



**ASSOLOMBARDA**  
Confindustria Milano Monza e Brianza



**CRIET** Centro di Ricerca  
Interuniversitario  
in Economia  
del Territorio



MONZA  
E BRIANZA

ORDINE  
DEI DOTTORI  
COMMERCIALISTI  
E DEGLI ESPERTI  
CONTABILI

Con il contributo di



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
BICOCCA  
**DiSEA.DE**  
Dipartimento di  
Scienze Economico-Aziendali  
e Diritto per l'Economia



**BNL**  
GRUPPO BNP PARIBAS

# Osservatorio Impresa MB

## Ricerca e innovazione armi strategiche: un focus sulla Brianza

Monza, 6 ottobre 2015

## Il disegno della ricerca

### Obiettivo della ricerca:

Analisi dei comportamenti d'impresa su temi specifici (sezioni questionario)

### Campione:

Imprese della provincia di Monza e Brianza (800 associate a Confindustria MB)

### Campione rispondenti:

17,63% (141 imprese)

### Struttura del questionario:

6 sezioni, 76 domande (+ 52 sezione banche)

### Modalità di raccolta dati:

CAWI, Computer Aided Web Interview  
Periodo: 3.10.2014 – 20.12.2014

### Elaborazione dati:

Statistica descrittiva su dati aggregati





ASSOLOMBARDA  
Confindustria Milano Monza e Brianza



Centro di Ricerca  
Interuniversitario  
in Economia  
del Territorio



ORDINE  
DEI DOTTORI  
COMMERCIALISTI  
E DEGLI ESPERTI  
CONTABILI

# Le imprese rispondenti

## I rispondenti – Numero **addetti**

Tasso di risposta: 141 imprese  
(17,63%)

1-10	29%
11-50	50%
51-250	16%
Oltre 250	5%

## I rispondenti – Classe di fatturato

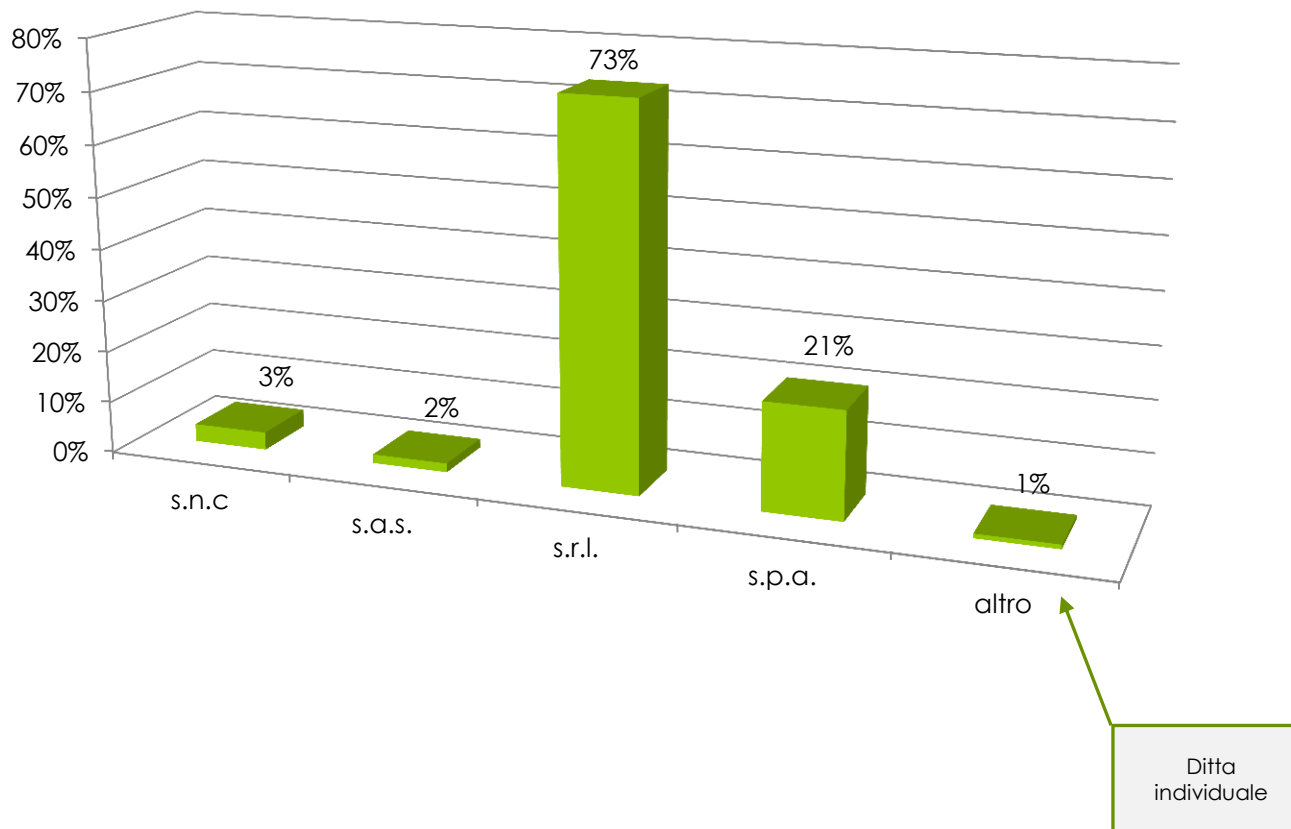
Tasso di risposta: 141 imprese  
(17,63%)

Fino a 2 milioni di euro	39%
Tra 2 milioni e 10 milioni di euro	32%
Tra 10 milioni e 50 milioni di euro	19%
Tra 50 milioni e 250 milioni di euro	6%
Oltre 250 milioni di euro	2%
Preferisco non rispondere	3%

Base rispondenti: 101 imprese

## I rispondenti - Le forme societarie

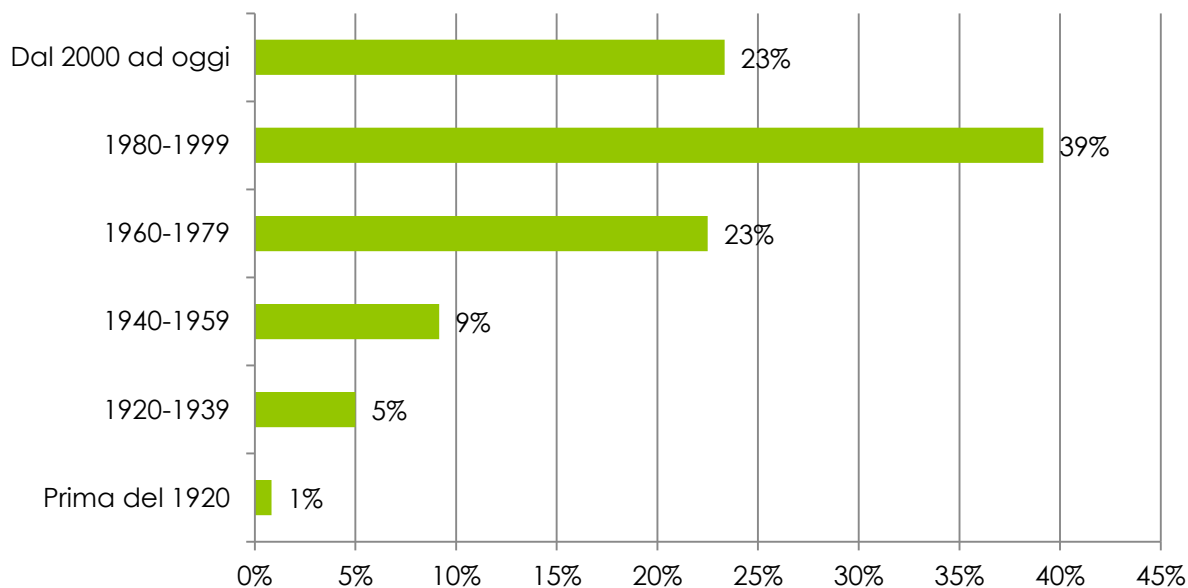
Tasso di risposta: 141 imprese  
(17,63%)



Base rispondenti: 116 imprese

## I rispondenti - L'età delle aziende

Tasso di risposta: 141 imprese  
(17,63%)



***Il 62% delle imprese è attivo dagli anni '80 ad oggi,  
il 23% dal 2000***

Base rispondenti: 120 imprese

## I rispondenti - Il settore

Tasso di risposta: 141 imprese  
(17,63%)

Metalmeccanico	33%
Chimico e affini	10%
Terziario	8%
Mobili, legno	7%
Tessile, abbigliamento	6%
Elettronica	5%
Altre attività manifatturiere	4%
Costruzioni, edilizia	2%
Alimentare	2%
Altro	23%

Altro: imballaggi cartone ondulato; dispositivi medici; medicale, facility e servizi; stampaggio materie plastiche; cicli, home fitness, relativi accessori e ricambi; noleggio piattaforme aeree di lavoro; lavorazione di tutti materiali a disegno tranne ferro; accessori e complementi per l'arredamento del bagno; software house; nautica; sicurezza e servizi; cabine doccia; servizi marketing, cartotecnica; formazione linguistica e professionale; automazione industriale; galvanico; medicale e dentale; produzione di energia da fonti rinnovabili, produzione di moduli fotovoltaici; servizi di pest control alimentare e farmaceutico; componenti per edilizia industriale; ingegneristico; Imballaggio; stampaggio materie plastiche.

Base rispondenti: 114 imprese



## I rispondenti - L'attività principale

Tasso di risposta: 141 imprese  
(17,63%)

Produzione	63%
Servizi	19%
Attività commerciale	18%

## I rispondenti - La **clientela** servita

Tasso di risposta: 141 imprese  
(17,63%)

Grande industria	54%
PMI	52%
Commercio all'ingrosso	30%
Consumatore finale	17%
Enti pubblici	14%
Commercio al dettaglio	13%
Altro	7%

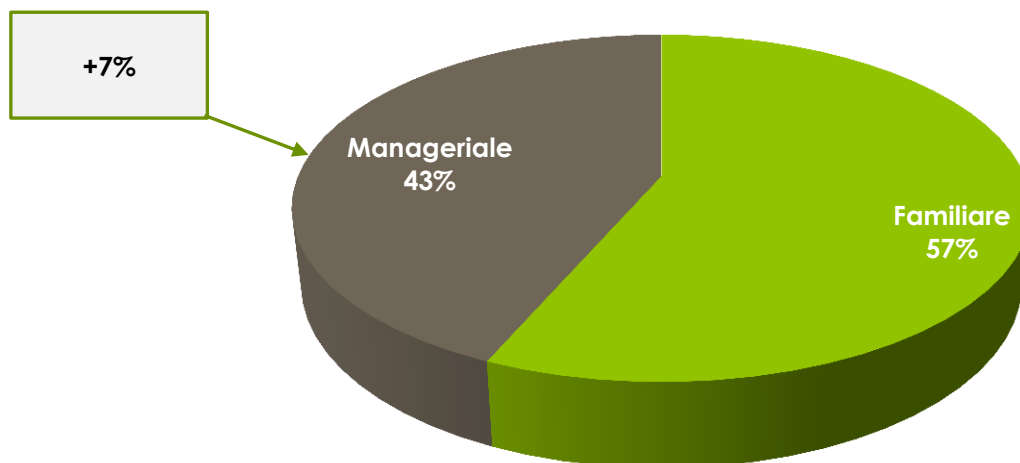
B2B

Altro: hotel; ospedali; oil & gas; promozioni B2B; istituti di ricerca, università, industrie farmaceutiche; artigiani; studi professionali, condomini, imprese costruttrici; GDO

Base rispondenti: 107 imprese (più risposte possibili)

## I rispondenti - **Conduzione** aziendale

Tasso di risposta: 141 imprese  
(17,63%)

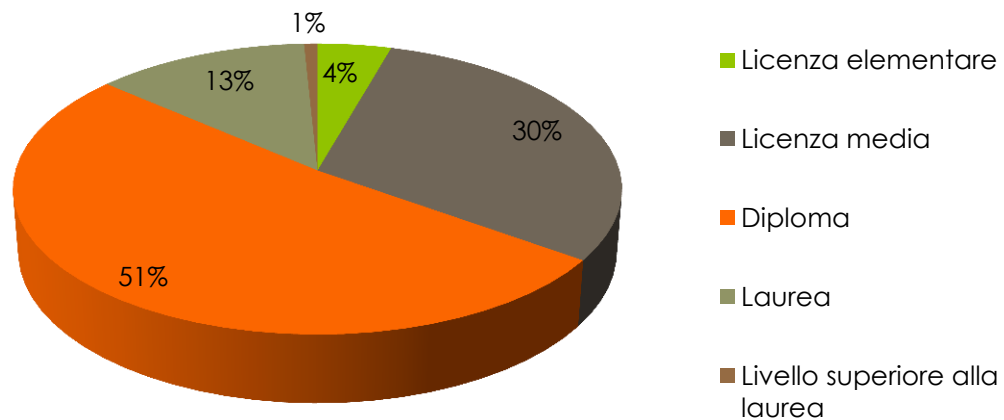


Nel 2013	
Manageriale	36%
Familiare	64%
TOT. RISPONDENTI 153	100%

Base rispondenti: 115 imprese

## I rispondenti – Istruzione addetti

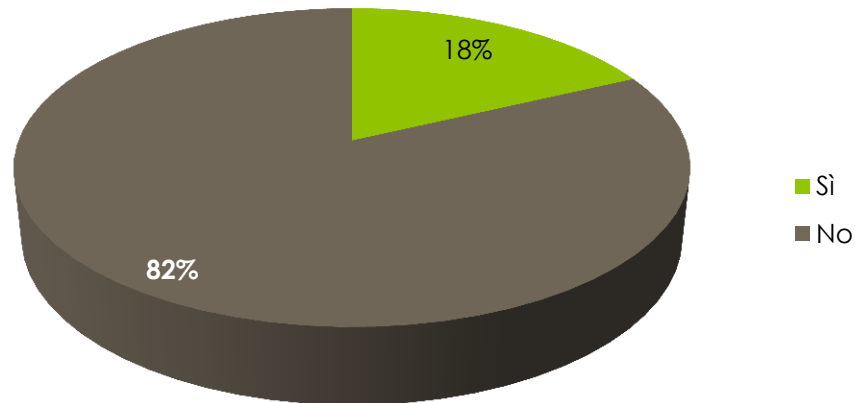
Tasso di risposta: 141 imprese  
(17,63%)



Base rispondenti: 100 imprese

## I rispondenti – L'adesione a reti di aziende

Tasso di risposta: 141 imprese  
(17,63%)



Base rispondenti: 100 imprese



ASSOLOMBARDA  
Confindustria Milano Monza e Brianza



Centro di Ricerca  
Interuniversitario  
in Economia  
del Territorio

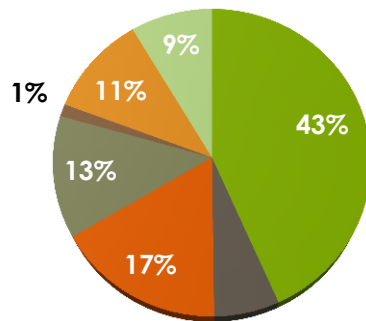


ORDINE  
DEI DOTTORI  
COMMERCIALISTI  
E DEGLI ESPERTI  
CONTABILI

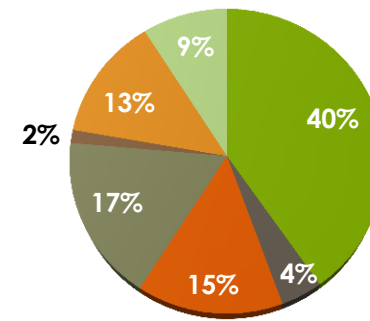
# Organizzazione commerciale e comunicazione

# I canali di distribuzione adottati

## Mercati nazionali

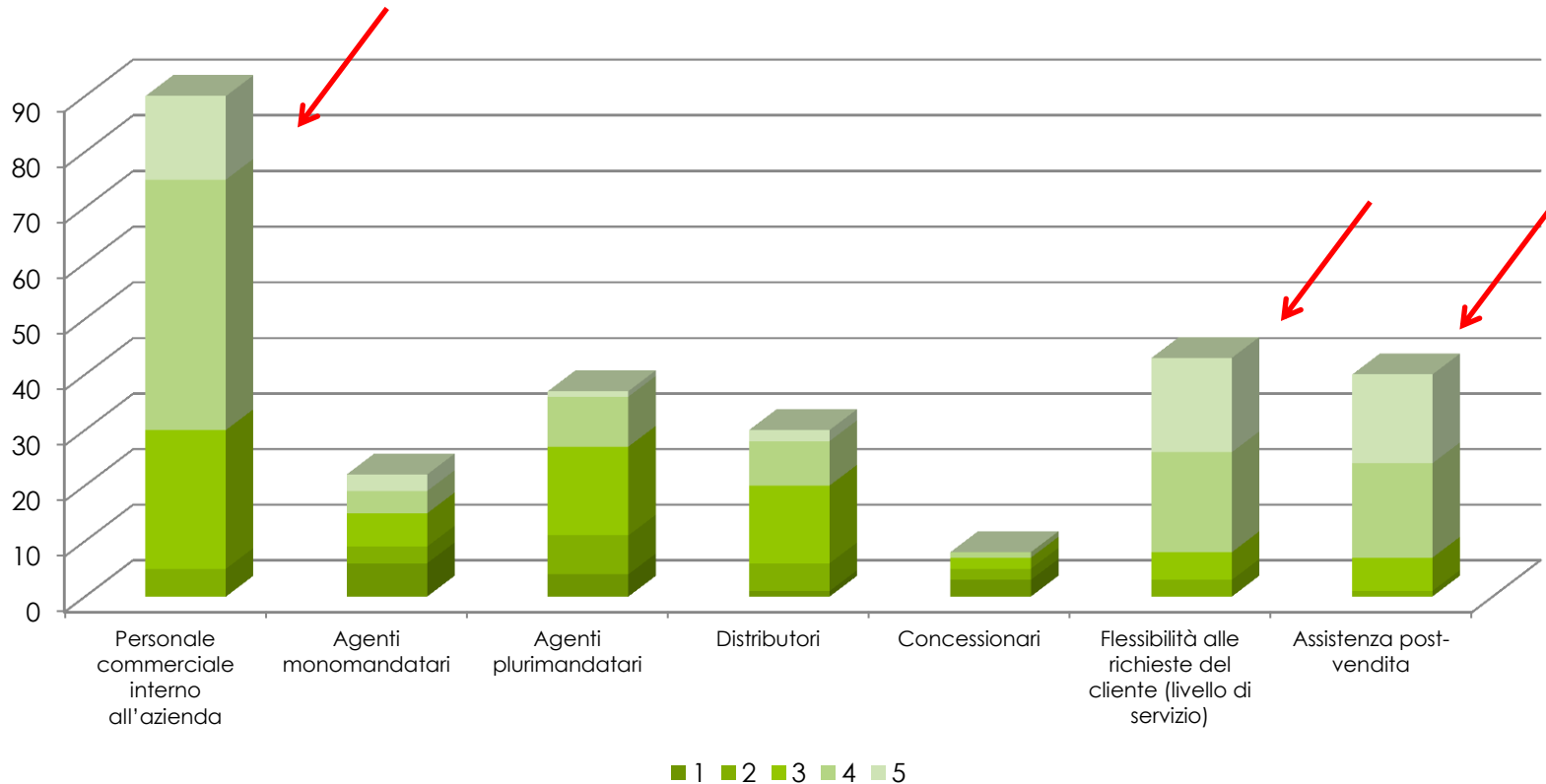


## Mercati esteri



- Personale commerciale interno all'azienda
- Agenti monomandatari
- Agenti plurimandatari
- Distributori
- Concessionari
- Flessibilità alle richieste del cliente (livello di servizio)
- Assistenza post-vendita

