

**LA GESTIONE AZIENDALE CONTA**

---

**REPORT SUL SETTORE  
MANIFATTURIERO 2014**

The background of the lower half of the page is a vibrant blue with a complex, abstract pattern. It features a grid of small, light blue squares that are slightly offset and blurred, creating a sense of depth and movement. Diagonal streaks of light blue and white light sweep across the scene from the bottom left towards the top right, adding a dynamic, high-tech feel to the design.



## CONTENUTI

<b>INTRODUZIONE AL PROGETTO</b> .....	<b>5</b>
<b>PERCHE' CI INTERESSA?</b> .....	<b>6</b>
<b>IL PROGETTO: LA METODOLOGIA</b> .....	<b>8</b>
Operazioni Lean .....	8
Gestione degli obiettivi e delle performance .....	8
Gestione del Talento .....	9
Struttura Organizzativa .....	9
<b>IL PROGETTO: ESEMPI DI BUONA PRASSI</b> .....	<b>10</b>
<b>IL PROGETTO: AREA GEOGRAFICA DI RICERCA</b> .....	<b>12</b>
<b>CHE FATTORI POSSONO SPIEGARE QUESTO DIFFERENZIALE?</b> .....	<b>15</b>
Proprietà.....	15
Competizione.....	17
Globalizzazione .....	17
Capitale Umano .....	19
Regolamentazione del Mercato del Lavoro .....	19
Percezioni dei Manager e Prospettive .....	21
<b>DIFFERENZE TERRITORIALI</b> .....	<b>22</b>
<b>FOCUS REGIONALE: EUROPA</b> .....	<b>23</b>
Performance aziendali per regione: Europa.....	25
Prestazioni industriali per industria: Europa.....	27
<b>CONCLUSIONE</b> .....	<b>27</b>

## LETTERA AI MANAGERS

**Cari Managers,**

Vorremo ringraziarvi sinceramente per il tempo e per l'aiuto dedicatoci in questo importante progetto di ricerca. Qui di seguito vorremo presentarvi le nostre conclusioni basate sul feedback dai voi fornitoci, in un report speciale che abbiamo compilato come ringraziamento per la vostra attenzione e partecipazione.

Il progetto di ricerca sul management è un'iniziativa internazionale che vuole esaminare le differenze nelle prassi di management in maniera trasversale, sia nelle diverse aziende sia nei diversi paesi. Il progetto, che ha sede nel Centre for Economic Performance, è un'iniziativa congiunta di un'equipe di ricercatori della London School of Economics, Stanford University e Harvard Business School, ed ha il patrocinio delle Banche Centrali, Ministeri delle Finanze e Federazioni dei Lavoratori a livello mondiale. Dal 2001 abbiamo raccolto interviste molto esaurienti da oltre 20,000 managers in 35 paesi.

Vi assicuriamo che tutte le informazioni in nostro possesso sono e rimangono confidenziali. Nessun nome, né di azienda, né di manager, è stato pubblicato qui o altrove e in questo report troverete solo risultati aggregati. Inoltre, nelle nostre interviste sono state esaminate soltanto le prassi manageriali e le strutture organizzative, non le specifiche situazioni finanziarie delle aziende interessate.

Sperando che la lettura del nostro report sia piacevole e arricchente, vi ringraziamo nuovamente per il tempo e contributo da voi gentilmente dato al nostro progetto.

Ora come in futuro, saremo lieti di ricevere il vostro feedback rispetto a questa ricerca. Qualsiasi commento o suggerimento può essere inviato a [cep.managementproject@lse.ac.uk](mailto:cep.managementproject@lse.ac.uk).

Cordiali saluti,

**Team di Ricerca**

**Centre for Economic Performance  
London School of Economics**

## INTRODUZIONE AL PROGETTO

Il World Management Survey è un progetto di ricerca condotto dalla London School of Economics (LSE), Stanford University, Harvard Business School, Oxford University e Cambridge University, il quale mira a studiare le pratiche manageriali aziendali e come queste possano influenzare la produttività. Ci sono importanti differenze nelle performance tra aziende in diversi settori e aree geografiche che la ricerca non è tuttora riuscita a spiegare prendendo in considerazione i classici fattori di lavoro, capitale e input materiali.

Tradizionalmente, una porzione di questo differenziale è stata accostata ai diversi livelli di qualità del management tra le aziende. Tuttavia, non sono mai esistiti database sistematici e dati quantitativi comparabili sulla qualità della gestione manageriale: finora. La ragion d'essere del World Management Survey è infatti rappresentata dalla volontà di colmare questo vuoto. Dal 2001 abbiamo condotto oltre 20000 interviste in 35 Paesi in Nord e Sud America, Australia, Europa, Asia ed Africa, in quella che è la prima ricerca sul management internazionale e su come questo possa spiegare questo differenziale di produttività.

Abbiamo scoperto che le pratiche manageriali variano largamente tra aziende e Paesi, e che queste pratiche sono fortemente collegate alle performance di queste aziende e di questi Paesi. I fattori chiave associati con una buona gestione aziendale sono: mercati competitivi, status di multinazionali, capacità dei lavoratori e proprietà e controllo.

I dati che abbiamo raccolto finora non sono solamente utili per managers e imprenditori, ma sono stati anche usati in diversi saggi accademici e in diverse relazioni mirate a informare l'opinione politica, così da aiutare i portatori di interesse a capire come l'adozione e l'implementazione di pratiche manageriali moderne possa far crescere livelli di produttività e di innovazione.

**Attualmente stiamo vivendo uno dei momenti più interessanti degli ultimi decenni in termini di sviluppi del settore manifatturiero. Questa ricerca si presenta quindi come un punto chiave nello studio dei futuri sviluppi delle politiche di questo settore, raccogliendo importanti riscontri a livello globale. Infatti, come menzionato in precedenza, la ricerca è stata patrocinata da diverse Banche Centrali nazionali, diverse Università e associazioni manifatturiere. Il Vostro input e aiuto in questo progetto è pertanto fondamentale per il successo di questa, nonché per lo sviluppo delle politiche rilevanti. Cogliamo l'occasione ancora una volta per ringraziarVi del vostro contributo.**

## PERCHE' CI INTERESSA?

All'inizio del progetto, nel 2001, credevamo che le pratiche manageriali delle aziende fossero fortemente legate alla performance.

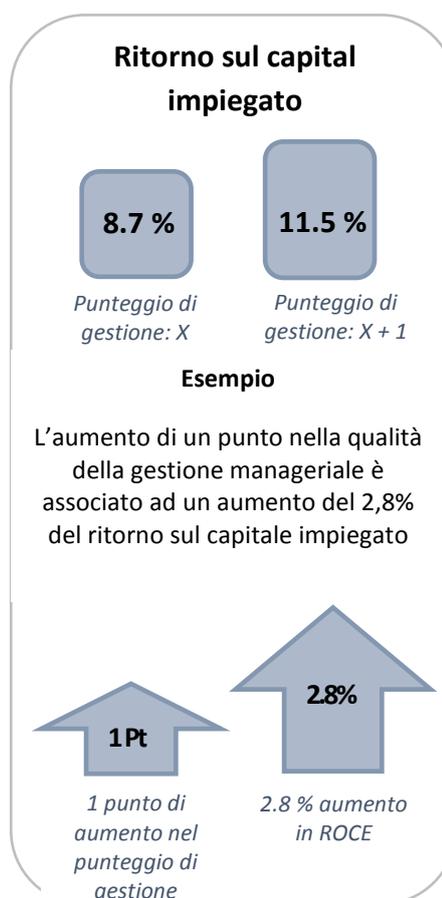
Per esaminare questa ipotesi, lavorando con le principali industrie e società di consulenza, abbiamo sviluppato uno strumento di ricerca per valutare ed analizzare le pratiche di management nelle varie aziende ed industrie .

Usando questo strumento sviluppato dal nostro team internazionale di esperti provenienti dal mondo dell'industria e da quello accademico, abbiamo impiegato molte energie nell'organizzazione e codificazione delle risposte.

I nostri studi condotti in precedenza con aziende manifatturiere hanno individuato una forte correlazione tra pratiche di gestione aziendale e performance rispettive come produttività, ritorni sul capitale, crescita delle vendite, crescita delle quote di mercato e capitalizzazione di mercato. Abbiamo riscontrato che ad una maggiore qualità della gestione aziendale è associato un miglioramento in diverse aree di performance, come illustrato dai grafici.

Capire come le pratiche manageriali possano contribuire a questi miglioramenti è fondamentale per determinare cosa guidi la produttività. Le nostre ricerche passate ci mostrano come come migliorare la gestione aziendale sia uno strumento per ottenere aumenti nei ritorni sull'utilizzo di fattori come lavoro e capital. Aumentando la qualità del management, secondo i nostri standard di misurazione, 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.

Questo punto risulta importante alla luce del fatto che, sebbene un aumento di un punto nella qualità della gestione aziendale non possa essere ottenuto dal giorno alla notte, questo porterebbe a potenziali ritorni significativi in lavoro e capitale.



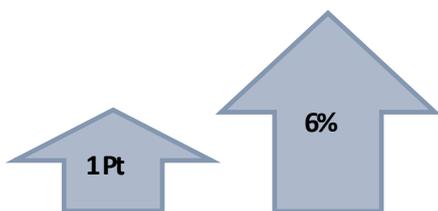
dal suo settore, profittabilità, passata

## Pratiche di management efficaci sono associate con migliori risultati aziendali\*

### Produttività<sup>1</sup> (Indicizzata)



**Il miglioramento di un punto è associato ad un aumento del 6% in produttività**

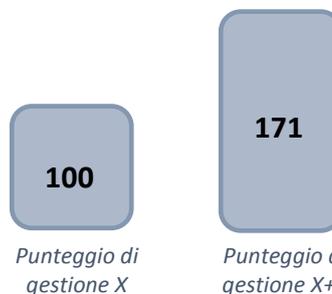


1 punto di aumento nel punteggio di gestione

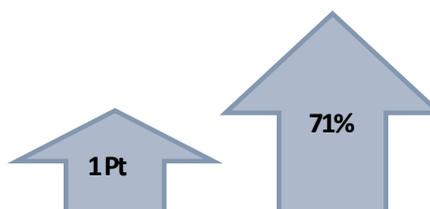
6% maggiore produttività

<sup>1</sup>Vendite per dipendenti

### Crescita della Quota di Mercato (indicizzata)



**Il miglioramento di un punto è associato ad un aumento del 71% della quota di mercato**



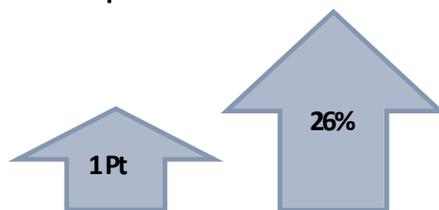
1 punto di aumento nel punteggio di gestione

71% maggiore crescita della quota di mercato

### Capitalizzazione di Mercato<sup>2</sup> (Indicizzata)



**Il miglioramento di un punto è associato ad un aumento del 26% della capitalizzazione di mercato.**



1 punto di aumento nel punteggio di gestione

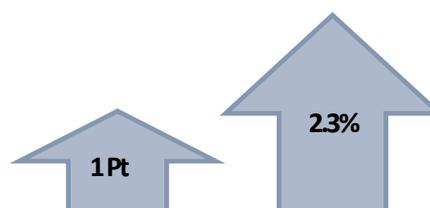
26% maggiore capitalizzazione di mercato

