

pi

Gestione delle piccole imprese **Digitalizzazione**

Pronti per il digitale?

Strategie digitali per piccole imprese

Riconoscere le tendenze nel campo della digitalizzazione

Realizzare con successo progetti di digitalizzazione

| Edizione n. 16 | Maggio 2016 |

Pubblicato da PostFinance in collaborazione con KMU-HSG



Istituto svizzero per le piccole e
medie imprese Università di San Gallo



Universität St.Gallen

PostFinance

Accompagnati meglio.

Hanno contribuito a questa edizione



Urs Frey (*1968)
Dr. oec. HSG

Urs Frey, membro della direzione dell'Istituto svizzero per le piccole e medie imprese e della direzione del Center for Family Business HSG dell'Università di San Gallo (CFB-HSG), è anche docente e ricercatore nel settore della gestione strategica delle piccole e medie imprese familiari. Si occupa degli aspetti e delle peculiarità della gestione delle imprese familiari nell'ambito di progetti pratici e gruppi di lavoro dell'istituto.



Joël Luc Cachelin (*1981)
Dr. oec. HSG

Joël Luc Cachelin ha studiato economia aziendale all'Università di San Gallo, conseguendo un dottorato sul futuro del management. Dal 2009 è alla guida della Wissensfabrik (fabbrica della conoscenza), un think tank per la trasformazione digitale dell'economia e della società. Cachelin apporta il suo know how nei comitati consultivi tematici su trasformazione digitale e diversità digitale, tra l'altro per aziende quali Swisscom e Microsoft Svizzera. È stato di recente pubblicato il suo libro «Offliner – Gegenkultur der Digitalisierung».



Brad Richards (*1960)
Dr. phil.

Il Prof. Dr. Brad Richards ha conseguito un dottorato presso la University of Texas. Dopo alcuni lavori di progetto presso la University of Aberdeen e il Politecnico federale di Losanna, ha ottenuto l'incarico di professore nel dipartimento di intelligenza artificiale e software engineering della scuola universitaria professionale di Furtwangen. Nel 2001 ha fondato una propria azienda di software. Nel 2009 ha assunto una cattedra alla FHNW, dove tiene lezioni di argomento tecnico e offre consulenza informatica esterna a piccole e medie imprese.



Janine Jäger (*1984)

Dopo una formazione commerciale bilingue presso la Deutsche Telekom, Janine Jäger ha lavorato come assistente di gestione presso PwC, per poi effettuare studi in International Business con specializzazione in economia e organizzazione, nonché un tirocinio presso SAP per un progetto di ricerca nell'ambito della Business Transformation. Dal 2013 lavora presso l'Institute for Information Management della Scuola universitaria professionale della Svizzera nord-occidentale FHNW, dove si occupa principalmente di nuove tendenze e innovazione. Studia inoltre psicologia economica.



Pascal Sieber (*1969)
Dr. rer. pol.

Pascal Sieber ha conseguito un dottorato all'Università di Berna sul tema «Interazione fra strategia, organizzazione e utilizzo di internet». Da 15 anni è alla guida di sieber&partners, società di consulenza che supporta le aziende nella formulazione della strategia, nella digitalizzazione dei processi aziendali e nell'ambito di progetti di digitalizzazione. Con la sua attività di consulente e autore e le lezioni tenute presso università e scuole universitarie professionali contribuisce al trasferimento del know how dalla scienza alla pratica.



Pronti per il digitale? Urs Frey	04
Strategie digitali per piccole imprese Joël Luc Cachelin	13
Digitalizzazione lungo la catena di creazione del valore: tendenze ed esempi Brad Richards e Janine Jäger	18
Attuare con successo progetti di digitalizzazione Pascal Sieber	25
Esempi pratici: Rathaus Café	11
OS systems GmbH	16
Argient-Designs	23
I clienti digitali	29
Glossario: breve spiegazione dei termini tecnici	30
Anteprima	31

IN COPERTINA Erik Schlumpf è il direttore di Juice & Booze GmbH, la società che gestisce il Rathaus Café di Zurigo. Per il servizio si affida a un sistema di cassa e di ordinazione digitale.



MISTO
Carta da fonti gestite
in maniera responsabile
FSC® C005019

pi – Digitalizzazione

Care lettrici, cari lettori,



Hansruedi Köng CEO PostFinance

Nuove esigenze della clientela, nuove tecnologie. I clienti oggi si affidano sempre più alle tecnologie digitali. Si informano online, effettuano ordini e pagamenti con il cellulare e pongono le loro domande su prodotti e servizi tramite Facebook. Allo stesso tempo, le aziende possono contare su tecnologie sempre più sviluppate per digitalizzare i processi aziendali e renderli così più efficienti e più pratici per la clientela.

Dare il via alla digitalizzazione. Ma che cosa significa concretamente digitalizzazione per una piccola impresa? In che modo le piccole imprese possono sviluppare una strategia di digitalizzazione, riconoscere le giuste tendenze in questo campo e attuare con successo i progetti di digitalizzazione? Una risposta a queste domande ci viene data da alcuni esperti in questo numero di «pi».

Il giusto mix tra online e offline. Nell'ambito della digitalizzazione gli «aut aut» sono rari. Si tratta piuttosto di scegliere con intelligenza i momenti online e offline, con l'obiettivo di assistere e accompagnare in maniera ottimale i clienti prima, durante e dopo il processo di vendita. I tre ritratti aziendali ci mostrano chiaramente come si realizza nella pratica questa combinazione di online e offline.

Vi auguro buona lettura.

Hansruedi Köng

Colophon: «pi – Gestione delle piccole imprese» è una pubblicazione semestrale in lingua tedesca, francese e italiana. Tiratura: 30'000. Editore: PostFinance SA, Mingerstrasse 20, 3030 Berna, in collaborazione con KMU-HSG, Università di San Gallo, Dufourstrasse 40a, 9000 San Gallo. Redazione: Monika Wählich (responsabile), Patrik Vonlanthen, Nathalie Rothen, Dr. Urs Frey, Julia Diezinger. Fotografia: Rolf Siegenthaler, Berna. Layout: Fabrizio Milano, milano-grafik. Correzione delle bozze: Claudia Marolf. Stampa: Stämpfli AG, Berna.

Abbonamento: PostFinance, Comunicazione, Mingerstrasse 20, 3030 Berna o alla pagina postfinance.ch/pi.

© 2016, PostFinance SA, Comunicazione, 3030 Berna. La pubblicazione, la ristampa e la duplicazione, anche parziali, di articoli o di estratti di «pi – Gestione delle piccole imprese» sono autorizzate solo con indicazione della fonte. ISSN 1664-9273

Avete domande o suggerimenti?

Scrivete a PostFinance SA, Comunicazione, Mingerstrasse 20, 3030 Berna o a redaktion.ku@postfinance.ch.

Pronti per il digitale?

Urs Frey

Che cosa comporta la macro tendenza della digitalizzazione per le piccole imprese? E queste come possono sfruttare a proprio vantaggio le opportunità che essa offre? Questo articolo indica approcci atti a verificare il grado di digitalizzazione della propria azienda e sviluppare quindi opportune misure.

Parlando con imprenditori risulta chiaro che, pur essendoci una certa comprensione del concetto di digitalizzazione, nello specifico vi sono idee molto diverse su cosa essa sia veramente. Il termine digitalizzazione viene spesso collegato all'ufficio senza carta. Ma dietro questo concetto si cela molto di più. Fondamentalmente, il termine digitalizzazione designa il passaggio da dati analogici a dati digitali. Tuttavia anche questa definizione è riduttiva per il contesto aziendale.

La digitalizzazione è più che altro una filosofia aziendale o una comprensione di base di modelli di business, strategia e orientamento al futuro, basati sull'utilizzo delle moderne tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Essa consente di scambiare dati in modo semplice con fornitori e partner di distribuzione, come pure di coinvolgere i clienti nella fornitura della prestazione. Le catene di creazione del valore con fornitori, produttori e commercianti diventano reti di creazione del valore, organizzate non in modo lineare bensì in rete. In tal modo si coordinano meglio i processi e i tempi di reazione sono più rapidi.

Nessun settore escluso. La realtà digitale riguarda ogni settore e costringe anche i piccoli imprenditori a verificare, adeguare o, eventualmente, rigettare processi e modelli commerciali consolidati. Uno sguardo al passato mostra con chiarezza quanto sia necessario alla sopravvivenza riconsiderare regolarmente il modello di business: aziende un tempo di successo come Kodak, dopo essere state in vetta a volte per decenni, sono scomparse dalla scena. Kodak rimase ostinatamente aggrappata alla sua cash cow, ovvero la fotografia analogica, e questo nonostante al tempo – ironia della sorte – l'azienda dominasse già il settore della fotografia digitale con oltre 1000 brevetti registrati. È noto come è andata a finire.

Quando si parla di digitalizzazione è essenziale prendere in considerazione entrambi i mondi: fisico (offline) e digitale (online). Non un aut-aut quindi, bensì un et-et senza soluzione di continuità. E i tempi non sono mai stati così maturi per collegare tra di loro questi due mondi. Chi, ancora poco tempo fa, avrebbe mai pensato che il gruppo Kuoni avrebbe lasciato il tradizionale settore

dei viaggi? O che NZZ avrebbe chiuso la sua tipografia? O che anche i piccoli negozi di abbigliamento avrebbero puntato su shop online? Questi esempi dimostrano che le condizioni quadro cambiano rapidamente e, nel tentativo di tenere il passo, le aziende osano passi decisamente sorprendenti.

Digitalizzazione: una scelta imprescindibile? Una rivoluzione digitale non è indicata per tutte le aziende. Ognuna deve accertare con cura che grado di digitalizzazione può rafforzare la sua competitività. Non tutto quello che è realizzabile tecnologicamente è anche opportuno dal punto di vista economico.

Tuttavia, laddove la digitalizzazione permette di accedere a nuovi gruppi target vale la pena di approfondire la questione. Perché una cosa è certa: le aziende devono sempre più confrontarsi con nativi digitali, ossia persone per le quali è scontato avvalersi di offerte digitali e le cui esigenze devono essere soddisfatte.

Fattori trainanti ed effetti della digitalizzazione

La digitalizzazione è già diventata oggi la nuova norma: è difficile immaginare ambiti quali la contabilità, la gestione degli ordini e del personale o il marketing e la comunicazione senza strumenti digitali. E anche i processi nel settore logistico e delle vendite sono parzialmente se non interamente controllati con soluzioni IT. Nella produzione si parla molto delle applicazioni di **Industria 4.0**, nelle quali grazie all'intelligenza artificiale e alla robotica non è più l'uomo a guidare le macchine, bensì queste si autogestiscono comunicando autonomamente ad esempio con la contabilità o il centro di controllo. **L'internet delle cose** rende poi possibili prodotti nuovi e innovativi.

La tecnologia come fattore trainante. Il principale motore della trasformazione digitale è pertanto la stessa tecnologia, primo fra tutti internet con le sue infinite possibilità. Non vi sono quasi più limiti alle possibilità tecnologiche.

Effetti delle misure di digitalizzazione. I progetti di digitalizzazione possono essere classificati in base ai loro effetti strategici (cfr. anche figura 04).

- **Ottimizzazione:** la realizzazione dei progetti è finalizzata a fidelizzare maggiormente la clientela e a sfruttare i potenziali di riduzione dei costi. Simili progetti non toccano il modello di business esistente.
- **Trasformazione:** la realizzazione dei progetti è finalizzata all'ampliamento dell'offerta di presta-

consiglio

Roadmap digitale per piccole imprese

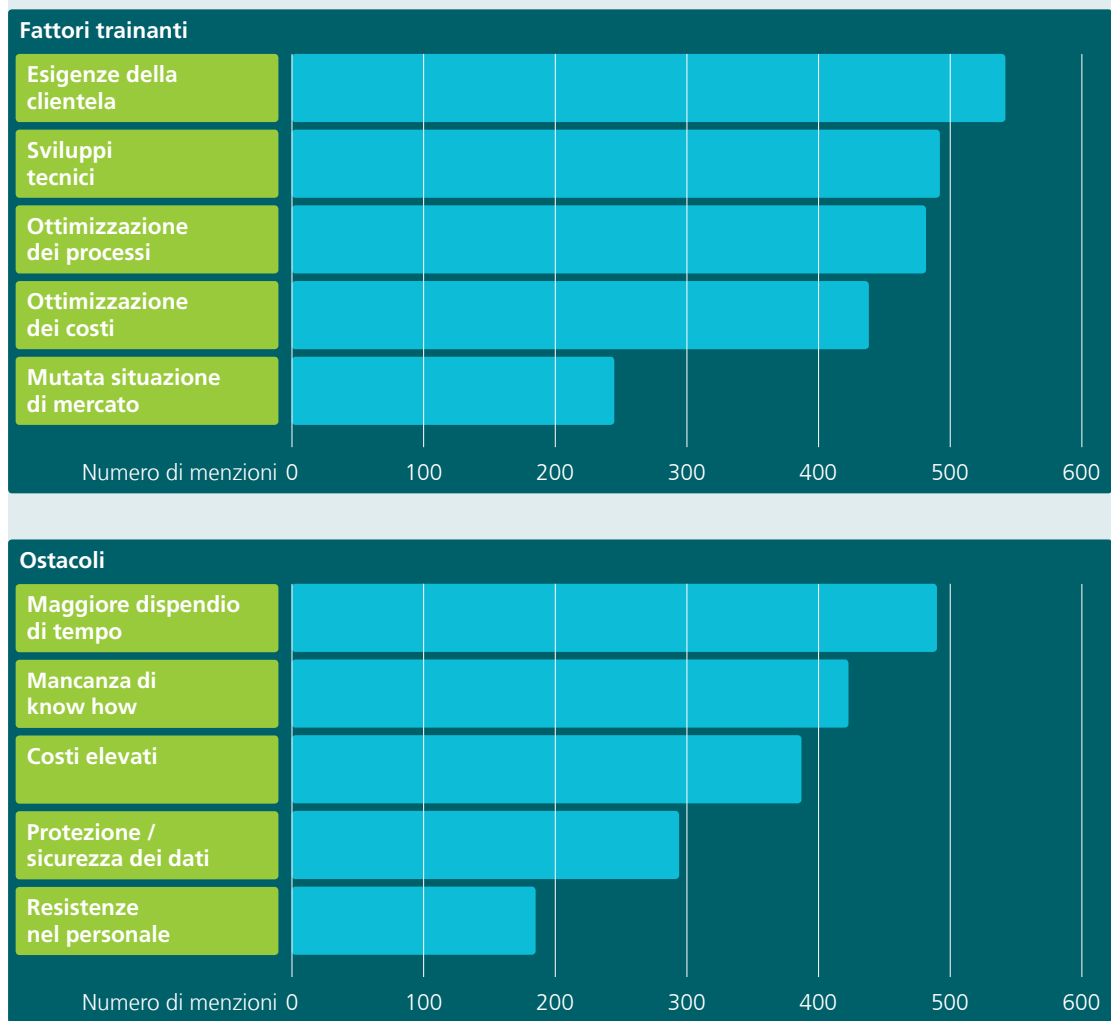


Per trasformare gradualmente un'azienda in un'organizzazione digitalizzata è consigliabile procedere come segue:

- **status quo:** sensibilizzare innanzitutto sulla trasformazione digitale e individuare gli ambiti in cui è necessario intervenire
- **ispirazione dai clienti:** cercare nuove possibilità per generare fatturato facendosi ispirare anche dai clienti
- **funzione di traino del personale:** sfruttare il know how digitale dei collaboratori
- **passo dopo passo:** considerare singolarmente ogni unità aziendale con la consapevolezza che la digitalizzazione è un processo iterativo che richiede tempo
- **interconnessione:** cercare possibilità per sfruttare la digitalizzazione a livello interaziendale
- **comunicazione:** comunicare apertamente e costantemente gli sviluppi
- **supporto:** coinvolgere all'occorrenza consulenti esterni e colleghi imprenditori esperti
- **pronti:** partire quando è il momento per non farsi superare dalla concorrenza

I termini **evidenziati** sono spiegati brevemente nel glossario al termine del presente numero.

Figura 01 **Fattori trainanti e ostacoli della digitalizzazione dal punto di vista delle piccole e medie imprese svizzere**



Quali sono per le piccole e medie imprese (PMI) svizzere i principali fattori trainanti e gli ostacoli per la digitalizzazione? Ci dà una risposta un sondaggio dell'Istituto KMU-HSG condotto nel febbraio 2016, al quale hanno partecipato circa 750 PMI – tra queste anche numerosi lettori della rivista «pi».

Ulteriori importanti fattori trainanti sono il superamento delle complessità, elevati volumi di dati e i requisiti dei fornitori. Tra gli altri ostacoli più frequenti figurano invece strutture organizzative rigide, la gestione dei cambiamenti o incerte prospettive di successo.

Fonte: Sondaggio sulla digitalizzazione, KMU-HSG, 2016.

Figura 02 **Obiettivi della trasformazione digitale**



L'obiettivo principale della trasformazione digitale in azienda è rafforzare la competitività. Per ottenere questo risultato si perseguono differenti obiettivi parziali a livello di vendita, gestione e produzione.

