



FHO Fachhochschule Ostschweiz

Situazione delle PMI 2019

# Digitalizzazione: esperienze concrete dalla vita aziendale

**Ringraziamenti**

Un sentito ringraziamento va agli sponsor dello studio. Lo studio «Situazione delle PMI 2019» è stato possibile grazie al sostegno finanziario di Helvetia Assicurazioni e BDO Svizzera:



Ihre Schweizer Versicherung  
[www.helvetia.ch](http://www.helvetia.ch)



Revisione – Fiduciaria – Fiscalità – Consulenza  
[www.bdo.ch](http://www.bdo.ch)

## Breve panoramica dei punti essenziali

Lo studio «Situazione delle PMI» si propone di esaminare tematiche rilevanti per la prassi delle imprese. L'edizione di quest'anno, dedicata alla «digitalizzazione», si riallaccia agli studi precedenti e ne approfondisce i risultati sulla base di otto casi studio selezionati in diversi settori. L'obiettivo è illustrare quali sono i progetti digitali che le aziende stanno portando avanti, con quali opportunità e rischi nonché quali sono le soluzioni che hanno sviluppato.

### Riepilogo delle «nuove possibilità»

L'aumento dell'efficienza continua a essere percepito da molte aziende come la maggiore opportunità e può esprimersi in modi molto diversi. Spesso è vissuto in termini di digitalizzazione dell'interfaccia con il cliente, ad es. per accelerare le procedure d'ordine. Lo sviluppo e l'implementazione di nuovi modelli di business sono importanti in ambito informatico e nel settore dei servizi. I canali di marketing digitali facilitano la commercializzazione di prodotti di nicchia, mentre i canali di vendita digitali offrono un complemento interessante ai canali di distribuzione classici. Gli strumenti digitali possono cambiare l'interazione con il cliente, facilitare la collaborazione e quindi intensificare il rapporto con la clientela. L'utilizzo delle tecnologie digitali aiuta a essere percepiti come azienda moderna e datore di lavoro attraente.

### Riepilogo delle «nuove sfide»

I rischi della digitalizzazione sono molteplici. Quelli menzionati con maggiore frequenza dalle imprese sono: sicurezza dei dati, fabbisogno di investimenti e competenze. Per quanto concerne gli investimenti, il problema non riguarda soltanto l'ammontare, argomento che comunque può mettere in difficoltà le PMI. Di fronte alla moltitudine di possibilità digitali c'è il rischio di dispersione. Quando si utilizzano nuove tecnologie e strumenti, il loro valore aggiunto deve essere chiaro: o aumentano decisamente

i vantaggi per la clientela o vi è un sensibile risparmio sui costi. Le tecnologie digitali richiedono nuove competenze e capacità che possono destare nel personale dell'azienda timori sul futuro del proprio posto di lavoro. I mercati online aumentano la trasparenza del mercato e di conseguenza anche l'intensità concorrenziale nonché la pressione sui prezzi. I progetti digitali devono spesso svolgersi su terreni sconosciuti, per i quali non esistono valori ricavati dall'esperienza.

### Conclusioni e raccomandazioni d'intervento

La digitalizzazione è un tema strategico, spesso messo in ombra da incombenze operative. È compito della direzione aziendale dare alla digitalizzazione la giusta priorità, pianificando il tempo necessario. Non tutte le tecnologie sono rilevanti per tutte le imprese. Le aziende dovrebbero individuare le tecnologie digitali importanti e definirne per sé opportunità e rischi. Le aziende dovrebbero essere in grado di definire chiaramente l'utilità da conseguire con i progetti digitali. La digitalizzazione richiede nuove competenze. I dirigenti dovrebbero essere disposti a cedere parte delle loro responsabilità e ad assumere nuovi collaboratori che apportino in azienda le conoscenze necessarie. Anche nella direzione aziendale, più che mai in

quella delle PMI, occorrono persone con «affinità» per il mondo digitale, che capiscono il tema della digitalizzazione e sono attendibili nel portarlo avanti. La digitalizzazione comporta cambiamenti e questi possono scatenare automaticamente paure nei collaboratori. Una mossa decisiva per il successo diventa allora comunicare per tempo tutto quanto sia necessario. La digitalizzazione è un processo continuo, di cui molte PMI stanno ancora percorrendo le primissime tappe. Le aziende dovrebbero semplicemente osare il primo passo e partire.

Rigo Tietz  
 Petra Kugler  
 Franziska Weis  
 Wilfried Lux

## Introduzione: A che punto sono le PMI svizzere?

Da sei anni «Situazione delle PMI» si propone di fare luce sulla situazione attuale delle PMI svizzere. Lo studio prende in esame opportunità, sfide, impressioni e cambiamenti. La peculiarità dello studio consiste nel fatto che questi temi sono esaminati valutando specifiche **caratteristiche, analogie e differenze tra settori importanti** per le PMI svizzere. Anche quest'anno, così come nel 2017, lo studio è dedicato al tema della **«digitalizzazione»**, ovvero a quella che attualmente è forse ritenuta essere la sfida più ardua per le imprese di tutte le dimensioni, non solo in Svizzera. Sul piano tematico, lo studio espande i risultati degli anni precedenti, sebbene quest'anno tante cose siano già cambiate.

