



Strategie di successo delle PMI svizzere
Situazione delle PMI 2016

  **FHS St.Gallen**

  Hochschule
für Angewandte Wissenschaften



Indice

Breve panoramica dei punti più importanti: Sei principi	5
Introduzione	6
Strategie di successo	9
Settore manifatturiero	25
Settore edile	29
Commercio all'ingrosso.	33
Commercio al dettaglio	37
Strutture ricettive / settore alberghiero e della ristorazione	41
Settore delle tecnologie dell'informazione e della telecomunicazione	45
Settore dei servizi	49
Settore sanitario e sociale	53
Fonti utilizzate	57
Contatto/Impressum	59

Sponsor

Il presente studio è stato realizzato con il gentile supporto di:



Ihre Schweizer Versicherung
www.helvetia.ch



Unser ABC der Wirtschaft beginnt mit KMU
www.pwc.ch/kmu



Willkommen bei der Bank, die auch ein KMU ist
www.raiffeisen.ch/kmu



Der Schweizerische KMU Verband unterstützt Unernehmerinnen und Unternehmer und bietet als Verband zahlreiche Vorteile.
www.kmuverband.ch

Breve panoramica dei punti più importanti: Sei principi

Quali strategie di successo vengono impiegate maggiormente tra le PMI svizzere? In che misura sono efficaci? E in cosa consistono le possibili difficoltà a livello di attuazione? Queste ed altre domande vengono affrontate nello studio «Situazione delle PMI 2016». Sulla base di un'indagine online eseguita in tutto il Paese e di numerose interviste a imprese e associazioni di categoria è possibile riassumere le strategie di successo delle PMI svizzere nei sei principi elencati qui di seguito.

Principio I:

Il fondamento per la continuità nell'impresa, e di conseguenza anche per un successo finanziario duraturo, è la continuità a livello dirigenziale. Molte PMI si contraddistinguono per una bassa mobilità del personale, un elevato margine decisionale dei collaboratori e una struttura organizzativa semplice e snella.

Principio II:

La strategia competitiva di molte PMI è caratterizzata da una qualità delle prestazioni superiore alla media, dall'offerta di servizi complementari e dal posizionamento in una nicchia di mercato ben precisa. In prevalenza le PMI svizzere puntano quindi su una strategia di differenziazione, in quanto per una leadership a livello di prezzi mancano le economie di scala e i vantaggi sui costi necessari. La saturazione dei mercati e la diversificazione costante delle richieste dei clienti sono due importanti fattori che rendono necessaria la segmentazione dei mercati e la conseguente definizione delle nicchie di mercato.

Principio III:

Per molte PMI svizzere le innovazioni giocano un ruolo importante, anche se spesso mancano le risorse finanziarie necessarie per provvedervi. La forza innovativa è influenzata in modo determinante da fattori indiretti quali la cultura aziendale o la comunicazione. Oltre a ciò, spesso le soluzioni innovative nascono in stretta collaborazione con i clienti.

Principio IV:

I modelli commerciali di molte PMI svizzere prevedono canali di distribuzione diretta alla clientela, mentre il mercato di vendita è orientato per lo più alla realtà locale. Le imprese puntano sempre più su una personalizzazione delle prestazioni offerte, in base alle richieste dei clienti.

Principio V:

Tendenzialmente le PMI svizzere hanno obiettivi di crescita piuttosto moderati. Sono considerate più importanti la conservazione dell'indipendenza, la sostenibilità del rischio e la sopravvivenza dell'impresa. L'aumento delle proprie quote di mercato è percepito come il più importante orientamento strategico disponibile per il potenziamento della crescita futura.

Principio VI:

La visione e gli obiettivi giocano un ruolo importante per le PMI svizzere e hanno un effetto positivo sul successo dell'azienda. Tra i valori più importanti che caratterizzano la cultura aziendale vi sono la fiducia, la responsabilità personale e la stima.

Il seguente resoconto illustra e approfondisce tali tendenze nel panorama generale delle PMI svizzere e dalla prospettiva degli otto settori principali.

Vi auguriamo una buona lettura.

Istituto per la gestione aziendale,
FHS St. Gallen

Introduzione

L'autore ed esperto di gestione aziendale tedesco Hermann Simon è impegnato ormai da tre decenni nell'analisi dei segreti del successo delle imprese affermatesi a livello internazionale, i cosiddetti «hidden champion» (campioni nascosti). Tra questi vi sono anche alcune aziende svizzere quali Barry Callebaut, Temenos, Givaudan e Lantel. Vengono definiti nascosti, poiché – al contrario delle altre aziende summenzionate – molti di questi leader di mercato a livello mondiale sono talmente specializzati che spesso neanche li si conosce. È probabile che anche le imprese svizzere Fritschi, Universo e Herrenknecht siano poco conosciute sebbene anch'esse appartengano agli hidden champion. Si tratta di leader di mercato rispettivamente nei settori degli attacchi per sci, delle lancette per orologi e delle frese meccaniche a piena sezione.

Scopo e obiettivi dello studio

I leader di mercato summenzionati si contraddistinguono per strategie di successo tipiche. Tra queste si annoverano tra l'altro una spiccata vicinanza alla clientela, forti valori aziendali, innovazione e servizio nonché continuità in materia di personale. Tuttavia, in virtù dell'elevato numero di collaboratori non possono essere definite PMI.

La presente pubblicazione intende capire se le strategie di successo osservate negli hidden champion sono valide anche per le PMI svizzere. Quali strategie di successo vengono impiegate maggiormente? Sono utili a conseguire gli obiettivi fissati? Dove si potrebbero riscontrare difficoltà nell'adozione e nell'attuazione di queste strategie di successo? Queste ed altre domande sono oggetto della presente pubblicazione.

Fonti e procedura

I risultati presentati in questa relazione si basano su un sondaggio online eseguito su tutto il territorio nazionale. Al fine di riuscire a interpretare meglio i risultati del sondaggio, sono state condotte interviste mirate ad esperti quali i rappresentanti delle associazioni professionali e di categoria nonché delle imprese. Nelle ricerche sono confluiti inoltre i risultati di altre indagini e analisi eseguite da associazioni di categoria, istituzioni e imprese. Ne è derivato un quadro generale sulle strategie di successo delle PMI svizzere.

Il sondaggio online è stato eseguito da gennaio a fine marzo 2016 e ha fornito 592 pacchetti di dati analizzabili. I partecipanti al sondaggio provengono da tutte le regioni e da tutti i settori. La maggior parte sono microimprese (1–9 collaboratori) presenti sul mercato da oltre 20 anni (cfr. fig. 1).

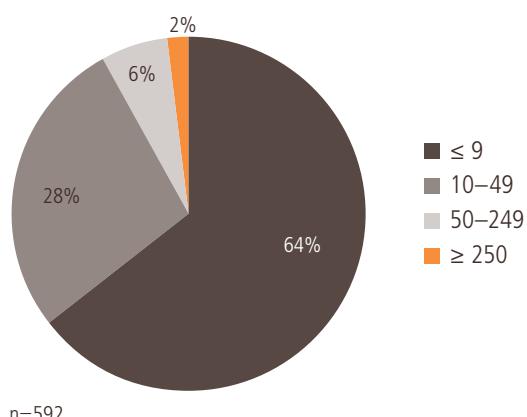
Lo studio dal titolo «Situazione delle PMI 2016» è stato reso possibile grazie al supporto finanziario di Helvetia Svizzera, PwC Svizzera e Raiffeisen Svizzera. Grazie alla collaborazione con l'Associazione Svizzera delle PMI e a numerose associazioni professionali e di categoria, si è potuto contare su una grande partecipazione al sondaggio online da parte delle PMI svizzere. Inoltre, le interviste individuali ai rappresentanti delle associazioni professionali e di categoria hanno consentito un'analisi approfondita dello stato attuale dei diversi settori.

Ringraziamo i nostri partner e gli esperti per il prezioso supporto, per i dati informativi forniti e per le loro dichiarazioni.

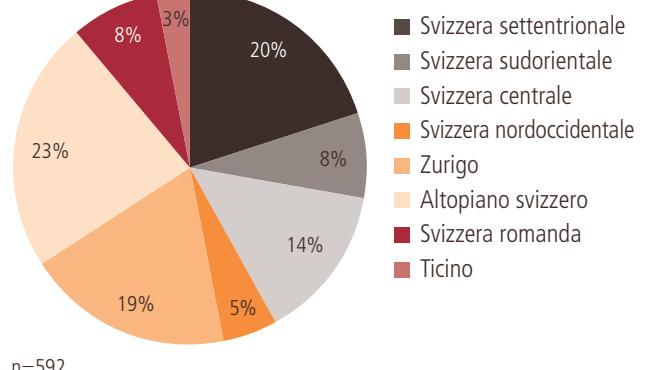
Struttura

Nel capitolo seguente vengono presentati in sintesi i risultati complessivi del sondaggio online. Negli altri capitoli seguirà un'analisi di alcuni settori selezionati. I settori sono stati selezionati in base alla loro rilevanza in termini di valore aggiunto lordo e numero di posti di lavoro nel panorama delle PMI svizzere.

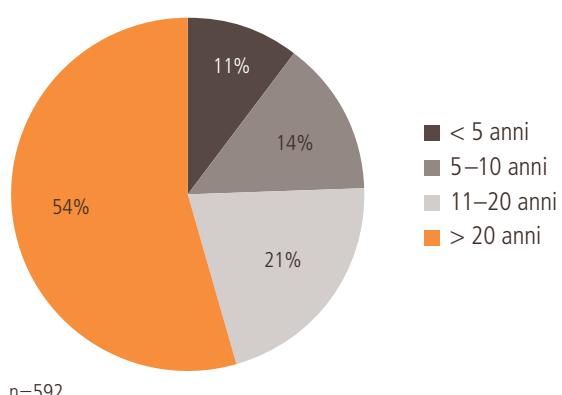
Dimensioni dell'azienda



Sede dell'azienda



Età dell'azienda



Settori

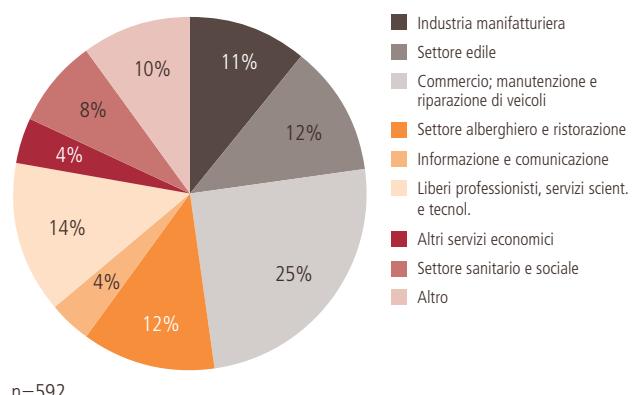


Figura 1: Dati statistici sul sondaggio online.

Fonte: Istituto per la gestione aziendale IFU-FHS (2016)



Strategie di successo

Strategie di successo – dalla mediocrità al vertice

Anthony Castiglioni
Rigo Tietz

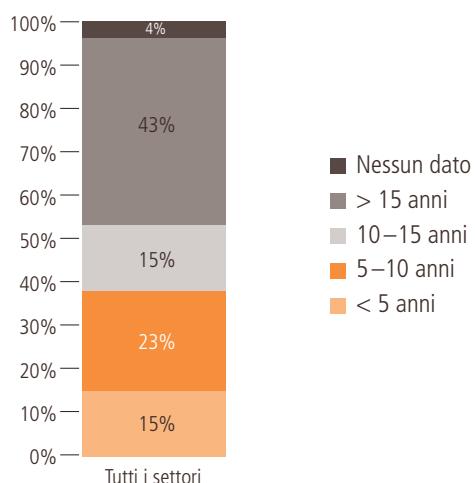
Nell'introduzione è stato detto che i «campioni» si distinguono dalle imprese mediamente o poco redditizie per l'impiego di una serie di strategie di successo tipiche. Con il termine «strategie di successo» vengono designati qui gli aspetti della gestione aziendale consapevolmente definiti. Il presente studio ha selezionato alcune di queste strategie di successo per misurarne l'impiego e l'effetto sulle PMI svizzere e mettere in evidenza i risultati ad esse legati.

I fattori di successo si possono riassumere nei seguenti gruppi:

- personale e gestione
- strategia concorrenziale
- strategia d'innovazione
- modello aziendale
- strategia di crescita
- vision, obiettivi e cultura aziendale

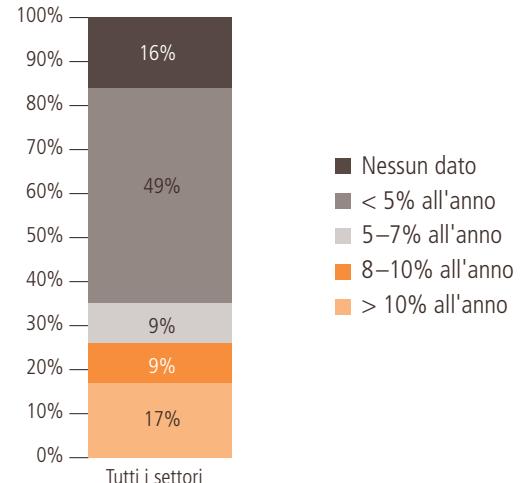
Si è ipotizzato che determinate configurazioni di queste strategie possano agire positivamente o negativamente sul successo aziendale a lungo termine e quindi sugli indici finanziari. L'analisi dei dati del sondaggio è riuscita a individuare alcuni nessi significativi a livello statistico tra gli aspetti organizzativi strategici e i parametri di successo finanziari. Un'elevata qualità delle prestazioni offerte è ad esempio strettamente correlata a tutti gli indici finanziari che sono stati registrati nell'ambito del presente studio. Inoltre è stato possibile mostrare che esiste una chiara relazione positiva tra una struttura organizzativa semplice e snella e il successo finanziario dell'impresa. A tal proposito, il sondaggio rivela una serie di risultati interessanti che verranno presentati e illustrati di seguito e possono fornire importanti input per la gestione aziendale delle PMI.

Ø Permanenza in carica del team di gestione



n=592

Ø Tasso di mobilità annuo dei dipendenti



n=592

Figura 2: Continuità in materia di personale.

Fonte: Istituto per la gestione aziendale IFU-FHS (2016)

Personale e gestione

La prima parte dello studio è dedicata agli aspetti «personale e gestione» che rientrano tra i compiti chiave della direzione aziendale. Nello specifico sono stati analizzati gli aspetti «continuità nella gestione», «tasso di mobilità e margine decisionale dei collaboratori» nonché «struttura organizzativa».

I partecipanti al sondaggio hanno messo in rilievo una continuità in materia di personale relativamente alta, sia per quanto riguarda il team di gestione che i collaboratori (cfr. fig. 2). Tuttavia, alcuni settori, come per esempio il settore alberghiero e della ristorazione, si distaccano per natura dal quadro generale registrando un tasso di mobilità dei collaboratori differente, considerato l'alto numero di lavoratori stagionali impiegati.

Numerose ricerche scientifiche e orientate alla pratica hanno già dimostrato che la continuità a livello dirigenziale costituisce il fondamento per la continuità aziendale e quindi anche per un successo finanziario duraturo. In tale contesto, le ricerche scientifiche hanno persino evidenziato che nelle imprese di grande successo la durata dell'incarico dell'amministratore delegato supera i 20 anni ed è quindi nettamente più alta rispetto a quella delle imprese meno efficaci (in media solo 11 anni). Questo principio è confermato dal presente studio almeno per il 74% delle imprese in esame: si tratta di ditte che esistono da più di 11 anni. Se si osservano quelle imprese che hanno superato i 20 anni dalla fondazione si raggiunge la percentuale ragguardevole del 53%.

Come verrà illustrato più avanti, la gran parte delle PMI punta a una strategia di differenziazione, molto spesso persino in una nicchia di mercato specifica. Ciò richiede da parte dei collaboratori qualifiche specifiche, difficili da acquisire nel mercato del lavoro. Per l'acquisizione di queste speciali qualifiche è fondamentale avere un tasso di mobilità basso. Infatti, la continuità della strategia scelta è garantita solo se anche chi è in possesso del know-how rimane nell'azienda a lungo. Per quasi la metà delle imprese intervistate il tasso di mobilità dei collaboratori è inferiore al 5%.

Hauert seit 1663

Successo grazie alla continuità a livello dirigenziale: Hauert HBG Dünger AG

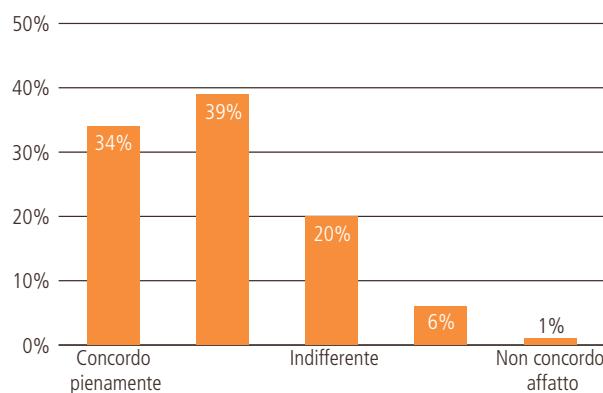
L'impresa familiare Hauert, presente da oltre 350 anni nel Seeland bernese, è oggi alla 12a generazione e produce, sotto la direzione di Philipp Hauert, fertilizzanti per il settore del giardinaggio professionale e hobbistico. L'azienda è stata fondata come conceria nel 1663. A partire dalla fine del XIX secolo si è iniziato a impiegare gli scarti della conceria nel nuovo settore commerciale dei fertilizzanti. In seguito alla crisi economica mondiale del 1929, l'impresa si è concentrata sempre di più sul ramo dei fertilizzanti ed è oggi leader di mercato nel settore del giardinaggio hobbistico e dei fertilizzanti speciali. Determinante per il lungo successo della ditta è anche la continuità della gestione della famiglia Hauert, che si contraddistingue per tenacia, prudenza e senso di responsabilità.

Rispetto alle grandi aziende, le PMI dispongono di norma di risorse umane decisamente più esigue. Ciò può implicare che i collaboratori di un'impresa ricoprono contemporaneamente più funzioni e debbano svolgere, oltre alle attività operative, ad esempio anche mansioni strategiche. Tuttavia, le scarse risorse possono anche significare meno burocrazia, gerarchie semplici, processi decisionali snelli e comunicazione diretta. I risultati dello studio hanno potuto dimostrare che i collaboratori delle PMI dispongono tendenzialmente di un ampio margine decisionale (cfr. fig. 3). Inoltre è stata confermata l'ipotesi che molte PMI cercano di concentrarsi su attività ad alto valore aggiunto mantenendo la struttura organizzativa quanto più snella e semplice possibile. Ciò le rende più reattive e flessibili rispetto alle grandi aziende. Dai dati del sondaggio è emerso che tra i due aspetti «margine decisionale» e «strutture snelle» vi è un nesso significativo a livello statistico, il che fa pensare che si tratti di caratteristiche del tutto peculiari delle PMI.

Conclusioni

Il fondamento per la continuità nell'impresa, e di conseguenza anche per un successo finanziario duraturo, è la continuità a livello dirigenziale. Molte PMI si contraddistinguono per una bassa mobilità del personale, un elevato margine decisionale dei collaboratori e una struttura organizzativa semplice e snella.

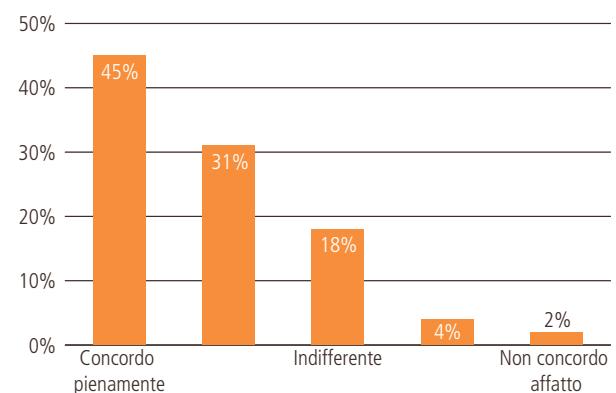
I collaboratori hanno ampio margine decisionale nell'attività quotidiana



n=588

Figura 3: Margine decisionale e struttura organizzativa.

La nostra ditta è organizzata in modo snello e semplice dal punto di vista amministrativo



n=584

Fonte: Istituto per la gestione aziendale IFU-FHS (2016)

Strategia concorrenziale

La scelta della strategia concorrenziale ruota intorno al miglioramento della posizione della propria impresa rispetto alla concorrenza. In tale contesto vengono di solito definite strategie di differenziazione, di leadership a livello di costi e di focalizzazione su punti chiave o nicchie di mercato. Questi tre orientamenti strategici per il posizionamento di un'azienda o settore commerciale sono stati oggetto d'indagine anche nel presente studio.