Fonte: testo basato su Sven Ruoss: Digitale Transformation – Teil 4 svenruoss.ch, 2015.

zioni e comporta una riorganizzazione o estensione del modello di business esistente.

- **Nuovi mercati:** la digitalizzazione viene utilizzata per poter servire nuovi mercati, talvolta inesplorati, con nuovi prodotti e servizi o tramite reti virtuali. Ciò presuppone lo sviluppo di nuovi modelli di business.

Cosa cambia in azienda con la digitalizzazione

Attuati in una piccola impresa, i progetti di digitalizzazione modificano le forme e i processi di lavoro e, a volte, l'intero modello di business. Tuttavia i cambiamenti previsti devono assolutamente – e innanzitutto – essere conciliati con gli obiettivi sovraordinati di una strategia e i rispettivi fattori di successo.

Modifica delle forme di lavoro. La digitalizzazione modifica i processi. Grazie a una piattaforma di comunicazione elettronica, il piccolo imprenditore e il collaboratore del servizio esterno possono ad esempio prendere decisioni insieme anche senza trovarsi fisicamente nello stesso posto. Inoltre, l'impiego di tecnologie digitali consente di ridurre i tempi operativi dei processi (ad es. se un'autofficina invita i clienti tramite e-mail a sostituire le gomme e il cliente può fissare un appuntamento autonomamente online) oppure di digitalizzare completamente processi basati su

carta (ad es. rilevando il tempo di lavoro dei collaboratori del servizio esterno tramite terminali mobili). Così si guadagna tempo per occuparsi dei clienti in loco, dedicarsi alle proprie attività chiave o sviluppare l'azienda. Per non parlare dell'aspetto più importante: diventa tutto più semplice per il cliente.

Modifica dei processi aziendali. Di norma con la digitalizzazione si punta anche a migliorare i processi aziendali.

Continuiamo con l'esempio dell'autofficina. Attualmente l'officina comunica con l'auto leggendo i messaggi d'errore visualizzati tramite interfaccia SCART e il software specifico della casa automobilistica. Ma se il cliente potesse comunicare in modo digitale con l'autofficina o addirittura se fosse l'auto a farlo con il conducente e l'officina? In tal caso, determinati errori potrebbero essere risolti automaticamente tramite aggiornamento del software, si potrebbero ordinare tempestivamente i pezzi soggetti a usura oppure fissare gli intervalli di servizio in base alle specifiche esigenze. A cambiare non sarebbe soltanto la comunicazione tra l'autofficina e il cliente: anche i processi aziendali dovrebbero essere adeguati alle possibilità digitali.

Modifica dei modelli di business. Le possibilità offerte dalla digitalizzazione possono cambiare anche il volto del modello di business. Ciò succe-

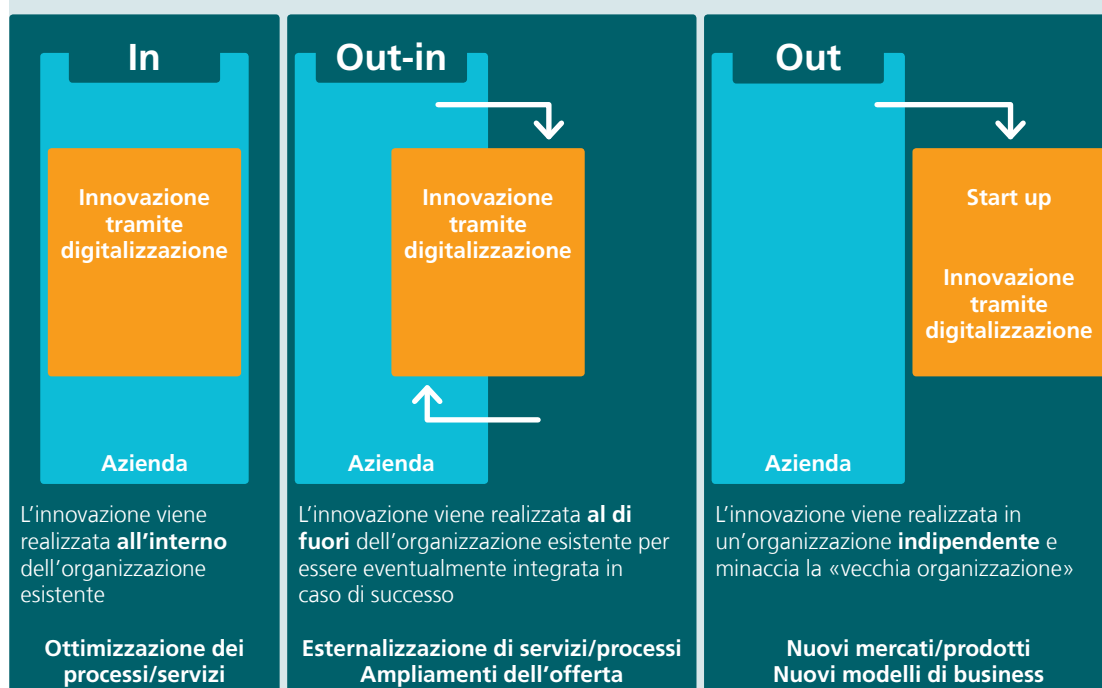
pratica

Come valutano le PMI il tema della digitalizzazione?



Secondo un sondaggio dell'istituto KMU-HSG le PMI svizzere intervistate, su una scala da 1 a 10, attribuiscono alla digitalizzazione una rilevanza pari a ben 7,7 punti. Allo stesso modo, con 7,5 punti reputano alta l'importanza della digitalizzazione per il futuro successo della loro azienda. Più bassa è invece la valutazione della propria competenza nell'ambito della digitalizzazione, alla quale hanno attribuito 6,1 punti. Soltanto il 20% circa delle aziende intervistate dispone di una strategia digitale generale.

Figura 03 **Attuazione organizzativa delle innovazioni mediante la digitalizzazione**



Per attuare sul piano organizzativo le innovazioni mediante la digitalizzazione vi sono fondamentalmente tre opzioni: realizzare l'innovazione in azienda, all'esterno dell'azienda o in un'organizzazione indipendente.

Fonte: testo basato su Jan Coupette: Digitalisierung zwischen Erwartung und Implementierung. «IM+io Fachmagazin», edizione 1, 2015.

de ad esempio se una casa editrice specializzata comincia a elaborare e vendere guide elettroniche anziché libri cartacei.

Realizzare progetti di digitalizzazione

Per una piccola impresa che intenda verificare e attuare un progetto di digitalizzazione – ad esempio l'introduzione di un programma di gestione clienti – sono raccomandabili i seguenti passi:

1. Analisi e riorganizzazione dei processi. L'analisi e la riorganizzazione dei processi consente di eliminare processi fisici ridondanti e di attuarne di nuovi, digitali ed efficienti. L'automazione aiuta a migliorarne la qualità, riducendo il carico di lavoro del personale e risparmiando sui costi.

2. Scelta di hardware e software. Una volta adeguati i processi aziendali, è fondamentale scegliere hardware e software adatti.

3. Definizione della gestione dei dati. Particolare attenzione va data alla sicurezza dei dati. Requisiti minimi sono l'archiviazione sicura dei dati aziendali, l'esecuzione sicura delle transazioni e la regolamentazione e applicazione delle disposizioni organizzative. Occorre poi osservare le norme in materia di sicurezza dei dati, raccolte di dati e diritti della personalità, come ad esempio le disposizioni sulla protezione dei dati.

4. Verificare la finanziabilità. A questo punto occorre accertare se il progetto di digitalizzazione può essere finanziato. È essenziale una corretta stima del volume di investimento, per esempio mediante il metodo **Total Cost of Ownership** (TCO). Vanno poi determinati gli importi risparmiabili in seguito alla semplificazione dei processi, da mettere a confronto con i costi di investimento.

5. Promuovere l'accettazione. La digitalizzazione implica processi di cambiamento e corsi di formazione per il personale, nonché misure a livello di comunicazione con i clienti, il tutto per accrescere l'accettazione delle misure e renderne possibili un'attuazione efficace.

La mia ditta è pronta?

Per verificare la posizione della propria azienda nella concorrenza digitale, l'Università di San Gallo ha sviluppato insieme a un'azienda di consulenza strategica un modello per misurare il grado di maturità digitale (cfr. figura 05). Si tratta di uno strumento che le aziende possono utilizzare per avviare, gestire e verificare periodicamente la digitalizzazione. Il modello riflette la convinzione che il solo incremento dell'efficienza in singoli ambiti quali il marketing o la produzione mediante tecnologie dell'informazione non basti più per il successo futuro delle organizzazioni. L'analisi globale abbraccia strategie parziali quali marketing

consiglio

Fattori di successo nell'ambito della digitalizzazione



1. Modello di business digitale assolutamente in linea con gli obiettivi strategici
2. Processi aziendali e responsabilità riorganizzati in modo chiaro
3. Individuazione di tecnologie adatte
4. Piano di sicurezza IT debitamente considerato
5. Scelta di un volume di investimento adeguato e finanziabile
6. Trasformazione nell'azienda supportata da processi di cambiamento

Figura 04 Grado di efficacia della digitalizzazione

Strategia	Opportunità	Esempio	Questi esempi mostrano in che modo la digitalizzazione esercita un impatto sui processi aziendali e i modelli di business. Fonte: testo basato su Jan Coupette: Digitalisierung zwischen Erwartung und Implementierung. «IM+io Fachmagazin», edizione 1, 2015.
Ottimizzazione	■ Riduzione dei costi unitari e dei processi ■ Ottimizzazioni dei modelli esistenti	Impiego di soluzioni digitali nel processo di creazione del valore	
Miglioramento del modello di business esistente	■ Ottimizzazione dei costi d'esercizio grazie ai sensori ■ Miglioramento dei processi di assistenza ■ Ottimizzazione del piano di impiego grazie a dispositivi mobili	Un'azienda che lavora il legno utilizza macchine CNC	
Trasformazione	■ Riorganizzazione dei modelli esistenti ■ Ampliamento dell'attività avviata	Fornitura parallela di servizi online e offline nel commercio	
Modifica del modello di business esistente	■ Pay-per-use ■ Vendita digitalizzata dei pezzi di ricambio ■ Modifica della catena di creazione del valore	L'azienda fornisce pezzi di ricambio per auto sia online che offline	
Nuovi mercati	■ Cambiamento degli operatori di mercato storici ■ Nuovi prodotti e servizi ■ Nuovi modelli di business	L'attività viene gestita in modo esclusivamente digitale	
Introduzione di nuovi modelli di business	■ Consolidamento delle vendite su scala interregionale o globale ■ Creazione di nuove reti di creazione del valore	L'azienda fornisce online miscele personalizzabili di muesli	

digitale, mobile business, social media marketing o Industria 4.0, radicando così con coerenza la digitalizzazione nella strategia aziendale. Nell'ambito della trasformazione digitale, la strategia, il modello di business, l'organizzazione, i processi e la cultura dell'azienda vengono modificati in modo coordinato mediante l'impiego di tecnologie digitali. Il modello si basa su nove componenti o moduli.

Modulo 1: esperienza dei clienti. Le aziende mature sul piano digitale sono in grado di orientare le offerte e le prestazioni di servizio alle mutate abitudini della clientela digitale, una capacità sempre più importante in quanto, più che per il prezzo, i fornitori ormai possono differenziarsi piuttosto in termini di fruibilità per i clienti. Proprio sotto questo aspetto una piccola impresa può puntare su un eccellente contatto con i clienti e su processi semplici e facilmente comprensibili. L'obiettivo è accompagnare in maniera ottimale i clienti prima, durante e dopo la fruizione di un servizio e/o l'acquisto di un prodotto con un'assistenza digitale. A essere interessata è pertanto l'intera esperienza dei clienti.

Per verificare regolarmente la soddisfazione dei clienti, una piccola ditta di servizi di ristorazione ha montato un tablet sul quale i clienti, dopo ogni pasto in mensa, possono esprimere comodamente il loro giudizio su cibo e servizio. Il cliente esprime il suo grado di soddisfazione cliccando sulla faccina sorridente, su quella con la bocca dritta o su quella triste. Le informazioni ricevute permettono all'azienda di migliorare costantemente la qualità. Un'installazione semplice ma altamente efficace.

Modulo 2: innovazione dei prodotti e dei processi. Le aziende mature sul piano digitale utilizzano le tecnologie digitali per sviluppare nuovi servizi e prodotti e ottenere così un vantaggio competitivo grazie a un'offerta innovativa. In alternativa si servono delle nuove possibilità offerte dalle tecnologie digitali per migliorare i processi esistenti dal punto di vista della clientela.

Un esempio è il già menzionato invito via e-mail di un'autorimessa a gestire in maniera autonoma l'imminente cambio gomme. Una piattaforma di prenotazione mostra al cliente gli appuntamenti ancora liberi, fornisce dati sui propri pneumatici come la marca o la profondità del battistrada e altri dati registrati specifici del cliente. Qualora i pneumatici di cui si dispone non siano più sufficienti, il cliente riceve su richiesta una proposta per l'acquisto di nuovi pneumatici. Con le modifiche del caso, questa interazione digitale potrebbe essere utilizzata anche da un parrucchiere,

da un fisioterapista o da un giardiniere. Per individuare le possibili innovazioni a livello di prodotti e processi, si procede a un'analisi puntuale o globale e quindi al rinnovamento dei modelli di business esistenti.

Modulo 3: strategia (digitale). La strategia digitale inizia con i clienti e le loro esigenze. Soltanto un'azienda che conosce e soddisfa tali esigenze può avere successo con la strategia digitale. La strategia di un'azienda matura sotto il profilo digitale è orientata in modo coerente a un utilizzo efficace delle possibilità offerte dalle tecnologie digitali a beneficio dei clienti. Un esempio è l'e-bike «Stromer ST2» insieme alla piattaforma appositamente sviluppata Omni, che consente al ciclista di avere accesso ovunque alla bici tramite smartphone per regolare le impostazioni o attivare a distanza l'antifurto. Non si tratta di gadget o semplici trovate, ma di effettive esigenze dei clienti.

Nelle aziende mature sul piano digitale, la strategia digitale non è mai nemmeno una mera strategia di marketing. Ne è una riprova la start up Aducca AG, che attraverso una piattaforma d'intermediazione aiuta le imprese di tinteggiatura e stuccatura a condividere e ottimizzare le proprie risorse e a fornire personale per eventuali carenze o eccedenze di capacità. Per i committenti è inoltre estremamente semplice presentare una richiesta e ricevere offerte in tempi brevissimi. Il nuovo modello di business digitale crea dunque commesse analogiche, e questo in un settore tendenzialmente tradizionalista. Simili piattaforme di intermediazione e di scambio rappresentano un utile complemento ai processi di acquisizione esistenti.

Modulo 4: organizzazione. Le aziende mature sotto il profilo digitale adeguano la propria organizzazione e le proprie risorse alla nuova strategia per far fronte con efficienza alle nuove sfide. L'obiettivo è quello di acquisire prontamente competenze digitali.