<sup>3</sup>Tobin's Q assumendo valore costante

### Crescita delle Vendite



**Il miglioramento di un punto è associato ad un aumento del 2.3% nelle vendite**



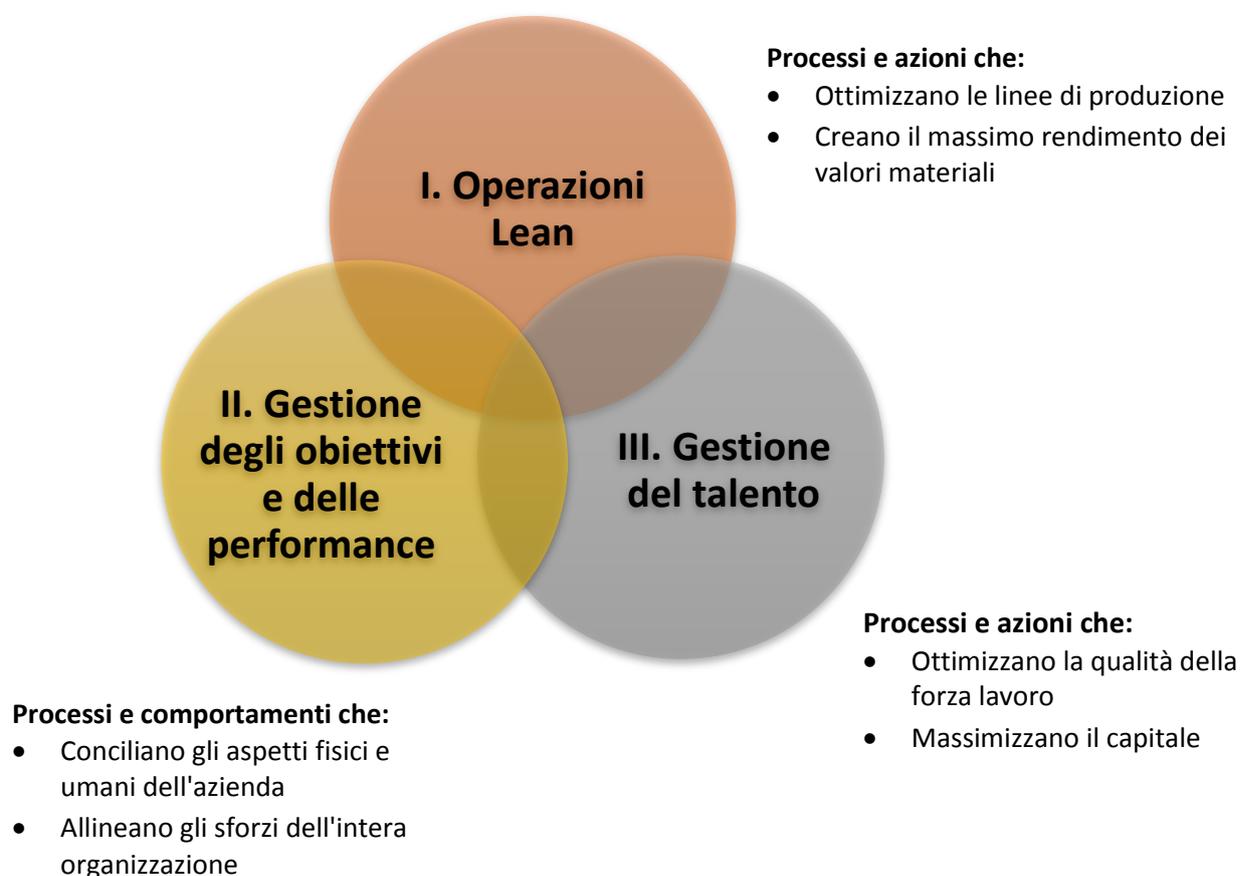
1 punto di aumento nel punteggio di gestione

2.3% aumento della crescita di vendite

\* I dati in questi grafici fanno riferimento a 6000 aziende campione.

## IL PROGETTO: LA METODOLOGIA

Per esaminare le pratiche di management abbiamo condotto interviste della durata di 45-60 minuti con direttori industriali e di stabilimento ed abbiamo analizzato 3 principali aree di gestione:



Queste tre aree sono state suddivise in 18 sub-aree, ognuna analizzata approfonditamente così da poter esaminare la gestione di diverse specifiche aree dell'azienda.

### Operazioni Lean

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. Le tre principali aree trattate sono state:

- Come sono stati introdotti processi lean o tecniche moderne
- Perché sono stati introdotti
- Qual è l'approccio aziendale verso il processo di miglioramento continuo

### Gestione degli obiettivi e delle performance

La sezione due si divide in due sub-aree – la prima copre la gestione delle prestazioni all'interno dell'azienda, e più specificamente come vengono misurate, tracciate e riviste.

Gli argomenti principali trattati in questa sezione sono:

- Come sono tracciate le performance
- Come sono riviste le performance
- Come sono gestiti diversi livelli di performance

La seconda sub-area ha invece trattato i seguenti argomenti:

- I tipi di obiettivi presi in considerazione dall'azienda
- Come questi obiettivi sono poi suddivisi e comunicati ai lavoratori
- L'orizzonte temporale di questi obiettivi
- Motivation behind the targets

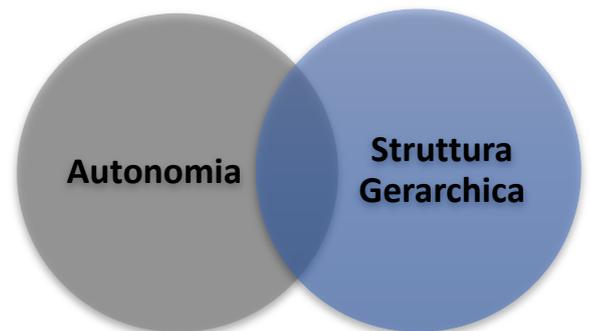
## Gestione del Talento

La terza sezione dell'intervista si focalizza sulla gestione del talento all'interno dell'azienda. Le aree più importanti trattate in questa sezione sono:

- Come attirare e sviluppare il talento
- Come si identifica, come si sviluppa e come si premia una buona prestazione
- Quali sono gli accorgimenti per gestire le performance negative

## Struttura Organizzativa

Anche la struttura organizzativa è sottoposta a scrutinio. Questo prende in considerazione vari aspetti, quali l'autonomia dei manager e degli impiegati e anche la struttura gerarchica dell'organizzazione.



### Per i direttori di stabilimento:

- Autonomia di assumere e licenziare
- Introduzione di nuovi prodotti
- Massime spese di capitale senza obbligo di firma del HQ aziendale
- Autonomia nelle Vendite e nel Marketing

### Per i dipendenti:

- Chi decide il ritmo di lavoro?
- Chi decide come assegnare i compiti?

### Considerando:

- Il numero di livelli al di sotto e al di sopra del direttore dello stabilimento
- I cambiamenti di livello degli stessi nell'arco degli ultimi 3 anni
- Il grado di controllo (quanti riporti diretti riceve il manager)

## IL PROGETTO: ESEMPI DI BUONA PRASSI

### **Operazioni Lean**

Esempio efficace: I processi Lean sono implementati completamente in tutte le aree e funzioni dell'azienda, da diversi anni. La filosofia Lean è parte della cultura dell'azienda, ed è stata introdotta come strumento per raggiungere obiettivi aziendali per essere i migliori del settore. I dipendenti della società analizzano costantemente il processo di produzione e tale analisi fa parte delle loro mansioni quotidiane. Filmano i passi critici della produzione per poi analizzare le aree più in profondità. Ogni problema è registrato in uno speciale database che monitora i processi critici ed ogni problema deve essere rivisto e firmato dal manager.

Esempio di efficacia intermedia: L'azienda ha introdotto alcuni processi Lean, ma questi si limitano ad alcune aree dell'azienda o la loro adozione è solo in una fase embrionale. L'implementazione di questi processi è generalmente sotta da una volontà di ridurre i costi, così da incrementare l'efficienza del processo produttivo. I lavoratori identificano i problemi del processo produttivo, e discutono le possibili soluzioni in incontri regolari coinvolgendo lavoratori e responsabili.

Esempio meno efficace: un'azienda non ha nessun meccanismo formale o informale per quanto riguarda la documentazione o il miglioramento dei processi. Il manager dice che la produzione ha luogo in un ambiente dove niente è stato fatto per incoraggiare o supportare l'innovazione del processo.

### **Gestione delle Performance**

Esempio efficace: L'azienda monitora le performance utilizzando un'ampia gamma di indicatori, i quali sono misurati formalmente e continuamente. Le informazioni sono aggiornate continuamente in un sistema computerizzato ai quali tutto lo staff può avere accesso. Sistemi di esposizione visuale all'interno dello stabilimento permettono allo staff di confrontare le loro performance rispetto a questi indicatori. Le prestazioni sono poi discusse in incontri periodici coinvolgendo il senior management, dando seguito a piani d'azione per ogni problema. Il risultato di questi incontri e i dettagli del piano d'azione sono successivamente comunicati a tutto lo staff. I piani d'azione sono poi monitorati in maniera adeguata così da assicurare un progresso costante.

Esempio di efficacia intermedia: L'azienda ha una serie di indicatori di prestazione controllati giornalmente e discussi in meeting periodici coinvolgendo il senior management. Lo staff ha accesso ai dati delle performance, i quali sono pubblicati sul server aziendale. Questo è aggiornato mensilmente. Il manager è responsabile di controlli periodici a seguito di questi incontri, prendendo azioni mirate a risolvere problemi potenziali.

Esempio meno efficace: L'azienda monitora le sue performance utilizzando il volume come unico indicatore. Il senior management vede questi dati, che non sono comunicati al resto dello staff. Le performance sono discusse informalmente, e gli incontri vengono stabiliti per gestire problemi specifici sorti nell'area di produzione. Nessuna azione (o limitata) viene presa per gestire o risolvere problemi nel piano d'azione.

## **Gestione degli Obiettivi**

Esempio efficace: *L'azienda ha un buon bilanciamento tra obiettivi finanziari e non, questi ultimi considerati essenziali per il successo aziendale nel lungo periodo. Questi sono inoltre rivisti alla luce dei cambiamenti economici per garantirne il raggiungimento. Gli obiettivi sono ripartiti nell'azienda fino al lavoratore individuale, e questi sono comunicati chiaramente in modo da incoraggiare il lavoratore individuale a compararvi le sue prestazioni.*

Esempio di efficacia intermedia: *L'azienda ha una serie concreta di obiettivi non finanziari che formano parte dei compiti del manager, ma questi non rappresentano una priorità. Gli obiettivi sono chiari e ripartiti a livello di divisione, e sono stabiliti prendendo in considerazione una serie di fattori che possono compromettere il loro raggiungimento, come la disponibilità delle materie prime e la capacità produttiva degli impianti. Le performance del team o di reparto sono pubbliche e accessibili a tutto lo staff.*

Esempio meno efficace: *Gli obiettivi aziendali sono esclusivamente finanziari, e sono generalmente di breve periodo. L'azienda ha obiettivi generali che non sono ripartiti all'interno dell'organico, cosicché lo staff è all'oscuro di questi. Gli obiettivi sono tendenzialmente stabiliti sulla base dell'esperienza dei managers.*

## **Gestione del Talento**

Esempio efficace: *Attrarre e sviluppare talento a tutti i livelli dell'azienda è formalizzato tramite un sistema di obiettivi e ricompense. Managers e non-managers sono retribuiti sulla base delle loro performance, e gli vengono riconosciute ricompense finanziarie e non per aver raggiunto i loro obiettivi. Revisioni periodiche delle prestazioni individuali dei dipendenti permettono di individuare i performers migliori e peggiori. I dipendenti dalle prestazioni negative sono immediatamente assegnati ad un piano di miglioramento. Ai dipendenti dalle migliori prestazioni sono assegnati piani personalizzati per sviluppare le capacità necessarie per la crescita all'interno dell'azienda. L'azienda segue una politica che offre le migliori opportunità ai migliori dipendenti.*