Decenni di ricerche dimostrano ormai che le imprese che scelgono e attuano in modo consapevole il proprio vantaggio concorrenziale (leadership a livello di costi o differenziazione) conseguono rendimenti nettamente migliori rispetto a quelle che occupano posizioni intermedie. Visto che alle PMI manca di solito la massa critica per sfruttare appieno le economie di scala e proporre quindi anche prezzi più vantaggiosi, spesso una strategia di differenziazione è la prima scelta logica, come confermano anche i risultati del presente studio (cfr. fig. 4). Inoltre l'analisi dei dati ha potuto dimostrare che esiste un nesso significativo dal punto di vista statistico tra qualità della prestazione of-

ferta e indicatori di successo finanziario quali redditività, liquidità, sicurezza e incremento del fatturato. Per contro non è stato possibile dimostrare l'influenza positiva dei prezzi bassi sul successo finanziario delle PMI analizzate.

La figura 4 mostra che il 64% degli intervistati si dichiara abbastanza o persino completamente d'accordo con l'affermazione riguardante l'offerta di prestazioni qualitativamente superiori rispetto alla concorrenza. Solo una piccola parte, invece, è concorde con l'idea di avere un livello di prezzi nettamente inferiore rispetto alla concorrenza. È logico, infatti, che solo pochissime imprese si riconoscano in entrambe le affermazioni. Ciò riguarda soprattutto le PMI, dove spesso mancano le basi per una contestuale leadership in materia di costi.

Differenziazione vs. leadership in materia di costi (tutti i settori)

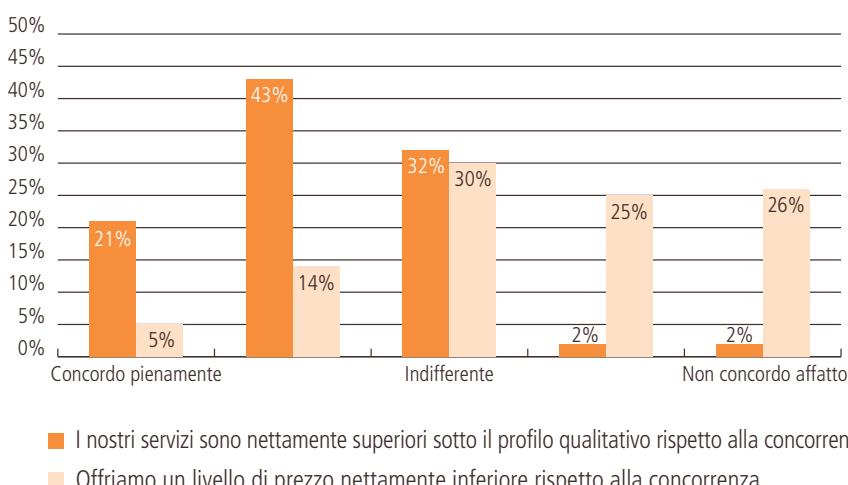


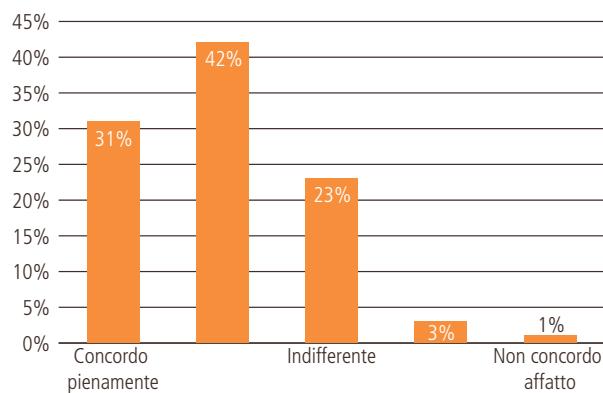
Figura 4: Scelta della strategia delle PMI.

Fonte: Istituto per la gestione aziendale IFU-FHS (2016)

Nella valutazione della superiorità qualitativa occorre però ricordare che, secondo un recente studio, l'80% dei dirigenti ritiene di differenziarsi chiaramente dai concorrenti. Solo il 10% dei clienti condivide però questa opinione. La maggior parte dei clienti non riesce a individuare grandi differenze tra gli operatori di mercato. Pertanto i dirigenti delle PMI dovrebbero ascoltare attentamente il cliente, poiché è quest'ultimo a stabilire alla fine che cosa viene percepito come elemento di differenziazione e per cosa si è anche disposti a pagare un po' di più. È poi interessante che circa un terzo degli intervistati collochi la propria strategia a metà strada tra una netta differenziazione e una leadership a livello di prezzi. Nella teoria del management questo atteggiamento è definito «stuck in the middle» e porta a ricavi ridotti. Un chiaro posizionamento strategico è un imperativo imprescindibile.

I risultati del sondaggio hanno evidenziato che le PMI si differenziano attraverso servizi complementari che integrano la vera e propria prestazione di mercato (cfr. fig. 5). A tal proposito, il 71% degli intervistati concorda pienamente o abbastanza con quest'affermazione. In molti casi si tratta di aspetti quali la consulenza di vendita, la formazione per la messa in funzione, il rifornimento completo di pezzi sostitutivi e materiali di consumo, la manutenzione regolare o anche la gestione di una hotline o di un servizio di assistenza in caso di guasti. Il fatto che vengano o no fatturate anche le prestazioni complementari dipende molto dalla rivalità presente nei mercati interessati e dal grado di apprezzamento da parte dei clienti. Nel commercio al dettaglio, ad esempio, è noto il fenomeno dei clienti che richiedono una consulenza dettagliata e poi, col pretesto di doverci riflettere su, acquistano il prodotto desiderato su Internet a un prezzo più vantaggioso. Dall'analisi dei dati del sondaggio è emerso che un'elevata qualità delle prestazioni offerte è strettamente correlata ai servizi complementari.

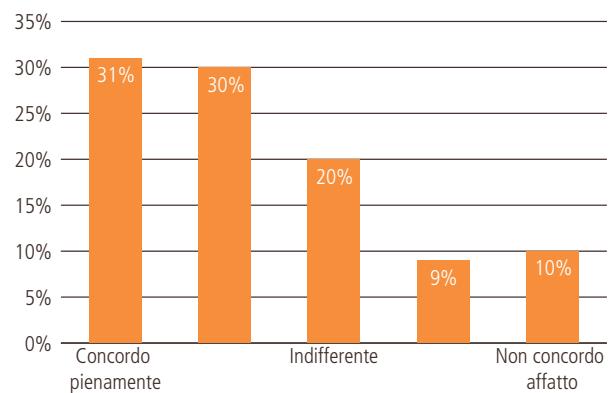
Il livello dei nostri servizi complementari è nettamente più alto rispetto alla concorrenza



n=591

Figura 5: Differenziazione mediante servizi complementari.

Ci concentriamo su determinate nicchie di mercato



n=588

Figura 6: Strategie di nicchia

Fonte: Istituto per la gestione aziendale IFU-FHS (2016)

Spesso la differenziazione è possibile solo in mercati ben circoscritti, le cosiddette nicchie di mercato. Il termine nicchia di mercato può riferirsi a un determinato gruppo di acquirenti, a una regione geografica, a certe categorie di prodotto o a una combinazione di questi tre aspetti. L'occupazione di una determinata nicchia è un aspetto tipico delle PMI svizzere e viene confermato anche dal presente studio (cfr. fig. 6). Il 61% dei partecipanti al sondaggio concorda pienamente o abbastanza con l'affermazione «Ci concentriamo su determinate nicchie di mercato».

La saturazione dei mercati e la diversificazione costante delle richieste dei clienti sono due importanti fattori che rendono necessaria la segmentazione dei mercati e la conseguente definizione delle nicchie di mercato. La logica imprenditoriale alla base della strategia di nicchia è quella di soddisfare nel migliore dei modi le esigenze specifiche dei clienti. Più la prestazione di mercato è in grado di soddisfare un'esigenza, maggiore dovrebbe essere la disponibilità del cliente a pagare e di conseguenza anche il margine dell'azienda. In tale ottica la sfida è trovare segmenti sufficientemente ampi, in quanto la redditività di un'azienda dipende di solito dalla massa critica del volume di produzione o del servizio.

Conclusione

La strategia competitiva di molte PMI è caratterizzata da una qualità delle prestazioni superiore alla media, dall'offerta di servizi complementari e dal posizionamento in una nicchia di mercato. In prevalenza, le PMI svizzere puntano quindi su una strategia di differenziazione poiché per ambire a una leadership a livello di prezzi mancano le economie di scala necessarie e la possibilità di offrire prezzi vantaggiosi. La saturazione dei mercati e la diversificazione costante delle richieste dei clienti sono due importanti fattori che rendono necessaria la segmentazione dei mercati e la conseguente definizione delle nicchie di mercato.



Strategie di nicchia: FineSolutions AG

Sin dalla fondazione dell'azienda, quasi 20 anni fa, è stato chiaro che la chiave vincente fosse concentrarsi su una precisa nicchia di mercato. Tutto è partito da una soluzione software speciale in grado di supportare le imprese nella gestione delle esportazioni e che viene ora utilizzata da oltre 300 clienti in Svizzera. Grazie all'esperienza pluriennale e al vasto know-how degli esperti, il portafoglio è stato ampliato costantemente e oggi l'impresa di Zurigo vanta tra i suoi pilastri centrali, oltre al software, anche la consulenza e la formazione in ambito di gestione doganale e disbrigo delle pratiche doganali.



Strategie di nicchia:

Stella Bernrain

Chocolat Bernrain AG, impresa a conduzione familiare con sede a Kreuzlingen, esiste già dal 1928. Con le sue speciali creazioni a base di cioccolato occupa specifiche nicchie di mercato. Principalmente vengono creati e prodotti cioccolato per oltre 300 clienti Private Label di tutto il mondo. Oltre al cioccolato senza lattosio, kosher o equo-solidale (nicchia di clienti) vengono proposti anche tipi di cioccolato vegano, senza zucchero o con nettare d'agave (nicchia di prodotti). Il gruppo Stella Bernrain è orientato al mercato internazionale e non si concentra su aree geografiche specifiche.

Strategia d'innovazione

La strategia innovativa, quale parte della strategia globale di un'azienda, descrive in quali settori e in che misura devono essere attuati dei cambiamenti. In tale contesto il presente studio ha illustrato l'importanza strategica delle innovazioni per le PMI.

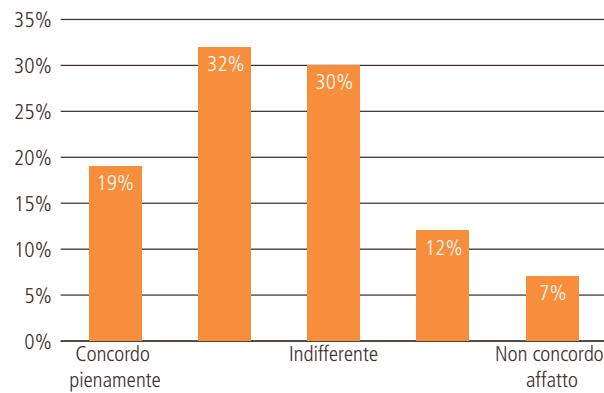
Tendenzialmente le innovazioni hanno un'elevata importanza strategica per le PMI svizzere (cfr. fig. 7, grafico a sinistra). Il ciclo vitale sempre più breve dei prodotti, dovuto al progresso tecnico e all'elevata pressione sui margini a causa dell'apprezzamento del franco, mette in evidenza l'importanza delle innovazioni.

È indiscutibile che le innovazioni siano correlate a margini più elevati. Tuttavia, comportano degli investimenti e molte PMI faticano a trovare le risorse necessarie. Un indizio di ciò è il fatto che il 45% dei partecipanti al sondaggio stanzi meno del 2% del fatturato annuo come budget per le innovazioni (cfr. fig. 7, grafico a destra). Questo aspetto è ancora più evidente se si osserva la situazione delle PMI del settore

manifatturiero. Sono soprattutto le PMI orientate alle esportazioni a dover affrontare difficoltà economiche che consentono solo un ristretto margine d'azione per le innovazioni.

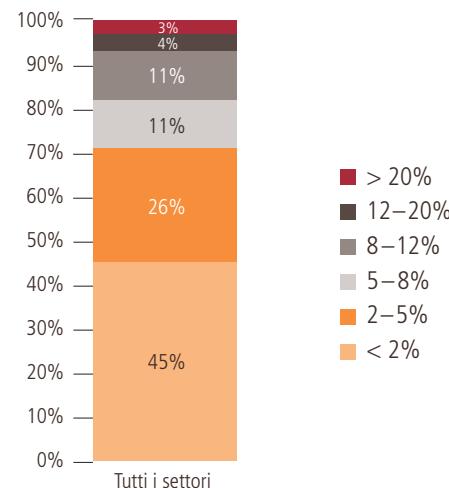
Spesso le innovazioni sono la chiave per una differenziazione efficace. Questo è quanto emerge dai risultati dell'analisi, che hanno potuto confermare un nesso significativo dal punto di vista statistico tra l'importanza delle innovazioni, il budget ad esse destinato e i punti cardine centrali di una strategia di differenziazione basata ad esempio sulla qualità dei prodotti. In Svizzera ci sono molti esempi di PMI che grazie a un'innovazione sono riuscite a differenziarsi in modo efficace: la Mosterei Möhl con i prodotti «Swizly» e «Shorley», la ditta Birchmeier con la tanica per carburante lanciata di recente e dotata di bottone per il dosaggio o l'impresa DT Swiss che produce, tra l'altro, raggi per biciclette altamente efficienti grazie a un processo di produzione unico nel suo genere e che copre una quota del mercato mondiale pari al 70–80%.

Le innovazioni rivestono un'importanza strategica centrale



n=582

Ø Quota di fatturato destinata alle innovazioni



n=588

Fonte: Istituto per la gestione aziendale IFU-FHS (2016)

Figura 7: Importanza delle innovazioni e budget annuo.

Naturalmente l'innovazione non ha luogo per caso. La ricerca ha individuato una serie di fattori che contraddistinguono le imprese innovative da quelle meno innovative (cfr. fig. 8). E a fare la differenza sono proprio i cosiddetti «fattori indiretti». Tra questi si annoverano la cultura aziendale, lo stile dirigenziale, la gestione del personale e i collaboratori con le proprie capacità nonché la comunicazione. Tutto questo crea un clima che favorisce creatività, risoluzione dei problemi e spirito di squadra. Tuttavia, oltre alla cultura, anche il tipo e l'entità della comunicazione all'interno dell'azienda, ovvero tra i diversi team e i livelli gerarchici, contribuiscono in modo determinante all'incremento della forza innovativa. L'analisi dei risultati conferma l'importanza di questi fattori indiretti: è stato riscontrato, infatti, un nesso positivo tra il margine decisionale dei collaboratori, una struttura organizzativa semplice e snella e l'importanza delle innovazioni per le PMI intervistate.

L'interazione del team di sviluppo può e (oserei dire) deve estendersi all'esterno dell'impresa. Importanti fonti per sviluppare idee innovative sono anche i partner commerciali e i clienti. Il ruolo chiave dei clienti nel processo innovativo viene confermato anche dai risultati del sondaggio (cfr. fig. 9). Circa la metà dei partecipanti al sondaggio concorda pienamente o abbastanza con l'affermazione «Coinvolgiamo i clienti nello sviluppo dei prodotti e delle novità».

Conclusioni

Per molte PMI svizzere le innovazioni giocano un ruolo importante, anche se spesso mancano le risorse finanziarie necessarie per provvedervi. La forza innovativa è influenzata in modo determinante da fattori indiretti quali la cultura aziendale o la comunicazione. Oltre a ciò, spesso le soluzioni innovative nascono in stretta collaborazione con i clienti.

DT SWISS

Leader nell'ambito delle innovazioni: DT Swiss

Grazie alla sua forza innovativa, questa impresa svizzera è tra i fornitori leader a livello mondiale di sistemi per biciclette (ruote, singoli componenti e sospensioni). Oggi l'impresa, che occupa circa 700 collaboratori (di cui ca. 200 in Svizzera), è leader mondiale in alcuni segmenti, come ad esempio quello dei raggi di prezzo superiore. La missione di DT Swiss prevede l'introduzione di nuovi prodotti sempre più innovativi per i produttori di biciclette. Questa missione viene messa in pratica con profitto, insieme a un team capace e motivato di ingegneri, presso la sede di Biel/Bienne. Agli oltre 200 brevetti registrati se ne aggiungono ogni anno 5/10 nuovi.

Aziende innovative e aziende meno innovative

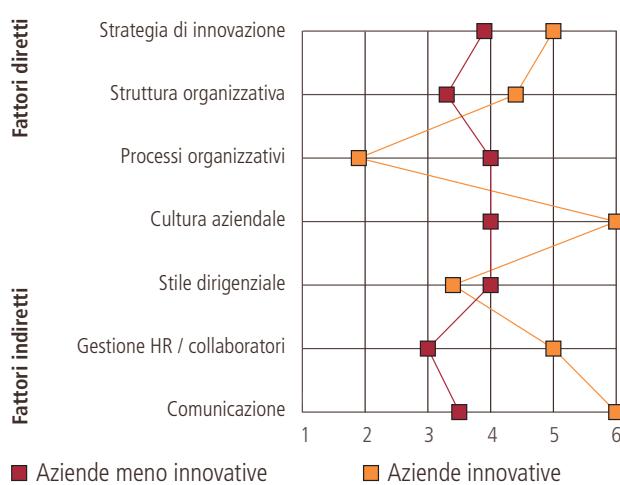
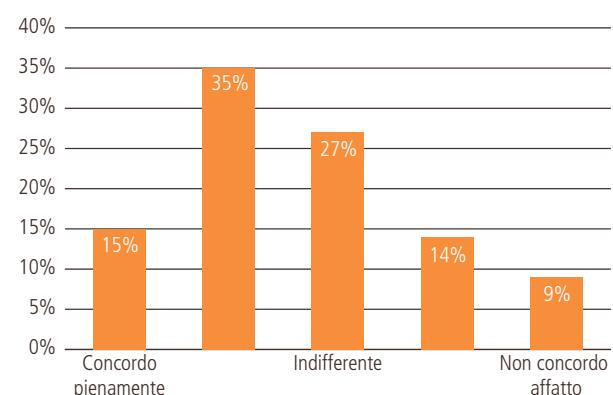


Figura 8: Fattori d'influenza dell'innovazione.

Coinvolgiamo i clienti nello sviluppo dei prodotti esistenti e di nuovi prodotti



Fonte: Seiler (2004) Figura 9: Ruolo del cliente nel processo innovativo.

Fonte: Istituto per la gestione aziendale IFU-FHS (2016)

Modello aziendale

L'organizzazione del modello commerciale rappresenta un altro importante aspetto parziale delle strategie di successo delle PMI. Un modello commerciale descrive come funziona un'impresa o un settore commerciale, quali vantaggi vengono offerti ai clienti e quali sono le strategie di azione in tal senso. Nel presente studio l'attenzione è stata rivolta al modello di distribuzione e all'offerta di prestazioni delle PMI svizzere.

La ricerca presso le grandi aziende di fama internazionale mostra che spesso i relativi modelli aziendali si basano su una combinazione di almeno due dei tre seguenti modelli: distribuzione diretta, soluzioni su misura e offerta a tutto tondo, con cui s'intende che il cliente riceve per così dire «tutto da un unico fornitore». Tre quarti dei cosiddetti campioni nascosti praticano la distribuzione diretta e offrono alla clientela soluzioni globali ai problemi in veste di cosiddetti «one stop shop». Il presente studio cerca di capire se questi modelli commerciali delle imprese internazionali di successo possono dare buoni risultati anche nel contesto delle

PMI. Nel sondaggio sono state quindi analizzate le dimensioni aziendali summenzionate per la scelta del modello commerciale. Mentre per l'offerta di un one stop shop non si è delineata un'impronta netta, la maggior parte dei partecipanti al sondaggio opta per il modello della distribuzione diretta (cfr. fig. 10, asse x). Questa soluzione presuppone che i prodotti e i servizi vengano venduti direttamente ai clienti senza ulteriori intermediari. I risultati sono suddivisi tra i settori principali senza distinzione tra commercio all'ingrosso e al dettaglio.

