Studio PMI 2016 della banca WIR

Che aria tira per la colonna portante della Svizzera e per il suo futuro benessere?

Un ritratto elaborato con i dati raccolti da oltre 500 PMI svizzere.

Comunità.
Valore aggiunto. Banca.

Sommario

Introduzione 5

Sintesi 6

Profilo dello studio 7

Metodica 9

Parte 1 / L'idea di sé delle PMI 12

Parte 2 / PMI: un modello vincente sotto pressione 26

Parte 3 / Le gabbie di modello operativo delle PMI 40

Parte 4 / Prospettive future per le PMI 66

Parte 5 / PMI e trasformazione digitale 74

Parte 6 / PMI – quo vadis? 82

Avvertenza
La forma maschile utilizzata nella presente pubblicazione comprende naturalmente anche quella femminile. La rinuncia all'uso di entrambe le forme di genere ha il solo scopo di migliorare la leggibilità del testo. Essa è evidentemente da intendersi in senso neutro per quanto attiene al genere e senza alcun giudizio di valore.

Ordinazioni
Si possono ordinare singole copie stampate, fino a esaurimento delle scorte, contattando direttamente la Banca WIR soc. cooperativa o il proprio consulente personale. Lo studio è disponibile anche in formato PDF e si può scaricare all'indirizzo www.bancawir.ch.

Copyright
È consentito citare la pubblicazione riportando la fonte. Copyright © 2016 Banca WIR soc. cooperativa e/o aziende collegate. Tutti i diritti riservati.

La colonna portante della Svizzera e WIR

Gentili lettrici e lettori,
Stimate PMI,

Oltre il 99% delle aziende svizzere è formato da PMI. Circa due terzi degli occupati sul territorio nazionale lavorano nelle PMI. In breve: le piccole e medie imprese del nostro paese sono fondamento e sostanza dell'economia svizzera. WIR è nel bel mezzo.

Ma quanto sono preparate le PMI svizzere – proprio in considerazione del peso che hanno sulla performance economica del nostro paese – ad affrontare le sfide del futuro? Società, tecnologia, legislazione, mercati finanziari e contesto politico sono esposti a un vortice dal ritmo sempre più vertiginoso. E la colonna portante della nostra economia deve affermarsi giorno dopo giorno in uno scenario concorrenziale complesso, dinamico e in irrefrenabile espansione. Ieri, oggi, domani.

La Banca WIR soc. cooperativa è essa stessa una PMI e noi, sin dalla nostra costituzione nel 1934, ci siamo dati come scopo sociale la promozione delle PMI svizzere. WIR è una comunità che possiede il valore aggiunto del fare impresa – e una banca solida. Quale rete di piccole e medie imprese più grande della Svizzera, nei mesi estivi e autunnali del 2016 abbiamo realizzato la prima edizione del presente Studio PMI 2016 della Banca WIR, in collaborazione con gli esperti della società cooperativa Brand Focus Group e di ValueQuest, azienda svizzera di ricerche di mercato.

Al di là delle altre attività, con questo studio ci confrontiamo in qualità di partner forte delle PMI elvetiche con il loro futuro benessere e condividiamo i risultati ottenuti. Il tema caratterizzante «Digitalizzazione e trasformazione digitale», che si riflette nella maggior parte delle sfide aziendali, è stato per noi la cartina di tornasole della piazza svizzera.

Dove risiedono i potenziali e le opportunità presunti e dove i rischi? Chi si trova già nel pieno del processo e chi ha necessità di recuperare? Quali sono le evoluzioni attese e le più grandi sfide che impegnano le nostre PMI svizzere su questo fronte?

I risultati dello Studio PMI 2016 della Banca WIR forniscono risposte puntuali a queste domande e illustrano la realtà effettiva all'interno delle PMI svizzere. Lo studio e i rispettivi risultati si rivolgono principalmente agli imprenditori, poi ai decisori, ai titolari e agli organi direttivi delle piccole e medie imprese e naturalmente anche ai loro consulenti, al loro mondo professionale e familiare nonché, più largamente, alla collettività interessata in senso lato e agli esponenti della politica.

Lo Studio PMI della Banca WIR non si occupa di processi o IT, ma è una riflessione delle persone, sulle persone e per le persone. In altre parole: è uno studio su appena tre milioni di lavoratori delle PMI svizzere.

Vi auguriamo di trarne spunti e informazioni stimolanti dalla prospettiva delle PMI, oltre a ispirazioni e orientamenti da tradurre in pratica all'interno della vostra azienda.

Germann Wiggli
Presidente del direttorio
Responsabile Banca globale

PMI svizzere: forti e sollecitate

Nello Studio PMI 2016 della Banca WIR circa 500 piccole e medie imprese disegnano un profilo robusto, fiero e impegnato della struttura portante dell'economia svizzera. Al contempo mettono a nudo anche una lotta quotidiana contro la trasformazione dinamica delle condizioni quadro, la mancanza di sostegno da parte della politica e spesso anche contro la loro stessa originale peculiarità: la dimensione aziendale.

Nelle pagine successive potete trovare informazioni dettagliate, dati e fatti che ruotano attorno alle tematiche esposte e porvi voi stessi, in qualità di PMI, la seguente domanda: a che punto mi trovo e quanto sono pronto ad affrontare il futuro della mia impresa?

15 affermazioni chiave

Dal rappresentativo Studio PMI 2016 della Banca WIR e dalle risposte di circa 500 decisori, attivi prevalentemente in aziende con non più di 250 collaboratori, si possono trarre le 15 affermazioni chiave seguenti.

Le PMI svizzere…

… si considerano a ragione la spina dorsale dell'economia elvetica.

… conquistano grazie alla vicinanza al cliente e al valore aggiunto che ne consegue.

… possono contare su collaboratori che dichiarano con orgoglio di lavorare in una PMI.

… sono caratterizzate da decisori che agiscono per i propri clienti a lungo termine e in modo sostenibile.

… operano in prevalenza con successo nel rispettivo mercato e contesto concorrenziale.

… convincono con processi pragmatici e si aspettano soluzioni prive di burocrazia.

… considerano la presenza pluriennale e i valori solidi come saldi fattori di successo.

… guardano con fiducia al futuro nonostante l'inasprirsi delle condizioni.

… patiscono il grado di saturazione dei mercati sottoposti a una concorrenza predatoria spietata.

… si sentono poco supportate dalla politica.

… vedono i pro e i contro dell'orientamento alla clientela, dell'individualizzazione e della flessibilità.

… percepiscono spesso sé stesse come eccessivamente piccole per tenere testa alla concorrenza.

… reputano prevalentemente negativa la collaborazione con istituzioni e banche.

… si dibattono tra modelli e track record di successo alla ricerca di vendite e margini.

… si trovano in una delle cinque gabbie caratteristiche di modello operativo.

Studio PMI della Banca WIR: obiettivi e contenuto

Lo scopo dello studio è giungere a una comprensione certa delle sfide affrontate dalle PMI nel loro operare quotidiano, ma anche delle opportunità che intravedono per il proprio futuro.

Il presente documento ambisce a tracciare un quadro realistico delle PMI svizzere, di ciò che occupa quotidianamente la grande maggioranza dell'economia elvetica, di cosa ne formi l'identità e di dove scorga potenziali e pericoli. Seppur progettata ed effettuata con accuratezza, questa rilevazione non rappresenta uno studio scientifico con dovizia di tabelle e statistiche, bensì un'osservazione autentica della realtà quotidiana delle nostre PMI. Al centro della scena, corredate da alcune cifre significative, troviamo sempre le PMI stesse, come testimonial senza filtri.

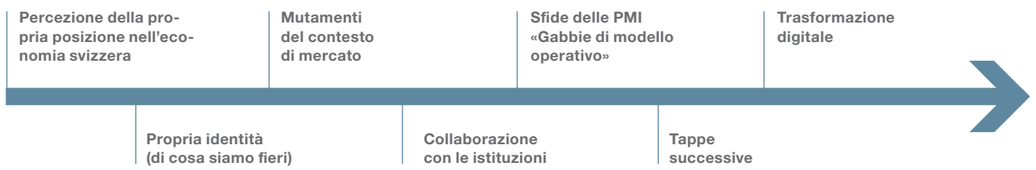
Come sono posizionate le nostre PMI per operare con successo in un'economia sempre più digitale? Come si contraddistingue il loro modello operativo, quali opportunità ne derivano ma anche quali barriere gli si pongono dinanzi? Per rilevare tutto questo i partecipanti al sondaggio sono stati invitati da un lato a prendere atto della propria posizione nell'economia svizzera e dall'altro a riprodurre la percezione del rispettivo contesto di mercato.

Un accento particolare è stato posto dallo Studio PMI della Banca WIR sulle sfide con le quali le piccole e medie imprese sono chiamate a misurarsi e che ne ostacolano l'ulteriore sviluppo aziendale. Alla luce delle risposte ottenute, nell'attività di valutazione è stato possibile identificare cinque gabbie caratteristiche di modello operativo.

L'analisi illustra tali esempi tipici e fornisce i primi spunti su come le PMI si pongono dinanzi alle sfide che ne conseguono e come possono vincerle.

Il documento si conclude con la tematica «PMI e trasformazione digitale» nonché con uno sguardo al prossimo futuro.

Struttura e contenuto dello studio



PMI: un concetto ampio

La Svizzera è il classico territorio delle PMI. Ma cos'è una PMI? L'Ufficio federale di statistica la definisce nel modo seguente: «Ogni azienda, indipendentemente dalla sua forma giuridica e dalla sua attività, è considerata come una PMI a condizione che impieghi meno di 250 persone, ossia tra uno e 249 dipendenti.»

In questa definizione rientra un'enorme molteplicità di aziende e organizzazioni e circa tre milioni di occupati. Cosa accomuna la ditta individuale di consulenza IT, la panetteria di quartiere, il falegname di mobili specializzato, un'impresa industriale hightech o l'ente di assistenza per persone disabili? Sono tutte PMI svizzere, indipendentemente dalla loro impostazione, dalla mentalità e dal modello di business.

La grande sfida affrontata dallo Studio PMI della Banca WIR sta nel fotografare queste aziende nelle loro mille sfaccettature e nell'elaborare un questionario adatto a tutte le PMI. Con il presente documento abbiamo cercato inoltre di identificare modelli, problematiche tipiche e difficoltà che riguardino tutte le PMI e che contraddistinguano il loro sviluppo nel prossimo futuro.

Metodica del rilevamento dei dati

Questo studio è stato elaborato dalla Banca WIR soc. cooperativa in collaborazione con gli esperti di Brand Focus Group. Il fine ultimo non consisteva tanto in un raffronto intellettuale e scientifico con il «fenomeno PMI», quanto piuttosto nelle sfide effettive delle PMI svizzere.

Lo Studio PMI della Banca WIR punta a una rappresentazione concreta dello stato effettivo e delle reali sfide aziendali delle PMI nel contesto economico odierno della Svizzera. E tutto ciò non visto da fuori, bensì dalla prospettiva economico-imprenditoriale delle dirette interessate.

Descrizioni e valutazioni delle situazioni delle PMI sono frutto di rilevazioni effettuate mediante un sondaggio online rappresentativo, rivolto esclusivamente a titolari, direttori/CEO e membri degli organi direttivi. Inoltre nell'impianto dello studio è stato attribuito un peso preponderante alla rappresentazione del focus strategico delle PMI.

Per perfezionare ulteriormente la rilevanza dello studio sono state intervistate solo quelle aziende che si definiscono esse stesse – dal proprio punto di vista e secondo il loro modo di percepire le cose – una «tipica PMI». Al fine poi di strutturare il sondaggio in maniera possibilmente rappresentativa per l'insieme delle PMI elvetiche è stata prestata particolare attenzione all'eterogeneità e alla copertura di vari settori e rami industriali.

Tutto ciò avendo cura di garantire altresì una suddivisione rappresentativa per dimensione dell'azienda. Visto che la stragrande maggioranza delle PMI svizzere impiega tuttavia meno di cinque lavoratori, ai fini dello studio le PMI più grandi sono state valutate in modo sovraproporzionale.

Struttura dei partecipanti allo studio

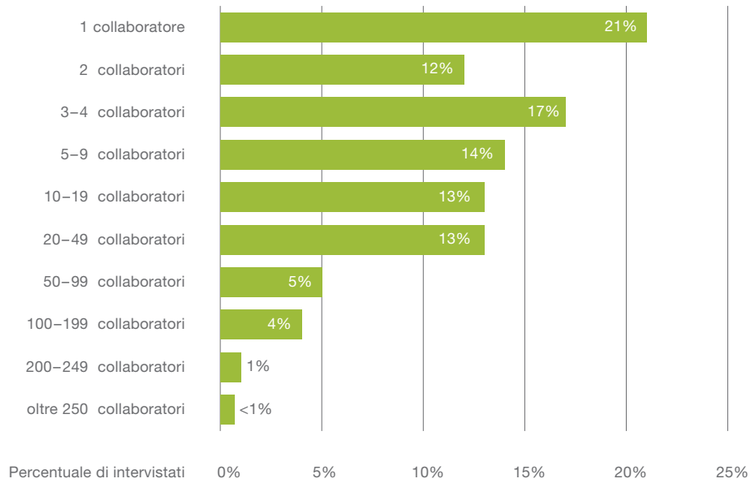
Classe dimensionale	Quota aziende	Quota collaboratori	Percentuale nello studio
Microaziende (fino a 9)	87,1 %	24,9 %	63 %
Piccole imprese (10–49)	10,6 %	21,8 %	26 %
Medie imprese (50–249)	2,0 %	20,0 %	10 %
Grandi imprese	0,4 %	33,4 %	<1 %

Fonte: Ufficio federale di statistica, www.bfs.admin.ch

Scheda descrittiva medotica dello studio

Universo di base	Top management (CEO, direttori, membri di organi direttivi/direzione) di aziende con minimo 1 e massimo 400 occupati della Svizzera tedesca e romanda
Campione	502 interviste
Quote	Rappresentative per dimensione, suddivise in vari settori
Mezzo del sondaggio	Sondaggio online su un campione rappresentativo di PMI
Questionario	Domande prevalentemente in scala
Esecuzione	ValueQuest GmbH/AmPuls
Committente	Banca WIR soc. cooperativa
Progetto e realizzazione	Brand Focus Group società cooperativa
Periodo	Da luglio a settembre 2016
Tempo medio di risposta	15 minuti

Campione in base al numero di collaboratori



Studio PMI 2016 della Banca WIR / *Parte 1 / L'idea di sé delle PMI*

L'idea di sé delle PMI

La prima parte dello studio esamina l'autoritratto delle nostre PMI.

- *Come vedono sé stesse?*
- *Come vedono lo scenario economico e politico?*
- *Come considerano il proprio ruolo e la propria rilevanza?*
- *Come percepiscono loro stesse rispetto alle grandi aziende e ai gruppi?*
- *Quali vantaggi e svantaggi ritengono di poterne trarre?*

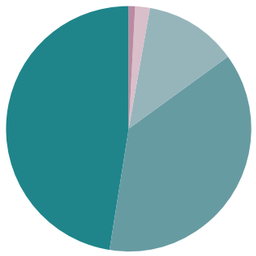
Le PMI sono dotate di forte autoconsapevolezza e sono fiere della loro identità

Le PMI svizzere si considerano la colonna portante dell'economia elvetica. L'84% degli intervistati è molto d'accordo o estremamente d'accordo con questa affermazione. Questo si riflette non solo nella Statistica strutturale delle imprese (STATENT) dell'Ufficio federale di statistica (UST) – la quale evidenzia che oltre il 99% di tutte le aziende svizzere consiste in PMI – ma anche nella spiccata eterogeneità dell'offerta e dei servizi erogati in Svizzera dalle piccole e medie imprese.

Tale atteggiamento risulta particolarmente marcato con un valore dell'86% nella Svizzera tedesca, mentre nella Svizzera romanda condivide (molto) decisamente l'affermazione un buon 76% degli intervistati.

Affermazione

«Le PMI sono la colonna portante dell'economia svizzera.»



47% Sono pienamente d'accordo
37% Sono d'accordo
12% Sono abbastanza d'accordo
2% Non sono d'accordo
1% Non sono molto d'accordo
0% Non sono affatto d'accordo

Testimonial
PMI, 70, collaboratori, settore sanitario

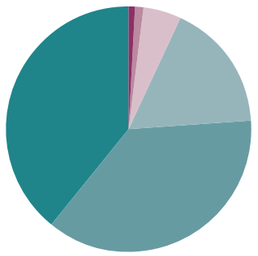
«Le PMI sono la colonna portante dell'economia elvetica. Non sono i colossi internazionali che fanno la Svizzera, ma le piccole e medie imprese come noi.»