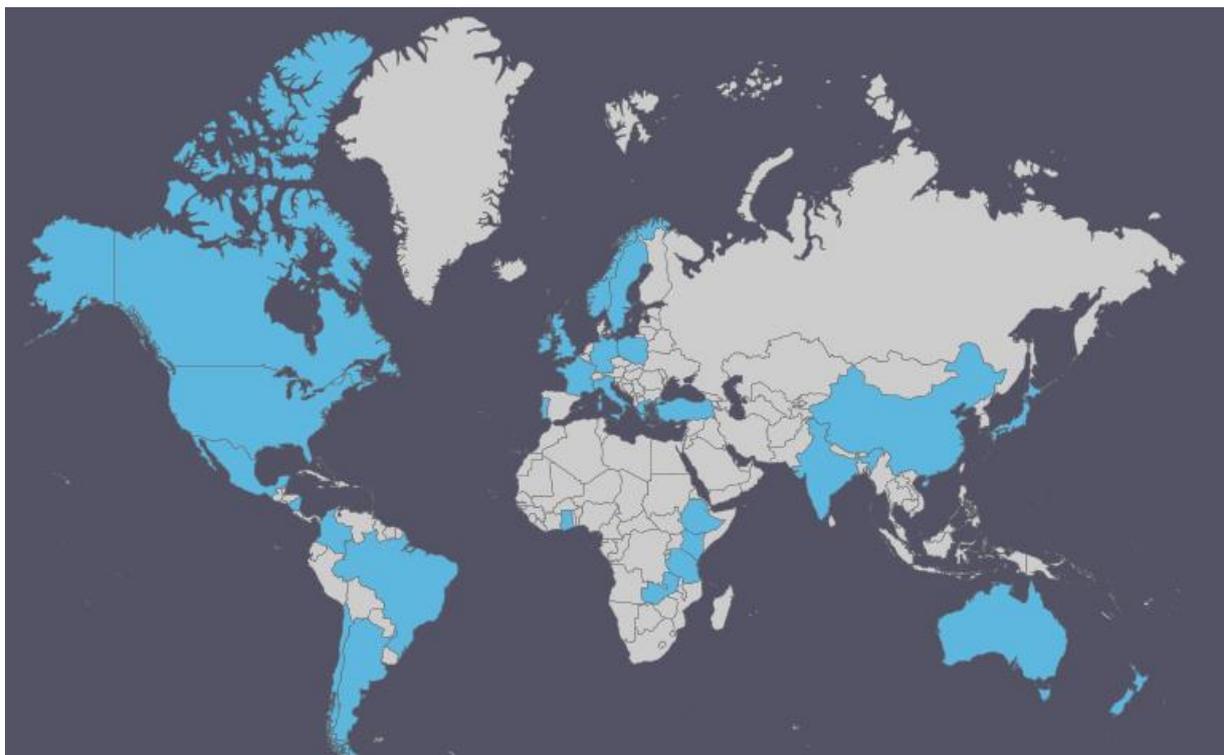
Esempio di efficacia intermedia: *Il senior management nell'azienda ritiene che attrarre e valorizzare talent all'interno dell'azienda sia importante, ma i manager non sono responsabili per questo. Tutto lo staff è valutato regolarmente ed è retribuito sulla base delle performance individuali. Prestazioni negative sono individuate tramite queste valutazioni e questi dipendenti sono rimossi o assegnati a mansioni meno critiche. I migliori dipendenti sono identificati e candidati per potenziali promozioni.*

Esempio meno efficace: *L'azienda non ha un sistema per attrarre il talento. Sia managers che dipendenti sono retribuiti indipendentemente dalle loro prestazioni, e non ci sono conseguenze significative a seguito di prestazioni negative. L'azienda non ha un sistema di promozione e, di fatto, nessuno è stato promosso in anni.*

## IL PROGETTO: AREA GEOGRAFICA DI RICERCA

Per assicurarci che i nostri risultati siano rappresentativi abbiamo fatto una lista completa degli stabilimenti di ogni paese e industria ed abbiamo selezionato in modo casuale i manager che hanno partecipato nella nostra ricerca. Dall'ambito manifatturiero il nostro campionario include società da 50 a 5000 dipendenti. Dato che la partecipazione alla nostra ricerca è totalmente volontaria, abbiamo documentato il tasso delle risposte ed assicurato in tal modo risultati imparziali. Dal 2001 abbiamo intervistato più di 20000 managers di 35 paesi e 4 continenti.

*Geographic Scope of the Project*



# **SINTESI DEI RISULTATI**

## **SETTORE MANIFATTURIERO**

## CITAZIONI MEMORABILI

*La difficoltà della definizione di proprietà in Europa*

- **Manager:** "Siamo posseduti dalla Mafia"
- **Analista:** "Allora penso che rientri nella categoria 'altro'... oppure pensa che possiate rientrare nella categoria 'multinazionale italiana?'"

*Certi manager sono troppo onesti*

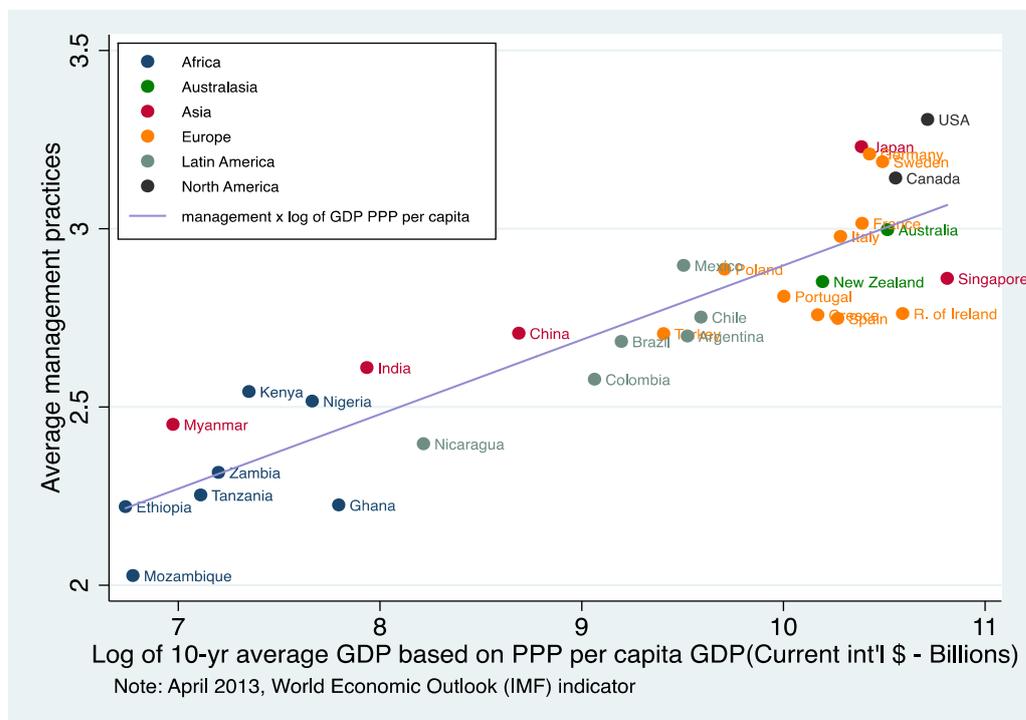
- **Analista:** "Posso chiederle a quanto ammonta il suo bonus da manager?"
- **Manager:** "Non lo dico neanche a mia moglie quant è il mio bonus!"
- **Analista:** "Francamente, credo proprio sia la decisione giusta"

*Altri cercano invece di non rivelare certe informazioni...*

- **Manager:** "Non ti dirò a quanto ammonta il mio bonus, ma posso garantirti che è un bonus abbastanza sexy!"

## SINTESI DEI RISULTATI: MANIFATTURIERO

Risulta esserci una disparità rilevante tra i livelli di produttività e di ricchezza nel Mondo, e il settore industriale raccoglie una grande fetta del prodotto interno lordo dei diversi Paesi. Quali sono alcune delle cose che influenzano il PIL? La gestione aziendale è una di queste. Come previsto, Paesi dal PIL maggiore hanno anche una migliore gestione aziendale.



I risultati variano ampiamente all'interno e tra le diverse industrie, Paesi e regioni. Le economie più sviluppate come Stati Uniti e Giappone mostrano tipicamente una migliore gestione aziendale, mentre economie come Brasile e India raccolgono punteggi inferiori. Mediamente, anche i paesi Africani e Sud Americani mostrano risultati inferiori.

## CITAZIONI MEMORABILI

### La conversazione inglese

[Manager uomo parlando  
con un'analista

Australiana donna]

▪ **Manager:** “Il tuo accento è molto carino e adoro il modo in cui parli. Ti andrebbe di vederci vicino l'azienda?”

▪ **Analista:** “Mi dispiace, ma sarò impegnata a lavarmi i capelli ogni notte per il prossimo mese.. “

### La conversazione indiana

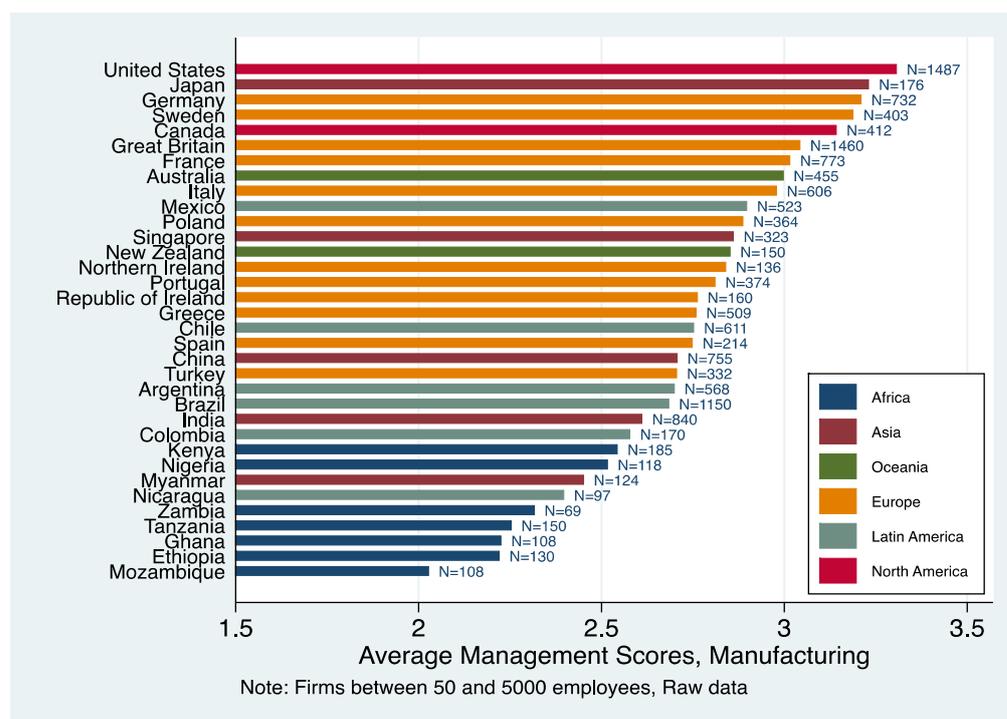
▪ **Manager:** “E' una bramina?”