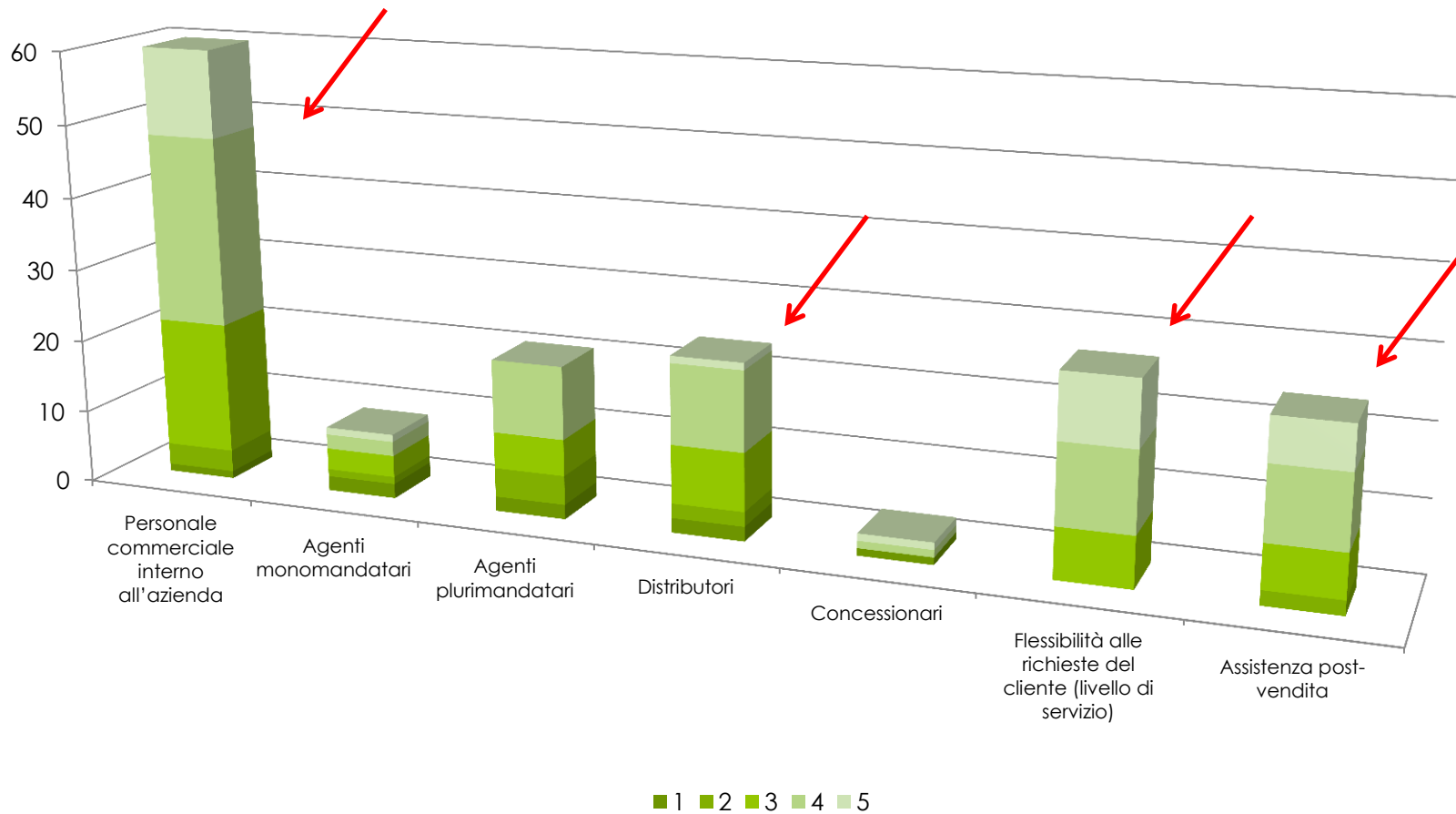
## Valutazione dell'attività commerciale nazionale



Base rispondenti: 97 imprese (valutazione 1= valore minimo; 5= valore massimo)

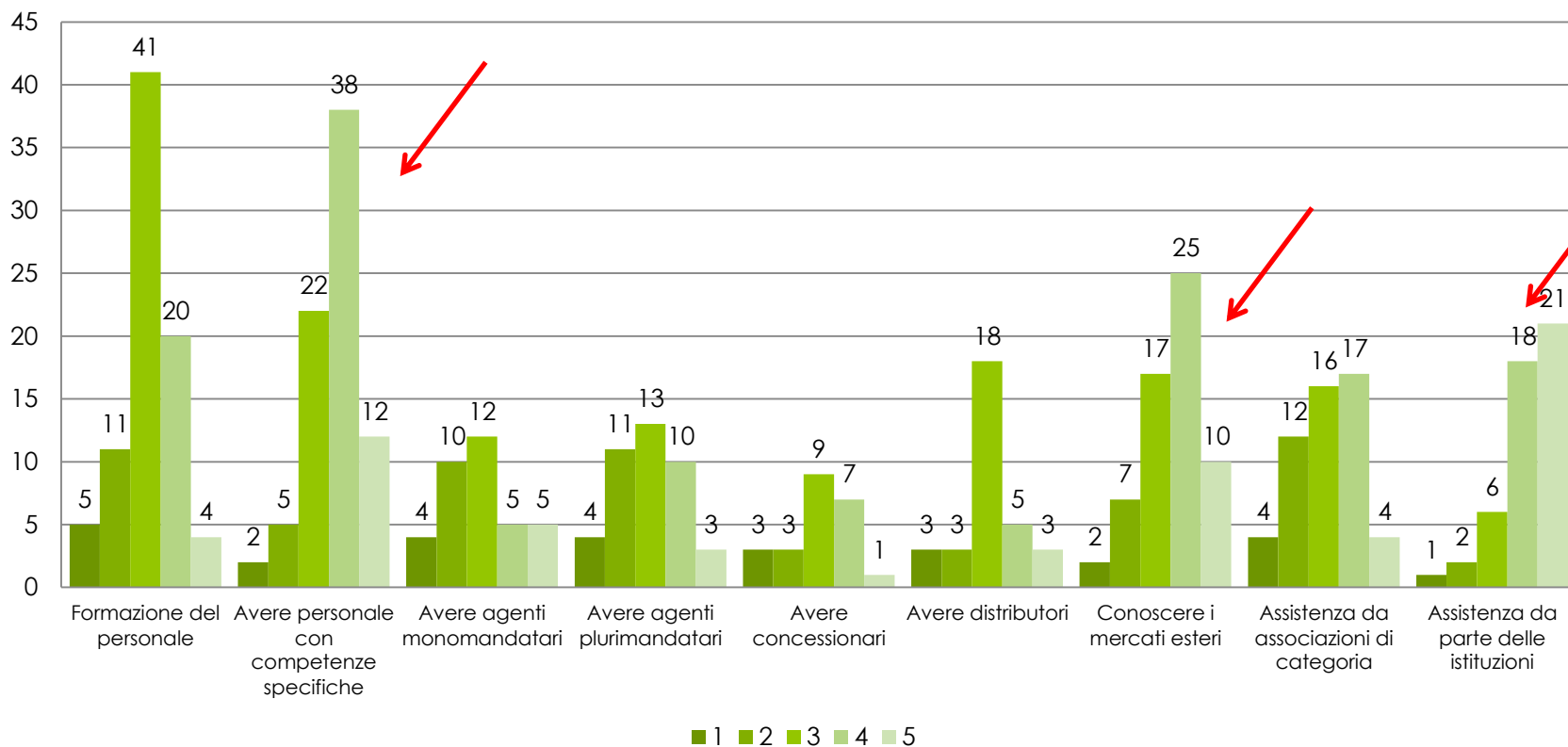


# Valutazione dell'attività commerciale internazionale



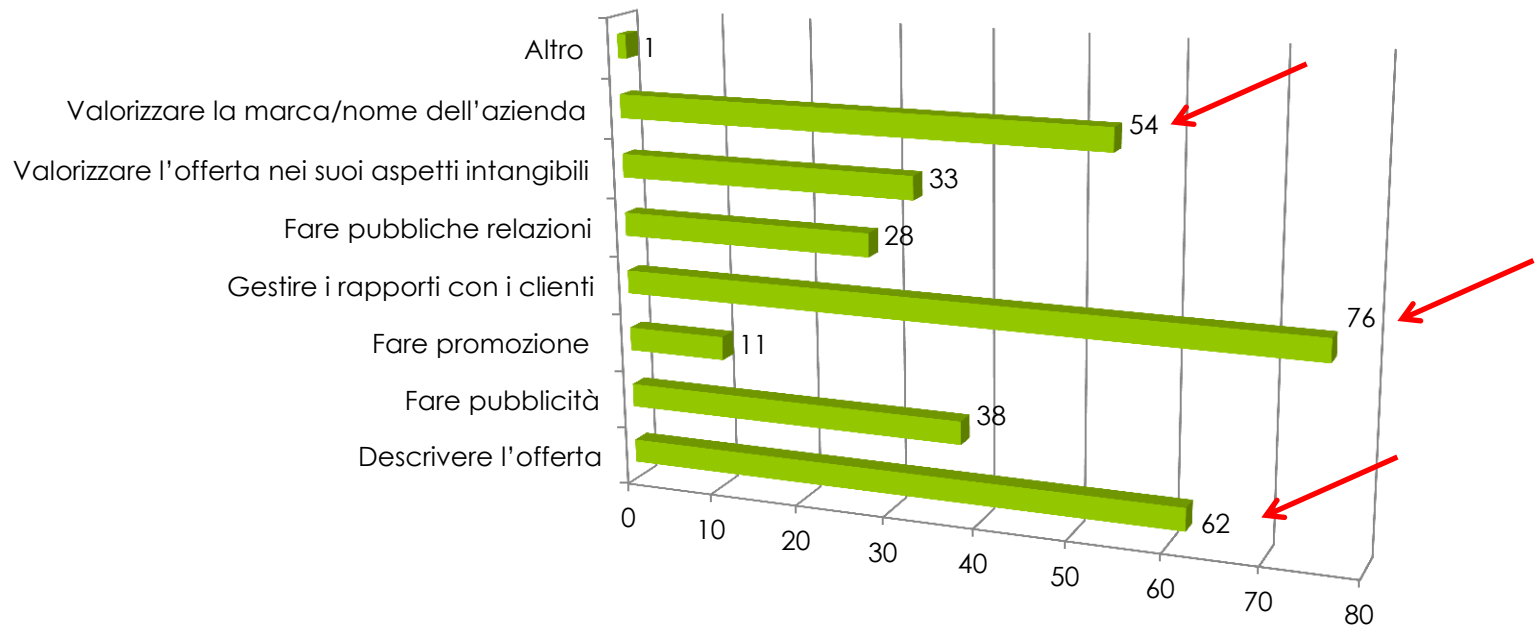
Base rispondenti: 65 imprese - (valutazione 1= valore minimo; 5= valore massimo)

## Le difficoltà incontrate nell'organizzare la propria forza commerciale



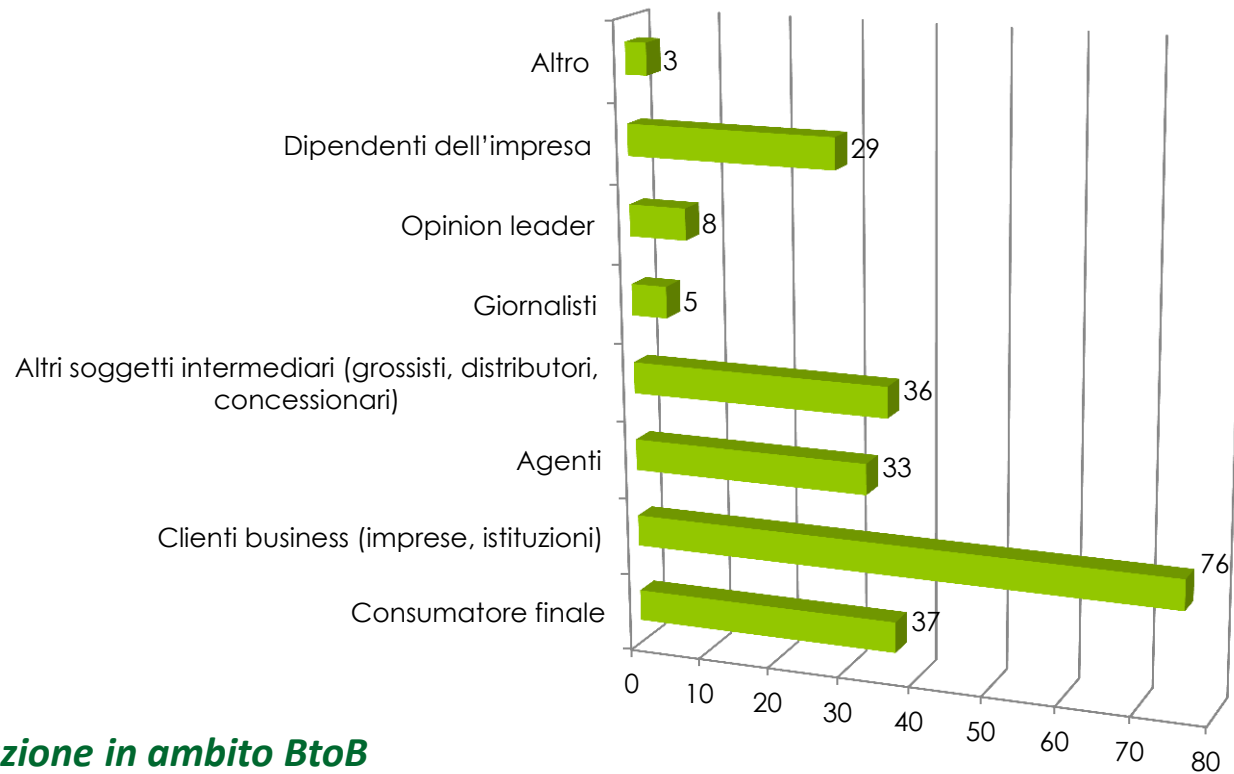
Base rispondenti: 91 imprese - (valutazione 1= valore minimo; 5= valore massimo)

## L'utilizzo della comunicazione



Base rispondenti: 99 imprese (più risposte possibili)

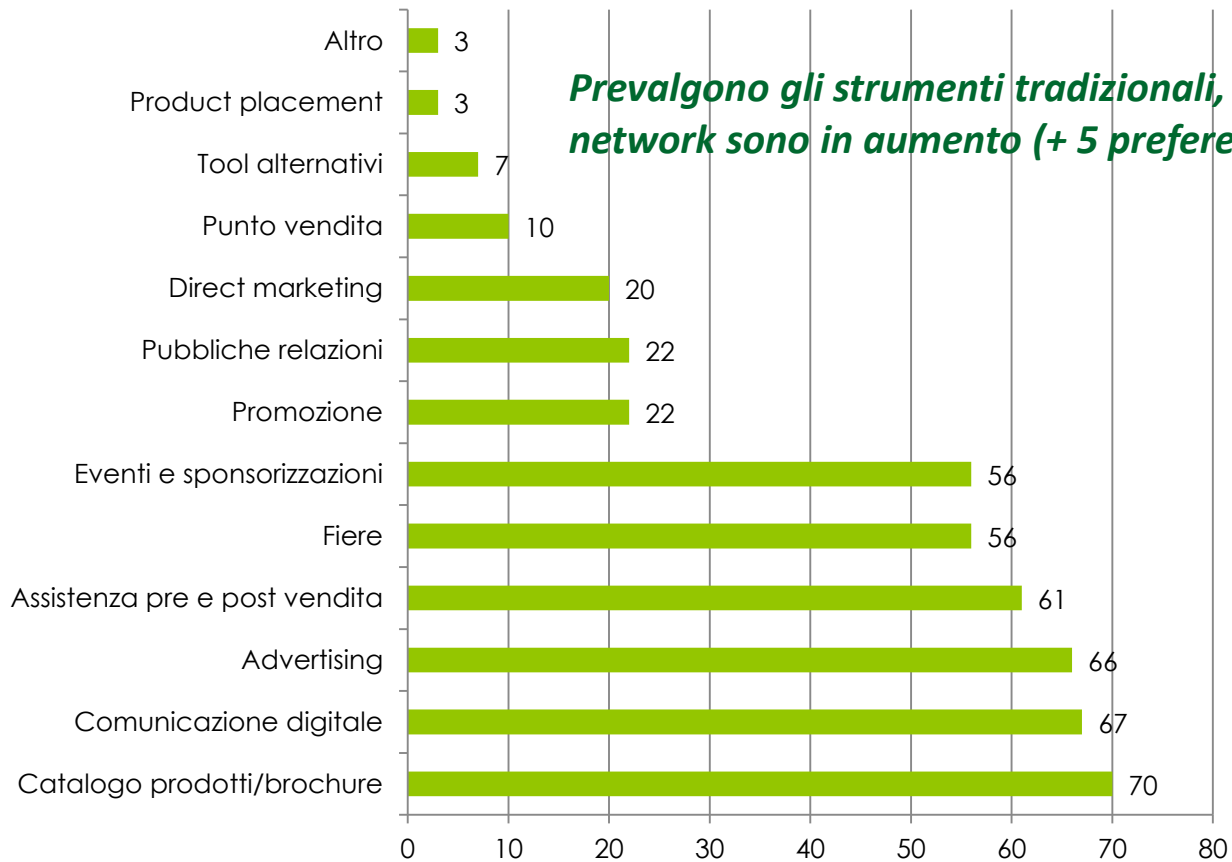
## I destinatari della comunicazione aziendale



### Comunicazione in ambito BtoB

Base rispondenti: 112 imprese (più risposte possibili)

## Gli strumenti di comunicazione utilizzati



*Prevalgono gli strumenti tradizionali, ma i social network sono in aumento (+ 5 preferenze)*

Altro: passaparola, pubblicità su riviste internazionali specializzate

Base rispondenti: 95 imprese (più risposte possibili)

## Gli orientamenti strategici su organizzazione commerciale e comunicazione

- L'orientamento al cliente delle imprese rispondenti e l'importanza che per loro riveste il **servizio** e il **contatto diretto** con il **cliente** sono fattori fortemente differenzianti sia sui mercati nazionali che su quelli esteri.
- L'attività commerciale e la comunicazione sono orientate alla gestione delle **relazioni** con il cliente (BtoB), nonché alla valorizzazione dell'offerta e della **reputazione** aziendale. Coesistono quindi sia gli elementi descrittivi sul prodotto che gli aspetti intangibili della marca.
- La **comunicazione** è ancora **tradizionale** per modalità di utilizzo e strumenti utilizzati. Si registra tuttavia un **aumento** dell'utilizzo dei **social network** e della comunicazione in ambito digitale.



## Cosa cambia rispetto al 2013

- Attività **commerciale**: i dati sono in linea con il 2013, ma l'autovalutazione è più elevata.
- **Comunicazione**: tra gli strumenti aumentano i social network e la comunicazione digitale, seppure con modalità piuttosto tradizionali.