Modulo 5: digitalizzazione dei processi. In un'azienda matura sul piano digitale tutti i processi rilevanti sono orientati alle strutture digitali e, laddove possibile, automatizzati. In che modo un'impresa edile possa digitalizzare i suoi processi si evince dal seguente esempio: l'impresa di costruzioni utilizza tablet e un apposito software affinché alla sera, prima di abbandonare il cantiere, il capomastro possa inserire e controllare subito in loco i rapporti di lavoro e inviarli al capo cantiere, il quale svolge controlli a campione per verificare i dati e trasmette il tutto direttamente alla contabilità. In questo modo i processi diven-

pratica

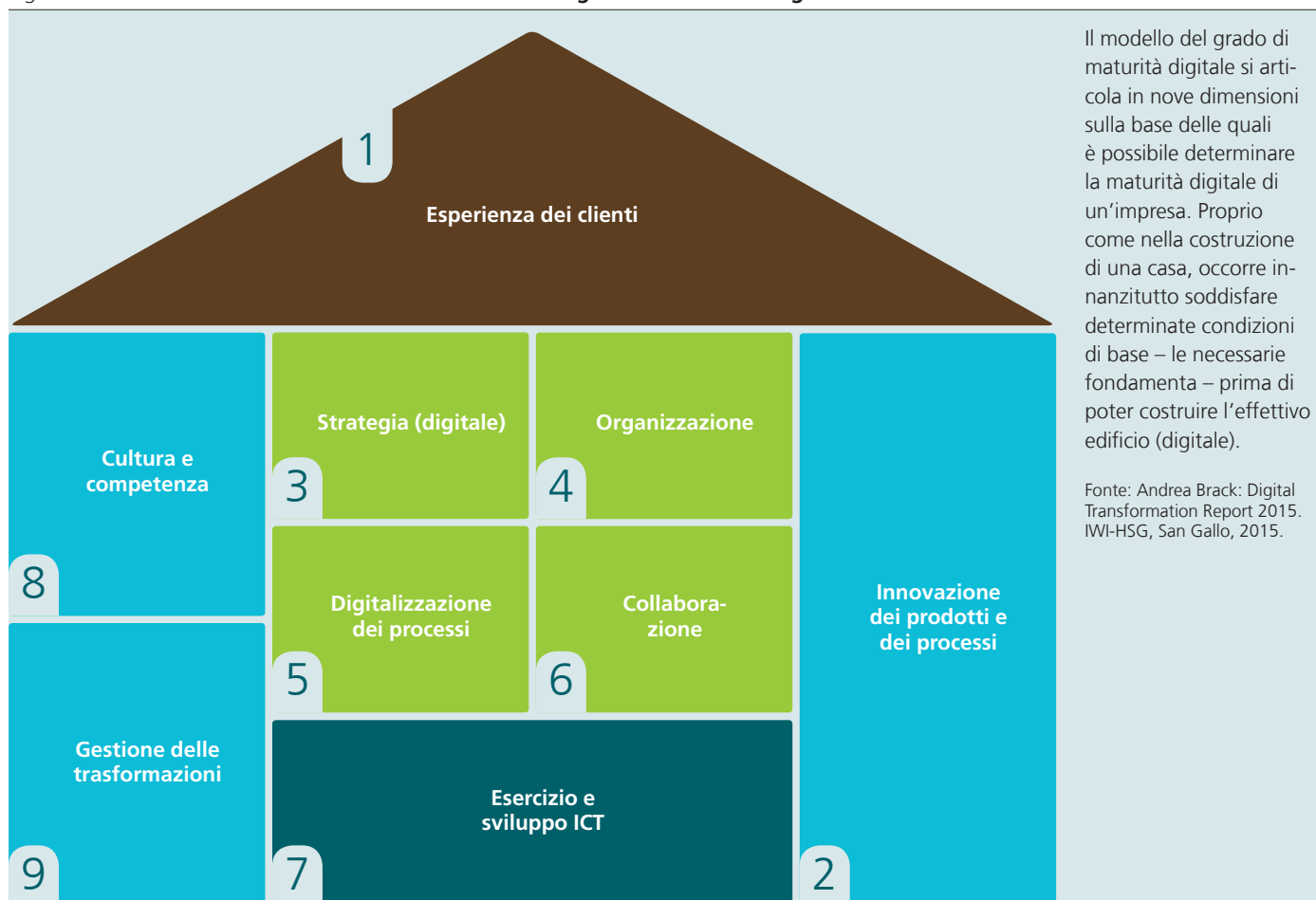
In che modo le piccole imprese possono sfruttare le possibilità offerte dalla digitalizzazione



Esempio 1. Un'azienda tradizionale di riproduzioni usa da poco stampanti 3D su supporto cartaceo e può così offrire nuovi prodotti e servizi per una base clienti più ampia. Tra i nuovi clienti vi sono ad esempio studenti che necessitano di stampe 3D per le loro tesi o designer che hanno bisogno di prototipi.

Esempio 2. Un'azienda di trasporto svizzera percorre spesso la tratta Berna-Parigi. Spesso tuttavia il viaggio di ritorno è una corsa a vuoto. Attraverso una piattaforma internazionale di offerte l'azienda ricerca mandati per evitare tali corse a vuoto.

Figura 05 Le nove dimensioni del «modello relativo al grado di maturità digitale»



tano trasparenti ed è possibile accelerare i tempi. Inoltre si evita la percentuale di errori dovuti ad esempio a informazioni scritte a mano illeggibili. La fatturazione avviene rapidamente, con un conseguente aumento della liquidità.

Modulo 6: collaborazione. Le aziende mature sul piano digitale utilizzano le tecnologie digitali per coadiuvare opportunamente la collaborazione, la comunicazione e i lavori in mobilità. Grazie all'impiego di moderne tecnologie di comunicazione, un'azienda di impianti sanitari può ad esempio registrare immediatamente online l'avanzamento dei lavori dei suoi montatori, nonché pianificare e dare il via ad attività successive. Attraverso il collegamento in rete, efficiente e mobile, è possibile inoltre coinvolgere specialisti di diversi settori per specifici progetti.

Modulo 7: tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Un'azienda matura sotto il profilo digitale adegua le proprie tecnologie dell'informazione e della comunicazione alle nuove

sfide. Un sondaggio che ha coinvolto circa 1900 PMI mostra come in questo campo le aziende svizzere raggiungano valori superiori alla media: la Svizzera detiene la leadership nei settori dell'informazione, della comunicazione e dell'IT, come pure nei servizi connessi alle imprese, nella sanità, nell'istruzione, nei servizi sociali e nell'industria di punta. Le piccole imprese trovano pertanto i migliori presupposti per portare avanti la propria digitalizzazione in cooperazione con società partner.

Modulo 8: cultura e competenza. Le aziende mature sul piano digitale hanno creato una cultura aziendale improntata all'apertura e alla comprensione nei confronti delle tecnologie digitali e in cui sono radicate capacità quali la curiosità e comportamenti quali la sperimentazione. Ciò comprende anche la promozione delle sperimentazioni e l'accettazione degli errori e delle battute d'arresto. Per creare un'esperienza ottimale per i clienti è infatti necessario combinare esperienze ormai consolidate con nuove idee.

pratica

Vantaggi della digitalizzazione



- La digitalizzazione consente di decentralizzare e organizzare con maggiore efficienza i processi di produzione e innovazione.
- La digitalizzazione permette di personalizzare i prodotti e il fatto che l'offerta corrisponda meglio alle preferenze dei consumatori rende questi ultimi più disponibili a pagare.
- La digitalizzazione consente di ridurre i costi.

Modulo 9: gestione delle trasformazioni. La trasformazione digitale è un processo pianificato e guidato dall'imprenditore e implica un lavoro di squadra. Tutti i comparti infatti devono remare nella stessa direzione. Occorre adeguare i processi, modificare le strutture e operare in base ai nuovi modelli. Un'azienda matura sotto il profilo digitale realizza tali cambiamenti per convinzione interiore, perché così le cose funzionano meglio e l'azienda dispone di nuove risorse per il futuro.

Sfide della digitalizzazione

Con la digitalizzazione si trasforma anche il rapporto tra il cliente e l'azienda. Il cliente-utente esprime apertamente le sue esigenze, aspettative e opinioni, ad esempio sui social media, il che cambia di fatto le regole del gioco. Un numero sempre maggiore di piccoli imprenditori si sta rendendo conto che anche nel loro settore i criteri che incidono sul futuro successo sono sempre più diversi rispetto al passato. Le maggiori sfide in un mondo imprenditoriale digitalizzato sono:

- considerare le esigenze dei clienti – in primo piano non vi è solo il proprio prodotto o la propria offerta di prestazioni
- pensare fuori dagli schemi – si tratta della capacità di pianificare e di realizzare progetti in grande e senza limiti definiti
- time-to-market – un ulteriore notevole aumento della rapidità in sede di attuazione e lancio sul mercato di nuovi progetti digitali

Conclusione

La digitalizzazione rende più pressante la necessità di trasformare, adeguare e rinnovare i processi e i modelli aziendali. Le domande che ogni piccolo imprenditore deve porsi sono: cosa comporta la digitalizzazione per il mio attuale modello di business? Cosa devo cambiare e come si configura una strategia efficace per la realtà digitale? Per attuare con successo la digitalizzazione, le aziende devono inoltre essere aperte alle sperimentazioni, imparare dagli errori e avere il coraggio di cambiare. Non da ultimo, occorre poi stimare con precisione e tenere sotto controllo i costi che tale processo comporta.

Fonte: testo basato su Jan Coupette: Digitalisierung zwischen Erwartung und Implementierung. «IM+io Fachmagazin», edizione 1, 2015.

Lista di controllo: controllo dell'idoneità alla digitalizzazione

In che misura la vostra piccola impresa è pronta per usufruire dei vantaggi della digitalizzazione? Le seguenti domande vi aiuteranno ad accertarlo. Ogni blocco di domande si sofferma su elementi collegati fra loro.

Blocco di domande 1: requisiti fondamentali

- ☐ Abbiamo accesso a una rete a banda larga veloce.
- ☐ Utilizziamo un'architettura EED/IT moderna (hardware e software).
- ☐ I nostri processi procedurali e di costruzione sono fissati per iscritto.
- ☐ Nella nostra azienda la disponibilità ai cambiamenti e il sostegno alle novità vengono fortemente incentivati.

Blocco di domande 2: gestione della digitalizzazione

- ☐ Il nostro sito web è aggiornato e di interesse per i clienti.
- ☐ Abbiamo intranet per il personale e/o i clienti.
- ☐ Vendiamo le nostre prestazioni anche tramite uno shop online.
- ☐ Sfruttiamo anche le possibilità offerte dal mobile commerce.
- ☐ Siamo presenti sui social media con contenuti attuali.
- ☐ Utilizziamo il cloud computing.
- ☐ Utilizziamo app specifiche per la nostra azienda e le nostre prestazioni.
- ☐ Utilizziamo una soluzione CRM per la gestione sistematica del rapporto con i nostri clienti.
- ☐ Utilizziamo un **sistema ERP**.

Blocco di domande 3: cultura della digitalizzazione nella vostra azienda

- ☐ Troviamo ispirazione su internet e mezzi simili per lo sviluppo di prodotti.
- ☐ Analizziamo e valutiamo le esperienze dei clienti in modo digitale.
- ☐ Disponiamo di una strategia di digitalizzazione formulata per iscritto.
- ☐ Esaminiamo nuovi modelli di business verificando che rendano possibile una maggiore trasformazione dall'analogico al digitale.
- ☐ Effettuiamo un'analisi sistematica dei dati.
- ☐ La gestione di Big Data è un tema che ci sta a cuore.
- ☐ Siamo membri di piattaforme digitali di cooperazione.
- ☐ Sfruttiamo le possibilità dell'e-learning per i nostri collaboratori e/o clienti.

Blocco di domande 4: sicurezza

- ☐ Salviamo regolarmente i dati importanti.
- ☐ Disponiamo di un piano per la sicurezza dei dati contro accessi di terzi alla nostra azienda.
- ☐ Facciamo revisionare regolarmente il nostro piano di sicurezza IT.

Questa lista di controllo è disponibile su postfinance.ch/pi.

«Serviamo con tablet e smartphone»

Rathaus Café



Azienda e sede Juice & Booze GmbH (Rathaus Café), Zurigo, rathauscafe.ch

Settore, attività Ristorazione

Costituzione 1996

Numero di collaboratori 4 impiegati a tempo pieno e max. 20 a tempo parziale, in base alla stagione

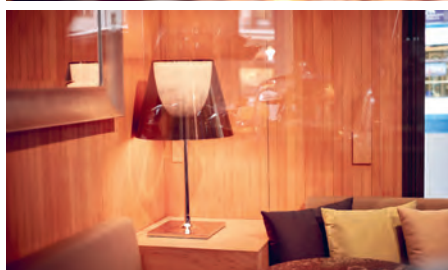
Obiettivo Offrire un servizio efficiente e amichevole – anche nei periodi frenetici nella terrazza estiva

Niente più taccuini per le ordinazioni nel suo bar: nel Rathaus Café, a Zurigo, Erik Schlumpf si affida a un sistema di cassa gestito tramite un'app e terminali mobili.

Un decaffeinato? Un caffè con latte senza lattosio? O con due bustine di zucchero? Al Rathaus Café di Zurigo le richieste speciali non sono un problema: i camerieri inseriscono i dati aggiuntivi nell'app sullo smartphone e trasmettono l'ordinazione al banco, dove viene stampato lo scontrino e preparato il caffè. «Aggiungiamo regolarmente all'app simili richieste speciali. Così il personale ha a disposizione un elenco elettronico sempre aggiornato sul quale basta semplicemen-

«Per chi utilizza un sistema di cassa mobile è assolutamente fondamentale disporre di una connessione WLAN veloce.»

Erik Schlumpf,
amministratore del Rathaus Café



«Vendere di più correndo di meno: grazie al nostro sistema di ordinazione digitale abbiamo un servizio altamente efficiente, un gran vantaggio soprattutto d'estate quando è aperta la terrazza.»



te selezionare l'elemento che si desidera», sottolinea Erik Schlumpf, amministratore di Juice & Booze GmbH, la società che gestisce il Rathaus Café. Sono circa tre anni ormai che nel bar sulla Limmat si serve del sistema di cassa Orderbird. «È una soluzione utile sotto molteplici aspetti, soprattutto quando è aperta la terrazza». Grazie alla connessione WLAN tra gli smartphone e il banco, i camerieri devono correre di meno e hanno più tempo da dedicare ai clienti. Inoltre anche il controlling è più semplice. «Posso richiamare in qualsiasi momento e ovunque fatturati, statistiche sugli articoli e tabulati».

Dipendenti dalla rete WLAN. Presupposti essenziali per utilizzare un simile sistema di ordinazione digitale mediante terminali mobili sono in particolare un interesse per la tecnologia e una connessione WLAN veloce e affidabile. «Vale la pena di installare una connessione professionale», spiega Schlumpf. Un guasto della rete WLAN in un momento di attività intensa con più apparecchi in uso cre-

erebbe un certo caos senza la pianificazione di un backup. «Per fortuna ci è capitato solo due volte e in quei casi siamo tornati provvisoriamente ai taccuini delle ordinazioni, in combinazione con la stazione base indipendente da WLAN».

Uso intuitivo. Un altro fattore chiave per utilizzare in modo efficace un sistema di cassa mobile è la formazione dei dipendenti. «Non tutti amano la tecnologia», spiega Chris Rachl, direttore operativo del Rathaus Café. Al momento dell'introduzione ha aiutato tuttavia il fatto che l'app fosse intuitiva da usare. Così non vi sono state particolari difficoltà nell'imparare a gestire lo strumento di lavoro digitale. Come Schlumpf tiene a precisare, il sistema aumenta l'efficienza dell'intera gestione, anche se non può ovviare né a una scarsa organizzazione del lavoro né alla mancanza di motivazione, ragione per cui i compiti gestionali restano gli stessi. «Il vantaggio competitivo offerto da una simile soluzione digitale può essere sfruttato solo se i processi lavorativi e il team funzionano bene».

Necessità di sistemi flessibili. Per Erik Schlumpf il futuro dei sistemi di cassa è rappresentato da soluzioni come Orderbird. «Da un lato l'hardware sotto forma di tablet e smartphone è più conveniente e facilmente sostituibile rispetto ai classici sistemi di cassa; dall'altro, il software è più facilmente adattabile alle esigenze individuali».

Schlumpf ravvisa inoltre nel settore della ristorazione una tendenza verso programmi fedeltà e per i clienti, nonché verso nuove modalità di pagamento senza contanti, per i quali sono necessari sistemi di cassa flessibili con apposite possibilità di collegamento.

Servizio clienti in primo piano. A quale aspetto dovrebbe prestare particolare attenzione un esercizio di ristorazione nell'introduzione di un nuovo sistema di cassa? «Per esperienza consiglio di chiedere referenze prima dell'acquisto per farsi anche e soprattutto un'idea del servizio clienti, un aspetto fondamentale nelle soluzioni digitali, che comportano una certa dipendenza».

Strategie digitali per piccole imprese

Joël Luc Cachelin

Affinché una piccola impresa possa decidere se e in che misura avvalersi delle possibilità date dalla digitalizzazione, è necessaria una strategia di digitalizzazione, la quale comprende due prospettive: una outside-in e una inside-out.

Molte cose cambieranno ancora in futuro sulla scia della digitalizzazione. Per riconoscere l'importanza di tale cambiamento può servire visualizzare la digitalizzazione come un continente virtuale oppure – a un'analisi più dettagliata – come un'interconnessione a livello tecnologico, sociale ed economico (cfr. figura 06) al cui centro figura internet, che non funge dunque da semplice canale di comunicazione.

Sul fronte tecnologico, questa interconnessione assume la forma di apparecchi intercomunicanti che possono accedere ai nostri dati attraverso memorie cloud indipendenti dal luogo. Questa interconnessione tecnologica è alla base di una interconnessione sociale mai vista prima, basata essenzialmente sui social network che riflettono nello spazio digitale la nostra vita analogica. Ogni home page, ogni profilo è una sorta di sostituto nel continente virtuale.

Infine, l'interconnessione tecnologica e quella sociale favoriscono la creazione di reti economiche. La creazione di valore di un'azienda è il risultato della collaborazione di più aziende. La conseguenza è l'attuale nascita, con la **sharing economy** e il **capitalismo delle piattaforme**, di un nuovo sistema economico in cui potenti piatta-

forme quali Google, Facebook o AirBnB controllano i contatti con la clientela e i rispettivi dati.

Perché digitalizzare?

Poiché internet e le tecnologie che vi gravitano attorno si insinuano sempre più in profondità nella nostra quotidianità e sempre più apparecchi quali gli occhiali intelligenti spingeranno in questa direzione, nessun'azienda sarà risparmiata dalle conseguenze della digitalizzazione. Per valutare il passaggio – quanto meno parziale – allo spazio digitale e riflettere su come sfruttare la triplice interconnessione, una piccola impresa necessita di una strategia di digitalizzazione. Quest'ultima descrive le modalità con cui un'azienda intende utilizzare la digitalizzazione nonché gli ambiti in cui desidera rinunciarvi. Per sviluppare la strategia l'azienda deve adottare una prospettiva outside-in e una inside-out (cfr. figura 07).