**Analista:** “Si, perchè?”

**Manager:** “Ed è sposata?”

**Analista:** “No?”

**Manager:** “Perfetto, perfetto, mio figlio sta cercando una moglie e penso che tu possa essere perfetta. Devo contattare i tuoi genitori per discutere i dettagli. “



Non ci sono tuttavia solo buone notizie per l'Europa e il Nord America. Al contrario, questo appare solo come un dato di fatto osservabile dalla presenza dei nostri dati. Analizzando questi, osserviamo come quello Europeo e Nord Americano risulta essere un significativo vantaggio comparato *attuale*. I nostri dati ci suggeriscono come le aziende abbiano un'elevata capacità di apprendimento, e quando abbiamo intervistato le stesse aziende a distanza di tempo è risultato un generale miglioramento nella qualità delle pratiche manageriali. Questo significa che, nell'arco dei prossimi due decenni, assisteremo ad un significativo miglioramento dei paesi in via di sviluppo, il quale potrebbe potenzialmente azzerare l'attuale vantaggio competitivo Europeo e Nord Americano.

Noi vorremmo che questo report sia il primo passo verso questa realizzazione, e speriamo così che possiate raccogliere informazioni e risultati e poter analizzarli con una prospettiva critica. Dal momento che siete voi managers, che avete partecipato a questo importante progetto, coloro che guideranno il miglioramento continuativo che porterà all'incremento di produttività nei prossimi anni, siamo disponibili ad aiutarvi con l'analisi di questo report fornendovi quante più informazioni possibili.

## CHE FATTORI POSSONO SPIEGARE QUESTO DIFFERENZIALE?

Abbiamo esplorato una serie di ragioni che possano spiegare il perchè di una tale discrasia nella qualità delle pratiche manageriali: competizione, globalizzazione, capitale umano e regolamentazione.

### Proprietà

manageriali variano significativamente secondo i tipi di proprietà. I grafici sottostanti sono di tutti i paesi, divisi per tipo di proprietà. Per facilitare il paragone, abbiamo

sovrapposto le linee di distribuzione delle aziende appartenenti ad azionisti disperse su ogni grafico delle seguenti categorie di proprietà.

### *Punteggio medio della gestione vs differenti assetti proprietari*



Abbiamo scoperto che le aziende appartenenti ad azionisti dispersi (nessuna entità possiede più del 25% dell'azienda) tendono ad avere punteggi più alti per quanto riguarda le pratiche manageriali. Le aziende a proprietà e gestione familiare tendono mediamente ad raccogliere i punteggi più bassi ma, sorprendentemente, quando il controllo è delegato ad un CEO esterno, queste aziende mostrano punteggi tanto alti quanto quelli mostrati dalle aziende ad azionariato disperso. Stiamo attualmente ricercando ulteriori spiegazioni per giustificare questa tendenza, ma al momento riteniamo sia dovuto alle implicite informalità alla base del lavoro in un ambiente familiare.

Abbiamo trovato che le aziende a gestione e proprietà familiare tendono ad essere gestite peggio, definendo così che non è tanto la proprietà quanto il controllo (ie. Family/non-family CEO). Queste aziende sono alla base della classifica in termini di qualità delle pratiche manageriali, ma quando il CEO è esterno alla famiglia i loro livelli sono tanto buoni quanto quelli di altre aziende a proprietà privata.

Considerando che le aziende familiari rappresentano una parte importante del tessuto economico di diversi paesi, queste rappresentano un tassello fondamentale della nostra ricerca, in quanto questo implica che ci sia un significativo livello di produttività inutilizzata pronto ad essere assorbito da queste aziende.

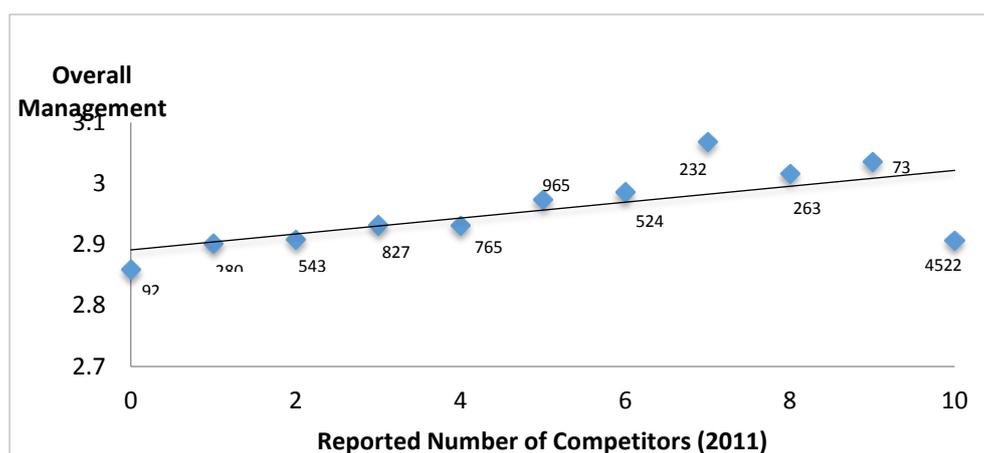
Ricordiamo che i risultati della nostra ricerca non riporta che i fondatori e i CEO familiari siano categoricamente fallimentari e siano responsabili della cattiva gestione delle loro aziende. Noi siamo però convinti che questa sia un'area di particolare interesse in quanto tutti i manager possono implementare le *best practices*, ed il nostro step nella ricerca ha puntato a chiarire il perchè questo non accada.

## Competizione

Una delle ragioni per cui gli Stati Uniti mostrano praticamente zero aziende dalla pessima gestione manageriale (quando comparate rispetto ai paesi Sud Americani e Africani) è che il livello di competizione negli Stati Uniti è sostanzialmente più alto che in altre regioni. La competizione è da sempre stata accreditata come un motore per la produttività, in quanto forza aziende con prassi manageriali povere e informali a migliorarsi o ad uscire dal mercato. La competizione inoltre dà alle aziende la possibilità di poter copiare e imparare tra loro. Dunque, non è del tutto sorprendente che la presenza di competizione sia correlate con prassi di gestione aziendale di maggiore qualità. Quindi, una chiara politica mirata a favorire la competizione dei prodotti dovrebbe essere considerata con molta attenzione.

All'inizio delle interviste, abbiamo chiesto ai managers quanti fossero i competitori con i quali loro ritenessero di confrontarsi. Abbiamo riscontrato una correlazione positiva tra il numero dei competitori e la qualità delle loro pratiche manageriali.

*Livello delle pratiche manageriali vs numero di competitori*



## Globalizzazione

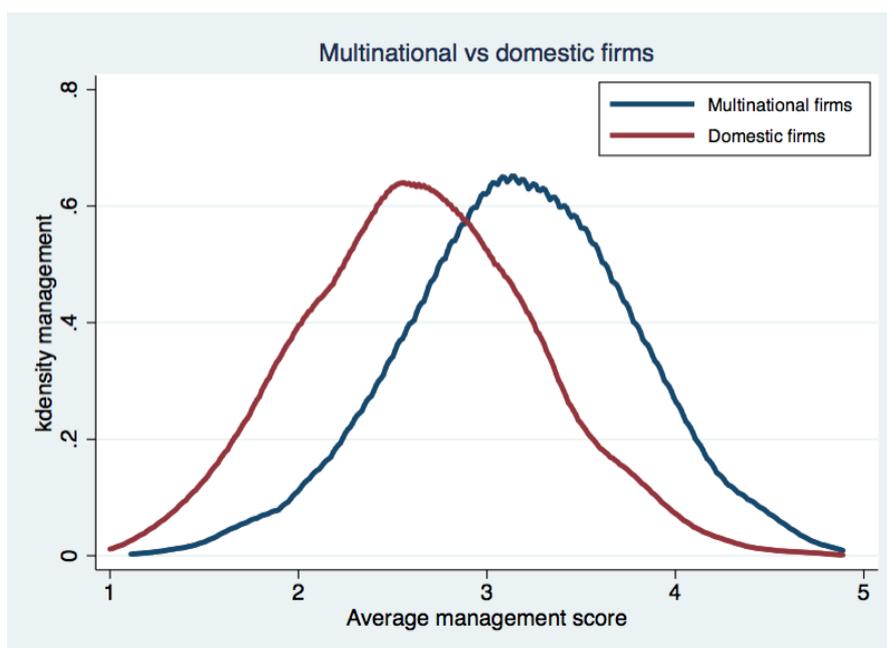
Le aziende multinazionali generalmente superano le aziende domestiche sotto diverse aree come: produttività, salari, e spese in Ricerca e Sviluppo. Queste aziende prendono gran parte della loro spinta dalla necessità di dover competere nel mercato globale. Come dimostrato nel grafico sottostante, c'è evidenza che la competizione sia collegata a pratiche manageriali migliori.

## Livello delle pratiche manageriali di aziende multinazionali e domestiche per continente



I livelli medi più alti del management per le aziende multinazionali possono essere collegati all'assenza tra queste di aziende dal livello di gestione manageriale estremamente basso. L'assenza di punteggi bassi alza così mediamente il livello della gestione manageriale per le aziende multinazionali, come dimostrato nel grafico in basso.

## Media del livello del management tra multinazionali e aziende domestiche

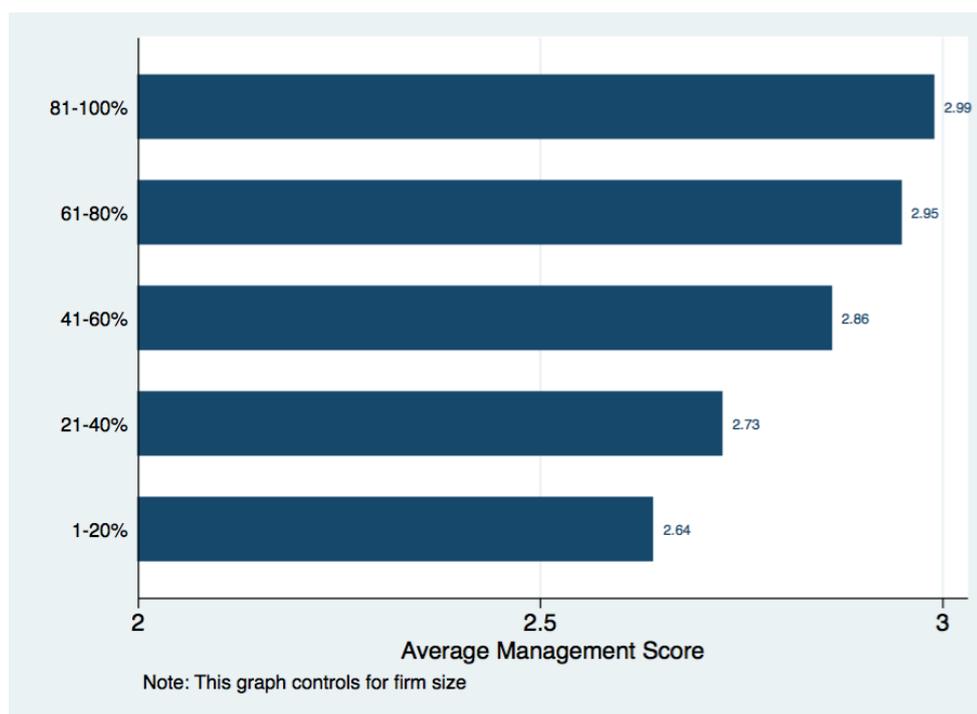


## Capitale Umano

Il capitale umano e le capacità sono accreditate come uno dei grandi motori della produttività tra paesi. Nella nostra ricerca, abbiamo riscontrato che ad aziende ben gestite corrisponde anche una maggiore presenza di laureati. In maniera non sorprendente, segnaliamo anche una correlazione positiva tra la presenza di manager laureati e una migliore gestione aziendale.

