

La rivista svizzera indipendente per l'economia

Edizione 1/2017
CHF 8.50
www.blickpunktkm.ch

PER LA DIREZIONE

E per conoscenza:

- | | | | |
|--------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------|
| <input type="checkbox"/> | ████████████████████ | <input type="checkbox"/> | ████████████████████ |
| <input type="checkbox"/> | ████████████████████ | <input type="checkbox"/> | ████████████████████ |
| <input type="checkbox"/> | ████████████████████ | <input type="checkbox"/> | ████████████████████ |

STADLER FORM

Design all'insegna del clima

Stadler Form sviluppa sin dal 1998 elettrodomestici utili e dall'estetica gradevole. La PMI di Zugo si dedica con attenzione a migliorare la qualità dell'aria e del clima.



Edizione



- 3 Editoriale
- 3 Imprint
- 19 Libri
- 50 Inchiesta

Mercato

- 6 SKO, consulenti aziendali studenteschi, memoria Cloud svizzera... e businessmen col pallino della musica

PMI del mese

- 10 Stadler Form abbina design e tecnologia a vantaggio del clima

Business case

- 16 Un sistema rivoluzionario per lavarsi le mani

Focus

- 20 L'influsso della digitalizzazione sul perfezionamento professionale nelle PMI

Know-how specialistico

- 26 Inserire efficacemente le condizioni generali di vendita in un contratto
- 29 Fattori di successo nelle PMI

- 32 Una cultura aziendale trascurata
- 35 L'utilità del Conflict Management nelle PMI
- 38 La gestione digitale del marchio nelle organizzazioni no-profit
- 41 Vantaggi di qualifica del marketing online

La conversazione

- 44 Perché i problemi di valuta preoccupano ancora molte PMI elvetiche?

Sempre a portata di mano: Ora potete leggere Blickpunkt KMU anche su iPad

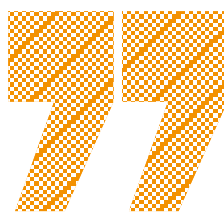




“Il nostro miglior metodo è sederci ad un tavolo con i Clienti finali”

Per molte PMI elvetiche, i problemi di valuta rappresentano a tutt'oggi la maggiore sfida. In questa conversazione fra imprenditori, parleremo d'innovazione, digitalizzazione e accordi bilaterali: con Eva Jaisli di PB Swiss Tools e con Adrian Tschanz e Hans Balmer di swissconsultants.ch.

INTERVISTA DI THEO MARTIN



“Per poter essere innovativi, il presupposto è la formazione professionale.”

BLICKPUNKT KMU Signora Jaisli, quale ritiene attualmente il vostro maggiore problema?

EVA JAISLI A tutt’oggi, la problematica della valuta. Realizziamo in euro oltre il 50% del nostro fatturato e posso dire che il problema si sia ulteriormente aggravato. È qualcosa che ci preoccupa: a che cos’altro ancora dovremo prepararci? Il problema della valuta è correlato alla globalizzazione – che, per PB Swiss Tools, è peraltro anche un’opportunità per espandersi sui mercati. Ci chiediamo costantemente quali siano le potenzialità, sui mercati attuali come sui nuovi spazi geografici. Di norma, andiamo dove i nostri Clienti producono: attualmente, l’industria manifatturiera guarda principalmente all’Europa Orientale e a Paesi emergenti quali Vietnam, Indonesia e Filippine. Cerchiamo, il più rapidamente possibile, di trovare un partner in loco, per curare in modo affidabile quelle ditte che già operano con i nostri utensili.

Come affronta l’ipervalutazione del franco?

JAISLI già il 15 gennaio 2015 abbiamo fatto il punto della situazione. E abbiamo subito constatato che avremmo potuto perdere quote di mercato, dato che i prezzi dei nostri prodotti avrebbero perso di attrattività. Inoltre, il nostro mercato interno, che a tutt’oggi rappresenta un terzo del nostro fatturato, sarebbe probabilmente diventato più interessante, sotto il profilo dei prezzi, per i concorrenti dell’area euro. Le nostre alte retribuzioni, poi, hanno un peso ancora maggiore: perciò, con il Comitato Aziendale, ci siamo presto accordati sulle 42 ore settimanali. Abbiamo inoltre avviato dure trattative con i fornitori, offrendo ai Clienti un eurobonus. Con questo insieme di misure, abbiamo trovato un efficace contrappeso: così, non abbiamo perso fatturato, né quote di mercato, pur avendo dovuto registrare cali di profitto.