Non solo i capi, ma anche i collaboratori si sentono parte integrante della «propria» PMI

La profonda identificazione con il ruolo della PMI si manifesta tra l'altro anche con il fatto che il 76% degli intervistati dichiara di parlare con orgoglio agli altri della propria attività all'interno di una PMI. Ciò spiega anche il forte legame verso l'azienda. Per quasi due terzi degli abitanti svizzeri, ossia tre milioni circa di persone, essere in una PMI fa parte della propria identità (lavorativa).

Affermazione

«Dico sempre con orgoglio di lavorare in una PMI.»



39% Sono pienamente d'accordo
37% Sono d'accordo
17% Sono abbastanza d'accordo
5% Non sono d'accordo
1% Non sono molto d'accordo
1% Non sono affatto d'accordo

Testimonial
PMI, 32 collaboratori, settore sociale

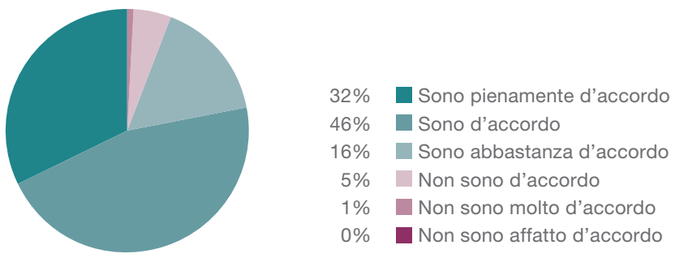
«Essere lì per la gente e migliorargli la vita con i nostri servizi ci rende fieri e ci gratifica molto.»

PMI, il paradiso negletto dei lavoratori: gli «eroi nascosti» della forza lavoro

Uno dei tratti caratteristici delle PMI è la possibilità, per un collaboratore, di dare prova delle proprie capacità e di essere stimato e apprezzato per le sue doti e le prestazioni. Ne consegue una marcata identificazione con il rispettivo datore di lavoro che si riflette anche nelle preferenze lavorative: soltanto il 18% dei collaboratori delle PMI intervistate prenderebbe seriamente in considerazione l'ipotesi di lavorare in una grande società, mentre il 56% rifiuta categoricamente l'idea.

Affermazione

«Nella nostra PMI i collaboratori sono molto motivati.»



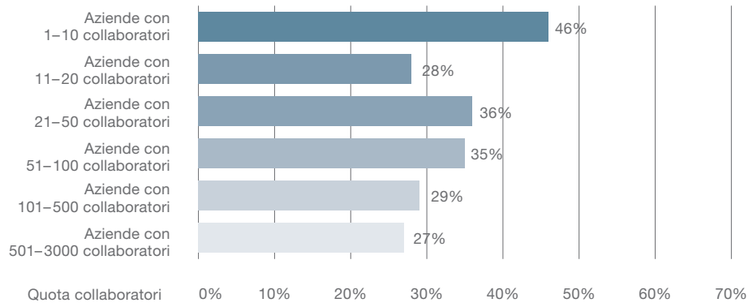
Il 78% dei quadri intervistati delle PMI è convinto che i propri collaboratori siano estremamente motivati. Tale convinzione risulta particolarmente radicata nelle microimprese con un massimo di cinque collaboratori, dove uno straordinario 84% degli intervistati dichiara di avere personale altamente motivato. Nelle aziende con 50 o più occupati si ottiene comunque un 62% di tutto rispetto. Le PMI sottolineano in ogni circostanza che i collaboratori motivati rappresentano un fattore di successo molto importante e al tempo stesso sono sinonimo di servizi di alta qualità e soddisfazione della clientela. L'atmosfera solitamente più rilassata e diretta sul posto di lavoro crea strutture chiare e la base per una forte identificazione.

Testimonial
PMI, 20 collaboratori, settore gastronomico

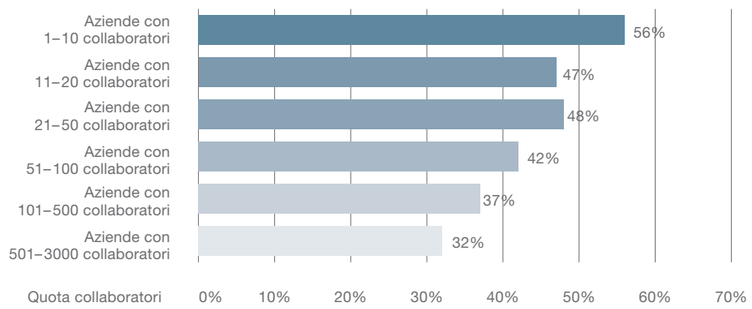
«Il nostro team è come una famiglia: nessuno è escluso e tutti possono identificarsi con la ditta.»

A questo punto, in considerazione della struttura dei partecipanti allo Studio PMI della Banca WIR, viene da chiedersi se ciò non rispecchi unicamente un auspicio o una proiezione dei dirigenti delle PMI. I collaboratori delle PMI sono veramente motivati? Alla domanda si può rispondere indubbiamente con un «Sì!». Infatti questo dato si riscontra anche in altri studi, nei quali sono stati intervistati i collaboratori di aziende di qualsiasi classe dimensionale. Per cui ad esempio un sondaggio rappresentativo condotto da ValueQuest GmbH circa la soddisfazione sul lavoro (aprile 2016) mostra incredibilmente un livello di fiducia e motivazione inversamente proporzionale alla dimensione dell'azienda.

Percentuale di collaboratori con forte motivazione



Percentuale di collaboratori con grande fiducia



Nelle PMI con 1–10 collaboratori il 46% degli occupati dichiara di essere molto motivato sul lavoro, mentre nelle grandi aziende questa percentuale è solo del 27%. Lo stesso vale per la fiducia verso la propria azienda: nelle microimprese il 56% degli occupati manifesta una grande fiducia nei confronti del datore di lavoro, ma nelle grandi aziende scende al 32%.

Testimonial
PMI, 3 collaboratori, settore culturale

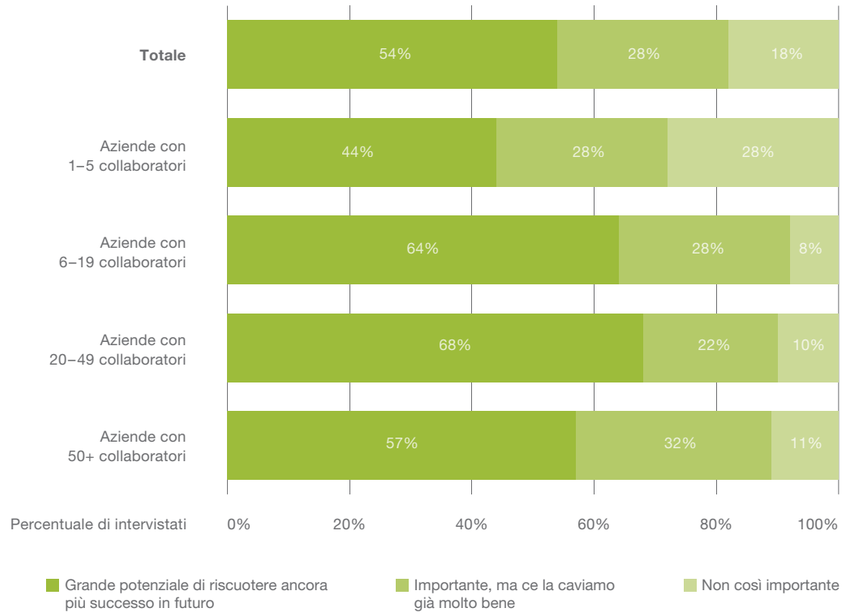
«Rapporto personale con i clienti. Considerazione dei collaboratori. Noi puntiamo innanzitutto sul rispetto della persona e dell'essere umano. Un collaboratore, esattamente come un cliente, lavora meglio se lo si tratta bene. È come uno scambio, do ut des.»

Malgrado tutti questi dati positivi, una delle grandi sfide per le PMI è proprio il reclutamento di collaboratori. Infatti benché stando ai risultati dello studio le PMI siano ottimi datori di lavoro, per le piccole aziende è difficile trovare sul mercato del lavoro collaboratori adeguati e qualificati. I neodiplomati in primis privilegiano soprattutto le aziende internazionali e i grandi gruppi multinazionali, come rivela la classifica dei datori di lavoro più ambiti redatta ogni anno per la Svizzera dall'istituto Staufenbiel. Tuttavia non è possibile attestare in maniera definitiva se ciò dipenda, presumibilmente, dagli investimenti di tali aziende nell'employer branding.

Proprio in questo aspetto si nasconde ancora un'eccellente opportunità di ottimizzazione per la colonna portante della nostra economia. In effetti il 54% delle PMI afferma che nel reclutamento di bravi collaboratori si cela un grande potenziale di miglioramento futuro. Soltanto il 28% delle PMI è del parere di essere già ben strutturato in termini di reclutamento, laddove appena il 18% delle PMI intervistate considera il tema meno importante. Nelle aziende di medie dimensioni, con 20–50 collaboratori, sono addirittura il 70% quelle che vi intravedono un significativo potenziale di miglioramento. Senza dubbio offre alle PMI l'occasione di documentare meglio sul mercato del lavoro di essere dei datori di lavoro molto più appetibili di quanto sia effettivamente percepito.

Studio PMI 2016 della Banca WIR / *Parte 1 / L'idea di sé delle PMI*

Stima del potenziale di successo migliorando il reclutamento dei collaboratori



Grazie alla digitalizzazione si creano per le PMI le condizioni ideali di opportunità nell'ambito del reclutamento: quello che prima si doveva realizzare attraverso impegnative e costose soluzioni cartacee (articoli PR, inserzioni, partecipazioni alle fiere ecc.), oggi si è spostato nella dimensione online. Ciò riduce considerevolmente gli oneri e rende sostenibili le relative misure in termini economici, anche per le imprese più piccole.

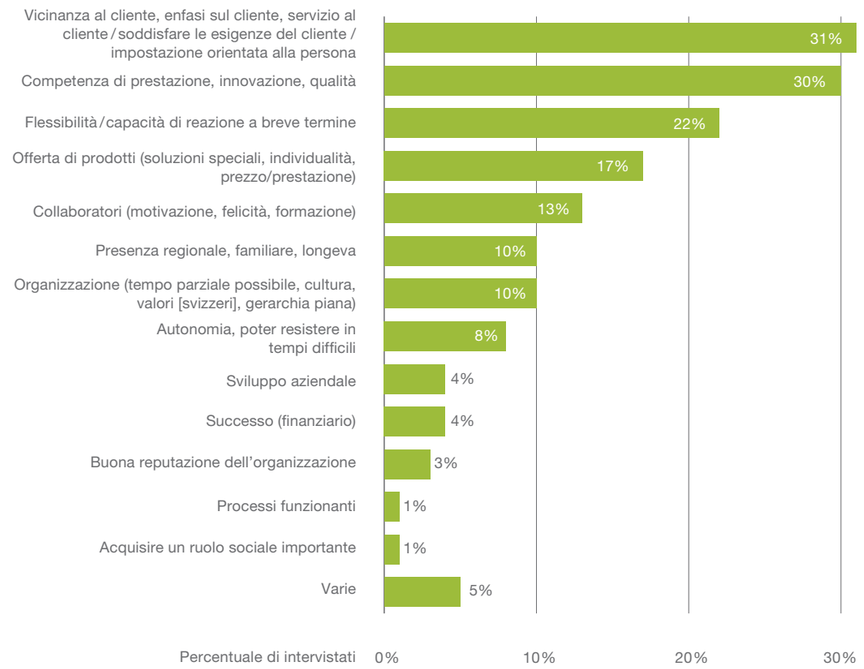
In questo panorama troviamo non solo le tradizionali borse del lavoro online, ma anche le piattaforme dei social media come XING, LinkedIn, Facebook o Twitter si trasformano in strumenti sempre più preziosi per la ricerca di collaboratori qualificati. Se una PMI vi dedica un'adeguata porzione di tempo e denaro per illustrare le proprie priorità, le possibilità, i valori, gli aspetti culturali e direttivi, tutto ciò può essere divulgato come contenuto d'interesse nei tanti canali disponibili a tal fine nel mondo digitale.

Per le PMI la vicinanza al cliente non è solo una parola, ma un fattore di successo e valore aggiunto

Da cosa nasce il successo delle nostre PMI, di cosa vanno particolarmente fiere? I risultati dello Studio PMI della Banca WIR dimostrano inequivocabilmente che le PMI considerano in maniera preponderante la vicinanza al cliente e l'ascolto dei suoi desideri e bisogni come elemento peculiare della propria identità. Essere lì per i clienti, riconoscerne le esigenze vere e autentiche e soddisfarle possibilmente con rapidità e senza complicazioni è ciò che anima i manager delle PMI.

Qui si evidenzia, in particolare per le PMI di minori dimensioni, una chiara caratteristica distintiva rispetto a grandi aziende e gruppi industriali: l'alto grado di identificazione con la propria azienda da parte del top management nelle PMI e la rispettiva vicinanza personale e individuale alla clientela. La propria persona, il proprio nome, la propria reputazione vengono collegati alla soddisfazione delle esigenze del cliente. La vicinanza al cliente diventa quindi un paradigma interiorizzato, elemento decisivo per il successo economico, che riempie di orgoglio e felicità il management e i collaboratori.

Di cosa vanno particolarmente fiere le PMI



Per quanto concerne la vicinanza alla clientela – vale a dire il fatto di identificarsi con la soddisfazione delle esigenze del cliente – esistono tuttavia nette differenze tra piccole e medie imprese nel modo di intendere la propria identità.

Ciò emerge anche dalle affermazioni dei partecipanti allo studio che descrivono l'immagine dell'identità aziendale in relazione al legame con la clientela e all'approccio nei confronti di quest'ultima.

Differenze del senso di identità

	Piccole aziende	Medie aziende
Focus	Estrema vicinanza al cliente, ascolto delle sue esigenze	Collaboratori motivati
Profiling	Flessibilità, prontezza di azione	Competenze, abilità, tecnologia
Concezione dei valori	Individualità, soluzioni speciali	Tradizione, presenza pluriennale
Mentalità	Relazione di comunità con i clienti	Ambiente di lavoro familiare

Senso di identità delle piccole imprese

«Servizio clienti, contatto diretto senza receptionist e interesse del cliente senza pensare al consumo.»

«Alta qualità a prezzi equi.»

«Fatturato per collaboratore di due volte superiore rispetto alla concorrenza globale. Alta propensione al rendimento e orientamento alla clientela da parte dei collaboratori.»

«Siamo un team molto motivato, attribuiamo grande valore alla puntualità, siamo sempre cordiali e ci sforziamo di soddisfare le esigenze della clientela.»

«Siamo più flessibili delle grandi aziende.»

«Fidelizzazione della clientela, lavoro curato, ascolto del cliente.»

«Lavoriamo senza commettere errori gravi. Siamo sempre presenti, anche nei fine settimana e durante le festività.»

«Umanità, servizio competente alla clientela, cordialità. Anche dopo la vendita siamo sempre disponibili per il cliente.»

«Allrounder. Molto flessibili e personali, manteniamo ciò che promettiamo. Comunicazione diretta e rapida con i clienti!»

«Soddisfazione di quasi tutte le esigenze della clientela e scadenze.»

Senso di identità delle medie imprese

«Le grandi aziende non possono più garantire la flessibilità delle PMI.»

«Orientamento all'azienda con un sano buon senso e non solo riguardo al prossimo bonus o risultato trimestrale.»

«Prodotti qualitativamente superiori, fabbricati con materie prime nazionali. 100 % della creazione del valore è di matrice svizzera.»

«Siamo la PMI con la migliore valutazione nel nostro settore.»

«Cerchiamo di stare al passo con le esigenze. Questo è però anche il nostro tallone di Achille, perché non ci permette di standardizzare.»

«Siamo un'azienda a carattere familiare, le persone sono esseri umani e non numeri.»

«Siamo organizzati in strutture molto semplici e con una gerarchia piana. Non abbiamo iter lunghi, né processi decisionali eterni.»

Le PMI sono esperte nell'arte della sopravvivenza

Il fatto che un numero così elevato di PMI operi con successo di generazione in generazione è riconducibile in particolare alla loro capacità di trasformarsi e di creare, incessantemente. Le dichiarazioni degli intervistati lo confermano: le PMI sono vere e proprie maestre nell'arte della sopravvivenza. Molte di loro hanno alle spalle una lunga storia, caratterizzata dal cambiamento e dall'adeguamento costante alle nuove tecnologie e contingenze di mercato.

Sono esattamente queste qualità e abilità – nell'epoca attuale dei cambiamenti rapidi e dinamici, dell'evoluzione vertiginosa della tecnologia – a essere più che mai ricercate dalla società e dalla comunicazione. Anche in questo caso è la peculiarità originale, ossia la dimensione ridotta dell'azienda rispetto a grandi aziende e gruppi industriali, a costituire indubbiamente un vantaggio piuttosto che uno svantaggio. La flessibilità organizzativa, la vicinanza a collaboratori e clienti o anche le minori lungaggini e procedure decisionali rappresentano le condizioni quadro perfette per un'attuazione rapida dei cambiamenti, posto che management e mentalità siano sintonizzati e impostati sulla stessa lunghezza d'onda.