ASSOLOMBARDA  
Confindustria Milano Monza e Brianza



CRIET  
Centro di Ricerca  
Interuniversitario  
in Economia  
del Territorio



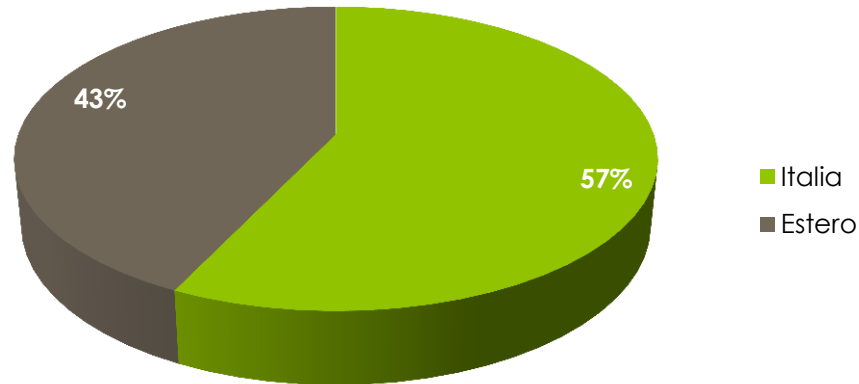
ORDINE  
DEI DOTTORI  
COMMERCIALISTI  
E DEGLI ESPERTI  
CONTABILI

# Internazionalizzazione



## Il fatturato fra Italia ed Estero

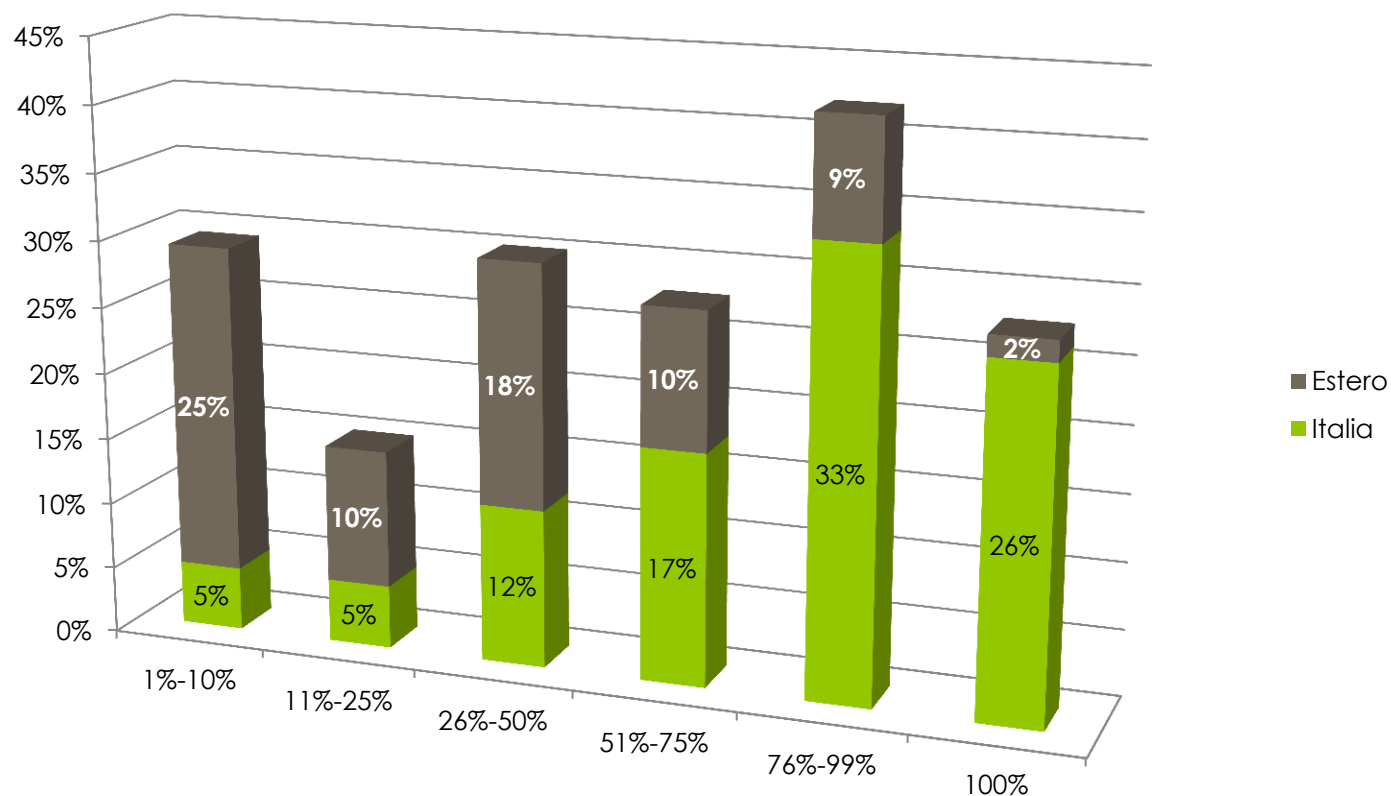
*Il 68% dei rispondenti internazionalizza*



Base rispondenti: 126 imprese

## La distribuzione del fatturato fra Italia ed Estero

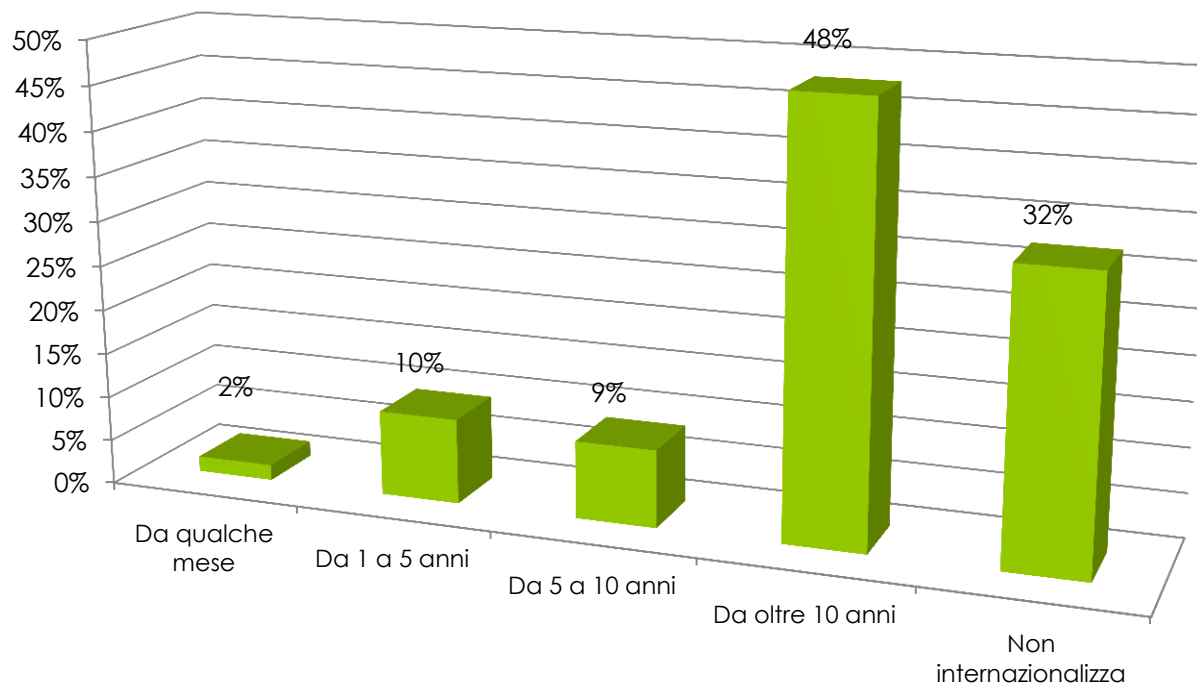
**Il 68% dei rispondenti internazionalizza**



Base rispondenti: 126 imprese

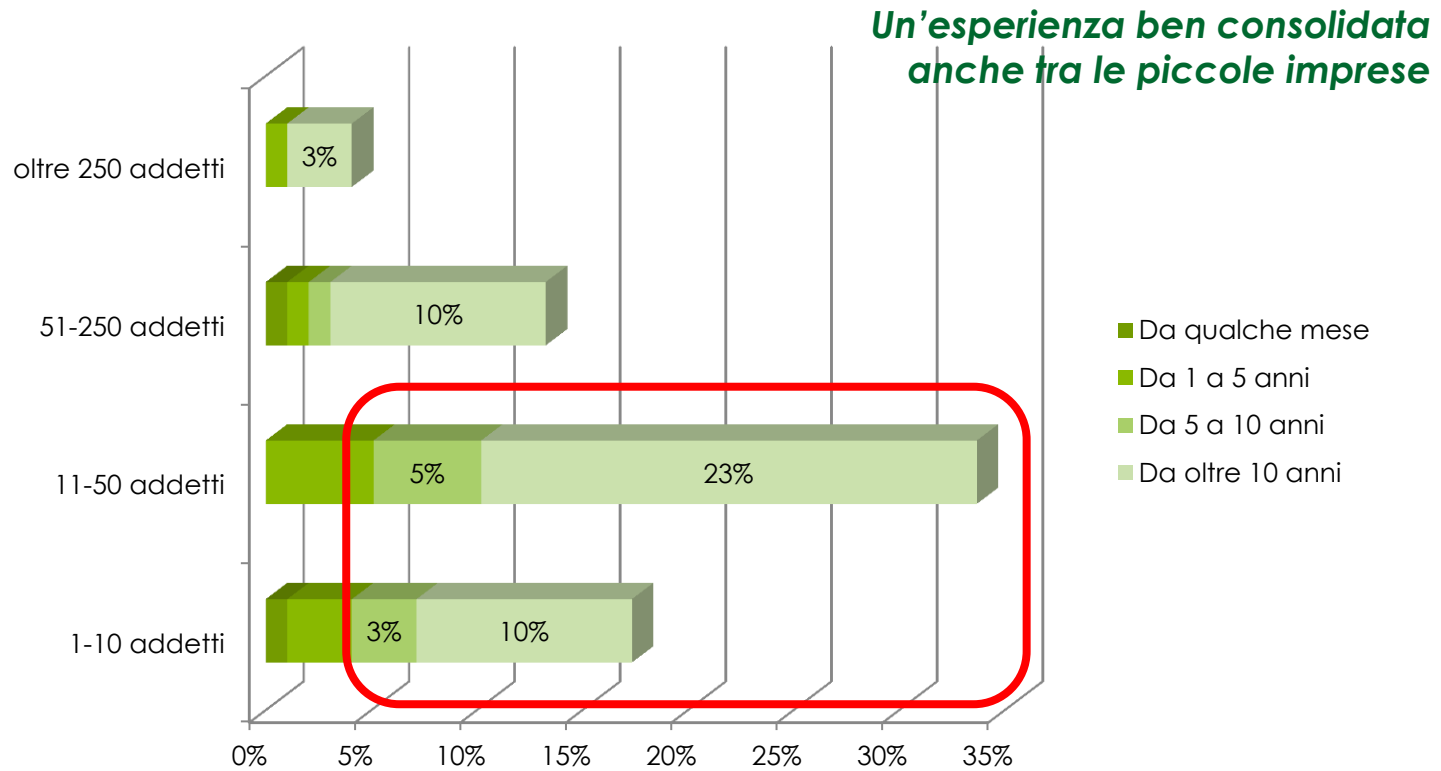
## L'esperienza sui mercati esteri (da quanti anni le imprese **internazionalizzano**)

**Il 68% dei rispondenti internazionalizza**



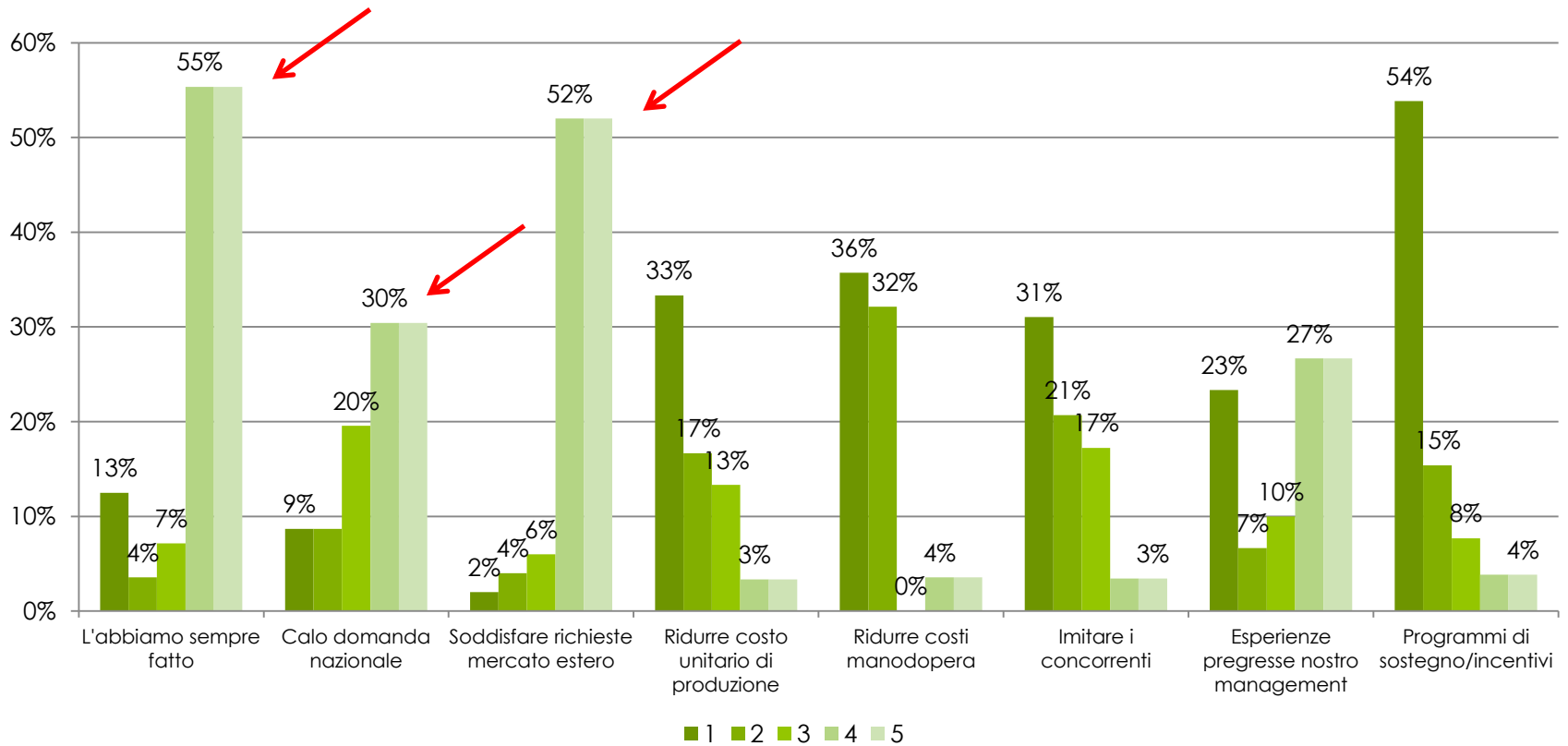
Base rispondenti: 116 imprese

## L'internazionalizzazione non è esclusivo appannaggio delle medie e grandi aziende



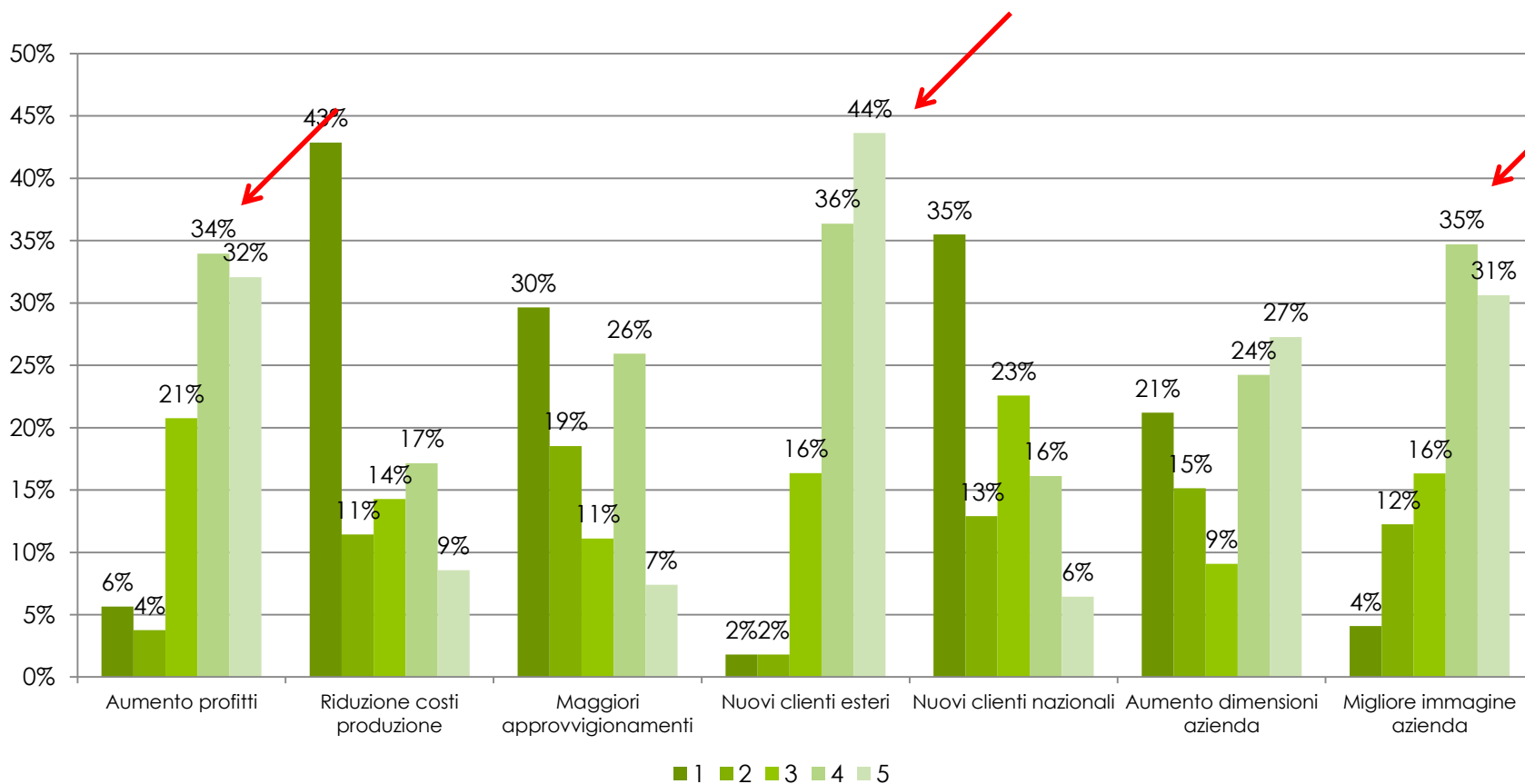
Base rispondenti: 98 imprese

## I motivi che spingono all'internazionalizzazione



Base rispondenti: 70 imprese (valutazione 1= valore minimo; 5= valore massimo)