Distribuzione dell'offerta di prestazioni

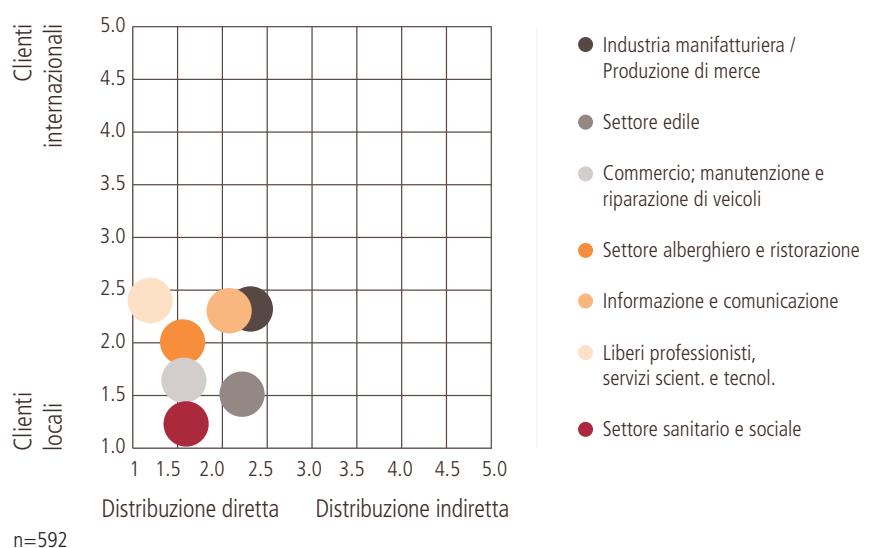


Figura 10: Aspetti dell'organizzazione della distribuzione.

Fonte: Istituto per la gestione aziendale IFU-FHS (2016)

Il grafico mostra anche che tra i settori vi sono differenze legate all'internazionalità dei clienti (asse y). L'industria manifatturiera, il settore dell'informazione e della comunicazione nonché i servizi scientifici, tecnologici e dei liberi professionisti offrono in una certa misura le proprie prestazioni anche ai clienti internazionali. Per contro, il settore sanitario e sociale e il settore edile operano soprattutto a livello locale. L'analisi corrisponde a quanto intuitivamente atteso, soprattutto per le piccole e medie imprese. Ma pensare che i settori orientati al mercato locale siano più protetti dalla pressione della concorrenza perché operano primariamente sul mercato interno sarebbe troppo riduttivo. Proprio il settore edile, che lotta contro un'a-spra concorrenza locale e in misura crescente anche straniera, è la dimostrazione che anche qui domina un clima concorrenziale intenso. In tale ottica possono essere d'aiuto le strategie di successo sopra descritte, come ad es. una netta differenziazione basata sul servizio o sul marchio o strategie focalizzate su nicchie di mercato o leadership in ambito innovativo. Le PMI svizzere l'hanno capito e puntano sempre di più su offerte su misura in grado di offrire vantaggi maggiori per la clientela. La figura 11 mostra come i partecipanti al sondaggio valutano la propria prestazione in merito.

La media si attesta al 3,7 su una scala di 5 (linea rossa nella fig. 11). I partecipanti al sondaggio puntano quindi in linea di massima su prestazioni fortemente personalizzate. In alcuni settori vengono raggiunti valori nettamente superiori alla media perché, per loro natura, tendono verso un'elevata personalizzazione del servizio (ad es. nel settore sanitario e sociale) che può rappresentare un fattore di successo determinante (ad esempio nel caso dei servizi scientifici, tecnologici o di liberi professionisti). Il settore alberghiero e della ristorazione registra, rispetto agli altri, i valori più bassi, sebbene anche qui la media si attesti al 3,2 e quindi oltre la metà del valore della scala.



Distribuzione diretta via internet: zickzackzuck, Stein (AR)

Il negozio di stoffe zickzackzuck della regione dell'Appenzello è stato fondato nel 2014 dall'attuale titolare e ha un assortimento di oltre 700 stoffe che vengono distribuite online in tutta la Svizzera e su richiesta anche all'estero. Oltre a ciò il cliente trova nello shop online anche cartamodelli, nastri e passamani e altri accessori per il cucito. Nel negozio a Stein i clienti possono ricevere anche consulenza di persona o partecipare a corsi di cucito prenotati anticipatamente online.

Conclusione

I modelli commerciali di molte PMI svizzere prevedono canali di distribuzione diretta alla clientela, mentre il mercato di vendita è orientato per lo più alla realtà locale. Le imprese puntano sempre più su una personalizzazione delle prestazioni offerte, in base alle richieste dei clienti.

Carattere della prestazione: settori e quadro complessivo

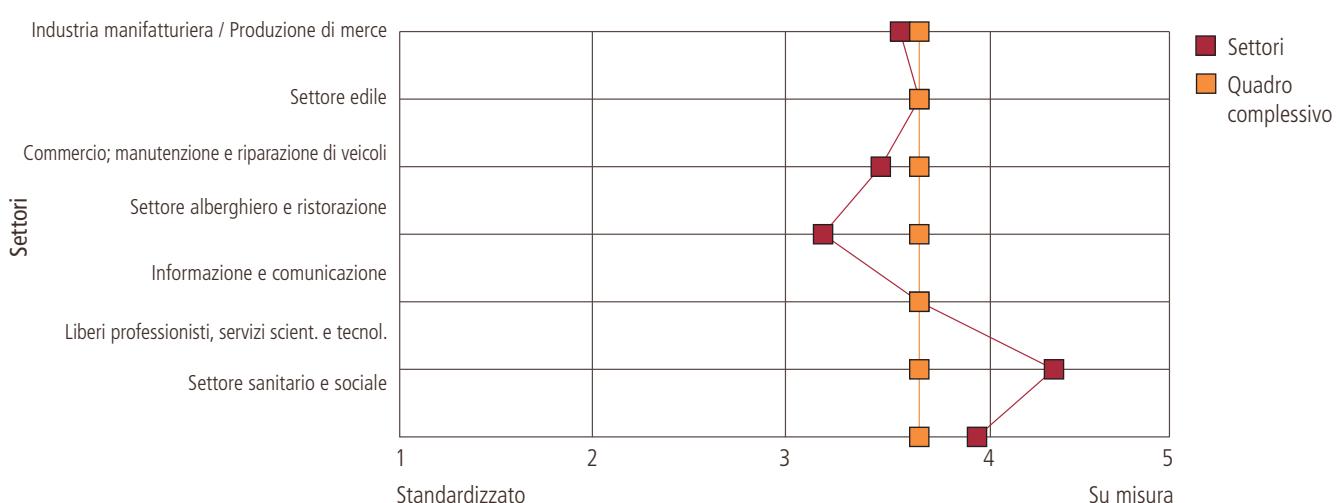


Figura 11: Caratterizzazione della prestazione di mercato.

Fonte: Istituto per la gestione aziendale IFU-FHS (2016)

Strategia di crescita

La strategia di crescita di un'azienda definisce in che misura, con quali prodotti e in quali mercati deve essere conseguito un incremento del fatturato e deve essere estesa la quota di mercato.

Spesso le imprese di successo hanno visione e obiettivi audaci. Di conseguenza, per molte imprese la crescita è uno degli obiettivi strategici centrali. Ciò deriva anche dal fatto che l'obiettivo di crescita serve a un secondo obiettivo, ovvero quello di conquistare o mantenere la leadership nel proprio mercato. La leadership di mercato favorisce a sua volta l'ulteriore crescita, creando un circolo virtuoso. Nel suo best seller «Campioni nascosti», Hermann Simon (2012) mostra che le imprese di successo da lui descritte negli ultimi decenni sono cresciute in media dell'8,8% all'anno. Tuttavia, questo risultato non emerge dallo studio eseguito sulle PMI (cfr. fig. 12). Probabilmente gli obiettivi di crescita dei partecipanti al sondaggio sono inferiori perché molti di loro sono artigiani e quindi

più orientati al mercato locale e considerano di conseguenza più importanti altri aspetti, quali il mantenimento dell'indipendenza, la sostenibilità del rischio e la sopravvivenza dell'impresa. La maggior parte delle PMI non persegue obiettivi di crescita esplicativi.

Complessivamente il 70% dei partecipanti al sondaggio dichiara un obiettivo di crescita annuo del 6% o inferiore. Questo quadro si estende a quasi tutti i settori, fatta eccezione per l'industria dell'informazione e delle telecomunicazioni, in cui almeno il 45% degli intervistati si aspetta nei prossimi anni una crescita annuale del 6% o più. La previsione più modesta è registrata nel settore edile. Dopo gli ultimi anni di alta congiuntura le imprese si aspettano visibilmente un calo. A ciò si aggiunge la pressione sui prezzi, che offusca ancora di più le aspettative di crescita del fatturato.

Obiettivo annuo di crescita del fatturato nei prossimi cinque anni

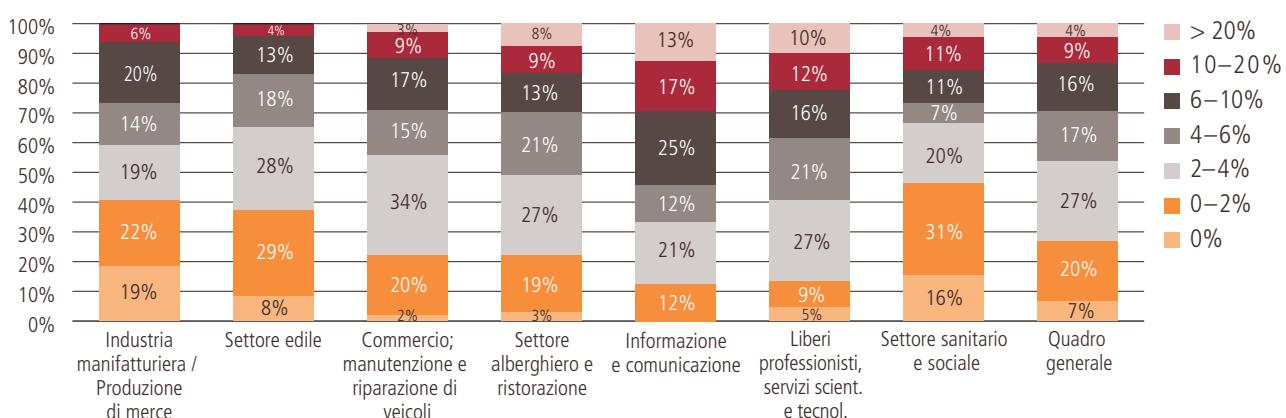


Figura 12: Obiettivi di crescita annui nei prossimi cinque anni suddivisi per settore.

Fonte: Istituto per la gestione aziendale IFU-FHS (2016)

Indipendentemente dalle attese di crescita, è interessante chiedersi da dove debba provenire l'incremento del fatturato. In linea di massima le PMI hanno quattro possibilità di crescita: l'incremento della propria quota di mercato, lo sviluppo di nuovi prodotti e/o servizi per i mercati esistenti (in cui per mercati si possono intendere aree geografiche o anche gruppi di clienti), lo sviluppo di nuovi mercati e la diversificazione. A tal proposito non si deve analizzare a fondo lo sviluppo di nuovi mercati, in quanto è già stato messo in luce in precedenza che la nicchia di mercato delle PMI viene definita scrupolosamente per potervi conseguire una differenziazione (cfr. fig. 4 e fig. 6). Quindi restano ancora tre opzioni il cui significato è stato rilevato dal sondaggio. La figura 13 riassume la valutazione riguardo alle opzioni di crescita. Conformemente alle attese, i partecipanti al sondaggio attribuiscono l'importanza maggiore alla penetrazione del mercato (incremento della quota di mercato) come fonte di crescita. Il 55% la considera di importanza da molto elevata a piuttosto elevata. Ciò sembra ragionevole, ma la ricerca mostra che, tra tutte le strategie di crescita, qui ci si può aspettare la maggiore percentuale di successo (ca. 50%). La diversi-

ficazione, quindi lo sviluppo di nuovi prodotti o mercati, comporta nel contempo importanti rischi e registra quindi la quota di successo più bassa (ca. 5%). Ciononostante, i partecipanti al sondaggio attribuiscono a questa strategia di crescita un'importanza simile all'acquisizione di quote di mercato e allo sviluppo di prodotti (cfr. fig. 13). È possibile che vengano sottostimati i rischi legati a una diversificazione. Tuttavia va segnalato che un rischio maggiore è correlato di solito anche a un maggiore potenziale di successo, il che significa che la probabilità di un fallimento è certamente superiore, ma in caso di riuscita possono essere generati ricavi netta-mente più alti.

Conclusioni

Tendenzialmente le PMI svizzere hanno obiettivi di crescita piuttosto moderati. Sono considerate più importanti la conservazione dell'indipendenza, la sostenibilità del rischio e la sopravvivenza dell'impresa. L'aumento delle proprie quote di mercato è percepito come il più importante orientamento strategico possibile per la crescita futura.

Possibilità di crescita

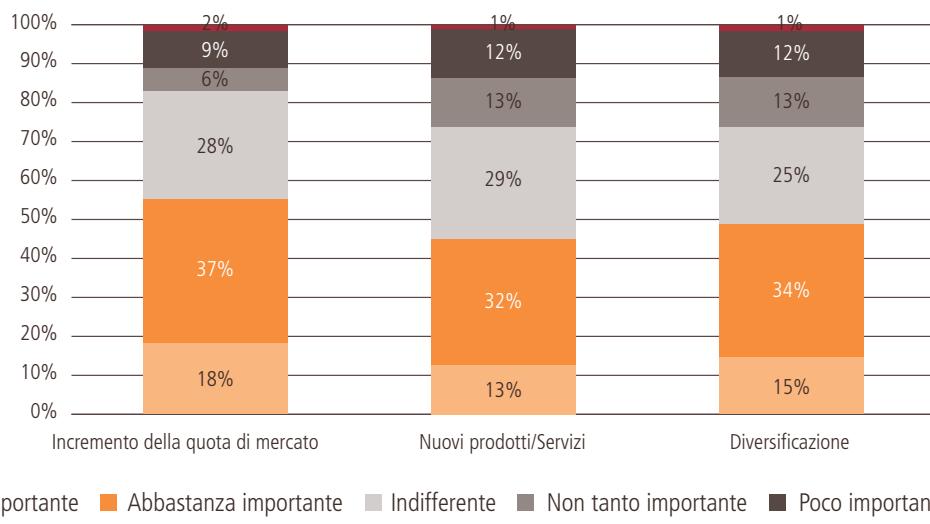


Figura 13: Strategie di crescita.

Fonte: Istituto per la gestione aziendale IFU-FHS (2016)

Vision, obiettivi e cultura aziendale

Spesso la vision aziendale è definita come un'immagine avvenristica o un principio guida che stabilisce da un lato lo scopo aziendale e dall'altro obiettivi ambiziosi e sovraordinati. La vision traccia quindi la direzione verso cui un'azienda deve svilupparsi e comprende in tale ottica molto più di semplici obiettivi economici.

Una volta il generale statunitense Omar Bradley ha detto che in un'epoca di rapido cambiamento è importante «stabilire il percorso in base alla luce delle stelle e non in base alla luce di ogni nave che passa». Con il loro progetto Solar Impulse, Bertrand Piccard e André Borschberg hanno dimostrato in che modo una vision può mobilitare le forze e quindi stimolare la creatività e lo spirito inventivo. Dal punto di vista tecnico il progetto del giro del mondo con un velivolo alimentato a energia solare sembra inizialmente utopico e persino impossibile. Dopo più di dieci anni di ricerca e sviluppo, superati grazie alla forza unificante della propria vision, il progetto è partito nonostante tutto il 9 marzo 2015. Il Solar Impulse ha iniziato il giro del mondo partendo da Abu Dhabi con il velivolo a energia solare Si2. Dopo diverse tappe su-

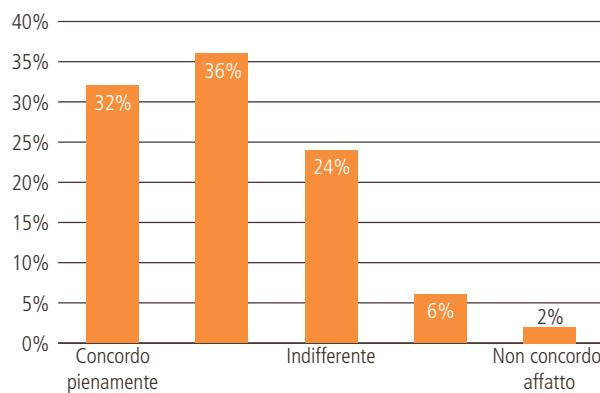
perate con successo, al momento della stesura conclusiva di questo resoconto, il team stava per affrontare l'attraversamento dell'Atlantico.

Anche i partecipanti al sondaggio di questo studio hanno riconosciuto la forza emanata da una vision aziendale ben definita. La figura 14 evidenzia un'elevata percentuale di consensi riservata all'affermazione «La vision è per noi molto importante».

Naturalmente una vision può dare prova della sua forza unificante solo se gli obiettivi in essa formulati, compresi quelli più audaci e ambiziosi, sono supportati anche dalla maggior parte del personale, come confermano anche i partecipanti al sondaggio nella figura 14, grafico a destra. L'analisi dei dati del sondaggio è giunta al risultato che esiste un nesso statisticamente significativo tra l'importanza della vision per l'azienda e i collaboratori e gli indicatori finanziari di successo.

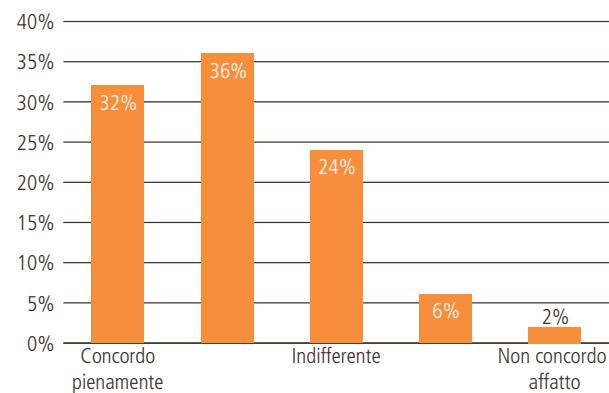
Una vision nasce dapprima nella testa di una o più persone. Per essere riconosciuta, accettata e condivisa da tutti i dipendenti deve essere comunicata in modo efficace. La maggior parte delle aziende la illustra in occasione di riunio-

Per noi la vision è molto importante



n=592

Gli obiettivi a lungo termine sono condivisi



n=592

Figura 14: Significato e apprezzamento della vision aziendale.

Fonte: Istituto per la gestione aziendale IFU-FHS (2016)

ni dei collaboratori o decide di sensibilizzare i collaboratori tramite corsi di formazione ad hoc. Spesso la vision trova menzione anche nei colloqui personali, come al momento della definizione annuale degli obiettivi. È quindi opportuno orientare anche gli obiettivi individuali dei collaboratori verso gli obiettivi aziendali a lungo termine ad essi sovraordinati.

La vision è strettamente legata alla cultura aziendale, caratterizzata fortemente dai valori vissuti e comunicati, consapevolmente o no, all'interno dell'azienda. A loro volta i valori sono determinanti se le persone possono identificarsi con un'organizzazione e vogliono dare il meglio di sé. Ne consegue chiaramente che la cultura aziendale e i valori base ad essa correlati sono un fattore chiave per il massimo successo imprenditoriale.

La forte correlazione tra cultura aziendale e successo è nota a molti imprenditori. Per questo non meraviglia che anche i partecipanti al sondaggio concordino completamente o abbastanza con l'affermazione «La nostra cultura aziendale e i valori sono chiaramente percepibili nella quotidianità aziendale».

La forte correlazione tra cultura aziendale e successo è nota a molti imprenditori. Per questo non meraviglia che anche i partecipanti al sondaggio concordino completamente o abbastanza con l'affermazione «La nostra cultura aziendale e i valori sono chiaramente percepibili nella quotidianità aziendale».

Conclusione

La vision e gli obiettivi giocano un ruolo importante per le PMI svizzere e hanno un effetto positivo sul successo dell'azienda. Tra i valori più importanti che caratterizzano la cultura aziendale vi sono la fiducia, la responsabilità personale e la stima.

È interessante la domanda su quali valori si riscontrano più frequentemente nel panorama delle PMI svizzere. La figura 15 li riassume in base alla frequenza con cui sono stati nominati. I più nominati sono stati la fiducia e la responsabilità personale. Al terzo posto troviamo la stima. L'indicazione di questi aspetti non meraviglia e conferma le teorie sulla motivazione all'interno delle organizzazioni già ampiamente esaminate. I collaboratori, infatti, fanno del proprio meglio se domina una cultura della fiducia, se dispongono di una buona dose di responsabilità personale e se i dirigenti esprimono loro stima.