Numerose PMI sono particolarmente orgogliose di avere conservato una cultura familiare rispettosa dell'individuo e un atteggiamento di vicinanza ai collaboratori, nonostante le tante trasformazioni vissute. La cultura aziendale viene spesso considerata fonte del successo. È ciò che trasmette l'identità e crea una solida base d'identificazione, verso l'interno esattamente come verso l'esterno, spingendo i collaboratori a fornire prestazioni di alta qualità.

Testimonial
PMI, 2 collaboratori, settore edile

«Siamo orgogliosi di non avere ancora mollato.»

Testimonial
PMI, 180 collaboratori, settore edile

«Come PMI a carattere familiare alla quinta generazione, presto (2019) potremo celebrare 150 anni di attività nel campo delle costruzioni. La storia dell'azienda è la prova di come abbia sempre dovuto reinventarsi per riscuotere successo sul mercato. Finora siamo riusciti a farlo in tutte le generazioni e in questo ci sentiamo pressoché unici.»

Testimonial
PMI, 5 collaboratori, settore musicale

«In un ramo difficile che sta attraversando anche una trasformazione strutturale e tecnologica (musica/digitalizzazione) siamo riusciti a ‹sopravvivere›.»

Testimonial
PMI, 4 collaboratori, settore siderurgico

«Nonostante le previsioni negative e la pressione sui prezzi nel nostro mercato, restiamo in pista, ci rinnoviamo costantemente e siamo aperti alle novità.»

Studio PMI 2016 della Banca WIR / *Parte 2 / PMI: un modello vincente sotto pressione*

PMI: un modello vincente sotto pressione

La seconda parte dello studio mette in luce le problematiche e le sfide concrete delle nostre PMI.

- *Come giudicano le PMI le evoluzioni in atto nel loro mondo?*
- *Quanto si sentono supportate dalla politica?*
- *Quale appoggio trovano nella popolazione?*
- *In che modo percepiscono il sostegno da parte di istituzioni e banche?*
- *Cosa ne blocca il potenziale di sviluppo?*

Le PMI in bilico tra peso effettivo e sostegno percepito

Una cosa è certa: le PMI si identificano prevalentemente con la propria azienda. Sono convinte del peso della propria azienda e del suo operare per il nostro paese e l'economia elvetica e credono nella prosecuzione della propria attività. Tuttavia le PMI considerano repressa la propria prospettiva economica: solo metà degli intervistati sostiene di operare attualmente con estremo successo sul mercato e rispetto alla concorrenza; soltanto il 41% di loro è orientato al futuro, il che evidenzia il clima d'incertezza in cui si muovono le nostre PMI.

Spesso si sentono abbandonate a sé stesse e poco sostenute. In un'economia sempre più globale tante PMI si lamentano del fatto che, a loro avviso, soltanto le grandi società internazionali ricevono dallo Stato e dalla politica il sostegno necessario, mentre le piccole aziende possono contare solo sulle proprie forze. Questo è un terreno dove urge intervenire, in quanto ne trarrebbero beneficio non solo le stesse PMI ma anche l'intera popolazione nazionale e l'economia svizzera.

Percentuale di forte accordo

84% *«Le PMI sono la colonna portante dell'economia svizzera.»*

76% *«Dico sempre con orgoglio di lavorare in una PMI.»*

53% *«Siamo una PMI di grandissimo successo.»*

41% *«Vedo un futuro molto roseo per la nostra PMI.»*

22% *«Il valore delle PMI è abbastanza riconosciuto dall'opinione pubblica svizzera.»*

7% *«La politica è abbastanza impegnata a tutela degli interessi delle PMI.»*

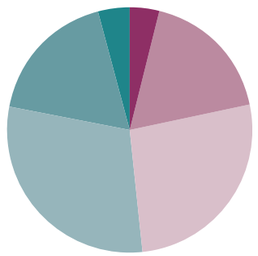
La realtà delle PMI: poca stima e scarso sostegno da opinione pubblica, politica, istituzioni e banche

Con una quota del 99% dell'economia del paese e quale fonte di occupazione per quasi tre milioni di lavoratori, le nostre PMI sono il motore e il fondamento del benessere della Svizzera. Eppure ritengono che né la loro attrattiva quali datori di lavoro né il contributo che rendono all'economia nazionale siano adeguatamente apprezzati e riconosciuti. Per quanto riguarda poi il contesto economico, sentono di non essere abbastanza comprese e sostenute.

Questa è la situazione che le PMI credono di riscontrare, anche in riferimento alla più ampia opinione pubblica. A quanto pare si delinea una discrepanza: da un lato i collaboratori sono fieri delle proprie PMI e hanno un atteggiamento positivo nei confronti dei rispettivi datori di lavoro, dall'altro gli stessi imprenditori delle PMI hanno comunque una percezione diversa.

Affermazione

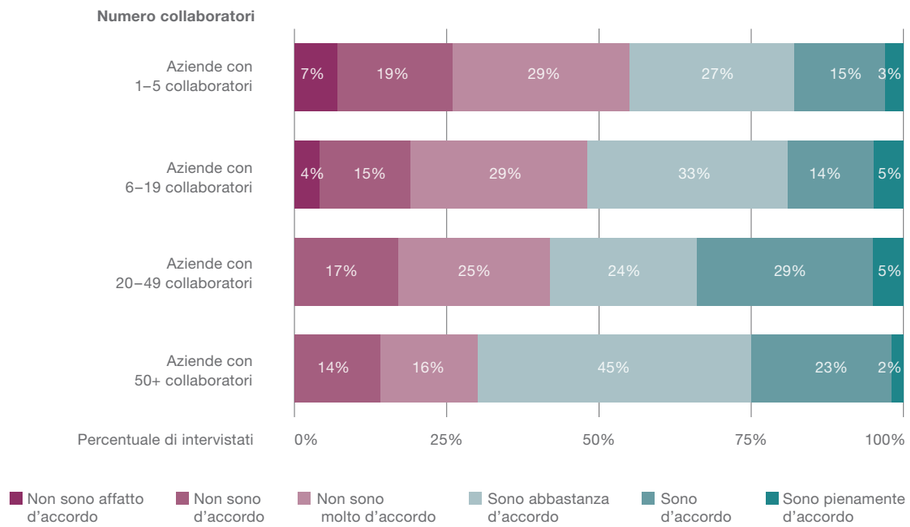
«Il valore delle PMI è abbastanza riconosciuto dall'opinione pubblica svizzera.»



4% Sono pienamente d'accordo
18% Sono d'accordo
30% Sono abbastanza d'accordo
27% Non sono d'accordo
18% Non sono molto d'accordo
4% Non sono affatto d'accordo

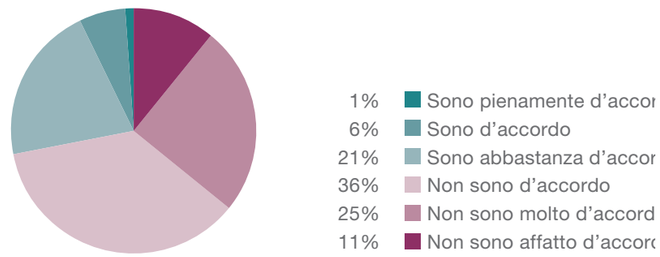
Lo Studio PMI della Banca WIR chiarisce questo dato: solo il 21% delle PMI intervistate sente realmente di avere il riconoscimento dell'opinione pubblica e mentre l'altro 30% concorda in un certo qual modo con questa affermazione, il restante 22% si dissocia categoricamente. Si può concludere che sussiste un forte divario tra la percezione di sé stessi quella da parte degli altri.

Affermazione
«Il valore delle PMI è abbastanza riconosciuto dall'opinione pubblica svizzera.»



Sono proprio le piccole imprese a sentirsi come guerrieri solitari, mentre solo un terzo di quelle con oltre 50 collaboratori si esprime negativamente circa il riconoscimento da parte dell'opinione pubblica; nel caso delle PMI con 20–49 collaboratori questa percentuale è comunque del 42%. Ciò è in parte senz'altro dovuto a una percezione concreta di sé, ma può anche dipendere dalla crescente visibilità che normalmente va di pari passo con la dimensione dell'azienda.

Affermazione
«La politica è abbastanza impegnata a tutela degli interessi delle PMI.»



Sebbene lo scarso apprezzamento da parte dell'opinione pubblica si ripercuota solo limitatamente sulle condizioni quadro delle PMI, altre sfaccettature della mancanza di sostegno vengono invece ritenute veri elementi paralizzanti e inibenti.

Quando si parla di percezione e apprezzamento dei partecipanti allo studio la politica non ne esce bene. Dichiarazioni e indicazioni tracciano un quadro chiaro.

Appena il 7% degli intervistati conferma decisamente o molto decisamente l'affermazione secondo cui la politica in Svizzera non si impegna abbastanza per le PMI; soltanto il 21% si esprime in modo neutrale al riguardo, mentre uno straordinario 72% si dice più o meno molto d'accordo sul fatto che la politica non si occupi sufficientemente degli interessi e delle condizioni quadro delle PMI svizzere.

Si rilevano tuttavia esempi atipici: sono soprattutto le microimprese con 1–10 collaboratori a sentirsi poco apprezzate e sostenute dalla politica e dall'opinione pubblica. Nel migliore dei casi sono soprattutto gli imprenditori e titolari di PMI di medie dimensioni a impegnarsi politicamente e quindi a poter rappresentare in modo attivo i propri interessi – le piccole e le microimprese non hanno semplicemente tempo di dedicarsi ad attività politiche, vista la quotidianità lavorativa già di per sé molto gravosa.

Non è tutto: se la politica parla delle PMI pensa subito alle aziende con 50 dipendenti che producono tecnologia spaziale innovativa, non alla falegnameria, alla parrucchieria o alle aziende di consulenza di due persone che con quasi il 90% rappresentano la stragrande maggioranza delle PMI e dei lavoratori svizzeri.

Testimonial
PMI, 1 collaboratore, settore mediatico/comunicazione

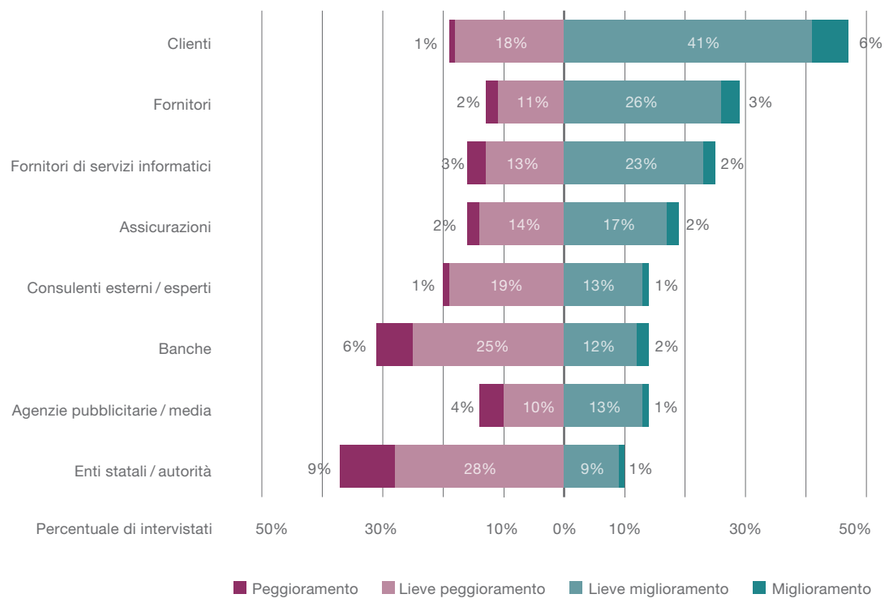
«Mi disturba il fatto che in quanto PMI sono vessato da istituzioni e uffici, contrariamente alle grandi attività, e non ricevo alcuna agevolazione. Non avverto quasi alcuna comprensione da parte degli enti e soprattutto non ricevo neanche incarichi che almeno mi consentano di recuperare qualcosa.»

Le PMI convincono con processi pragmatici e si aspettano soluzioni prive di burocrazia

In qualità di aziende forti e orientate al mercato le PMI puntano a collaborazioni dirette, efficienti e incentrate sulle soluzioni con diversi partner commerciali. In particolare negli ultimi dieci anni la situazione è mediamente molto migliorata per clienti e fornitori. Quasi metà delle PMI ammette che la collaborazione con i clienti va bene, mentre solo il 19% riscontra un peggioramento.

Lì dove i punti di contatto sono diretti, dove i soggetti delle PMI si incontrano di persona e ognuno punta sull'altro, si opera avendo come obiettivo soluzioni e concretezza. Maggiore è la distanza all'interno del rapporto, minore risulta la frequenza di scambi effettivi di opinione e la necessaria interazione, il che rende più critica l'evoluzione della collaborazione. Anche in questo caso emerge largamente la sensazione di essere lasciati soli.

Mutamento della collaborazione tra PMI e partner commerciali



L'andamento della collaborazione con enti statali e istituzioni è giudicato in modo decisamente negativo. Ben un terzo delle PMI lamenta un peggioramento, espresso in modo chiaro dalle imprese intervistate con le proprie affermazioni.

Testimonial
PMI, 75 collaboratori, settore edile

«Bisogna compilare troppe statistiche e troppi sondaggi, un onere enorme per associazioni, URC e così via. Prima ad esempio per l'URC era sufficiente inviare il rendiconto del salario, mentre oggi si deve documentare ogni singolo giorno. Per quale motivo poi non riesco proprio a capirlo!»

Testimonial
PMI, 2 collaboratori, settore finanziario

«Le normative statali e la burocratizzazione degli enti pubblici complicano sempre più la nostra attività commerciale, ne sono un esempio la FINMA, gli enti, le assicurazioni sociali o i sistemi di autorizzazione.»

Ma evidentemente anche la collaborazione con le banche è molto peggiorata. Oltre agli interessi bassi, alla stretta sulla concessione dei crediti e alle spese, le «piccole» lamentano spesso uno scarso interesse da parte delle banche.

Dalle affermazioni traspare un chiaro atteggiamento di aspettativa da parte delle PMI in particolare nei confronti degli istituti bancari. Nell'elenco dei desideri troviamo più vicinanza, più comprensione, più sostegno, più cooperazione e uno spirito più paritario. Le PMI hanno bisogno di servizi non complessi, che agevolino le loro operazioni quotidiane e le supportino – anche con prodotti e servizi bancari puri e semplici – e possibilmente di un accesso meno faticoso al finanziamento. A tal fine servono partnership solide e autentiche, che abbiano il polso della situazione, siano vicine alle PMI e supportino la struttura portante dell'economia elvetica.

Nel complesso dallo studio si evince che le PMI, con i loro modelli operativi e iter pragmatici basati sull'efficienza, si aspettano la stessa cosa dai propri partner commerciali. Il tempo è denaro, mai detto fu più indovinato nel caso delle PMI. Ogni ora non investita presso il cliente o per il cliente, è un'ora senza fatturato e quindi senza reddito. Per questo le PMI investono in relazioni d'affari possibilmente non burocratiche, senza moduli, fatte di quel «pragmatismo in maniche di camicia».

Purtroppo, stando alle PMI, prende invece sempre più piede la tendenza esattamente opposta: un dilagante guazzabuglio di disposizioni sulla compliance, obblighi di documentazione, normative e meccanismi di controllo non fanno che accrescere il peso delle formalità. Le risorse già scarse sono sottoposte a ulteriori pressioni e spesso sciupate. Impossibile da gestire per le PMI, ma anche per le grandi aziende con strutture adeguate questa tendenza impone in ogni caso sforzi gravosi.

Un contesto difficile per le PMI

A seguito di vari fattori d'influenza le PMI elvetiche reputano molto eterogenei l'attuale sviluppo economico e le condizioni quadro. Se è vero che il fatturato, l'effettivo del personale e la redditività sono rimasti mediamente costanti, è altrettanto plausibile che tale risultato ha potuto essere conseguito soltanto grazie a un maggiore impegno, viste le condizioni commerciali generali nettamente peggiorate.