ADRIAN TSCHANZ Avete bilanciato il fatturato producendo un maggior numero di pezzi?

JAISLI Precisamente. Nel 2016 abbiamo potuto constatare che i processi di Lean Management, introdotti nel 2014, abbiano iniziato a portare incrementi di produttività. Ma prima di ottimizzazioni efficaci, occorrono sempre investimenti.

Quali sono i vostri fattori di successo?

JAISLI Siamo tuttora ben posizionati sul mercato. Possiamo mantenere fattori di successo come la nostra inconfondibile qualità, che fa davvero la differenza. E possiamo anche attuare gli investimenti necessari, ad esempio per introdurre con coerenza il Lean Management in tutti i processi e per espandere il nostro assortimento. Negli ultimi anni abbiamo introdotto una grande quantità di prodotti...

TSCHANZ ...100 nuovi prodotti ...

JAISLI ... sul mercato.

HANS BALMER È una cifra enorme, soprattutto considerando i numeri di pezzi, non elevatissimi.

JAISLI Abbiamo ormai 3000 articoli in assortimento. E dal 2013, offriamo anche strumenti medicali. OPERACE è una linea di soluzioni destinata a viti per protesi introdotte in profondità e difficili da allentare. Il set di strumenti è stato sviluppato in collaborazione con traumatologi ed ortopedici. È importante che il chirurgo possa allentare la vite senza doversi rompere le ossa perché manca lo strumento adatto. Lo strumento, composto da punte, frese e giraviti, offre diverse tipologie di soluzioni, all’altezza della complessità dei compiti.

TSCHANZ Che cosa vi ha indotti ad entrare anche in questo settore?

JAISLI Molto semplicemente: le produzioni speciali. Poco prima della crisi finanziaria, abbiamo esaminato le produzioni speciali che avevamo fornito negli ultimi anni: abbiamo così realizzato che i produttori di protesi erano importanti per la nostra azienda e che esistesse un mercato in tale ramo. Abbiamo inoltre condotto indagini tra fornitori ed utenti, constatando un vuoto nell’offerta di impugnature e steli. E trattandosi delle nostre competenze strategiche, abbiamo saputo confrontarci con le condizioni quadro e le disposizioni normative in ambito sanitario, ottenendo le certificazioni necessarie. E ora, abbiamo DePuy Synthes Johnson & Johnson come partner esclusivo, al nostro fianco nella vendita.

Il 66% dei vostri utensili di qualità sono destinati all’export: come riuscite ad ottenere un tale risultato?

JAISLI Ci riusciamo, su questo non vi è alcun dubbio. Non è qualcosa che sia arrivato da un giorno all’altro. Si tratta, piuttosto, di vedere



Eva Jaisli è comproprietaria e CEO di PB Swiss Tools AG; il marito ha il ruolo di CTO. La loro PMI, con sede a Wasen, nell'Emmental, è leader nel settore degli utensili di avvitaimento e a percussione (12 mln. pezzi/anno). Jaisli s'impegna con decisione anche nel proprio contesto politico-economico: fra gli altri ruoli, è Vicepresidente di Switzerland Global Enterprise, Consigliere Esecutivo di Swissmem e Consigliere d'Amministrazione di BEKB, Concordia e dell'Ospedale Regionale dell'Emmental, da lei presieduto. Jaisli ha condotto studi



Adrian Tschanz è Direttore e Titolare di Tschanz Treuhand AG e di R+H Treuhand AG, con sede a Lyss, nonché partner della Società di revisione Revitas AG, con uffici a Lyss, Berna e Hünenberg, nei pressi di Zugo. Dal 2014 è Presidente di swissconsultants.ch, una rete interdisciplinare di qualificate Member Companies condotte dai titolari. Swissconsultants.ch, la più estesa rete di Business Contacts della Svizzera, comprende 21 Member Companies e 350



Hans Balmer è Responsabile Comunicazione di swissconsultants.ch. Dirige l'Agenzia di comunicazione Dr. Hans Balmer AG di Olten ed è Editore della rivista ospedaliera "Clinicum", la principale nel mercato svizzero del settore sanitario. Balmer è specializzato in Consulenza di Comunicazione per Consigli d'Amministrazione e Direzioni e nella tutela

quali ostacoli ci riguardino: ad esempio, disposizioni doganali e requisiti d'importazione. Tuttavia, simili problemi sono sempre esistiti e noi collaboriamo con professionisti del calibro di Switzerland Global Enterprise. La grande sfida, una volta di più, è la problematica della valuta.