Da un lato, la trasformazione digitale ha fatto oggi un grande passo avanti rispetto a soli due anni fa, riflettendo la rapidità con cui soprattutto i cambiamenti tecnologici influenzano la situazione delle imprese. È di questi cambiamenti che l'attuale studio vuole tornare a parlare, per mostrare quali sono le **sfide e gli approcci risolutivi** concreti che emergono nelle e per le PMI come risultato della trasformazione digitale. Perché rispetto alle grandi imprese, per le PMI è spesso più difficile stare al passo con tali cambiamenti. A causa della frequente ristrettezza delle risorse, le PMI si trovano spesso di fronte a limiti e possibilità diverse rispetto alle imprese di grandi dimensioni. Allo stesso tempo, è anche vero però che è proprio la peculiare situazione in cui operano a costringere le PMI ad escogitare soluzioni nuove e creative.

Dall'altro lato, l'attuale edizione di Situazione delle PMI non si basa, come negli anni scorsi, su un'indagine quantitativa delle PMI in settori selezionati, quanto piuttosto su un'**analisi più approfondita di otto imprese selezionate** nei settori dell'agricoltura, della manifattura, dell'edilizia, del settore alberghiero e della ristorazione, delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, dei servizi, della sanità e del

commercio. Sulla base di questi casi studio, mostriamo quali sono le **«buone pratiche»** sviluppate da queste aziende in rapporto alla digitalizzazione.

### Obiettivo dello studio

Questo studio si propone pertanto di rispondere alle seguenti domande **sull'esempio di imprese selezionate** in otto settori rilevanti dell'economia svizzera:

- a che punto sono le PMI nel processo di trasformazione digitale?
- come viene percepita la trasformazione digitale in azienda?
- quali funzioni e aree aziendali sono già oggi «digitalizzate»?
- quali opportunità e rischi comporta la digitalizzazione?
- quali sono state sinora le sfide maggiori? come sono state affrontate e quali sono i consigli per le aziende che sono ancora alle prime armi con il processo di trasformazione?
- cosa è cambiato con la digitalizzazione, cosa è migliorato?
- quali sono esempi concreti di misure di digitalizzazione?

## Nuove tecnologie digitali nei diversi rami dell'economia

Non tutte le tecnologie digitali sono rilevanti per tutte le imprese e per tutti i settori. I casi studio presi in esame nell'ambito di questo studio hanno dimostrato che le PMI utilizzano tecnologie digitali diverse. La figura 1 mostra quali tecnologie rivestono già oggi importanza

particolare per quali imprese e rappresentanti dei rispettivi settori. Di esse si parlerà poi nei casi studio. La tabella illustra anche esempi di tecnologie che oggi potrebbero acquisire importanza in futuro.

	Settori / imprese							
Tecnologie	Agricoltura Hof Hinterburg	Manifattura Ergoswiss	Settore dell'edilizia Schlagenhauf	Settore alberghiero e della ristorazione Bever Lodge	Settore ICT valantic	Servizi milani	Sanità Kliniken Valens	Commercio LANDI Zola
Piattaforme digitali								
Social network								
Scienza e analisi dei dati								
Applicazioni								
Internet delle cose								
Robotica								
E-commerce								
Software CRM, ERP								



	Già oggi tema chiave		Tema importante in futuro
---	----------------------	---	---------------------------

Figura 1: tecnologie digitali in diverse imprese e rami economici

Fonte: rappresentazione propria



## Opportunità: le nuove possibilità offerte dal digitale

Le tecnologie digitali aprono **nuove possibilità** per le aziende, ma possono divenire anche **ostacoli**, un rischio per la futura crescita dell'azienda, capace nel lungo periodo di metterne addirittura a repentaglio la sopravvivenza. Le nuove tecnologie digitali, come l'Internet delle cose, la robotica, il blockchain e l'intelligenza artificiale, rappresentano quindi per le imprese tanto un'opportunità quanto una sfida. Analizzando gli aspetti positivi, permettono ad es. alle aziende di raggiungere nuovi gruppi di clienti tramite i canali di vendita digitali e di offrire prodotti più completi con servizi digitali aggiuntivi. Inoltre, consentono di standardizzare semplici attività di routine e magari anche di digitalizzarle del tutto. In quanto agli aspetti sfavorevoli, c'è per esempio l'insicurezza di molte aziende sull'importanza da attribuire o meno ai diversi temi. Il rischio è di investire denaro in progetti sbagliati, in progetti che col passare del tempo potrebbero rivelarsi improduttivi. Non va dimenticato poi che per sfrutta-

