

Analisi qualitativa sul campione della Brianza

L'indagine sul campione

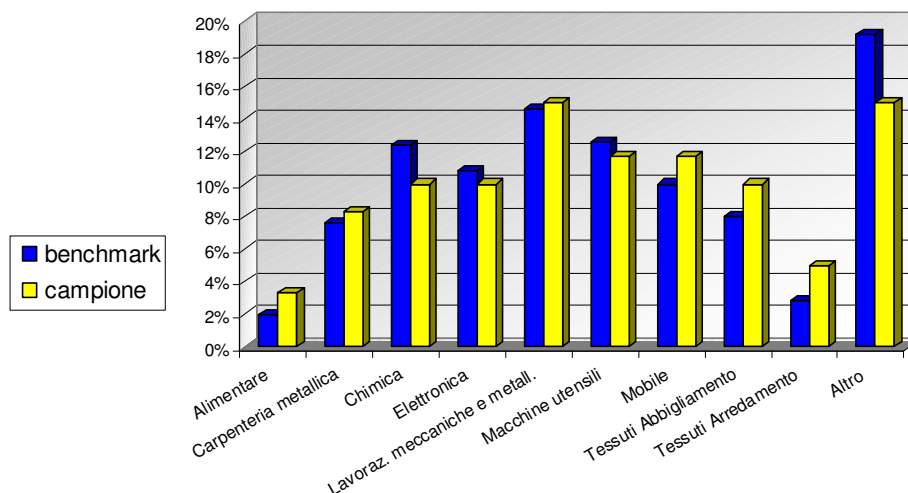
Parallelamente all'analisi quantitativa sulle imprese della Brianza, il progetto BrianzaLab ha ritenuto importante condurre un'analisi campionaria di carattere più spiccatamente qualitativo che permettesse di fotografare con chiarezza le esigenze e istanze espresse del tessuto produttivo di quest'area. L'indagine si è orientata su tre argomenti ritenuti di cruciale importanza: il tema dell'internazionalizzazione, il tema dell'approccio finanziario dell'impresa ed il tema della formazione.

A tale scopo, tra il mondo complessivo delle aziende brianzole, il TeamLab ha selezionato un campione di 60 imprese associate AIMB in grado di rispecchiare fedelmente, in termini di peso settoriale e di autorevolezza nel proprio contesto, il panorama dell'intera area. In particolare si è proceduto ripartendo le imprese in 9 macro-settori industriali omogenei, già utilizzati per l'analisi quantitativa, raggruppando i micro-settori Prometeia che tra loro presentavano caratteristiche di maggior affinità per caratteristiche di produzione ed analogie di filiera.

I settori di riferimento in questo modo individuati sono i seguenti:

- Alimentare
- Carpenteria metallica
- Chimica
- Elettronica
- Lavorazioni meccaniche e metallurgiche
- Macchine utensili
- Mobile
- Tessuti per abbigliamento
- Tessuti per arredamento
- Altro (settore residuale che comprende tutte le aziende che non ricadono in uno dei settori individuati)

La costruzione del campione rappresentativo ha quindi mantenuto coerenza con il peso numerico di ognuno dei macro-settori, riproducendo il profilo settoriale individuato nella popolazione complessiva delle imprese brianzole.



Composizione settoriale del campione di 60 aziende intervistate

Costruito il campione, si è quindi proceduto ad effettuare delle interviste al management delle imprese così selezionate. Nella maggior parte dei casi l'intervista è stata effettuata con il titolare storico dell'impresa, in altri casi con l'Amministratore Delegato, altre volte invece è stato il Direttore Commerciale, quello Amministrativo o il Direttore Finanziario a "raccontare" l'azienda.

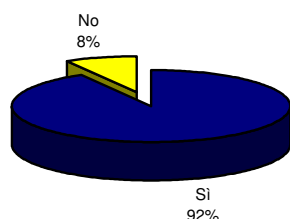
Tali colloqui, strutturati su un canovaccio di domande finalizzate ad una rilevazione di tipo statistico, sono spesso sfociati in conversazioni più informali e discorsive con l'imprenditore o con il manager. Questo fatto ha permesso di raccogliere informazioni preziose, che potevano sfuggire ad una pura analisi statistica, fornendo degli spunti di approfondimento in merito a diverse tematiche di rilievo.

In questo modo, grazie alla collaborazione di tutti gli intervistati, riteniamo di aver raggiunto con buona approssimazione l'obiettivo dell'indagine rappresentando con accuratezza il contesto ed i bisogni di queste imprese, mettendo in grado il progetto BrianzaLab di rispondere in maniera puntuale ed efficace con prodotti e servizi costruiti su misura per la Brianza.

