

Un vantaggio digitale è ancora possibile

Situazione delle PMI 2019

La digitalizzazione è un processo continuo in cui tante PMI sono ancora agli inizi. Lo studio «Situazione delle PMI 2019» della SUP San Gallo, insieme a Helvetia Assicurazioni e BDO Svizzera, suggerisce alle imprese di compiere il primo passo e semplicemente iniziare questo percorso. Lo studio mostra quali progetti digitali concreti le aziende perseguono, quali opportunità e rischi incontrano e quali soluzioni siano state sviluppate. Il risultato decisivo dello studio: è sempre possibile ottenere un vantaggio nei confronti dei concorrenti grazie alla digitalizzazione.

Come già nel 2017, lo studio «Situazione delle PMI» di quest'anno è dedicato al tema «Digitalizzazione». È indubbio che la digitalizzazione sia uno dei temi più importanti e completi con cui le imprese odierne devono confrontarsi, così gli autori motivano la ripresa dell'argomento. Lo studio «Situazione delle PMI» osserva lo sviluppo e propone approcci risolutivi per affrontare le sfide legate alla trasformazione digitale. Gli autori definiscono la digitalizzazione un processo inevitabile e continuo. O, come formulato da Peter Kancsar dell'azienda Milani, intervistato per lo studio: «Non esiste un momento in cui si possa ritenere di essere arrivati e di potersi rilassare. I cambiamenti sono all'ordine del giorno e adeguarsi è fondamentale.»

La digitalizzazione porta dei cambiamenti basilari, come nella situazione concorrenziale tra organizzazioni, quando i concorrenti sviluppano concetti commerciali innovativi e più efficienti, spiega il Prof. Dr. Rigo Tietz, direttore di progetto dello studio «Situazione delle PMI» e direttore del centro di competenza di strategia e management all'Istituto di gestione aziendale IFU SUP presso la Scuola universitaria professionale di San Gallo, e prosegue: «La digitalizzazione modifica sostanzialmente il comportamento dei singoli e quindi dell'intera società.»

Comprendere la digitalizzazione e portarla avanti in modo credibile

Pare che sia proprio la situazione particolare delle PMI a costringerle a riflettere su soluzioni nuove e creative. Per via di risorse solitamente contenute, le PMI devono spesso confrontarsi con limiti e possibilità differenti rispetto alle grandi imprese. Analizzando più da vicino otto imprese operanti in otto settori differenti, lo studio «Situazione delle PMI» identifica le «Best Practices» sviluppate da queste imprese nella gestione della digitalizzazione. Pertanto, lo studio non affronta solo la questione di sfide e approcci risolutivi propri ma descrive cosa le imprese operanti nello stesso settore o in uno differente possano apprendere da questo approccio risolutivo.

Nel rapporto con la digitalizzazione, Rigo Tietz ritiene che questa sia spesso scalfata da sfide operative. Si tratta tuttavia di un tema strategico, al quale l'amministrazione deve riuscire a dare la giusta priorità e per cui deve saper pianificare il tempo necessario. Secondo gli autori dello studio, nell'amministrazione delle PMI servono persone «affini al digitale», capaci di comprendere e portare avanti in modo credibile il tema della digitalizzazione. Persone in grado di mettere in risalto in modo credibile gli aspetti positivi dell'inevitabile cambiamento, superando così le paure dei collaboratori. Ivo Steiner, amministratore di Landi Zola AG sostiene che: «Se, in qualità di amministratore, non condividi un'idea, non la sostieni e non riesci a identificartici, sicuramente non funzionerà.»

La digitalizzazione per avvicinarsi al cliente e rafforzare le collaborazioni

«La digitalizzazione continua a svolgere un ruolo plasmante. In particolare, il contatto con il cliente deve essere strutturato in modo mirato, efficiente ma sempre individuale. L'impiego di nuove tecnologie può contribuire ad ottimizzare i processi nell'interazione con i clienti e a generare così un valore aggiunto per il cliente e per la propria impresa» sostiene Stefan Gerber, partner, direttore del reparto consulenza Zurigo-Svizzera orientale di BDO. Soprattutto giovani imprese e start-up riescono a strutturare il loro business model e il loro funzionamento puntando su tecnologie come robotica, Internet of Things, blockchain o intelligenza artificiale. Le imprese affermate hanno in parte difficoltà ad agganciare le nuove tecnologie con l'attività esistente oppure ad aprirsi a opzioni completamente nuove, si legge nel confronto tra gli autori dello studio. L'automatizzazione si trova anche in settori tradizionali come l'agricoltura: alla Hof Hinterburg vengono impiegati i robot e Roman Moser e Adrian Haggemacher confermano che, affidando delle attività ai robot, rimane più tempo libero: un auspicio manifestato o un vantaggio spesso citato quando si parla di digitalizzazione.