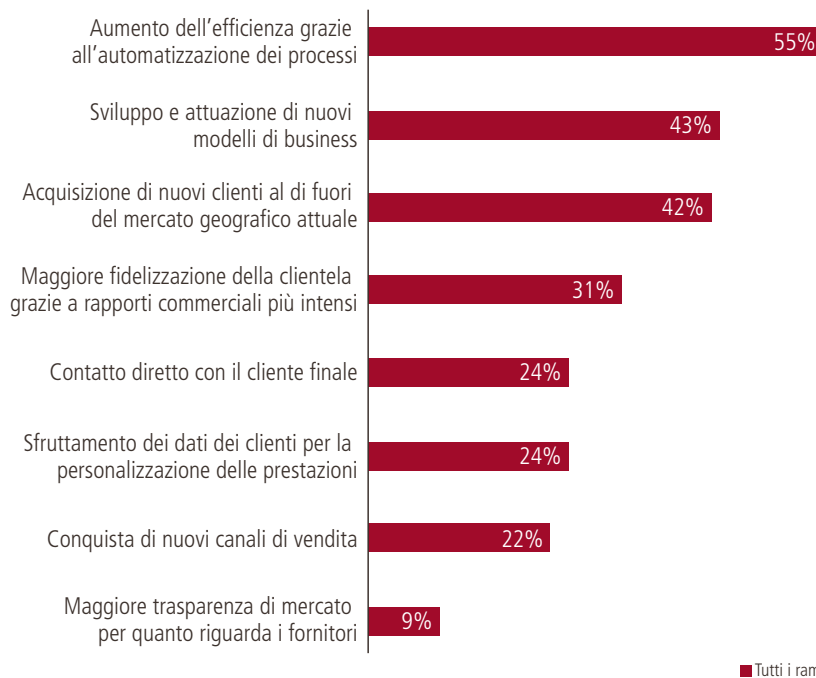
re al meglio le nuove tecnologie occorrono nuove conoscenze e competenze. La loro adozione dovrebbe creare un chiaro valore aggiunto e non essere mai fine a se stessa.

Due anni fa, Situazione delle PMI 2017 ha analizzato **le opportunità e le sfide della digitalizzazione per le PMI svizzere**. Nel quadro di un'indagine condotta su scala nazionale, oltre 600 rappresentanti del mondo delle imprese si erano espressi sulla loro situazione. Allora era emerso che la digitalizzazione veniva percepita dalle aziende intervistate più come un'opportunità. La stessa impressione è stata confermata anche dai casi studio presi in esame quest'anno. Molte aziende credono nelle opportunità offerte dalla digitalizzazione, sono però al contempo anche consapevoli dei rischi che può comportare.

**«Non abbiamo dubbi: la digitalizzazione è per noi un'opportunità. I rischi, per quanto ci riguarda, non sono molti.»**

**Andreas Heuscher, responsabile dello sviluppo e della costruzione della Ergoswiss AG**

A tal proposito, gli intervistati ritengono sia molto importante sapere quali siano le **aziende di riferimento** per effettuare un confronto, quelle aziende, cioè, rispetto alle quali possono valutare i propri progressi e i propri risultati nell'ambito della trasformazione digitale. È una considerazione che segnala come spesso manchino ancora punti di orientamento: a che punto è la mia azienda, come valuto gli sforzi intrapresi nel mondo del digitale? Cosa fa la concorrenza? C'è qualche innovazione che ci siamo lasciati sfuggire o di cui non ci siamo neppure accorti? È un dibattito in cui spesso a farla da padrone sono i grandi gruppi tecnologici, come Google, Amazon & Co. Gruppi noti a tutti, pionieri e promotori di iniziative ben avvertibili. Le PMI, però, non possono prendere queste aziende come metro di misura per



n = 603

Fonte: Istituto per la gestione aziendale IFU-FHS (2017)

Figura 2: opportunità della digitalizzazione nelle PMI svizzere

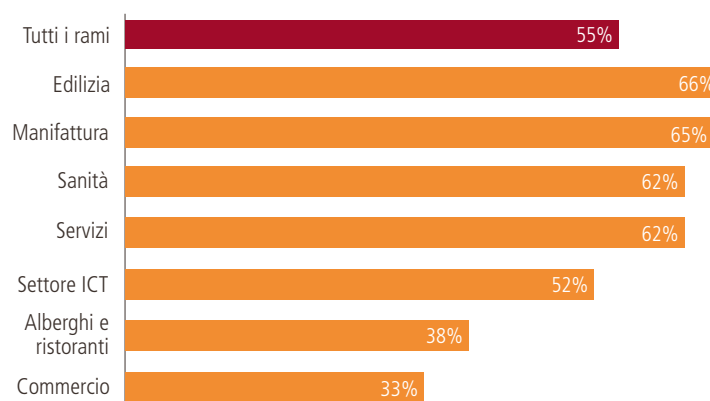
qualsiasi cosa, perché operano in condizioni completamente diverse e dispongono di risorse assolutamente non comparabili. È come confrontare le mele con le banane. Lo sguardo va invece rivolto verso altre imprese del proprio ramo di attività. Per orientarsi, ha molto più senso osservare i concorrenti chiave. Proprio perché sono simili, ci si può confrontare proficuamente, perché il confronto è in questo caso tra le mele e le mele. Osservando esempi di successo di altri settori o giovani startup innovative si possono anche ricevere impulsi preziosi per sviluppare nuove idee. Spesso le si deve però selezionare, analizzare bene e adattare alla situazione di una PMI.

