



FHO Fachhochschule Ostschweiz

Situazione delle PMI 2018

Cambiamenti nelle PMI svizzere

 **FHS St.Gallen**
 Hochschule
für Angewandte Wissenschaften



Cambiamenti nelle PMI svizzere

«Se il tasso di cambiamento all'interno dell'azienda è inferiore al tasso di cambiamento al di fuori di essa, l'azienda si trova in serie difficoltà.»

Si tratta di una dichiarazione di Jack Welch, ex CEO della multinazionale americana General Electric, divenuto famoso per la sua gestione aziendale coerente, ma anche per i suoi metodi di gestione radicali. Il punto decisivo consiste nel fatto che la maggior parte degli errori strategici viene commessa in periodi prosperi e non quando l'impresa sta andando male. Infatti, quando l'azienda va bene, i registri degli ordini sono pieni e la capacità è sfruttata al massimo, riesce molto difficile riconoscere dei cambiamenti. Contestualmente è ancora più difficile adottare misure strategiche che vengono percepite oggi come fattori di disturbo o persino dolorose, anche se sono volte a garantire la concorrenzialità a lungo termine.

Una crisi strategica arriva sempre per prima, ma spesso nella pratica viene riconosciuta solo molto dopo, quando ad esempio calano gli utili o viene addirittura compromessa la liquidità e quindi l'intera azienda è in gioco. Arrivati a quel punto è di norma già troppo tardi in quanto il quadro operativo per rimediare è ormai ridotto. L'attuale studio «Situazione delle PMI 2018» analizza perciò quali opportunità e rischi celano i cambiamenti per le PMI svizzere.



Procedura

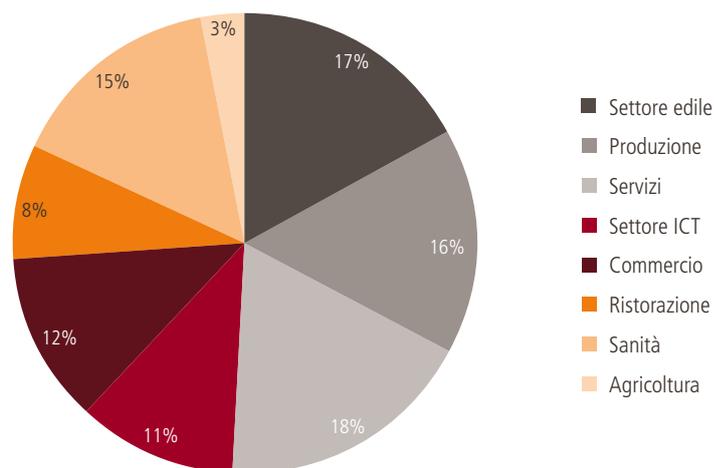
I risultati e le informazioni del presente studio si basano su un sondaggio online scritto che è stato condotto con le PMI svizzere. Per poter interpretare il quadro globale in modo più fondato e far sì che goda di ampio consenso, sono state effettuate delle interviste agli esperti rappresentanti delle varie associazioni di categoria. Inoltre si sono svolti colloqui con aziende che hanno consentito di osservare da vicino i diversi ambiti tematici.

Il sondaggio online è stato eseguito a gennaio 2018. Il campione comprende complessivamente 577 casi. Alle domande ha risposto di solito un membro della direzione poiché i cambiamenti hanno per lo più una rilevanza strategica per le aziende. L'indagine si concentra su piccole e medie imprese che, rispetto alle grandi aziende, presentano caratteristiche e peculiarità specifiche. Queste si possono tradurre in caso di cambiamenti sia in svantaggi che in vantaggi. Così ad esempio la mancanza di risorse finanziarie e umane può limitare il quadro operativo per le misure strategiche, mentre una gerarchia

meno articolata o la vicinanza ai proprietari possono consentire di prendere delle decisioni più rapidamente.

La particolarità dello studio sta nel fatto che sono stati esaminati attentamente vari settori, come il dinamico settore delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), il settore manifatturiero o quello edile tendenzialmente più stabile, per rilevarne affinità, differenze e peculiarità e trarne delle conseguenze. Quest'anno sono state coinvolte per la prima volta anche le aziende agricole del settore primario, in quanto esso svolge importanti compiti e funzioni nella percezione della popolazione svizzera. La figura 1 mostra la ripartizione delle aziende nei settori oggetto di esame. Si è voluto che il numero delle risposte in ogni settore fosse sufficientemente elevato per poter attribuire ai risultati il più alto valore possibile. Le affermazioni sul settore agricolo si dovrebbero considerare soltanto delle tendenze in virtù del ridotto numero di casi.