Valori più importanti (in base alla frequenza)

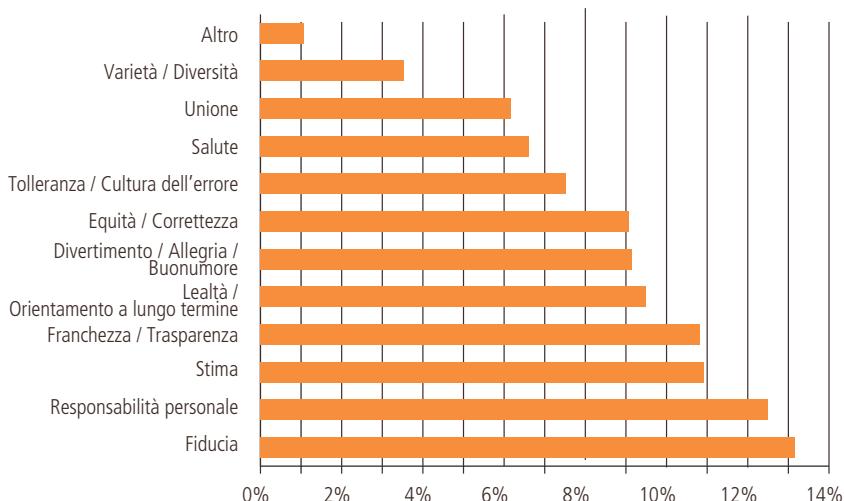


Figura 15: Valori principali.

Fonte: Istituto per la gestione aziendale IFU-FHS (2016)

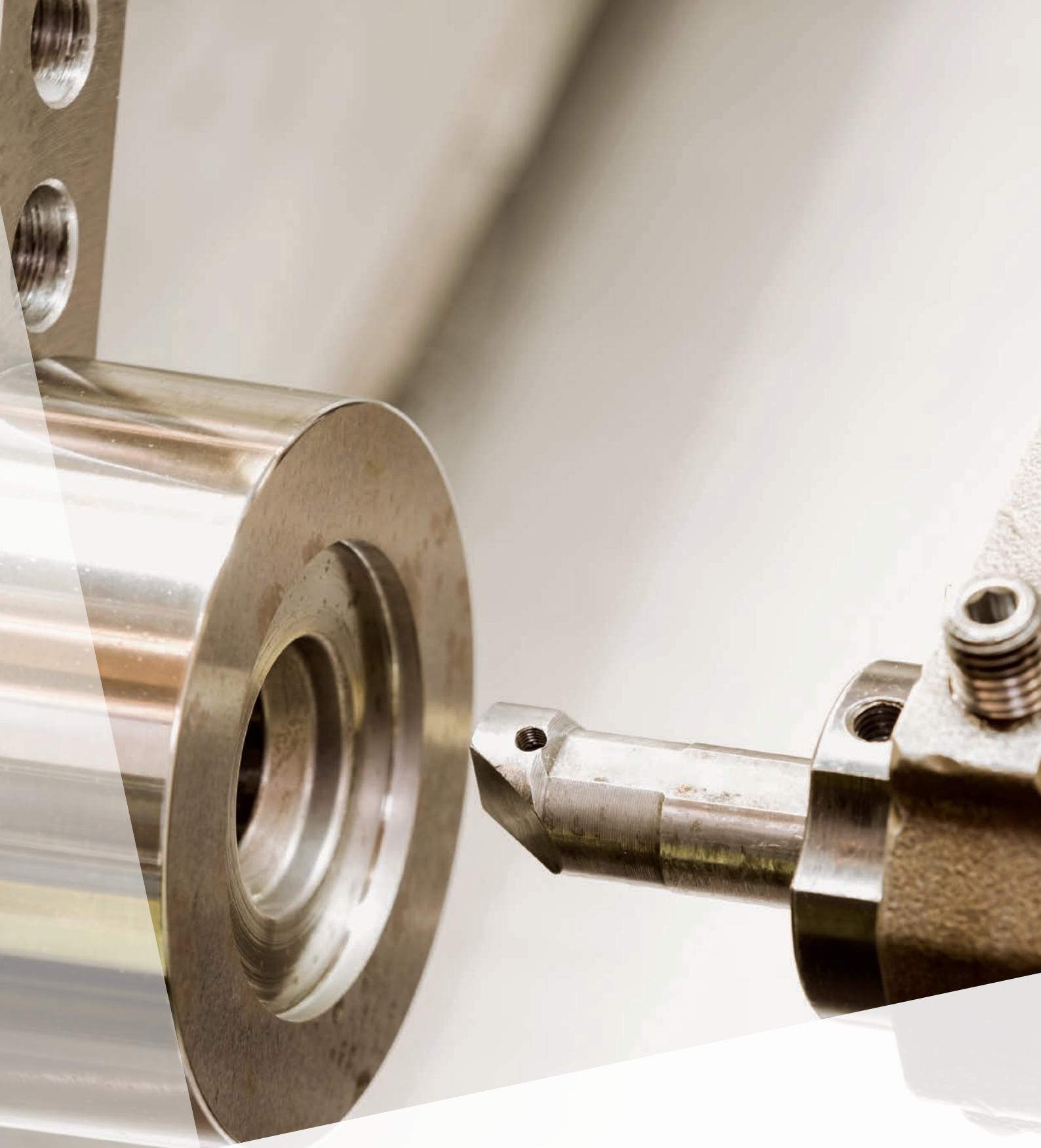
PROFFIX

Software für KMU

Vision e obiettivi:

PROFFIX Software AG

La soluzione globale commerciale dell'impresa svizzera PROFFIX Software AG con sede a Wangs (Canton San Gallo) soddisfa le esigenze specifiche delle piccole e medie imprese. La soluzione software deve essere costantemente sviluppata per soddisfare le esigenze degli oltre 3'000 clienti. In tale ottica giocano un ruolo centrale le idee dei collaboratori. Pertanto, soprattutto per gli sviluppatori di software, è molto utile riuscire a capire il senso del proprio lavoro e a vedere nel prodotto il suo risultato tangibile. Gli obiettivi ben definiti forniscono orientamento e sprigionano l'energia di cui i collaboratori hanno giornalmente bisogno.



Settore manifatturiero

Margine d'azione limitato per investire in innovazione

Rigo Tietz

Caratteristiche e struttura del settore manifatturiero

- Caratteristiche principali: concorrenza internazionale molto intensa; molti sottosettori orientati alle esportazioni, come l'ingegneria meccanica o l'elettrotecnica; numero elevato di PMI in determinate nicchie di mercato, che riforniscono spesso grandi aziende; potere di negoziazione relativamente ridotto nei confronti dei clienti; settore poco attraente a causa dell'apprezzamento del franco; importanti modifiche delle condizioni quadro in seguito al cambiamento della struttura e alla crescente digitalizzazione nell'industria.
- Dell'industria manifatturiera fanno parte, ad esempio, i settori della lavorazione dei metalli, dell'ingegneria meccanica, dell'elettrotecnica, della lavorazione del legno e dei materiali plastici o dei prodotti chimici e farmaceutici.

Secondo la valutazione delle imprese intervistate all'interno del settore manifatturiero le innovazioni giocano un ruolo importante per rimanere competitivi anche in futuro. La figura 16 mostra chiaramente che il 57% di tutti gli intervistati concorda sul fatto che le innovazioni rivestono un'importanza strategica e centrale per l'impresa. Ma quando si osserva quante risorse investono effettivamente le imprese in innovazione, il settore si attesta nettamente al di sotto della media. I risultati mostrano che l'80% delle imprese intervistate destina meno del 5% del fatturato annuo alle innovazioni. Queste cifre evidenziano che attualmente molte imprese del settore manifatturiero stanno attraversando un periodo di difficoltà economica. Secondo l'associazione di categoria Swissmechanic, nell'anno d'esercizio 2015 circa un terzo delle imprese dell'industria metalmeccanica ed elettrica ha registrato delle perdite. Ciò riguarda soprattutto le piccole imprese, che in seguito all'apprezzamento del franco hanno dovuto ridurre i propri prezzi di circa il 10% per rimanere competitive a livello

Le innovazioni sono d'importanza strategica centrale

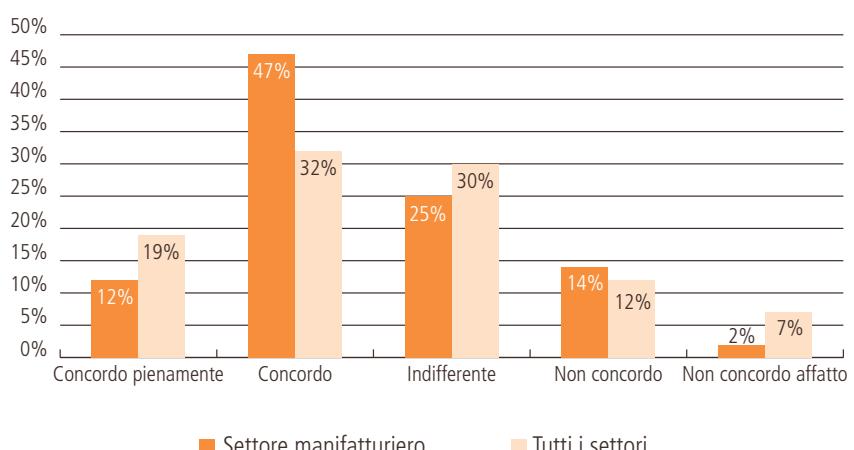


Figura 16: Importanza delle innovazioni nel settore manifatturiero. Fonte: Istituto per la gestione aziendale IFU-FHS (2016)

internazionale. L'incremento dell'efficienza e le migliori condizioni di acquisto hanno permesso di compensare un po' il calo di fatturato. Tuttavia per il futuro resta pochissimo margine d'azione per ulteriori miglioramenti. Per quanto riguarda l'andamento monetario e congiunturale, le imprese del settore manifatturiero continuano ad avere molte incertezze, dato che la zona euro resta per molte il mercato di vendita principale. La situazione attuale colpisce soprattutto le PMI poiché esse producono un'elevata quota del proprio valore aggiunto in Svizzera e, per mancanza di risorse, non possono trasferire singoli reparti in altre aree valutarie come invece fanno le grandi aziende. La situazione è drammatica anche per le PMI che, ad esempio, sono fornitrice di grandi imprese. Infatti, qualsiasi le grandi imprese decidessero di trasferire una parte del proprio valore aggiunto all'estero si potrebbero avere ripercussioni dirette per i fornitori residenti in Svizzera. Di conseguenza per molte aziende del settore è in gioco la sopravvivenza e il margine d'azione per gli investimenti deve quindi essere sfruttato in maniera intelligente.

Oltre al miglioramento permanente delle procedure operative si osservano i seguenti orientamenti strategici. Innanzitutto è possibile posizionarsi come operatori di nicchia e leader in materia di qualità. Secondo i risultati del sondaggio, il 56% delle imprese intervistate si concentra su determinate nicchie di mercato, clienti e prodotti. L'individuazione di nicchie interessanti, con una produzione di serie limitata ed elevate esigenze in termini di qualità e tempi di consegna, è una strategia adatta a molte PMI, perché permette di delineare in maniera netta il proprio campo di competenza. Un'altra possibilità risiede nella tendenza a sviluppare prodotti, componenti e insiemi strutturali sempre più complessi e nell'offerta di soluzioni «tutto da un unico fornitore». Infatti, secondo i rappresentanti del settore, a molti clienti manca il know-how per riuscire a produrre autonomamente componenti complessi. Con questa strategia il reparto di sviluppo può alleggerire il lavoro dei clienti e conseguire una maggiore fidelizzazione.

Ø Quota di fatturato destinata alle innovazioni

27

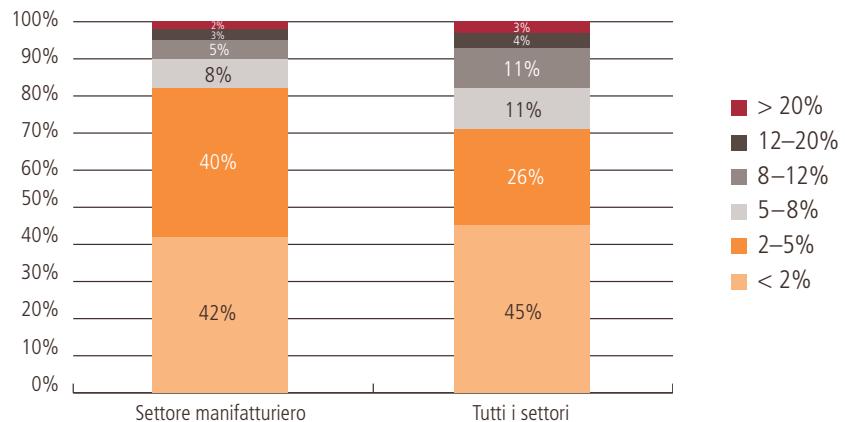


Figura 17: Obiettivi di crescita nel settore manifatturiero

Fonte: Istituto per la gestione aziendale IFU-FHS (2016)

La crescente digitalizzazione definita «Industria 4.0» offre interessanti opportunità soprattutto per le imprese svizzere, che sono ben organizzate rispetto ai concorrenti internazionali e che presentano di norma già un grado di automatizzazione elevato, dispongono di un'ottima infrastruttura IT e occupano collaboratori qualificati. La diffusione della digitalizzazione apre molte porte, ma richiede al tempo stesso investimenti non facili da realizzare, soprattutto per quelle imprese che hanno registrato delle perdite o presentano un flusso di cassa negativo. Tra le imprese intervistate all'interno del settore manifatturiero gli obiettivi di crescita sono relativamente modesti e si attestano sotto la media generale (fig. 2).

«L'individuazione di nicchie interessanti, con una produzione di serie limitata ed elevate esigenze in termini di qualità e tempi di consegna, è una strategia adatta a molte PMI, perché permette di delineare in maniera netta il proprio campo di competenza.»

Fattori di successo decisivi

1. Sviluppare il margine d'azione per investire in innovazione.
2. Perseguire una strategia chiara, ad es. verso mercati di nicchia o come impresa generale.
3. Sfruttare le opportunità offerte dalla crescente digitalizzazione.

Erich Schwegler AG

Nozioni chiave

- In virtù delle difficili condizioni quadro occorrono approcci innovativi per riscuotere successo anche in futuro.
- La crescita quantitativa riveste poca importanza per lo sviluppo di un'impresa.
- Le conoscenze e le esperienze dei collaboratori giocano un ruolo centrale per il successo aziendale.

«L'importante è riuscire a ritagliarsi del tempo per i collaboratori anche in periodi turbolenti e divertirsi anche quando si affrontano delle difficoltà.»

La Erich Schwegler AG di Merenschwand (Canton Argovia) è stata fondata nel 1947 ed è ancora di proprietà della famiglia. L'impresa occupa circa 35 collaboratori qualificati e collabora sia con PMI che con multinazionali dei settori più disparati. Con l'attività classica nei settori della formatura del metallo e delle lavorazioni per asportazione di trucioli, la Schwegler AG è messa sotto pressione a causa dell'elevata percentuale delle esportazioni e dell'attuale situazione monetaria. Il settore della formatura del metallo, le cui attività chiave sono lo stampaggio del metallo, l'imbutitura e la punzonatura, è ancora leggermente più colpito dalle difficoltà, mentre nel settore delle lavorazioni per asportazione di trucioli, dove sono offerti servizi di tornitura, fresatura e multitasking, si potrà contare in futuro su una moderata crescita. L'impresa ha seguito tempestivamente la tendenza alla lavorazione multitasking. A tal fine, l'ideale è che «il pezzo in lavorazione non venga più toccato finché non è pronto», così l'amministratore delegato Markus Angst spiega lo sviluppo e riflette sull'ottimo livello delle ordinazioni.

Nel core business si rivela difficile sviluppare chiari vantaggi di differenziazione. La lavorazione di materiali esotici, come ad esempio le leghe in titanio, l'hastelloy, il kovar, l'haynes o il tanal, è tuttavia qualcosa che non tutti i correnti possono dire di essere in grado di fare. Inoltre, per il futuro sviluppo aziendale sono richiesti approcci nuovi e innovativi, nonostante la crescita quantitativa abbia un'importanza secondaria. Da un lato, in futuro si dovrà incrementare il fatturato con prodotti propri e con il potenziamento dei servizi, dall'altro è già nato un nuovo campo d'attività nel settore delle corse sportive, dove viene richiesta una produzione di serie limitata che comporta notevoli sforzi in termini di qualità e tempi. Per lo sviluppo aziendale, la Schwegler AG approfitta anche della tendenza attuale verso prodotti e componenti sempre più complessi. L'obiettivo è riuscire a farsi coinvolgere dal cliente sin dal processo di sviluppo. Secondo Markus Angst questo produrrà due vantaggi: «Da un lato, in questa fase la combinazione delle competenze principali del cliente e del fornitore offre migliori risultati, dall'altro si ha già un piede sull'uscio e migliori possibilità di aggiudicarsi l'ordine.»

Le conoscenze e le esperienze giocano un ruolo fondamentale nella produzione. Poiché tendenzialmente l'attività diventa sempre più a breve termine, oggi i collaboratori devono assumersi maggiori responsabilità. Pertanto i direttori dei settori lavorano in modo relativamente autonomo e i collaboratori vengono coinvolti quando, ad esempio, si deve discutere sulla realizzazione di un prodotto. Secondo Markus Angst, l'importante è «riuscire a ritagliarsi del tempo per i collaboratori anche in periodi turbolenti e divertirsi anche quando si affrontano delle difficoltà.»





Settore edile

Differenziazione, vision e innovazione graduale in un contesto caratterizzato da una dura battaglia sui prezzi

Marco Gehrig

Caratteristiche e struttura del settore edile

- Caratteristiche principali: per lo più caratterizzato da un forte orientamento al mercato nazionale, elevati capitali di investimento ed elevata percentuale di costi fissi, intensa concorrenza sui prezzi nel segmento edile principale e secondario; dipendenza diretta dal livello dei tassi d'interesse e dalla crescita della popolazione; per lo più composto da microimprese e piccole imprese; settore altamente regolamentato.
- Del settore edile fanno parte tra l'altro i seguenti sottosectori: imbianchini, falegnami, ingegneri civili, giardinieri, lattonieri, imprese di impianti sanitari, imprese di costruzioni in legno, imprese di prodotti e servizi per impiantistica e involucri edilizi.

In molti sottosectori del segmento edile principale e secondario si registra da anni una battaglia sui prezzi molto intensa che si è ulteriormente acuita con l'abolizione del tasso di cambio minimo. La concorrenza esercitata dai paesi confinanti sul mercato interno inasprisce ancora di più la battaglia sui prezzi. Di conseguenza, dal 2008 si registra un andamento stabile dei costi di costruzione, mentre invece i prezzi degli immobili sono aumentati considerevolmente a causa dei bassissimi tassi d'interesse.

Questo contesto concorrenziale si ripercuote sul posizionamento strategico delle imprese del settore edile. Nonostante la dura battaglia sui prezzi, la gran parte delle imprese intervistate persegue un profilo strategico basato sulla differenziazione: ad esempio, con una netta focalizzazione sulle nicchie di mercato e rinunciando a una concorrenza predatoria basata sui prezzi al ribasso (cfr. fig. 18).