I risultati della Situazione delle PMI 2017 hanno anche mostrato che le aziende del settore ICT sono nettamente più propense a vedere nella digitalizzazione un'opportunità rispetto alle imprese di altri settori. È vero sì che anche queste aziende sono interessate dalla digitalizzazione, che le costringe, così come le aziende di altri rami, a trasformarsi; allo stesso tempo, però, sono anche quelle che più traggono beneficio dall'uso crescente delle tecnologie digitali, essendo queste parte della loro attività o rappresentandone addirittura il core business. In quest'ottica, queste aziende sono anche quelle che dispongono di maggiori conoscenze in tema di digitalizzazione. Quest'impressione è confermata dal caso studio analizzato: la valantic business analytics swiss AG. Negli ultimi anni, la grande richiesta ha spinto la crescita dell'azienda a ritmi superiori alla media.

«Ci sono sempre nuovi colleghi, nuovi volti, nuovi temi, nuove sedi, nuovi clienti. Il ritmo è spedito.»

**Marc Philipp, Amministratore delegato della valantic Business Analytics Swiss AG**

Nel complesso, oltre la metà delle PMI intervistate nel 2017 riteneva che le maggiori opportunità offerte dalla digitalizzazione fossero legate soprattutto a un aumento dell'efficienza (cfr. fig. 2). Nel settore manifatturiero ed edilizio, sono addirittura due aziende su tre a pensarci (cfr. fig. 3). I potenziali aumenti dell'efficienza si piazzano quindi distintamente al



n = 603

Fonte: Istituto per la gestione aziendale IFU-FHS (2017)

Figura 3: l'opportunità di aumentare l'efficienza come percepita nei diversi rami economici

primo posto e anche oggi sembrano rappresentare l'aspetto principale. Lo confermano quasi tutti i casi studio analizzati quest'anno.

### Aumento dell'efficienza: ognuno a modo suo

Con le interviste e i casi oggetto di studio quest'anno, è stato possibile farsi un'idea più precisa della situazione concreta delle aziende selezionate. Per esempio, è stato chiesto cosa intendono le aziende in termini concreti per miglioramento dell'efficienza. È interessante notare la varietà e le sfaccettature degli aspetti citati. Per la Ergoswiss AG, caso studio dell'industria manifatturiera, aumentare l'efficienza significa in primo luogo migliorare i processi legati ai clienti, cioè digitalizzare l'interfaccia con il cliente. Un configuratore online permette ai clienti di configurare autonomamente in rete prodotti selezionati e di ordinarli, rendendo superflue le interazioni personali – e dispendiose in termini di tempo – tra il produttore e il cliente. Entrambe le parti possono così risparmiare tempo prezioso. Per ora, comunque, gli unici prodotti disponibili nel configuratore online sono quelli standard. Il tempo risparmiato viene utilizzato dall'ufficio vendite per assistere clienti con esigenze di consulenza più sofisticate con prodotti e soluzioni complessi.

Anche nel commercio sono disponibili numerose soluzioni digitali utilizzate nei processi con la clientela. Il cliente trova autonomamente le informazioni e ordina nel negozio online, canale di vendita supplementare che anche per la LANDI Zola AG va assumendo importanza sempre maggiore accanto al negozio al dettaglio. Anche nelle Cliniche Valens, i processi legati alla clientela, dunque **l'interazione con i pazienti**, guidano la scelta di adottare sistemi d'informazione digitali con l'obiettivo di migliorare l'efficienza. In particolare, in futuro i dati dei pazienti dovranno essere raccolti in formato digitale, anche per risparmiare tempo. Strumenti e piattaforme digitali sono importanti nell'attività di consulenza per semplificare l'interazione con il cliente. È il caso, ad esempio, della milani design und consulting AG, che cerca di rendere più efficiente la collaborazione e di **integrare attivamente il cliente** nel processo di creazione di valore. La Schlagenhaut AG, operante nel settore dell'edilizia accessoria, coordina le attività di numerose aziende del gruppo in undici sedi diverse. Gli incrementi di efficienza riguardano meno le attività svolte in cantiere quanto piuttosto l'insieme delle attività di pianificazione, preparazione e controllo delle prime. Un cockpit digitale di gestione aiuta a **tenere d'occhio le operazioni di tutte le aziende** e a supportarle in modo mirato. Nell'agricoltura, l'impiego delle tecnologie digitali apre numerose possibilità per migliorare l'efficienza della Hof Hinterburg. Macchine e **robot possono sostituire il lavoro fisico manuale**. Con il monitoraggio regolare dei dati vitali degli animali è possibile ottimizzare l'uso di mangimi concentrati e ridurre l'utilizzo di antibiotici.

### **L'aumento dell'efficienza rappresenta solo l'inizio**

Oltre al miglioramento dell'efficienza, gli aspetti importanti sono anche altri. Nel mondo odierno, infatti, per le aziende svizzere che intendono rimanere competitive diventare più efficienti è ormai una questione più di «dovere» che di «potere». L'efficienza non va più raggiunta nell'ottica di ottenere un vantaggio competitivo, perché **le soluzioni digitali diventano lo «standard»**. Per questa ragione è fondamentale che le aziende pensino anche a soluzioni che

vanno oltre. Nell'edizione 2017 della «Situazione delle PMI», oltre il 40% degli intervistati aveva indicato quali punti centrali **lo sviluppo e l'attuazione di nuovi modelli operativi** o **l'acquisizione di nuovi clienti** (cfr. fig. 2). È probabile che la rilevanza attribuita oggi a questi aspetti sia già aumentata. Spesso ci s'imbatta in nuovi modelli operativi nel settore informatico. Nelle imprese di nuova costituzione, strumenti informatici, software e altre tecnologie e applicazioni digitali, come app o piattaforme, ricoprono quasi sempre un ruolo centrale. Spesso sono alla base di prodotti, servizi o modelli di business innovativi. Per l'ufficio zurighese della valantic, una delle aziende esaminate nello studio, la funzione Business Analytics, cioè quella dell'**analisi sistematica di grandi volumi di dati**, offre opportunità per sviluppare nuovi prodotti e servizi. Anche nel caso della milani, operante nel ramo dei servizi, la digitalizzazione consente di **ampliare la gamma di servizi offerti** e di attuare nuovi modelli di business.