Il tema dell'internazionalizzazione

I manager intervistati nel contesto del campione hanno dato risposte che indicano un notevole livello di attenzione e di sensibilità in merito al tema dell'internazionalizzazione. Emerge infatti che soltanto l'8% del campione non ha effettuato alcun intervento che portasse in campo internazionale la propria impresa, mentre il 92% dichiara di aver effettuato interventi di questo tipo.

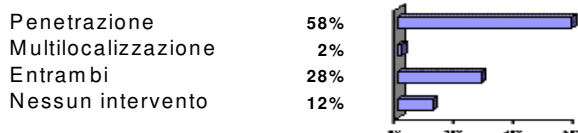
Già effettuati interventi di internazionalizzazione



In particolare il 72% degli intervistati riferisce che l'azienda ha messo in atto operazioni di penetrazione commerciale di uno o più mercati esteri, mentre il 20% dichiara di aver messo in atto anche operazioni di delocalizzazione della propria produzione, in particolare nei settori delle lavorazioni meccaniche e del tessile. Tale fenomeno si è verificato soprattutto tra le aziende di dimensione maggiore. D'altro canto si è riscontrato tra le imprese che riescono a mantenere margini più elevati - in particolare nel settore del design del mobile - la volontà di mantenere il pieno controllo

su tutte le fasi della produzione, pur a scapito di costi produttivi che possono rivelarsi talvolta sensibilmente più elevati.

In ogni caso dalle interviste risulta esserci un interesse abbastanza diffuso verso operazioni di delocalizzazione della produzione: il 30% degli intervistati ha effettuato o ha in programma studi di fattibilità in merito, anche in questo caso con una prevalenza di imprese impegnate nelle lavorazioni meccaniche, del tessile e talvolta delle macchine utensili.



D'altra parte, se affrontiamo il tema dell'internazionalizzazione, le imprese continuano a preferire la strada della semplice penetrazione commerciale sui mercati esteri (58%): trovare uno sbocco commerciale per i propri prodotti su mercati non domestici appare un obiettivo raggiungibile al 63% degli intervistati che si attendono un ritorno in termini di incremento delle proprie quote di mercato.

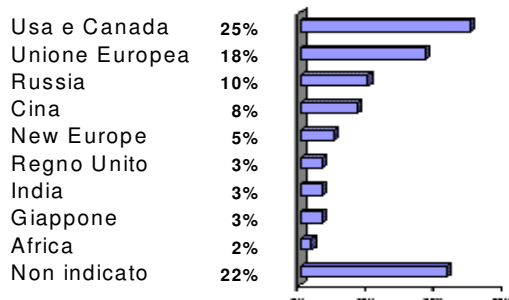
Interesse verso l'internazionalizzazione

particolare attenzione dalle imprese – soprattutto tessili e meccaniche - che portano o intendono portare all'estero una o più fasi produttive.

Parallelamente, l'obiettivo della riduzione dei costi sembra invece essere perseguito con

Nella maggior parte dei casi l'obiettivo della penetrazione commerciale viene perseguito per mezzo di semplici rapporti di agenzia o tramite distributori locali. Il 15% degli intervistati ha effettuato o ricerca partnership commerciali all'estero. Sono invece risultati più rari – in quanto sicuramente più impegnativi - i casi di aziende che hanno interesse per Joint-Venture con società straniere, ipotesi presa in considerazione solo dal 3% del nostro campione.

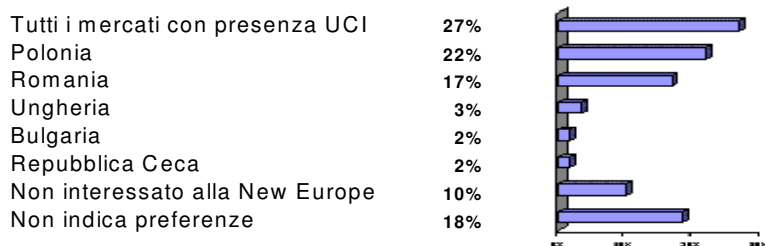
Tra i mercati di approdo ritenuti più interessanti dagli imprenditori spiccano senza dubbio quello nordamericano con USA e Canada che polarizzano 1 preferenza su 4. Il 18% delle aziende preferisce invece non allontanarsi dall'area dell'Unione Monetaria Europea che garantisce snellezza di vincoli burocratici ed annullamento dei rischi valutari, oltre che un innegabile vantaggio in termini di costi di trasporto. Notevole interesse emerge per mercati come Russia e Cina che riscuotono rispettivamente il 10 e l'8% delle preferenze, ma anche per il blocco della cosiddetta New Europe.



Paesi di maggior interesse per le politiche di internazionalizzazione

In particolare tra i paesi dell'est Europa coperti dalle banche del Gruppo Unicredito, la Polonia appare il mercato che suscita maggior interesse con il 22% delle preferenze, seguita dalla Romania con il 17%. In ogni caso il 27% degli intervistati si dice potenzialmente interessato a valutare opportunità di intervento in tutti i mercati New Europe più importanti.