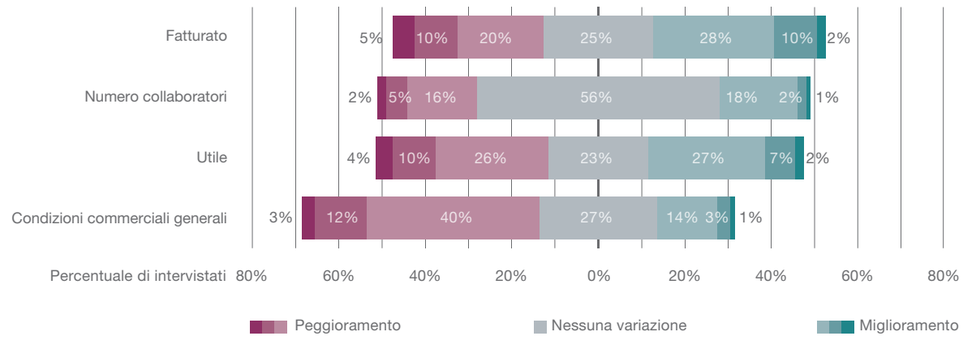
Circa il 40% delle PMI ha registrato lievi aumenti di fatturato nell'ultimo anno, un quarto non ha rilevato variazioni, mentre quasi il 35% ha dovuto fare i conti con un calo del fatturato. Nella maggior parte delle aziende il numero di occupati non ha subito variazioni.

Eppure 12 mesi orsono molte PMI hanno dovuto ridurre l'effettivo del personale piuttosto che incrementarlo.

In questo periodo le PMI con 6–50 collaboratori hanno esibito in media un andamento leggermente positivo delle cifre commerciali, mentre le aziende con oltre 50 collaboratori sono state quelle che hanno risentito più negativamente dell'attuale congiuntura economica.

Più della metà delle PMI ha constatato un peggioramento delle «condizioni commerciali generali». Tuttavia nell'ambito del presente studio non si è entrati più nel dettaglio, perché sul mercato non mancano le fonti d'informazione in proposito.

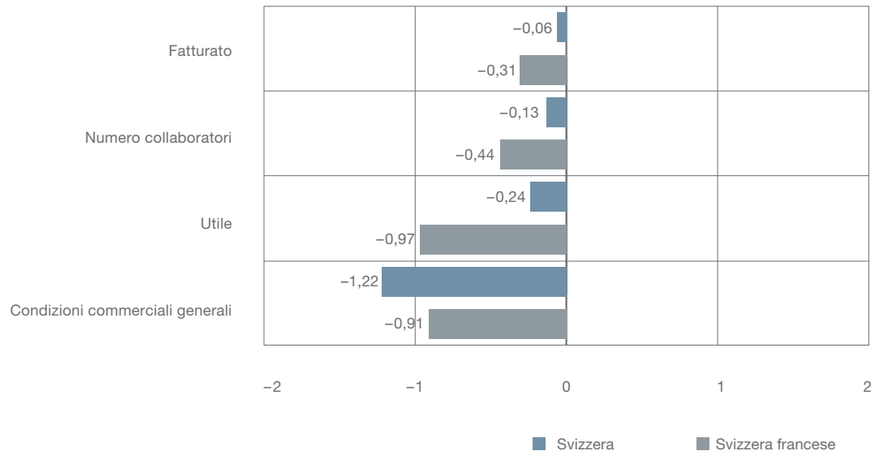
Cambiamento negli ultimi 12 mesi



Studio PMI 2016 della Banca WIR / *Parte 2 / PMI: un modello vincente sotto pressione*

Valutazione dei mutamenti negli ultimi 12 mesi per regione linguistica

Indicazioni possibilmente su una scala da –10 (forte peggioramento) a +10 (forte miglioramento)



In questa sede è interessante mettere a confronto la Svizzera tedesca e quella romanda. Mentre le PMI della Svizzera romanda hanno registrato mediamente cali più evidenti del fatturato, degli utili e del numero di collaboratori, nella Svizzera tedesca si è osservato un più accentuato peggioramento delle condizioni quadro.

Le PMI con mercati regionali e nazionali hanno subito in media una contrazione delle cifre commerciali, mentre solo quelle che operano a livello internazionale sono riuscite a conseguire lievi incrementi medi.

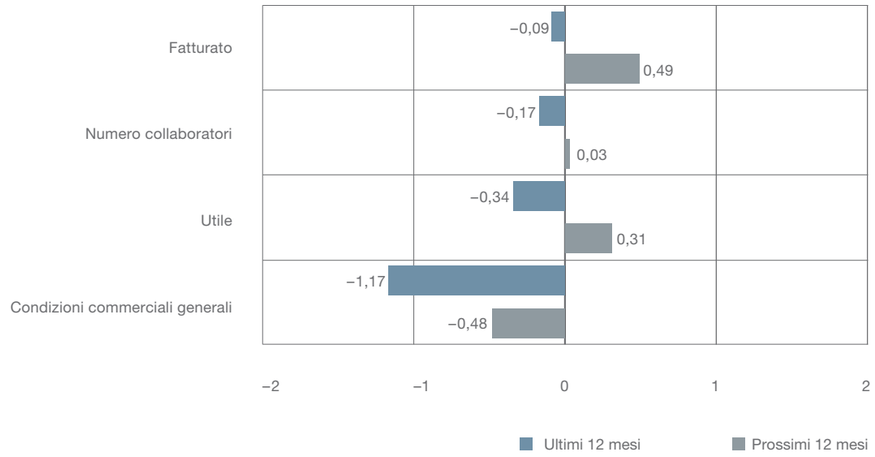
Nei prossimi 12 mesi le PMI si attendono una situazione complessiva leggermente più favorevole sul piano economico, benché comunque le risposte evidenzino una discreta eterogeneità. Sembra di nuovo che le PMI della Svizzera romanda giudichino le prospettive economiche delle proprie aziende in modo più critico, mentre tra quelle della Svizzera tedesca sembra prevalere una certa titubanza circa il futuro andamento delle condizioni quadro.

Ciononostante le PMI esprimono un generale ottimismo per il futuro e si attendono un miglioramento della propria situazione.

Raffronto

Mutamenti registrati negli ultimi 12 mesi e attesi nei prossimi 12 mesi

Indicazioni possibilmente su una scala da –10 (forte peggioramento) a +10 (forte miglioramento)

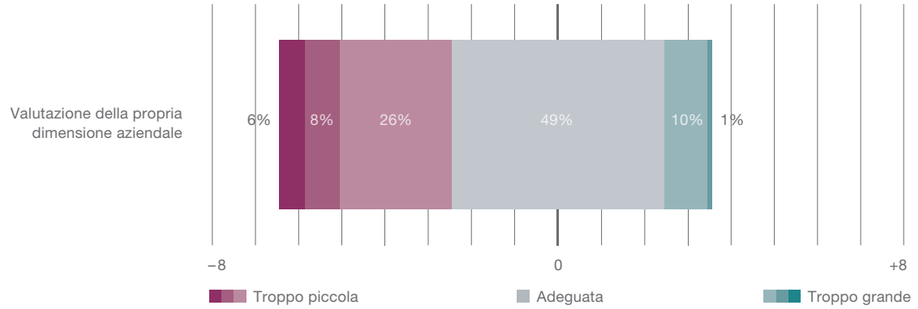


PMI alle prese con la giusta dimensione aziendale

Circa metà di tutte le PMI è soddisfatta della propria dimensione aziendale. Un buon decimo ritiene di essere troppo grande, il 40% circa crede di essere leggermente o decisamente troppo piccolo e quindi manifesta il desiderio di crescere. In particolare sono le aziende con 2–10 collaboratori a dirsi realmente desiderose di crescere. Per le PMI che fronteggiano la concorrenza internazionale una certa dimensione minima è d'obbligo.

Inoltre negli anni passati investimenti e spese per marketing e acquisizione di clienti sono decisamente aumentati, il che grava maggiormente sulle aziende più piccole. È ovvio che la dimensione aziendale e l'effettivo del personale possono però avere un influsso diretto anche sulla distribuzione. Infatti più collaboratori vuol dire logicamente anche maggiore dinamicità in fase di acquisizione, incrementando in maniera sostanziale le opportunità e i volumi di vendita.

Ipotesi
«Cosa ne pensa dell'attuale dimensione della sua azienda per continuare a essere sul mercato con successo?»



Testimonial
PMI, 3 collaboratori, settore informatico

«La nostra più grande sfida è come crescere ulteriormente. Abbiamo bisogno di una certa dimensione per sopravvivere.»

Studio PMI 2016 della Banca WIR / *Parte 2 / PMI: un modello vincente sotto pressione*

Reti cooperative: il modello vincente delle PMI

La presenza delle PMI all'interno delle reti è quasi un loro tratto caratteristico. Per la maggior parte di esse, le reti ben strutturate e con buone prestazioni sono la base del successo imprenditoriale. Contatti e rapporti interpersonali, fiducia e affidabilità nei consigli reciproci costituiscono i tradizionali capisaldi della distribuzione nelle PMI. In linea di principio si possono distinguere due modelli di rete: quello dal taglio collettivo/sociale o piuttosto l'altro incentrato sull'acquisizione reciproca di prestazioni o sull'erogazione congiunta di prestazioni.

Sebbene nelle zone rurali questo meccanismo abbia funzionato per decenni in modo impeccabile attraverso le associazioni, il calo del numero di iscritti ha ora creato un vuoto in quelle reti. Per gli imprenditori è sempre più difficile coniugare le crescenti sollecitazioni della sfera professionale con la mutata ripartizione dei ruoli all'interno della famiglia nonché con le proprie esigenze di work-life balance. Oggi che la gestione del tempo ha conquistato la centralità in tutte le sfere della vita, si rinuncia a far parte di un'associazione.

Le reti di passaparola finalizzate alla distribuzione per gli imprenditori hanno tentato, a volte riuscendoci, di colmare il vuoto lasciato dalle strutture associative in via di estinzione. A loro volta l'obbligo di presenza, tipico di queste reti, nonché i rispettivi iter dal sapore alquanto rituale ne hanno in certa misura frenato l'espansione.

La più grande rete d'affari funzionante della Svizzera è quella di quasi 45 000 aziende collegate tra loro attraverso il sistema WIR della Banca WIR soc. cooperativa.

A questa si affiancano i club tradizionali dal respiro internazionale, come Rotary, Kiwanis o Lions – alternative sempre comunque valide. In queste realtà l'enfasi si concentra però piuttosto sulle attività sociali e benefiche. Di conseguenza le relazioni d'affari che nascono in questi ambienti producono i loro frutti, pur duraturi e di grande fedeltà, solo dopo qualche tempo.

Testimonial
PMI, 1 collaboratore, settore informatico

«I grandi partner d'intermediazione, come Swisscom, sono poco interessati ai piccoli operatori. Preferiscono avere a che fare con pochi partner di grandi dimensioni piuttosto che con un numero maggiore ma di dimensioni minori.»

Studio PMI 2016 della Banca WIR / *Parte 3 / Le gabbie di modello operativo delle PMI*

Le gabbie di modello operativo delle PMI

La terza parte dello studio identifica esempi concordanti di gruppi di sfide e ne analizza i trabocchetti tipici.

- *In quale stagione di modello operativo si trovano le nostre PMI?*
- *Quali problemi devono fronteggiare principalmente?*
- *Quali sono i rispettivi fattori prevalenti che ne ostacolano lo sviluppo?*
- *Quali sfide ne conseguono per il management?*
- *Da dove possono iniziare per ottenere risultati migliori?*

Gabbie di modello operativo

Uno degli obiettivi dello Studio PMI della Banca WIR consiste nell'individuare esempi caratteristici di sfide che incalzano le PMI. Sulla scorta dello studio è stato possibile individuare cinque diversi gruppi di sfide, distinguendole una dall'altra in modo alquanto preciso: crescita, rendimento, elasticità, mercato e complessità. A questi si è aggiunto un ulteriore gruppo, quello della tecnologia, che tuttavia è di tipo subordinato e interagisce con ognuno dei cinque gruppi principali.

A questi gruppi di sfide abbiamo assegnato la definizione di «gabbie di modello operativo». La riflessione che fa da sfondo a questa decisione è che ogni PMI attraversa diverse fasi durante il proprio sviluppo: dalla costituzione passando per l'espansione fino alla maturità di mercato o addirittura all'eventuale scioglimento dell'attività. Ognuna di queste fasi è contraddistinta da un modello operativo tipico e ognuno di questi modelli ha i suoi grandi vantaggi e serve alla sopravvivenza della PMI. Tuttavia in ogni singolo modello sono presenti anche fattori che ostacolano la successiva evoluzione della PMI. Se questi vengono superati, si inaugura una nuova fase di grande espansione.

Le sfide imprenditoriali mutano e con esse anche i requisiti del modello operativo. Nuove realtà tecnologiche esercitano sulle imprese pressioni di cambiamento di crescente intensità. I cicli dell'innovazione si susseguono sempre più rapidamente e i tempi di reazione a disposizione del management si riducono.

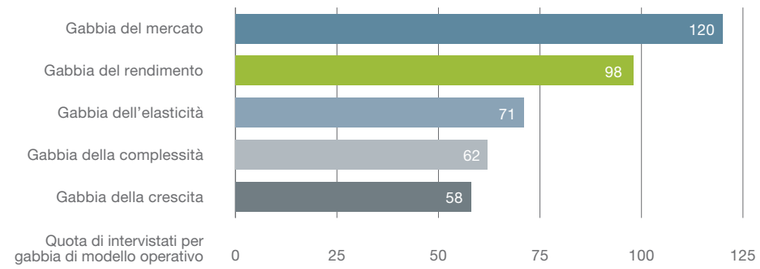
Per le PMI è quindi determinante comprendere in quale ciclo di vita si trovi l'azienda e quali sfide occorra superare. Spesso, però, il ritmo frenetico della quotidianità fa perdere la visione d'insieme o semplicemente manca il tempo per affrontare in modo funzionale tali questioni. Eppure per ogni PMI è vitale sapere come coniugare i fattori critici di successo per rendere possibili l'ulteriore sviluppo e la crescita anche in futuro.

Le gabbie di modello operativo seguono tipicamente un andamento sequenziale, dove tuttavia la sequenza è caratteristica ma non obbligatoria. Lo studio spiega però anche che le aziende possono trovarsi in più «gabbie» contemporaneamente.

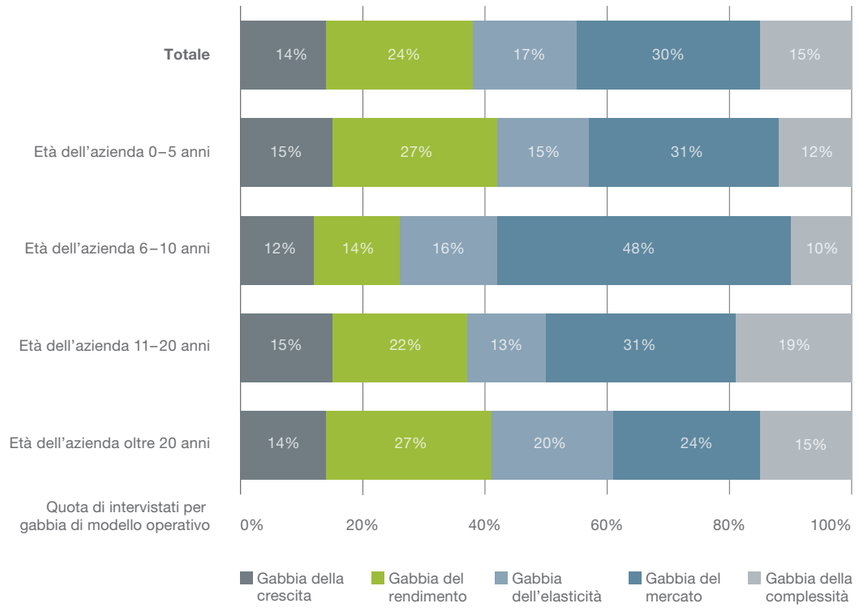
Successione standard delle gabbie di modello operativo

Studio PMI 2016 della Banca WIR / *Parte 3 / Le gabbie di modello operativo delle PMI*

Intervalli di frequenza delle gabbie di modello operativo per PMI



Ripartizione delle gabbie di modello operativo in relazione alla longevità delle PMI



La gabbia della crescita

Una crescita troppo repentina dovuta a un forte effetto traino della domanda genera caos a livello di organizzazione e processi. La domanda può essere soddisfatta, eventualmente, ma soltanto con sforzi ingenti funzionali ai bisogni. Si pongono problemi di qualità, i collaboratori sono molto o eccessivamente sotto pressione e sussiste un grande rischio di reputazione.

Questa situazione si crea tipicamente in aziende giovani, che colgono lo spirito del tempo e smuovono le esigenze del cliente con servizi e prodotti innovativi. Spesso utilizzano nuove tecnologie, si creano un nuovo mercato transnazionale e mettono a segno una veloce crescita esponenziale del fatturato. In termini di marketing queste aziende riescono a mandare in scena correttamente i propri prodotti e servizi. I clienti fanno lunghe code per acquistare prodotti e servizi ed entrare a far parte di un nuovo gruppo di acquirenti o «community».