### **Nuovi clienti e nuovi canali di vendita**

L'acquisizione di nuovi clienti (42%) e la conquista di nuovi canali di vendita (22%) erano nell'indagine delle PMI del 2017 altri aspetti importanti sui quali i casi studio attuali forniscono concreti esempi dimostrativi. La Ergoswiss AG sviluppa e vende prodotti di nicchia (sistemi di sollevamento idraulico ed elettromeccanico) rilevanti per segmenti specifici di clienti, ad esempio per i produttori di postazioni di lavoro delle industrie. Canali di marketing digitali, quali social media e pubblicità online, consentono di **rivolgersi a gruppi target specifici e di acquisirli come nuovi clienti**. Nel settore alberghiero e della ristorazione, le piattaforme di prenotazione sono un modo semplice per acquisire clienti. Ne beneficiano in special modo i piccoli operatori, come l'hotel Bever Lodge, che dispongono di un budget limitato per le attività di marketing e che con questi strumenti possono accedere a nuovi segmenti di clientela. La Schlagenhaut AG deve tenere d'occhio le piattaforme digitali su cui sono piazzati gli ordini, visto l'uso sempre più massiccio che se ne fa e l'influenza che vanno acquisendo: un canale di vendita che potrebbe crescere ulterior-



mente in futuro. Anche la LANDI Zola AG sfrutta il negozio online per acquisire nuovi clienti. E poiché tre ordini online su quattro circa vengono ritirati in negozio, si aprono opportunità anche per il cross-selling.

### **Fedeltà emotiva e rapporto duraturo con il cliente**

Nello studio delle PMI 2017, **accrescere la fidelizzazione della clientela** rappresentava un'opportunità chiave per circa un terzo degli intervistati. Il Bever Lodge cerca di migliorare **l'interazione con gli ospiti** attraverso la piattaforma digitale Re-Guest.com (sfruttandone ad esempio le funzioni della chat). L'obiettivo è costruire la fedeltà emotiva e legare i clienti sul lungo periodo, ispirandoli a effettuare la prenotazione successiva tramite canale diretto e a raccomandare l'hotel ad altri. Le Cliniche Valens stanno valutando l'opzione d'introdurre una app per fidelizzare i pazienti, che consenta di **restare in contatto anche dopo la permanenza in clinica**. Nel 2017 circa un quarto dei partecipanti aveva dichiarato che le tecnologie digita-

li permettono di stabilire un **contatto diretto con il cliente finale** o con l'utilizzatore del prodotto. Tra i casi oggetto di studio della presente edizione, questo punto sembra avere notevole importanza soprattutto per l'azienda agricola. Se infatti la commercializzazione dei prodotti tramite gli intermediari commerciali genera profitti quasi nulli o, come nel caso del latte, produce addirittura perdite, i margini conseguibili tramite la vendita diretta ai consumatori sono di gran lunga superiori. Accanto alla bottega agricola, per l'azienda cresce l'importanza del negozio online e dei mercati digitali, come il [www.marktschwaermer.ch](http://www.marktschwaermer.ch). Su questa piattaforma i consumatori possono acquistare **prodotti freschi** della regione **direttamente dal produttore**. L'utilizzo dei dati dei clienti è stato valutato come un'opportunità da circa un quarto degli intervistati nello studio sulle PMI del 2017. Tra i casi studio, il configuratore online della Ergoswiss AG offre la possibilità di raccogliere dati dei clienti e soprattutto dati di utilizzo. Nella valutazione e riutilizzazione di questi dati siamo però ancora alla fase iniziale.



### **Divenire datori di lavoro più attraenti**

Oltre ai punti menzionati, nei casi studio di quest'anno è stato più volte ribadito come le tecnologie digitali siano importanti per posizionarsi come datori di lavoro attraenti. Molti settori, tra questi anche quello edile e delle professioni sanitarie, sono contraddistinti dalla **carezza di personale qualificato**. L'impiego di sistemi digitali può aiutare le imprese a essere percepite come **datori di lavoro moderni e attraenti**, in particolare dai giovani. Le Cliniche Valens, la Schlagenhauf AG e milani hanno indicato esplicitamente questo punto.