Soltanto il 10% del campione esclude il proprio interesse verso questi paesi, motivando la propria scelta con le caratteristiche dei propri prodotti, ritenute non adatte a tali mercati, o per scarsa conoscenza del contesto economico locale, nonché per la difficoltà ad individuare contatti sufficientemente "affidabili" in questi paesi.



Mercato New Europe più interessante tra quelli coperti dal Gruppo Unicredito

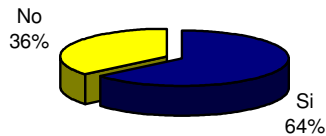
L'interesse per gli strumenti di finanza evoluta

Toccando i temi della finanza evoluta emerge una certa attenzione delle aziende brianzole verso la ricerca di un miglior equilibrio finanziario e patrimoniale. In particolare il 64% degli intervistati si dice interessato ad interventi mirati all'ottimizzazione delle fonti di finanziamento della propria impresa.

Tra questi molti hanno già messo in atto interventi di ristrutturazione delle stesse, altri stanno valutando di mettervi mano nel prossimo futuro. In particolare l'interesse è polarizzato dagli interventi mirati a spostare l'indebitamento dal breve al medio termine ed a strumenti di smobilizzo dei crediti, nell'intento

alleggerire i propri *ratios* di bilancio in ottica della nuova normativa bancaria di Basilea 2. Data la complessità e la delicatezza della materia, sono diversi gli intervistati che esprimono la necessità di servizi di supporto consulenziale in grado di apportare un contributo autorevole all'analisi ed alla progettazione di una struttura finanziaria e patrimoniale più efficiente.

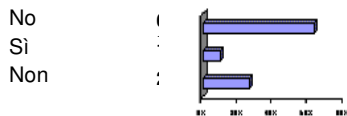
Interesse per l'ottimizzazione delle fonti di finanziamento



all'utilizzo di strumenti finanziari innovativi. E' indicativo il fatto che il 30% degli intervistati affermi di non avere alcun interesse verso questi temi.

Dal campione di intervistati risulta che in almeno un terzo delle aziende brianzole non è prevista una figura specifica responsabile del controllo dei rischi finanziari e che, laddove sia stato individuato un responsabile, questi è spesso il Direttore Amministrativo o il Direttore Finanziario – nel 40% dei casi - ma non di rado è il titolare stesso ad accentrare questo delicatissimo compito (22% dei casi).

In tema di strumenti derivati di copertura del rischio finanziario il campione di intervistati mostra un interesse piuttosto marginale verso tali strumenti. Il 63% dichiara infatti di non essere interessato a coprire alcun genere di rischio poiché non ne rintraccia l'utilità in rapporto ai costi di copertura. D'altro canto sono molte le imprese che, grazie ai vantaggi conseguenti all'introduzione della moneta unica europea, pur continuando ad interagire in maniera significativa con l'estero, oggi non sono più soggette a gran parte dei rischi di cambio sopportati in precedenza.



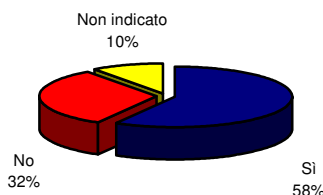
Interesse verso strumenti di copertura

Il fatto che il 27% degli intervistati non dia indicazioni in merito indica probabilmente la necessità di approfondire la conoscenza della materia, di per sé complessa e innovativa, più che un disinteresse manifesto. Il 14% di chi risponde risulta invece propenso a valutare e ad utilizzare strumenti di copertura dai rischi finanziari d'impresa, che siano essi rischi di cambio, di tasso o di prezzo delle materie prime impiegate nella produzione.

L'interesse verso interventi formativi

Da quanto emerge dall'indagine le aziende brianzole, storicamente ancorate alla cultura del "saper fare", si stanno gradualmente avvicinando alle iniziative di formazione delle proprie risorse, siano esse manageriali, impiegatizie o direttamente impegnate nella produzione.

Interesse per la formazione



Il 58% dei manager che risponde in materia di formazione dichiara che l'azienda è interessata ad interventi formativi, mentre un terzo delle imprese (32%), per politica aziendale, si dichiara non interessata ad alcun intervento formativo. Molte sono le imprese che si appoggiano a società e a consulenti esterni per erogare formazione ai propri dipendenti, altre preferiscono formare il personale produttivo su argomenti molto specifici.

Le richieste di formazione su temi di carattere solo generali o spiccatamente specialistiche non sembrano ritenute particolarmente attraenti dalle imprese brianzole, con un interesse rispettivamente del 10% e del 3%. Sembra invece piacere di più un'offerta "a tutto campo": il 45% degli intervistati vorrebbe infatti poter scegliere tra interventi formativi sia di carattere generale che più specialistico.

