per tenerli.

Punti di debolezza: Del Brenta ha punti di debolezza per quanto riguarda i suoi obiettivi. Si concentra principalmente su obiettivi puramente finanziari, e non comunica chiaramente come questi obiettivi sono interconnessi o cosa ci si aspetta dai dipendenti. Questo rende difficile per i dipendenti sapere cosa devono fare per migliorare. Inoltre, gli obiettivi sono spesso troppo facili o troppo difficili da raggiungere.

Conclusioni

In conclusione, la World Management Survey (WMS) si è rivelata un progetto di straordinario valore nel campo dell'analisi e della comprensione della gestione aziendale su scala globale evidenziando una significativa variabilità delle pratiche gestionali tra i diversi paesi. Tale diversità ha messo in risalto l'adattabilità delle strategie aziendali sottolineando l'importanza di un approccio flessibile e personalizzato alla gestione. L'identificazione di nazioni con modelli gestionali particolarmente efficienti ha fornito spunti preziosi per il miglioramento delle strategie aziendali a livello internazionale.

Uno dei principali contributi della WMS risiede infatti nella sua capacità di tradurre dati empirici in risultati concreti. La valutazione delle pratiche di gestione offre l'opportunità di giungere a conclusioni efficaci, superando la sfera teorica e fornendo a imprenditori ed operatori strumenti concreti per valutare le proprie performance e identificare aree di potenziamento.

Attraverso benchmark condivisi, i partecipanti al WMS possono posizionarsi rispetto ad altre imprese del settore e ottenere una chiara prospettiva sulle proprie capacità manageriali, contribuendo così alla costruzione di una base di conoscenza robusta e affidabile.

Questo corpus di conoscenze ha permesso di superare la semplice valutazione delle competenze manageriali fornendo una base empirica per una solida relazione positiva tra Performance e Management, dimostrando come l'efficacia gestionale sia un pilastro fondamentale per il successo aziendale.

Bibliografia

(s.d.). Istat.it. <https://www.istat.it/it/files//2022/11/REPORT-PRODUTTIVITA-2021.pdf>

Bennedsen, Morten and Perez-Gonzalez, Francisco and Wolfenzon, Daniel, Do Ceos Matter? (October 2006). NYU Working Paper.

Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The quarterly journal of Economics*, 122(4), 1351-1408.

Bloom, N., Lemos, R., Sadun, R., Scur, D., & Van Reenen, J. Management and Productivity in the Private Sector. World Management survey.

Bloom, N., Van Reenen, J., & Williams, H. (2019). A toolkit of policies to promote innovation. *Journal of economic perspectives*, 33(3), 163-184.

Bloom, Nicholas and John Van Reenen (2011a). "Human Resource Management and Productivity." In Handbook of Labor Economics, Vol. 4B, edited by Orley Ashenfelter and David Card. North-Holland, Chapter 19, pp. 1697-1769.

Bloom, Nicholas, Ben Eifert, Abrijit Mahajan, David McKenzie, and John Roberts (2013). "Does Management Matter? Evidence from India", *Quarterly Journal of Economics*, 128, 1-51.

Bloom, Nicholas, Carol Propper, Stephan Seiler, and John Van Reenen (2010). "The Impact of Competition on Management Quality: Evidence from Public Hospitals." Centre for Economic Performance Discussion Paper No. 983.

Bloom, Nicholas, Raffaella Sadun, and John Van Reenen (2013). "Does Management Matter in Healthcare." LSE Working paper

Bloom, Nicholas, Raffaella Sadun, and John Van Reenen (2016). "Management as a Technology." NBER Working Paper No. 22327.

Bloom, Nicholas, Renata Lemos, Raffaella Sadun, Daniela Scur and John Van Reenen (2014). "The New Empirical Economics of Management," *Journal of the European Economic Association*, 12(4)

Cantino, V., Devalle, A., & De Bernardi, P. (2016). Sistemi di rilevazione e misurazione delle performance aziendali: Dalla redazione del bilancio di esercizio al controllo di gestione. G Giappichelli Editore.

Catherine Buffington & Andrew Hennessy & Scott Ohlmacher, 2018. "The Management and Organizational Practices Survey (MOPS): Collection and Processing," Working Papers 18-51, Center for Economic Studies, U.S. Census Bureau.

Drucker, P. E. (1954). The Practice of Management Harper&Row. New York, 225.

Fayol, H. (Ed.). (1918). Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle. H. Dunod et e. Pinat.

Jones, C. I., & Romer, P. (2010). American Economic Journal. Macroeconomics, 2(1), 224-245.

Jones, Charles and Paul M. Romer (2010). "The New Kaldor Facts: Ideas, Institutions, Population, and Human Capital." American Economic Journal: Macroeconomics, 2, 224-245.

Lemos, R., & Scur, D. (2016). All in the Family?: CEO Succession and Firm Organization. Centre for the Study of African Economies.

REPORT SUL SETTORE MANIFATTURIERO (2014). World Management Survey. <https://worldmanagementsurvey.org/wp-content/images/2015/06/Manufacturing-Report-2014-EUROPE-ITALIAN.pdf>

Scur, D., Sadun, R., Van Reenen, J., Lemos, R., & Bloom, N. (2021). The World Management Survey at 18: lessons and the way forward. Oxford Review of Economic Policy, 37(2), 231-258