TSCHANZ Come percepisce, l'utente finale, la qualità che vi si richiede? Altri produttori stanno riportando la produzione in patria, non avendo raggiunto all'estero i necessari livelli qualitativi.

JAISLI La percezione dell'utente: proprio

questo è l'aspetto decisivo. Dopotutto, ottimizzazioni e nuovi prodotti puntano direttamente al consumatore finale. In tale ambito, le questioni cruciali sono due: se gli utensili si inseriscano nella vite e se siano resistenti. Occorre assoluta precisione, soprattutto all'estremità dello stelo. In particolare, l'utente percepisce la durezza. Ad esempio, ci arrivano continue richieste dalla polizia riguardo alla data di produzione di un certo giraviti, essendo stato impropriamente utilizzato per uno scasso. Oppure, vi sono specialisti che impiegano lo stesso giraviti

dall'apprendistato fino alla pensione.

I vostri utensili sono quindi indistruttibili?

J AISLI Proprio così. E i professionisti sanno come usarli. Quanto alle materie prime, già da decenni le facciamo fondere secondo una nostra apposita ricetta. Nella scelta delle materie prime e in qualsiasi processo produttivo, dobbiamo rendere possibile la nostra inconfondibile qualità. Il fatto che, d'altro canto, occorran sempre più utensili, è correlato all'aspetto delle novità. Possiamo crescere soltanto se espandiamo il nostro assortimento, per coprire sempre nuove esigenze. Occorre, poi, tenere d'occhio anche i nuovi trend, ad esempio adattando materiali e design delle impugnature. Il metodo di produzione per la nostra impugnatura trasparente antiurto è stato inventato da mio suocero nel Dopoguerra: in quel periodo, la tecnica di stampaggio ad iniezione era ancora del tutto sconosciuta in Europa. Con l'aiuto dell'insegnante della scuola del paese, il mio suocero ha tradotto libri americani, scoprendo come la tecnica d'iniezione a punto consentisse di ottenere un'impugnatura ottimale: è un materiale che funziona anche in presenza di calore, di freddo e persino quando si hanno le mani unte d'olio.

BALMER Vi è un brevetto ad hoc?

J AISLI Mio suocero non ha lasciato alcun brevetto: egli, piuttosto, desiderava trasmettere conoscenza. E allo scopo, ha fatto registrare una norma a Parigi. È stata la migliore mossa pubblicitaria: così, infatti, il mercato ha iniziato a conoscere il nome PB Swiss Tools e noi, in tempi relativamente brevi, abbiamo potuto esportare in tutta Europa prodotti realizzati nell'Emmental.

Quale significato ha, per Lei, il "100% Swiss Made"?

J AISLI È qualcosa di molto importante: curiamo e realizziamo ogni processo internamente alla nostra azienda. Soltanto le materie prime e il materiale di confezionamento vengono acquistati. Ed oltre alla produzione automatizzata, anche l'intero ambito di sviluppo si svolge qui, a livello interno. Disponiamo di una vasta rete di esperti, che coinvolgiamo nello sviluppo di nuovi prodotti. Si tratta di esperti di Istituti tecnici ed Istituti superiori, fornitori e, come sempre, anche specialisti in robotica e Universal Design. Per

noi è molto importante realizzare utensili concorrenziali e che si adattino a qualsiasi mano: grande, piccola o anche di chi lavori in ufficio. Di norma, si tratta di utensili multifunzione, d'impiego universale e all'altezza di esigenze impegnative.

Ipotesizzando che gli accordi bilaterali vengano rescissi, quali scenari prevede?