In quale ramo opera la Sua azienda?



n=577

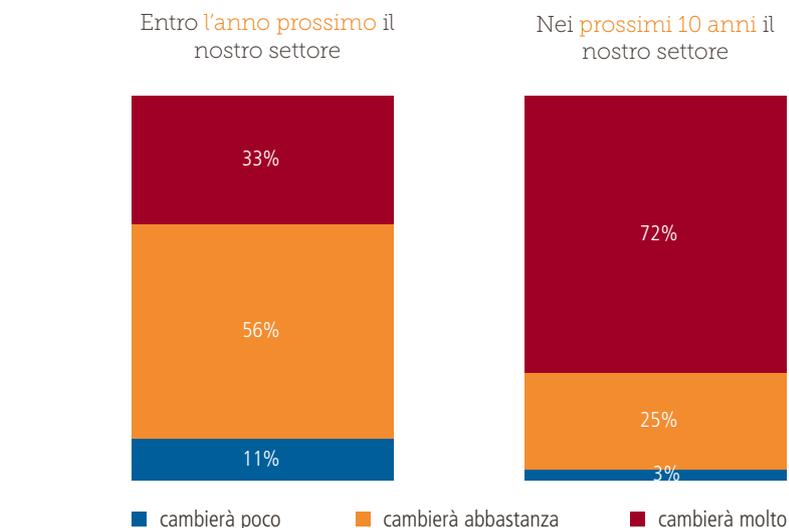
Figura 1: suddivisione per settori

Fonte: Istituto per la gestione aziendale IFU-FHS (2018)

Risultati

I cambiamenti rivestono un'elevata importanza strategica poiché possono influenzare positivamente o negativamente la concorrenzialità a lungo termine delle aziende. Questo presuppone da parte della direzione un occhio attento e un buon fiuto per valutare quale sia la dose necessaria, fattibile e accettabile di cambiamenti che la propria azienda può affrontare. La buona notizia è di conseguenza che molte PMI svizzere sono assolutamente consapevoli del fatto che il proprio settore attraverserà entro il prossimo anno una fase di cambiamento. La figura 2 mostra che circa un terzo degli intervistati si aspetta persino cambiamenti importanti. Il quadro si fa più evidente quando le aziende guardano ancora più in là nel futuro. Nell'arco dei prossimi dieci anni vi saranno cambiamenti radicali secondo oltre due terzi degli intervistati.

Secondo le aspettative, i settori in più rapida evoluzione, come quelli in cui operano le aziende ICT, saranno caratterizzati da cambiamenti più importanti, mentre ad esempio nel settore edile e agricolo il tempo sembra scorrere un po' più lentamente. Le risposte delle aziende intervistate del settore edile hanno rivelato che alcuni temi, come ad esempio il «Building Information Modeling» che appoggia la pianificazione e la realizzazione di un edificio con strumenti digitali, assumeranno sempre più importanza. Quando tuttavia è stato chiesto ai rappresentanti dei settori che cosa sia cambiato effettivamente negli ultimi dieci anni, molti sono giunti alla stessa conclusione. Il modo in cui vengono costruiti gli edifici, le strade e i canali, non è fondamentalmente cambiato. Rispetto agli altri settori la velocità di innovazione del settore edile è di conseguenza inferiore. Tutt'altro accade nel settore ICT, dove si applica la cosiddetta «Legge di Moor» (Moor's law), secondo cui il numero dei componenti di un circuito integrato raddoppia ogni 12-24 mesi. Ciò equivale a un aumento rapidissimo della complessità di tali sistemi che comporta una maggiore produttività e consente nuove applicazioni. Più di dieci anni fa venne lanciato sul mercato il primo iPhone. Oggi molte persone non riescono nean-