Creare una forza lavoro competente in settori dove il livello d'educazione medio è generalmente basso può essere complicato. Tuttavia, basandoci sui nostri risultati, è chiaro che ci sia un incentivo per un continuo miglioramento dell'educazione dei managers e degli impiegati. Questo non significa necessariamente assumere dipendenti laureati, ma più che altro investire nello sviluppo del capitale umano identificando le capacità necessarie e più richieste e offrire training e programmi di miglioramento su queste aree. Per esempio, se il manager dice: "vogliamo incrementare il profitto marginale del 10%", ma il dipendente non ha idea di cosa questo significhi, questo non aiuta. Tuttavia, se il dipendente sa che mancando il suo target produttivo di due unità giornaliere gli costerà in una riduzione dello 0,5%, il quale ridurrà la probabilità di un aumento salariale, il dipendente avrà una maggiore consapevolezza e una motivazione maggiore per raggiungere questi obiettivi.

### *% di dipendenti laureati distribuiti per valutazione della gestione aziendale*



## Regolamentazione del Mercato del Lavoro

Le regolamentazioni del mercato del lavoro può rappresentare un'importante protezione per i lavoratori da parte di datori di lavoro non particolarmente giusti. Tuttavia, queste possono creare un mercato del lavoro abbastanza rigido e portare a inefficienze all'interno delle aziende.

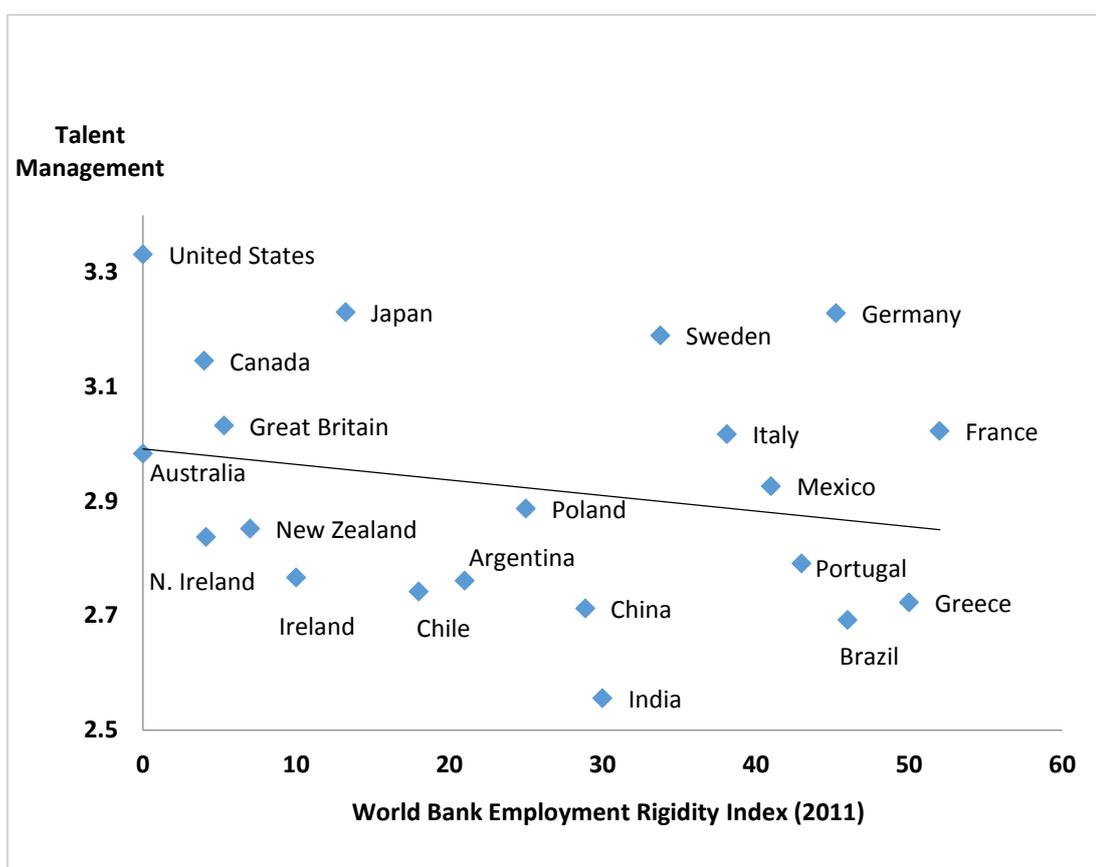
Il *Doing Business Project* ha provveduto a misurare le regolamentazioni d'impresa in tutto il Mondo. Dal 2009 fino al 2011 la Banca Mondiale ha classificato i diversi paesi per la loro facilità nel favorire lo

sviluppo delle imprese; un componente importante di questo indice è la Rigidità dell'Indice del Lavoro (IRL). In questa classifica, questo indice considera la difficoltà di assumere e licenziare dipendenti, stabilire orari di lavoro non standard e la possibilità di avere giorni di ferie pagati.

Abbiamo trovato una correlazione positiva tra un maggiore IRL e una peggiore gestione manageriale. Gli Stati Uniti sono uno dei paesi con uno degli indici più bassi, dimostrando uno dei punteggi di gestione manageriale più alti. Dall'altra parte, la regolamentazione del mercato del lavoro non è sembrata avere un effetto depressivo su altri tipi di pratiche manageriali.

Sebbene sappiamo che queste siano condizioni al di fuori della portata aziendale e dei managers, siamo tuttavia portati a credere che ci sia un beneficio nell'introdurre alcuni di questi argomenti nella gestione del talento aziendale. Per esempio, anche se la regolamentazione del mercato del lavoro non permette il licenziamento di dipendenti dalle basse prestazioni, dovrebbe esserci una struttura che: A) identifichi chi sono questi dipendenti; B) cerchi di riformarli e motivarli a fare meglio; C) se (B) fallisce, riallocarli ad una posizione meno critica all'interno dell'azienda.

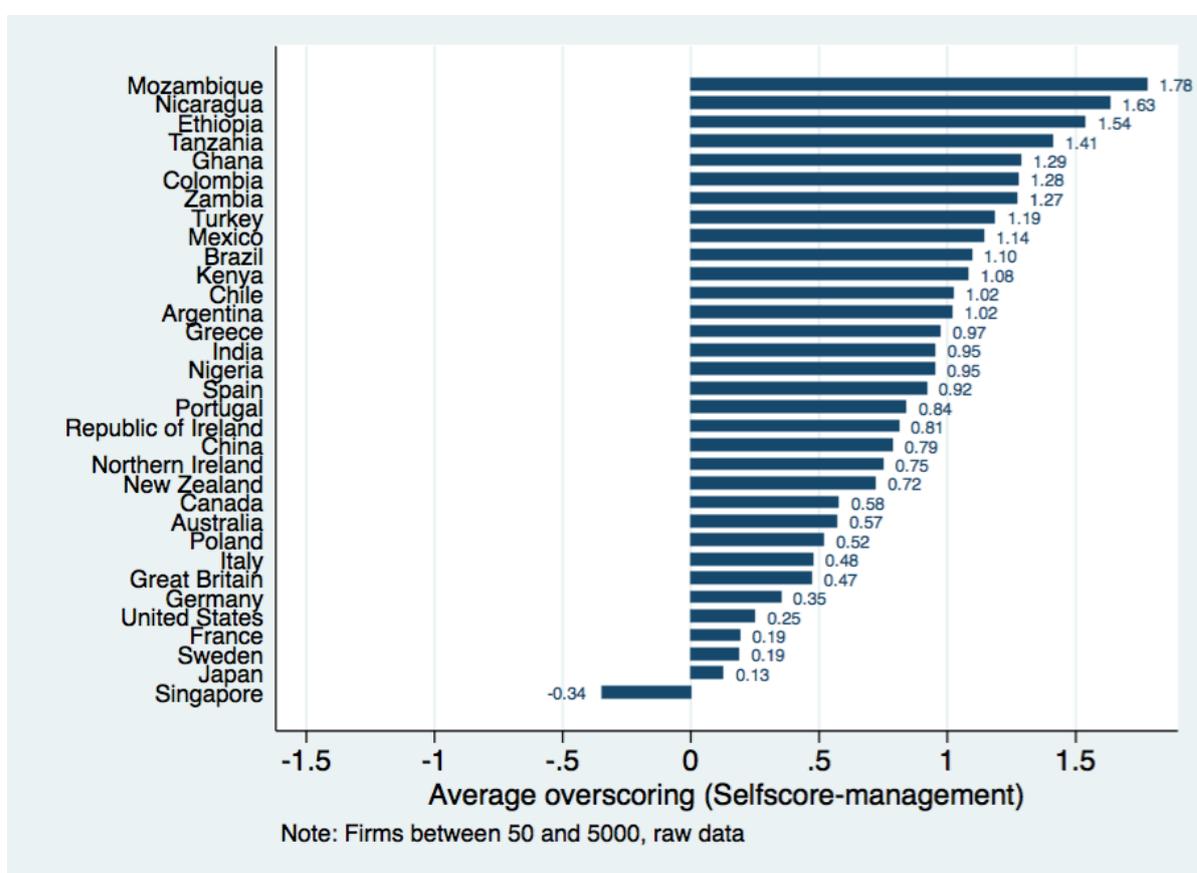
### *Grado di regolamentazione del mercato del lavoro per valutazione della gestione del talento*



## Percezioni dei Manager e Prospettive

Un importante fattore del successo della gestione aziendale nasce dalle percezioni del manager sulla qualità della gestione aziendale nella sua azienda. L'ultima domanda della nostra intervista chiedeva ai managers di dare un voto al livello della gestione aziendale nella loro azienda su una scala da 1 a 10, e i risultati aggregati sono molto interessanti. È ovvio che i managers di tutto il mondo credono che le pratiche manageriali implementate nella loro azienda siano sostanzialmente migliori di quanto la nostra ricerca indichi. Questo però solleva una questione sul fatto che, essendo inconsapevoli delle loro opportunità di miglioramento, loro non saranno incoraggiati a muoversi verso questa direzione.

### *Differenza del livello di informazione tra Paesi*



## DIFFERENZE TERRITORIALI

Abbiamo notato delle differenze chiave nello stile manageriale nei diversi paesi.

### STATI UNITI & CANADA

- Buone prassi manageriali, particolarmente forte management del talento
- Alta libertà manageriale (HQ aziendale lascia ai suoi direttori di stabilimento un ampio controllo sulle assunzioni e gli investimenti)
- Gerarchie piatte (pochi livelli manageriali)

### INDIA

- Le aziende delle regioni più ricche sembrano essere meglio gestite (e.g. Tamil Nadu o Maharashtra in India, il Sud-Est del Brasile).
- Sembra che le multinazionali portino con sé le loro pratiche di management migliori (dall'Europa e dagli Stati Uniti)
- Le migliori aziende nazionali sono gestite tanto bene quanto le stesse in Europa, Stati Uniti o Giappone.
- Libertà manageriale limitata con forte supporto centrale

### CHINA

- Mentre le multinazionali sembrano portare con sé le loro prassi di management migliori, le joint ventures straniere hanno un rendimento minore.
- Meno differenze nelle prassi del management nelle aziende, specialmente se paragonato con altri paesi
- Le aziende sembrano avere una struttura aziendale più gerarchica, con limitata discrezione e capacità di controllo da parte del direttore di stabilimento

### EUROPA

- Diffusione molto ampia delle prassi di management
- Le multinazionali sono tipicamente ben gestite in Europa, ma hanno caratteristiche dei loro paesi madre (es. Le multinazionali americane mantengono la propria libertà manageriale, quelle Giapponesi sono molto 'lean').
- Vi è una forte libertà manageriale nel Nord Europa e un controllo più centralizzato nel Sud.