Differenziazione vs. leadership in materia di costi

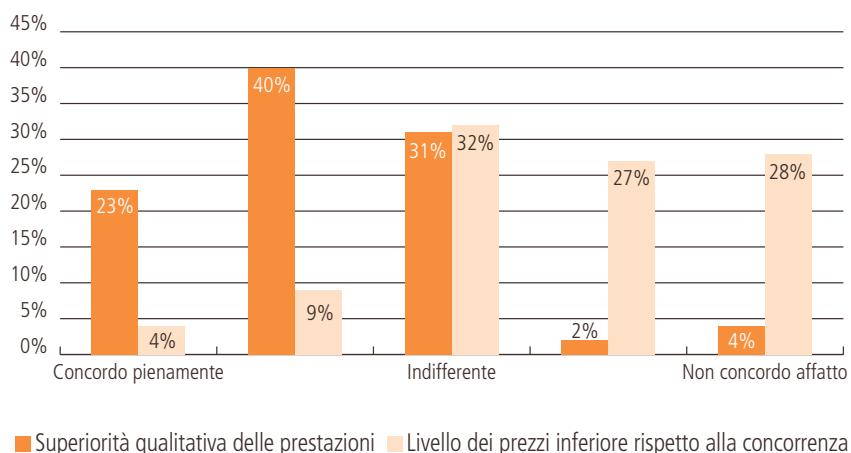


Figura 18: Scelta della strategia delle PMI nel settore edile. Fonte: Istituto per la gestione aziendale IFU-FHS (2016)

Molte imprese del settore edile operano in mercati locali e registrano un elevato numero di clienti. Cercano inoltre di fidelizzare la clientela con lo sviluppo di prodotti e servizi, offrendole soluzioni su misura. In tale ottica gioca un ruolo fondamentale non solo l'esecuzione del lavoro, ma anche la crescente consulenza globale offerta al cliente. Molte imprese edili considerano le proprie prestazioni non un prodotto, ma piuttosto un servizio (cfr. fig. 19). Nel segmento edile principale le imprese possono provare a posizionarsi sia come fornitori di servizi edili che come imprese generali. Queste ultime offrono al cliente un'assistenza a tutto tondo e si occupano nel contempo dell'intermediazione riguardante i subcontratti per il cliente, sgravandolo di questi oneri. Nel segmento edile secondario, invece, gli imbianchini o i falegnami possono ad esempio provare a offrire ulteriori servizi di consulenza mediante la creazione di una rete locale costituita dai principali intermediari, quali ingegneri, architetti o imprese generali. Ciò consente alle imprese di cogliere in anticipo le tendenze abitative e contestualmente di inserirsi nel circuito sin dalla fase di progettazione. I clienti del settore edile possono quindi avere il vantaggio di beneficiare delle conoscenze e delle esperienze dell'impresa edile e di conoscere gli eventuali ostacoli sin dal principio.

Molte imprese edili sono microimprese (1–9 collaboratori) e lavorano pertanto in piccoli team. È interessante a tal proposito che l'imprenditore edile conceda ai propri collaboratori un margine decisionale abbastanza significativo, cedendo loro una certa responsabilità. Tuttavia questa è una tendenza meno frequente rispetto ad altri settori. Una possibile spiegazione è sicuramente la gestione gerarchica dei cantieri e la collaborazione in team più piccoli, in cui di solito è una persona che assegna i lavori e si assume la responsabilità della direzione generale.

La nostra offerta di prestazioni riguarda principalmente ...

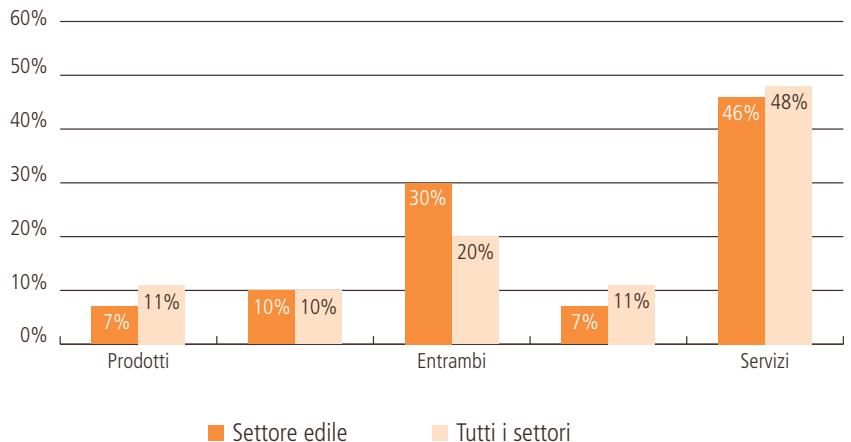


Figura 19: La centralità delle prestazioni offerte.

Fonte: Istituto per la gestione aziendale IFU-FHS (2016)

Per quanto riguarda il profilo strategico, da alcuni anni nel settore edile si osserva anche una persistente carenza di personale qualificato. Pertanto è importante instaurare un buon legame con i tecnici qualificati. Le imprese intervistate hanno dichiarato che in media circa un terzo di tutti i collaboratori rimane in un'impresa edile per più di 5 anni. Per questo il legame instaurato con il personale qualificato, che riveste un ruolo chiave, è un importante fattore di successo.

«Nonostante la dura battaglia sui prezzi, la gran parte delle imprese intervistate persegue un profilo strategico basato sulla differenziazione.»

Fattori di successo decisivi

1. Definizione di una netta differenziazione: definire una chiara nicchia con vantaggi individuabili per i clienti ed evitare una battaglia sui prezzi rovinosa.
2. Soluzioni su misura: incrementare i vantaggi dei clienti con prestazioni di consulenza integrative.
3. Margini decisionali e fidelizzazione del personale: delegare al personale capace responsabilità e competenze.

Rohner AG

Nozioni chiave

- Sviluppare gradualmente l'innovazione nella rete locale: abbozzare un'idea aziendale, discuterne con i clienti e raccogliere i feedback.
- Individuare i problemi: ascoltare con attenzione i clienti e comprendere chiaramente le loro esigenze per poter sviluppare prodotti e servizi futuri.
- Minimizzare i rischi: non creare grandi dipendenze o fare investimenti azzardati se il vantaggio futuro non è calcolabile.

La Rohner AG è una classica PMI svizzera, ha otto collaboratori ed è impegnata nel settore delle tecniche di giardinaggio, della lavorazione della lamiera e degli impianti sanitari. L'azienda, fondata nel 1907 e arrivata oggi alla quarta generazione, è gestita da Marcel e Manfred Rohner.

Nata come semplice impresa per la lavorazione della lamiera, realizza oggi creazioni e prodotti moderni per il giardinaggio. Spesso, i nuovi prodotti per i clienti vengono sviluppati a partire da esigenze personali e il rischio per i due fratelli è quindi limitato. Il nuovo prodotto viene dapprima discusso con i collaboratori all'interno del team, sviluppato ulteriormente e proposto poi per la valutazione alle reti locali esistenti costituite da clienti abituali e imprese partner. I due fratelli raccolgono numerose opinioni, di modo che la nuova idea venga sempre giudicata con spirito critico. Sulla base dei feedback dei clienti e della propria intuizione imprenditoriale, il prodotto viene quindi sviluppato ulteriormente. Le idee per i nuovi prodotti vengono sviluppate di frequente anche in base ai problemi riscontrati dai clienti. I due fratelli abbozzano a mano una soluzione al problema, cercando ad esempio di rappresentare il giardino richiesto e integrandovi le tecnologie più moderne.

La mobilità del personale è bassa. Si coltiva un rapporto aperto e semplice con i collaboratori. Le relazioni pluriennali col personale sono il fondamento per le innovazioni descritte, a cui contribuiscono in modo determinante anche la libera intraprendenza e la flessibilità dei singoli collaboratori.

Il profilo strategico della Rohner AG è una chiara differenziazione, ottenuta con prodotti innovativi e la risoluzione individuale dei problemi della clientela come servizio supplementare. A tal proposito, l'impresa punta su un sistema di soluzioni globale per il giardino, per occupare una nicchia di mercato ben precisa. In tale ottica, giocano un ruolo centrale le referenze. Inoltre, la Rohner AG desidera porsi nei confronti dei clienti come fornitore di un pacchetto completo, in modo da ottimizzare il rapporto qualità/prezzo percepito.

La vicinanza al cliente è un tema centrale. A tal fine, la Rohner AG cerca di farsi conoscere tra i giardinieri e gli architetti e di coltivare e ampliare i contatti esistenti. La costante fiducia dei clienti è il cuore dell'attività.

I valori sono molto importanti per i due fratelli: comunicazione aperta, gioia quotidiana profusa nel lavoro, rispetto per gli altri, rapporti semplici, sostenibilità, cultura dell'errore e schiettezza. Essi sostengono che l'innovazione non possa prescindere da tali valori.



«La Rohner AG riveste il ruolo di problem solver per i clienti – la combinazione di tradizione e arte nel settore del giardinaggio può rappresentare un valore aggiunto per la clientela.»



Commercio all'ingrosso

Servizi aggiuntivi e focalizzazione su nicchie di mercato

Anthony Castiglioni

Caratteristiche e struttura del commercio all'ingrosso

- Caratteristiche principali: settore prociclico, con al momento forti ripercussioni sul commercio all'ingrosso; concorrenza predatoria a causa della stagnazione dei mercati ed elevata intercambiabilità; conseguente elevata pressione sui prezzi e margini lordi piuttosto bassi rispetto ad altri settori; forte frammentazione, eccetto nel commercio delle materie prime; richieste just in time da parte dei clienti; concentrazione di capitale piuttosto elevata
- Il commercio all'ingrosso (veicoli esclusi) può essere suddiviso a grandi linee nei seguenti sottosettori: generi e beni di consumo, prodotti chimici, materiali di costruzione e materie prime, macchinari e strumenti, generi alimentari e bevande.

Molti sottomercati del commercio all'ingrosso sono caratterizzati da saturazione a causa dell'offerta eccessiva. Ciò comporta una dura

battaglia predatoria e una forte pressione sui prezzi. A ciò si aggiunge che il commercio online consente il contatto diretto tra cliente e produttori e facilita l'esclusione dei grossisti. Sono proprio le PMI che, in mancanza di economie di scala, devono concentrarsi su una strategia di differenziazione affinché il cliente le preferisca agli altri partner in virtù di una migliore offerta di vantaggi. Spesso gli esperti del settore parlano anche del «problema di immagine» del commercio all'ingrosso. Le prestazioni dei commercianti all'ingrosso non vengono quasi percepite dai clienti. Con l'offerta di servizi aggiuntivi, che integrano la funzione vera e propria di commerciante, è possibile contrastare questa condizione in modo efficace. Questo approccio riguarda l'offerta di materiale promozionale, le formazioni sui prodotti oppure i servizi di riparazione e assistenza per i clienti aziendali. Le imprese hanno imparato la lezione, come dimostra in maniera efficace la figura 20. Rispetto a tutti i partecipanti al sondaggio, si evidenzia un'importanza nettamente superiore dei servizi ben ponderati nel commercio all'ingrosso. L'in-

Il livello dei nostri servizi complementari è nettamente più alto rispetto alla concorrenza

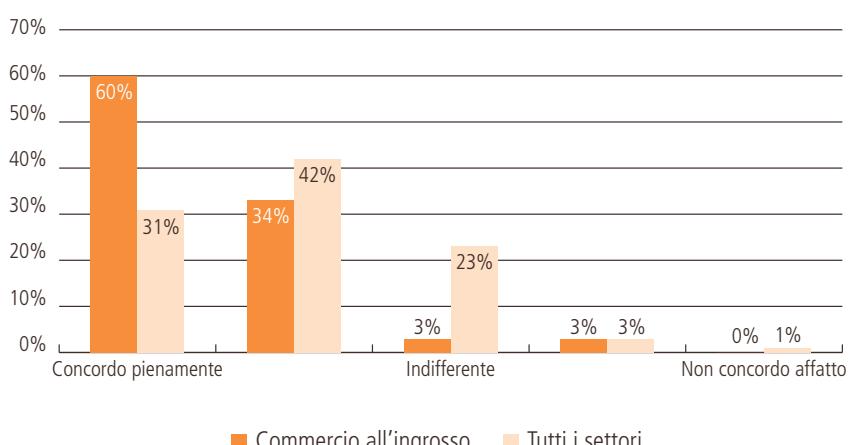


Figura 20: Importanza dei servizi ben ponderati nel commercio all'ingrosso. Fonte: Istituto per la gestione aziendale IFU-FHS (2016)

cremento dei vantaggi riesce di norma meglio quanto più precisamente è delimitato e definito il segmento di clienti. I commercianti all'ingrosso si concentrano pertanto su determinate nicchie di mercato (fig. 21), operando ad esempio una selezione attenta dei clienti target e offrendo un assortimento appositamente definito. In questo modo il commerciante all'ingrosso può riuscire a essere percepito come specialista e godere quindi di una posizione preferenziale.

Nel sondaggio colpisce che i commercianti all'ingrosso attribuiscono alle innovazioni un'importanza minore come strategia di successo rispetto al resto dei partecipanti al sondaggio. Un maggiore grado di innovazione sarebbe certamente auspicabile. La questione decisiva è tuttavia come riuscire a fare alzare le percentuali. La soluzione non può risiedere esclusivamente nell'ampliamento della gamma di prodotti, bensì va ricercata in un incremento dell'offerta di vantaggi per il cliente. A tal proposito entrano di nuovo in gioco i servizi aggiuntivi già descritti in precedenza. Non di rado, per realizzare questi propositi, è necessario avviare partenariati finalizzati ad es. all'offerta di servizi logistici. Ma anche la digitalizzazione del commercio può offrire a tal proposito spunti interessanti ed essere quindi considerata un'opportunità. Grazie alla maggiore fidelizzazione del cliente mediante soluzioni IT (ad es. ordinazione tramite app), egli può essere servito in modo più rapido ed efficiente, il che si traduce a sua volta in un aumento dei vantaggi. In tale contesto, occorre prestare grande attenzione anche alla fidelizzazione del fornitore. A titolo di esempio, si potrebbe citare la generazione automatica delle ordinazioni grazie all'impiego della tecnologia RFID (Radio Frequency Identification). Il chip riconosce se le scorte stanno per finire e genera automaticamente via radio un'ordinazione nel sistema del fornitore senza l'intervento dell'uomo. Ciò consente di incrementare l'efficienza, ridurre i costi e accorciare i tempi di consegna.

Fattori di successo decisivi

1. Attenta selezione dei clienti target (segmento di mercato) e definizione accurata dell'offerta di vantaggi.
2. Offerta di servizi aggiuntivi in sintonia col segmento di clienti target.
3. Definizione di procedure snelle e affidabili grazie all'impiego di soluzioni IT e di telecomunicazione, sia internamente all'azienda che esternamente (fornitori e clienti).

«Focalizzandosi su determinate nicchie di mercato, i commercianti all'ingrosso riescono ad incrementare l'offerta di vantaggi per il cliente.»

Ci concentriamo su specifiche nicchie di mercato

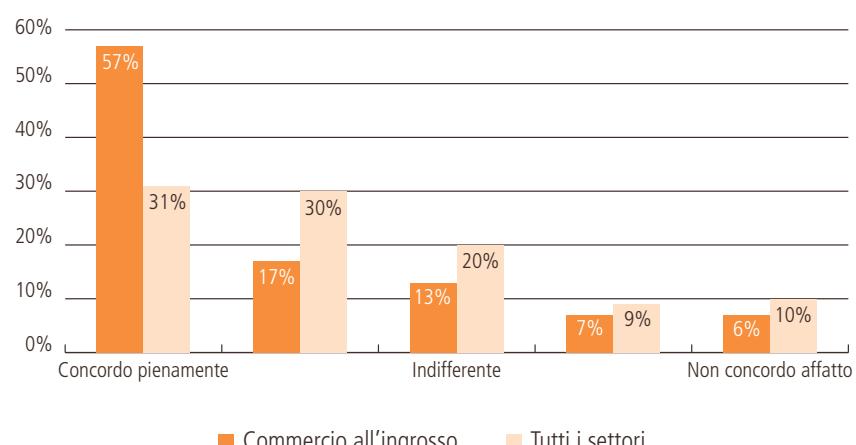


Figura 21: Focalizzazione su nicchie di mercato nel commercio all'ingrosso. Fonte: Istituto per la gestione aziendale IFU-FHS (2016)

Ace Alpine & Climbing Equipment AG

Nozioni chiave

- Come per molte altre PMI, il successo si basa su una strategia di nicchia scelta con cura e integrata con aspetti di differenziazione attentamente selezionati.
- Competenza ed esperienza permettono di avere una grande credibilità tra i clienti. Questo riveste un'importanza centrale negli sport alpini, dove la sicurezza è fondamentale.
- Continuità e fiducia sono importanti presupposti per trasmettere competenza e responsabilità ai collaboratori.

L'Ace Alpine & Climbing Equipment AG è stata fondata nel 1998 da Richard Bolt e due suoi partner. Oggi, con 15 collaboratori, l'impresa funge principalmente da importatore generale di una selezione di marchi leader nel settore degli sport alpini. La clientela è costituita da negozi specializzati in sport alpini che rivedono a loro volta gli articoli ai clienti finali, ovvero a chi pratica alpinismo e ha particolari esigenze per quel che riguarda i materiali. In tale contesto, l'Ace Alpine & Climbing Equipment AG offre ai negozi di sport specializzati servizi aggiuntivi come la logistica, il servizio di riparazione, la consulenza, la formazione e la promozione delle vendite.

L'Ace Alpine & Climbing Equipment AG si differenzia dagli altri offerenti per il know-how, la consulenza e il servizio. L'amministratore delegato e titolare Richard Bolt è un'esperta guida alpina che dirige in prima persona spedizioni sulle vette più alte del mondo. Ciò gli permette di testare efficacemente il materiale in condizioni reali. Quest'esperienza è preziosa per la scelta degli articoli trattati e la consulenza offerta ai negozi di sport specializzati. A ciò si aggiungono tour di esercitazione pratica per formare i commercianti specializzati sulle aree di impiego e il corretto utilizzo del materiale.

«L'attività di guida delle spedizioni presuppone che durante le mie, in parte prolungate, assenze i collaboratori si assumano la responsabilità e prendano determinate decisioni» dichiara l'amministratore delegato Richard Bolt. Ciò può essere conseguito solo con un'elevata continuità dei collaboratori e con la fiducia nella loro integrità. Contestualmente però la continuità è anche un importante presupposto per instaurare un rapporto intenso col cliente.

La vision 2025 dell'impresa è diventare leader di mercato in Svizzera nel settore degli articoli per gli sport alpini. Non è facile perché il mercato è caratterizzato da una dura lotta e una concorrenza predatoria. Ma grazie alla solida crescita, la Ace Alpine è sulla buona strada. Negli ultimi anni è riuscita ad acquisire sempre più quote di mercato grazie a una strategia di differenziazione scelta con intelligenza. Questi successi vanno ricondotti non da ultimo anche ai valori aziendali vissuti in modo coerente. In cima alla lista dei valori troviamo la credibilità. Nel colloquio con i clienti, sia Richard Bolt che i suoi collaboratori riescono a seguire esattamente ciò che dicono i clienti. Questo grazie alle esperienze dirette maturate durante le spedizioni alpine.

«L'attività di guida nelle spedizioni presuppone che durante le mie, in parte prolungate, assenze i collaboratori si assumano la responsabilità e prendano determinate decisioni»





Commercio al dettaglio

Contrastare le difficili condizioni di mercato con una leadership nel settore dei servizi

Anthony Castiglioni

Caratteristiche e struttura del commercio al dettaglio

- Caratteristiche principali: spiccata stagionalità e dipendenza dai fattori congiunturali; elevata concorrenza predatoria e pressione sui prezzi a causa dei mercati saturi; elevato potere di negoziazione del cliente in virtù delle offerte intercambiabili; Internet offre la possibilità di attuare una strategia cross channel, ma negli ultimi anni ha contribuito all'aumento della trasparenza di mercato e quindi del potere di negoziazione del cliente; dominio dei grossisti; minaccia legata al turismo degli acquisti nei paesi confinanti, soprattutto a causa del continuo apprezzamento del franco.
- Il commercio al dettaglio può essere suddiviso a grandi linee nei seguenti gruppi merceologici: food e near food; personal care e salute; elettronica di consumo; abbigliamento/calzature; casa e arredamento; fai da te/giardino/accessori auto.