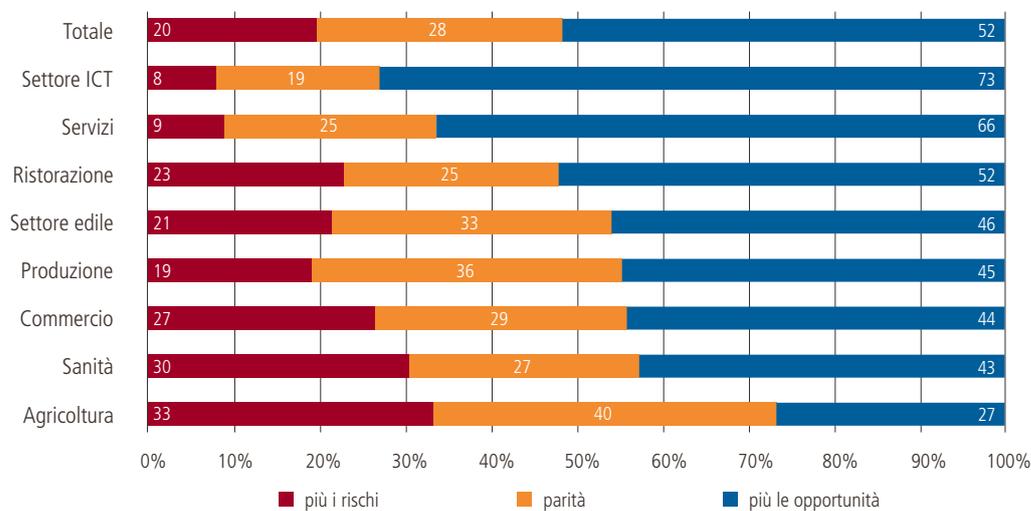
n=577

Figura 2: cambiamenti nelle PMI svizzere

Fonte: Istituto per la gestione aziendale IFU-FHS (2018)

che a immaginare una vita senza smartphone. I cambiamenti che ne sono derivati anche per aziende di altri settori sono sostanziali, si pensi solo alle numerose app che oggi giocano un ruolo importante dappertutto. In fondo le tecnologie dell'informazione e della comunicazione acquistano in tutti i settori un significato via via maggiore. Tra le giovani start-up dei settori più disparati, le applicazioni ICT sono quasi sempre un elemento centrale del modello operativo.

Come valutate i cambiamenti futuri nel vostro settore?



n=577

Figura 3: opportunità e rischi

Fonte: Istituto per la gestione aziendale IFU-FHS (2018)

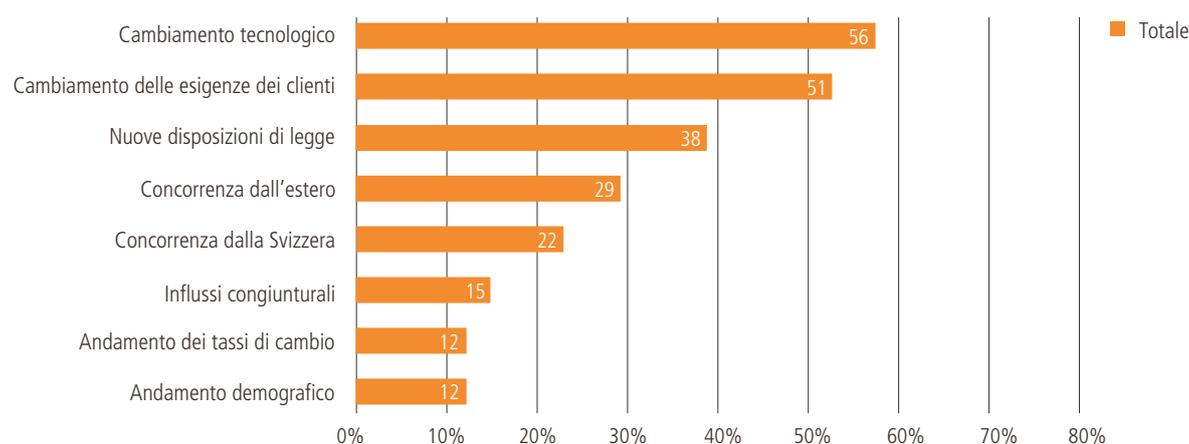
Il quadro globale è assolutamente logico, le PMI svizzere sono messe in guardia. I cambiamenti si possono tradurre in opportunità o rischi, a seconda dell'azienda e della prospettiva. In tale contesto si possono individuare diversi scenari. Se negli ultimi anni si è letto o sentito qualcosa sui mass media riguardo a cambiamenti, tali notizie erano spesso legate al taglio di molti posti di lavoro. Talvolta si è trattato di cifre drammatiche. Ma in questo caso ci troviamo di fronte a un classico errore di ragionamento: ci riesce molto più facile riconoscere la minaccia nei confronti di posti di lavoro e profili professionali piuttosto che vedere quelli che sono nati grazie ai cambiamenti. Un chiaro esempio è la storia dell'automazione, impiegata ormai da 200 anni in certi settori. Complessivamente in questo caso sono stati creati con grande regolarità più posti rispetto a quelli che sono stati aboliti. Alcuni fattori fanno pensare che lo stesso possa accadere nei prossimi 10 o 20 anni. In tale ottica non sorprende neanche che le imprese che hanno partecipato allo studio di quest'anno sulle PMI vedano il lato positivo dei cambiamenti futuri. Come risulta dalla figura 3, prevale l'ottimismo. Più della metà di