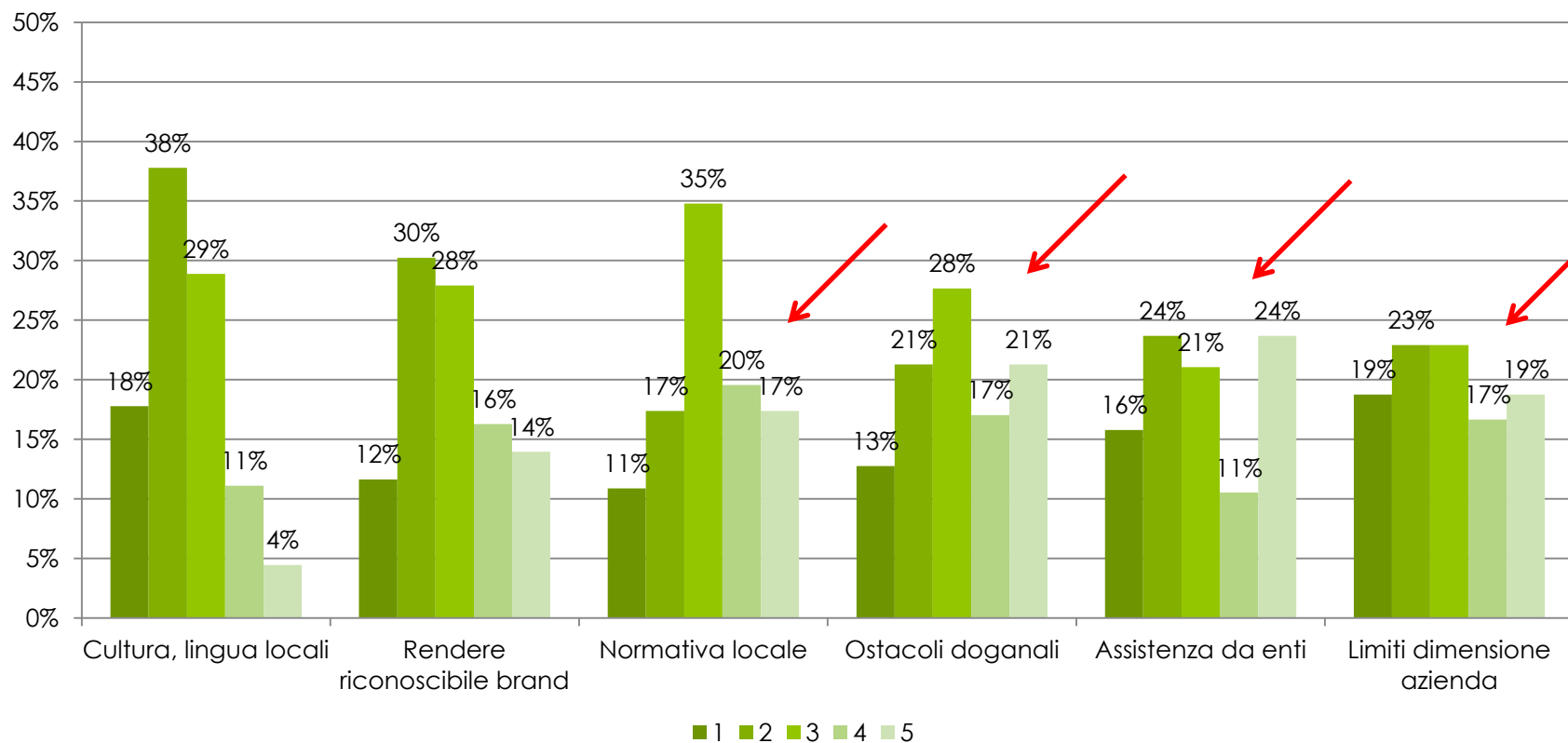
## I vantaggi ottenuti tramite l'internazionalizzazione



Base rispondenti: 66 imprese (valutazione 1= valore minimo; 5= valore massimo)

## Le difficoltà incontrate all'estero

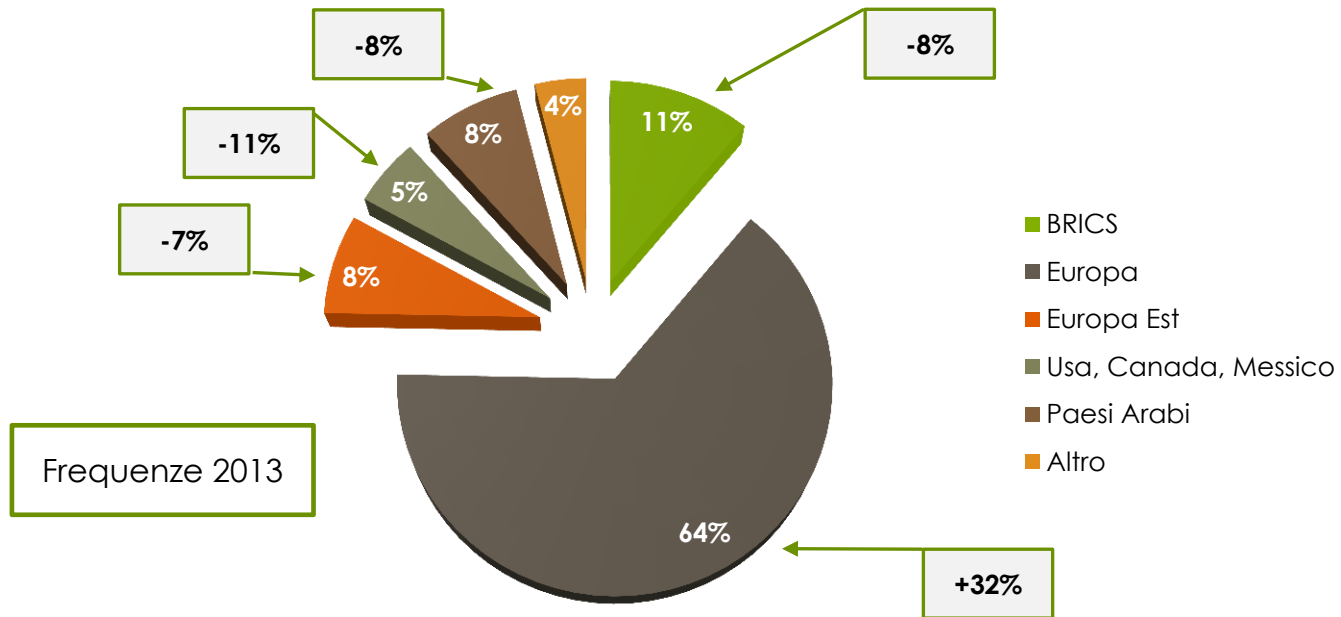
*La dimensione aziendale non è il primo ostacolo*



Base rispondenti: 63 imprese (valutazione 1= valore minimo; 5= valore massimo)

## La distribuzione del **fatturato estero** tra i vari **mercati**

***Ma gli orientamenti verso i mercati esteri sono variegati tra le imprese di Confindustria MB...***

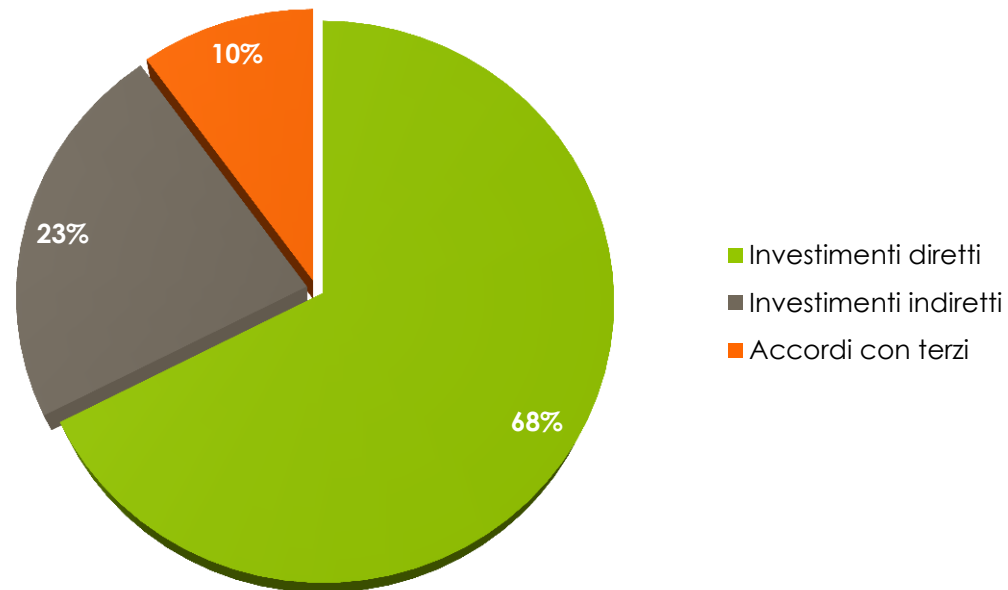


Altro: Africa Nord, Africa Sudsahariana, Africa, America, Australia, Centro e Sud America, Cuba, Colombia, Estremo Oriente, Etiopia, Hong Kong, Libano, Magreb, Oceania, mondo, Svizzera, Turchia Sud

Base rispondenti: 76 imprese (più risposte possibili)

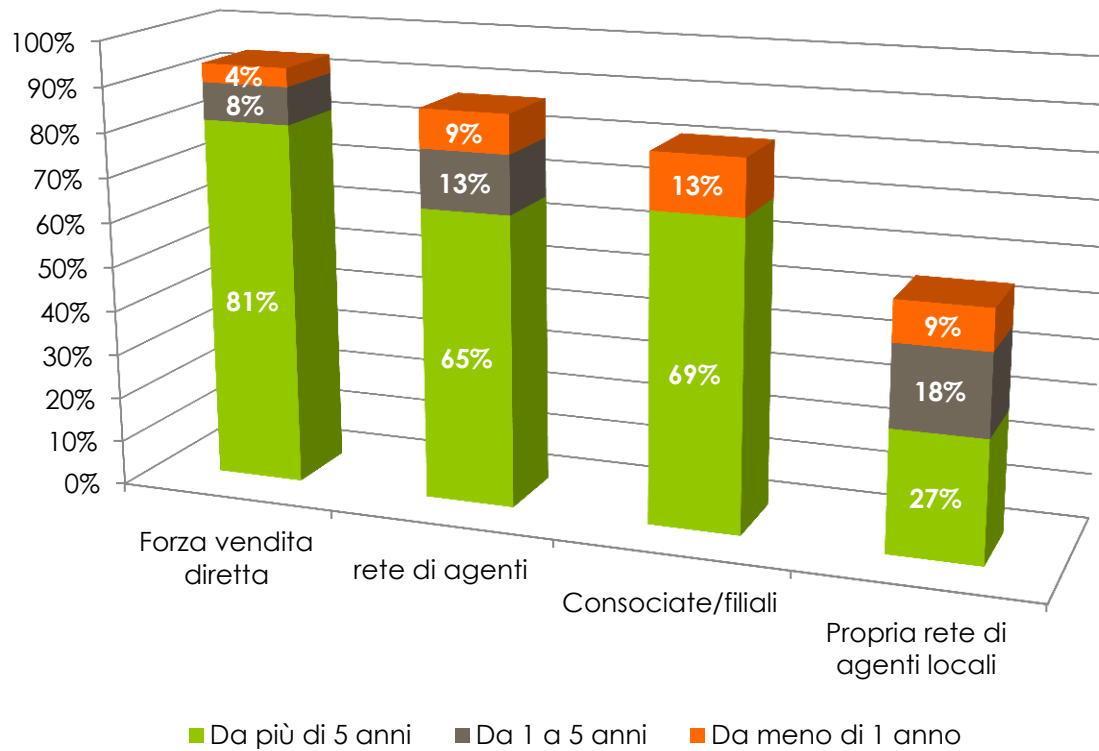


## Le **strategie** messe in campo per penetrare i mercati esteri



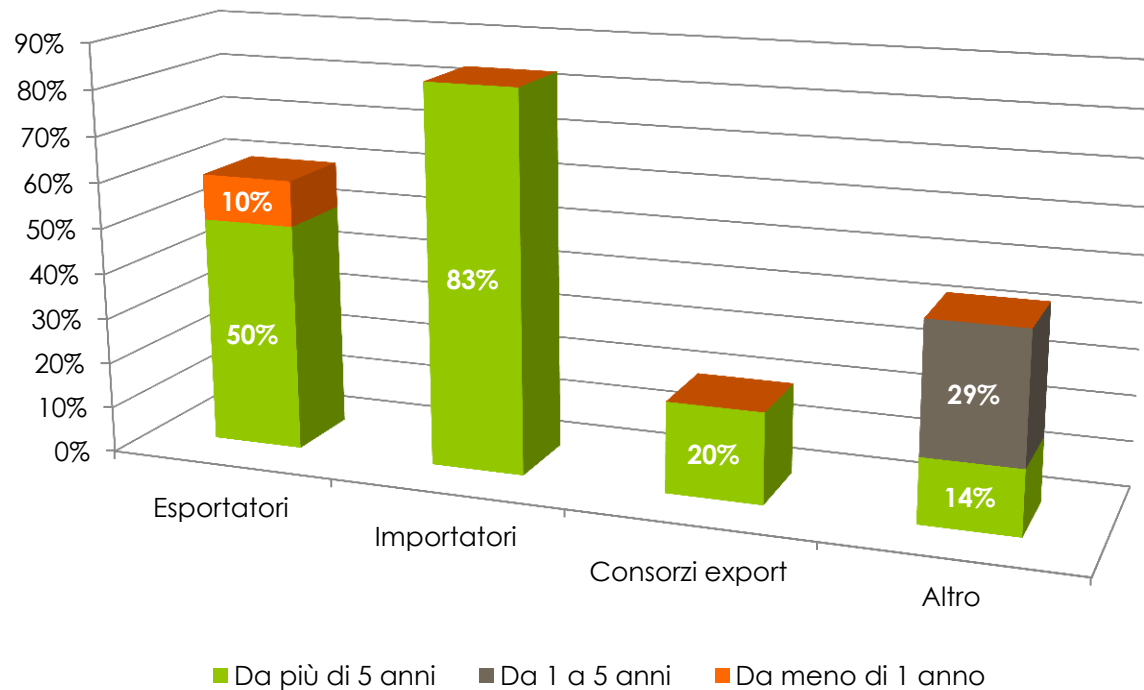
Base rispondenti: 68 imprese

## Gli **investimenti diretti** (canale diretto) per entrare o svilupparsi sui mercati **esteri**



Base rispondenti: 53 imprese (più risposte possibili)

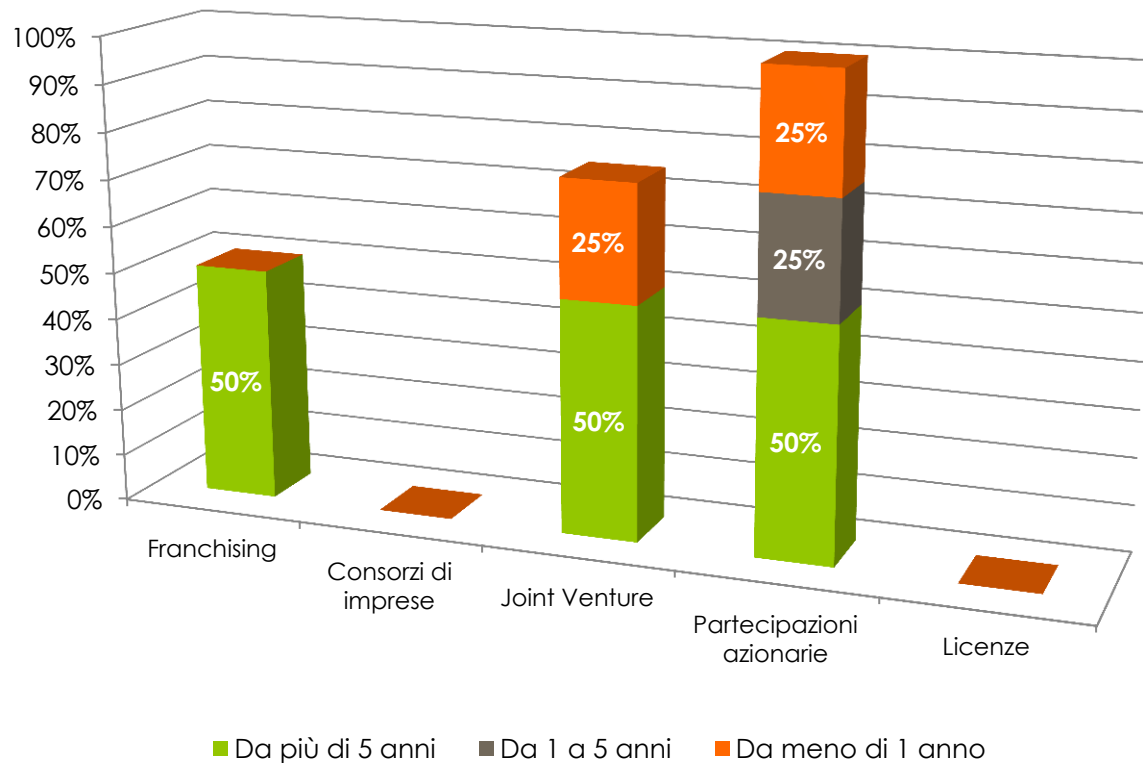
## Gli investimenti indiretti (canale indiretto) per entrare o svilupparsi sui mercati **esteri**



Altro: sviluppo proprio; consociate estere; attraverso clienti italiani che hanno filiali o vendono all'estero; contratti alberghieri veicolati da aziende italiane ma con consegne estere

Base rispondenti: 17 imprese (più risposte possibili)

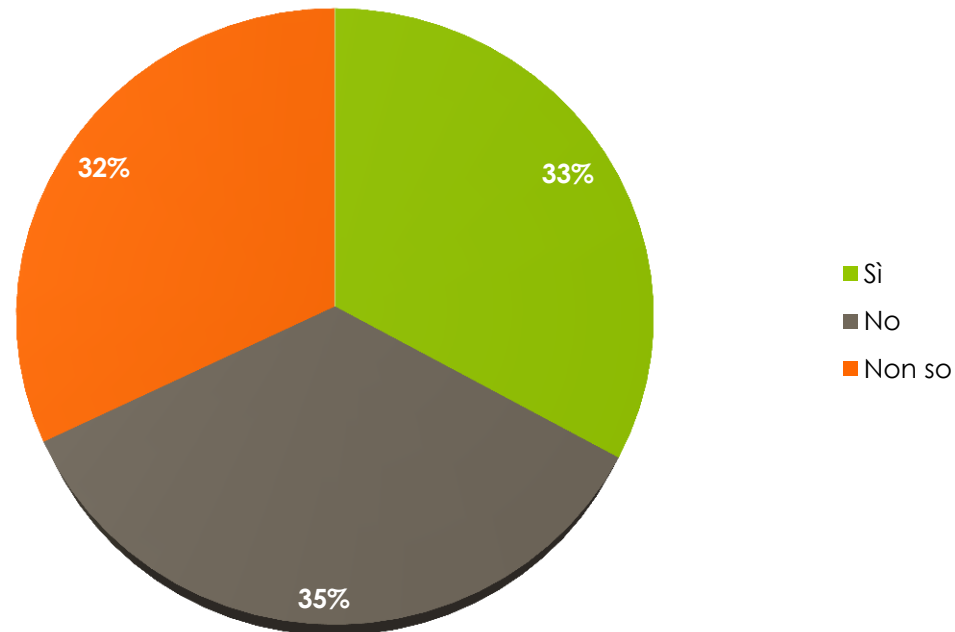
## Gli accordi con terzi adottati per entrare o svilupparsi sui mercati **esteri**



Base rispondenti: 8 imprese (più risposte possibili)

## La propensione a fare **investimenti** per entrare o svilupparsi ulteriormente sui mercati **esteri** (nei **prossimi 12 mesi**)

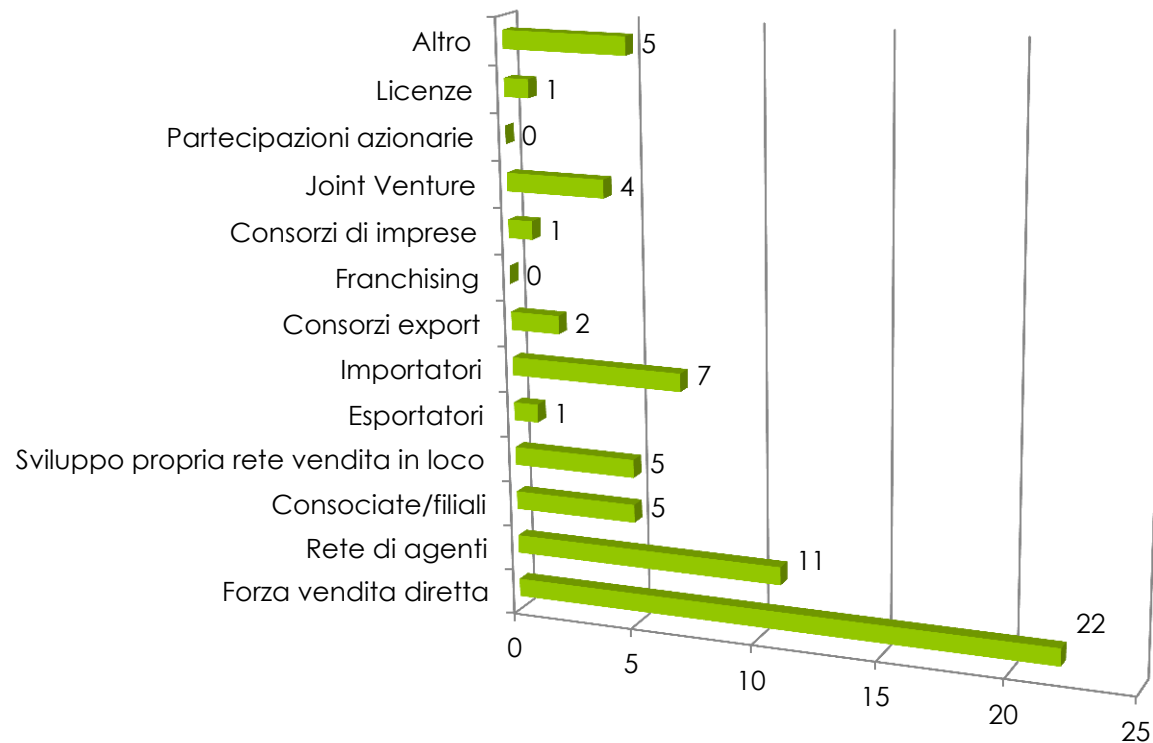
*Tra i «NON SO» vi sono sia gli incerti sia le imprese che non intendono potenziare la propria presenza all'estero*



Base rispondenti: 112 imprese



## Gli investimenti previsti per i prossimi 12 mesi per entrare o svilupparsi sui mercati esteri



Base rispondenti: 40 imprese (più risposte possibili)

## Gli orientamenti strategici sull'internazionalizzazione

- L'internazionalizzazione è **pratica consolidata** (68% internazionalizza). La propensione verso l'estero si mantiene anche per il futuro (12 mesi successivi) per il 33% dei rispondenti.
- L'**Europa**, da considerarsi mercato domestico, è il primo mercato: 64% (32% nel 2013) seguita a distanza dai Paesi BRICS, Paesi Arabi, Europa dell'Est. Residuali Usa, Canada e Messico. Con eccezione dell'Europa, tutti gli altri mercati sono in forte contrazione.
- Tra le modalità di entrata sui mercati esteri, prevalgono gli **investimenti diretti** (soprattutto forza vendita diretta, reti di agenti e reti di vendita propria in loco). Queste preferenze si mantengono anche per il futuro. Questo orientamento conferma l'esigenza delle imprese di Monza e Brianza di **presidiare i mercati** di sbocco e di mantenere un **contatto stretto con i propri clienti**.
- Tra le **difficoltà**, vi è una distribuzione di risposte bilanciate sugli ostacoli doganali, la normativa locale, i limiti dimensionali dell'azienda e l'inadeguata assistenza degli enti preposti. Seguono la difficoltà a rendere riconoscibile il proprio brand e le difficoltà linguistiche e di comprensione degli usi locali.