Le aziende concentrano le proprie energie su un veloce ampliamento della posizione di mercato e investono grandi somme in ricerca, sviluppo e tecnologia. Mentre nella fase costitutiva traggono energia dalla flessibilità delle strutture nonché dal grande entusiasmo e dalla dedizione dei fondatori, un'impennata della domanda fa spesso precipitare l'organizzazione nel caos, rendendo inadeguate le capacità di fornitura. I tempi di attesa schizzano verso l'alto. Non di rado si osserva parallelamente un peggioramento delle funzioni sottostanti, come l'assistenza alla clientela, e quindi i problemi organizzativi riguardano non solo i nuovi clienti, ma anche quelli esistenti. Il rischio di perdere la reputazione e imboccare una spirale aziendale discendente è dietro l'angolo.

La squadra tenta comunque, con un impegno eroico, di soddisfare la domanda, ma l'azienda assomiglia sempre più a un vortice in cui ognuno prova a «mettersi in salvo». I nuovi collaboratori non riescono a salire a bordo abbastanza in fretta – e quando finalmente ci riescono, nessuno ha tempo di istruirli adeguatamente. Dato che il personale è chiamato ad adottare una certa flessibilità intervenendo dove la pressione è maggiore, in poco tempo non si riesce più a capire di chi sia la competenza e per quali mansioni. I processi e le interfacce non sono più chiaramente definiti e aumentano le percentuali di errore. Subentrano frustrazione e stanchezza. L'azienda entra presto in una condizione di crisi permanente.

In questa fase il management ha il compito di prendere le distanze dal modello vincente di «elaborazione innovativa del mercato», finché non potrà garantire la realizzazione di strutture, processi e sistemi solidi e scalabili. In caso contrario i problemi non costituiranno una minaccia solo sul fronte del mercato. Con le dimissioni i collaboratori si sottrarranno sempre più al caos e alla carenza di successi.

Il consolidamento delle attività deve quindi creare lo spazio necessario per avviare un risanamento dell'organizzazione sul piano strutturale e funzionale. Il che tuttavia riesce verosimilmente difficile ai fondatori innovativi. In questa fase è pertanto cruciale arricchire il team di gestione con organizzatori esperti che abbiano le abilità, la motivazione e il bagaglio di esperienza per costruire l'azienda dall'interno, in modo che possa affrontare la prossima stagione di crescita e uscirne vittoriosa. È questo il momento in cui si consolidano in genere le aree Finanza, Organizzazione e Personale con risorse chiave mirate.

Studio PMI 2016 della Banca WIR / *Parte 3 / Le gabbie di modello operativo delle PMI*

Problemi che devono affrontare le PMI nella gabbia della crescita

Frequenza di occorrenza superiore alla media

Fornitura tempestiva del mercato

Scarsità di documentazione

Investimenti in nuovi prodotti

Investimenti in sviluppo/ acquisti

Soddisfazione della clientela penalizzata da processi

Frequenza di occorrenza inferiore alla media

Crollo della domanda del mercato

Troppi strumenti di lavoro diversi

Investimenti in misure di marketing

Insufficiente utilizzo del know-how dei collaboratori

Feroce concorrenza predatoria sul mercato

Sfide che devono affrontare le PMI nella gabbia della crescita

Frequenza di occorrenza superiore alla media

Inserire efficacemente i nuovi collaboratori

Mettere a disposizione sufficienti capacità

Ognuno conosce il proprio ruolo e sa quali sono i suoi compiti

Reperire sul mercato collaboratori ben formati

Gestire e coordinare professionalmente i progetti

Frequenza di occorrenza inferiore alla media

Posizionamento di mercato attraverso misure opportune

Documentare e riorganizzare i processi

Standardizzare i processi e renderli più efficienti

Sviluppare servizi supplementari per i clienti

Trasferire ai collaboratori la visione del futuro

Testimonial di imprenditori nella gabbia della crescita

Nel complesso le PMI che rientrano chiaramente nella gabbia della crescita sono l'11% circa, mentre per un altro 15% se ne individuano i primi segnali.

«La sfida chiave per la nostra PMI è…

… trovare collaboratori motivati e capaci che restino anche un paio d'anni in azienda.»

… assicurarsi la pianificazione della successione e il reclutamento di collaboratori.»

… riuscire a diventare più veloci nella fabbricazione dei nostri prodotti e servizi di maggior valore, senza dover assumere altro personale a tale scopo, perché non sarebbe finanziariamente sostenibile.»

La gabbia del rendimento

Il mercato o il settore di mercato in cui opera l'azienda è sempre più saturo. Si sta sviluppando una concorrenza predatoria sfiancante, che coinvolge molti operatori e sfocia in un meccanismo di formazione dei prezzi guidato dall'esterno e in una forte pressione sul prezzo. La propria attività produce un rendimento insufficiente per ottenere e conservare la risonanza e la visibilità necessarie sul mercato.

Questa situazione è tipica delle aziende che hanno attraversato una fase di forte espansione, ma che nel frattempo si sono appiattite dinanzi alla crescente pressione della concorrenza e alla saturazione del mercato. I prodotti e servizi (un tempo) innovativi sono sempre più oggetto di contraffazione e perdono la capacità di distinguersi. Questo vale in particolare per la tecnologia e i modelli operativi basati su dati, incapaci di esprimere caratteristiche di unique selling proposition, vale a dire una combinazione di attributi digitali e fisici di un prodotto e servizio.

Non è più chiaro quale sia il vero fulcro dell'azienda. I segmenti di clientela presentano tratti di netta diversificazione e non possono più essere serviti in maniera funzionale. L'assortimento dei prodotti è molto cresciuto e numerosi prodotti e servizi non sono più remunerativi. Non si riesce neanche più a conquistare nuovi segmenti di clientela né mercati. In tal modo vengono a mancare le economie di scala come strumento per ritrovare la redditività.

Anche la concorrenza si contende quote di mercato con sempre maggiore aggressività. Senza una nuova crescita c'è tuttavia il rischio che alla stagnazione segua una spirale discendente o un'acquisizione ostile.

La soluzione sta in una razionalizzazione coerente della gamma di prodotti, nell'ottimizzazione della posizione di mercato e in una chiara strategia del marchio e di marketing. L'obiettivo deve consistere nel conquistare una nuova leadership di mercato in quei prodotti e segmenti di clientela che esibiscono una redditività interessante. A tal fine occorre investire nell'ulteriore sviluppo e nella differenziazione di questi prodotti target e/o in servizi (supplementari) appropriati in termini di mercato.

La conquista di nuovi settori e segmenti di mercato nonché la rinnovata differenziazione dei prodotti possono peraltro avvenire anche migliorando il livello della catena di creazione del valore. Allo stesso modo si può tentare di vendere più prodotti e servizi ai clienti esistenti («share of wallet»).

Occorrono una prospezione più sistematica del mercato secondo la prospettiva del cliente, competenza nell'approccio con i nuovi media, adeguate abilità di analisi nonché una comprensione generale del cliente più articolata in termini di caratteristiche e prestazioni del prodotto.

Il team di gestione deve quindi migliorare sul fronte dell'elaborazione del mercato. L'esperienza insegna che i team direttivi bilanciati tra loro hanno difficoltà a cedere competenze ai nuovi arrivati, soprattutto quando si tratta di competenza in fatto di clienti e mercato. Tuttavia questo è un passaggio obbligato. Un traguardo di sviluppo chiaro e una forte motivazione aiutano a superare i propri limiti.

Studio PMI 2016 della Banca WIR / *Parte 3 / Le gabbie di modello operativo delle PMI*

Problemi che devono affrontare le PMI nella gabbia del rendimento

Frequenza di occorrenza superiore alla media

Prodotti/incarichi non redditizi

Vasto assortimento/molti segmenti di clientela

Focalizzazione dei mezzi

Feroce concorrenza predatoria sul mercato

Alcuni concorrenti sono più innovativi di noi

Frequenza di occorrenza inferiore alla media

Nuovi concorrenti

Fornitura tempestiva del mercato

Riorganizzazione dei processi

Scarsa innovazione

Vendita diretta dei prodotti, senza ricorso a partner commerciali

Sfide che devono affrontare le PMI nella gabbia del rendimento

Frequenza di occorrenza superiore alla media

Aumentare il fatturato per singolo cliente

Identificare i segmenti di mercato e abbandonare quelli non redditizi

Privilegiare la conoscenza alla redditività

Standardizzare i processi e renderli più efficienti

Sviluppare servizi supplementari per i clienti

Frequenza di occorrenza inferiore alla media

Mettere a disposizione sufficienti capacità

Ognuno conosce il proprio ruolo e sa quali sono i suoi compiti

Restare all'avanguardia

Conoscere meglio le esigenze dei clienti

Garantire la qualità del servizio

Testimonial di imprenditori nella gabbia del rendimento

Nel complesso le PMI che rientrano chiaramente nella gabbia del rendimento sono il 20% circa, mentre per un altro 24% se ne individuano i primi segnali.

«La sfida chiave per la nostra PMI è…

… lottare contro i fornitori a buon mercato, essere competitivi senza rinunciare alla qualità e al tempo stesso migliorare la motivazione dei collaboratori.»

… compensare il calo degli utili a parità di costi e offrire ai clienti tanti vantaggi complementari da far sì che acquistino da noi e non dalla concorrenza.»

… realizzare sempre più prodotti propri, attuare progetti, ridurre i costi, distribuire la nostra produzione attraverso altre aziende o cercare un nuovo negozio in una posizione migliore.»

Studio PMI 2016 della Banca WIR / *Parte 3 / Le gabbie di modello operativo delle PMI*

La gabbia dell’elasticità

Un numero eccessivo di opzioni di mercato e/o aree scarsamente competitive riducono la concentrazione e l’elasticità necessarie. L’azienda non conosce più i suoi clienti, si è troppo allontanata da loro e per di più è molto presa da questioni interne. Prodotti e servizi vengono semplicemente gestiti e non più perfezionati in modo strategico. L’azienda ristagna, nonostante la grande attività, e deve essere rivitalizzata.

Normalmente questa situazione tocca aziende che guardano ai passati anni della stabilità, si compiacciono della propria posizione di mercato e del successo ottenuto e nel frattempo hanno assunto un atteggiamento marcatamente autocentrico. È venuta meno l’enfasi su clienti e prodotti. Gli investimenti in ricerca e sviluppo sono modesti e non vengono più lanciate vere innovazioni sul mercato. Le idee e la conoscenza dei collaboratori non sono più utilizzate per lo sviluppo di nuovi prodotti e a favore della visibilità sul mercato, bensì per mantenere lo status quo.

Ciò comporta una crescente insoddisfazione del personale. I collaboratori rimpiangono i «bei tempi andati». I portatori di innovazione lasciano l’azienda e passano alla concorrenza che dimostra chiaramente sul mercato le proprie ambizioni di prodotto. A volte il peggioramento delle condizioni di mercato (ad es. crisi europea, concorrenza in Svizzera proveniente dall’estero) diventa il capro espiatorio delle responsabilità per la propria situazione. La concorrenza viene percepita soggettivamente, come sleale.

Questo genere di aziende è fortemente a rischio in particolare nell’economia dell’innovazione 4.0. Non esiste comparto industriale che possa permettersi il lusso di non investire costantemente nell’innovazione. La stagnazione e la contrazione del fatturato sono per così dire programmate, perché è solo una questione di tempo: ci sarà sempre un’azienda concorrente che in una fase di mercato scarsamente competitiva riuscirà a soddisfare meglio, più rapidamente e in modo più vantaggioso le mutate esigenze del cliente.

Il dilemma che affrontano le aziende nella gabbia dell’elasticità sta nel fatto che l’impresa e il management si sono crogiolati troppo a lungo nello status quo. Un cambio di rotta radicale che punti all’innovazione a tutti i livelli richiede un forte cambiamento della cultura dirigenziale e aziendale, scalzando una molteplicità di interessi esistenti e meccanismi di remunerazione. Spesso l’azienda è già penalizzata da un calo del fatturato e si concentra ormai solo sulla leva dei costi. Investire in innovazione, ricerca e sviluppo o in generale anche nell’individuazione di nuove soluzioni non è apparentemente possibile o non auspicato.

Il team di gestione esistente ora fa bene a raccogliere gli stimoli che provengono dall’esterno per avviare il necessario processo di cambiamento con nuove energie e idee. In tali circostanze i manager apportatori di un know-how dirompente in termini di prodotti e tecnologia valgono tanto oro quanto pesano. Anche l’acquisto di un’azienda che dimostra di avere il know-how necessario posizionandosi come leader dell’innovazione per quel mercato può essere una soluzione.

Problemi che devono affrontare le PMI nella gabbia dell'elasticità

Frequenza di occorrenza superiore alla media

Insufficiente utilizzo del know-how dei collaboratori

I collaboratori rimpiangono i bei tempi andati

Alcuni concorrenti sono più innovativi di noi

Scarsa innovazione

Riorganizzazione dei processi

Frequenza di occorrenza inferiore alla media

Focalizzazione dei mezzi

Vasto assortimento/molti segmenti di clientela

Nuovi concorrenti

Collaboratori troppo poco concentrati sul successo collettivo

Scarsità di documentazione

Sfide che devono affrontare le PMI nella gabbia dell'elasticità

Frequenza di occorrenza superiore alla media

Crescere attraverso i media e le opportunità digitali

Sviluppare servizi supplementari per i clienti

Perfezionare i prodotti esistenti

Restare all'avanguardia

Trasferire ai collaboratori la visione del futuro

Frequenza di occorrenza inferiore alla media

Inserire efficacemente i nuovi collaboratori

Privilegiare la conoscenza alla redditività

Trovare soluzioni su misura

Mettere a disposizione sufficienti capacità

Raggiungere clienti nuovi attraverso i canali esistenti

Studio PMI 2016 della Banca WIR / *Parte 3 / Le gabbie di modello operativo delle PMI*

Testimonial di imprenditori nella gabbia dell'elasticità

Nel complesso le PMI che rientrano chiaramente nella gabbia dell'elasticità sono il 14% circa, mentre per un altro 21% se ne individuano i primi segnali.

«La sfida chiave per la nostra PMI è…

… compiere l'integrazione digitale sapendo cosa considerare ‹must have› e cosa ‹nice to have›.»

… adeguare i nostri processi alla rapidità della crescita per introdurre con successo innovazioni sul mercato.»

… generare costantemente innovazioni e nuovi prodotti per migliorare la fidelizzazione della clientela.»

La gabbia del mercato

Il mercato è cambiato e le vecchie «regole del gioco» ormai sono sorpassate. I nuovi modelli di business si affermano velocemente sul mercato, ma nel frattempo si tenta di restare a galla con ricette di successo comprovate e prestazioni di mercato immutate. Le nuove strutture dei bisogni e delle esigenze non vengono più servite, i clienti si allontanano e il fatturato crolla.

Questo tipo di situazione riguarda solitamente le aziende affermatesi con successo sul mercato nel lungo periodo e in maniera costante. Puntano sulla presunta certezza della conservazione del proprio status quo, si ancorano alle proprie tradizioni e confidano in ricette vincenti già sperimentate. Hanno perso di vista la necessaria enfasi su cliente e prodotto. Per un certo periodo di tempo la mancata attenzione alle esigenze del mercato e all'innovazione è stata compensata con una maggiore pressione su distribuzione e marketing. Pertanto queste funzioni dominano generalmente anche a livello di strategia e gestione. Benché si continui ad aggrapparsi alle strategie e ai successi di commercializzazione di un tempo, desiderio e realtà scavano un solco sempre più profondo tra servizio interno ed esterno.

Visto il successo riscosso dalla concorrenza nella penetrazione del mercato e nella conquista fulminea di quote di mercato, grazie ai nuovi prodotti e servizi, diventa sempre più urgente correre ai ripari. Spesso è proprio dalla digitalizzazione di prodotti e servizi che scaturisce una necessità sempre più impellente di agire. La trasformazione che passa attraverso web, commercio online, social media, mobile/app per approdare all'«Internet delle cose» e a un'offerta globale di prodotti e servizi digitali procede a velocità crescente e coinvolge tutti i distretti industriali. La concezione di nuove idee prescinde dai luoghi fisici ed è di rapida scalabilità. Il marketing classico che tenta di raggiungere i clienti attraverso i canali di base, spesso non fa più presa sulle nuove realtà acquirenti.

Ecco perché le aziende che si trovano nella gabbia del mercato hanno scarsa libertà di manovra. Devono realizzare un tempestivo cambio di posizionamento per garantirsi un futuro. Da un lato è importante tornare a concentrarsi sul cliente e riconquistare una posizione di leadership nei giusti segmenti di mercato, adeguando la gamma dei prodotti. Dall'altro occorre colmare il divario tra servizio interno ed esterno. È imprescindibile una strategia convincente che faccia sì che tutti remino nella stessa direzione.

Per alcune aziende potrebbe essere arduo recuperare lo svantaggio competitivo di tipo prevalentemente tecnologico. Partnership o fusioni strategiche con imprese sostitutive in rapida espansione possono rappresentare opzioni interessanti, in quanto l'azienda può a sua volta offrire l'accesso al mercato e alla clientela in cambio di nuove tecnologie e servizi.