Outside-in. Con la prospettiva outside-in si cerca di sfruttare le possibilità della tecnologia digitale per semplificare la vita ai clienti (ad es. una tipografia che offre la possibilità di impartire ordini tramite un tool online). Ma digitalizzazione può anche voler dire inventare nuove offerte che esistono unicamente in forma digitale. Un negozio di generi alimentari, ad esempio, anziché vendere «solo» generi alimentari, potrebbe offrire – tramite app e a pagamento – ricette con frutta e ortaggi di stagione.

excursus

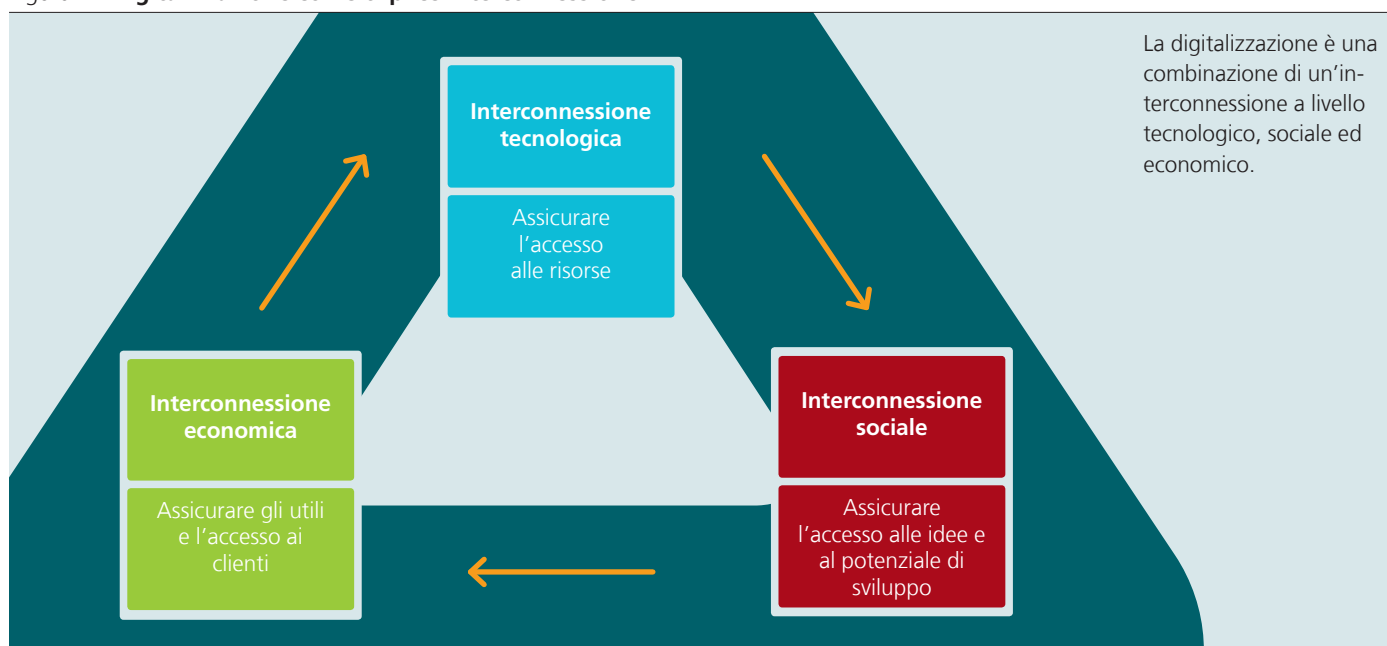
Attenzione, offliner!



Il termine offliner viene utilizzato per indicare persone e istituzioni che si oppongono alla digitalizzazione come scelta ovvia e forzata e si aspettano dalle aziende una gestione attenta dei loro dati nonché il mantenimento in essere di canali di comunicazione analogici. Si tratta di una tendenza contraria eterogenea: in questi gruppi target troviamo ad esempio sostenitori della lentezza, difensori dei dati, romantici e pessimisti culturali. Non dimenticate di considerare anche gli offliner nella vostra strategia di digitalizzazione!

I termini **evidenziati** sono spiegati brevemente nel glossario al termine del presente numero.

Figura 06 Digitalizzazione come triplice interconnessione



Inside-out. Con la prospettiva inside-out si fa ricorso alla digitalizzazione per migliorare la collaborazione. Da un lato si punta a ottenere una migliore visione d'insieme sul lavoro in azienda, intendendo con ciò sia ordini eseguiti e fatture sia progetti in corso, offerte in sospeso e idee per il futuro. Dall'altro lato, si vuole migliorare con la digitalizzazione la capacità di innovazione. Un ufficio di collocamento potrebbe ad esempio usare internet per rendere più trasparenti le conoscenze dei suoi collaboratori su candidati e ditte.

Strategia di digitalizzazione: elementi

Di seguito viene presentato un esempio fittizio per illustrare gli elementi che compongono una strategia di digitalizzazione. Hanna Blum, 30 anni, rileverà a metà anno l'azienda di giardinaggio del padre. L'azienda ha 16 impiegati a tempo pieno e parziale e dispone di un ampio bacino d'utenza. Nel negozio si vendono piante e accessori per balconi e giardini. Insieme a un'agenzia Hanna Blum ha sviluppato una strategia digitale incentrata sul marketing e sulla distribuzione.

Strategia outside-in

■ **Offerta:** Hanna Blum intende utilizzare internet per migliorare la visibilità della sua offerta in tutta la sua ampiezza. Un aspetto importante è legato alla strutturazione dell'assortimento: la futura titolare ha optato per una ripartizione in base alle quattro stagioni.

■ **Distribuzione:** diversamente dalla superficie del negozio, non vi sono limiti di spazio sulla piattaforma online. Hanna Blum intende ampliare l'offerta dando ai clienti la possibilità di ordinare i prodotti anche tramite il nuovo shop online.

■ **Comunicazione:** Hanna Blum auspica un'interazione più diretta con la clientela. A tal fine aumenta tra l'altro la presenza sui social media.

■ **Gestione dei dati:** l'azienda di giardinaggio conosce ancora in maniera molto vaga i clienti. In futuro invece a ognuno di essi sarà assegnato un numero e i rispettivi ordini saranno inseriti in un elenco. Nel giorno del compleanno beneficeranno di uno sconto del 20%.

Hanna Blum è consapevole del fatto che la digitalizzazione ha un impatto anche sulla collaborazione in azienda. La nuova direttrice ha sviluppato pertanto una strategia digitale anche per gli aspetti inside-out, che prende in esame il punto di vista del personale e della direzione.

Strategia inside-out

■ **Hardware:** per il lavoro d'ufficio Hanna Blum ha ordinato nuovi computer e tablet per i collaboratori. Così i clienti potranno pagare tramite l'app **TWINT**. Le etichette invece saranno munite di chip **RFID**.

■ **Software:** per registrare la storia dei clienti e i relativi ordini Hanna Blum si affida a una soluzione su cloud. Tutti i consulenti potranno accedere ai dati in qualsiasi punto della grande azienda con il tablet.

consiglio

Strumenti per le prime misure di digitalizzazione nella piccola impresa



■ **Facebook:** il più grande social network, in crescita soprattutto tra i meno giovani

■ **Twitter:** social network per la condivisione di informazioni

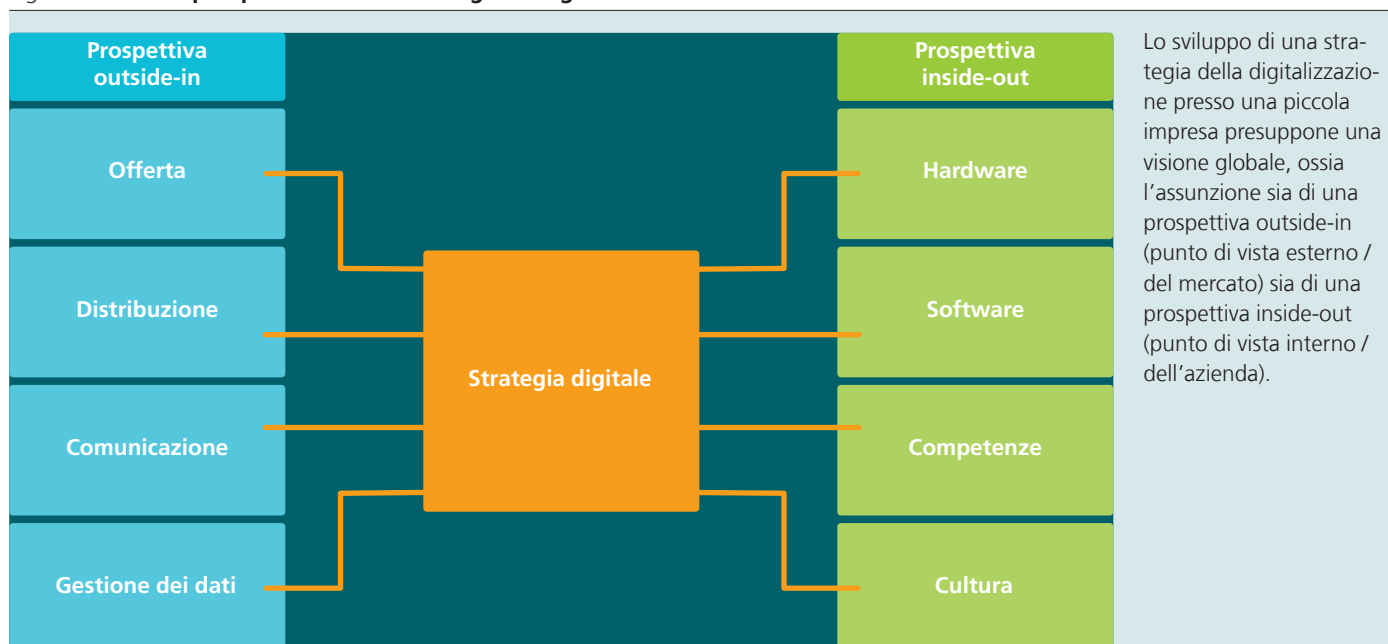
■ **Instagram:** album fotografico basato su app

■ **Evernote:** ambiente di lavoro digitale che semplifica la raccolta e la ricerca di appunti e documenti

■ **Mailchimp:** semplifica la gestione degli indirizzi e l'invio di newsletter

■ **PostFinance Smart-Business:** piattaforma online per la creazione automatizzata di offerte e fatture e per la gestione dei debitori

Figura 07 Le due prospettive di una strategia di digitalizzazione



- **Competenze:** per preparare i collaboratori al mondo digitale e istruirli, la futura direttrice svolge corsi di perfezionamento di mezza giornata.
- **Cultura:** per far sì che i collaboratori non abbiano paura della digitalizzazione, Hanna Blum si adopera per formare team misti con un giusto mix per quanto riguarda le competenze digitali. Nel negozio dovrà sempre esserci qualcuno che sappia usare gli strumenti digitali.

Interazione tra offline e online

A questo punto ogni azienda deve chiedersi in quali ambiti vale la pena di giocare la carta della digitalizzazione, ossia dove andare online e dove invece restare offline. Quanto più online è possibile, tanto più occorre selezionare con cura i momenti offline. Coordinare digitale e analogico è di importanza fondamentale, sia per il rapporto con i clienti sia per la collaborazione in seno all'azienda. I momenti offline sono necessari quando a farla da padrone sono sentimenti e sensazioni emotive e fisiche. La comunicazione offline è inoltre essenziale quando i clienti attraversano fasi della vita caratterizzate da grandi cambiamenti quali matrimonio, nascita, divorzio, acquisto di una casa ecc. Nell'era della digitalizzazione, l'esperienza clienti è quasi sempre un mix di momenti analogici e digitali. La digitalizzazione conviene soltanto quando apporta vantaggi per i clienti o per il personale e nel lungo termine tali vantaggi sono proporzionati ai costi sostenuti.

Analizzare i punti di contatto. Nell'esempio dell'azienda di giardinaggio un primo contatto avviene forse online: la cliente cerca appunto un'azienda di giardinaggio e vuole informarsi sull'offerta la sera seduta comodamente sul divano. Nel fine settimana vi si reca quindi con la famiglia per fare acquisti. Nella filiale riceve una consulenza completa, nel corso della quale viene allestito un profilo cliente che accompagnerà d'ora in poi la relazione con il cliente sia sul piano analogico che digitale.

Conclusione

Un passaggio totale ai canali digitali e alla collaborazione digitale è opportuno soltanto per un numero minimo di aziende. Per i piccoli imprenditori è indicato sviluppare una strategia di digitalizzazione e decidere su tale base quali momenti online e offline si desidera offrire ai propri clienti. Tale strategia deve definire anche in che modo si vuole che il team partecipi a questo viaggio verso il digitale.

Lista di controllo: ecco come elaborare una strategia di digitalizzazione

Per sviluppare una strategia di digitalizzazione in una piccola impresa è utile rispondere alle seguenti domande.

Aspetti generali

- ☐ Quali sono i motivi a favore della digitalizzazione e quali misure potrei adottare?

Esempi di motivi per la digitalizzazione

Rendere più trasparente e ampliare l'assortimento



Una falegnameria mostra in che modo lavora i mobili e fa esempi di clienti.

Trasferire il lavoro amministrativo ai clienti



I clienti di un dentista registrano da soli i propri dati di contatto via tablet.

Raccogliere dati e conoscenze sui clienti



Un parrucchiere segna dati di contatto e prodotti preferiti dei clienti e documenta le loro visite.

Acquisire e fidelizzare clienti con i social media



Una venditrice di gioielli mostra foto di clienti con i suoi gioielli.

Semplificare il lavoro del personale



Un'agenzia pubblicitaria trasferisce tutta la collaborazione digitale su un'unica piattaforma.

Prospettiva outside-in

- ☐ **Offerta:** come posso sfruttare la digitalizzazione per sviluppare ulteriormente la mia offerta?
- ☐ **Distribuzione:** come posso sfruttare la digitalizzazione per ottimizzare la distribuzione?
- ☐ **Comunicazione:** come posso sfruttare la digitalizzazione per migliorare la comunicazione con i clienti?
- ☐ **Gestione dei dati:** come posso sfruttare la digitalizzazione per rilevare dati dei clienti da analizzare e utilizzare in maniera mirata?

Prospettiva inside-out

- ☐ **Hardware:** di che hardware ho bisogno per il progetto di digitalizzazione scelto?
- ☐ **Software:** di che software ho bisogno per il progetto di digitalizzazione scelto?
- ☐ **Competenze:** di quali competenze ho bisogno per il progetto di digitalizzazione scelto? Si tratta di competenze disponibili internamente all'azienda o che devo acquisire esternamente?
- ☐ **Cultura:** quali cambiamenti devo apportare a livello di cultura affinché il progetto di digitalizzazione possa essere accettato internamente così come dai clienti?

«L'informatica deve agevolare il lavoro»

OS systems GmbH



Azienda e sede OS systems GmbH, Arlesheim, Baar e Zurigo, ossystems.ch
Settore, attività Fornitore di soluzioni IT per reti, server e firewall
Costituzione 1999
Numero di collaboratori 17
Obiettivo Offrire soluzioni IT che rispondano esattamente alle esigenze della clientela

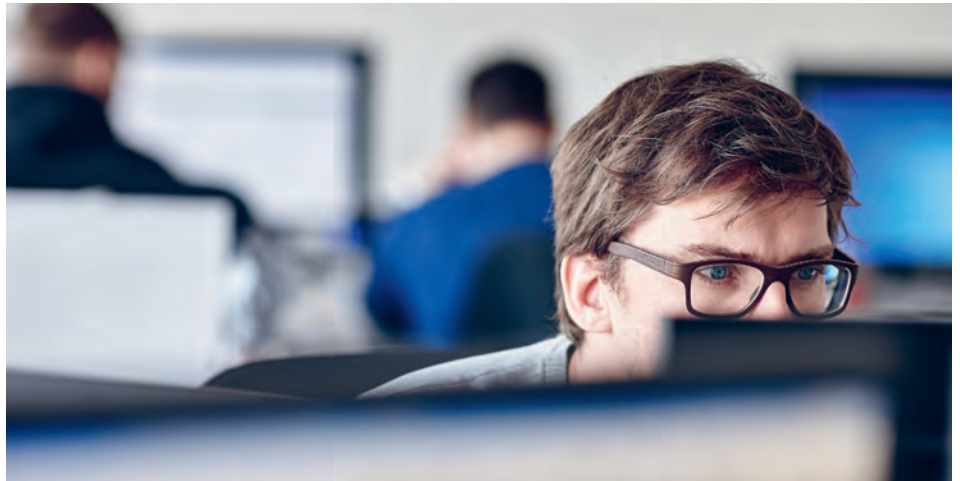
OS systems GmbH, con sedi ad Arlesheim, Baar e Zurigo, offre soluzioni IT su misura, in particolare anche per piccole e medie imprese. Un argomento di rilievo è costituito attualmente dai servizi cloud, secondo quanto affermato dal direttore Marc Ott nell'intervista.

Quali sono i vantaggi per i clienti che richiedono i vostri servizi?

➔ Facciamo in modo che i nostri clienti ricevano soluzioni per reti, server e firewall esattamente rispondenti alle loro esigenze. In altre parole, tali soluzioni devono offrire un numero adeguato di funzioni, né troppe né troppo poche, cioè precisamente quelle che servono al cliente per espletare il proprio lavoro. Di conseguenza, non sono in nessun caso soluzioni «preconfezionate». E nemmeno soluzioni che riprendiamo tali e quali da

«Per tutti i nostri clienti l'informatica non rientra tra le competenze di base, ma è soltanto uno strumento che li agevola nello svolgimento del loro lavoro.»