tutti gli intervistati intravede delle opportunità, mentre per solo circa il 20% prevalgono i rischi. I restanti intervistati si sono dichiarati indecisi. Particolarmente ottimisti sono anche stavolta le imprese del settore ICT – quasi tre quarti intravedono più opportunità – e del settore dei servizi, in cui per circa i due terzi delle PMI prevalgono gli aspetti positivi. Un po' meno ottimiste si mostrano invece le imprese del settore agricolo. Per solo un po' più di un quarto prevalgono le opportunità, mentre circa un terzo intravede maggiormente i rischi. I restanti settori sono nella media del campione complessivo. Nelle risposte aperte spesso sono stati citati tra i rischi i seguenti punti: crollo dei prezzi, pressione sui costi e margini in calo, globalizzazione e crescente concorrenza internazionale, minore fedeltà della clientela e nuove esigenze dei clienti, nonché la carenza di personale qualificato. Tra le opportunità sono stati indicati aspetti quali la digitalizzazione e l'utilizzo di nuove tecnologie, la concentrazione su determinate nicchie di mercato o la piazza economica svizzera in relazione alla percezione molto positiva come sinonimo di qualità ed affidabilità.

Quali sono i fattori trainanti, le cause e i retroscena dei cambiamenti nelle aziende? Esistono fattori trainanti interni che possono generare un cambiamento, ad esempio un cambio nella gestione o una crisi aziendale. Ma è anche possibile che l'input provenga dall'esterno ovvero dal contesto aziendale, ad esempio una crisi economica o l'ingresso di un nuovo concorrente sul mercato. I risultati del presente studio mostrano che per le PMI intervistate esistono due principali fattori trainanti di cambiamento: il progresso tecnologico e le nuove esigenze della clientela. La figura 4 mostra che nella media complessiva il 56% di tutti gli intervistati percepisce il progresso tecnologico come uno dei principali fattori trainanti di cambiamento nella propria azienda. Più della metà delle PMI deve far fronte alle nuove esigenze della clientela. Il progresso tecnologico riguarda tutte le aziende e comprende tra l'altro dei cambiamenti nell'ambito del crescente utilizzo delle tecnologie digitali. Tale aspetto è particolarmente importante per le aziende del settore ICT e dei servizi, mentre le PMI dei settori alberghiero e ristorazione, sanità e agricoltura attribuiscono tendenzialmente meno importanza a questo punto.

In linea di principio, i cambiamenti sono rilevanti per tutti gli ambiti di un'azienda, anche se in misura differente. La figura 6 mostra le differenze nella panoramica globale ed evidenzia che gli ambiti marketing e distribuzione, produzione e logistica, servizio clienti / assistenza e IT sono i più citati dalle PMI intervistate. Tra i settori vi sono poi differenze ancora più nette. Marketing e distribuzione sono, per esempio, particolarmente importanti per i settori alberghiero, ristorazione e agricolo, mentre le aziende del settore sanitario non scorgono quasi nessun cambiamento a tal proposito. Molte aziende agricole tentano nel frattempo di commercializzare i propri prodotti tramite la vendita diretta, poiché la freschezza e la regionalità sono sempre più importanti per i clienti. Alcune aziende (come la Juckerfarm di Seegräben nella regione di Zurigo) si sono convertite in fattorie didattiche e si propongono come meta per gite e luoghi per eventi. Il contatto diretto con il cliente finale richiede quindi sforzi nettamente maggiori nel marketing, in particolare nella pubblicità e nella comunicazione.