## Cosa cambia rispetto al 2013

- Vantaggi dell'internazionalizzazione: la ricerca di nuovi clienti diventa la prima scelta. L'aumento della **dimensione** aziendale incide maggiormente tra i rispondenti.
- Difficoltà all'estero: il giudizio sulle varie difficoltà è più omogeneo. Incidono meno il limite dimensionale dell'azienda e la cultura/usi locali.
- **Mercati**: in netto aumento l'Europa come mercato di sbocco (+32%), in calo Usa, Canada, Messico (-11%), BRISC, Paesi Arabi (entrambi -8%) e Europa Est (-7%).
- Investimenti **diretti**: in calo la rete propria di agenti locali (-9%) e le consociate/filiali (-7%).
- Investimenti **indiretti**: aumenta il ricorso da più di 5 anni a importatori (+19%), esportatori (+25%) e consorzi (+20%).
- **Accordi** con terzi: calano le partecipazioni azionarie (-20%) equiparandosi con joint venture e franchising, scompaiono le licenze e i consorzi d'impres (nessuna risposta).





ASSOLOMBARDA  
Confindustria Milano Monza e Brianza



CRIET  
Centro di Ricerca  
Interuniversitario  
in Economia  
del Territorio

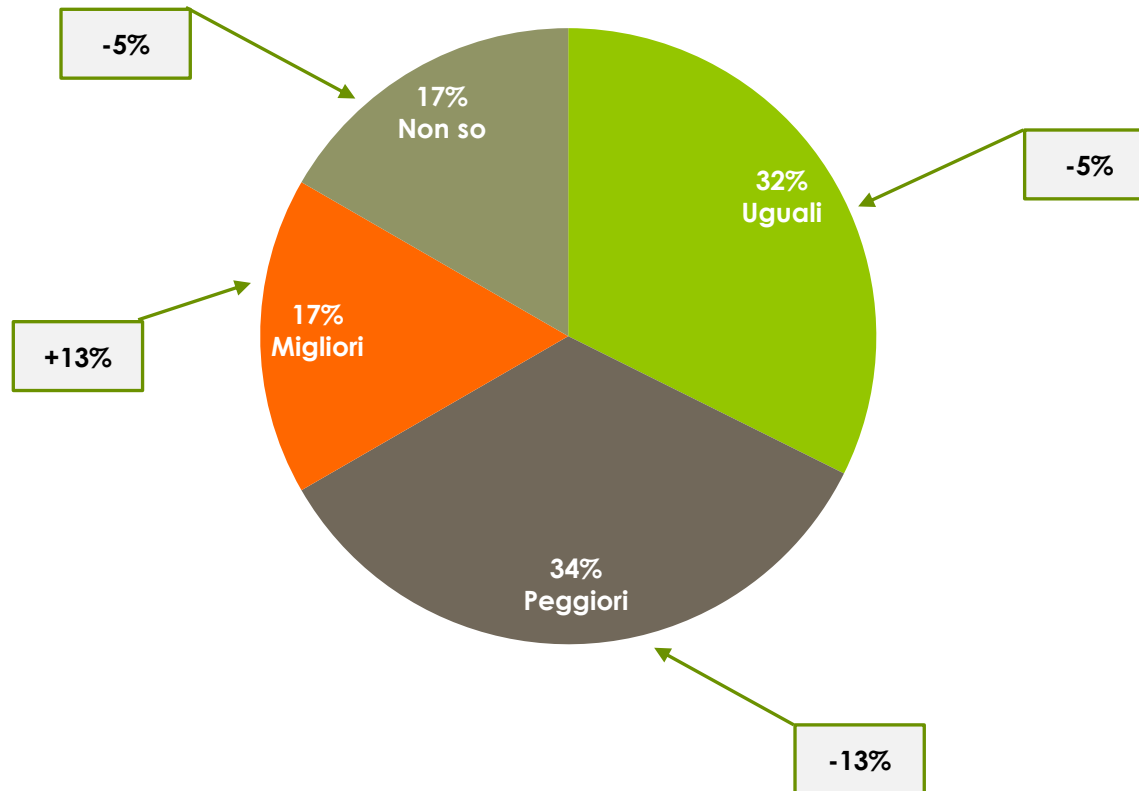


ORDINE  
DEI DOTTORI  
COMMERCIALISTI  
E DEGLI ESPERTI  
CONTABILI

# Accesso al credito

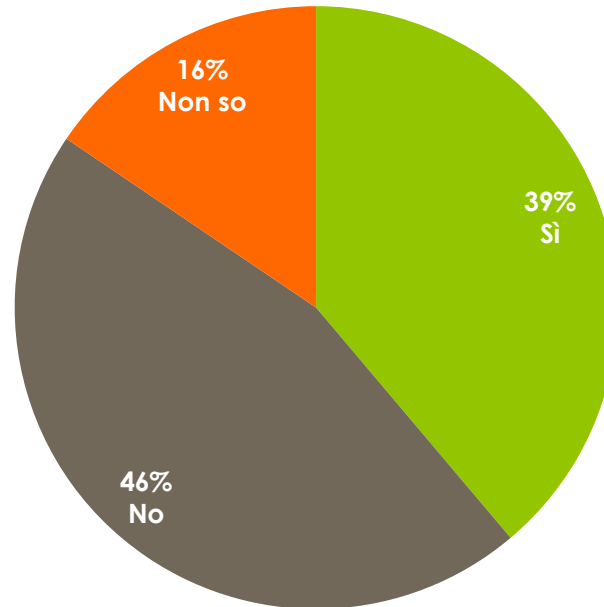
## Il giudizio delle imprese sulle **condizioni di accesso al credito** del **2014** rispetto al 2013

*Il giudizio 2014 è meno negativo del 2013...*



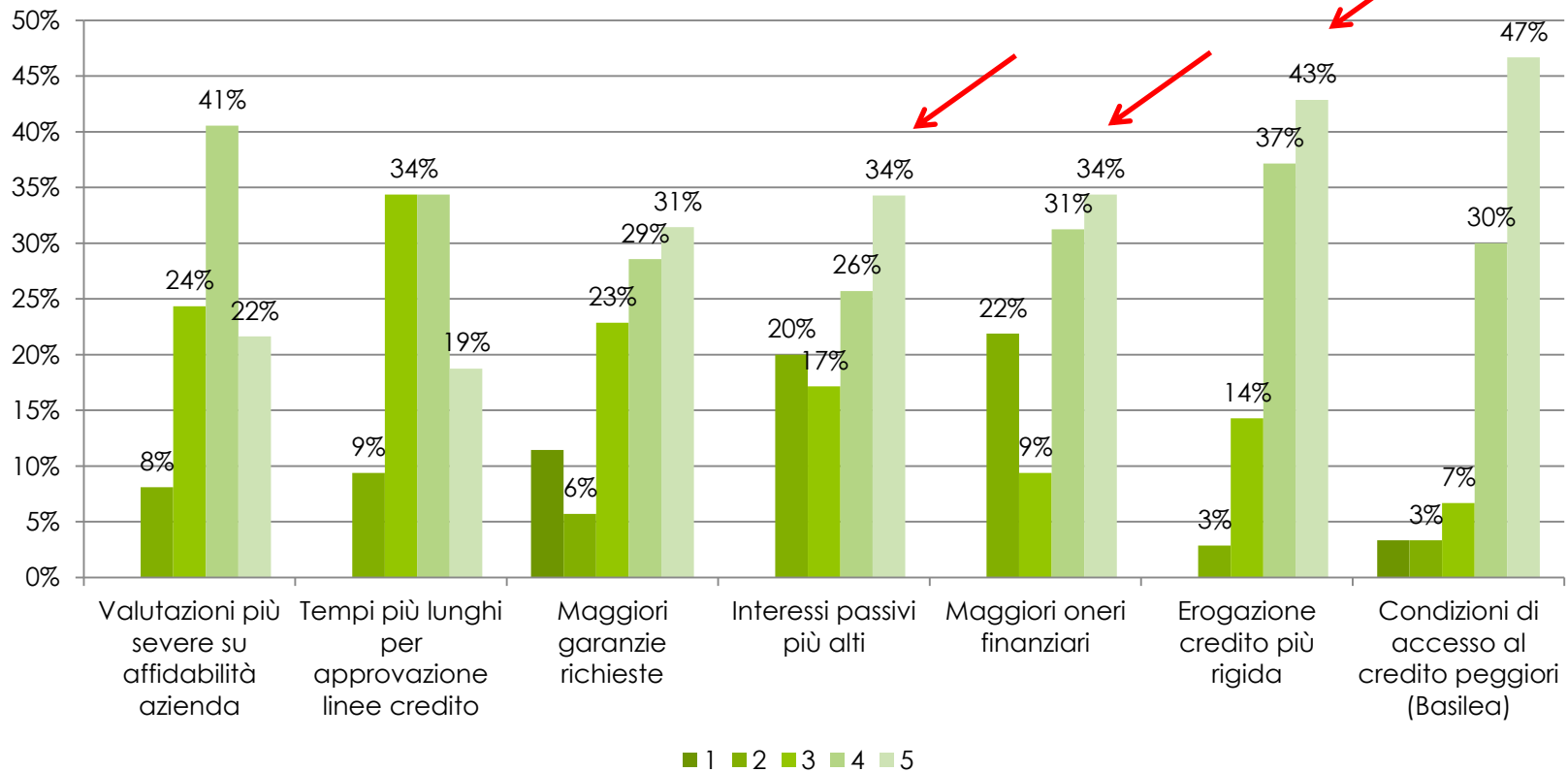
Base rispondenti: 102 imprese

## L'impatto della crisi finanziaria sul **rapporto fiduciario** tra la vostra **azienda** e gli **istituti di credito**



Base rispondenti: 103 imprese

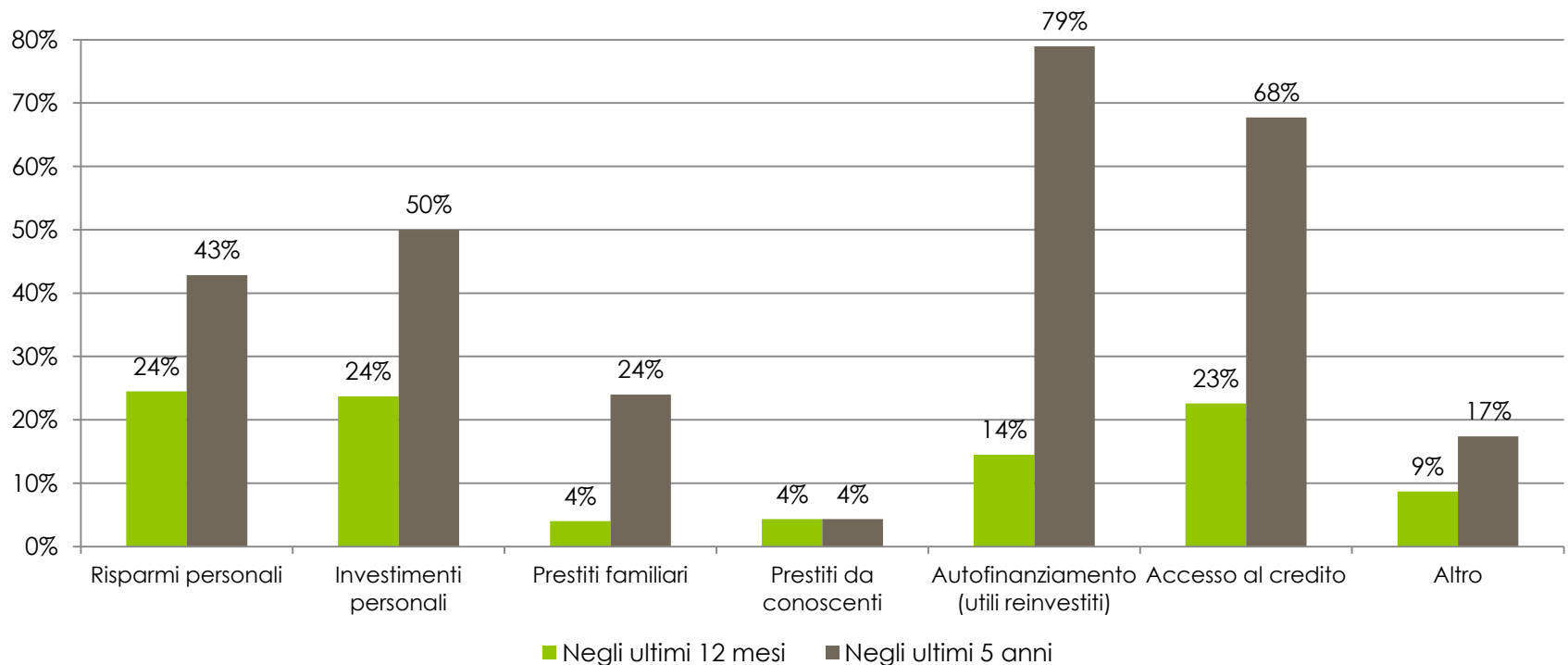
## Alcune **conseguenze** della **crisi** finanziaria sul rapporto tra azienda e istituti di credito



Base rispondenti: 39 imprese (valutazione 1= valore minimo; 5= valore massimo)

# I metodi utilizzati per finanziare la propria attività

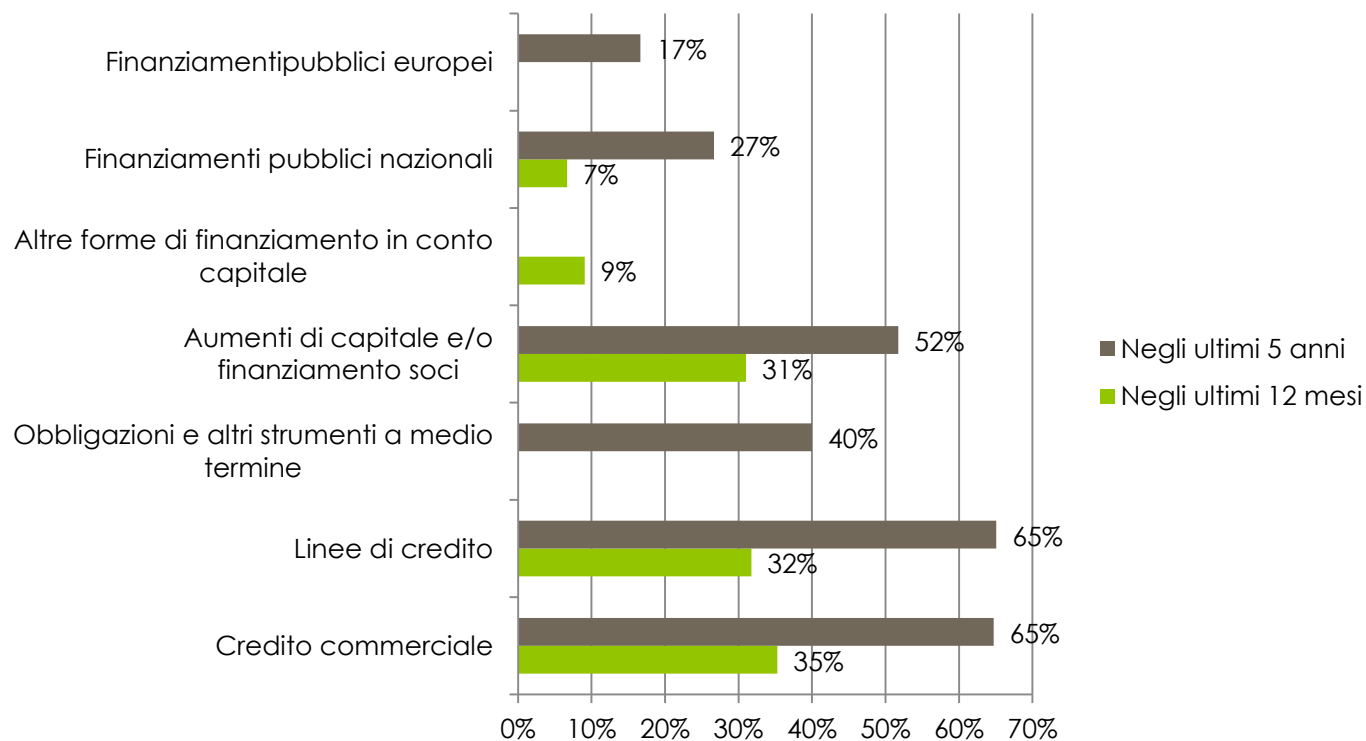
*Gli imprenditori reinvestono il capitale nel business, mettendosi in gioco in prima persona*



Altro: casa madre; finanziamento dalla capogruppo; bandi pubblici; contratto di cash pooling con la capogruppo aziendale in Germania; con denaro proprio