Marc Ott, direttore di OS systems



«Cerchiamo di spiegare il nostro lavoro in maniera tale che il cliente capisca esattamente ciò che facciamo. Su questo aspetto istruiamo approfonditamente i nostri collaboratori e collaboratrici.»

altri clienti. Prendiamo come esempio gli architetti. Ognuno lavora in modo diverso dall'altro, pertanto, per potere svolgere il proprio lavoro come gli aggrada, ha bisogno di una soluzione IT individuale.

Quali clienti vengono da lei?

→ Assistiamo grandi aziende, come Würth Svizzera, ma anche molte di piccole e medie dimensioni. Le ditte con un massimo di dieci utenti possono avere esigenze di gran lunga più elevate per la loro soluzione IT rispetto alle aziende che hanno fino a 50 utenti. Questo caso si verifica quando è necessario rispettare particolari disposizioni di sicurezza, come ad esempio presso lo studio di un chirurgo estetico, in quanto i dati dei suoi pazienti non possono assolutamente essere divulgati.

Qual è l'aspetto cui attribuisce più importanza nella consulenza?

→ Il contatto personale. Innanzitutto ascoltiamo attentamente il cliente per poter creare una soluzione IT su misura e, ancor prima di allestire un preventivo, ci rechiamo presso di lui allo scopo di conoscere le sue attività e i suoi processi.

Tuttavia, anche nel corso della collaborazione siamo molto spesso presenti in loco. Mediamente, infatti, svolgiamo circa il 70% del nostro lavoro nelle aziende, mentre solo il 30% tramite telefono o e-mail. Da una parte, ciò ci semplifica l'attività lavorativa e, dall'altra, si crea anche un rapporto di fiducia.

Attualmente dove individua una grande necessità di digitalizzazione?

→ Vi è una forte domanda di servizi cloud o, per dirla altrimenti, esternalizzazione di dati o potenza di calcolo su un computer esterno. OS systems gestisce a questo scopo due propri centri di calcolo a Zurigo e Basilea. Il vantaggio per i clienti è che non devono occuparsi né della parte hardware né della sicurezza e possono contare su un prezzo fisso mensile.

Può fare un esempio a tale proposito?

→ Forniamo assistenza a una casa di riposo che ha acquisito un'organizzazione Spitex privata. I dati di entrambe le organizzazioni vengono raggruppati e migrati sul nostro cloud, affinché tutti i collaboratori vi possano accedere. Una sfida è rappresentata dall'uniformazione del software presso tutte le postazioni di lavoro e dalla formazione dei collaboratori e delle collaboratrici.

Quali strumenti digitali usa per gestire la sua azienda, che non solo ha tre sedi, ma segue anche progetti complessi?

→ Tra gli altri, l'applicazione web Timesaver, con cui registriamo i tempi di lavoro e i progressi dei progetti. Ci è di supporto nell'amministrazione. Tuttavia, vi è anche molta gestione puramente fisica: per questo motivo io e mia moglie, con la quale dirigo l'attività, siamo presenti varie volte a settimana presso le nostre sedi. Inoltre, ci teniamo in contatto più volte al giorno con ciascuno dei nostri tecnici – di persona, per telefono o attraverso il nostro tool online.

Quale consiglio vuole dare alle aziende che desiderano avviare un progetto di digitalizzazione e stanno cercando un fornitore di servizi IT?

→ Fate attenzione a scegliere un fornitore che riuscite a comprendere. Se usa un linguaggio tecnico estremamente complicato, che assolutamente non capite, non troverete un punto d'incontro e il progetto sarà destinato a fallire. Occorre prudenza anche se il portafoglio del fornitore comprende solo prodotti standard. È più o meno come se un negozio di abbigliamento vendesse vestiti taglia unica a tutti i suoi clienti di ambo i sessi.

Digitalizzazione lungo la catena di creazione del valore: tendenze ed esempi

Brad Richards e Janine Jäger

Per promuovere la digitalizzazione nelle piccole imprese è necessario analizzare le tendenze nonché verificarne le opportunità di successo. A questo riguardo è utile esaminare attentamente la propria catena di creazione del valore.

Oggi è difficile non notare le tendenze della digitalizzazione con termini ricorrenti come **cloud computing** ed economia delle piattaforme, ed è impossibile ignorare i numerosi suggerimenti su come le aziende possano trarne vantaggio. Le aziende, indipendentemente dalle dimensioni e dal settore di appartenenza, si trovano di fronte anche un'offerta enorme di tool online, software e app che rendono possibile la digitalizzazione. È un dato di fatto che le tecnologie digitali portano dei vantaggi. Tuttavia, i progetti di digitalizzazione pongono le aziende anche davanti a grandi sfide, soprattutto le piccole aziende sprovviste di una sezione IT. Una piccola impresa deve pertanto soppesare con la dovuta attenzione le opportunità e i rischi delle tendenze della digitalizzazione.

La catena di creazione del valore al centro. Ma una piccola azienda come può raccapezzarsi in questa giungla di suggerimenti e offerte, al fine di riconoscere le tendenze della digitalizzazione che generano un valore aggiunto? Il punto centrale di qualunque riflessione è la **catena di creazione del valore**. In qualità di imprenditore o di imprenditrice, chiedetevi quali sono le attività della catena di creazione del valore che potete supportare con le

varie possibilità di digitalizzazione e quali vantaggi ne derivano. Riflettete su come la digitalizzazione può aiutare a organizzare i processi interni in modo più efficiente, ad assistere i clienti nel processo di vendita e tramite il servizio clienti oppure a ottimizzare la collaborazione con i partner commerciali. Se un'azienda sta muovendo i primi passi verso la digitalizzazione e desidera verificare le varie opzioni, vale innanzitutto la pena di effettuare un'analisi globale dell'impresa e delle sue esigenze. A questo scopo si dovrebbe ricorrere a una consulenza esterna professionale e neutrale.

Quali attività sostenere?

La catena di creazione del valore della propria azienda dipende molto dal settore. L'attività principale di un salone di parrucchiere, ad esempio, consiste nella fornitura di servizi ai clienti finali e l'acquisto di materiale è relativamente scarso. Una falegnameria, invece, necessita di molti materiali e lavora spesso per conto di altre imprese, raramente per clienti finali. Entrambe le attività possono avere bisogno di un supporto IT, tuttavia le loro esigenze sono differenti. La domanda fondamentale è: quali attività devono essere supportate con mezzi digitali? Occorre verificare tanto le attività primarie, che apportano un contributo diretto alla creazione di valore in sede di allestimento dell'offerta, quanto le attività secondarie, che sono necessarie per svolgere quelle primarie (cfr. figura 08). La catena di creazione del valore di un'azienda è collegata alle catene di creazione del

excursus

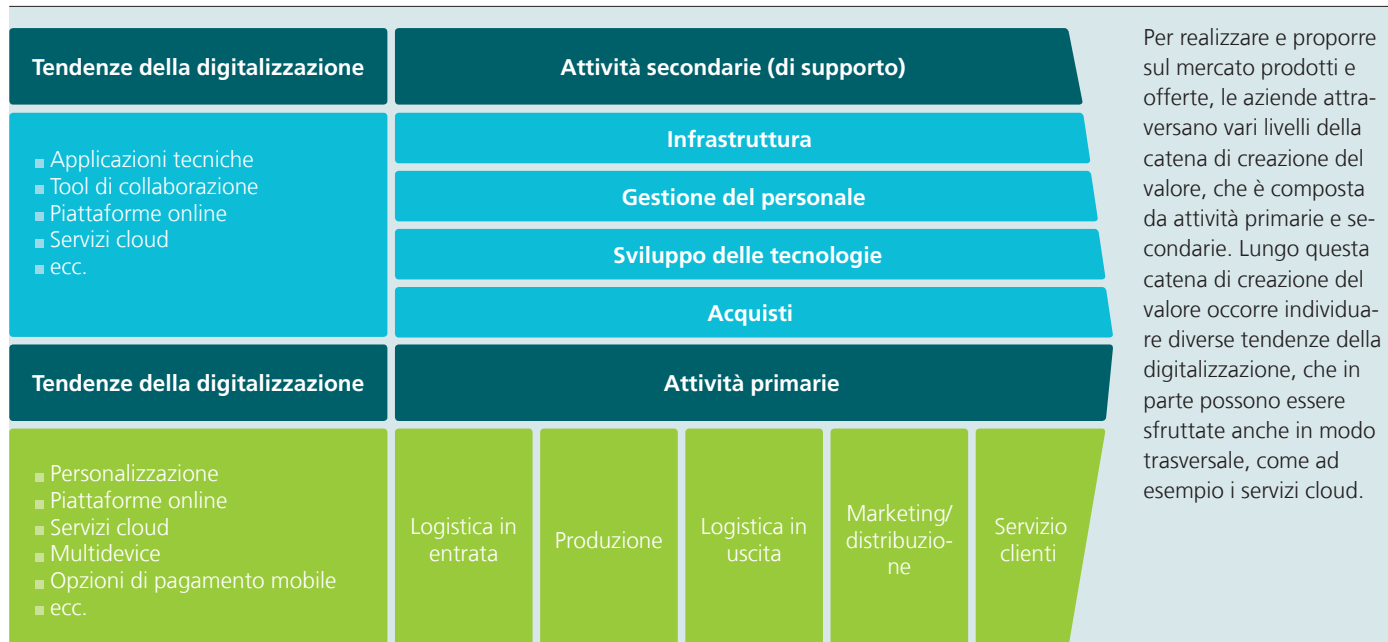
Tendenza Community



Le aziende possono utilizzare community online tematiche di propria proprietà al fine di coinvolgerle nel processo di sviluppo di prodotti e servizi. Ad esempio, nel caso di una bevanda, invitandole a votare su determinati sapori base. L'obiettivo è quello di ottenere, tramite la creazione e la gestione di community online, un contributo decisivo alla fidelizzazione a lungo termine della clientela.

I termini **evidenziati** sono spiegati brevemente nel glossario al termine del presente numero.

Figura 08 Catena di creazione del valore: attività e tendenze della digitalizzazione



valore dei fornitori e degli acquirenti. Insieme costituiscono il sistema di catene di creazione del valore di un settore.

Riconoscere il valore aggiunto. Analizzando la propria catena di creazione del valore, il salone di par-rucchiere constaterà che la digitalizzazione può portare valore aggiunto all'attività in particolare nella comunicazione e nei processi interni. Ciò può avvenire, ad esempio, introducendo un tool online per la prenotazione degli appuntamenti che sia collegato al sistema di cassa e di contabilità. I clienti possono così fissare gli appuntamenti in modo semplice; dal canto suo, la titolare può pianificare con efficienza il carico di lavoro dei dipendenti, in quanto i dati relativi sono disponibili online.

Per la falegnameria, invece, è essenziale il processo di offerta e di svolgimento dell'incarico. Quando riceve una richiesta, l'impresa vuole valutare l'incarico nel miglior modo possibile: quanto materiale e quante ore di lavoro occorrono? Se l'impresa calcola un prezzo troppo basso, perde denaro; se effettua un calcolo troppo alto, non ottiene l'incarico. Un sistema software può memorizzare lavori standard insieme alle ore di lavoro e ai materiali necessari nonché riutilizzarli per il calcolo del prezzo di nuovi incarichi. La falegnameria allestisce offerte in modo più efficiente e con meno errori. Può anche essere opportuno utilizzare apparecchi mobili in combinazione con servizi cloud, al fine di accedere ai dati necessari ovunque e in qualsiasi momento e di elaborare l'ordine del cliente direttamente in loco.

Per potere verificare il potenziale di digitalizzazione della catena di creazione del valore, la piccola impresa deve conoscere le tendenze della digitalizzazione. Di seguito vengono illustrate e descritte cinque tendenze selezionate.

Tendenza personalizzazione

Internet e le nuove tecnologie offrono la possibilità di creare prodotti sulla base dei desideri individuali dei clienti e, dunque, di personalizzarli. La personalizzazione è una tendenza che viene sfruttata a vari livelli della catena di creazione del valore, dallo sviluppo, passando per la produzione, fino al marketing. In questo modo le aziende possono far partecipare i loro clienti alla creazione di idee, ad esempio attraverso il **crowdsourcing**, e coinvolgerli così nel processo di sviluppo. Inoltre, le piccole imprese possono allestire piattaforme online su cui i clienti hanno la possibilità di comporre autonomamente la propria offerta a partire da moduli. Nella produzione, le stampanti 3D consentono di stampare gli oggetti in modo personalizzato e in piccole quantità. Nella distribuzione e nel marketing, invece, le soluzioni online personalizzabili offrono l'opportunità di andare «personalmente» incontro alle esigenze dei clienti.

Esempi pratici: sulla piattaforma online di un produttore di muesli i clienti possono comporre il proprio mix preferito a partire da diversi ingredienti e poi farselo spedire. Attraverso il sistema di voto online possono anche valutare nuove creazioni.

excursus

Tendenza internet delle cose

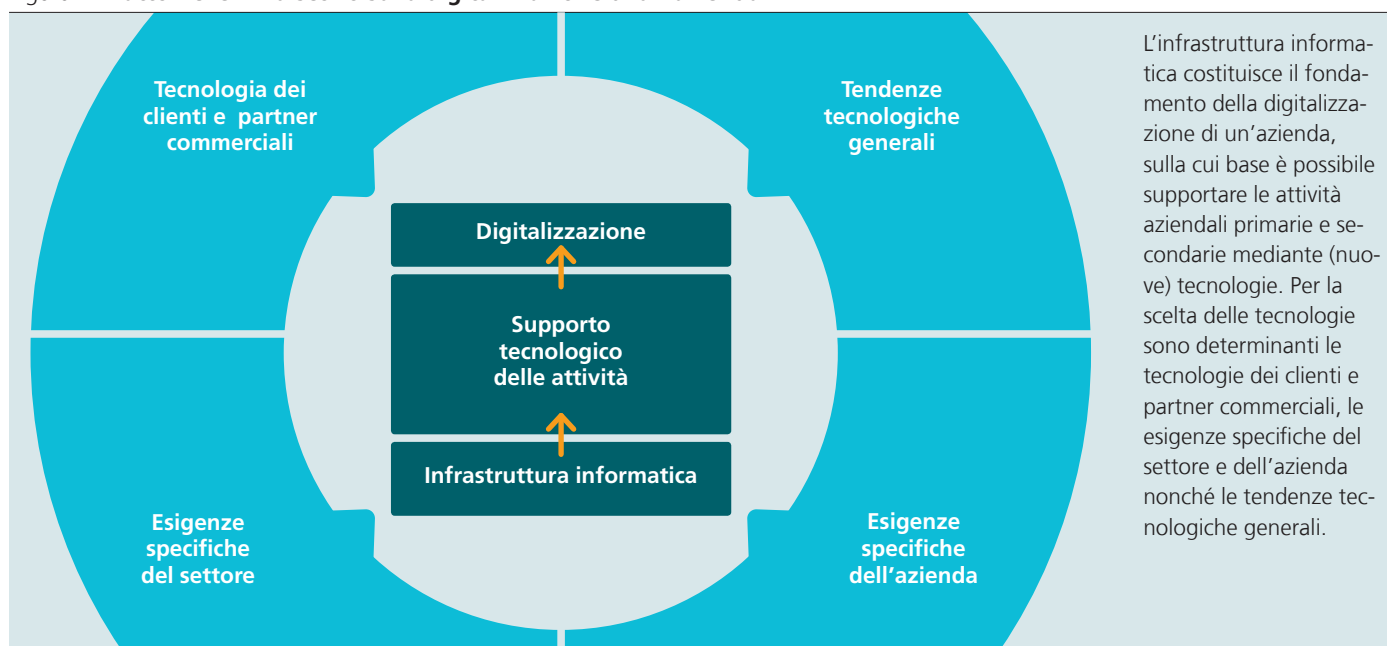


L'Internet delle cose definisce il collegamento di oggetti come auto o elettrodomestici con la rete internet, affinché tali oggetti possano comunicare autonomamente attraverso internet e così svolgere vari compiti.

Esempio: un'azienda di sanitari ha munito i propri accessori per il bagno di sensori collegati a internet, che registrano se vi è ancora abbastanza sapone nei dispenser o qual è la situazione degli asciugamani. I dati vengono trasmessi direttamente alla stazione di base, dove è possibile pianificare in modo ottimale l'impiego del personale addetto alle pulizie.

Fonte: kurier.at

Figura 09 Fattori che influiscono sulla digitalizzazione di un'azienda



Tendenza piattaforme online

Le piattaforme online costituiscono un'altra tendenza che viene sfruttata a vari livelli della catena di creazione del valore. Servono a organizzare la mediazione tra domanda e offerta in modo più semplice e interregionale. La mediazione può avvenire tra aziende, tra aziende e fornitori di servizi oppure tra aziende e clienti finali. Nel caso delle piattaforme online nella distribuzione, i loro gestori si muovono tra offerenti (quali conducenti di taxi, produttori e locatori) e richiedenti. In genere non producono essi stessi dei prodotti, bensì fungono soltanto da intermediari, tuttavia determinano le regole del gioco e ne traggono degli utili. I vantaggi per le aziende che offrono i propri prodotti e servizi sulle piattaforme sono evidenti: approfittano di un'infrastruttura che non devono creare, mantenere né sviluppare autonomamente; possono inoltre sfruttare nuovi canali di vendita e concentrarsi sulle proprie competenze di base. Il rovescio della medaglia: sottostanno alla pressione dei prezzi e dell'innovazione.