Dal punto di vista del valore nominale, nel 2015 i fatturati del commercio al dettaglio sono calati del 2,2% rispetto all'anno precedente. La gran parte di questo calo, circa l'1,4%, deriva dalla costante caduta dei prezzi nel commercio al dettaglio iniziata nel 2010 (cfr. fig. 22). Diversamente dal passato, tuttavia, nel 2015 sono calati anche i fatturati reali del commercio al dettaglio (fatturati con prezzi costanti) rispetto all'anno precedente. Questo calo dello 0,8% è riconducibile al peggioramento dello stato d'animo dei consumatori e all'attrazione esercitata dal turismo degli acquisti, da quando nel gennaio del 2015 la Banca Nazionale ha deciso di abolire il tasso di cambio minimo con l'euro. Il commercio al dettaglio si trova ancora una volta sotto pressione. Le ricerche eseguite negli anni precedenti (IFU-FHS, 2014 e 2015) hanno evidenziato che per le PMI nel commercio al dettaglio il fattore più promettente sembra essere la proposta di servizi integrativi che offrono un vantaggio aggiuntivo al cliente (strategia

Andamento dei fatturati e dei prezzi nel commercio al dettaglio

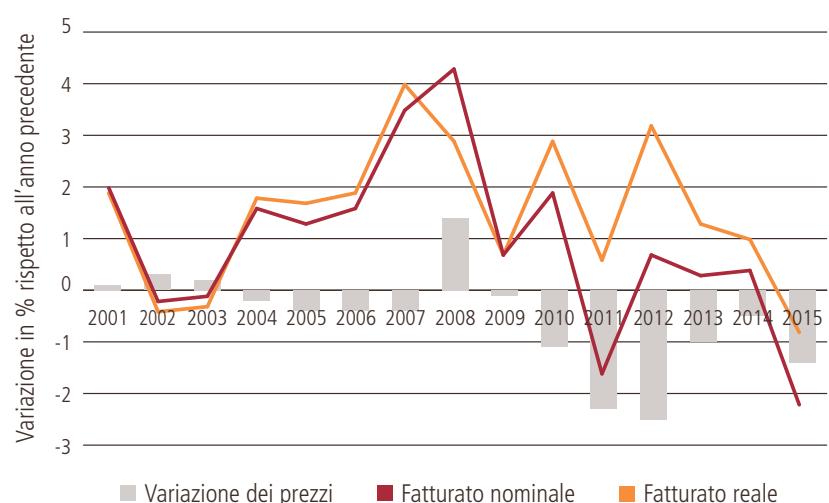


Figura 22: Andamento dei fatturati e dei prezzi nel commercio al dettaglio (carburanti esclusi).

Fonte: UST (2016)

della leadership in materia di servizi). Tali servizi sono più efficaci se in sintonia con un segmento di clienti scrupolosamente selezionato. I partecipanti all'indagine di quest'anno considerano i propri servizi per lo più superiori rispetto alla concorrenza, tuttavia non differiscono sostanzialmente dal campione complessivo. Per contro, rispetto agli altri settori, si osserva una valutazione superiore della vicinanza alla clientela. Ciò ha assolutamente senso, infatti il titolare di una piccola impresa di commercio al dettaglio deve occuparsi attivamente della cura della relazione col cliente affinché questa venga percepita. Il termine «vicinanza alla clientela» è ampio e può avere diverse interpretazioni. Nel settore degli articoli sportivi è possibile ad esempio offrire giornate di prova sugli sci. Nel settore dell'abbigliamento e delle calzature è possibile invece organizzare un evento per l'apertura della stagione. Mentre i droghieri possono iscriversi all'associazione di categoria locale e tenere relazioni per mostrare le proprie competenze e creare una rete di contatti.

La figura 23 mostra che nel commercio al dettaglio le innovazioni giocano un ruolo strategico minore rispetto ad altri settori. Ciò meraviglia un po', in quanto proprio i servizi integrativi summenzionati vengono considerati un elemento assolutamente innovativo e possono servire da strumento di differenziazione rispetto ai grossisti. Anche i nuovi prodotti e servizi non vengono considerati fattori trainanti per la crescita in misura maggiore rispetto agli altri settori. Questo sembra plausibile, poiché ampliare in continuazione l'assortimento difficilmente è nell'interesse del commerciante al dettaglio. Da una PMI il cliente si aspetta una selezione di prodotti più ristretta, e quindi più raffinata, rispetto alla quale il venditore deve essere informato nel dettaglio. Dal momento che i servizi non fungono da fattore trainante di fatturato ma da elemento di promozione delle vendite, anche l'importanza centrale rivestita dai servizi non riesce a cambiare molto rispetto a questa valutazione. Quali altre strategie hanno garantito in passato il successo ai partecipanti al sondaggio? Oltre agli aspetti prevedibili come l'orientamento alla clientela e la consulenza, i commercianti al dettaglio

Nella nostra azienda le innovazioni rivestono un'importanza strategica centrale

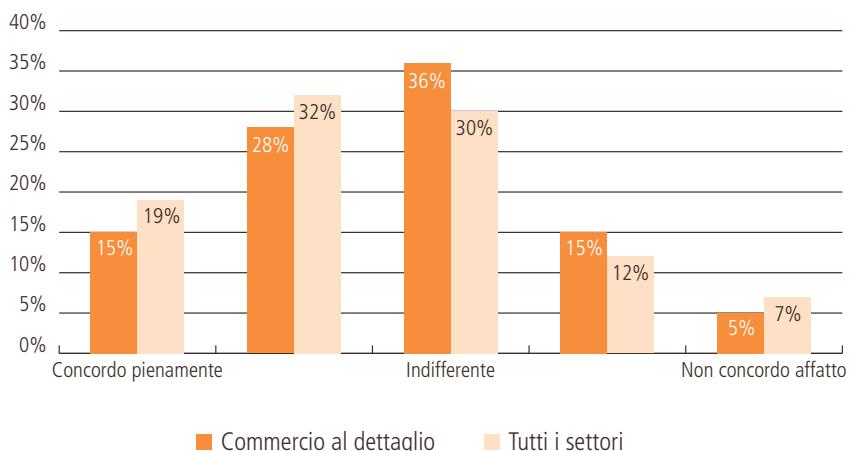


Figura 23: Importanza strategica delle innovazioni nel commercio al dettaglio. Fonte: Istituto per la gestione aziendale IFU-FHS (2016)

hanno indicato nel sondaggio online anche aspetti quali la gioia nella vendita, l'impegno e la tenacia. All'impegno personale, quale fattore trainante per il successo, spetta quindi un ruolo assolutamente centrale.

Fattori di successo decisivi

1. Posizionamento strategico chiaro come problem solver o service leader.
2. Offerta di servizi aggiuntivi scrupolosamente in sintonia con un segmento target ben preciso.
3. Sviluppo di una relazione personale col cliente.
4. Allegria, impegno e tenacia.

«Da una PMI il cliente si aspetta una selezione di prodotti più ristretta, e quindi più raffinata, rispetto alla quale il venditore deve essere informato nel dettaglio.»

Drogerie von Grünigen AG

Nozioni chiave

- Un negozio specializzato a conduzione familiare può battere la concorrenza solo definendo una strategia chiara di differenziazione ed esclusività.
- Sviluppare prodotti e servizi propri è una componente centrale dell'USP e va a integrare l'assortimento di merci esistente.
- La formazione e la responsabilizzazione dei collaboratori così come un forte orientamento alla clientela sono il presupposto per il successo.

Abraham von Grünigen ha aperto il suo ambulatorio veterinario in Chesery-Platz a Gstaad nel 1845. Nel laboratorio adiacente forniva alla popolazione di Gstaad unguenti e preparati a base di erbe per uomini e animali. Gradualmente l'impresa si è sviluppata fino a divenire l'attuale Drogerie von Grünigen AG, gestita come sempre dalla famiglia von Grünigen, giunta ormai alla 6a generazione.

Col tempo, da semplice drogheria l'impresa si è trasformata in un centro specializzato in salute, bellezza e benessere con due sedi a Gstaad, dove lavorano 14 collaboratori e 6 apprendisti. Oltre a un'ampia gamma di articoli parafarmaceutici (rimedi curativi, cura del corpo, detergenti, ecc.) l'assortimento comprende anche una profumeria e un reparto di prodotti naturali.

Nonostante la posizione idilliaca nell'Oberland bernese, anche qui è ovviamente presente la concorrenza. Per il successo a lungo termine è quindi necessaria una strategia chiara, che la direzione della drogheria ha individuato in una differenziazione attuata soprattutto mediante la consulenza, la disponibilità e la scelta dei prodotti nonché l'offerta di servizi. Fondamentale per la consulenza è il know-how specialistico. Affinché questo non debba essere ricostruito ad ogni avvicendamento del personale, è

fondamentale disporre di un esteso sistema di gestione delle conoscenze e della qualità. Il posizionamento strategico di base viene integrato con la definizione attenta di nicchie nel campo dell'assortimento. La Drogerie von Grünigen vende ad esempio prodotti esclusivi di profumeria per la clientela internazionale, che spesso dispone di un elevato potere di acquisto, o anche frutta e verdura biologiche. Inoltre il perfezionamento continuo e la responsabilizzazione dei collaboratori e dei dirigenti gioca un ruolo strategico fondamentale per quest'impresa a conduzione familiare.

«Oggi giorno la sola vendita di prodotti non è più sufficiente per garantire il successo duraturo nel settore farmaceutico e parafarmaceutico.»

In passato l'impresa è cresciuta molto grazie all'ampliamento della superficie di vendita, all'acquisizione di una seconda sede e al rilevamento di nuove linee di assortimento. Dal 2015 la Drogerie von Grünigen investe nello sviluppo di prodotti secondo una propria formula specifica, come ad esempio lo sciropo per la tosse e le gocce per il raffreddore. Ciò consente di soddisfare le esigenze dei clienti che cercano rimedi naturali e di formulare contestualmente una nuova USP.

Per il futuro sarà importante continuare ad adeguare l'assortimento alle diverse esigenze della clientela, offrire servizi complementari e creare un valore aggiunto con i propri prodotti. Oggi giorno la sola vendita di prodotti non è più sufficiente per garantire il successo duraturo in questo settore.





**Strutture ricettive / settore
alberghiero e della ristorazione**

Successo grazie a prezzi interessanti e un po' di innovazione.

Wilfried Lux

Caratteristiche e struttura dell'industria alberghiera e della ristorazione

- Caratteristiche principali: settore relativamente dipendente dalla congiuntura; molti operatori di mercato, soprattutto piccoli, con conseguente aspra pressione della concorrenza, in particolare dai paesi confinanti in seguito all'apprezzamento del franco; elevata concentrazione di capitale; elevato fabbisogno di investimenti.
- L'industria alberghiera e della ristorazione può essere suddivisa a grandi linee nei seguenti sottosettori: alberghi e ristorazione.

Sono quasi 30'000 le persone che lavorano in Svizzera nell'industria alberghiera o nella ristorazione, quasi il 2% del valore aggiunto svizzero proviene da queste aziende. Ma il settore è in sofferenza. Tra le ragioni possiamo annoverare sicuramente l'ulteriore apprezzamento del franco (e la concorrenza sempre più pressante dei paesi confinanti), la forte concorrenza nazionale e l'elevato fabbisogno di investimenti.

In tale ottica ci si chiede quale sia il segreto dei cosiddetti hidden champion (campioni nascosti) del settore rispetto alla concorrenza (cfr. a tal proposito anche l'esempio pratico «Hof Weissbad»).

La fluttuazione dei collaboratori è nettamente più alta rispetto ad altri settori. Il 46% degli intervistati ha dichiarato di registrare una percentuale di mobilità dei collaboratori annua dell'8% o più. A titolo di paragone, nel quadro complessivo solo il 26% di tutti gli intervistati ha dichiarato di avere per quanto riguarda i propri collaboratori una percentuale di mobilità così alta. Questa tendenza è riconducibile presumibilmente alla peculiarità del settore, in cui molti posti sono stagionali e soprattutto i giovani collaboratori vogliono maturare esperienze presso diversi datori di lavoro. Nel team dirigenziale si osserva una maggiore costanza con una percentuale di mobilità più o meno pari a quella di altri settori. Le imprese del settore alberghiero e della ristorazione presentano tendenzialmente un'organizzazione più

Livello dei prezzi inferiore rispetto alla concorrenza

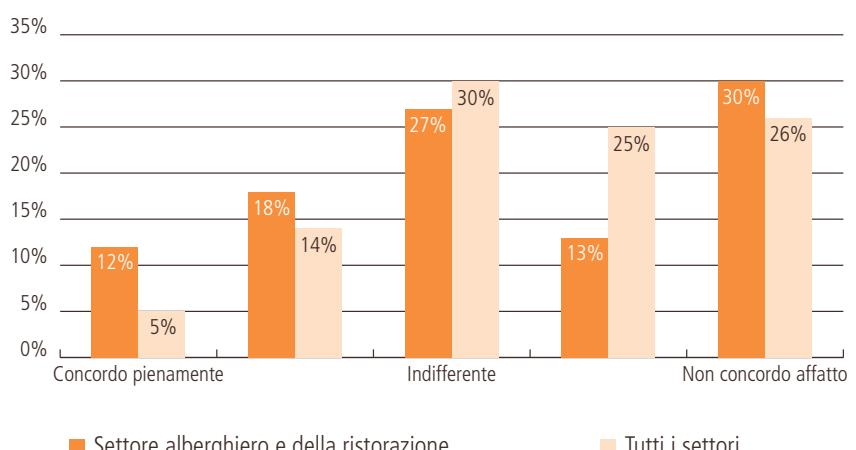


Figura 24: Differenziazione mediante un livello dei prezzi accattivante nel settore alberghiero e della ristorazione.
Fonte: Istituto per la gestione aziendale IFU-FHS (2016)

snella rispetto a quella di altri settori. Rispetto al quadro generale, qui gioca un ruolo cruciale il prezzo (30% nel settore alberghiero e della ristorazione, 19% nei restanti settori). Tuttavia va segnalato che anche il 43% degli intervistati di questo settore non basa la differenziazione su prezzi più bassi (cfr. fig. 24).

Anche la vicinanza alla clientela, ovvero agli ospiti, gioca un ruolo centrale nel settore e costituisce un'importante sfida dato il numero elevato delle strutture ricettive. Il 91% degli intervistati ha dichiarato di avere una clientela molto variegata (rispetto al 63% degli altri settori).

Meno importanti sembrano essere le innovazioni. Mentre il 51% di tutti gli intervistati attribuisce un'importanza strategica alle innovazioni, nel settore alberghiero e della ristorazione si registra solo una quota del 45%. È evidente che nel settore alberghiero e della ristorazione non vi siano grosse innovazioni e che l'innovazione riguardi soprattutto dettagli specifici (cfr. esempio pratico «Hof Weissbad»).

Per quanto riguarda l'aspetto finanziario si evidenzia un orientamento strategico alla crescita del fatturato. Il 55% degli intervistati ha dichiarato che si tratta dell'obiettivo principale (rispetto al 40% degli altri settori). Negli ultimi anni si osserva un maggiore risanamento strutturale nel settore alberghiero e della ristorazione. Probabilmente molti operatori di mercato cercano di acquisire una posizione di mercato più forte mediante l'incremento del fatturato per godere di una maggiore sicurezza. Certamente è fondamentale anche il fatto che gli albergatori e i ristoratori cerchino di sfruttare al massimo le proprie capacità.

Un punto chiave del sondaggio di quest'anno era dedicato ai valori che predominano nelle varie imprese. In tutti i settori, i principali valori delle imprese sono la fiducia, la franchisezza e la trasparenza nonché la responsabilità personale. Nel settore alberghiero e della ristorazione vengono considerati importanti soprattutto la lealtà e la correttezza. Inoltre è molto importante l'aspetto del divertimento (cfr. fig. 25). Ciò è

Valori principali (in base alla frequenza)

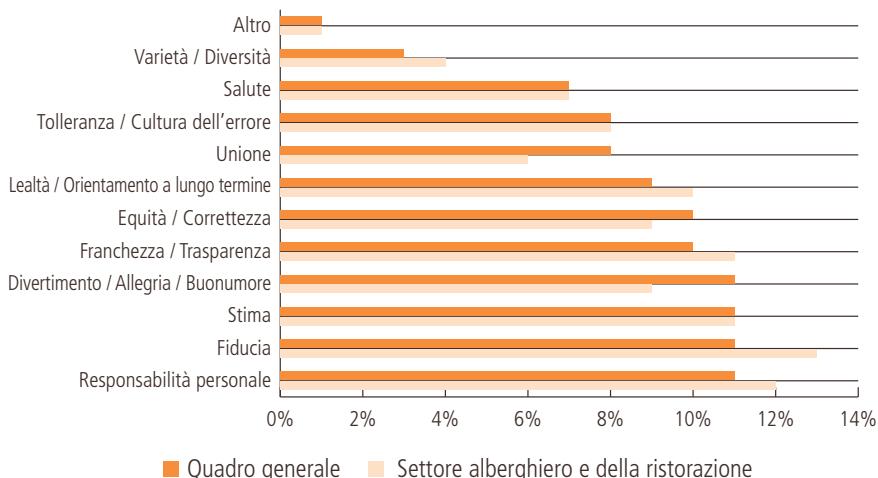


Figura 25: Valori nel settore alberghiero e della ristorazione. Fonte: Istituto per la gestione aziendale IFU-FHS (2016)

comprensibile, poiché i salari piuttosto bassi e i difficili orari di lavoro che offre il settore devono essere compensati, tra l'altro, rendendo più divertente il lavoro che si svolge.

«È proprio nel settore alberghiero e della ristorazione che l'aspetto del divertimento e dell'allegria durante il lavoro assume un'importanza primaria.»

Fattori di successo decisivi

- Oltre all'elevata qualità della prestazione, nel settore alberghiero e della ristorazione gioca un ruolo chiave anche il prezzo.
- La vicinanza alla clientela è un altro fattore essenziale di successo e costituisce un'importante sfida dato il numero molto elevato di ospiti.
- La crescita del fatturato è un orientamento strategico primario perseguito dalla maggior parte degli intervistati.
- Oltre alla lealtà e alla correttezza, l'aspetto del divertimento assume in questo settore un'importanza superiore alla media.

Hof Weissbad

Nozioni chiave

- Un numero elevato di ospiti abituali garantisce il massimo numero di prenotazioni.
- Viziare gli ospiti dell'hotel invece che farsi pubblicità.
- È decisivo avere collaboratori del luogo che possiedano elevate competenze e si dimostrino leali.

Da 22 anni l'hotel Hof Weissbad è molto apprezzato nel Canton Appenzello Interno. Con i suoi 187 collaboratori, realizza un fatturato annuo di CHF 20.5 milioni e gode di un margine operativo lordo (EBITDA) del 18–20% e di un flusso di cassa operativo altrettanto elevato. Come riesce un hotel svizzero ad avere un tasso di prenotazione del 93–98%, mentre la media del settore si aggira intorno al 40%? Secondo il direttore dell'hotel Christian Lienhard, il successo è riconducibile a tre fattori: diversi segmenti di ospiti, acquisiti grazie all'interazione, la politica del personale («management by love») e un solido finanziamento.