Questa strategia impone però di congedarsi dallo status quo e dai vecchi miti del successo e normalmente si realizza solo a fronte della forte pressione esercitata dal calo costante dei rendimenti. È in tali momenti che possono verificarsi anche acquisizioni ostili, che il più delle volte sono interessate solo al portafoglio clienti e al team commerciale e danno il via a una ristrutturazione e a un esautoramento radicali del team di gestione esistente.

Per prevenire tali sviluppi il management deve avvalersi del know-how presente nella propria organizzazione, procurarsi all'esterno quello mancante e procedere con coerenza alle modifiche del modello operativo e organizzativo.

Studio PMI 2016 della Banca WIR / *Parte 3 / Le gabbie di modello operativo delle PMI*

Problemi che devono affrontare le PMI nella gabbia del mercato

Frequenza di occorrenza superiore alla media

Posizionamento di mercato attraverso misure opportune

Conoscere meglio le esigenze dei clienti

Raggiungere clienti nuovi attraverso i canali esistenti

Trasferire ai collaboratori la visione del futuro

Sviluppare servizi supplementari per i clienti

Frequenza di occorrenza inferiore alla media

Mettere a disposizione sufficienti capacità

Inserire efficacemente i nuovi collaboratori

Crescere attraverso i media e le opportunità digitali

Identificare i segmenti di mercato e abbandonare quelli non redditizi

Gestire e coordinare professionalmente i progetti

Sfide che devono affrontare le PMI nella gabbia del mercato

Frequenza di occorrenza superiore alla media

Investimenti in misure di marketing

Crollo della domanda del mercato

Vendita diretta dei prodotti, senza ricorso a partner commerciali

Nuovi concorrenti

Focalizzazione dei mezzi

Frequenza di occorrenza inferiore alla media

Riorganizzazione dei processi

Alcuni concorrenti sono più innovativi di noi

Prodotti/incarichi non redditizi

Soddisfazione della clientela penalizzata da processi

Investimenti in nuovi prodotti

Testimonial di imprenditori nella gabbia del mercato

Nel complesso le PMI che rientrano chiaramente nella gabbia del mercato sono il 24% circa, mentre per un altro 28% se ne individuano i primi segnali.

«La sfida chiave per la nostra PMI è…

… contrastare l'odierna mentalità dell'usa e getta, il fatto che i dispositivi vengano buttati via anziché riparati.»

… continuare a operare sul mercato nonostante le soluzioni alternative presumibilmente più economiche e generare nuovi segmenti di clientela.»

… lottare contro la concorrenza nel commercio online e riuscire a tenere testa allo sviluppo digitale.»

Studio PMI 2016 della Banca WIR / *Parte 3 / Le gabbie di modello operativo delle PMI*

La gabbia della complessità

Prevale un mercato favorevole agli acquirenti, con un crescente predominio della domanda. Il mercato è caratterizzato da un'elevata maturità e dalla molteplicità dei prodotti nonché da una forte pressione della concorrenza. La molteplicità è enorme, la visione d'insieme del mercato è più complessa – le esigenze del cliente possono essere soddisfatte solo attraverso una maggiore complessità. Da ciò scaturiscono al tempo stesso più costi e problemi di qualità.

Questa situazione si verifica soprattutto in aziende che sono uscite vincenti da numerosi cicli industriali; si sono sempre reinventate e hanno conquistato una posizione egemone sul mercato, trascurando però di liberarsi dalle vecchie abitudini. Il risultato sono gamme di prodotti cresciute costantemente, processi supportati da diverse generazioni di IT. L'organizzazione prolifera in oscure strutture matrice, nelle quali responsabilità e competenze non sono più chiaramente assegnate.

I costi aumentano incessantemente, sospinti dalla complessità del panorama eterogeneo in termini di IT e produzione, in cui si rende necessario armonizzare tra loro sempre più sistemi (datati). Questo adattamento alle nuove esigenze avviene solo a fronte di oneri in costante aumento. I collaboratori smarriscono il senso e la visione d'insieme. Lavorano abitualmente all'interno di reparti, che funzionano come silos e pensano solo a ottimizzare sé stessi.

Anziché realizzare economie di scala, in ogni silo «si reinventa il mondo». Sistemi e processi si moltiplicano e sono difficilmente coniugabili tra loro. I collaboratori dedicano mediamente molto tempo nel tentare di svolgere il proprio lavoro in questa architettura organizzativa eterogenea e scarsamente standardizzata. Si logorano nella ricerca di intese tra reparti e funzioni, ampliando le distanze.

Ciò di cui necessita l'azienda è una semplificazione radicale a tutti i livelli: focalizzazione sulla gamma dei prodotti, riduzione dei sistemi IT e, in sintonia con tutto ciò, una standardizzazione e/o automatizzazione dei processi.

Ma tali semplificazioni costano e richiedono molta energia. Prodotti, processi e sistemi esistenti custodiscono competenze pluriennali. Sono tante le aziende che sottovalutano oneri e tempistica in tal senso. Spesso i progetti vengono lanciati con il ricorso a risorse esterne, risultano squisitamente marginali, sono malamente coordinati tra loro e non di rado si interrompono, vittime di difficoltà impreviste.

Occorrono una visione lucida nonché chiarezza di posizionamento e focalizzazione, oltre al coraggio di dire «No», continuando a semplificare la complessità riducendo. Per l'implementazione servono sufficienti risorse di ristrutturazione e una solida gestione di progetto centrale, che risponda direttamente alla direzione.

La fidelizzazione dei portatori di innovazione – che stabilizzano l'azienda nella fase di ristrutturazione e fanno avanzare i progetti di cambiamento – ha un ruolo cruciale. È altresì consigliabile rafforzare il team di gestione con un manager esperto in ristrutturazioni.

Problemi che devono affrontare le PMI nella gabbia della complessità

Frequenza di occorrenza superiore alla media

Soddisfazione della clientela penalizzata da processi

Troppi strumenti di lavoro diversi

Riorganizzazione dei processi

Collaboratori troppo poco concentrati sul successo collettivo

Prodotti/incarichi non redditizi

Frequenza di occorrenza inferiore alla media

Vendita diretta dei prodotti, senza ricorso a partner commerciali

I collaboratori rimpiangono i bei tempi andati

Focalizzazione dei mezzi

Investimenti in sviluppo/acquisti

Crollo della domanda del mercato

Sfide che devono affrontare le PMI nella gabbia della complessità

Frequenza di occorrenza superiore alla media

Gestire e coordinare professionalmente i progetti

Garantire la qualità del servizio

Documentare e riorganizzare i processi

Trovare soluzioni su misura

Mettere a disposizione sufficienti capacità

Frequenza di occorrenza inferiore alla media

Sviluppare servizi supplementari per i clienti

Perfezionare i prodotti esistenti

Reperire sul mercato collaboratori ben formati

Aumentare il fatturato per singolo cliente

Posizionamento di mercato attraverso misure opportune

Studio PMI 2016 della Banca WIR / *Parte 3 / Le gabbie di modello operativo delle PMI*

Testimonial di imprenditori nella gabbia della complessità

Nel complesso le PMI che rientrano chiaramente nella gabbia della complessità sono il 13% circa, mentre per un altro 33% se ne individuano i primi segnali.

«La sfida chiave per la nostra PMI è…

… investire nelle nuove tecnologie per poterci assicurare la sopravvivenza economica.»

… progredire sempre di un passo alla volta, rispetto alla concorrenza, e ambire alla tolleranza zero errori.»

… implementare piattaforme digitali ma facendo attenzione a priorizzare le cose giuste e a mettere a fuoco con precisione.»

Valutazione dello sviluppo economico in relazione alla gabbia di modello operativo

Un'azienda giudica il suo sviluppo economico passato e futuro in modo diverso in funzione della gabbia di modello operativo in cui si trova. Il giudizio più positivo da parte delle PMI nella gabbia della crescita è riservato a quelle prospettive che negli ultimi dodici mesi hanno potuto sfociare in un forte incremento sia in termini di fatturato che di utile.

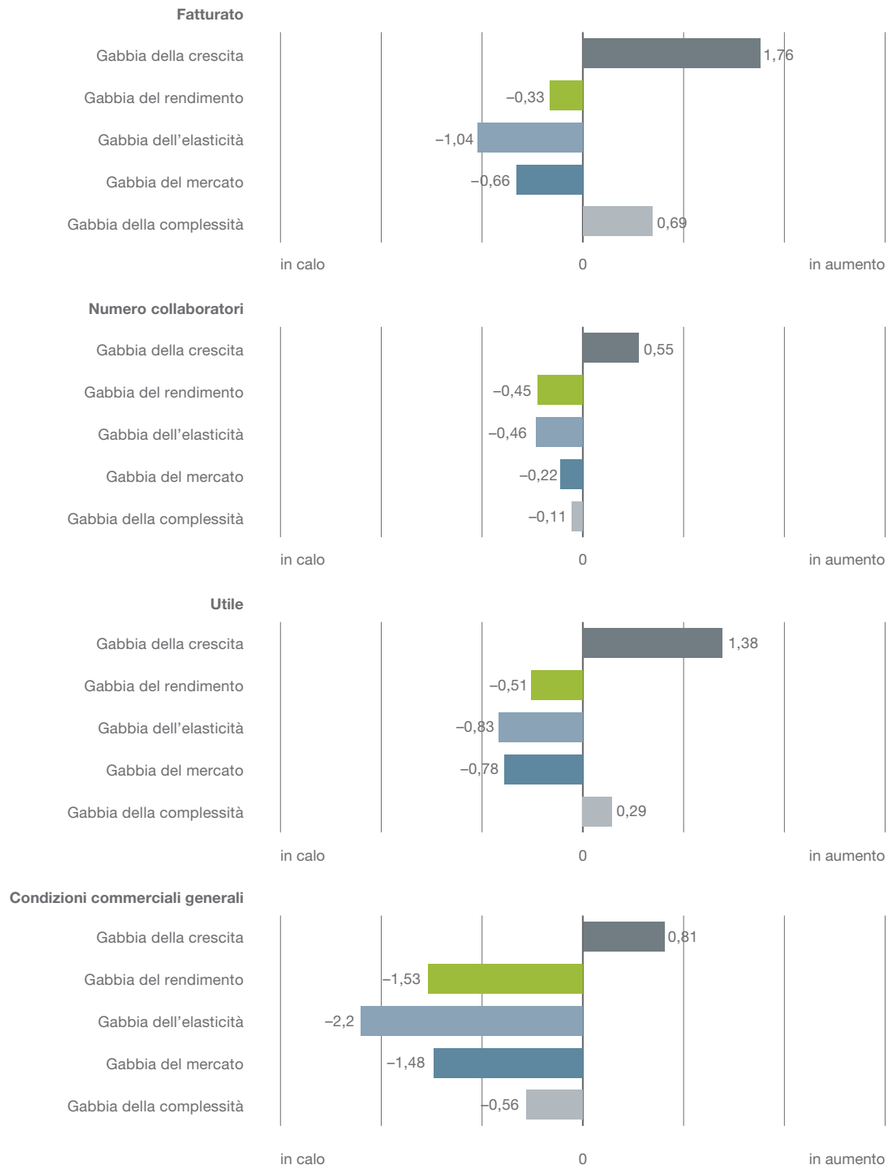
Lo sviluppo aziendale riscuote valutazioni e percezioni più pessimistiche da parte delle aziende che si trovano nella gabbia dell'elasticità. In particolare queste aziende riservano un giudizio molto negativo anche alle condizioni commerciali generali. Spesso le PMI che si trovano in questa gabbia di modello operativo attribuiscono la scarsa capacità d'innovazione alle mutate e più complesse condizioni quadro.

Studio PMI 2016 della Banca WIR / *Parte 3 / Le gabbie di modello operativo delle PMI*

Raffronto

Mutamenti negli ultimi 12 mesi per gabbia di modello operativo

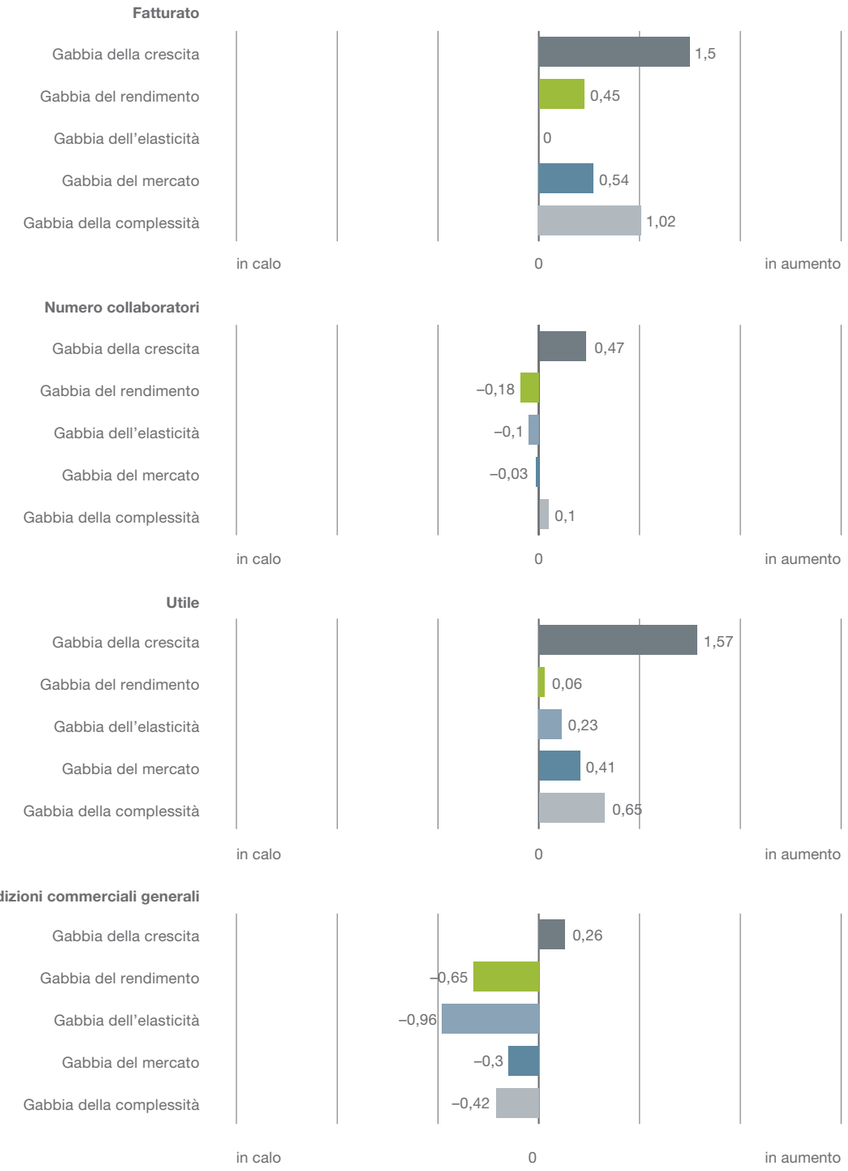
Indicazioni possibilmente su una scala da –10 (forte peggioramento) a +10 (forte miglioramento)



Raffronto

Andamento atteso nei prossimi 12 mesi per gabbia di modello operativo

Indicazioni possibilmente su una scala da –10 (forte peggioramento) a +10 (forte miglioramento)



Studio PMI 2016 della Banca WIR / *Parte 4 / Prospettive future per le PMI*

Prospettive future per le PMI

La quarta parte dello studio affronta la questione di come le nostre PMI si pongono dinanzi alle rispettive sfide nel prossimo futuro.