Esempio pratico: una ditta di pulizie utilizza una piattaforma di preventivi per generare nuovi ordini. Questa piattaforma gestisce l'amministrazione e l'elaborazione dei pagamenti.

Tendenza servizi cloud

Nel mondo digitale la raccolta e l'elaborazione dei dati rivestono un ruolo centrale. Al fine di riuscire a elaborare le sempre maggiori quantità di dati che l'azienda raccoglie lungo l'intera catena di creazione del valore, si rendono necessari servizi come il cloud computing. Per cloud computing, traducibile liberamente come «eseguire calcoli nella nuvola», si intende il salvataggio di dati in un centro di calcolo remoto, ma anche l'esecuzione di programmi che non sono installati sul computer della postazione di lavoro o sul server locale, bensì, appunto, nella nuvola. Una piccola impresa può esternalizzare diversi servizi nel cloud, dall'elaborazione di testi, passando per la gestione delle e-mail, fino al **sistema ERP**. Per come li conosciamo nell'uso privato, ad esempio di Dropbox, i servizi cloud apportano due grandi vantaggi:

- un servizio cloud semplifica l'infrastruttura informatica; ciò può fare risparmiare sui costi
 - un servizio cloud è raggiungibile ovunque: in ufficio, da casa, o anche durante gli spostamenti; ciò garantisce un incremento dell'efficienza
- Tuttavia, il cloud comporta anche svantaggi, di cui i due principali sono i seguenti:
- a seconda dell'operatore, i servizi cloud possono essere esposti ad attacchi e non essere sicuri

- non si è in possesso dei propri dati; se, per ragioni finanziarie, legali o tecniche, il servizio dovesse essere messo offline, i dati aziendali non sarebbero più disponibili

Nel caso in cui una piccola impresa decida di usare un servizio cloud, per minimizzare i rischi occorre stabilire quali dati e processi debbano essere esternalizzati nel cloud. Si rende necessaria anche una valutazione dettagliata dei potenziali operatori. Inoltre, ci si dovrebbe avvalere di un supporto professionale.

Esempio pratico: una ditta del segmento di lusso del commercio di bevande vende sia tramite internet sia direttamente presso il cliente. Ciò crea problemi. L'ultima ambita bottiglia potrebbe essere ordinata nello stesso momento sia in loco sia sullo shop online. Per evitare ciò, la ditta ha trasferito i dati aziendali nel cloud, dove si trova un'unica banca dati che funge da riferimento sia per lo shop online sia per le vendite in loco. Tutti i dati sono disponibili nel cloud, sebbene il sistema ERP funzioni sui computer interni dell'azienda.

Tendenza multidevice

Per potere richiamare sempre i dati aziendali e dei clienti, sempre più aziende seguono una strategia multidevice: oltre ai computer fissi, vengono usati apparecchi mobili, quali smartphone e tablet, che possono comunicare gli uni con gli altri. Ciò semplifica la collaborazione, sia a livello interno sia a livello esterno. In futuro, come definito dal concetto «internet delle cose», il computer tenderà a scomparire per essere rimpiazzato da oggetti intelligenti (cfr. excursus a pagina 19).

Esempio pratico: un'azienda di trasporto deve potere reagire in modo flessibile agli ordini dei clienti. Consegne, orari di ritiro e anche la situazione del traffico rivestono un ruolo centrale. Per questo motivo un'azienda di trasporto acquista un sistema che permetta ai conducenti di autocarri di portare con sé un tablet che li colleghi alla sede dell'azienda. Sul tablet sono visibili le attuali disposizioni dell'autocarro, trasmesse dalla sede. Viceversa, la sede riceve le coordinate GPS degli autocarri e sa dove si trovano. Ciò permette di adeguare in modo rapido e flessibile i percorsi.

Tendenza opzioni di pagamento mobile

Indipendentemente dal fatto che l'offerta venga venduta online, in negozio o direttamente presso il cliente, la vendita è un processo fondamentale di molte aziende. A questo riguardo, una tendenza è

excursus

Industrializzazione 4.0: di cosa si tratta?

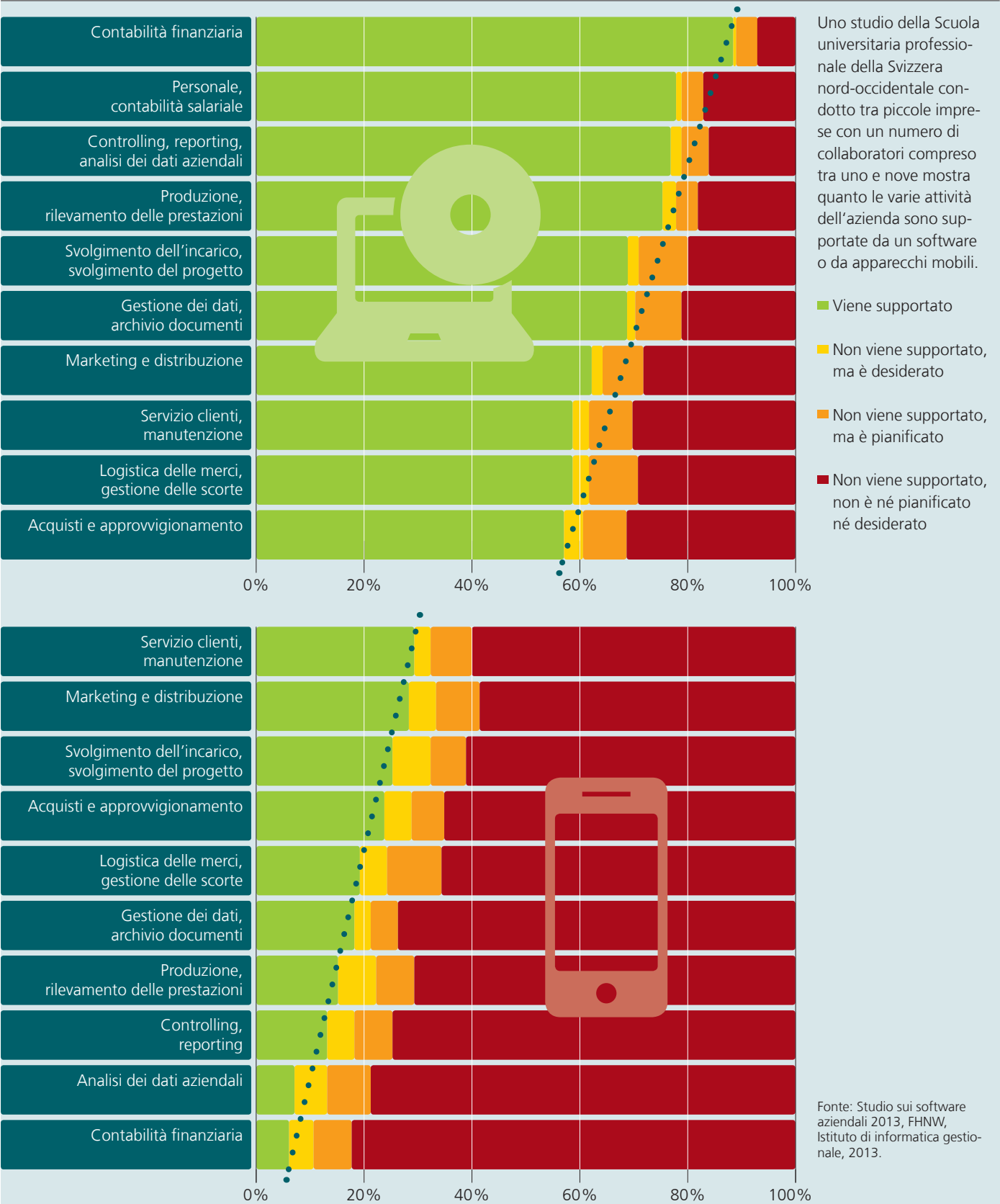


Nella quarta rivoluzione industriale, le singole fasi di lavoro nello stabilimento non vengono più svolte da macchine programmate in precedenza, bensì è lo stesso pezzo in lavorazione a organizzare la propria produzione e tutti i processi correlati. Nelle singole fasi di produzione vengono al contempo integrati i compiti e i processi commerciali.

Esempio: la casa motociclistica statunitense Harley-Davidson ha personalizzato a tal punto la produzione da permettere a ciascun cliente di ordinare una moto rispondente ai propri desideri. È sufficiente che le richieste del cliente vengano inoltrate online con appena un paio d'ore di anticipo. Il nuovo stabilimento digitalizzato è in grado di costruire 1300 diverse varianti della gamma di modelli base.

Fonte: kurier.at

Figura 10 Quali attività dell'azienda vengono supportate da un software o da dispositivi mobili?



la diffusione di opzioni di pagamento elettronico e mobile, come il pagamento con il cellulare e con valuta digitale. Lo scorso anno in Svizzera è stata lanciata TWINT, un'app con cui è possibile pagare gli acquisti tramite smartphone. Quando si effettua l'aggiornamento dei metodi di pagamento, vale la pena di valutare le opzioni attuali.

Esempio pratico: il titolare di un chiosco di sandwich sito in una zona industriale nota che sempre più clienti non hanno denaro contante con sé e sono costretti a recarsi al distributore automatico di banconote distante un centinaio metri. Per questo motivo sta prendendo in considerazione di utilizzare un'opzione di pagamento mobile.

L'infrastruttura informatica come fondamento

L'infrastruttura informatica costituisce la base fondamentale per la digitalizzazione. Prima di considerare un progetto di digitalizzazione, per quanto modesto, assicuratevi che tale fondamento sia presente e rispondete alle seguenti domande: quali apparecchi vengono utilizzati? Quale software usiamo? Dove sono salvati i dati aziendali? Quando, dove e con che frequenza vengono memorizzati? Nelle piccole imprese non sempre si conoscono le risposte a queste domande. Così come le piccole imprese ricorrono spesso a un esperto esterno per la contabilità, dovrebbero farlo anche per l'informatica. Perché l'informatica è fondamentale per il successo aziendale. Vi sono tanti operatori autonomi, piccoli e grandi, che sono specializzati in questo settore: curano l'infrastruttura informatica, offrono supporto e assicurano consulenza nella scelta delle tecnologie.

Conclusione

In qualità di piccoli imprenditori / piccole imprenditrici, analizzate la vostra catena di creazione del valore per valutare le opportunità di digitalizzazione e individuate puntualmente quelle tendenze che vi procurano un reale vantaggio competitivo.

Lista di controllo: sfruttare le tendenze della digitalizzazione

Sulla base dei seguenti punti, verificate quali tendenze potreste sfruttare nella vostra azienda e con quali vantaggi.

Tendenze della digitalizzazione per l'ottimizzazione di attività primarie

- ☐ **Personalizzazione:** in che misura e per quali attività primarie possiamo sfruttare le possibilità di personalizzazione, al fine di garantirci un vantaggio competitivo?
- ☐ **Piattaforme online:** quali attività primarie possiamo supportare mediante l'utilizzo di piattaforme online?
- ☐ **Servizi cloud:** quali attività primarie possono essere ottimizzate gestendo i dati tramite un servizio cloud?
- ☐ **Multidevice:** quali attività primarie possono essere organizzate in modo più efficiente utilizzando apparecchi mobili e/o intelligenti?
- ☐ **Opzioni di pagamento mobile:** utilizzando opzioni di pagamento mobile è possibile migliorare il processo di pagamento?
- ☐ **Altre:** quali altre tendenze aiutano a ottimizzare le attività primarie?

Possibili vantaggi competitivi che ne derivano:

- migliore collegamento con clienti e partner commerciali
- acquisizione di clienti
- conquista di nuovi mercati
- riduzione dei costi a medio e lungo termine
- altri: quali altri vantaggi competitivi è possibile ottenere?

Tendenze della digitalizzazione per l'ottimizzazione di attività secondarie

- ☐ **Applicazioni tecniche:** quali attività secondarie è possibile ottimizzare utilizzando le app commerciali, di gestione progetti e di comunicazione?
- ☐ **Tool di collaborazione:** quali attività secondarie è possibile migliorare tramite l'utilizzo di tool di collaborazione?
- ☐ **Piattaforme online:** quali attività secondarie possiamo supportare utilizzando le piattaforme online?
- ☐ **Servizi cloud:** quali attività secondarie è possibile attuare in modo più efficiente trasferendo il software aziendale nel cloud?
- ☐ **Altre:** quali altre tendenze aiutano a ottimizzare le attività secondarie?

Possibili vantaggi competitivi che ne derivano:

- amministrazione e organizzazione del lavoro più efficienti
- collaborazione e processi interni all'azienda migliorati
- flussi di informazioni ottimizzati
- riduzione dei costi
- altri: quali altri vantaggi competitivi si possono ottenere?

«Sono in grado di lavorare dovunque ci sia una rete internet efficiente»

Argent-Designs



Azienda e sede Argent-Designs, Nidvaldo, argent-designs.ch

Settore, attività Realizzazione di responsive web design, CI/CD design e print design

Costituzione 2015

Numero di collaboratori 2

Obiettivo Ampliamento dell'attività nella Svizzera centrale e introduzione di nuove offerte

Con i suoi servizi Andri Huder aiuta i clienti ad avere una buona presenza in rete. In futuro, però, l'azienda da lui fondata, Argent-Designs, non offrirà più solo web design e ottimizzazione dei motori di ricerca, bensì anche pacchetti per sistemi hotspot WiFi e reti private virtuali.

Andri Huder e la sua socia Michèle Christen sono entrambi sistemisti qualificati e questa origine professionale caratterizza dunque anche l'offerta della loro azienda Argent-Designs. «Offriamo non soltanto la creazione e la **SEO** di siti web e soluzioni di e-commerce, ma ci occupiamo anche della loro attuazione e dell'hosting», spiega il direttore Andri Huder. Inoltre, a circa un anno dalla costituzione, la giovane impresa sta già tentando il primo ampliamento della

«Per il mio lavoro mi servono solo il mio computer portatile, i miei programmi software e una rete internet efficiente. In questo modo posso lavorare dovunque mi trovi, ad esempio presso i clienti in Engadina.»

Andri Huder, direttore di Argent-Designs



«Nello sviluppo di siti web non si può prescindere dal colloquio personale. È essenziale per rilevare quali sono le aspettative dei clienti.»

gamma di servizi, offrendo anche tecnologie per le reti private virtuali. Ne fanno uso, ad esempio, le aziende che desiderano fare comunicare tra loro le proprie diverse sedi oppure le funivie che vogliono scambiare dati da una stazione all'altra.

Un altro pilastro di Argient-Designs è rappresentato dall'installazione del Wi-Fi negli alberghi. «Negli hotel è sempre più importante avere una rete internet efficiente, ma a tutt'oggi non è ancora scontato. Talvolta i clienti si informano presso la direzione sui megabyte disponibili, addirittura prima di prenotare», afferma il ventisettenne. Da Argient-Designs il cliente riceve una soluzione individuale senza vincoli di licenza. «Da noi i clienti pagano una tantum per l'installazione e per internet, ma non per i diritti di licenza».

Lavorare dovunque. Il direttore Andri Huder lavora dovunque disponga di un collegamento a internet sufficientemente potente. La possibilità di lavorare indipendentemente dal luogo in cui ci si trova è uno dei vantaggi del suo modello di

business. Tuttavia, occorre necessariamente il contatto con i clienti. «Quando creo un sito web per un hotel, desidero vedere l'attività con i miei occhi. Perché si tratta del biglietto da visita nella rete e deve rispecchiare l'atmosfera del posto», spiega.

Colloqui in loco. Per Andri Huder, inoltre, una grande sfida è rilevare le aspettative dei clienti e metterle opportunamente in atto. Ciò non funzionerebbe senza dei colloqui in loco. In particolare, occorrono sempre anche chiarimenti e spiegazioni di persona, ad esempio in riferimento alla SEO. «In genere, infatti, i siti web creati a partire da un sistema modulare programmato in precedenza non sono ottimali per il ranking di Google».

Contabilità digitale. Al momento della vera e propria realizzazione dei progetti, invece, Andri Huder punta ove possibile su soluzioni digitali. «Ho lavorato in un'azienda in cui il tempo di lavoro veniva registrato in Excel e il rapporto di lavoro su carta carbone. Simili metodi antiqua-

ti richiedono tempo inutile», afferma il giovane imprenditore. Per gestire nel modo più efficiente possibile i processi lavorativi, da Argient-Designs si usano ad esempio Skype o un sistema contabile con cui è possibile preparare preventivi e fatture. «A questo proposito ho valutato diversi sistemi e ho optato per Smart-Business, che è particolarmente semplice e mi offre supporto nelle attività amministrative».

Lo smartphone sempre più importante. Per Huder è un dato di fatto che la digitalizzazione compierà passi da gigante. «Il cellulare, ad esempio, diventa sempre di più uno strumento di lavoro indispensabile. Sul mercato esiste già un telefono cellulare dotato di una docking station per mouse, tastiera e monitor».