### **Riepilogo delle «nuove possibilità»**

L'aumento dell'efficienza continua a essere percepito da molte aziende come la maggiore opportunità offerta dalla digitalizzazione. Il miglioramento dell'efficienza può esprimersi in modi molto diversi. Spesso è vissuto in termini di digitalizzazione dell'interfaccia con il cliente, ad es. per accelerare le procedure d'ordine o per vendere prodotti standard. Lo sviluppo e l'implementazione di nuovi modelli di business sono importanti in ambito informatico e nel settore dei servizi. I canali di marketing digitali facilitano la commercializzazione di prodotti di nicchia, mentre i canali di vendita digitali offrono un complemento interessante ai canali di distribuzione classici e consentono di vendere direttamente i propri prodotti senza dover passare per gli intermediari. Gli strumenti digitali possono cambiare l'interazione con il cliente, facilitare la collaborazione e quindi intensificare il rapporto con la clientela. L'utilizzo attivo delle tecnologie digitali aiuta a essere percepiti come azienda moderna e datore di lavoro attraente.



## Rischi: Le nuove sfide arrecate dal digitale

Dai risultati della Situazione delle PMI 2017 era già emerso chiaramente come le maggiori sfide della digitalizzazione non si collocassero sul piano tecnico. Per le imprese i rischi sono legati soprattutto alla **sicurezza**, agli **investimenti** e alle **competenze** dei collaboratori. Rispetto alle opportunità, si evidenzia come i rischi indicati nel 2017 fossero distribuiti più equamente nelle risposte.

### La questione di sempre: la sicurezza dei dati

Nel 2017, la sicurezza dei dati rappresentava, con un leggero vantaggio, il rischio maggiore, con il 44% circa degli intervistati che lo individuava come tale (cfr. fig. 4). Il problema in questo caso sta nel proteggere il sistema informatico dell'azienda dall'interno e dall'esterno nonché nell'evitare che persone non autorizzate accedano e facciano un uso improprio di dati importanti. Questo aspetto è centrale soprattutto per le Cliniche Valens, poiché la raccolta e l'utilizzo dei **dati dei pazienti** sono operazioni che rientrano in una sfera sensibile e riservata. A tal proposito, la LANDI Zola AG parla di «**sovranità dei dati**». Incertezze sulla «proprietà» ultima dei dati possono disorientare i clienti del settore agricolo.

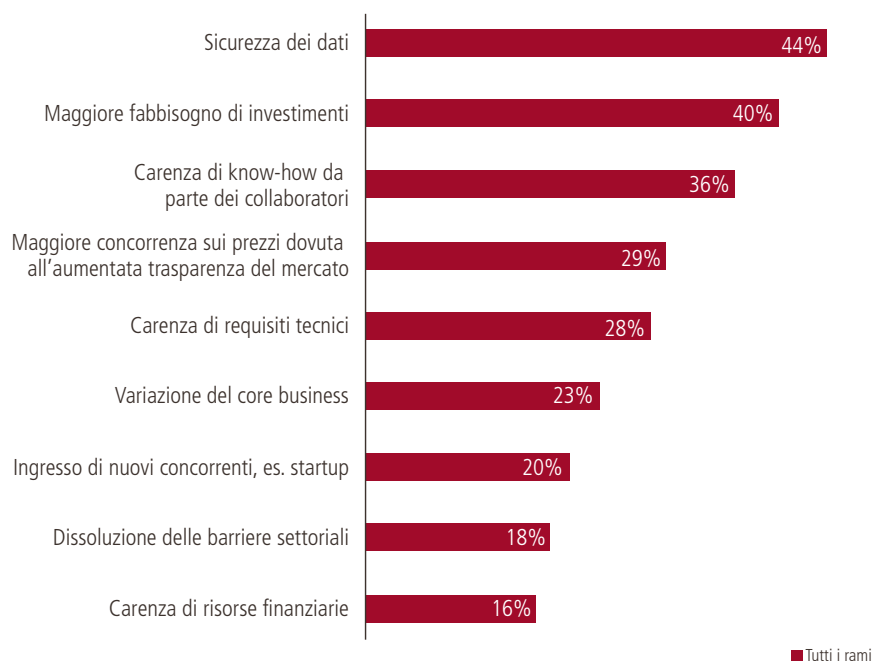
«Di chi sono i dati? Divento poi trasparente? Cosa succede ai miei dati aziendali? Vengono trasmessi allo Stato? Questa cosa ha a che fare con il pagamento diretto? Mi controllano di più?»

Ivo Steiner, Amministratore delegato della LANDI Zola AG

### Fabbisogno di investimenti e rischio di «dispersione»

Per utilizzare le tecnologie digitali occorrono investimenti, e ciò può ostacolare l'ingresso sul mercato di nuovi operatori. Le risorse finanziarie a disposizione delle PMI per soddisfare le esigenze di investimento sono di solito meno in-

genti rispetto alle imprese di grandi dimensioni. Circa il 40% delle PMI intervistate nel 2017 riteneva che questo fosse un potenziale rischio arrecato dalla digitalizzazione. Guardando ai casi studio, la Ergoswiss come la Schlagenhauf sono aziende gestite direttamente dal titolare. Entrambe hanno indicato come possibile rischio il «fabbisogno di investimenti». Per entrambe, tuttavia, il problema non è l'ammontare dell'investimento in sé e per sé, quanto piuttosto l'**allocazione opportuna delle risorse finanziarie**, essendo le risorse necessarie in linea di principio disponibili. Allo stesso tempo, le possibilità di investimento sono estremamente variegata ed è anche difficile conoscerle tutte. La sfida allora per le PMI è di scegliere ed usare le tecnologie e gli strumenti digitali giusti, idonei a soddisfare le esigenze proprie dell'azienda. Il **valore aggiunto** di una determinata tecnologia digitale deve essere **chiaramente riconoscibile**, cosa non sempre scontata, perlomeno non



n = 603

Fonte: Istituto per la gestione aziendale IFU-FHS (2017)

Figura 4: sfide della digitalizzazione nelle PMI svizzere

subito. Al centro vengono spesso poste la fattibilità e la rilevanza: in che misura gli strumenti digitali creano effettivamente un'utilità per il cliente o aiutano a risparmiare sui costi? Diverse aziende evidenziano il possibile rischio di «dispersersi» nel mondo dei progetti digitali.