### GIAPPONE

- Operazioni di processo estremamente ben gestite, con continuo miglioramento e alto livello 'lean' in quasi tutte le industrie.
- Più misto nel management del talento – le aziende sembrano spesso non riuscire a gestire facilmente i lavoratori di scarso rendimento
- Struttura fortemente gerarchica – I direttori di stabilimento hanno limitata discrezione e vi sono tanti strati gerarchici nelle aziende

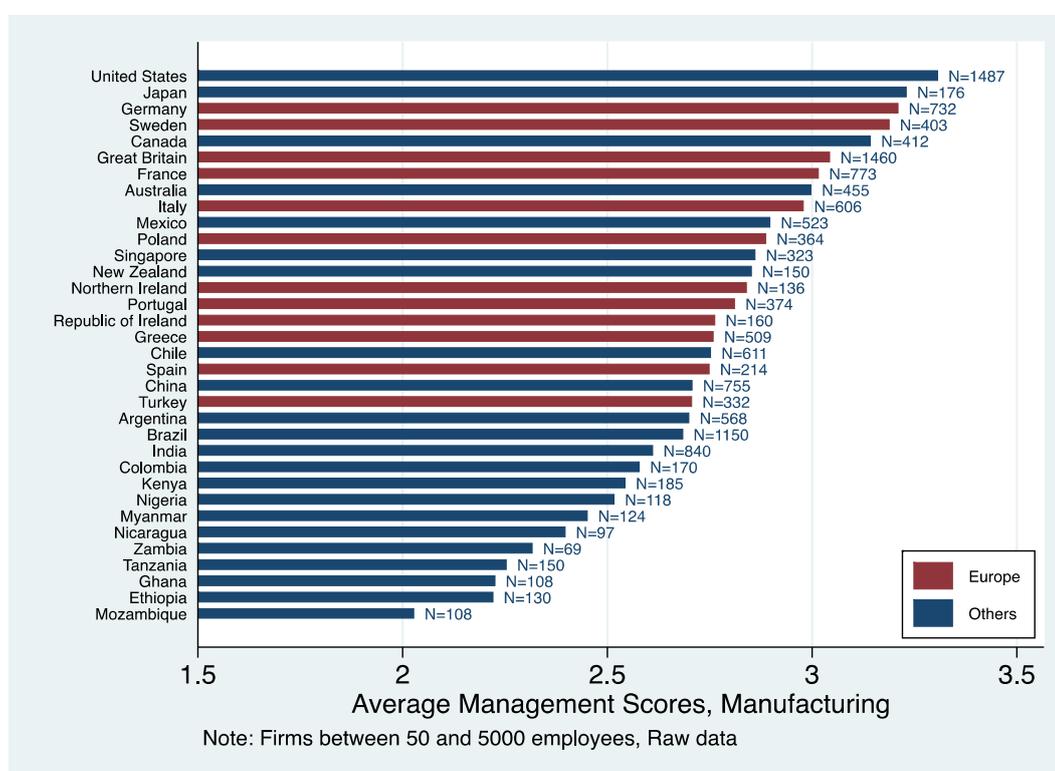
### MESSICO & ARGENTINA

- Forte spinta verso l'innovazione e sforzo per raggiungere un processo sistematico di miglioramento nelle aziende multinazionali.
- I manager notano spesso che le radicate norme culturali rappresentano una barriera per l'implementazione delle prassi migliori nel management del personale
- Nonostante la sovrastima dei managers nella valutazione del management delle loro aziende, entrambi presentano una coda di aziende ben e mal gestite e le loro prassi sono fortemente associate con la produttività dell'impresa

## FOCUS REGIONALE: EUROPA

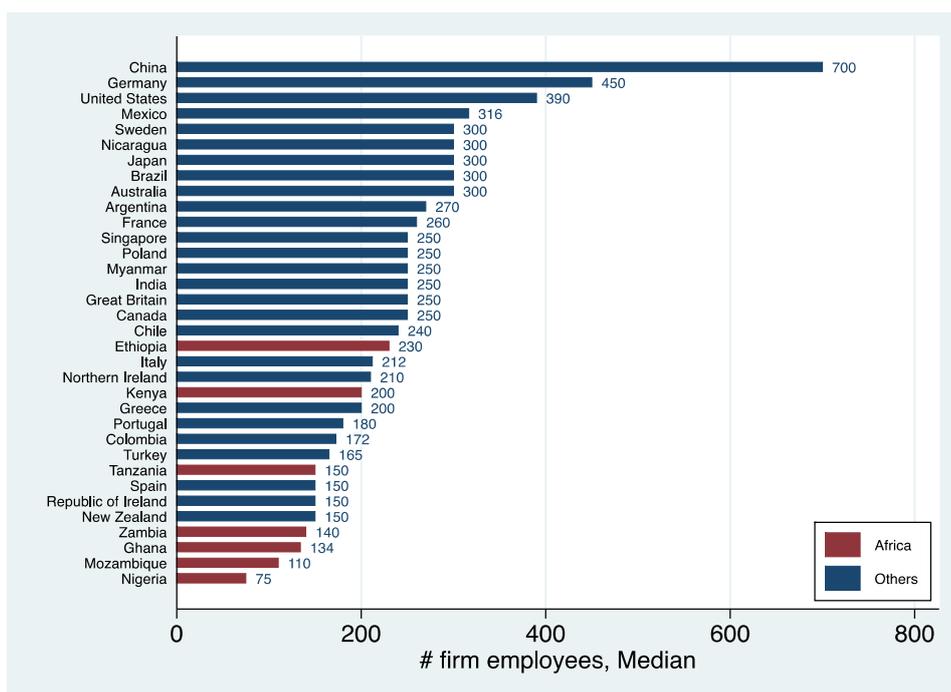
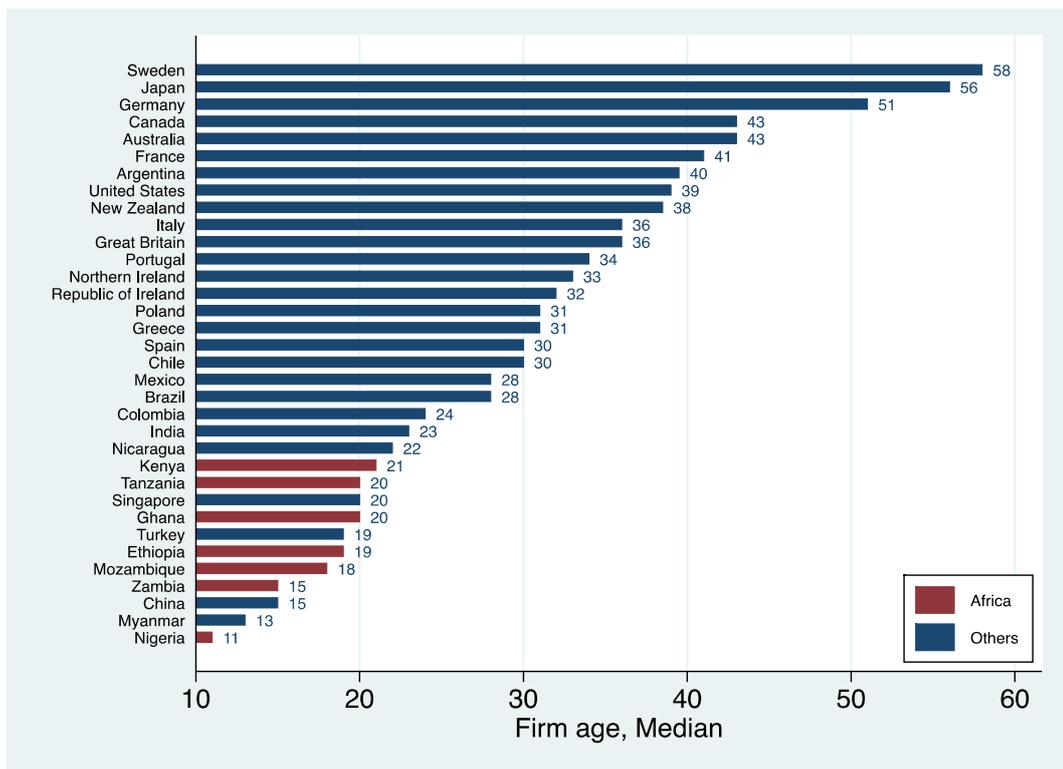
Un fattore che a lungo si è supposto fosse collegato a queste differenze è la qualità delle pratiche manageriali implementate a livello di stabilimento. Naturalmente, il management di uno stabilimento può avere caratteristiche differenti. Comprendere la diversità nella qualità del management e la sua relazione con le performance economiche è un passo cruciale per la comprensione dell'emergere e l'espandersi di un settore. Tuttavia, alla luce della scarsità dei dati, soprattutto in economie sottosviluppate, solo recentemente questo argomento ha colto l'attenzione degli economisti.

Come evidenziato dal grafico sottostante, notiamo come le pratiche manageriali in Europa siano sulla media e oltre la media. C'è una chiara differenza tra l'Europa Occidentale, come la Germania, Svezia, Gran Bretagna e Francia, e quelle dell'Europa Meridionale, che include Italia, Portogallo, Grecia e Spagna. Nel complesso, tuttavia, è chiaro che l'Europa ha delle prassi manageriali più strutturate di economie emergenti come l'America Latina e l'Asia.



**Ma che tipo di aziende abbiamo intervistato?** I risultati del nostro sondaggio indicano che l'azienda manifatturiera media in Francia abbia 41 anni e impieghi 260 unità; quella tedesca ha 51 anni, con 450 unità; quella in Gran Bretagna ha 36 anni, con 250 unità in media; in Grecia l'azienda media ha 31 anni, e impiega circa 200 risorse; quella Italiana ha mediamente 36 anni e impiega 212 unità; nell'Irlanda del Nord ha 33 anni e impiega circa 210 risorse; In Polonia ha 31 anni, con 250 dipendenti; in Portogallo ha 34 anni con 180 unità; quella Irlandese ha 32 anni con 150 dipendenti; quella Spagnola ha 30 anni, con circa 150 risorse; quella Svedese ha 58 anni e ha impiega circa 300 risorse; e infine, in Turchia, l'azienda tipica ha solo 19 anni, impiegando in media 165 dipendenti. Per scopi comparative, l'azienda media Nord Americana ha 40 anni e impiega 350 risorse; quella Africana ha 19 anni e 150 unità; quella Asiatica ha 21 anni e circa 400 dipendenti, e la tipica in Latino America ha 30 anni e in media impiega 270 dipendenti.