Per non perdersi nessuno sviluppo tecnologico, Andri Huder si aggiorna continuamente, perlopiù on the job. «Internet riveste un ruolo centrale anche nella trasmissione delle conoscenze: è una fonte di informazioni incredibilmente valida e fornisce tanto know how necessario per il mio lavoro».

Realizzare con successo progetti di digitalizzazione

Pascal Sieber

Per mettere in atto un piano di digitalizzazione le piccole imprese necessitano di conoscenze nella gestione progetti. Inoltre, dovrebbero avere pronte le risposte a quelle domande specifiche che si pongono in particolare nei progetti software.

Un'azienda si muove più che altro verso un mondo di esperienze reali o digitali? In altre parole, intende ad esempio vendere più offline in negozio oppure online? Si auspica un futuro pervaso da high-tech e attività a livello internazionale? Oppure desidera utilizzare le tecnologie digitali per organizzare meglio il mondo di esperienze reali? La direzione verso cui si sviluppa una piccola impresa dipende molto dal titolare o dalla titolare. La passione dell'imprenditore per la propria attività è la principale spinta verso ogni cambiamento. Ed è questa l'opportunità per la piccola impresa in un modo sempre più digitalizzato. Un piano di digitalizzazione viene perlopiù attuato sotto forma di progetti. Ciò significa che occorrono una gestione progetti e, soprattutto, anche le conoscenze per realizzare progetti software.

Due fattori di successo determinanti

Devono obbligatoriamente essere soddisfatti due criteri per avere successo con i piani di digitalizzazione. Innanzitutto, la piccola impresa deve avere sotto controllo la propria infrastruttura informatica; e, in secondo luogo, i collaboratori e le collaboratrici dovrebbero essere pronti per il mondo digitale.

Porre la base: c'è IT e IT. Nelle piccole imprese la tecnologia informatica è spesso nelle mani di pochi. Il reparto informatico o i pochi fornitori devono conoscere bene tutti gli aspetti. Si tratta di una pretesa enorme, in quanto c'è IT e IT. Si deve distinguere tra l'infrastruttura, i sistemi di transazione e i sistemi di informazione strategica (cfr. figura 12). L'infrastruttura comprende gli strumenti di lavoro (computer, tablet ecc.), la rete (accesso a internet, LAN) e i servizi di base (spazio di archiviazione, tool da ufficio). Tra i sistemi di transazione figurano le applicazioni, come il sistema di contabilità o di cassa e la banca dati clienti. I sistemi di informazione strategica includono, ad esempio, lo shop online, l'applicazione mobile per il servizio esterno, così come altri sistemi che riguardano direttamente prodotti e servizi.

Sulla scorta della digitalizzazione è innanzitutto opportuno avere sotto controllo le basi. Grazie alle tecnologie cloud è possibile sfruttare l'infrastruttura in modo più semplice e conveniente. Ciò vale in parte anche per i sistemi di transazione. I programmi di contabilità, i software CRM ecc. possono così essere acquistati come **Software as a Service** in abbonamento mensile, nell'ambito della cosiddetta «informatica sulle nuvole». Le capacità e i mezzi finanziari così acquisiti possono poi essere investiti nell'ottimizzazione e digitalizzazione dei processi aziendali nonché nella creazione di sistemi di informazione strategica e di prodotti digitali.

L'innovazione è cambiamento: preparare le persone. Per avere successo nella trasformazione non si può prescindere dalla digitalizzazione. I sogget-

consiglio

Azienda e fornitore di software: consigli per la collaborazione

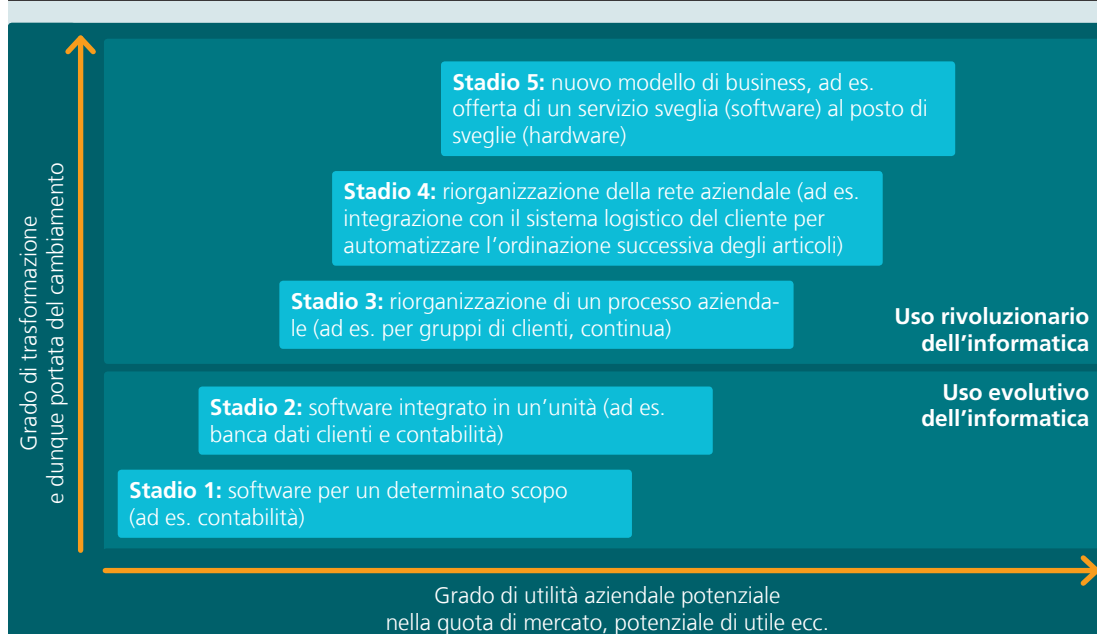


Ecco come ottimizzare la collaborazione tra il team centrale e il fornitore di software.

- All'inizio del progetto i membri del team centrale conducono colloqui con il fornitore e hanno il diritto di essere consultati in fase di decisione.
- Dopo il conferimento del mandato, i membri del team centrale organizzano un seminario insieme al fornitore al fine di definire nei dettagli suddivisione e metodo di lavoro; al contempo, tutti si conoscono meglio e instaurano un rapporto di fiducia.

I termini **evidenziati** sono spiegati brevemente nel glossario al termine del presente numero.

Figura 11 Il potenziale aziendale della trasformazione digitale



Il potenziale aziendale della trasformazione digitale può essere classificato in cinque stadi. A partire dal terzo stadio si parla di un uso rivoluzionario dell'informatica perché, grazie a quest'ultima, i processi aziendali vengono interamente riorganizzati.

Fonte: Venkatraman, N.: IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition. Sloan Management Review, Winter 1994.

ti interessati devono avere una certa propensione verso l'informatica per mettere in campo l'impegno necessario a sondarne possibilità e limiti. Vale la pena di chiedersi come le persone si pongono nei confronti della tecnologia dell'informazione. Si tratta di un tema da cui vogliono mantenere il più possibile le distanze? Considerano più che altro i costi? Sono consapevoli del fatto che le tecnologie informatiche possono celare anche enormi rischi? Oppure sono arrivate al punto di considerare l'informatica un'opportunità per sé e per l'azienda?

A cosa prestare particolare attenzione nei progetti software

L'utilizzo di nuove tecnologie comincia perlopiù con un progetto – e i progetti comportano il rischio di fallire. Soprattutto i progetti software sono progetti a rischio, in quanto un software è un bene speciale, che prende vita solo una volta in possesso dell'utente. A differenza di un'automobile, che dopo la produzione deve solo essere guidata, il software necessita ancora di molti interventi per diventare utile. Deve essere configurato e deve essere integrato nei sistemi periferici, senza contare che occorre registrare i dati. Pertanto, prima della messa in funzione emerge solo il 20% dei costi, mentre il restante 80% va affrontato in seguito, per le modifiche.

Come qualunque altro progetto, i piani di digitalizzazione procedono per fasi: quelle comuni sono Preparazione, Definizione del progetto e

relativo mandato, Pianificazione, Svolgimento e Conclusione del progetto (cfr. «pi» maggio 2015). Ma a cosa occorre prestare particolare attenzione quando si acquista un software? Come si possono implementare in modo proficuo i progetti software? Solitamente si raccomanda di incaricare dei professionisti esperti nella realizzazione dei progetti per la piccola impresa. È senza dubbio opportuno dare un'impronta professionale alla direzione di progetto. Tuttavia, ciò non è affatto sufficiente, in quanto anche gli utenti devono potere avere voce in capitolo; sono infatti loro a configurare il prodotto. Tale compito non può essere svolto né dal responsabile di progetto né da un fornitore di software. Seguono alcune domande specifiche cui bisogna rispondere accuratamente nel contesto dei progetti software.

Un progetto è la forma giusta? «Progetto» è diventato un termine banale. Le aziende tendono a svolgere tutto sotto forma di progetto. Un buon progetto, tuttavia, inizia con una chiara delimitazione operata con l'ausilio dell'acronimo SMART: un progetto deve essere specifico, misurabile, accettato, realistico e temporalmente delimitato. Gli obiettivi devono essere raggiungibili, precisi e approvati dal committente. I risultati devono essere misurabili e temporalmente delimitati (cfr. lista di controllo a pagina 28).

Come compongo il team? Il lavoro di progetto deve ricevere la dovuta considerazione. Bisognerebbe poi distinguere tra il team centrale e i collaboratori che partecipano come richiedenti e soggetti

consiglio

Evitare i rischi del progetto: i prototipi aiutano



Per evitare i rischi legati al progetto è utile impiegare prototipi. Ecco come potrebbe apparire nella pratica l'iter nel caso di un progetto volto a semplificare i processi di vendita:

- dopo appena un mese viene pubblicato un prototipo
- dalla pratica corrente vengono raccolti feedback dei venditori
- dopo due mesi vengono integrati i feedback e viene rilasciata la seconda versione del prototipo
- il processo viene ripetuto finché non si rendono più necessarie modifiche sostanziali

Figura 12 Informatica: categorie, costi e potenziali



che forniscono informazioni. Il team centrale svolge il lavoro. Dovrebbe essere composto dal minor numero possibile di persone, cui, però, viene anche concesso abbastanza tempo per il progetto. Le altre persone hanno solo l'obbligo di trasmettere le proprie esperienze e informazioni. A questo riguardo vengono coordinate dal team centrale.

A che cosa occorre prestare attenzione nella scelta dei fornitori? Nella maggior parte delle piccole imprese i progetti software vengono eseguiti con specialisti delle aziende produttrici di software. Date le speciali peculiarità di questo tipo di progetti, il fornitore di software non deve essere scelto come un prodotto, bensì come il personale. Alla fine viene selezionato un fornitore, i cui dipendenti devono collaborare con il personale dell'azienda durante il progetto. Una proficua collaborazione ha a che fare con la competenza e la capacità, ma anche con le doti e con la simpatia. I migliori specialisti non possono avere successo, se non riescono a trovare basi comuni nel loro metodo di lavoro e se non si fidano l'uno dell'altro. È consigliabile allenare la collaborazione in seno al team centrale. A questo proposito è probabile che, nel caso di un team centrale appena formato e non ancora collaudato nella pratica, fino al 20% del tempo venga impiegato per la definizione dei risultati e per instaurare una buona collaborazione.

Come si gestiscono capacità e budget? Poiché il software nasce solo durante il progetto, in ogni progetto di questo tipo bisogna fare i conti con le

sorprese, che, nella pianificazione dei tempi e del budget, vengono considerate solo in misura limitata. In base all'esperienza, un progetto software dura un terzo più a lungo, costa un terzo di più ed è un terzo meno utile di quanto atteso. Questa regola generale deve essere presa con le dovute cautele, in quanto, se fin dall'inizio il tempo preventivato viene aumentato di un terzo, durante il progetto si ha di fatto un ulteriore terzo di agio.

Come si riducono i rischi di progetto? Le più recenti esperienze nella gestione dei progetti software parlano di una **metodologia agile**. L'attuazione deve essere graduale, precisamente in modo tale che, già dopo la prima fase, siano visibili e applicabili i primi risultati. In altre parole viene fornito un prodotto semifinito, che successivamente viene ottimizzato per gradi nella pratica. Si tratta di una reazione a molteplici esperienze: spesso per i richiedenti e i soggetti che forniscono informazioni non è affatto così semplice riferire ciò di cui hanno bisogno; tanto che nel caso di molti progetti software accade che, dopo l'introduzione, la sensazione generale sia: «Ma noi non abbiamo assolutamente ordinato questo». O, per dirla come il direttore di un impianto produttivo di Zurigo: «Qualunque cosa ordini, ricevo pressoché esattamente ciò che avevo richiesto, tranne che nel caso dell'informatica: non ricevo mai quanto ordinato». Nel caso dei progetti software bisogna essere consapevoli del fatto che per ognuno è difficile comprendere cosa fanno tutti gli altri e cosa ci si può aspettare gli uni dagli altri. Per di più, in un team di progetto softwa-

consiglio

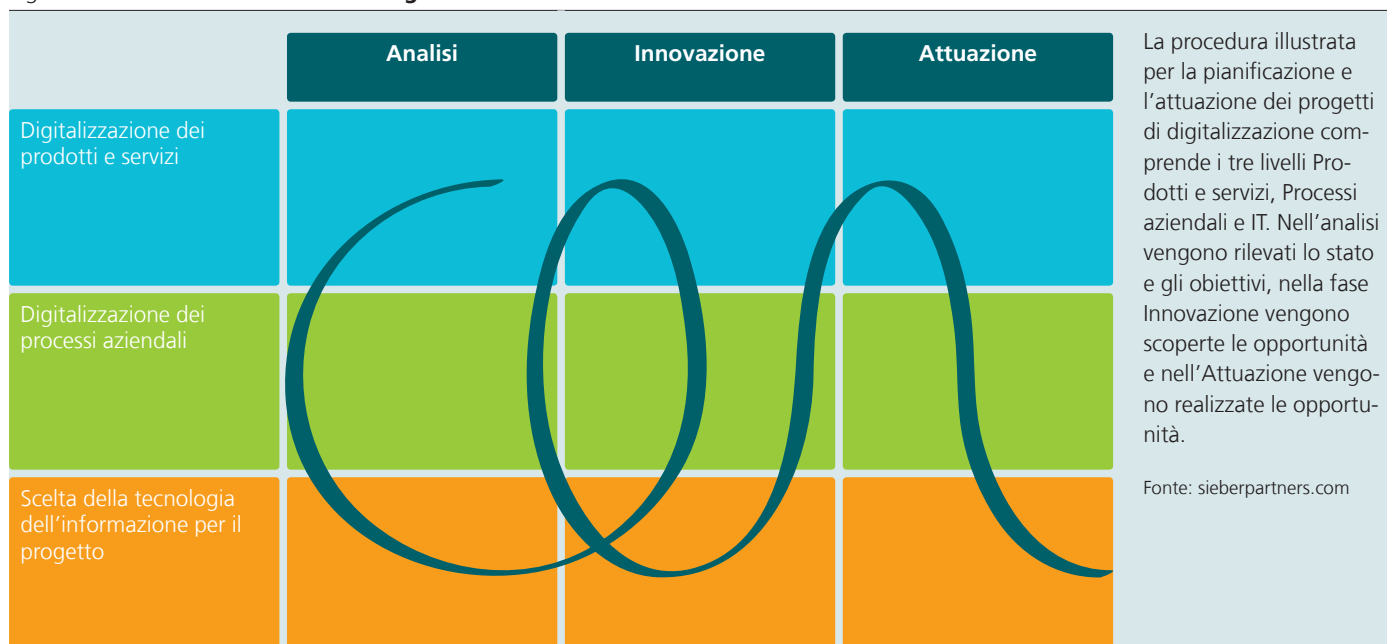
Reagire in caso di crisi: ecco come



Durante il progetto emerge un caso di crisi? Ecco come si potrebbe reagire:

- Il primo prototipo della soluzione di distribuzione non è stato utilizzato dai venditori all'estero, perché ritengono la soluzione inservibile.
- Il committente ha incaricato il responsabile di progetto di parlare con gli addetti alle vendite esteri; il progetto è stato arrestato.
- Il responsabile di progetto ha scoperto che all'estero occorre una fase di autorizzazione tra l'allestimento di un'offerta e la presentazione presso il cliente, di conseguenza l'ha integrata nel prototipo; il progetto viene ripreso.

Figura 13 Tre fasi e tre livelli della digitalizzazione



re non si afferra immediatamente su cosa si sta lavorando. Si deve pertanto cogliere ogni occasione per mostrare l'opera che sta nascendo. È qui che si rivela adatta la metodologia agile. Vale il principio: meglio mostrare prima prodotti semifiniti che aspettare di presentare in un secondo momento prodotti già ultimati, affinché i futuri utilizzatori possano fornire tempestivamente i loro feedback.

A che cosa bisogna prestare attenzione in caso di crisi? È pertanto opportuno aspettarsi delle sorprese e a quel punto decidere rapidamente: il progetto deve essere sospeso fino a quando il team centrale sarà di nuovo completamente libero di dedicarsi oppure il team può momentaneamente investire più tempo? E poi: proprio quando emerge del lavoro aggiuntivo o si verificano rischi imprevisti, il lavoro dovrebbe essere concentrato nella mani di un numero ancora inferiore di persone. Si è spesso osservato che nei momenti di crisi viene commesso l'errore di «mandare troppi cuochi in cucina». L'esperienza insegna che è corretto fare esattamente il contrario.