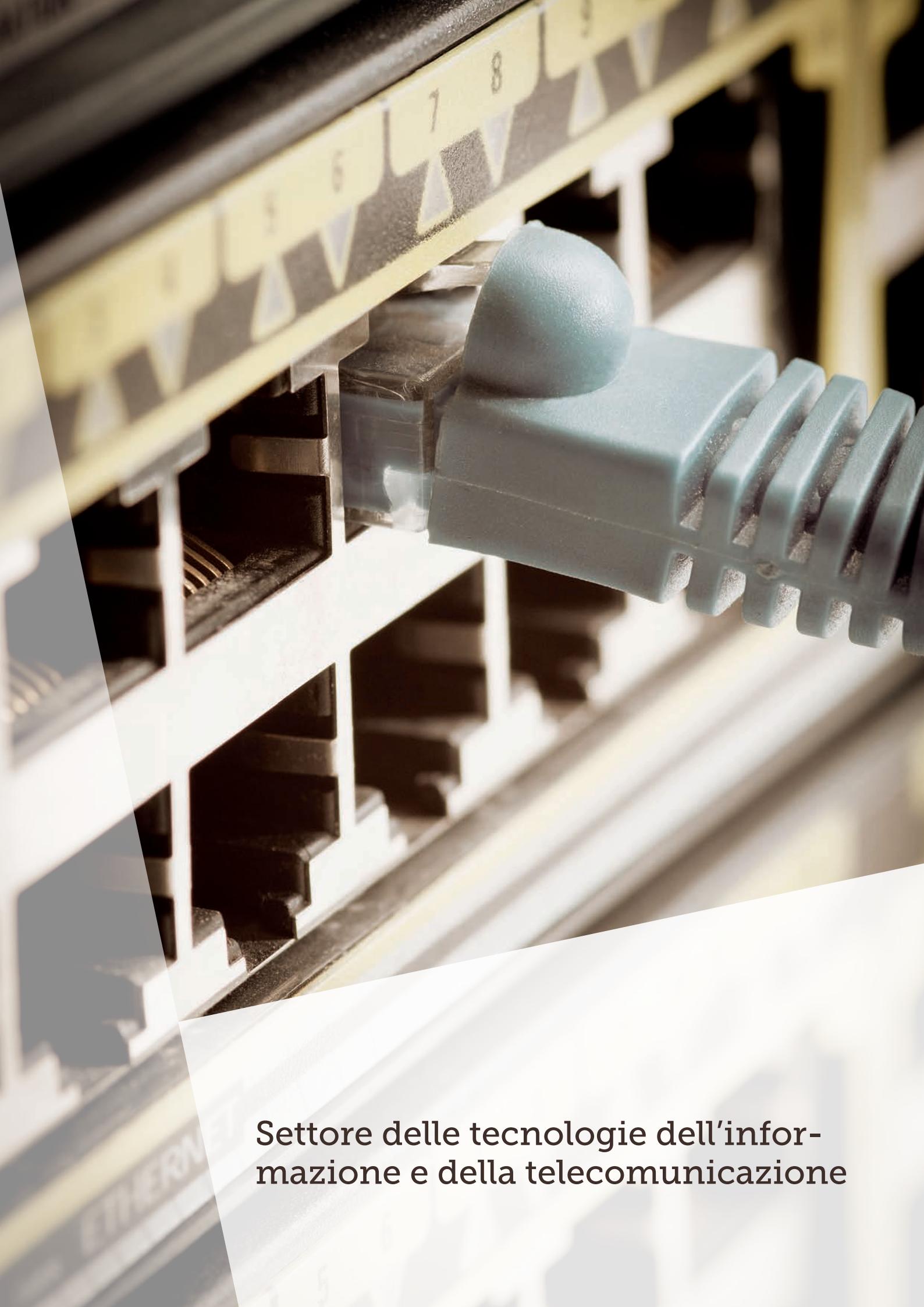
La vicinanza agli ospiti è fondamentale. Il 70% dei circa 50'000 ospiti complessivi sono ospiti abituali. L'hotel fa proprio quello che i libri di marketing vietano, ovvero si rivolge a molti segmenti di mercato diversi: seminari, pazienti che seguono una riabilitazione, ospiti individuali e interessati a soggiorni wellness. Il vantaggio che ne deriva è che questi segmenti si influenzano vicendevolmente. Per esempio, la madre di un partecipante a un seminario ha subito un intervento al ginocchio e necessita di riabilitazione, l'ospite singolo lavora in un'impresa che sta cercando una location per i suoi seminari. Lienhard individua la nicchia dell'hotel Hof Weissbad nel punto d'incontro tra salute e settore alberghiero. In Svizzera non

esistono in questo senso neanche concorrenti diretti, presenti invece nelle regioni austriache Bregenzerwald, Vorarlberg e Tirolo. L'Hof Weissbad ha una fascia di prezzo alta, la maggior parte degli ospiti è di età compresa tra i 60 e gli 80 anni. «In futuro la sfida sarà trovare un modo per attirare la clientela della fascia di età 40–50» dichiara Lienhard. Il marketing viene curato direttamente all'interno dell'Hof Weissbad. L'hotel rifiuta ogni tipo di pubblicità e annuncio. Si preferisce viziare l'ospite in hotel, curando ogni piccolo dettaglio: SMS prima dell'arrivo, aforismi sulle grucce nell'armadio, bevande gratuite al piano. L'ospite abituale garantisce il miglior passaparola.

Tutto ciò è possibile solo grazie a collaboratori competenti e motivati che amano il proprio lavoro. L'Hof Weissbad non risparmia quindi neanche sugli stipendi. «Da noi nessuno percepisce solo il salario minimo» dice Lienhard. Sono determinanti uno stile dirigenziale cooperativo, un ampio margine d'azione e il coinvolgimento dei collaboratori, soprattutto dei capi dipartimento, nel processo decisionale. Inoltre esistono gruppi di discussione su costi, innovazioni e qualità in cui i collaboratori possono proporre le proprie idee. È importante che ogni collaboratore sia anche in prima linea: «Ognuno deve sapere da dove proviene il denaro.» Il tasso di mobilità del 5% è nettamente sotto la media del settore. Lienhard si mostra generoso anche in materia di corsi di perfezionamento anche qualora non siano direttamente correlati al lavoro. E il successo gli dà ragione: mediamente i membri dei quadri lavorano nel suo hotel già da 10–20 anni.



«Il successo è riconducibile a tre fattori: diversi segmenti di ospiti, acquisiti grazie all'interazione, la politica del personale (»management by love«) e un solido finanziamento.»



Settore delle tecnologie dell'informazione e della telecomunicazione

Il progresso tecnologico e la crescente digitalizzazione danno impulso al settore

Rigo Tietz

- Caratteristiche principali: elevata velocità dell'innovazione, progresso tecnologico e crescente digitalizzazione; crescita del mercato superiore alla media ed elevato dinamismo; numerose PMI del settore IT gestite dal titolare; molte applicazioni specializzate in determinate nicchie di mercato; settore giovane con molte startup come possibili nuovi concorrenti delle imprese affermate.
- Il settore ICT è composto dai seguenti sottosettori: hardware, software, servizi IT e servizi di telecomunicazione.

Per le imprese del settore ICT le innovazioni giocano un ruolo chiave. Lo dimostrano i risultati del relativo sondaggio, come si vede chiaramente dalla figura 26. Rispetto alle imprese di altri settori, quelle del settore ICT investono nettamente di più nelle innovazioni: il 58% delle imprese ICT intervistate vi investe in media

più dell'8% del fatturato, mentre negli altri settori la percentuale delle imprese con gli stessi livelli d'investimento si attesta solo al 18%. Ma anche gli esperti confermano l'importanza strategica e centrale delle innovazioni. L'intero settore si vede esposto in modo permanente a una spinta innovativa inarrestabile che costringe le imprese a doversi reinventare costantemente. Questo non vale solo per le PMI e le startup, ma anche per le grandi imprese. In tale contesto le PMI si trovano di fronte alla sfida di tenere costantemente sotto controllo la redditività, considerati gli elevati investimenti.

Il mondo diventa più «smart» e le imprese avvertono chiaramente che la trasformazione digitale interessa ora anche le PMI e le tecnologie digitali trovano impiego nei più disparati settori aziendali. Qui si celano grandi potenziali per soluzioni e servizi innovativi, come per esempio la postazione di lavoro completa gestita dal cloud. Oggigiorno il software non rappresenta

Quota di fatturato destinata alle innovazioni

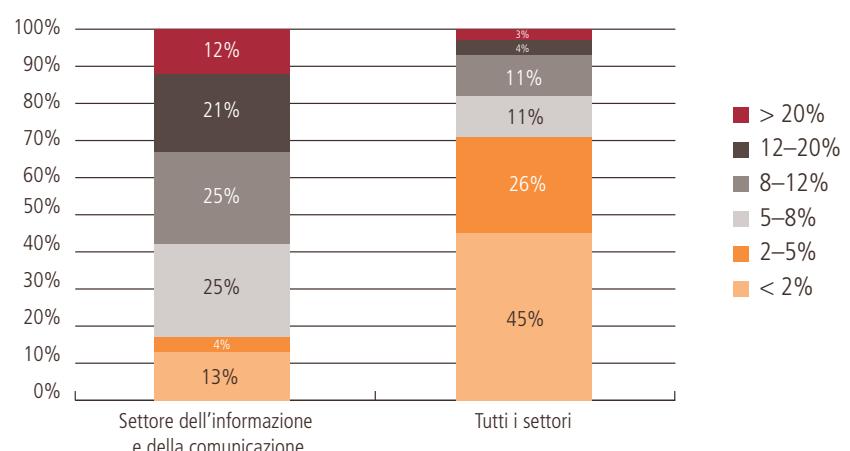


Figura 26: Importanza delle innovazioni nel settore ICT.

Fonte: Istituto per la gestione aziendale IFU-FHS (2016)

più una soluzione isolata, ma richiede invece una moderna infrastruttura comunicativa e IT. Gli sviluppi tecnologici favoriscono la creazione di nuovi modelli commerciali, come il «software come servizio», col quale non viene più posta in primo piano la vendita del prodotto, ma il pacchetto di servizi su misura in abbonamento mensile, perfettamente in sintonia con le esigenze attuali di un'impresa.

Il settore ICT registra attualmente una crescita superiore alla media generale. Delle imprese intervistate circa il 30% si aspetta una crescita annua almeno del 10%, mentre nel resto dei settori solo il 12% delle imprese si aspetta un livello di crescita analogo. Rispetto agli altri, il settore ha dunque un andamento relativamente positivo, come confermato anche dagli stessi rappresentanti. L'abolizione del tasso di cambio minimo ha certamente colpito anche il settore ICT, che però è riuscito a superare decisamente meglio la sfida rispetto a molti altri settori. L'elevata crescita rispetto alla media offre da un lato nuove opportunità, ma dall'altro fa anche sì che il mercato e il contesto concorrenziale mutino continuamente. Sono molte le startup che caratterizzano questo settore giovane, che presenta per lo più solo esigui costi fissi e quindi basse barriere d'ingresso sul mercato. Pertanto, sulla base delle nuove tecnologie, queste imprese possono farsi strada rapidamente e posizionarsi come concorrenti delle imprese già affermate.

Dal momento che le innovazioni nel settore sono così importanti, ai collaboratori deve essere concesso margine d'azione e potere decisionale, ovvero, i fattori indiretti diventano il fulcro della gestione aziendale, che in molte imprese è caratterizzata da uno stile gestionale partecipativo e da una cultura aziendale familiare. Inoltre, il lavoro innovativo necessita delle giuste condizioni quadro. La figura 27 mostra che la visione e gli obiettivi a lungo termine di un'impresa giocano un ruolo importante per i collaboratori. Essi vogliono infatti fornire un contributo visibile e partecipare allo sviluppo dell'impresa. Spesso la mobilità del personale è più bassa nelle imprese innovative perché la ricerca e lo sviluppo non hanno un carattere a

Gli obiettivi a lungo termine sono condivisi

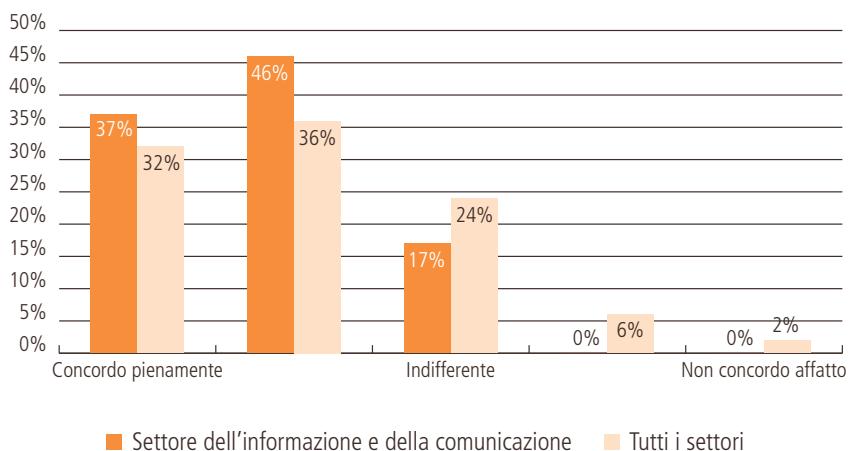


Figura 27: Orientamento verso i collaboratori nel settore ICT. Fonte: Istituto per la gestione aziendale IFU-FHS (2016)

Fattori di successo decisivi

1. Approfittare della tendenza alla maggiore digitalizzazione, ma crescere in modo redditizio.
2. Elevato orientamento ai collaboratori per consentire le innovazioni.
3. Fare attenzione ai mutamenti costanti del mercato e della concorrenza.
4. Realizzare non solo le innovazioni tecniche, ma anche i nuovi modelli commerciali.

breve termine. Chi partecipa a un lavoro e si diverte nel farlo è più invogliato a rimanere. I risultati del sondaggio hanno quindi evidenziato che il tasso di mobilità è relativamente basso nel settore ICT. Per il 79% delle imprese intervistate questo si attesta al di sotto del 5% su base annuale. Nella media complessiva per contro solo il 64% delle imprese presenta un tasso di mobilità così basso.

«Il mondo diventa più »smart« e le imprese avvertono chiaramente che la trasformazione digitale interessa ora anche le PMI.»

Infra-Com Swiss AG

Nozioni chiave

- Il chiaro orientamento a determinati segmenti di mercato favorisce il posizionamento strategico nel contesto concorrenziale.
- Lo sviluppo di soluzioni innovative richiede tempo, ma costituisce la base del successo economico futuro.
- Il contesto di mercato dinamico richiede strutture snelle e un ampio margine decisionale per i collaboratori.

L'Infra-Com Swiss AG è stata fondata 25 anni fa dall'attuale titolare e amministratore delegato Roland Gut insieme a un altro partner. L'impresa, con sede a Sursee nel Canton Lucerna, occupa oggi circa 50 collaboratori e realizza reti di comunicazione per clienti di tutta la Svizzera, soprattutto dell'Altopiano svizzero, dalla Greater Zurich Area fino a Berna. «Ci concentriamo volutamente sui piccoli e medi gestori di rete, con i quali coltiviamo un rapporto alla pari», così Roland Gut descrive il chiaro orientamento e posizionamento strategico dell'impresa, che riveste un ruolo determinante per il successo odierno.

Le attuali condizioni quadro sono favorevoli e hanno permesso all'attività chiave dell'impresa di beneficiare moltissimo della tendenza alla crescente digitalizzazione. «Il bisogno di larghezze di banda sempre maggiori necessita di reti efficienti e affidabili», puntualizza l'amministratore delegato. Il fabbisogno di larghezza di banda cresce ogni anno di circa il 50% e rappresenta un importante impulso per la crescita dell'impresa. Ma nonostante il successo, non è tempo di cullarsi sugli allori, infatti lo sviluppo tecnologico avanza a ritmo serrato e inarrestabile. La realizzazione di nuove soluzioni innovative è di conseguenza sempre un tema all'ordine del giorno. Ne è un esempio la soluzione software cableScout, basata sul cloud, che consente ai piccoli e medi

gestori di rete di stilare la documentazione delle proprie reti e di gestirle in modo conveniente ed efficiente ed è stata nominata tra i finalisti al SwissICT Award 2015. La soluzione in questione non è oggi certo tra i fattori trainanti principali del fatturato, ma, in quanto nuova fonte di reddito, costituisce la base per il successo futuro.

«Il bisogno di larghezze di banda sempre maggiori necessita di reti efficienti e affidabili.»

Tuttavia, il principale fattore di successo per Roland Gut non risiede nella parte tecnica, ma riguarda piuttosto le persone, ovvero i suoi collaboratori, i quali dispongono di un eccellente know-how e devono evolversi continuamente in un contesto caratterizzato da un forte dinamismo. Una struttura organizzativa snella e un ampio margine decisionale sono quindi imprescindibili. La parte più straordinaria della storia è però il regalo per il 50o compleanno dell'amministratore delegato, a cui, oltre alla famiglia, hanno partecipato tutti i collaboratori. «Abbiamo un team veramente geniale e molto ben organizzato, con un management giovane che gestisce l'attività in modo impeccabile dal punto di vista operativo. Per questo mi posso permettere di andare in viaggio per 3 mesi», così descrive Roland Gut la sua prossima vacanza da luglio a settembre, che passerà in buona parte in sella alla sua Harley.





Settore dei servizi

Conveniente e semplice o di altissima qualità e su misura

Marco Gehrig

- Caratteristiche principali: impiego di capitali ridotto; forte dipendenza dal capitale umano; forte orientamento alla clientela; settore con marcato radicamento locale; per lo più microimprese (forte frammentazione).
- Del settore dei servizi fanno parte tra l'altro i seguenti sottosettori: consulenza legale e fiscale, consulenza aziendale, studi di architettura e ingegneria, servizi di ricerca e sviluppo, pubblicità, agenzie di viaggio, parrucchieri, amministrazione fiduciaria, collocamento del personale, fiorai, servizi nel settore della formazione e del perfezionamento professionale.

Il settore dei servizi è un cosiddetto «people business». Pertanto, per il profilo strategico di un'impresa di servizi giocano un ruolo fondamentale le persone e più precisamente i collaboratori e i clienti. In tale ottica, le imprese di servizi cercano di sviluppare elementi di diffe-

renziazione e proprie USP rispetto alla concorrenza, che risulta molto intensa e pronunciata. Per fronteggiarla e avere la meglio, i fornitori di servizi possono ad esempio focalizzarsi su nicchie e segmenti di mercato, offrendo un'ampia gamma di vantaggi (di altissima qualità e su misura) e optando meno su una strategia basata sui prezzi bassi (conveniente e semplice, cfr. fig. 28).

La differenziazione basata sui principi «di alta qualità e su misura» può essere conseguita in tale ottica mediante servizi aggiuntivi. Tali servizi aggiuntivi devono puntare a offrire un valore aggiunto riconoscibile al cliente. In questo modo, ad esempio, un amministratore fiduciario può segnalare ai suoi committenti i rischi in materia di diritto tributario o i possibili problemi nell'economia aziendale. Un'impresa di parrucchieri può offrire oltre ai tradizionali servizi anche trattamenti cosmetici. O ancora, un architetto può offrire alla clientela una consulenza globale segnalando agli interessa-

Differenziazione vs. leadership in materia di costi

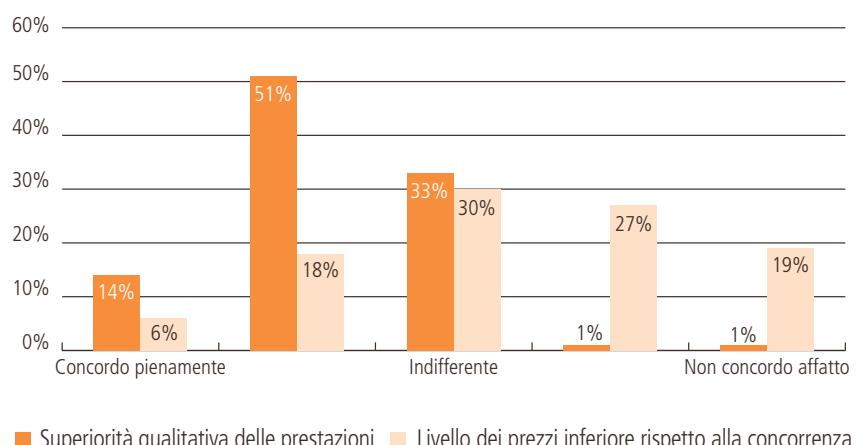


Figura 28: Scelta della strategia delle PMI nel settore dei servizi. Fonte: Istituto per la gestione aziendale IFU-FHS (2016)

ti soluzioni edili integrate. In questo modo è possibile aumentare il grado di soddisfazione del cliente e conseguire anche una maggiore fidelizzazione. Idealemente ciò permette di giustificare onorari più elevati per la consulenza al cliente se quest'ultimo ritiene equo il rapporto prezzo/prestazione offerta.

Una strategia dei bassi prezzi «semplice e conveniente» offre meramente una leadership nel mercato locale basata sui costi, che può essere attuata se i costi sono variabili e i salari possono essere definiti a un livello molto basso. Quasi nessuna delle imprese intervistate adotta una strategia del genere.

Tutte le imprese di servizi hanno in comune il radicamento locale e una forte vicinanza alla clientela, il che in generale funge da fattore strategico essenziale per il successo nel settore dei servizi.

Di solito nelle imprese di servizi le innovazioni vengono introdotte gradualmente. L'anticipazione di tendenze future e il capitale umano giocano in tal senso un ruolo fondamentale. Dato che i collaboratori sono un fattore di successo centrale è essenziale gestirli in modo adeguato. È molto importante disporre di strutture snelle e di una buona dose di margine decisionale nell'attività quotidiana (cfr. fig. 29). Se i collaboratori trovano spazio per poter presentare idee e proposte di miglioramento, a guadagnarci sono i clienti che possono godere di servizi migliori, il che per l'impresa si traduce in un aumento della fidelizzazione del cliente.

Nel settore dei servizi è importante una vision chiara e collettiva poiché incrementa l'identificazione e la motivazione dei collaboratori. Inoltre, in virtù dell'elevata importanza del personale, valori quali la fiducia, la responsabilità personale e la lealtà risultano più importanti in questo settore rispetto ad altri.

I collaboratori hanno un ampio margine decisionale nell'attività quotidiana

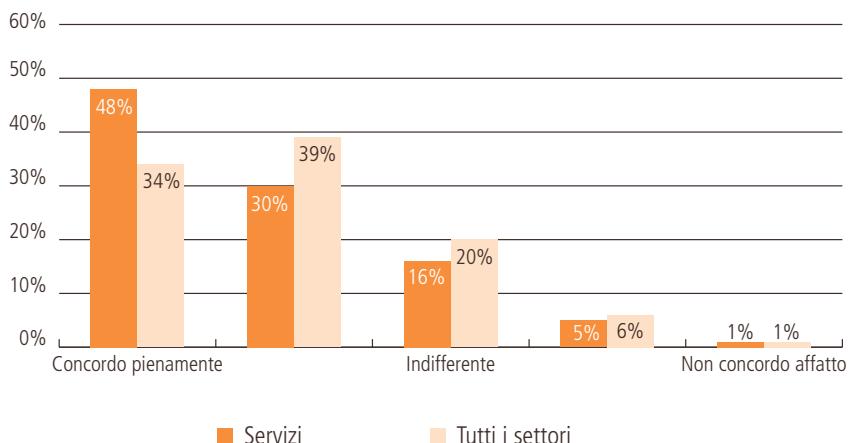


Figura 29: Margine decisionale dei collaboratori.