«Gli offerenti e le cose che si potrebbero fare sono tante. Orientarsi, capire e prendere solo ciò che apporta davvero un'utilità: è lì che si nasconde un rischio enorme.»

**Erwin Haas, responsabile operativo della Rolf Schlagenhaut AG**

### **Competenze, capacità e mentalità**

Il crescente utilizzo delle tecnologie digitali richiede **nuove competenze e capacità** da parte dei collaboratori di tutte le aree funzionali e a tutti i livelli della gerarchia. Inoltre, per sfruttare le nuove tecnologie in modo produttivo, è indispensabile che in azienda sia presente una certa affinità digitale. Un punto che oltre un terzo delle imprese intervistate per l'edizione 2017 della «Situazione delle PMI» considerava un possibile rischio. Le competenze informatiche stanno acquisendo importanza in quasi tutti i settori. Il pericolo è quindi che aziende di altri settori portino via personale qualificato. Ciò accade in particolare se gli altri settori pagano stipendi più alti, come ad es. le assicurazioni o le banche.

«Imparare a usare qualche software non è niente. Il punto è riuscire in una trasformazione altamente individuale e personale..»

**Britta Pukall, titolare principale, presidente del C.d.A., socia amministratrice della milani Design und Consulting AG**

Varie aziende oggetto dei casi studio hanno segnalato questo punto. Dal punto di vista dei collaboratori, i nuovi requisiti richiesti dal digitale possono anche scatenare timori legati ai compiti e alle responsabilità futuri e addirittura alla **perdita del posto di lavoro**. In alcuni reparti della Ergoswiss AG, come ad esempio quello in cui si evadono gli ordini, si assumono meno collaboratori, perché con la digitalizzazione delle procedure d'ordine nel configuratore online i clienti possono eseguire tante operazioni da soli. Da valantic e milani sono necessarie, secondo i rappresentanti delle due aziende intervistati, non solo nuove competenze, ma anche una **nuova mentalità**. Perché la digitalizzazione sta cambiando il modo in cui l'azienda lavora e comunica con i clienti.

«Digitalizzare un'azienda è molto più che consolidare i dati ed eseguire analisi. È anche riuscire a instillare un **quid** che permette un cambio di mentalità e anche di prendere le decisioni o di realizzare i progetti con una maggiore agilità. Insomma di rendere il tutto un po' più veloce.»

**Marc Philipp, Amministratore delegato della valantic Business Analytics Swiss AG**

### Maggiore concorrenza sui prezzi a causa della maggiore trasparenza di mercato

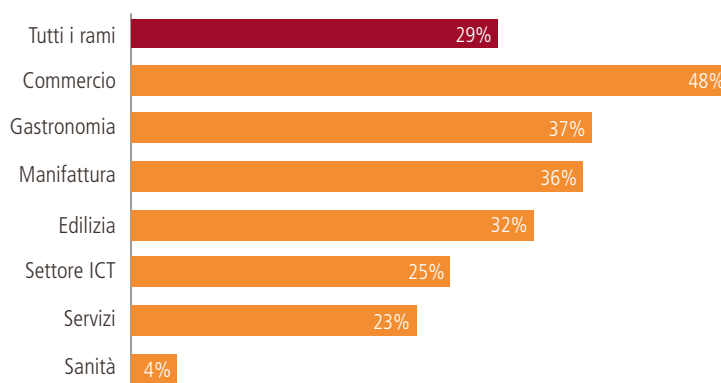
In generale, la trasparenza del mercato aumenta l'intensità concorrenziale e la pressione sui prezzi. I mercati online e i portali comparatori di prezzi aumentano la trasparenza e creano quindi vantaggi per i clienti. Per offerenti e produttori questa trasparenza rappresenta invece piuttosto una sfida. Nella Situazione delle PMI 2017, questo punto veniva percepito come rischio dal 29% circa degli intervistati (cfr. fig. 5), sebbene differenze tra i settori risultavano proprio su questo aspetto le più marcate. Le aziende che si sentono di gran lunga più minacciate dalla **crescente trasparenza del mercato e dei prezzi** sono quelle operanti nel commercio. In negozio i clienti possono confrontare sullo smartphone i prezzi di diversi fornitori e ordinare online su siti come Amazon o Zalando a prezzi spesso più convenienti. A tal proposito si parla di **«amazonizzazione dei consumi»** per descrivere la crescente quota di mercato dei grandi mercati digitali. Anche nel settore edile si moltiplicano le piattaforme digitali, che hanno aumentato la trasparenza e hanno fatto scendere i prezzi.