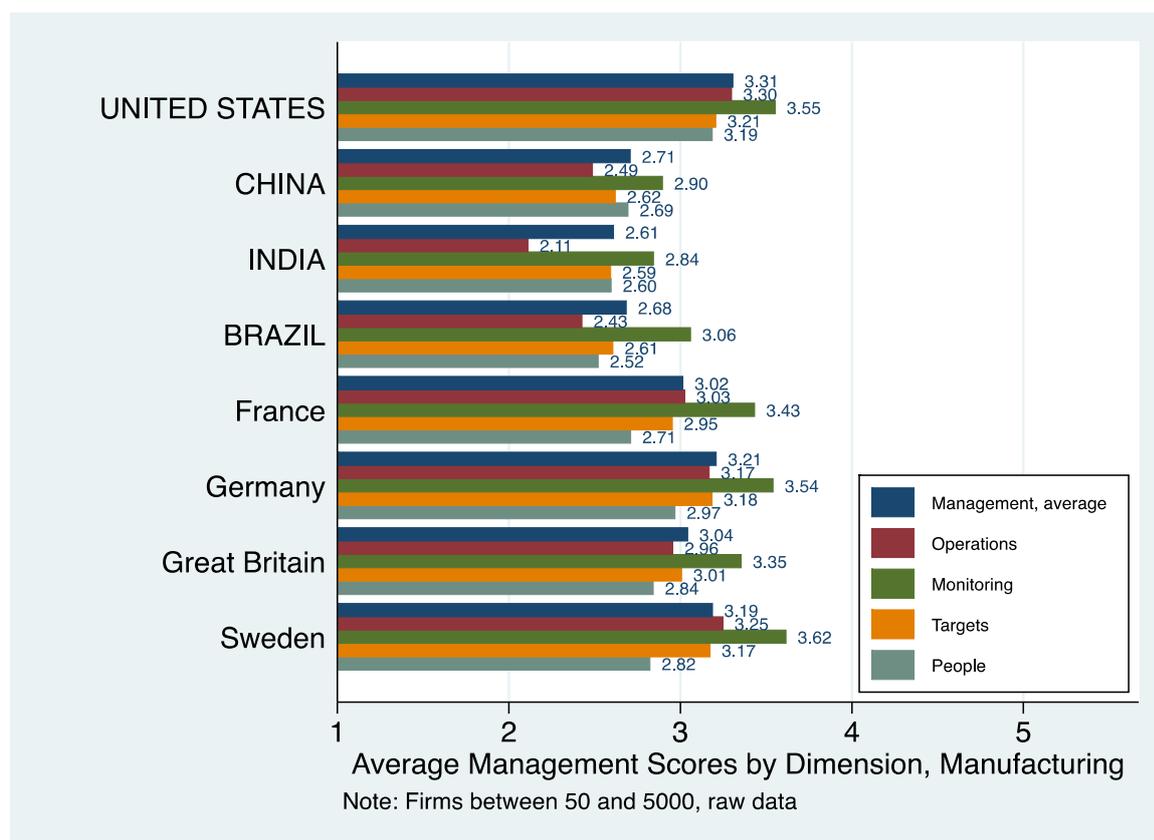
Appare chiaramente che le aziende Europee siano tra le più antiche del mondo. In termini di grandezza, tuttavia, c'è una dispersione abbastanza rilevante. Le aziende in Spagna e Irlanda sono piuttosto piccole, in media quanto quelle Africane. Le aziende tedesche e svedesi sono simili per grandezza a quelle Asiatiche, che registrano la grandezza media continentale più alta. Questi sono indicatori importanti per quanto riguarda la nostra ricerca: registriamo infatti una forte correlazione tra l'età aziendale e la qualità del management (le aziende tendono a metterci più anni di maturità per implementare completamente queste pratiche, per cui aziende più giovani tendono a registrare una qualità più bassa), e inoltre anche tra grandezza aziendale e qualità del management (aziende più grandi tendono ad avere prassi più strutturate).



## Performance aziendali per regione: Europa

Al di là di guardare semplicemente alla qualità media delle pratiche manageriali tra paesi, è importante anche osservare gli indicatori manageriali nei loro differenti componenti. Come menzionato precedentemente, abbiamo suddiviso questi indicatori in quattro parti differenti: operazioni, controllo, obiettivi e gestione delle risorse umane / talento. Comparando l'Europa con i suoi competitori più importanti, gli Stati Uniti, Cina, India e Brasile, l'Europa occidentale si classifica abbastanza bene, finendo spesso molto vicini al leader, gli Stati Uniti. Tuttavia, è interessante comprendere dove si celi questo svantaggio per le economie emergenti e cercare quindi di continuare a migliorare il vantaggio competitivo su queste aree, seguendo allo stesso tempo con attenzione le aree dove i competitori stanno guadagnando terreno.

L'area delle operazioni misura il grado per cui le tecniche moderne dei processi manifatturieri sono state implementate e la razionalità alla base di queste innovazioni. **Il punteggio medio Europeo è 2.94.** Un punteggio di 2.94 implica che un buon set di processi moderni sono stati implementati – formalmente sebbene con qualche difetto. Inoltre, questo punteggio implica che le aziende pensano al di là dei semplici profitti, e che stanno iniziando a capire la vera importanza di queste pratiche innovative. Spesso può succedere che questi investimenti siano anche il frutto della concorrenza obbligata per poter rimanere nel mercato.

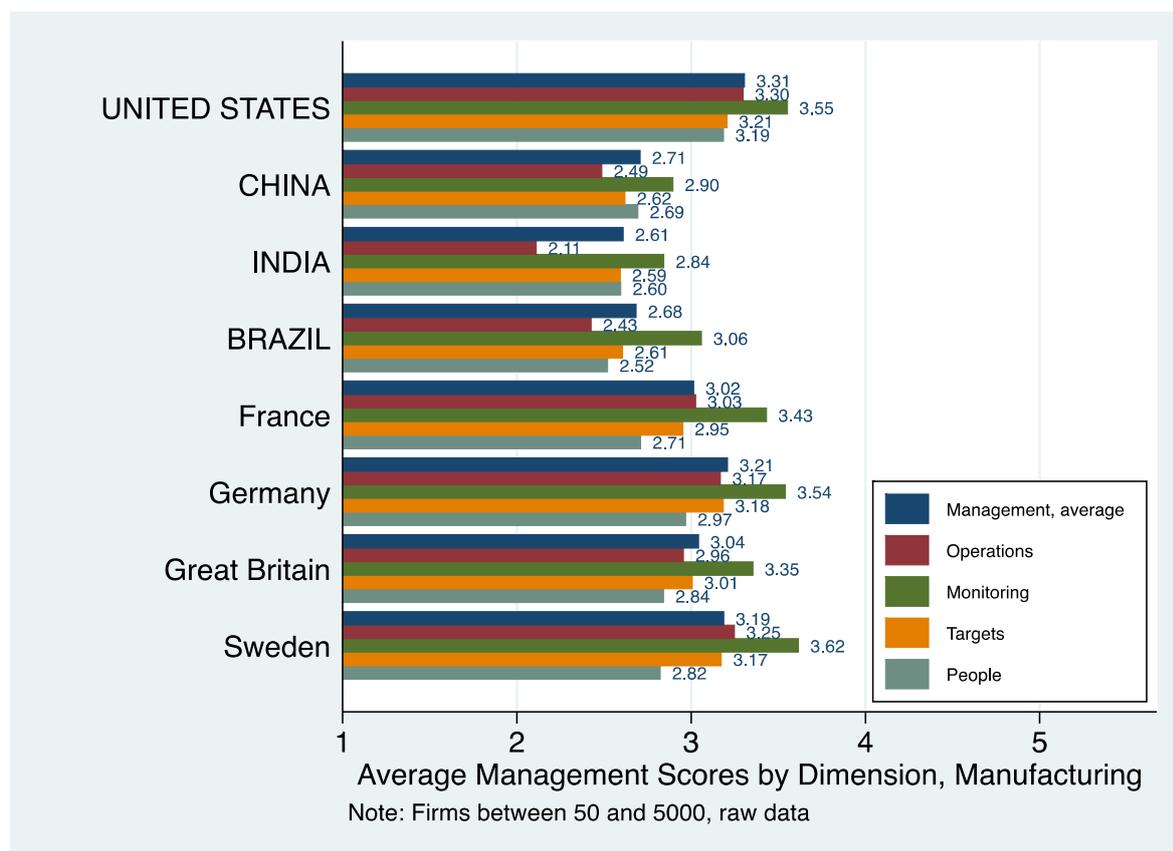


**In termini di controllo, il punteggio medio Europeo è 3.29.** Questo implica che le aziende Europee hanno un buon set di indicatori chiave delle prestazioni (KPIs), i quali dati sono raccolti su base regolare sebbene non abbastanza spesso (settimanalmente o bisettimanalmente) e la cui consultazione è generalmente disponibile solo per il senior management. Questo punteggio implica ulteriormente che c'è una revisione regolare di questi indicatori, ma sebbene la struttura e la periodicità di questi incontri sia formalizzata, il processo di comunicazione dei risultati sia informale e incomplete. Per un punteggio pari a 4 o superiore, questi indicatori di prestazione dovrebbero essere monitorati quanto più frequentemente possibile, e i

più importanti dovrebbero essere esposti a livello di stabilimento cosicché tutti i dipendenti possano prenderne conoscenza. Questi sono poi rivisti almeno settimanalmente in un incontro strutturato con il management, dove i problemi vengono identificati e risolti alla radice. I risultati di questi incontri dovrebbero essere poi comunicati chiaramente (e compresi) da tutto lo staff, per assicurare un miglioramento continuo.

**Il punteggio medio Europeo per quanto riguarda la gestione degli obiettivi è 2.93.** Ciò implica che l'azienda media tende ad imporre un set formalizzato di obiettivi, ma che questi siano obiettivi generali più che obiettivi attivi e misurabili con un chiaro orizzonte temporale. Per un punteggio di 3 o superiore, è importante che la definizione degli obiettivi aziendali segua una razionalità tale per cui ci sia un bilanciamento dell'importanza economica e un grado di raggiungibilità effettiva in relazione alle capacità dei manager e i dipendenti. Naturalmente, questo ultimo punto diventa complicato nel momento in cui gli obiettivi non sono misurabili in prima istanza. Inoltre, le aziende dovrebbero monitorarsi di un sistema per il quale tutti i dipendenti non solo comprendano questi obiettivi, ma siano coscienti loro stessi della loro importanza nel contribuire al raggiungimento di questi.

Per esempio, avere degli obiettivi chiari e fattibili come "incrementare il ritorno sul capitale investito dell'1% nel successivo anno fiscale" va bene in termini di misurabilità, concretezza e orizzonte temporale, ma sarebbe solamente chiaro se i dipendenti capissero il concetto di capitale investito. Per ottenere un punteggio migliore si dovrebbe fare in modo che ci sia anche questo collegamento tra obiettivi e responsabilità dei dipendenti.

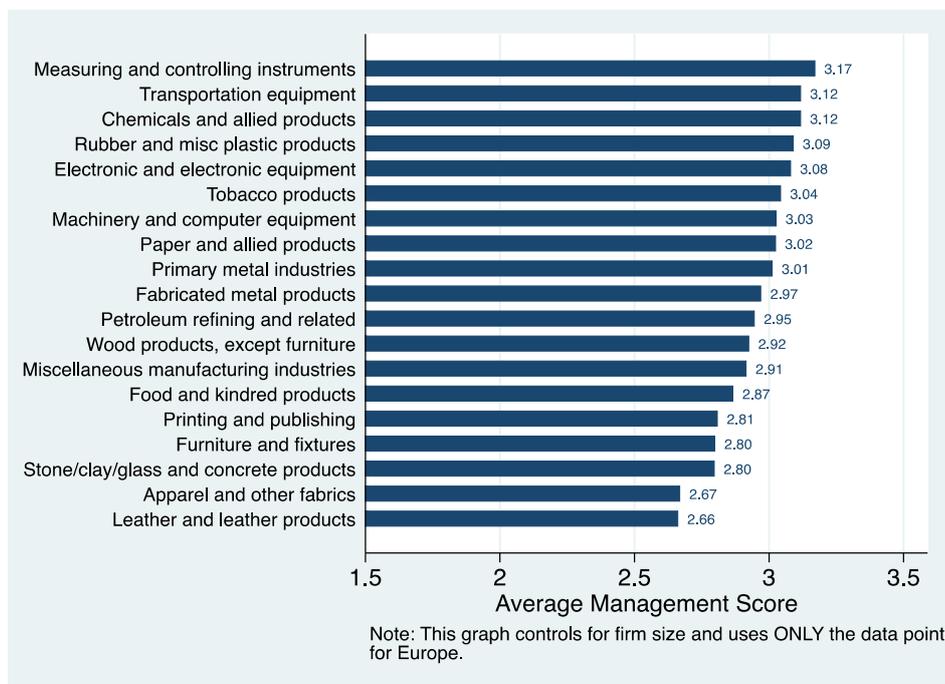


Per ultimo, **il punteggio medio per la gestione del talento in Europa è 2.77.** Questo implica che l'azienda media Europea non è del tutto proattiva nel raffrontarsi con situazioni di prestazioni positive o prestazioni negative. Con i dipendenti dalle prestazioni negative, un punteggio tra 2 e 3 implica che l'azienda media posseda un sistema informale per identificare questi dipendenti, per cui questi rimangono nel loro ruolo senza conseguenze prima che vengano definitivamente identificati. Una volta identificati, tuttavia, può esserci un sistema in atto che eventualmente permette ai managers di rimansionarli da un compito all'altro, tuttavia questo avverrà nel lungo periodo e senza una opportuna documentazione.