Base rispondenti: 122 imprese

## Gli strumenti finanziari per ottenere credito

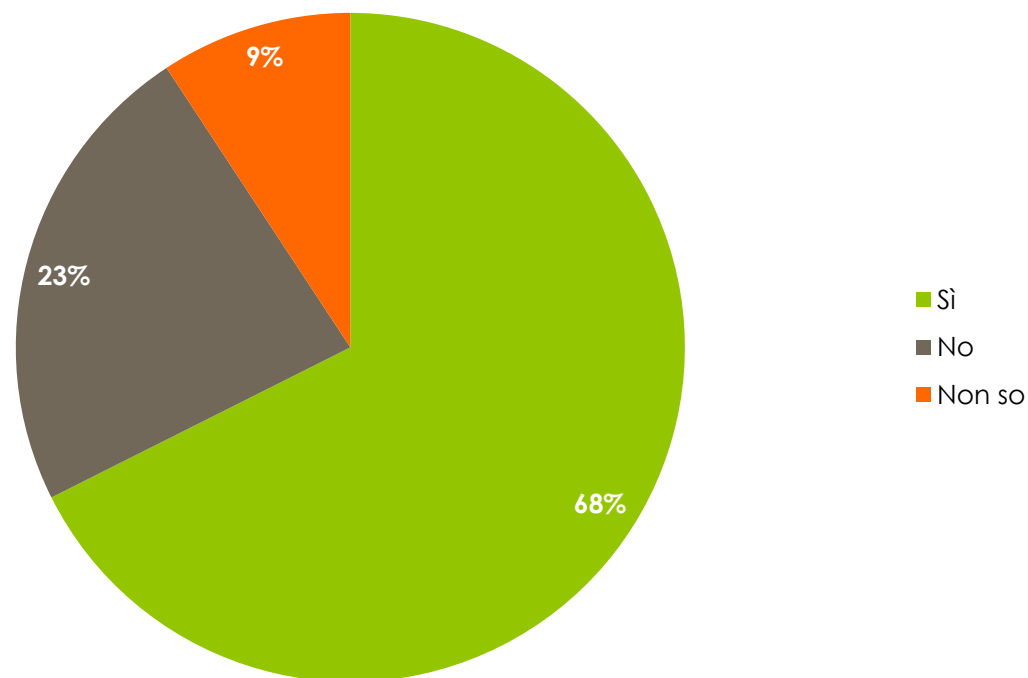


Altre forme di finanziamento in conto capitale: business angel, venture capital, private equity

Base rispondenti: 76 imprese (più risposte possibili)

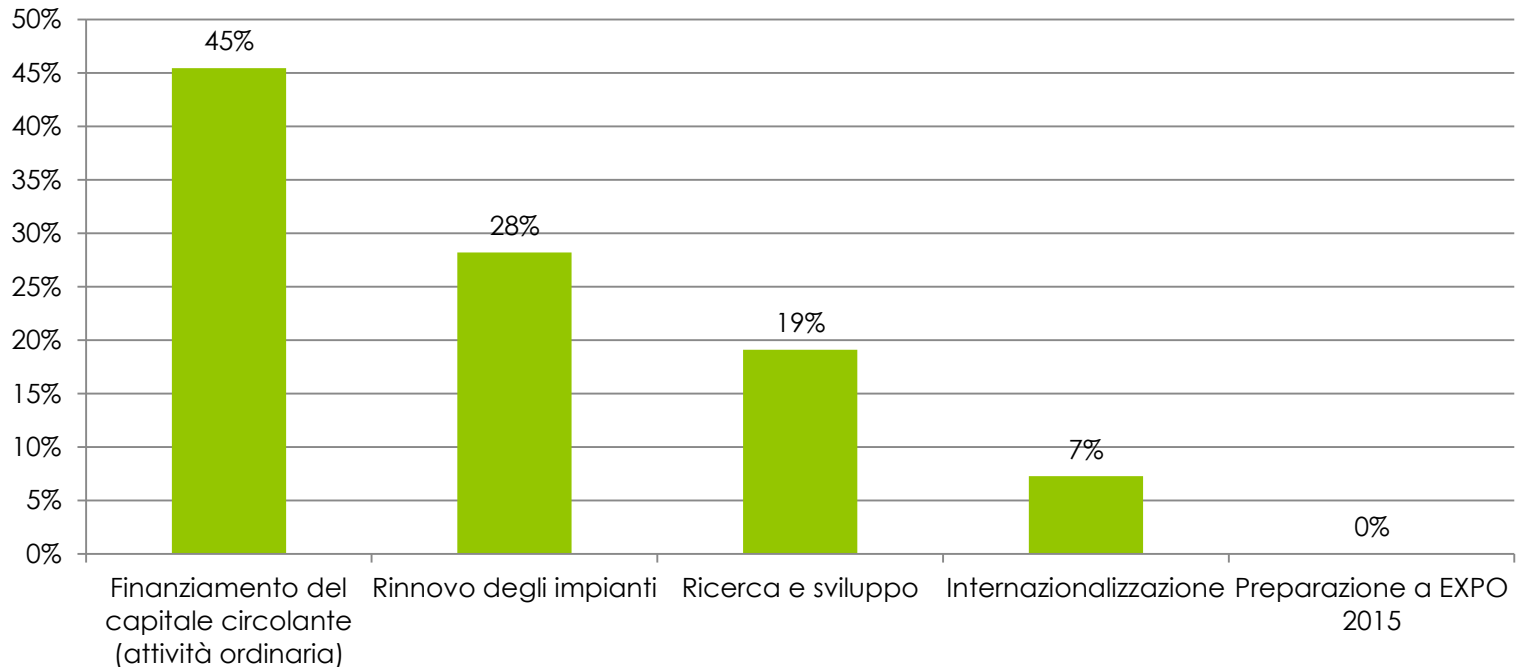


## La propensione delle aziende a presentare **domanda** per ottenere **credito** (mai fatto domanda?)



Base rispondenti: 108 imprese

## I motivi per cui fare **domanda** per ottenere **credito**

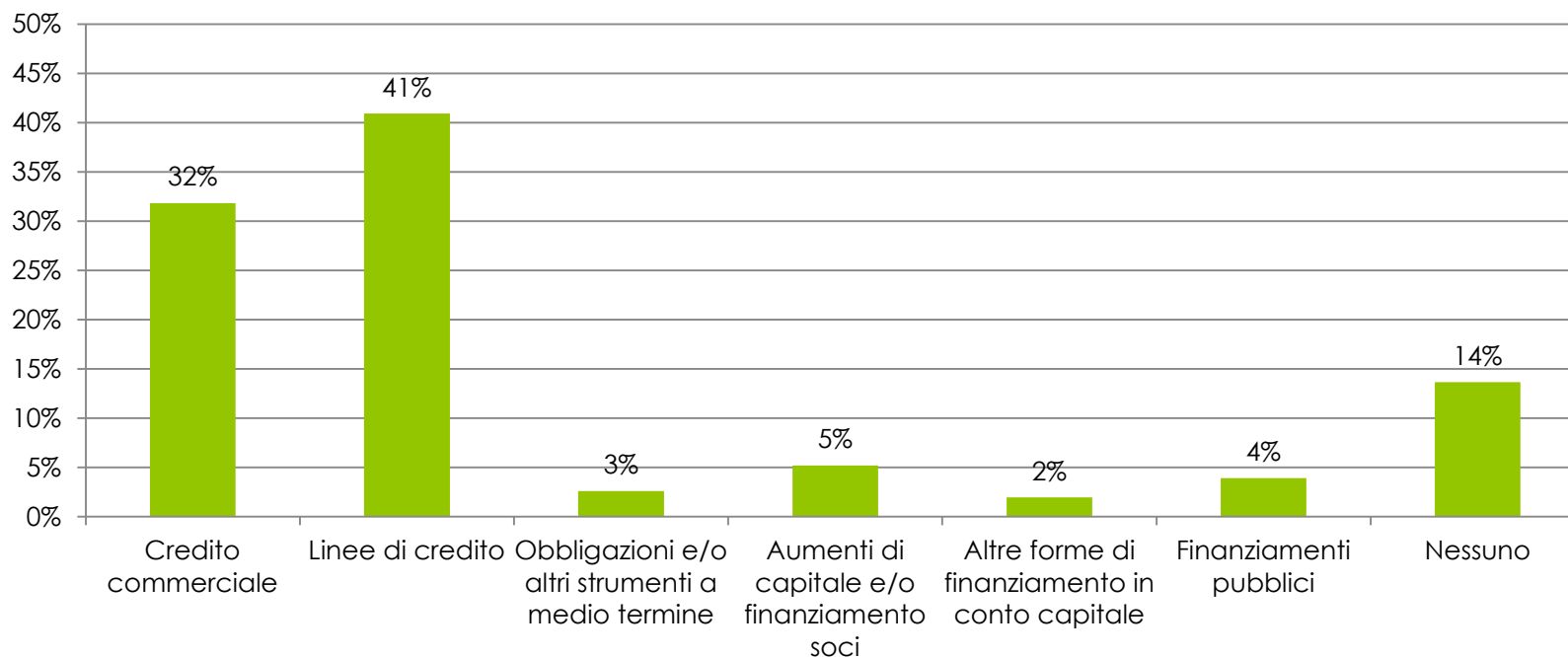


Altro: crescita produttiva, investimenti (non solo impianti), operazioni immobiliari

Base rispondenti: 73 imprese (più risposte possibili)



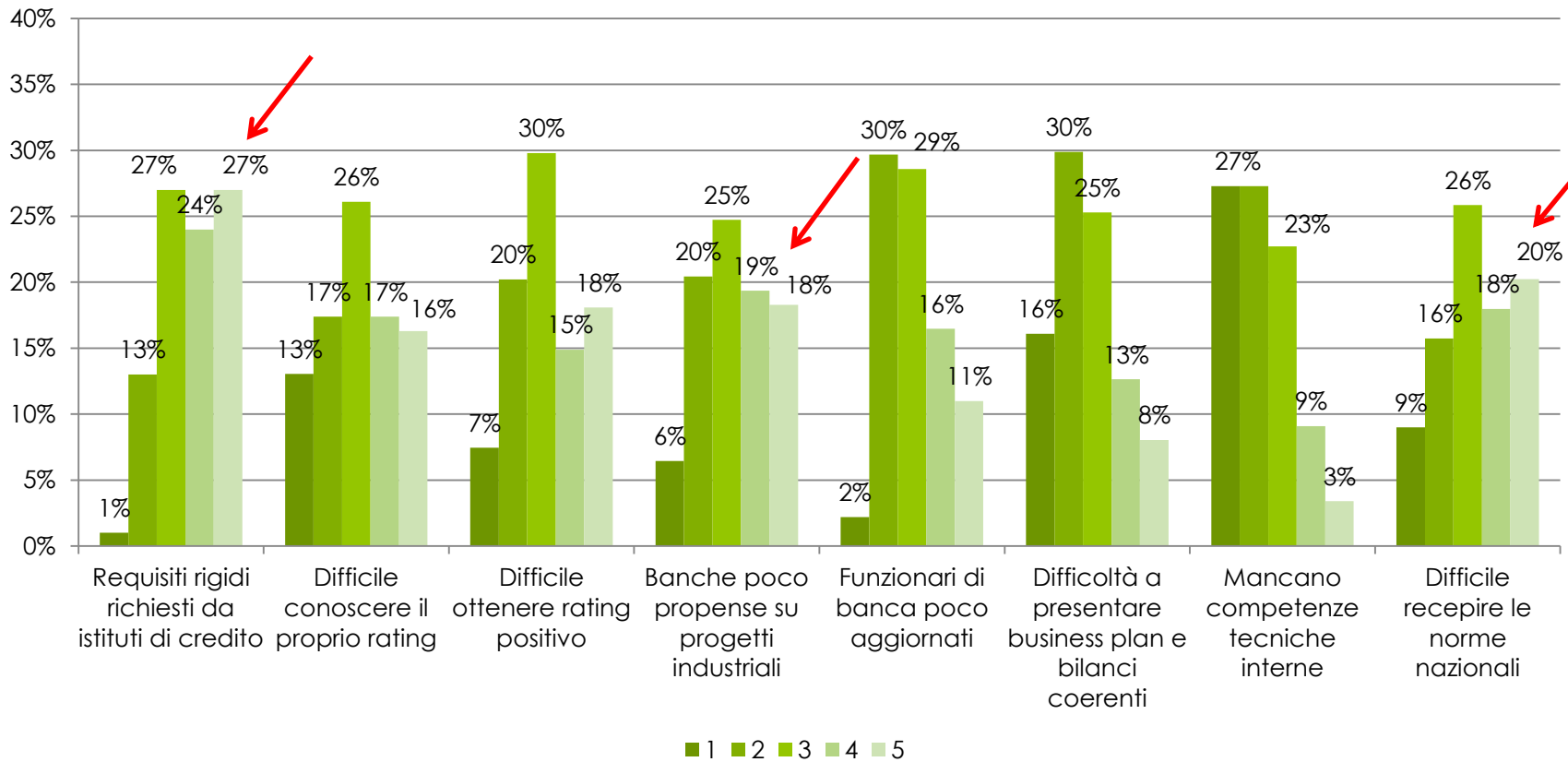
## Gli **strumenti** finanziari che verranno utilizzati per ottenere credito nei prossimi 12 mesi



Altre forme di finanziamento in conto capitale: business angel, venture capital, private equity

Base rispondenti: 141 imprese (più risposte possibili)

## Le difficoltà di accesso al credito maggiormente riscontrate



Base rispondenti: 102 imprese (più risposte possibili)

## Gli orientamenti strategici sul credito

- Le imprese mostrano **sofferenza**, ma anche **volontà di reagire**, seppur con strumenti e metodi piuttosto tradizionali.
- Il giudizio sulle condizioni di accesso al credito è meno negativo del 2013.
- La propensione a presentare domanda per ottenere credito si mantiene alta (68%), preferendo metodi di **autofinanziamento**, l'accesso al credito e strumenti quali il **credito commerciale** e le **linee di credito**. Idem per il futuro.
- Gli imprenditori **reinvestono** il capitale nel proprio business mettendosi in gioco in prima persona.
- **Basso il ricorso** ai finanziamenti europei e nazionali, segno di probabile difficoltà nell'intercettarli e nel rispondere ai **bandi** in modo adeguato.

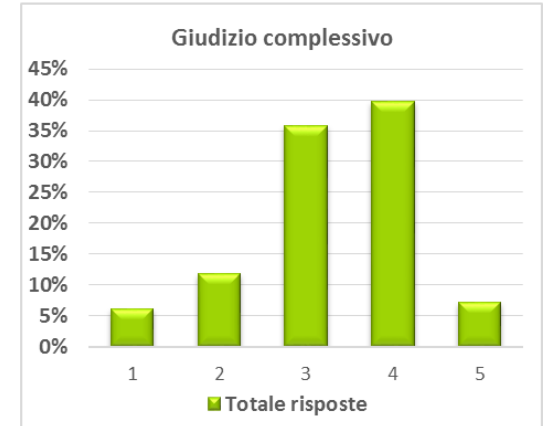
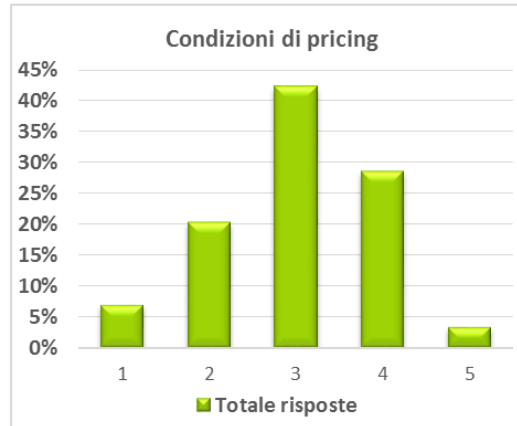
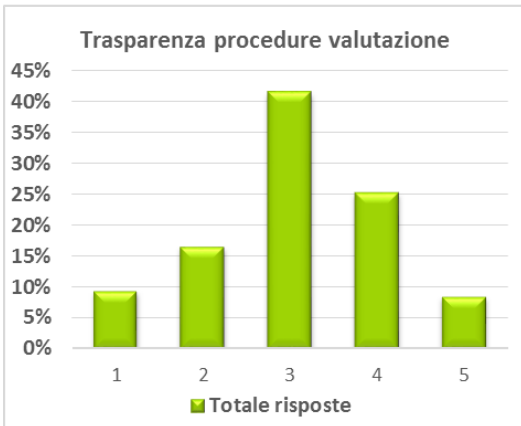
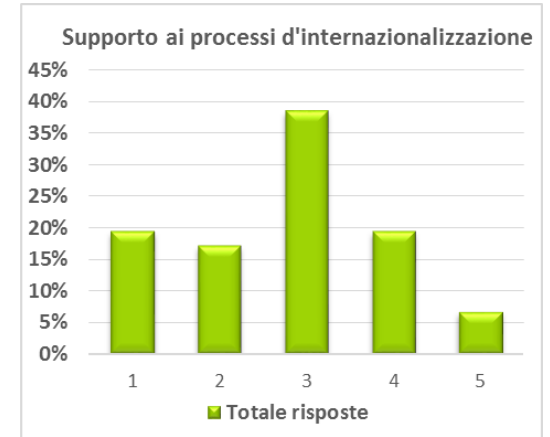
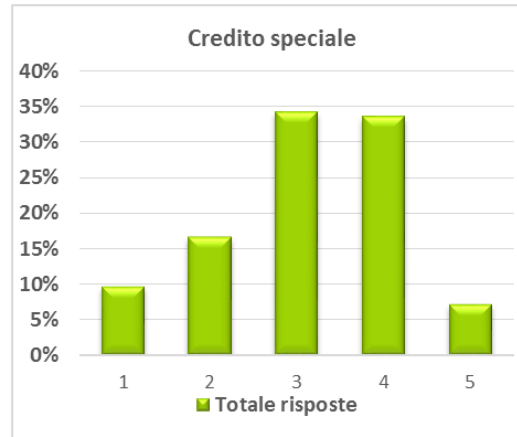
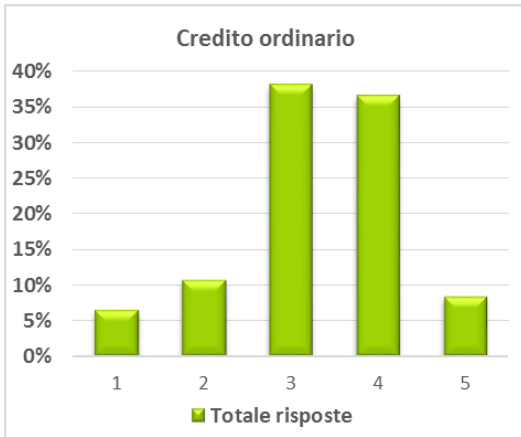


## Cosa cambia rispetto al 2013

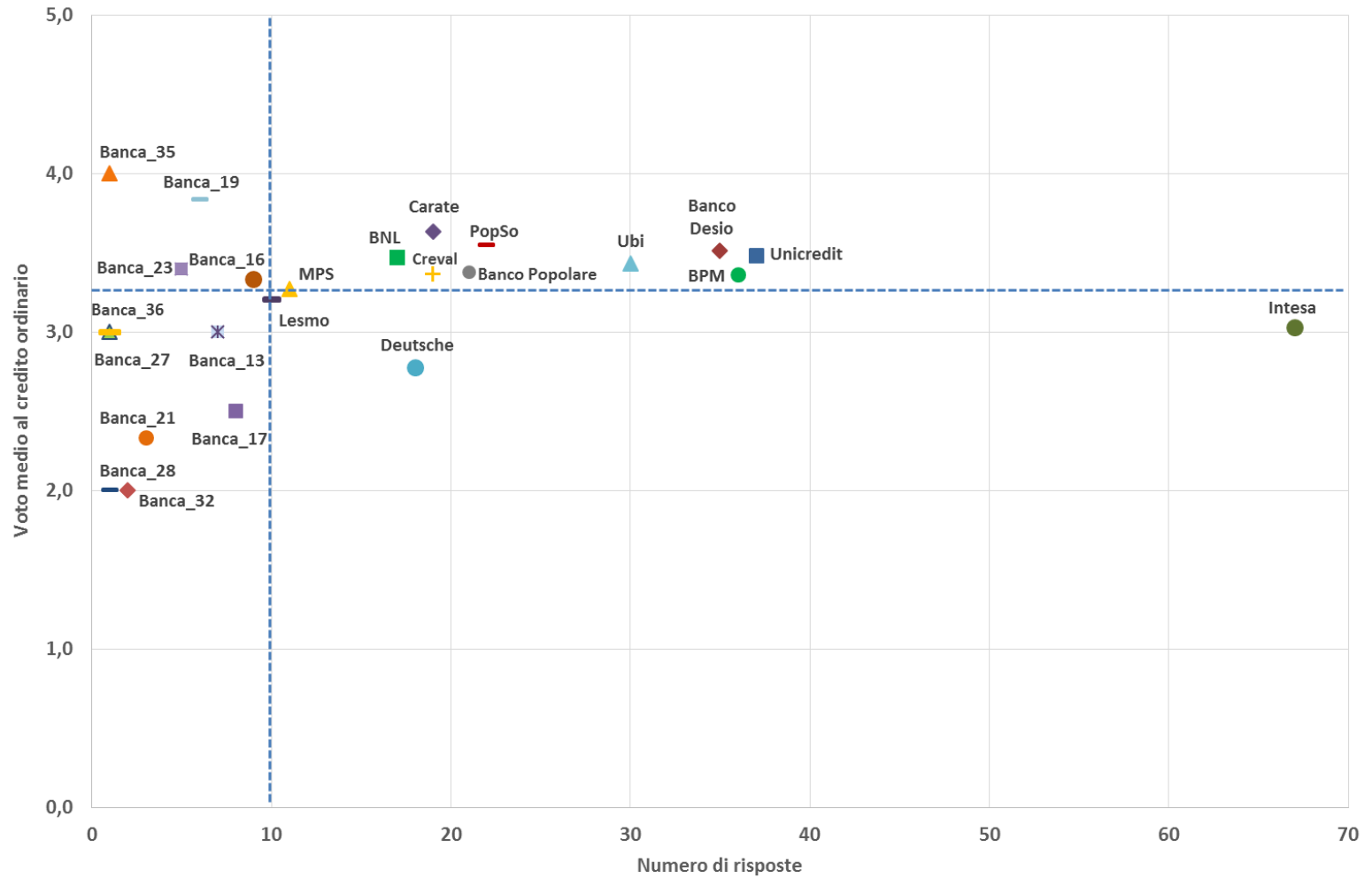
- Condizioni di accesso al credito: **giudizio meno negativo**, con un calo dei giudizi negativi (-13%) e un aumento di quelli positivi (+13%).
- Impatto della crisi sulla relazione impresa-banca: leggero sbilanciamento verso chi non riconosce una diretta relazione tra crisi e rapporto azienda-banca (-4%).
- **Metodi** per finanziare la propria attività: aumentano le preferenze per l'**autofinanziamento** (+4%) e l'accesso al **credito** (+4%), calano i risparmi personali (-8%) e gli investimenti personali (-3%).
- Strumenti finanziari utilizzati: l'**aumento di capitale** e/o finanziamento soci passa da prima a terza scelta. **Crolla** l'utilizzo di **finanziamenti europei** (-25%) e **nazionali** (-23%).