### Mancanza di casi d'uso

Oltre ai rischi sopra indicati, i rappresentanti della valantic Business Analytics Swiss AG hanno dichiarato, con molti progetti del digitale, di navigare in **territori sconosciuti**, perché non ci sono esperienze precedenti di progetti conclusi da cui poter partire. Su molti temi non esistono ancora «casi d'uso» che offrano un certo orientamento per il cliente. Anche questo costituisce un potenziale rischio.

«C'è stato un massiccio calo dei prezzi. La causa è imputabile anche alla digitalizzazione. Alla trasparenza dei prezzi e alle piattaforme sulle quali vengono pubblicati i lavori.»

Erwin Haas, responsabile operativo della Rolf Schlagenhauf AG



n = 603

Fonte: Istituto per la gestione aziendale IFU-FHS (2017)

Figura 5: trasparenza di mercato: il rischio nel confronto tra i settori

### Riepilogo delle «nuove sfide»

I rischi della digitalizzazione sono molteplici. Quelli menzionati con maggiore frequenza dalle imprese sono: sicurezza dei dati, fabbisogno di investimenti e competenze. Per quanto concerne gli investimenti, il problema non riguarda soltanto l'ammontare, argomento che comunque può mettere in difficoltà le PMI con risorse finanziarie limitate. Di fronte alla moltitudine di possibilità digitali c'è anche il rischio di dispersione. Quando si utilizzano nuove tecnologie e strumenti digitali, il loro valore aggiunto deve essere chiaramente riconoscibile: o aumentano decisamente i vantaggi per la clientela o vi è un sensibile risparmio sui costi. Le tecnologie digitali richiedono inoltre nuove competenze e capacità che possono destabilizzare il personale dell'azienda, destando timori sul futuro del proprio posto di lavoro. I mercati online aumentano la trasparenza del mercato e di conseguenza anche l'intensità concorrenziale nonché la pressione sui prezzi. I progetti digitali devono spesso svolgersi su terreni sconosciuti, per i quali non esistono riferimenti né valori ricavati dall'esperienza.



«Può capitare in un primo momento di pensare: questa qui non è mica digitalizzazione, è semplicemente modernità ed è così che si fa oggi.»

**Andreas Heuscher, responsabile dello sviluppo e della costruzione della Ergoswiss AG**

### Conclusioni e raccomandazioni d'intervento

- La digitalizzazione è un tema strategico, spesso messo in ombra da difficoltà operative. È compito della direzione aziendale dare alla digitalizzazione la giusta priorità, pianificando il tempo necessario.
- Non tutte le tecnologie sono rilevanti per tutte le imprese. Le aziende dovrebbero individuare le tecnologie digitali importanti e definirne per sé opportunità e rischi.
- Le tecnologie digitali dischiudono tutta una serie di nuove possibilità, che però non sempre creano un valore aggiunto chiaramente riconoscibile. Le aziende dovrebbero essere in grado di definire chiaramente l'utilità da conseguire con i progetti digitali.
- La digitalizzazione richiede nuove competenze. I dirigenti dovrebbero essere disposti a cedere parte delle loro responsabilità e ad assumere nuovi collaboratori che apportino in azienda le conoscenze necessarie. Anche nella direzione aziendale, più che mai in quella delle PMI, occorrono persone con «affinità» per il mondo digitale, che capiscono il tema della digitalizzazione e sono attendibili nel portarlo avanti.
- La digitalizzazione comporta cambiamenti e questi possono scatenare automaticamente paure nei collaboratori, che si chiedono per esempio se in futuro ci sarà ancora bisogno di loro e se il loro posto di lavoro è in pericolo. Una mossa decisiva per il successo diventa allora comunicare per tempo tutto quanto sia necessario.
- La digitalizzazione è un processo continuo, di cui molte PMI stanno ancora percorrendo le primissime tappe. Le aziende dovrebbero semplicemente osare il primo passo e partire.



# Contatti/colophon

## **FHS St.Gallen**

Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
Institut für Unternehmensführung IFU-FHS  
Rosenbergstrasse 59, Casella postale  
9001 San Gallo, Svizzera  
Tel. +41 226 13 80

[ifu@fhsg.ch](mailto:ifu@fhsg.ch)

[www.fhsg.ch/ifu](http://www.fhsg.ch/ifu)

## **Autori**

Prof. Dr. Petra Kugler  
Prof. Dr. Wilfried Lux  
Prof. Dr. Rigo Tietz  
Prof. Dr. Franziska Weis

## **Leggibilità**

Allo scopo di migliorare la leggibilità, certi termini vengono utilizzati solo al maschile. La forma femminile è naturalmente sempre sottintesa.

## **Stampa**

Schmid-Fehr AG, la tipografia multimediale  
9403 Goldach, Svizzera





FHS St.Gallen  
Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
Rosenbergstrasse 59, Casella postale  
9001 San Gallo, Svizzera  
Tel. +41 71 226 14 10

[info@fhsg.ch](mailto:info@fhsg.ch)  
[www.fhsg.ch](http://www.fhsg.ch)

Visitate la FHS St.Gallen anche su  
[www.facebook.com/fhsstgallen](https://www.facebook.com/fhsstgallen)