Fonte: Istituto per la gestione aziendale IFU-FHS (2016)

Fattori di successo decisivi

1. Sviluppo di relazioni a lungo termine con i clienti: puntare su relazioni a lungo termine con i clienti del mercato locale.
2. Fidelizzazione dei collaboratori: trasferire la responsabilità ai collaboratori efficienti e legarli all'impresa a lungo termine.
3. Focus su un posizionamento strategico chiaro: puntare preferibilmente su servizi di alta qualità, su misura e personalizzati invece che su quelli convenienti e standardizzati.

«Tutte le imprese di servizi hanno in comune il radicamento locale e una forte vicinanza alla clientela.»

Pizolbahnen AG

Nozioni chiave

- Valori chiari per i collaboratori: i valori, definiti collettivamente, possono essere la base per l'innovazione, il successo e la fidelizzazione a lungo termine.
- Focalizzazione: un'impresa di servizi può differenziarsi rispetto ai concorrenti attraverso la qualità del servizio, la propria competenza e affidabilità.
- Diversità nella gestione: il confronto critico all'interno dell'organo di direzione e amministrazione di un'azienda può influenzare positivamente le tendenze, le esigenze future dei clienti e le innovazioni.

La Pizolbahnen AG è un'azienda del settore turistico che gestisce principalmente gli impianti di risalita e gli skilift sul Pizol. Questa impresa di servizi non propriamente tradizionale offre ai suoi ospiti anche servizi turistici. Il Pizol è una meta sciistica che vanta una storia di oltre 110 anni ed è conosciuto per una delle discese più belle e più lunghe della Svizzera.

La crescente concorrenza e battaglia sui prezzi dei paesi confinanti, gli effetti del cambiamento climatico e l'aumento della pressione degli investimenti sono fattori d'influenza importanti per il futuro successo dell'impresa.

La Pizolbahnen AG persegue una focalizzazione strategica: l'azienda punta sul consolidamento dell'offerta estiva con il marchio «Heidi» e vuole dedicare maggiore attenzione alle famiglie e agli amanti della montagna. Tiene molto alla sicurezza degli impianti, all'eccellente qualità delle piste in inverno e a un'offerta interessante e variegata. Inoltre, il management dà molta importanza a una buona gestione aziendale, selezionando persone con esperienze e competenze differenti.

«La gentilezza e il servizio percepito sono fattori centrali nell'approccio con i clienti.»

Essendo un'impresa di servizi con risorse limitate che deve affrontare le sfide descritte, la focalizzazione è una delle poche opzioni strategiche. La gentilezza e il servizio percepito sono fattori centrali nell'approccio con i clienti per resistere in questo settore in cui la concorrenza è veramente dura. I collaboratori rappresentano un fattore determinante per il successo della Pizolbahnen. Il loro contatto con la clientela può trasformare una visita in questi luoghi in un momento indimenticabile che può ripagare in termini di passaparola. Una leadership basata sui prezzi o sui costi non è un'alternativa valida: l'apprezzamento del franco è troppo alto e il potenziale di mercato è troppo basso per poter perseguire una strategia del genere.

A differenza di molti altri tipi di aziende, per un impianto di risalita è chiaro che spesso si deve fare ricorso a collaboratori a tempo parziale. Una certa mobilità non è atypica. In estate vengono impiegati circa 25 collaboratori, in inverno circa 90. Molti di loro hanno ricevuto un'istruzione artigianale o agricola, pertanto l'investimento in termini di formazione e perfezionamento è un fattore centrale.

Per la Pizolbahnen AG i valori sono determinanti per una buona gestione e per avere un impatto positivo sui gruppi di riferimento principali. Il rispetto della natura e il radicamento regionale giocano in tale ottica un ruolo importantissimo. Il collaboratore è uno dei fattori di successo principali. Di conseguenza, la Pizolbahnen AG vive attivamente i propri valori, utilizzandoli come punto di riferimento e codificandoli in maniera vincolante nel proprio modello di gestione.





Settore sanitario e sociale

Successi grazie alla qualità e alla vicinanza al paziente

Wilfried Lux

Caratteristiche e struttura del settore sanitario e sociale

- Caratteristiche principali: settore relativamente dipendente dalla congiuntura; fortemente regolamentato; nella maggior parte dei casi, i prezzi sono stabiliti forfettariamente; gli indici finanziari e l'incremento del fatturato sono simili a quelli di altri settori; concentrazione di capitale piuttosto elevata.
- Il settore sanitario e sociale può essere suddiviso a grandi linee nei seguenti sottosettori: servizi sanitari, servizi di assistenza residenziale (senza case di cura e di vacanza), assistenza sociale non residenziale.

La domanda di prestazioni sanitarie è costante. Con l'aumento dell'età e i mutamenti demografici in Svizzera, la domanda rimane a un livello elevato e l'offerta è quindi in crescita. Sono in particolare le persone che hanno superato i 65 anni di età ad avere sempre più bisogno di prestazioni sanitarie. La crescente regolamen-

tazione in ambito sanitario continua ad essere percepita come un notevole pericolo. La futura crescita del mercato, dovuta all'andamento demografico, rappresenta invece l'opportunità più importante in questo settore. A causa dell'elevata regolamentazione, della rimunerazione con importi forfettari e della standardizzazione delle prestazioni è piuttosto complesso perseguire una differenziazione nel settore sanitario e sociale. Naturalmente devono essere rispettati gli standard qualitativi; tuttavia è difficile differenziarsi solo con un livello di qualità superiore, come evidenziato anche dal sondaggio: il 58% dei partecipanti provenienti dal settore sanitario ha dichiarato che sotto il profilo qualitativo le proprie prestazioni sono nettamente superiori a quelle della concorrenza. Si tratta pur sempre di più della metà degli intervistati, tuttavia negli altri settori si è registrata una percentuale del 64%.

Alla domanda se le imprese debbano o no concentrarsi su nicchie di mercato le opinioni sono divergenti. Il 48% degli intervistati del settore

Spiccata vicinanza alla clientela

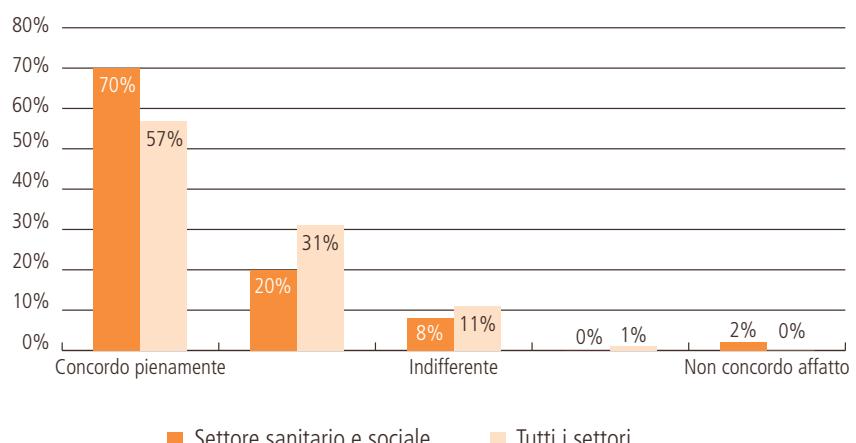


Figura 30: Differenziazione mediante una forte vicinanza alla clientela e ai pazienti. Istituto per la gestione aziendale IFU-FHS (2016)

sanitario si concentra su determinate nicchie, mentre il 42% non lo fa. Questo dipende presumibilmente dal tipo di prestazione nei casi concreti. Il Zahnarztzentrum descritto, offre tutti i servizi dentari secondo la filosofia «tutto da un unico fornitore», rinunciando quindi a una strategia di nicchia. I centri radiologici, oncologici e senologici sono per contro esempi di imprese del settore sanitario che perseguono una strategia di nicchia.

Un altro importante fattore di successo è la vicinanza alla clientela. Il 70% di tutti gli intervistati del settore sanitario ha dichiarato di avvertire una spiccata vicinanza alla clientela, che viene pertanto considerata un fattore di successo determinante (cfr. fig. 30). Dato che nel settore sanitario è centrale la persona, questa dichiarazione è comprensibile forse più che in altri settori.

Ciò rappresenta una sfida soprattutto perché il numero dei clienti e dei pazienti nel settore sanitario e sociale è particolarmente elevato. Il 65% degli intervistati ha dichiarato di avere moltissimi pazienti (rispetto al 39% degli altri settori). L'80% ha dichiarato di avere da molti a moltissimi pazienti (rispetto al 65% degli altri settori, cfr. fig. 31).

Un punto chiave del sondaggio di quest'anno era dedicato ai valori che predominano nelle varie imprese. In tutti i settori i principali valori delle imprese sono la fiducia, la franchezza e la trasparenza così come la responsabilità personale. Rispetto alle risposte complessive, è stato evidenziato che in questo settore, oltre alla salute dei collaboratori, rivestono un'importanza superiore alla media soprattutto la fiducia e la stima, come rivela anche l'esempio pratico del Zahnarztzentrum. Dopo un'accurata fase introduttiva dei collaboratori e il supporto con la descrizione dei processi, ai collaboratori viene concesso ampio margine d'azione. Sono fondamentali i valori di squadra e l'aiuto reciproco.

Numero di clienti

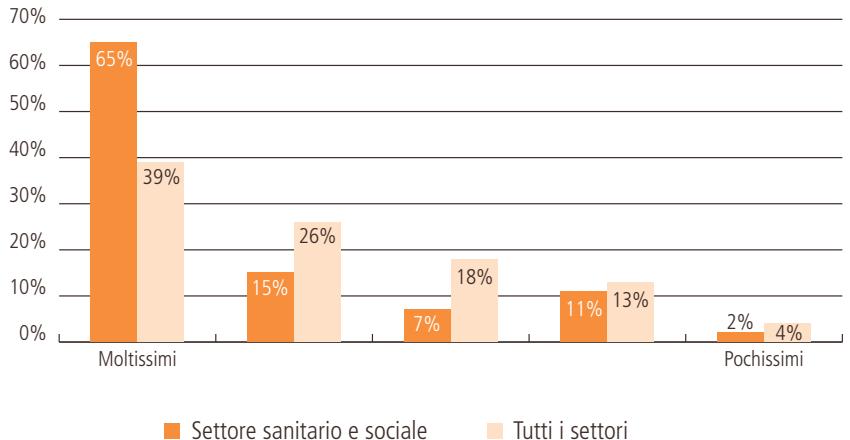


Figura 31: Numero di pazienti nel settore sanitario.

Fonte: Istituto per la gestione aziendale IFU-FHS (2016)

Fattori di successo decisivi

1. L'elevata qualità della prestazione e la vicinanza ai pazienti/clienti superiore alla media sono i principali fattori di successo nel settore sanitario e sociale. A causa dell'alto numero di pazienti questo aspetto rappresenta una sfida.
2. La vicinanza ai pazienti nel settore sanitario riveste un'importanza superiore rispetto agli altri settori.
3. Anche la stima e la fiducia sono più importanti in questo settore rispetto agli altri.

«Nonostante la crescente pressione sui costi, nel settore sanitario sono particolarmente importanti la fiducia e la stima.»

Zahnarztzentrum.ch

Nozioni chiave

- È determinante disporre di collaboratori competenti e motivati.
- La qualità è assicurata mediante il controllo dei processi e la garanzia qualitativa che ne deriva.
- La strategia «tutto da un unico fornitore» è attuata in modo coerente e molto efficace.
- Cultura e valori sono fondamentali.

L'impresa «Zahnarztzentrum.ch» è stata fondata a Zurigo nel 2003. Oggi ha circa 640 collaboratori, di cui 178 medici e 85 igienisti dentali. Con complessivamente 33 centri dentistici nella Svizzera tedesca, l'impresa riscuote molto successo dal punto di vista finanziario. Come si può spiegare questa storia di successo? Ai tempi in Svezia erano già molto diffuse le cosiddette cliniche dentalistiche popolari, ambulatori associati che dispongono di specialisti in loco. Sara Hürlimann, nativa svedese, ha ripreso questa filosofia e ha fondato l'impresa insieme a suo marito.

«Uno dei nostri principi cardine è la garanzia di qualità», ha detto la signora Hürlimann. Le procedure sono disciplinate rigorosamente, tutto viene documentato nel manuale della qualità, il singolo dottore può ad es. decidere se fare un'otturazione in ceramica o in plastica, la procedura però è prescritta in modo preciso. Questo probabilmente offre un minore margine d'azione rispetto agli altri ambulatori, ma la qualità ne guadagna.

Dal punto di vista strategico, il Zahnarztzentrum persegue un approccio «tutto da un'unica fonte». Il centro soddisfa in modo competente ogni esigenza: dal normale controllo, a interventi di chirurgia maxillofacciale fino alla consulenza psicologica in caso di paura del dentista. Sara Hürlimann intravede una chiara tendenza alla

costituzione di centri del genere. Sebbene la vicinanza ai pazienti non possa essere così marcatata come in un ambulatorio individuale, il centro s'impegna a far seguire il paziente sempre dallo stesso medico.

L'innovazione risiede nel servizio stesso. Il Zahnarztzentrum non ha inventato niente di nuovo, benché si eseguano molte ricerche e pubblicazioni. Si impiegano però tecnologie e processi all'avanguardia. La chiave di successo delle prestazioni offerte risiede nella loro elevata qualità.

Rispetto alla media degli altri settori viene fatta molta pubblicità, l'impresa spende a tal fine quasi l'1% del suo fatturato. Si continua a perseguire una strategia di crescita. Quando le filiali attuali saranno sfruttate al massimo, lo sguardo verrà rivolto alla Svizzera romanda e al Ticino, dopodiché eventualmente ai paesi confinanti.

Per l'impresa è però fondamentale possedere una buona cultura. Atmosfera piacevole, fiducia e comunicazione schietta sono i valori più importanti. In tale ottica una domanda fondamentale nei colloqui con i collaboratori è sempre: in che misura sono disposto a intervenire in aiuto di un/una collega? Durante la selezione del personale si verifica scrupolosamente se la persona è adattata al team di riferimento. «È demotivante avere nel team una persona che non partecipa» rivela la signora Hürlimann. Durante il periodo di prova si controlla ogni aspetto e i problemi vengono discussi. Chi supera questa fase ha di norma un buon livello professionale ed è pronto a dimostrarlo.



«Uno dei nostri principi cardine è la garanzia di qualità. Tutto viene documentato nel manuale della qualità, si controlla rigorosamente ciò che viene fatto. Il margine d'azione è inferiore rispetto ad altri ambulatori, ma è proprio ciò che consente di incrementare al massimo la qualità.»

Fonti utilizzate

- UST (2014). Imprese commerciali secondo le divisioni economiche e le classi di grandezza, 2012. Neuchâtel: autore
- UST (2016). Cifre d'affari del commercio al dettaglio. Variazione rispetto all'anno precedente. Berna: autore
- Credit Suisse (2016). Manuale dei settori 2016. Zurigo: autore
- Credit Suisse (2016). Retail Outlook 2016. Zurigo: autore
- Istituto per la gestione aziendale IFU-FHS San Gallo (2014). Specchio delle PMI 2014. Fattori chiave strategici per le PMI svizzere. San Gallo: autore
- Istituto per la gestione aziendale IFU-FHS San Gallo (2015). Specchio delle PMI 2015. Successione nelle piccole e medie imprese svizzere. San Gallo: autore
- Miller, A. e Deuss G. (1993). Assessing Porter's Model in Terms of its Generalizability, Accuracy and Simplicity. In: Journal of Management Studies. No 4, pgg. 553 – 585
- PwC (2016). Swiss Champions 2016.
- Scheuss, R. (2012). Handbuch der Strategien. Francoforte / New York: Campus Verlag
- Swissmechanic (2016). Verluste bei den KMU in der MEM-Branche
- Simon, H. (2012). Aziende vincenti nel mercato globale. Campioni nascosti alla conquista del mondo. Francoforte / New York: Campus Verlag
- Seiler, A. (2004). Marketing. BWL in der Praxis IV. 7a edizione. Zurigo: Orell Füssli
- Waibel, R. (2015). Die 7 Prinzipien zum Unternehmenserfolg. Monaco di Baviera: Hanser
- Zook, Ch. & Allen J. (2012). Das Prinzip Baukästen. Harvard Business Manager, marzo 2012, pgg. 65 – 74

Sponsor

Il presente studio è stato realizzato con il gentile supporto di:



Ihre Schweizer Versicherung
www.helvetia.ch



Unser ABC der Wirtschaft beginnt mit KMU
www.pwc.ch/kmu



Willkommen bei der Bank, die auch ein KMU ist
www.raiffeisen.ch/kmu



Der Schweizerische KMU Verband unterstützt Unernehmerinnen und Unternehmer und bietet als Verband zahlreiche Vorteile.
www.kmuverband.ch

Contatto/Impressum

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
www.fhsg.ch/ifu

Autori

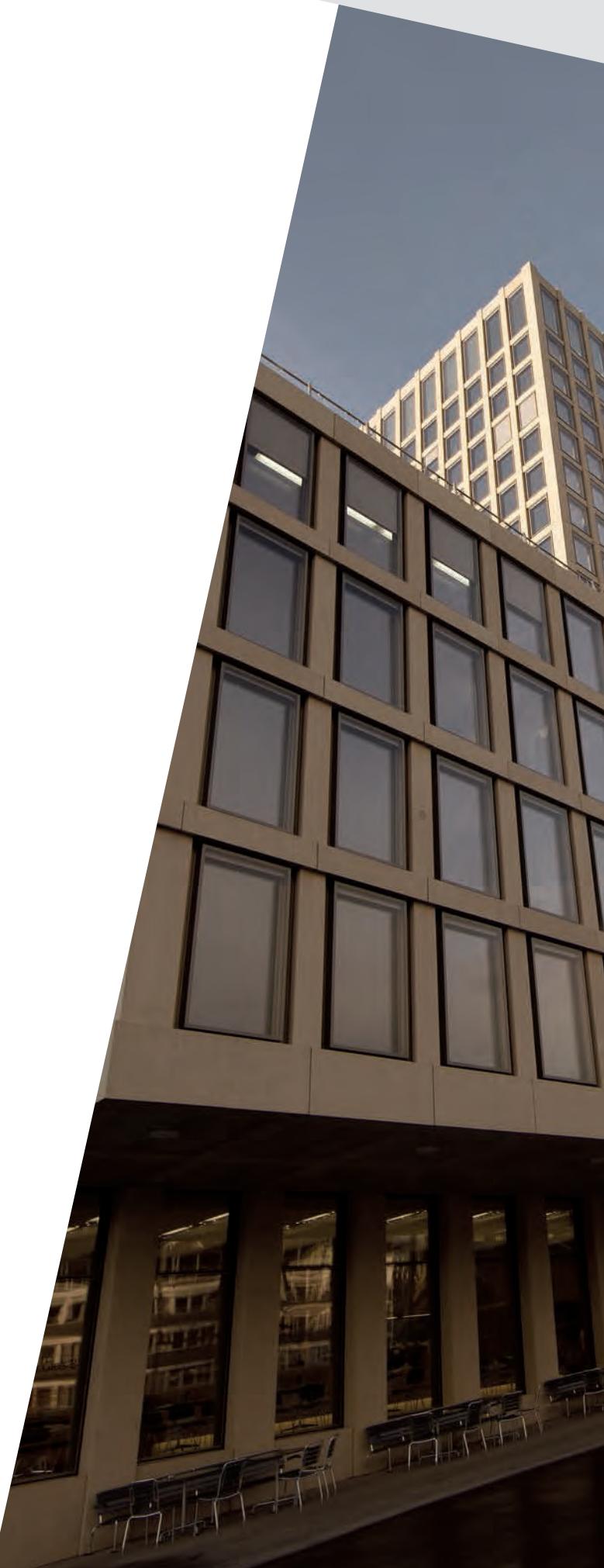
Prof. Anthony Castiglioni
Dr. Marco Gehring
Prof. Dr. Wilfried Lux
Prof. Dr. Rigo Tietz
Prof. Dr. Roland Waibel, PD

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
www.fhsg.ch

Visitate la FHS St.Gallen anche su
www.facebook.com/fhsstgallen