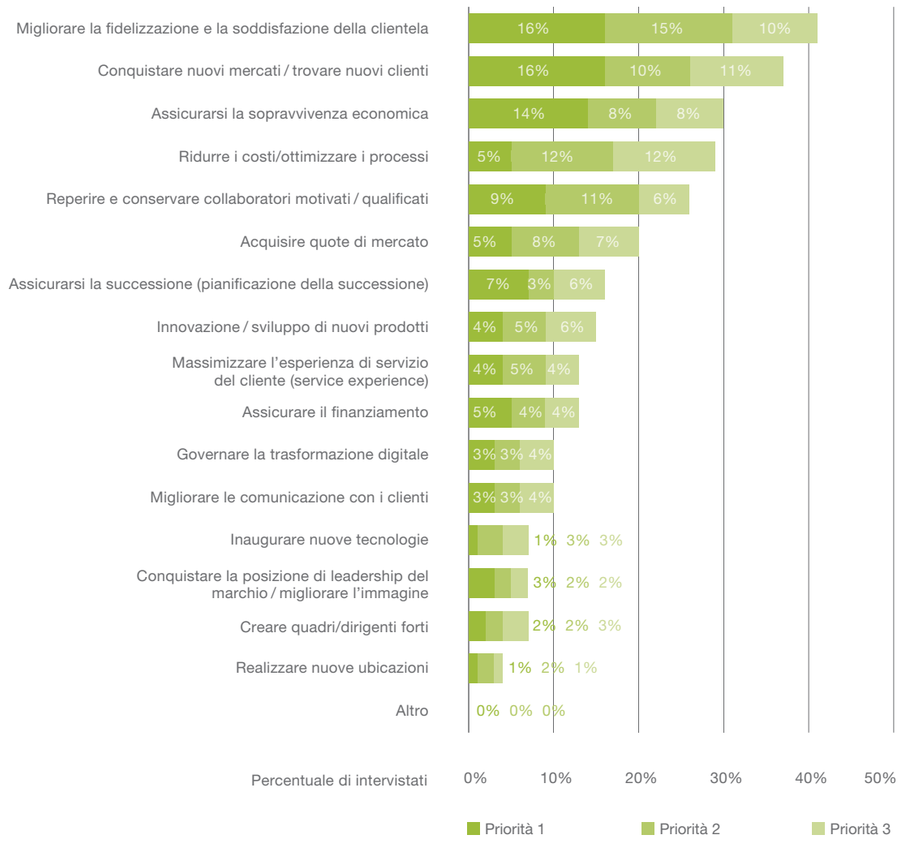
- *Quali sono per loro le principali priorità?*
- *Quali gli obiettivi più ricorrenti?*
- *Dove risiedono i capisaldi della loro futura prospezione del mercato?*
- *Quali sfide vengono affrontate prima?*
- *Dove intravedono i loro potenziali inutilizzati?*

Il futuro delle PMI: clienti, clienti, clienti

Anche nel confrontarsi con i propri punti di forza imprenditoriali del prossimo futuro, le nostre PMI non hanno dubbi su dove risieda già uno dei loro principali vantaggi concorrenziali. Negli anni a venire esse vogliono comunque focalizzare l'attenzione lì dove sono i loro punti di forza e attraverso i quali possono riuscire a distinguersi in maniera efficace e sostenibile, rispetto ai concorrenti di grandi dimensioni: vicinanza al cliente, fidelizzazione della clientela, acquisizione di clienti.

L'orientamento alla clientela è sempre in testa, seguito dal fattore di successo dell'ottimizzazione dei margini, di rilevanza economico-aziendale, che dovrebbe conseguirsi attraverso una gestione rigorosa dei costi nonché con l'ottimizzazione dei processi e l'innalzamento della qualità sul versante dei collaboratori. A questi obiettivi preponderanti seguono altre tappe, citate nelle successive indicazioni, mediante le quali dovrebbe essere assicurato il traguardo finale. Uno strumento di comprovata efficacia per permettere alle PMI di conseguire redditività e successo nel lungo periodo.

Obiettivi delle PMI per i prossimi anni



Studio PMI 2016 della Banca WIR / *Parte 4 / Prospettive future per le PMI*

Di certo non sorprende ma è comunque interessante osservare come anche la priorizzazione di questi obiettivi vari in funzione delle gabbie di modello operativo. Non importa in quale si trovi un'azienda in quel momento, il cliente continua a rappresentare l'ombelico del mondo per qualsiasi PMI.

C'è però anche un altro aspetto che emerge forte e chiaro dalla ponderazione e dall'indicazione dell'obiettivo: le PMI sono tese, sotto pressione, disposte a fare tutto ciò che occorre per garantirsi la sopravvivenza. In altre parole: sono pronte a dare battaglia e intenzionate ad affrontare le sfide del futuro.

Diversa priorizzazione degli obiettivi in base alla gabbia di modello operativo

Livello	Gabbia della crescita	Gabbia del rendimento	Gabbia dell'elasticità	Gabbia del mercato	Gabbia della complessità
1	Reclutare collaboratori	Assicurarsi la sopravvivenza	Assicurarsi la sopravvivenza	Entrare in mercati inesplorati	Migliorare la fidelizzazione della clientela
2	Soddisfazione dei clienti	Trovare nuovi clienti	Trovare clienti	Migliorare la fidelizzazione della clientela	Ottimizzare i processi
3	Entrare in mercati inesplorati	Ridurre i costi	Innovazione	Assicurarsi la sopravvivenza	Strutturare i quadri dirigenti

Le PMI saranno il cuore pulsante della futura economia di mercato

Se si riduce l'«economia di mercato» all'interazione tra offerta e domanda, allora le PMI incarnano in maniera impeccabile il principio che ne sta alla base: massimo orientamento alla clientela, adeguamento rapido e flessibile alle nuove esigenze del mercato nonché un sistema di lavoro non burocratico e snello è quanto contraddistingue le nostre PMI. Tali virtù sono da un lato il fondamento dei loro vantaggi concorrenziali, dall'altro conducono queste PMI ai rispettivi limiti di prestazione.

Per le PMI l'individualizzazione è dipendente dalla struttura ed è anche più facile da realizzare per via della vicinanza al mercato e al cliente, rispetto alle aziende più grandi e meno agili. Ma un forte orientamento alla clientela, anche nel caso delle PMI, è raggiungibile solo attraverso un impegno superiore alla media e individuale da parte dei collaboratori. L'orientamento alla clientela richiede infatti soluzioni personalizzate, flessibilità e l'abbandono della standardizzazione, che crea le premesse per l'automatizzazione e quindi per liberare risorse.

Nell'intento di porsi dinanzi a rischi e sfide in maniera corretta, i partecipanti allo studio hanno citato i seguenti aspetti quali future priorità dell'imprenditore:
- gestione dei processi rigorosa e coerente,
- innovazione dei prodotti e/o dei servizi,
- innovazione del modello operativo.

Soltanto così le PMI potranno assicurarsi le risorse economiche per una massimizzazione dell'orientamento alla domanda ottimizzando al tempo stesso il modellamento dell'offerta.

Testimonial
PMI, 10 collaboratori, settore informatico

«Noi siamo molto vicini ai nostri clienti e al mercato, recepiamo tutti gli stimoli e tentiamo di soddisfare le richieste. Questo è però purtroppo anche il nostro tallone di Achille, perché ostacola la standardizzazione.»

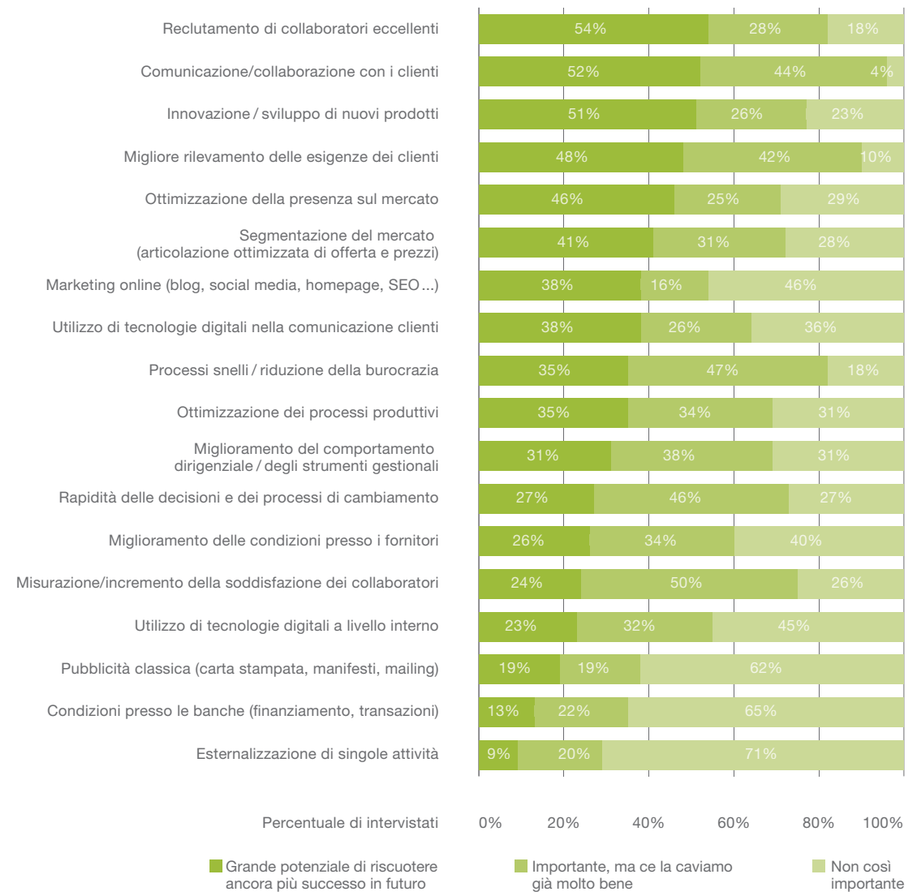
Studio PMI 2016 della Banca WIR / *Parte 4 / Prospettive future per le PMI*

Le PMI hanno individuato diversi potenziali inutilizzati per il loro futuro

Le PMI vedono le più grandi opportunità per il proprio futuro nel reclutamento di collaboratori eccellenti. Se l'attrattività delle «PMI come paradiso dei lavoratori» (cfr. pagina 16) si è diffusa più ampiamente nell'immaginario collettivo, da questo potenziale si possono sicuramente trarre frutti migliori.

In effetti il modello operativo dell'orientamento alla clientela senza riserve e dell'alta flessibilità sussiste e coincide con la motivazione, la dedizione e la propensione al rendimento dei collaboratori. Fatta eccezione per le PMI di più piccole dimensioni, tale aspetto è di assoluto rilievo, mentre per quelle di medie dimensioni si attribuisce un potenziale superiore alla media alla misurazione e all'innalzamento della soddisfazione dei collaboratori.

Ambiti di potenziale futuro secondo le PMI



Un potenziale di pari entità si osserva in prospettiva nell'ottimizzazione e nell'intensificazione della comunicazione e collaborazione con i clienti. In questo ambito i nuovi media digitali hanno un ruolo decisivo. Eppure le nostre PMI sembrano già molto avanti da questo punto di vista. Il 52% delle PMI vi intravede infatti ancora molto potenziale inutilizzato, ma un bel 44% lo annovera già tra i propri punti di forza.

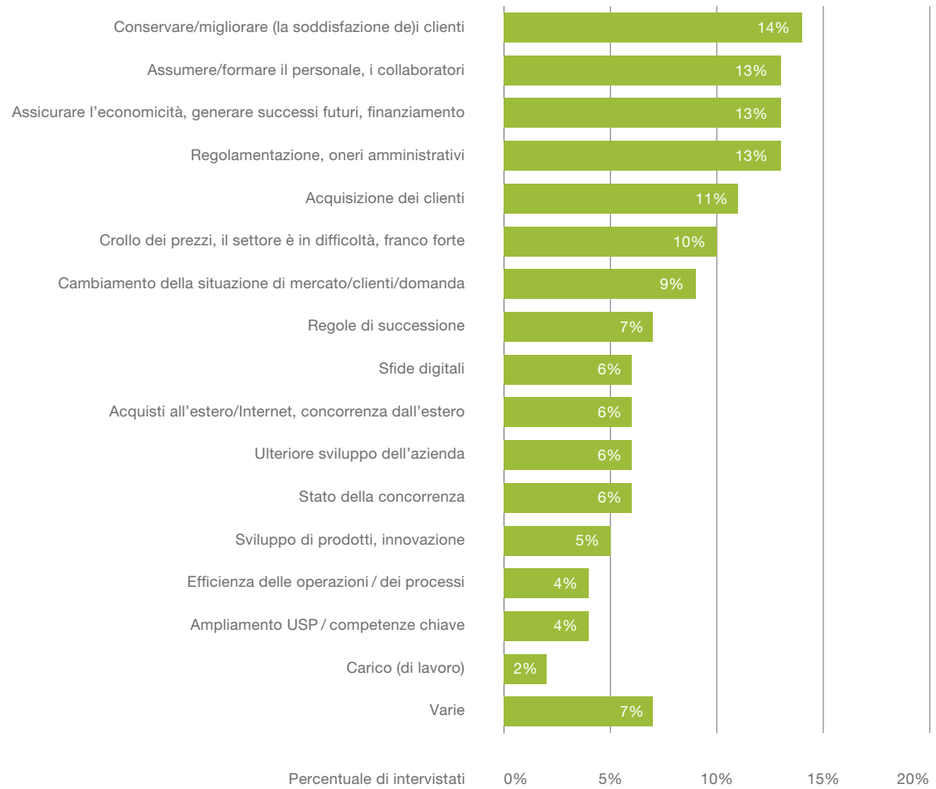
Le aziende di media grandezza intravedono invece spesso un grande potenziale superiore alla norma nel potenziamento della dirigenza, nell'ampliamento degli strumenti gestionali nonché nel miglioramento dei processi decisionali.

Valutazione dei principali potenziali inutilizzati per gabbia di modello operativo

Livello	Gabbia della crescita	Gabbia del rendimento	Gabbia dell'elasticità	Gabbia del mercato	Gabbia della complessità
1	Comunicazione con i clienti	Collaborazione con i clienti	Innovazione/nuovi prodotti	Prodotti innovativi	Reclutamento dei collaboratori
2	Reclutamento dei collaboratori	Ottimizzazione dell'offerta, segmentazione	Impiego di tecnologia digitale	Migliore rilevamento delle esigenze del mercato	Ottimizzazione dei processi
3	Sviluppo di nuovi prodotti	Ottimizzazione dell'immagine di mercato	Reclutamento dei collaboratori	Marketing online	Registrazione delle esigenze dei clienti

Le priorità strategiche per il futuro delle PMI sono chiare

Priorità e sfide per i prossimi anni



Le PMI hanno un ampio ventaglio di obiettivi e sfide. Tuttavia per molte di esse, in un'ottica di competitività, prevale il mantenimento dell'economicità e il fatto di assicurarsi il successo di lungo periodo. Forza del franco, concorrenza a buon mercato dall'estero, orientamento verso un'imprenditoria di sempre maggiore dimensione e requisiti normativi più stringenti sono alcune parole chiave che per le PMI racchiudono la più grande minaccia per il successo.

Numerose PMI identificano la ricetta vincente nell'ulteriore miglioramento della propria qualità di prodotto e servizio, nell'intento di migliorare la soddisfazione e la fedeltà dei clienti. In tal modo le PMI scommettono sul know-how essenziale comprovato.

Più valore viene inoltre attribuito dalle PMI all'acquisizione dei clienti. Trovare nuovi clienti nei mercati sempre più complessi e con una concorrenza più aspra è diventato più oneroso, necessita di tempo (soprattutto per le PMI di un certo rilievo) relazioni e reti. In molti settori i nuovi media svolgono un ruolo significativo a tal proposito e svelano nuovi potenziali.

Studio PMI 2016 della Banca WIR / *Parte 5 / PMI e trasformazione digitale*

PMI e trasformazione digitale

Al centro dell'analisi della quinta parte dello studio troviamo gli argomenti attualmente molto in voga che ruotano attorno al tema della digitalizzazione.

- *Quale valore si attribuisce alla trasformazione digitale delle PMI?*
- *Quanto sono già digitalizzate le nostre PMI?*
- *Da dove si devono trarre i potenziali di successo?*
- *In generale quanto sono pronte le nostre PMI alla digitalizzazione?*
- *Dove individuano le PMI i propri capisaldi in materia?*

Per oltre metà delle PMI la trasformazione digitale è un argomento

In fatto di digitalizzazione e trasformazione delle PMI si osserva nel complesso un quadro estremamente eterogeneo. Se alcune mostrano già una certa familiarità con il concetto stesso, con ciò che ne consegue e hanno già intrapreso passi concreti, per molte altre la conoscenza di questa realtà nonché la disponibilità a confrontarvisi lasciano a desiderare. La netta maggioranza delle PMI è comunque convinta che la trasformazione digitale sia più di una strana parola o di una moda che scomparirà presto.