Quali sono i principali fattori trainanti di cambiamento nella vostra impresa?



n=577 (più risposte possibili)

Figura 4: fattori trainanti di cambiamento

Fonte: Istituto per la gestione aziendale IFU-FHS (2018)

Produzione e logistica sono particolarmente importanti per le aziende dell'industria manifatturiera e dell'agricoltura, mentre gli stessi temi giocano un ruolo secondario per le PMI del settore ICT, della ristorazione e del settore alberghiero e della sanità. Di norma le aziende manifatturiere possono affermarsi nella piazza economica svizzera solo se raggiungono un elevato grado di automazione dei propri processi e se i loro prodotti sono sempre un passo avanti rispetto a quelli della concorrenza proveniente dall'estero.

Nel settore alberghiero e della ristorazione così come nella sanità, il servizio clienti e l'assistenza rientrano negli ambiti che sono coinvolti maggiormente dai cambiamenti. Lo sono invece molto meno nel settore agricolo. Grazie alle valutazioni dei clienti nei portali online vengono ad esempio condivise e rese trasparenti le esperienze positive e negative di clienti di ristoranti e hotel. Il ruolo del cliente è quindi cambiato moltissimo. Un'assistenza cordiale può fare la differenza se si tratta di scegliere la prossima meta per le vacanze.

Il settore IT muta certamente in virtù della digitalizzazione in tutte le imprese, tuttavia per le PMI del settore ICT si registrano di gran lunga i

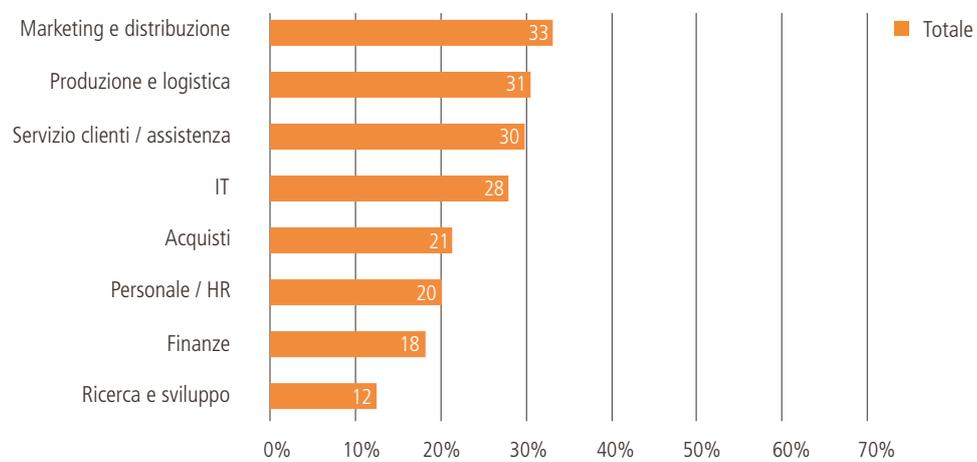
cambiamenti più sostanziali. La complessità del settore informatico aumenta a ritmo incalzante di modo che per le aziende è difficile rimanere generaliste e conservare la visione d'insieme. Di conseguenza la specializzazione è destinata ad aumentare ancora. Nel settore dei software gli intervalli di sviluppo diventano sempre più ravvicinati, le applicazioni IT vengono trasferite sempre più su internet e le singole applicazioni devono essere collegate in rete e combinate in una soluzione globale. Di conseguenza gli sviluppatori di software devono adeguare continuamente il proprio ambiente IT, i propri tool di sviluppo e l'infrastruttura per soddisfare le esigenze.

Conclusione:

Le PMI svizzere si aspettano sia a breve che a lungo termine maggiori cambiamenti nel proprio settore, ma vi scorgono più opportunità che rischi. Tra i principali fattori trainanti si annoverano il progresso tecnologico e le nuove esigenze dei clienti. I diversi ambiti aziendali sono colpiti in misura differente dai cambiamenti, i più citati sono marketing e distribuzione, produzione e logistica, servizio clienti / assistenza e IT.