Inoltre, un punteggio di 2.77 implica che l'azienda media non è consapevole dell'importanza dell'attrarre e trattenere il talento all'interno dell'azienda, offrendo poche opportunità di crescita ai migliori dipendenti. Il manager potrà provare a fare del suo meglio in maniera informale, ma non è in atto alcun processo strutturato per poter gestire i diversi livelli di produttività dei dipendenti.

### Prestazioni industriali per industria: Europa

Un altro importante risultato emerso dalla nostra ricerca è che, all'interno del settore manifatturiero, ci sono delle sotto-industrie che, mediamente, tendono a registrare livelli maggiori o inferiori di pratiche manageriali. Generalmente l'industria high-tech (elettronica e computers) sembra adottare una migliore struttura manageriale, mentre settori con un focus minore sulla tecnologia, come l'industria dell'arredamento e del tessile, sembrano essere alla base di questa classifica.



Quando guardiamo ai tipi di industrie in Europa, il trend del livello della qualità delle prassi manageriali tende a diventare più chiaro. In particolare, in comparazione con le economie emergenti, i sotto-settori che dominano questa classifica sembrano essere quelli ad alto focus tecnologico. È interessante come, i cinque settori industriali meglio gestiti in Europa contino per il 35.5% di tutto il campione, mentre i cinque settori industriali peggio gestiti contino solamente per il 14.5% all'interno del campione.

## CONCLUSIONE

Se accettiamo la correlazione tra il management aziendale e la produttività, questi risultati dimostrano che una cattiva gestione aziendale possa rappresentare un fattore per i bassi livelli di produttività di diversi paesi. Questa diventa anche un'opportunità per lo sviluppo di politiche del settore: molti miglioramenti nella gestione aziendale possono essere effettuati con un capitale iniziale relativamente basso, e ciò risulta essere particolarmente importante per economie piccole o sotto-sviluppate come quella Africana.

La comprensione dei fattori di miglioramento della gestione negli stabilimenti è un'area abbastanza importante per la definizione delle politiche. La rilevanza accademica di questa ricerca sta proprio nel fatto che l'implementazione di molte di queste pratiche manageriali non richiedono alti investimenti in capitale fisico, ma piuttosto richiedono una volontà di cambiamento della gestione e dei processi a partire dalla proprietà e del controllo.

Noi speriamo che questa relazione possa servire come primo passo per analizzare il livello delle pratiche manageriali nella vostra azienda, e apprezziamo qualsiasi commento o punto di vista che voi vogliate condividere. Come menzionato nella lettera di presentazione di questo report, potete contattarci all'indirizzo [cep.managementproject@lse.ac.uk](mailto:cep.managementproject@lse.ac.uk).

## GRAZIE AI NOSTRI FINANZIATORI

Il progetto Management Matters è un progetto di ricerca di natura accademica e non profit. Non abbiamo ricevuto alcun finanziamento private.

Vorremmo quindi ringraziare le seguenti organizzazioni non profit per i loro generosi finanziamenti: The Advanced Institute of Management Research, the Anglo-German Foundation, the Economic and Social Research Council, e the Higher Education Innovation Fund.



I seguenti finanziatori hanno generosamente supportato individualmente le varie parti del progetto: The Asian Development Bank, BIS, the International Growth Centre, the Kauffman Foundation, the National Science Foundation, the Sloan Foundation, the World Bank e la Private Enterprise Development in Low-Income Countries (PEDL).



## PROJECT PARTNERS

### **Nicholas Bloom**

Stanford University  
Centre for Economic Performance  
London School of Economics

### **Raffaella Sadun**

Harvard Business School  
Centre for Economic Performance  
London School of Economics

### **John Van Reenen**

London School of Economics  
Centre for Economic Performance

## PROJECT DIRECTORS

### **Renata Lemos**

University of Cambridge  
Centre for Economic Performance  
London School of Economics

### **Daniela Scur**

University of Oxford  
Centre for Economic Performance  
London School of Economics

## PROJECT MANAGERS

### **Raissa Ebner**

Centre for Economic Performance  
London School of Economics

### **Kerenssa Kay**

Centre for Economic Performance  
London School of Economics

# ANALISTI E SUPERVISORI 2013-2014

## EUROPA TEAMS

---

### FRANCIA

**Supervisore:**  
Raissa Ebner

**Analisti:**

Louise Duflot  
Kevin Kabongo  
Delphine Pedeboy  
Maigari Souaibou

### GERMANIA

**Supervisore:**  
Friederike Schroeder

**Analisti:**

Szilvia Berki  
Sydney Goldmann  
Rene Alexander Kern  
Fabian Mushovel  
Carsten Ruckriegel

### GAN BRETAGNA

**Supervisore:**  
Epidamn Zeqo

**Analisti:**

Maria-Luiza Apostolescu  
Christina Davidson  
Simon Fernandes  
Monique Miller  
Okon Enyenihi  
Alaya Whittingham-Forte

### GRECIA

**Supervisore:**  
George Karyofyllis

**Analisti:**

Maria Bazdani  
Elmo Mazanis  
Alexis Savvides

### PORTOGALLO

**Supervisore:**  
George Karyofyllis

**Analisti:**

Érica Da Rocha

### ITALIA

**Supervisore:**  
Hanna (Didi) Williams

**Analisti:**

Chiara Bergamaschi  
Salvatore Molino  
Paolo Ronchi  
Giovanni Tricarico  
Mario Zappala

### TURCHIA

**Team supervisor:**  
Yeliz Guray

**Analisti:**

Onur Ekin Bayildiran  
Deniz Kelemence  
Ferhat Oztutus  
Bahar Sezer

## AFRICA TEAMS

---

### NIGERIA

**Supervisor:**  
Raissa Ebner  
Kerenssa Kay

**Analisti:**

Okon Enyenihi  
Elizabeth Huho  
Chinwe Ikpeama  
Anne Mutulu  
Ben Ngundu  
Opeoluwa Ogundare  
Sarah Osembo

## ASIA TEAMS

---

### MYANMAR (BIRMANIA)

**Supervisore:**  
George Karyofyllis

**Analisti:**

Thet Maung  
Tar-Tar Tun

# ANALISTI E SUPERVISORI 2013-2014

## AMERICA LATINA TEAMS

---

### BRASILE

#### Supervisori:

Vera Forjaz  
Gabriela Magalhães  
Diego Pagot  
Edmar da Rocha

#### Analisti:

Louisa Acciari  
Fernanda Boeira  
Paulo Carvalho  
Gabriel da Costa  
Jacqueline Howell  
Eduardo Lazzarotto  
Jorge Louzada  
João Moro  
Renata Pepl  
Diego Scardone  
Raquel Scarlatelli  
Maria Pia Tissot  
Marcos Todeschini  
Yuri Yamashita

### MEXICO, ARGENTINA, CILE, NICARAGUA AND COLOMBIA

#### Supervisori:

Raissa Ebner  
Yeliz Guray  
Esther Osorio

#### Analisti:

Rodrigo Aguilar  
Josep Agusti Roca  
Johana Alvarez  
Ana Apalategui Careaga  
Maria José Contreras  
Carlos Cruz Blanco  
Carla García Voltaína  
Laura Sanchez Moreno  
Marinandrea Valderrama Bohorquez  
Andreina Varady  
Pilar Vazquez Arango  
Diana Virviescas Mendoza

## AFRICA TEAMS

---

### ETHIOPIA

#### Supervisore:

Tsegay Tekleselassie

#### Analisti:

Tiobesta Yitnashewa  
Bitania Wube

### GHANA, KENYA, ZAMBIA, TANZANIA

#### Supervisore:

Kerenssa Kay

#### Analisti:

Felix Agyemang  
Rpfadzwo Chidawu  
Georgia Ciulla  
Vijay Hassani  
Chilombo Musa  
Ruth O'Hagan

## ANALISTI E SUPERVISORI 2006-2013

Rana Ahmad  
Frederique Ait Touati  
Alam Aguilar-Platas  
Claudia Asazu  
Johannes Banner  
David Bergal  
Michael Bevan  
Vishal Bhartia  
Blaise Bolland  
Shane (Jack) Bolland  
Simone Bohnenberger-Rich  
Joshua Booth  
Agathe Bourgon  
Medhi Boussebba  
Sean Brandreth  
M Braha  
Carolyn Breit  
Matteo Calabresi  
Emilia Carlqvist  
Guillaume Carreno  
Diego Cattaneo  
Agnieszka Chidlow  
Dinesh Chreyan  
Julie Columbus  
Andrés Curia  
Paolo Dasgupta  
Alberic de Solere  
Bodhisatva Deb  
Kanan Dhru  
Kaan Dikmen  
Paul Dinkin  
Blake Driscoll  
Filippo Fabbris  
João Luís Ferreira  
Arianna Frascchetti  
Michelle Friedman  
Yuewen Fu  
Luis Matias Gallardo Siritto  
Christos Genakos  
Jose Ignacio Guerrero  
Michael Hooper

Jue Huang  
Simon Ingold  
Nat Ishino  
Elena Jaeger  
Stefan Jelinek  
Y Jiang  
Ali Asgar Kagzi  
Christine Kaulfers  
Ilja Koren  
George Koveos  
Kevin Krabbenhoeft  
Vasileios Kyriakopoulos  
Rehana Lalani  
William Lamain  
Nikki Lamba  
Warrick Lanagan  
Qin Li  
Li Lin  
Z Liu  
Yuetian Lu  
Manish Mahajan  
Vaggelis Makris  
Niccolo' Manzoni  
Shu Mao  
Milka Marinova  
Simone Martin  
Alison McMeekin  
Marty McGuigan  
Michela Meghnagi  
Sebastian Meitz  
Karelin Mendez Saavedra  
Jilda Mercx  
Anna Mitchell  
Anita Ngai  
Miljevik Nikolina  
Eisuke Ohashi  
Bolu Olufunwa  
Ai Orito  
Melania Page  
Himanshu Pande  
Ketki Paranjpe

Jayesh Patel  
Patrick Dydynski  
Killian Pender  
Greg Pytel  
Mingxuan Qi  
Raswinder Gill  
Marcelo Reis  
Matt Rivron  
Lanny Rubin  
Laura Sambris  
Carlos Santos  
Denise Savage  
Tejas Savant  
Eva Marie Schindler  
Scott Sameroff  
Asama Sharef  
Raquel Silva  
Shweta Singh  
Upneet Singh  
Nicolas Smolarski  
Linnea Charlotta Soderberg  
Aude Spitzmuller  
Gregor Stegen  
Christian Stiefel  
Vickram Suri  
Robert Svenning  
Narasimhan Swaminathan  
Marcus Thielking  
Matthias Traut  
Rui Trigo de Morais  
Maria E Tsani  
Maki Umemura  
Sébastien Vézina  
Dorfman Vadim  
Riddhi Ved  
Takehiro Watanabe  
Carina Wendel  
Fabian Wigand  
Joanna Wylegala  
May Yoon