# Rapporto con le banche

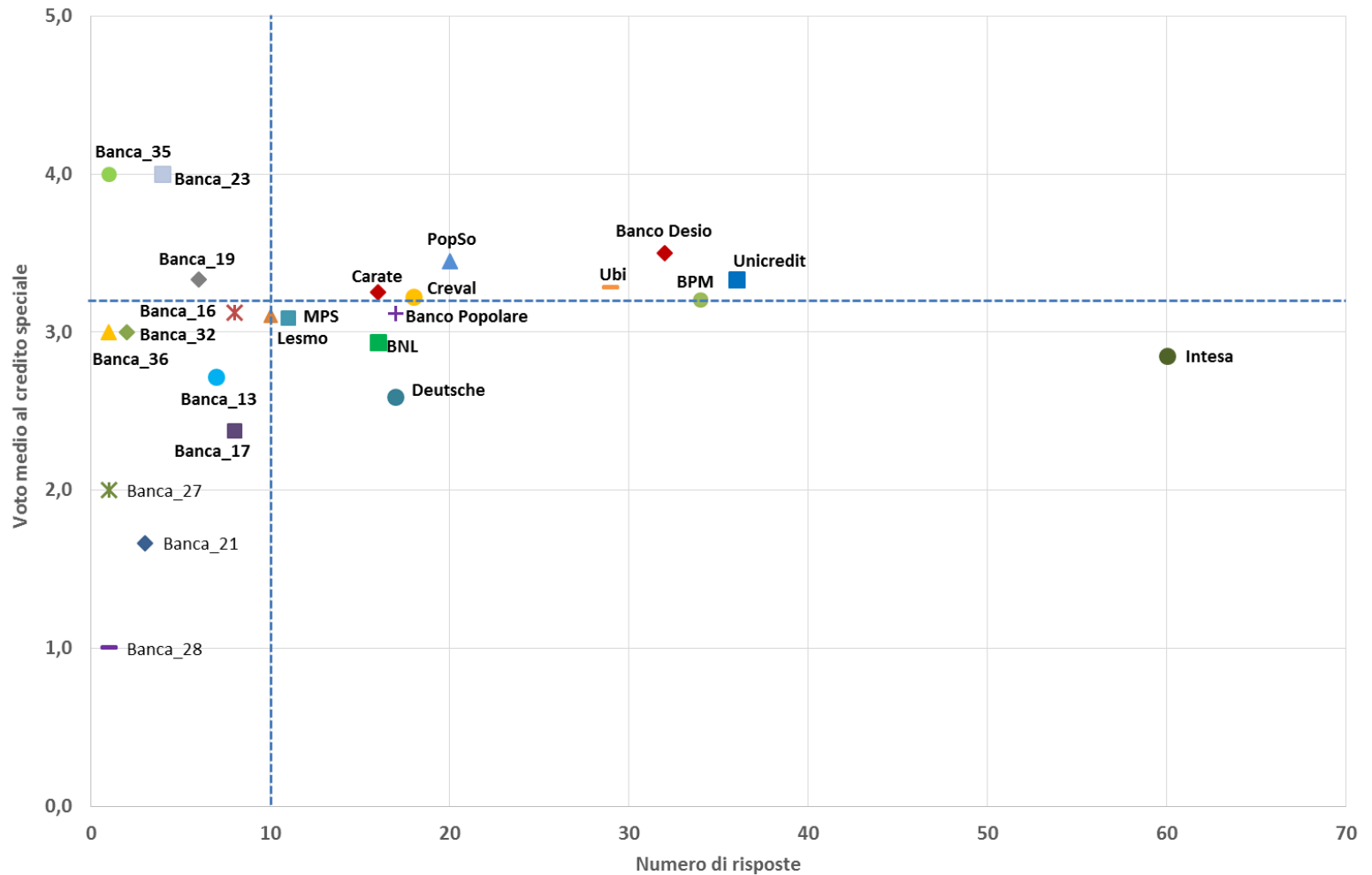
## L'indagine nel suo complesso



# Rapporto Numero di risposte – Voto medio al credito ordinario

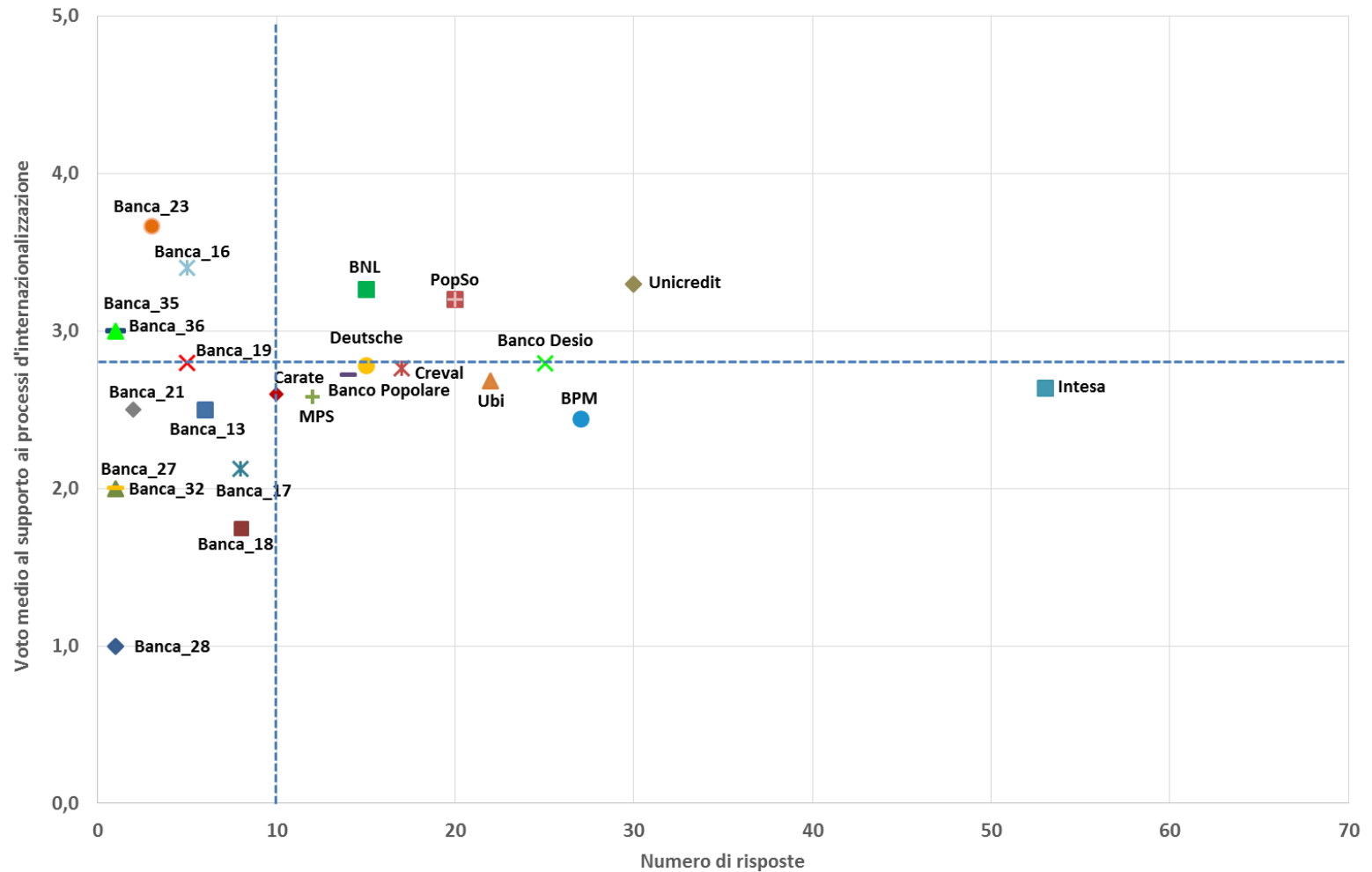


## Rapporto Numero di risposte – Voto medio al credito speciale

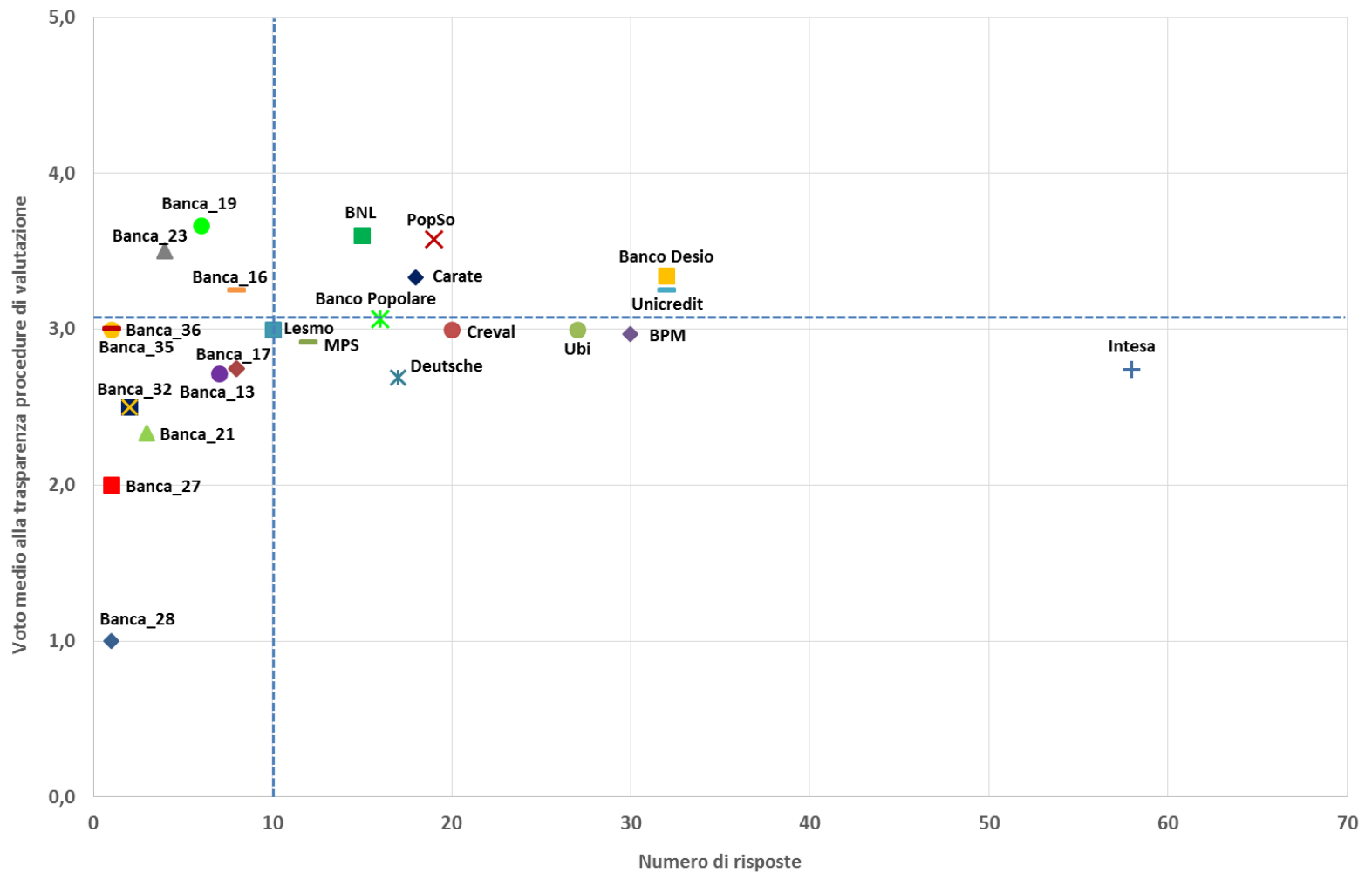




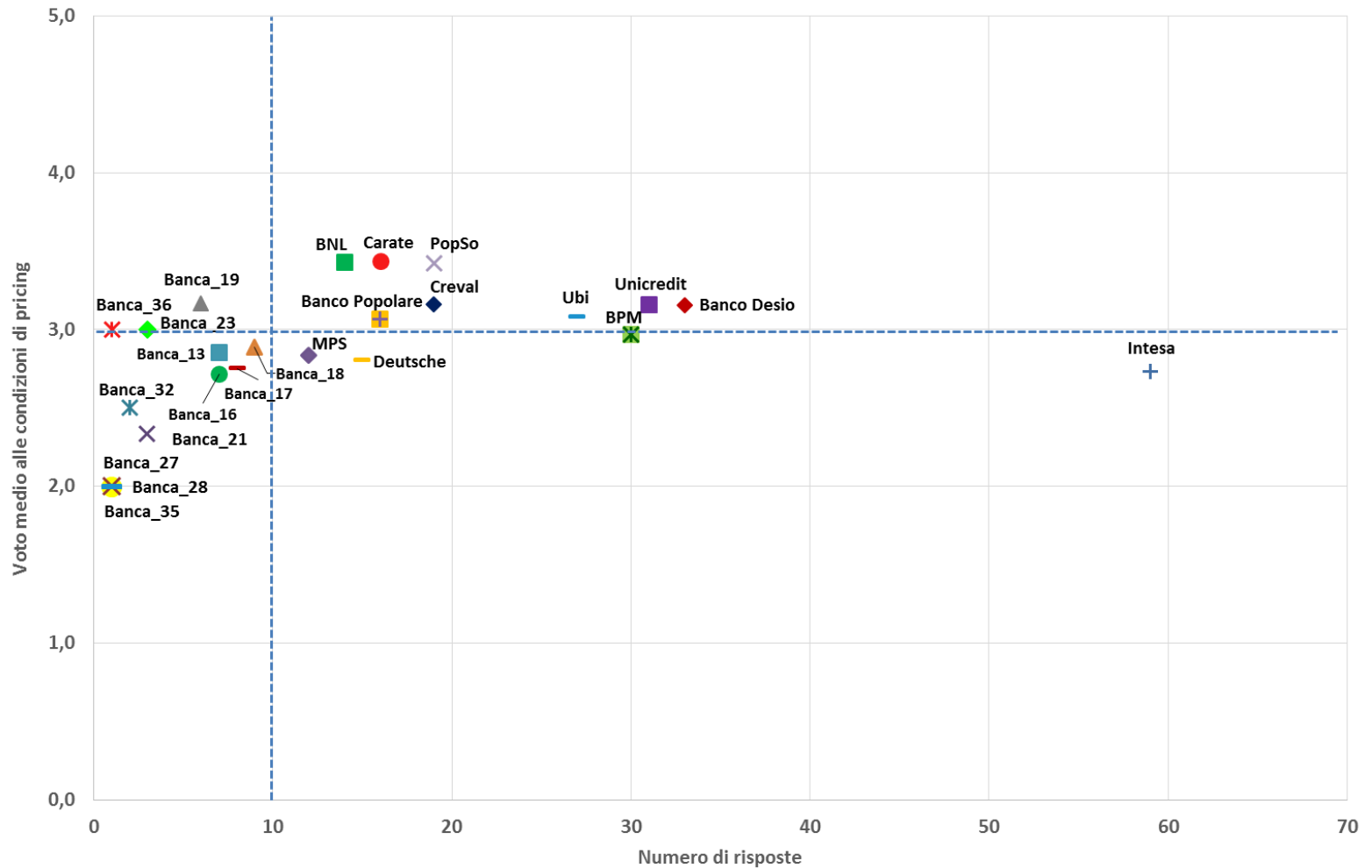
# Rapporto Numero di risposte – Voto medio supporto processi internazionalizzazione