Esposizione del concetto

La trasformazione digitale designa un processo di cambiamento costante basato sulla tecnologia digitale che riguarda l'intera società e in particolare le imprese. Il fondamento della trasformazione digitale sta nelle tecnologie digitali che sono sviluppate a ritmi sempre crescenti, aprendo la strada a ulteriori nuove tecnologie digitali.
Tra i principali motori della trasformazione digitale troviamo le tecnologie digitali, di cui fanno parte le infrastrutture digitali (come reti, hardware per computer) e le applicazioni digitali (come app per smartphone, applicazioni web) nonché i potenziali di valorizzazione basati su tecnologie digitali, ad es. eventuali modelli operativi digitali e reti digitali di creazione del valore. (…)

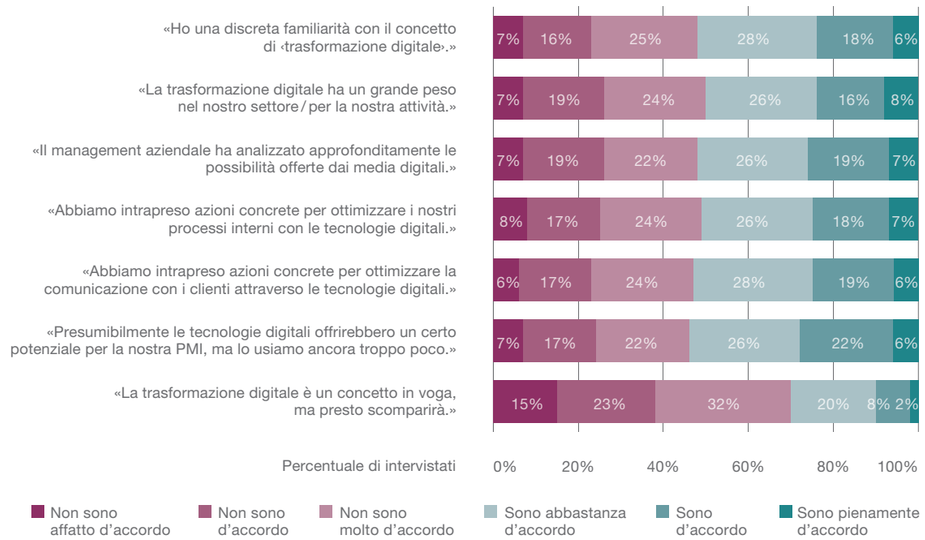
Fonte: Wikipedia

L'approvazione di sei affermazioni di peso diverso circa il confrontarsi, la comprensione e la valutazione dell'importanza dell'argomento oscilla tra il 51% e il 54%. Anche se in media solo un esiguo 7% di tutte le PMI vi si confronta in modo consapevole e proattivo o è già in fase di implementazione, l'importanza e la necessità sembrano riconosciute e recepite.

Interessante notare come in questo ambito siano in pole position soprattutto le aziende più piccole, che hanno già collezionato diverse esperienze concrete circa le nuove possibilità offerte dal digitale e si muovono consapevolmente nel processo di trasformazione. Le aziende di medie dimensioni individuano quanto meno il massimo potenziale nei maggiori investimenti futuri nel settore. La trasformazione digitale coinvolge più profondamente le PMI che operano a livello internazionale.

Studio PMI 2016 della Banca WIR / *Parte 5 / PMI e trasformazione digitale*

Stima del peso della trasformazione digitale



Il tanto citato «Röschtigraben», che da presunta superiorità viene volentieri considerato tale nella Svizzera tedesca, in questo caso rivela decisamente un orientamento opposto: secondo lo studio nella Svizzera romanda il tema della «trasformazione digitale» riveste un'importanza superiore rispetto alla Svizzera tedesca. Almeno per quanto riguarda la trasformazione digitale, il futuro benessere delle nostre PMI parla decisamente francese!

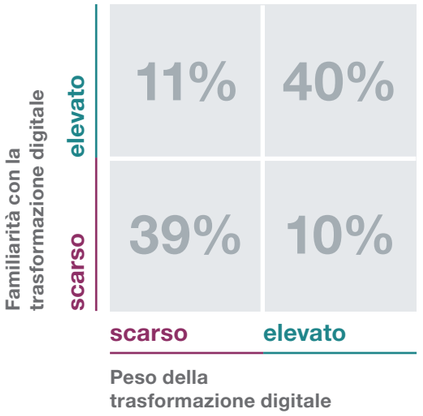
Le grandi puntano alla trasformazione digitale, le piccole al business

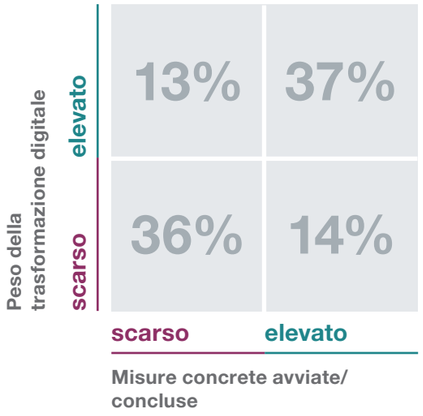
Mettendo a confronto le affermazioni sulla «trasformazione digitale» con le altre e con i risultati dello Studio PMI della Banca WIR, emerge un dato: molte PMI sono nel bel mezzo del processo di digitalizzazione senza esserne del tutto consapevoli o almeno non attribuiscono necessariamente a questo concetto gli adeguamenti in atto, appena iniziati o già ultimati nelle rispettive aziende.

Si pone inoltre la questione, e non solo per le PMI, di dove abbia inizio la trasformazione digitale, di quando ci si trovi in un processo così definito oppure di fin dove arrivi, per quanto sia possibile intuire. L'introduzione di un software per l'automazione dei processi è una trasformazione digitale? E migrare un meccanismo d'ordinazione sul sito web aziendale? La registrazione dell'orario di lavoro attraverso lo smartphone dei collaboratori?

Per le PMI questa definizione non è sostanziale, molto più importante è che attraverso di essa si possa riconoscere il bisogno, avviare il processo e migliorare rispetto al passato. Non importa in che modo gli specialisti o il mondo dei media chiamino tutto questo.

Così facendo si differenziano involontariamente da processi analoghi in atto nelle grandi aziende e gruppi industriali, dove si definiscono, si richiedono e si attuano progetti circoscrivibili e argomentabili – spesso anche sotto la guida di aziende di consulenza con un robusto background accademico. Per le PMI la meta conta spesso più del tragitto. Ciò che vale è il contenuto del cambiamento, non la confezione concettuale. Attenzione: deve servire in maniera diretta e indiretta lo scopo intrinseco dell'attività imprenditoriale, ossia deve creare valore. Più concretamente: «guadagnare denaro».





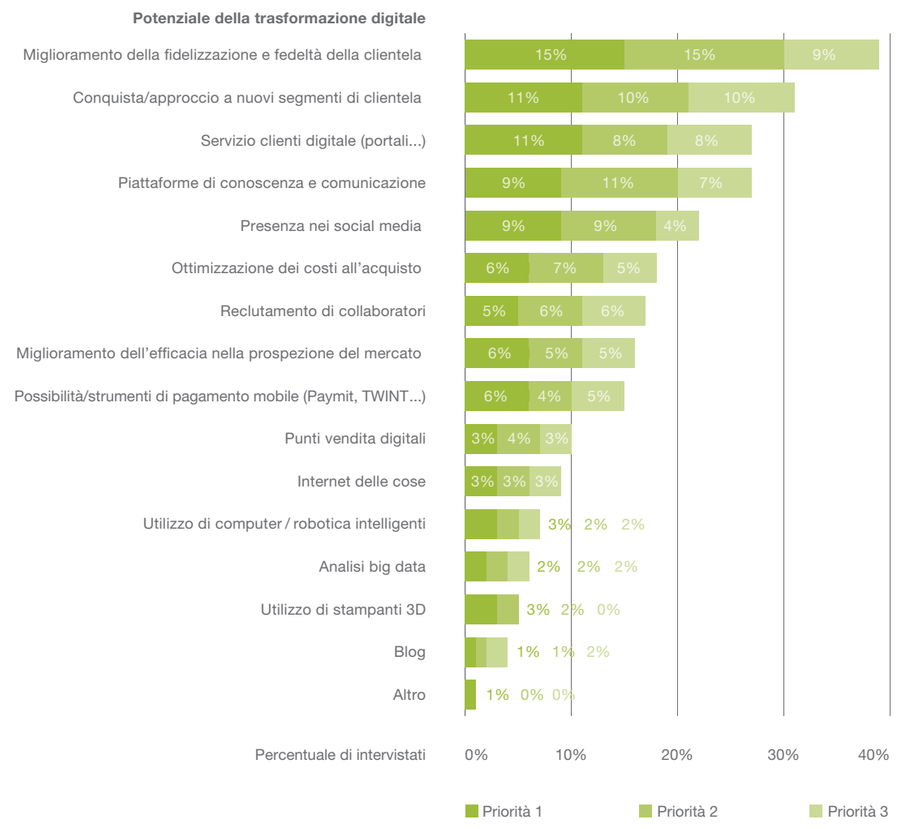
I grafici lo illustrano: se le PMI hanno familiarità con il concetto, riconoscono un grande valore alla trasformazione digitale e se tale valore viene posto in alto, lo si afferra immediatamente. Potrebbe sembrare scontato, invece è ancora una volta: «tipicamente PMI».

Le PMI inquadrano il potenziale della trasformazione digitale principalmente nella clientela

Il valore dei più grandi potenziali, che le PMI attribuiscono alla trasformazione digitale, coincide con i loro principali obiettivi futuri. Anche in questo caso l'attenzione costante al cliente si fa evidente: accrescere la fidelizzazione della clientela, rivolgersi a nuovi gruppi di clienti e ottimizzare il servizio clienti migrandolo su piattaforme online disponibili 24 ore su 24 e 7 giorni su 7.

Le PMI aspirano a utilizzare i nuovi strumenti e le opportunità digitali soprattutto lì dove risulta vantaggioso il potenziamento delle competenze chiave già fruibili. Questo evidenzia come le PMI vedano nella trasformazione digitale un insieme di strumenti atto non tanto a modificare in modo sostanziale i propri modelli operativi, lo scopo dell'impresa o la performance di mercato, quanto piuttosto a integrare e supportare i modelli esistenti.

Stima potenziale delle opportunità legate alla trasformazione digitale



Testimonial
PMI, 1 collaboratore, settore informatico

«La rivoluzione digitale amplia sicuramente il mercato, ma anche l'universo della concorrenza.»

Testimonial
PMI, 3 collaboratori, settore del commercio al minute

«In futuro vogliamo sempre più raggiungere i nostri clienti anche tramite i social media. Pertanto dobbiamo imparare a conoscerne i meccanismi e trovare le risorse per imboccare questa strada in modo competente.»

Testimonial
PMI, 1 collaboratore, settore ingegneristico

«Il tema più importante è: come raggiungo i potenziali clienti? Le piattaforme digitali aiutano, ma sono costose da gestire.»

Studio PMI 2016 della Banca WIR / *Parte 6 / PMI – quo vadis?*

PMI – quo vadis?

- *Quali lezioni si possono trarre dallo Studio PMI della Banca WIR? Quali tesi si possono elaborare dai risultati?*
- *In cosa consiste il sostegno ottimale di cui avverte l'esigenza la colonna portante dell'economia elvetica?*
- *Alcune riflessioni dal punto di vista della Banca WIRsoc. cooperativa.*

Dove conduce il viaggio delle nostre PMI?

Alla vigilia del lancio di questo primo studio una cosa era certa: non si sarebbe trattato semplicemente di un altro studio sulle PMI che ingrossasse le fila delle già numerose pubblicazioni esistenti. Gli aspetti ai quali avrebbe dovuto puntare lo studio erano rilevanza, valore aggiunto e chiara utilità – non risultati spettacolari e sorprendenti che nessuno si sarebbe potuto aspettare.

Per raggiungere l'obiettivo occorrevano quindi risultati ancora più solidi, che potessero essere attuati direttamente dalle PMI in relazione alla quotidianità e realtà, e soprattutto in considerazione della realizzabilità di riscontri rispettivi. Nessun pamphlet scientifico-accademico, ma spunti di soluzione pragmatici e comprensibili.

I tre apprendimenti chiave

Dalla nostra prospettiva abbiamo tratto tre principi cardine che le PMI dovrebbero tenere presenti in termini di digitalizzazione, generali strategie future e modelli operativi.

Le PMI non dovrebbero soltanto cristallizzare ulteriormente i propri punti di forza, ma anche affrontare i punti di debolezza e possibilmente eliminarli.

PMI vuol dire «persone per le persone». Per perfezionare ancora di più questo vantaggio di vicinanza al cliente, anche come tratto distintivo rispetto ai grandi gruppi, le PMI dovrebbero investire molto nelle culture corrispondenti.

Il messaggio dell'attuale trasformazione delle PMI indotta dalla digitalizzazione non è «QUESTO O QUELLO» ma semplicemente «QUESTO E QUELLO».

Studio PMI 2016 della Banca WIR / *Parte 6 / PMI – quo vadis?*

Colpisce come le PMI intendano scommettere anche in futuro sui punti di forza chiave illustrati, come vicinanza al cliente, massima flessibilità e assistenza personale alla clientela.

Questo denota il forte legame delle PMI con il loro modello attuale, ma racchiude anche il rischio di non poter affrontare efficacemente le sfide che emergono dai risultati dello studio.

Nei prossimi anni le PMI svizzere si troveranno dinanzi alla grande sfida di come riuscire a conservare e sfruttare positivamente i tradizionali punti di forza – come assistenza personale alla clientela, flessibilità pressoché illimitata e cultura aziendale umana orientata al valore – in un contesto di mercato sempre più digitale. In che modo potrà essere preservato il modello attuale superando al tempo stesso le diverse gabbie di modello operativo?

La soluzione potrebbe essere nel non considerare le nuove tecnologie un surrogato del modello esistente, bensì nel servirsi degli strumenti digitali e delle nuove tecnologie dosandoli in modo sapiente e mirato per integrare il modello operativo di oggi.

Essendo essa stessa una PMI e quale loro solido partner, la Banca WIR offre anche un sostegno attivo alle PMI nei modi illustrati di seguito.

- Lo Studio PMI della Banca WIR verrà realizzato anche nel 2017 e negli anni successivi. Così documentiamo come la nostra economia basata sulle PMI vive questa trasformazione caratterizzata dalla digitalizzazione e come si prepara al futuro.
- L'iniziativa «PMI-e-te» lanciata nel 2016 dalla Banca WIR proseguirà anche in futuro e sarà ampliata, per permetterci di sostenere la colonna portante dell'economia elvetica nel risolvere le sfide imminenti attraverso la diffusione di spunti pragmatici, fonti di idee e ispirazione e la creazione di piattaforme per l'interazione delle imprese.
- Il Selfcheck PMI© messo gratuitamente a disposizione dalla Banca WIR consente alle PMI di verificare il livello di benessere del modello operativo della propria azienda, in modo discreto e oggettivo, e di identificarne il potenziale di ottimizzazione. (C'è solamente una versione tedesca e francese del selfcheck.)
- Quale comunità di imprenditori e per il successo dei nostri clienti PMI, la Banca WIR si impegna attivamente con un plusvalore su principi di prestazioni di finanziamento e bancarie solide e autenticamente svizzere, in uno spirito paritario, trasparente e di partnership. Questo ci rende unici.
- Attraverso tale spirito paritario di PMI per le PMI, la banca WIR si impegna con determinazione sulle questioni e discussioni di natura politica(-economica) per l'economia delle PMI elvetiche, ispirandosi anche alle 10 tesi tratte dallo studio.

Le 10 tesi sulle PMI in Svizzera

A fronte dell'attività di analisi e interpretazione, lo studio consente di formulare dieci affermazioni, in parte volutamente provocatorie, che noi in veste di partner delle PMI intendiamo mettere in massima luce nel nostro lavoro e prendere a cuore anche per la nostra PMI.

1. La politica svizzera se ne infischia della colonna portante della nostra economia.
2. Le PMI svizzere sono altamente innovative, spesso senza esserne consapevoli.
3. Le grandi aziende puntano alla trasformazione digitale, le PMI al business.
4. Le PMI della Svizzera francese battono le consorelle della Svizzera tedesca.
5. Le PMI sono l'espressione più pura dell'economia di mercato.
6. Le PMI svizzere rappresentano il paradiso negletto dei lavoratori.
7. Le reti di cooperazione sono IL modello vincente delle piccole PMI.
8. L'acronimo dell'autoconsapevolezza è PMI ed è sinonimo di dedizione e identificazione.
9. Nelle PMI le persone non sono numeri.
10. La vicinanza al cliente delle PMI genera un calore che produce vantaggi e sfide.

All'inizio di questa pubblicazione è stato fatto riferimento ai risultati dello studio con 15 affermazioni chiave. Il loro linguaggio è chiaro, parlano la lingua delle PMI: fiere, immerse nella realtà e al centro della scena, con il volto segnato dalla grande dedizione. Cuore pulsante della nostra economia, base del nostro benessere e della stabilità.

Se questo studio fa sì che taluna o tal altra PMI ne tragga un insegnamento propedeutico al proprio successo imprenditoriale futuro, l'obiettivo è raggiunto.

Esecuzione

ValueQuest GmbH
Responsabile: Bruno Catellani
Schönenbergstrasse 12
8820 Wädenswil
www.valuequest.ch

Progetto e realizzazione

Brand Focus Group Genossenschaft
Responsabile: Pascal D. Staub
Westquaistrasse 60
4057 Basel
www.brandfocusgroup.com

Editore

Banca WIR soc. cooperativa
Chiarimenti: Volker Strohm
Auberg 1
4002 Basel
Contatti: medien@wir.ch

Comunità.
Valore aggiunto. Banca.

Banca WIR soc. cooperativa
Auberg 1
4002 Basilea

T 0800 947 949
F 0800 947 942
info@wir.ch

www.wir.ch
www.facebook.com/wirbankgenossenschaft
www.twitter.com/wirbank

Basilea / Berna / Losanna / Lucerna / Lugano / San Gallo / Zurigo / Coira / Sierre