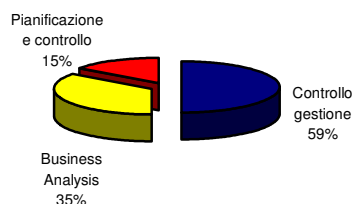
A riscuotere il maggior interesse tra gli argomenti più generali emerge in particolare il tema della pianificazione, con il 34% delle preferenze di chi si è espresso, seguito dai corsi di gestione delle risorse umane, con il 27% delle preferenze. Meno segnalati, ma comunque apprezzati sono anche i temi della creazione di valore in azienda (15%), della leadership manageriale e gestione del passaggio generazionale (a pari merito con il 12% delle preferenze). Tra i temi più specialistici vi è interesse soprattutto per i corsi di controllo di gestione e di business analysis preferiti rispettivamente dal 59% e dal 35% di chi ha risposto.

Piuttosto limitato appare invece l'interesse per i corsi cosiddetti *outdoor*, che puntano alla formazione della personalità e delle capacità di lavorare in team.

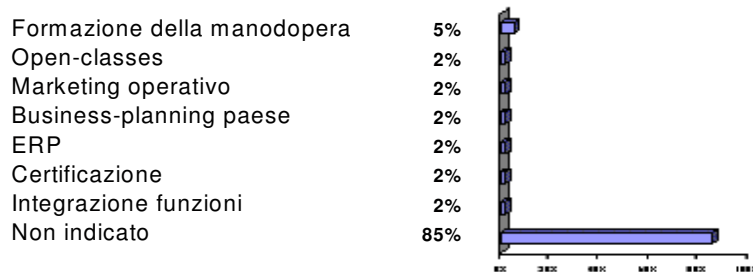
Interesse per i temi di formazione generalista



Interesse per formazione specialistica



Vi è poi un 15% di intervistati che indica materie molto specifiche sulle quali gradirebbe trovare un'offerta formativa per il personale della propria azienda.



Interesse verso altri tipi di interventi formativi

Conclusioni

Il quadro che affiora dall'indagine è in sostanza quello di una Brianza che è stata e vuole rimanere protagonista dello sviluppo industriale di una delle aree più industrializzate d'Europa.

Un'area molto attenta alle opportunità offerte dai mercati internazionali, che ha saputo creare un tessuto industriale invidiato da molti e che intende primeggiare in un contesto economico in rapida evoluzione nel quale la sfida da vincere è ormai quella della capacità di sfruttare le potenzialità offerte dalla globalizzazione.

Si tratta dunque di una comunità di imprenditori perfettamente conscia di doversi aprire, oltre che ai mercati di sbocco geograficamente e strutturalmente più vicini ed affini - come quello europeo ed americano - anche ai mercati "più difficili" della Russia, della Cina e della cosiddetta Nuova Europa. Per rimanere competitive queste aziende non esitano infatti in molti casi a valutare la fattibilità di coraggiose ipotesi di delocalizzazione di parte della propria produzione per contenerne i costi. La volontà e la capacità di penetrare i mercati esteri vendendo prodotti di indiscussa qualità, nei quali il gusto e l'inventiva italiani sono spesso i driver del successo, è in ogni caso il fenomeno che emerge con più chiarezza in tema di internazionalizzazione.

Dall'indagine svolta la Brianza risulta molto attenta anche alla necessità di ottimizzare la struttura finanziaria e patrimoniale delle proprie aziende per poter continuare ad eccellere in un panorama competitivo ove è sempre più difficile misurarsi semplicemente sul contenuto dei prodotti e sui loro prezzi. Ecco che la prospettiva dell'avvento della nuova normativa sui crediti di Basilea 2, diventa per molti di queste PMI uno sprone a mettere mano ai propri bilanci. Non sono pochi coloro che colgono in questo caso un'opportunità per ristrutturare in modo più efficiente le proprie fonti di finanziamento, attività per la quale si evidenzia il bisogno diffuso di servizi consulenziali specifici in grado di apportare un contributo autorevole e sicuro.

Risulta infine una crescente sensibilità verso la formazione delle risorse umane, un tema nuovo per molte aziende brianzole, che in passato si sono distinte per aver portato con orgoglio il vessillo di una formazione prettamente operativa, basata sulla trasmissione personale delle competenze professionali acquisite sul campo. Oggi le imprese brianzole appaiono invece molto più aperte ad iniziative formative di ampio respiro che incidano sulla cultura e sulla conoscenza delle proprie risorse. Cresce dunque la richiesta selettiva di servizi esterni di qualità e prestigio che consentano di investire con efficacia e lungimiranza sul capitale.