J AISLI In questo caso, vi saranno grandi difficoltà. Non solo per noi, ma anche per molte altre ditte esportatrici elvetiche. Non dimentichiamo che, grazie, agli accordi bilaterali, possiamo vendere con successo anche all'estero ed ottenere efficace supporto per processi di sviluppo innovativi. E questo è un aspetto importante, per noi: ci occorrono gli esperti migliori – e in più di un'occasione, un Istituto tedesco ci è altrettanto utile di uno elvetico. Penso, ad esempio, all'Accordo sugli ostacoli tecnici al commercio, che include il reciproco riconoscimento delle valutazioni di conformità per i prodotti industriali fra Svizzera e Unione Europea. Se rescinderemo gli accordi bilaterali, dovremo adempiere a un altissimo numero di obblighi; inoltre, per noi aumenterà il rischio di non essere concorrenziali. E in tale scenario, dobbiamo anche aspettarci di non poter più accedere ad alcuni mercati.

T SCHANZ Il Suo impegno riguarda anche tale questione?

J AISLI Io non sono politicamente schierata, ma, nel Comitato Esecutivo di Swissmem, mi sto impegnando a fondo su questi argomenti. Oggi, il 75% di tutti i posti di lavoro in Svizzera sono offerti da PMI. E fra gli ingredienti per un'economia prospera, ci occorre anche l'industria manifatturiera. È evidente che la rescissione non sia la scelta giusta – e ora, anche la cittadinanza ne ha maggiore coscienza. Per cui, non ho in mente alcuno scenario, neppure nell'anticamera del cervello: è qualcosa che non deve succedere. La nostra azienda dipende per due terzi dall'export e il mercato elvetico è troppo ristretto per sostituirlo.

BALMER A Suo avviso, a questi politici è chiaro il fatto che stiano giocando col fuoco?

J AISLI Sì, ormai lo hanno capito. Soprattutto negli ultimi due anni, la sensibilità al riguardo è molto cresciuta. Oggi, di fronte alla UE, ci presentiamo anche con un'altra con-

sapevolezza: dopotutto, anche la UE, in un certo senso, dipende da noi: l'“Azienda Svizzera”, per inventiva e qualità del lavoro, offre sempre i suoi vantaggi, oggi come in precedenza. Se considero all'attenzione che noi rivolgiamo a un personale ben qualificato, all'altezza delle esigenze qualitative, penso che dobbiamo semplicemente mantenere l'accesso ai mercati europei ed internazionali ed attuare forti investimenti nell'ambito Ricerca e Sviluppo. Soprattutto quest'ultimo, assieme a un'eccellente formazione professionale e all'accesso agli Istituti di sviluppo, è cruciale per ottenere capacità innovative inconfondibili.

Nella Sua regione trova un sufficiente numero di figure specializzate?

J AISLI Sì: pochi nostri collaboratori vivono a più di venti chilometri dalla sede. E il 10% della nostra forza lavoro è costituita da apprendisti e tirocinanti.

T SCHANZ Ha mai pensato a produrre all'estero?

J AISLI No. Ad oggi, no. E in piena consapevolezza.

Quale importanza attribuisce all'innovazione, da produttrice di utensili ad alto valore aggiunto? Investe ogni anno una consistente parte del Suo profitto in innovazione?

J AISLI Ma certo! Suona incredibile, vero?.. Ma ne abbiamo bisogno. Per avere nuovi prodotti, occorrono anche nuove tecnologie. E ciò comprende design, materiali, tecnica e training. Spesso, inoltre, occorrono adattamenti infrastrutturali. E infine, ci vogliono le certificazioni. Tutto questo richiede un forte livello d'investimenti, seppur non identico ogni anno.

Da dove provengono i colpi di genio delle vostre innovazioni?

J AISLI Per noi, il metodo più produttivo è andare dagli utenti ed osservare il modo in cui lavorano. Parlando con loro, capiamo quali utensili facciano buona resa e che cosa possa ancora mancare, ad esempio a causa di una nuova esigenza. In casi di questo genere, riteniamo il miglior metodo, innanzitutto, incontrarci con i Clienti: è da loro che otteniamo le migliori indicazioni sulle esigenze a cui debba rispondere un prodotto.

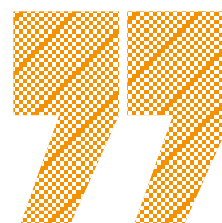
B ALMER Ed è anche un buon metodo per fidelizzare la Clientela...