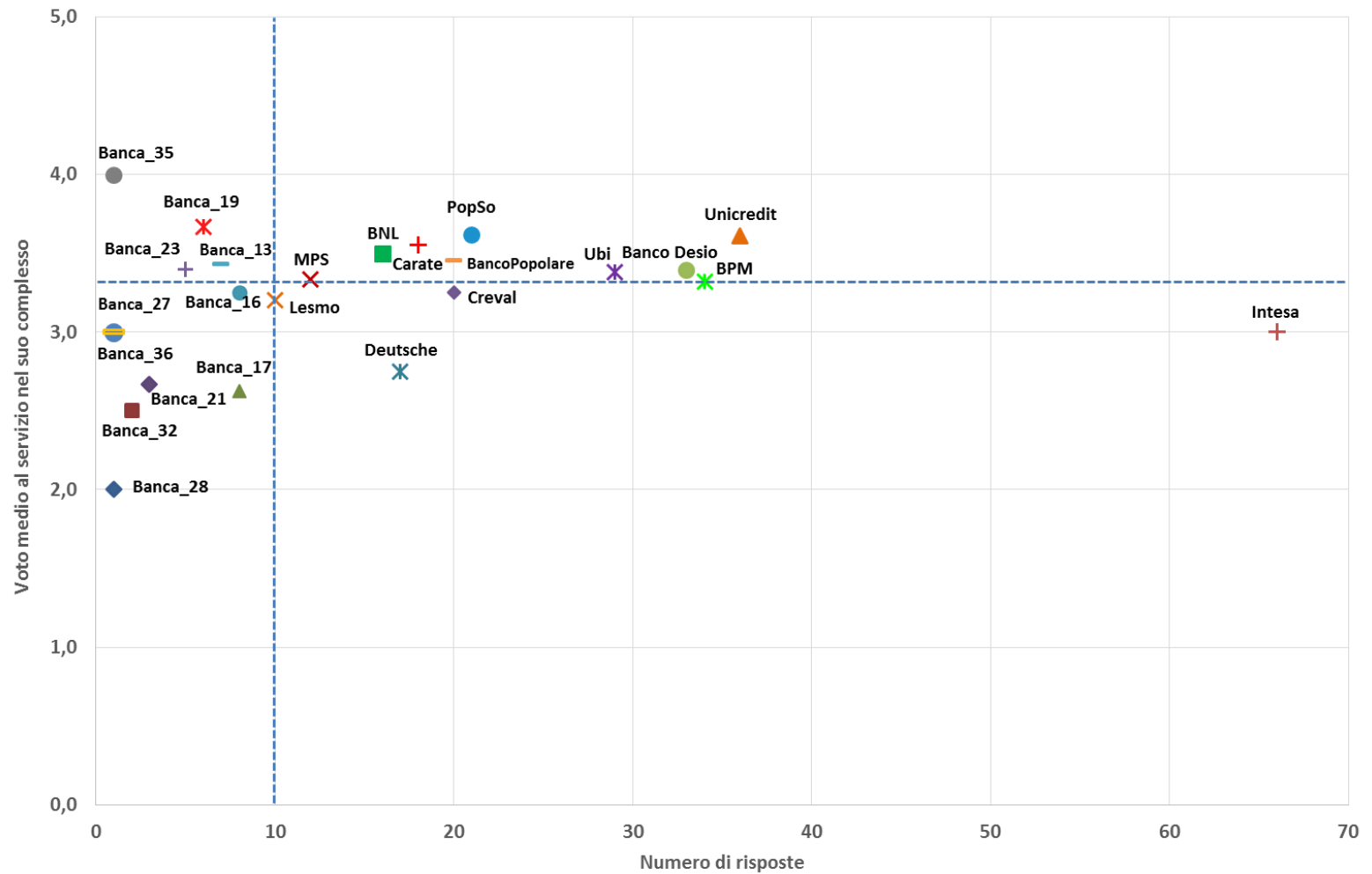
# Rapporto Numero di risposte – Voto medio trasparenza procedure di valutazione



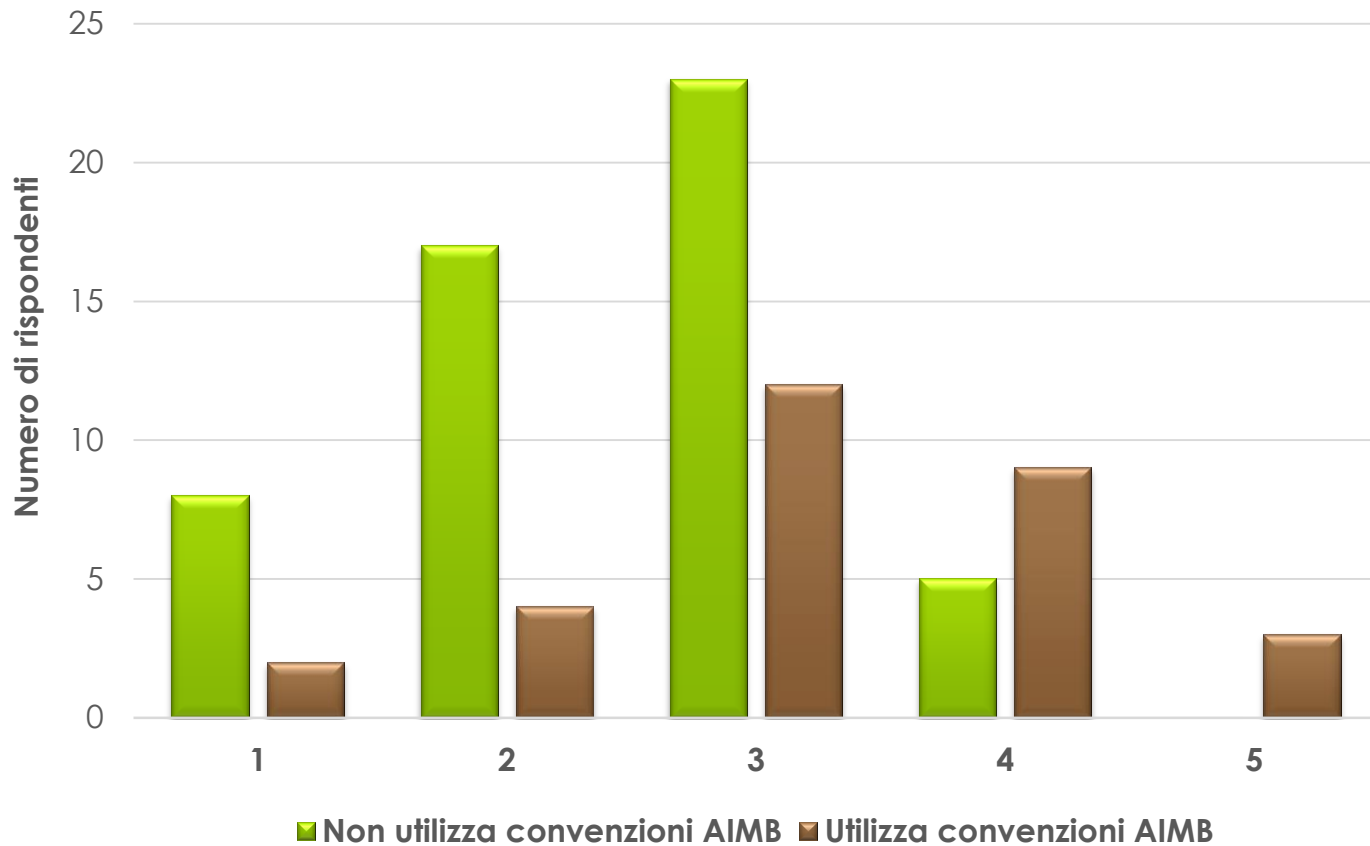
# Rapporto Numero di risposte – Voto medio alle condizioni di pricing



# Rapporto Numero di risposte – Voto medio al servizio nel suo complesso



## Utilizzo e giudizio delle convenzioni stipulate da AIMB con il sistema creditizio



Base rispondenti: 83 imprese



ASSOLOMBARDA  
Confindustria Milano Monza e Brianza



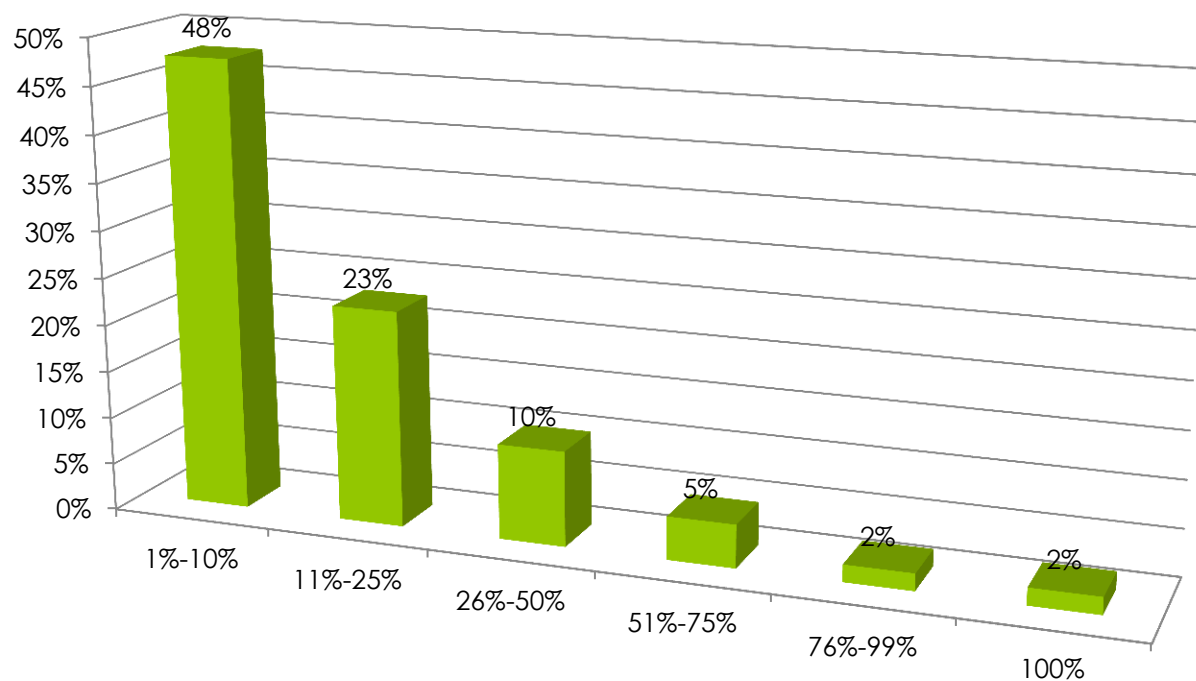
Centro di Ricerca  
Interuniversitario  
in Economia  
del Territorio



ORDINE  
DEI DOTTORI  
COMMERCIALISTI  
E DEGLI ESPERTI  
CONTABILI

# Ricerca e innovazione

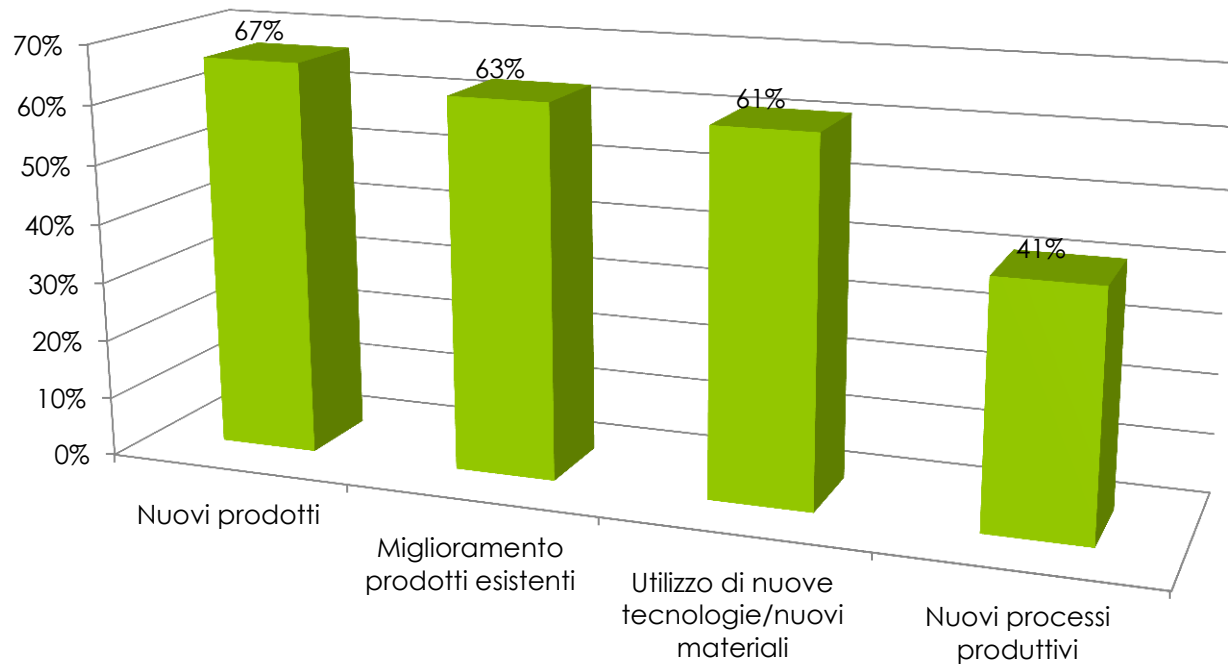
## Quanto «pesa» l'attività di **ricerca e innovazione** sul fatturato



Base rispondenti: 109 imprese

## Gli **ambiti** in cui si svolgono le attività di ricerca e innovazione

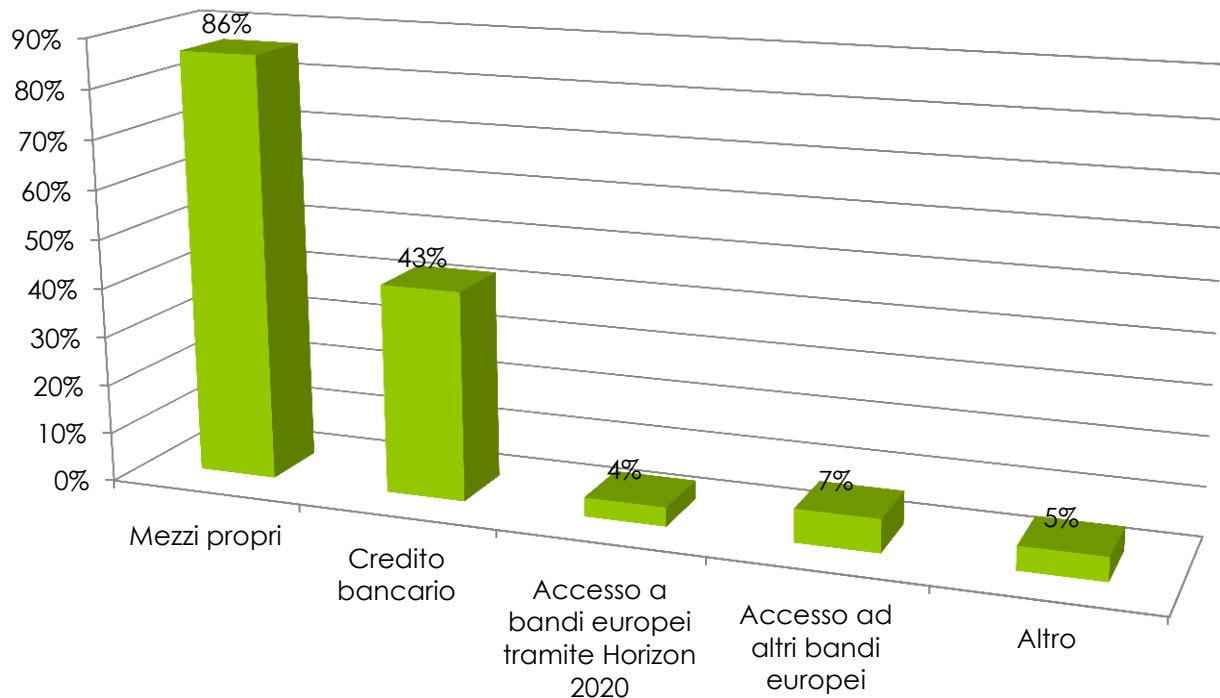
### Miglioramento e/o innovazione di prodotto



Base rispondenti: 105 imprese (più risposte possibili)



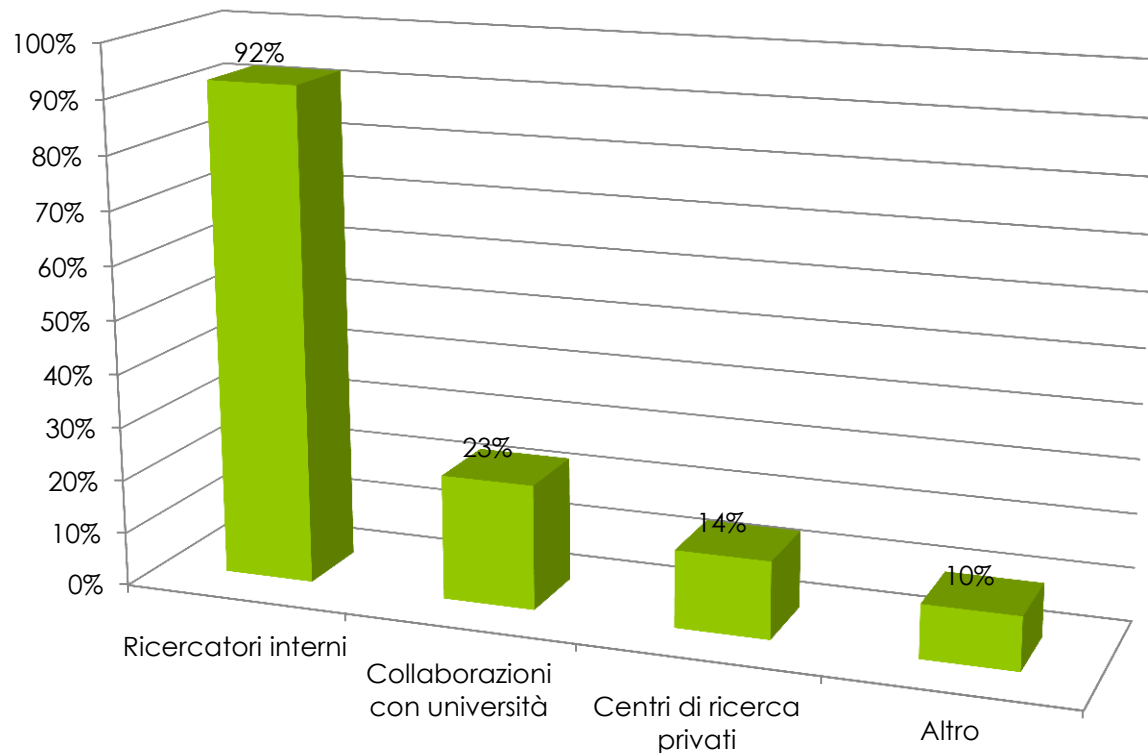
## Come sono **finanziate** le attività di ricerca e innovazione



Altro: accesso a bandi regionali; casa madre; beneficio IRAP; bando regionale re-start e start-up; bandi nazionali

Base rispondenti: 103 imprese (più risposte possibili)

## Come sono **sviluppate** le attività di ricerca e innovazione



Altro: sviluppo con clienti, partnership con esterni, riferimento a casa madre, outsourcing con architetti e designer

Base rispondenti: 90 imprese (più risposte possibili)

## Gli orientamenti strategici su ricerca e innovazione

- Le risposte di questa sezione indicano che in fatto di ricerca e innovazione le imprese **fanno** sostanzialmente **da sé**, ricorrendo in caso di outsourcing a collaborazioni con università e centri di ricerca privati.
- L'orientamento è quello del **progressivo miglioramento e/o innovazione del prodotto**.
- Per la realizzazione delle attività si ricorre a **mezzi propri** dell'impresa e al credito bancario.
- Le competenze vengono recuperate in primis tra il personale dell'azienda, in particolare **ricercatori interni**.
- L'opzione **bandi** e finanziamenti esterni è colta solo da una parte residuale del campione, segno di difficoltà nell'approcciarli.

# Considerazioni di sintesi



## Le sfide (a due livelli)

### Capire e interpretare gli scenari, i mercati, per individuare i driver di competitività:

- **Analisi competitiva**
- **Innovazione**, nuovi business model
- Potenziare l'esperienza dell'**internazionalizzazione**, soprattutto tra le piccole imprese

## Le sfide (a due livelli)

### Potenziare i propri tools operativi:

- **Comunicazione** come strumento strategico (brand, relazioni, digitale)
- **Organizzazione commerciale** acquisendo anche soft skills (competenze linguistiche, relazionali) e strumenti di gestione della relazione con il cliente (CRM, e-commerce).
- Accesso al **credito**: conoscere tutti gli strumenti e le modalità di accesso al credito per aumentare la propria capacità finanziaria e di investimento e la capacità negoziale rispetto alle banche.
- **Passaggio generazionale**: conoscere gli strumenti di accompagnamento.
- Finanziamenti (**bandi** UE, nazionali e regionali): meccanismi di valutazione e di adesione, collaborazione con altri soggetti.



ASSOLOMBARDA

Confindustria Milano Monza e Brianza

CRIET



Centro di Ricerca  
Interuniversitario  
in Economia  
del Territorio



ORDINE  
DEI DOTTORI  
COMMERCIALISTI  
E DEGLI ESPERTI  
CONTABILI

Con il contributo di



DiSE.A.DE  
Dipartimento di  
Scienze Economico-Aziendali  
e Diritto per l'Economia



BNL  
GRUPPO BNP PARIBAS

# Osservatorio Impresa MB

## Ricerca e innovazione armi strategiche: un focus sulla Brianza

Monza, 6 ottobre 2015