Quali ambiti aziendali sono i più coinvolti dai cambiamenti?



n=577 (più risposte possibili)

Figura 5: ambiti aziendali

Fonte: Istituto per la gestione aziendale IFU-FHS (2018)



Ringraziamenti

Un sentito ringraziamento va agli sponsor dello studio. Lo studio «Situazione delle PMI 2018» è stato possibile grazie al sostegno finanziario di Helvetia Assicurazioni e BDO Svizzera.



Ihre Schweizer Versicherung

www.helvetia.ch



Revisione – Fiduciaria – Fiscalità – Consulenza

www.bdo.ch

Contatti/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

Dr. Marco Gehrig
Prof. Dr. Petra Kugler
Prof. Dr. Wilfried Lux
Prof. Dr. Rigo Tietz
Prof. Dr. Roland Waibel, PD
Prof. Dr. Franziska Weis

Leggibilità

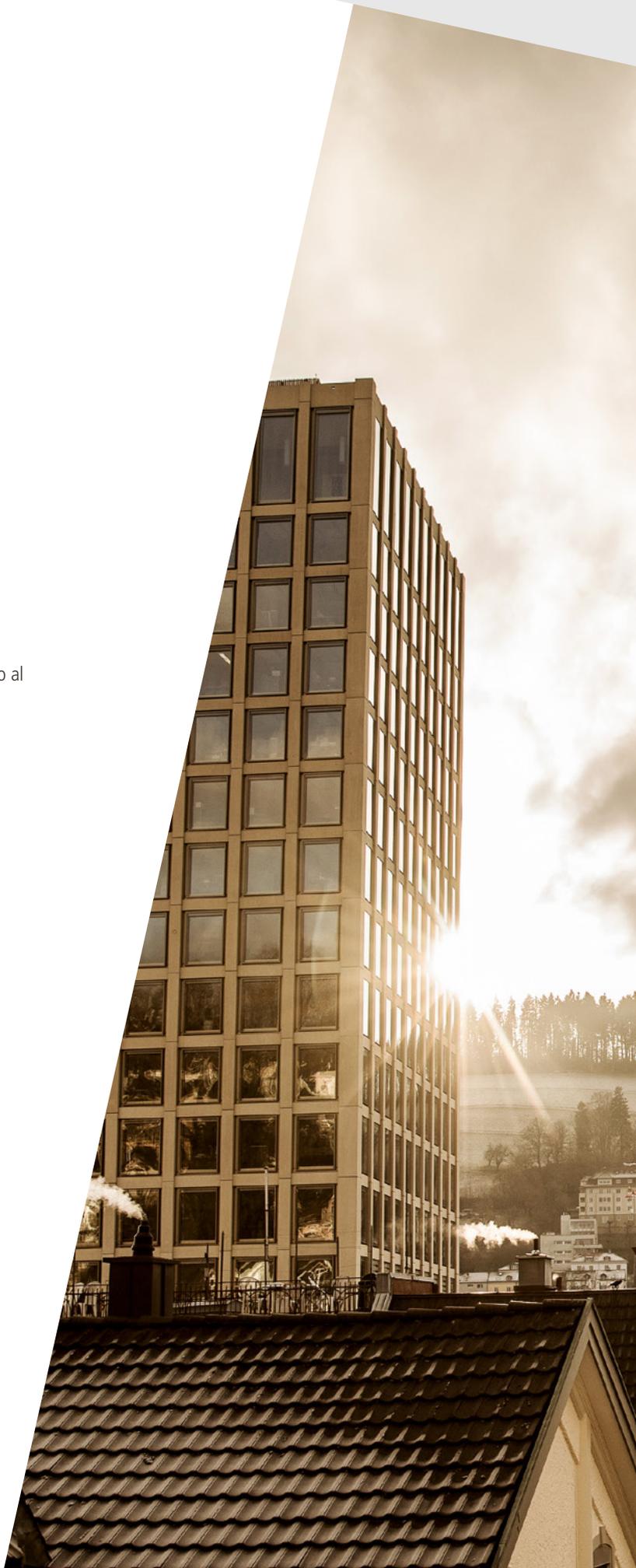
Allo scopo di migliorare la leggibilità, certi termini vengono utilizzati solo al maschile. La forma femminile è naturalmente sempre sottintesa.

Stampa

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



Recognised for excellence
4 star - 2016





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