J AISLI Esattamente. Oggigiorno, comunichiamo tramite molti canali, il che ci offre maggiori possibilità di dialogo con gli utenti. Naturalmente, abbiamo anche un problema, in quanto il Cliente diretto è il partner di distribuzione e non il Cliente finale: è una distanza che dobbiamo costantemente colmare – e il modo migliore per farlo è al banco da lavoro dell'utente. A corollario di tutto questo, riceviamo numerose indicazioni dai collaboratori del Servizio Rappresentanza dei partner di distribuzione e conduciamo in prima persona indagini di mercato. Un ulteriore canale sono gli workshop con i Clienti ed il Servizio Rappresentanza, per accertarsi d'investire denaro e risorse nella giusta direzione.

Anche nella Sua azienda si parla di digitalizzazione?

J AISLI Oggi, la digitalizzazione riveste un ruolo importante laddove occorra utilizzare i dati nel modo più mirato possibile. Nell'ambito produzione, con la valutazione dei dati e con processi intelligenti, possiamo comprendere quali anomalie siano possano essere presenti. Ed anche nell'ambito Sales & Marketing, la digitalizzazione è un aspetto importante. Abbiamo elaborato una strategia omnichannel, per essere presenti sulla bacheca vendite come sui mercati.

Vi sono anche rischi, in tutto questo?



“Se rescinderemo gli accordi bilaterali, vi saranno grandi difficoltà per molte



JAISLI Naturalmente: penso, ad esempio, all'utilizzo dei dati, che fanno parte del nostro capitale. Dobbiamo prestare attenzione ai dati che inoltriamo; inoltre, dobbiamo proteggerci dagli hacker: in questi ultimi mesi, noi PMI abbiamo subito attacchi informatici molto frequentemente.

In tale ambito, anche il timore di perdere posti di lavoro ha un ruolo?

JAISLI Durante la crisi finanziaria, da un mese all'altro, abbiamo perso una forte quota di ordinativi: in totale, attorno al 30%; abbiamo, tuttavia, sfruttato quella fase per progredire nel settore degli strumenti medicali. Attualmente, nonostante il processo di digitalizzazione, non si avvertono timori, nonostante da decenni utilizziamo robot in azienda, inclusi quelli di ultima generazione: possiamo così

eliminare i lavori più monotoni e consentire ai collaboratori di assumere altri compiti. Ad oggi, con la digitalizzazione, non abbiamo eliminato un solo posto di lavoro. E PB Swiss Tools è fra le prime realtà elvetiche ad avere impiegato robot industriali.

TSCHANZ Dal Suo curriculum, non si sarebbe immaginato che Lei sarebbe diventata imprenditrice.

JAISLI Sì e no: forse, non il curriculum in senso stretto; tuttavia, provengo da una famiglia d'imprenditori e, sin da bambina, ho potuto capire che cosa significhi fare impresa e a che cosa debba far fronte una PMI condotta direttamente dai proprietari. Inoltre, da insegnante, sono abituata a confrontarmi con nuovi argomenti e ad ascoltare anche altri punti di vista.

TSCHANZ Nel mondo delle PMI, molti imprenditori sono legati a doppio filo alla loro attività...

JAISLI Sì, ma la cosa ha anche i suoi vantaggi: in questo modo, si acquista un'agilità che rende più concorrenziali.

Quali aspettative nutre verso i rappresentanti politici?

JAISLI Chiaramente, mi aspetto che vi siano adeguati investimenti in formazione professionale e ricerca. E mi aspetto anche che si prosegua a supportare le aziende, riguardo alla problematica della valuta. Non chiedo interventi statali, ma mi aspetto che le PMI vengano aidate in maniera indiretta: penso, ad esempio, all'ambito Ricerca e Sviluppo, al trasferimento di know-how e ad un valido supporto al commercio estero ed alla partnership sociale. Ed anche ambiente ed approvvigionamento energetico sono presupposti importanti per offrire buone prospettive alle PMI.

Come riesce a gestire un tale insieme?

JAISLI Con la passione che provo per tutto ciò che posso mettere in moto ed a cui posso partecipare. Trovo entusiasmante il mio ruolo: devo, sì, affrontare molte sfide, ma le affronto assieme a persone eccezionali, con le quali posso davvero collaborare. Inoltre, da imprenditrice, ritengo importante non agire soltanto nei ristretti confini della propria azienda: perciò, mi assumo responsa-