L'aumento dell'efficienza è un'ulteriore opportunità offerta dalla digitalizzazione, secondo gli imprenditori e le imprenditrici intervistati. Il miglioramento dell'efficienza può includere aspetti molto differenti, afferma Rigo Tietz. «Spesso basta la digitalizzazione dell'interfaccia clienti per accelerare, ad esempio, il processo d'ordine o per vendere prodotti standard.» Oppure anche prodotti di nicchia, come nel caso di Ergoswiss. L'impresa produce sistemi di sollevamento per postazioni di lavoro industriali regolabili in altezza. Li commercializza direttamente e online rivolgendosi ai potenziali clienti che, in assenza di rivenditori intermedi, possono acquistare direttamente da Ergoswiss e avvalersi di un processo d'ordine più efficiente e automatizzato. Anche se gli strumenti digitali cambiano l'interazione con il cliente, facilitano la collaborazione e intensificano i rapporti, molte delle aziende intervistate riferiscono che, nel corso della digitalizzazione, la comunicazione personale acquista importanza, sia in cantiere come alla Schlagenhauf sia nel negozio di vendita diretta al consumatore. Lo conferma anche Stefan Gerber di BDO, che considera la consulenza personale una componente importante nel rapporto con il cliente.

Ogni passo verso la nuova frontiera digitale costituisce un rischio

«La digitalizzazione non apre solo a nuove opportunità ma comporta anche certi rischi. Gli imprenditori che si occupano attivamente di rischi cibernetici, protezione dei dati e creazione di valore in rete possono sfruttare al meglio le opportunità che vengono offerte senza avere sorprese», spiega Adrian Kollegger, direttore del ramo non vita Svizzera e membro della direzione del gruppo di Helvetia. Nello specifico, le aziende ritratte dallo studio citano più frequentemente i rischi riguardanti la sicurezza dei dati, le esigenze di investimento e le competenze. Sui singoli rischi, Rigo Tietz precisa: «Negli investimenti non bisogna considerare solo l'importo in sé, che per le PMI può costituire una sfida, a causa delle limitate risorse finanziarie.» Si tratta piuttosto di una serie di possibilità digitali. Marco Zeller di Bever Lodge in Engadina descrive il pericolo derivante, citando tra i rischi della digitalizzazione il tempo e il denaro spesi nonché la frammentazione delle risorse. Non è necessario seguire ogni trend, conferma anche Till Hornung, CEO delle cliniche Valens. Il criterio di scelta suggerito dagli autori dello studio è quello della chiara riconoscibilità del valore aggiunto fornito dall'impiego di una nuova tecnologia digitale. «O si ottiene un vantaggio nettamente superiore per il cliente o i costi vengono sensibilmente ridotti», così Rigo Tietz riassume i due benefici possibili. Le nuove competenze e abilità improvvisamente richieste possono generare incertezze e paure tra il

personale in merito ai posti di lavoro, un timore esplicitamente menzionato da Andreas Heuscher e Martin Keller di Ergoswiss.

Già nel 2017, gli autori dello studio osservarono che la digitalizzazione interessa le aziende di ogni tipo, dimensione e settore, ma non tutte allo stesso momento o nella stessa misura. Oggi esistono imprese già molto avanti nel processo di digitalizzazione e altre ancora gli inizi. In particolare, molte PMI sono ancora agli albori del viaggio digitale. «Non fare nulla è una scelta discutibile» afferma Rigo Tietz e Rolf Schlagenhaut, amministratore della Rolf Schlagenhaut AG, un'azienda nel ramo dell'edilizia secondaria, sostiene questa affermazione con un'esortazione chiara: «Bisogna iniziare e fare il primo passo senza avere paura.» Per Rigo Tietz vi è altrimenti il rischio di rimanere indietro ed è invece fondamentale acquisire le prime esperienze. E continua: «La digitalizzazione è anche un viaggio verso l'ignoto. Ma oggi la maggior parte delle imprese deve affrontare quest'avventura, per cui agire subito può portare un vantaggio competitivo».

[Riquadri]

Lo studio «Situazione delle PMI» è redatto dall'Istituto di gestione aziendale IFU SUP della Scuola universitaria professionale di San Gallo. Da ben sei anni, l'obiettivo è quello di far chiarezza sulla situazione attuale delle PMI svizzere. L'attenzione è rivolta alle opportunità, alle sfide, alle percezioni e ai cambiamenti. Di questi temi vengono analizzate più nel dettaglio le caratteristiche specifiche, le similitudini e le differenze dei principali settori in cui operano le PMI svizzere ed è questa la particolarità dello studio. Lo studio «Situazione delle PMI» si propone di esaminare tematiche rilevanti per la prassi delle imprese e di estrapolarne informazioni di utilità per le stesse. Lo studio di quest'anno si ricollega, con il tema della «digitalizzazione», alle analisi degli anni precedenti e approfondisce i risultati sulla base di otto casi studio, scelti tra i settori agricoltura, produzione, edilizia, settore alberghiero, tecnologia dell'informazione e della comunicazione, servizi, salute e commercio. La selezione di imprese rispecchia la grande varietà nell'impiego della digitalizzazione e nel grado di implementazione della trasformazione digitale all'interno delle PMI svizzere.

Essendo la gestione e l'uso delle tecnologie digitali fortemente influenzata dal comportamento umano, il metodo dei casi studio appare particolarmente adeguato. Per ogni PMI, a seconda della dimensione dell'impresa/organizzazione, sono state condotte almeno due interviste ad esperti, di vari livelli gerarchici, intervistando in ogni caso un membro della direzione o il titolare dell'azienda. Lo studio è stato completato con la valutazione di altre fonti di informazione, come i rapporti aziendali, mediante tecniche di analisi della documentazione.

Lo studio «Situazione delle PMI 2019» è stato possibile grazie al sostegno finanziario e contenutistico di Helvetia Assicurazioni e BDO Svizzera.