Come tenere il passo? Un fenomeno frequente riscontrato nei progetti software è che l'attenzione diminuisce all'aumentare della durata del progetto. Ciò è rischioso perché, proprio nelle principali fasi di attuazione, vengono prese tante piccole decisioni che influiscono in modo determinante sull'operato. Secondo una regola generale, viene presa una decisione ogni 1000 franchi investiti (opure ore di lavoro investite). Il committente deve accordarsi con il responsabile di progetto, affinché a entrambi sia chiaro quali decisioni possono essere prese autonomamente nell'ambito del progetto e dove il committente vuole intervenire. Occorre esperienza per operare questa tutt'altro che semplice suddivisione del lavoro tra committente e responsabile di progetto. Un valido consiglio da dare alle piccole imprese è quello di allenare questa capacità in ogni progetto, presentando dei rapporti per ogni decisione – per quanto possa sembrare irrilevante a una prima occhiata.

Conclusione

I principali artefici della trasformazione digitale sono i responsabili dei progetti software. Ugualmente importanti sono, tuttavia, anche i committenti nelle aziende, che devono conoscere i software quanto basta per non essere costretti a cedere del tutto il timone. Per mantenere abbastanza autonomia occorre innanzitutto padroneggiare i servizi IT di base. Se si riesce nell'intento, si aprirà un nuovo mondo: quello dello sviluppo aziendale attraverso nuove tecnologie.

Lista di controllo: preparare i progetti di digitalizzazione

Se desiderate controllare di avere considerato tutti i punti rilevanti per la realizzazione del vostro progetto di digitalizzazione, questa lista di controllo vi sarà di aiuto.

Definizione del progetto

- ☐ **Controllo SMART:** gli obiettivi del progetto sono specifici, attuabili, accettati, realistici e temporalmente delimitati?

Esempio

- Specifico: il progetto deve semplificare e automatizzare i processi di distribuzione
- Misurabile: con lo stesso impiego del personale vogliamo riuscire a seguire il doppio delle offerte
- Accettato: la direzione vendite supporta il progetto in qualità di committente; gli altri membri della direzione non intervengono nel processo; i venditori/le venditrici sono contenti di essere alleggeriti grazie al supporto fornito dal software
- Realistico: fino alla prima tappa fondamentale viene attuato solo il processo parziale «Allestire le offerte e follow-up»
- Temporalmente delimitato: entro la fine dell'anno viene raggiunta la prima tappa fondamentale

Team di progetto

- ☐ Il mio team centrale comprende il minor numero possibile di persone?
- ☐ Vengono inclusi tutti gli interessati e i soggetti coinvolti?
- ☐ Viene definita chiaramente la ripartizione dei ruoli tra il committente, che guida il progetto, e il responsabile di progetto, che lo gestisce?

Collaborazione con esterni

- ☐ Il team centrale riesce a collaborare bene con i fornitori?
- ☐ Abbiamo fatto tutto il possibile per creare la necessaria fiducia?

Capacità e budget

- ☐ Come si gestiscono capacità e budget?
- ☐ Conosciamo il tempo disponibile e il budget stanziato?
- ☐ Abbiamo abbastanza margine di manovra per reagire a eventuali sorprese?

Gestione del rischio

- ☐ I rischi sono noti?
- ☐ Abbiamo definito delle misure per ridurre i rischi?
- ☐ Abbiamo i mezzi per reagire nel caso in cui si presentino uno o più rischi?

Gestione delle crisi

- ☐ Il committente e il responsabile di progetto sono concordi su come occorre reagire in caso di crisi?
- ☐ È stato preparato un budget per superare le crisi?

Marketing del progetto

- ☐ Come ci assicuriamo che durante il progetto l'attenzione resti alta?
- ☐ Come informiamo gli interessati e i soggetti coinvolti in merito ai progressi del progetto?
- ☐ Quali aspettative suscitiamo e come garantiamo di riuscire a soddisfarle?

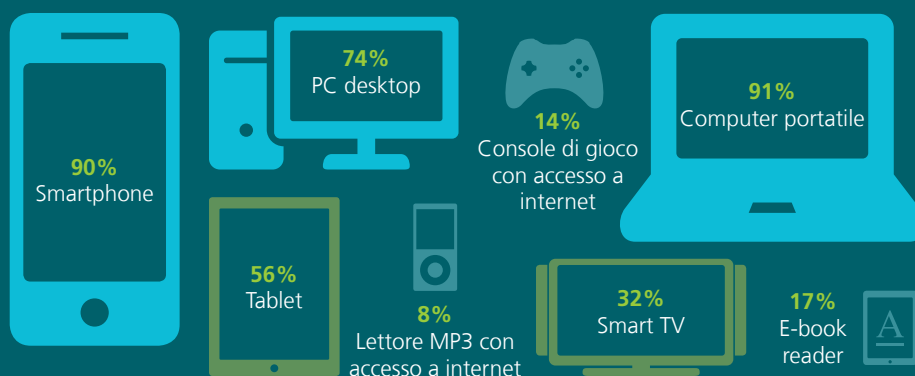
Questa lista di controllo è disponibile su postfinance.ch/pi.

I clienti digitali

Le aziende si trovano sempre più a confronto con i nativi digitali. Due studi mostrano come i clienti oggi giorno acquistino online e utilizzino internet e i mezzi d'informazione digitali.

Uso di apparecchi: quali apparecchi usate nello shopping online?

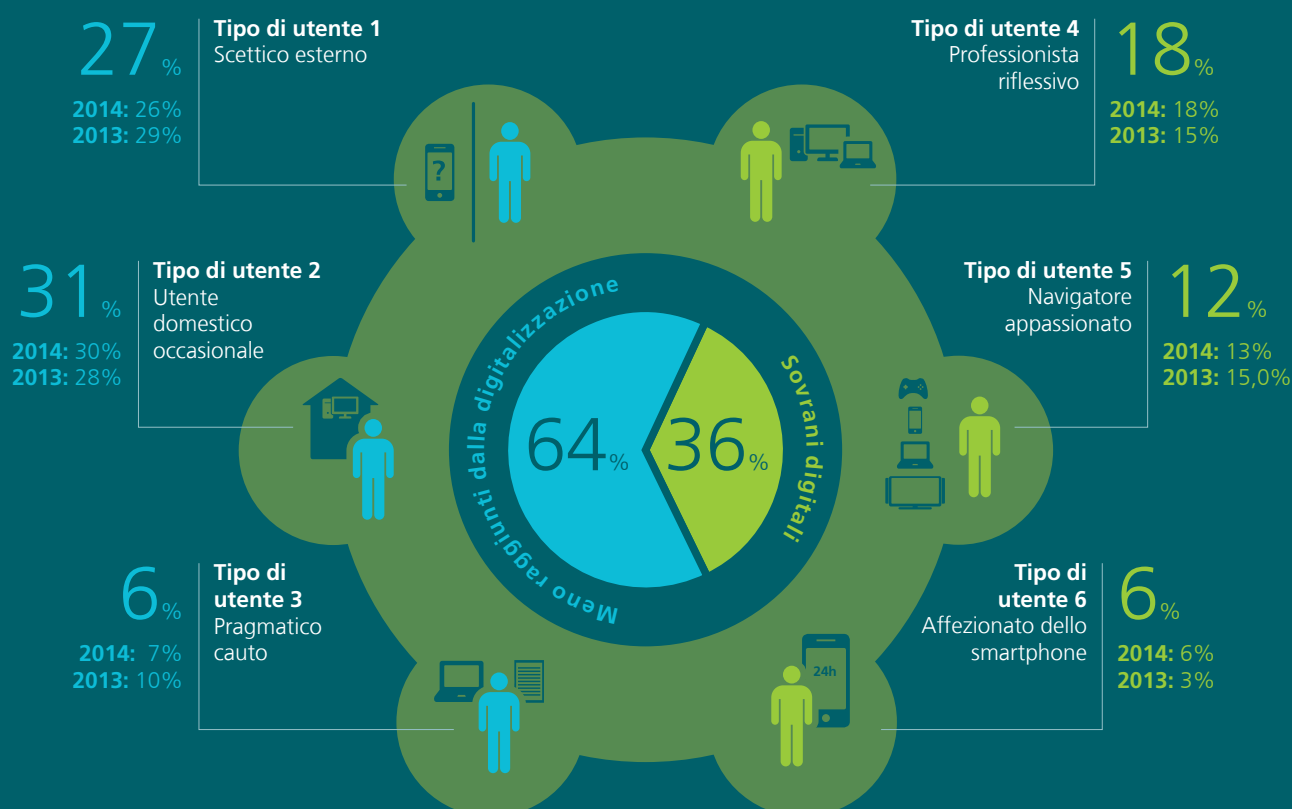
Lo studio «Digitalizzazione della società 2014» mostra la – sempre crescente – importanza di smartphone e tablet nello shopping online.



Fonte: ecommerce-leitfaden.de

La società digitale: sei tipi di utenti

Pubblicato nel 2015, lo studio tedesco D21-Digital-Index 2015 mostra uno spaccato della società sulla base dell'uso di internet e dei media digitali, distinguendo sei diversi gruppi di utenti.



Glossario

Capitalismo delle piattaforme.

Il termine coniato dal blogger e scrittore tedesco Sascha Lobo richiama l'attenzione sui pericoli della sharing economy, evidenziando come molte piattaforme non vengano (più) create per motivi sociali ed ecologici bensì siano controllate da monopoli digitali a scopo di profitto. Per Lobo sussiste il pericolo che l'intermediazione online del lavoro sfoci in un dumping dei salari.

Catena di creazione del valore.

La catena di creazione del valore (Value Chain) rappresenta i livelli della produzione come una serie ordinata di attività. Tali attività creano valore, usano risorse e sono correlate le une alle altre nei processi.

Chip RFID. Insieme alla carta magnetica e al codice a barre, la Radio Frequency Identification (RFID) è una delle tecnologie più diffuse per l'identificazione. Il sistema complessivo comprende i transponder, l'interfaccia senza fili, una stazione base per l'identificazione e un collegamento IT. L'obiettivo dei sistemi RFID è l'identificazione di determinati oggetti nelle catene dei processi logistici nonché l'associazione di informazioni a tali oggetti per accelerare e migliorare i processi logistici. Il nucleo di tale tecnologia è costituito dai chip RFID.

Cloud computing. Il cloud computing definisce l'offerta, l'utilizzo e la fatturazione di servizi IT attraverso la rete, adeguati in maniera alle necessità. La varietà dei servizi comprende la gamma completa della tecnologia informatica, includendo anche l'infrastruttura (ad es. prestazioni di calcolo, memoria), piattaforme e software. Le tecnologie cloud sono strutturate in modo tale da permettere all'utente di non preoccuparsi dell'infrastruttura. Può ad esempio trattarsi di una banca dati utilizzabile tramite internet.

CRM. Il Customer Relationship Management, abbreviato CRM (gestione delle relazioni con i clienti), definisce l'orientamento coerente di un'azienda alla propria clientela e l'organizzazione sistematica dei processi che regolano i rapporti con i clienti. Per gestire i dati di base, come gli indirizzi, o automatizzare i processi di vendita e distribuzione, spesso le aziende utilizzano un apposito software CRM.

Crowdsourcing Il termine crowdsourcing definisce l'esternalizzazione di compiti parziali dell'azienda, che tradizionalmente venivano svolti al suo interno (come la ricerca di nuove idee per i prodotti), a un gruppo di utenti volontari, ad esempio tramite internet.

Industria 4.0. Il termine Industria 4.0 fa riferimento alla completa digitalizzazione della catena di creazione del valore. Dispositivi, macchinari e materiali comunicano fra di loro garantendo servizi e processi efficienti.

Internet delle cose. Il termine designa la connessione degli oggetti a internet di modo che questi possano comunicare autonomamente tramite internet e riuscire a svolgere in maniera impercettibile compiti per il relativo proprietario. Il campo di applicazione spazia dalla fornitura di informazioni, ad es. tramite orologi per fitness, fino alle ordinazioni automatiche e alle funzioni di allarme ed emergenza.

Metodologia agile. Nell'ambito di un approccio agile, nello sviluppo software le tappe della definizione dei requisiti e della specificazione e implementazione di soluzioni vengono ripetute più volte nei cosiddetti «sprint». Anziché definire i requisiti solo una volta e poi descrivere la soluzione per implementarli, sono previste perlopiù piccole fasi, tra le quali

gli utenti hanno sempre l'opportunità di vedere come gli sviluppatori software hanno compreso e attuato i requisiti.

SEO. L'acronimo sta per Search Engine Optimization, che tradotto significa ottimizzazione dei motori di ricerca. La SEO comprende tutte le misure volte a fare sì che i siti web vengano posizionati tra i primi posti nelle pagine dei risultati organici dei motori di ricerca, come Google, e che, di conseguenza, vengano trovati velocemente dagli utenti.

Sharing economy. Questo termine si riferisce al prestito sistematico di oggetti e alla messa a disposizione reciproca di locali e superfici, soprattutto a opera di privati ma anche da parte di aziende. Con l'ausilio di piattaforme elettroniche e social network è possibile raggiungere un'ampia cerchia di interessati, agire e reagire in tempi ristretti e assicurare un utilizzo e sfruttamento ottimale. Le funzioni dei social media permettono di valutare richiedenti e offerenti contrastando i potenziali casi di abuso.

Sistema ERP. Un sistema di Enterprise resource planning (sistema ERP) supporta tutti i processi operativi di un'azienda. Contiene moduli per le unità acquisti, produzione, distribuzione, gestione investimenti, risorse umane, finanze e contabilità ecc. che sono collegate le une alle altre tramite un database comune.

Software as a Service. Si tratta di un software che può essere usato, ma che non è installato localmente. Il fornitore non prevede installazioni specifiche per i clienti. Il vantaggio è che un'azienda non deve occuparsi né dell'aggiornamento né dell'infrastruttura.

Total Cost of Ownership. Il Total Cost of Ownership (o costi d'esercizio totali) è una procedura contabile finalizzata ad aiutare le aziende a stimare i costi derivanti da beni d'investimento (ad es. software e hardware IT). L'idea di base è quella di acquisire una visione d'insieme che comprenda, oltre ai costi di acquisto, anche tutti gli aspetti legati al successivo utilizzo (costi energetici, riparazioni e manutenzione). In tal modo diventa possibile identificare costi noti ma anche nascosti già prima di decidere in merito a un investimento.

TWINT. L'app per i pagamenti e lo shopping di TWINT, un'affiliata di PostFinance, consente di effettuare pagamenti digitali tramite smartphone. L'app, disponibile per dispositivi iPhone e Android, funziona su base prepagata. Si può caricare denaro sull'app in vari modi, ad es. acquistando un codice di credito alla Coop, bonificando un importo o tramite addebito diretto del conto.

Argomento del prossimo numero: «Trattative e vendita»

Nel prossimo numero. Il prossimo numero di «pi – Gestione delle piccole imprese», che uscirà nel mese di novembre 2016, verterà sull'argomento «Trattative e vendita».

Trattative sicure. Le trattative fanno parte della quotidianità di ogni piccolo imprenditore o piccola imprenditrice. Condurre le trattative in maniera professionale non significa solo raggiungere buoni risultati nella negoziazione. Si tratta piuttosto di curare i propri interessi al massimo grado possibile, ma anche di considerare gli interessi delle altre parti. Solo così si creano le condizioni per una lunga relazione commerciale di successo.

Acquisizione efficace. Per quanto riguarda l'acquisizione occorrono in particolare competenze di negoziazione professionali. Dopotutto, lo scopo è usare argomenti validi per convincere i potenziali clienti a scegliere l'offerta o il servizio proposto. Tuttavia, altrettanto importante è un processo di acquisizione strutturato, dalla pianificazione degli obiettivi e dall'approccio alla clientela, passando per il colloquio di vendita e la gestione delle obiezioni, fino alla conclusione positiva.

Consigli di esperti e consigli pratici. Nel prossimo numero di «pi», esperti ed esperte illustreranno le basi di trattative e vendite concluse con successo, fornendo consigli pratici da attuare nell'attività quotidiana dell'azienda. Inoltre, tre imprenditori e imprenditrici risponderanno ad alcune domande sulle loro personali strategie di negoziazione e di vendita.

Manca la cartolina per l'ordinazione? Potete ordinare «pi – Gestione delle piccole imprese» anche via internet alla pagina postfinance.ch/pi

Numeri pubblicati finora:



Gestione del personale
N. 1, novembre 2008



Definizione dei prezzi
N. 2, maggio 2009



Fasi dello sviluppo
N. 3, novembre 2009



Gestione finanziaria
N. 4, maggio 2010



Pubblicità
N. 5, novembre 2010



Autogestirsi
N. 6, maggio 2011



Strategia
N. 7, novembre 2011



Costituzione di un'impresa
N. 8, maggio 2012



Gestione della clientela
N. 9, novembre 2012



Cooperazioni
N. 10, maggio 2013



Operare a livello internazionale
N. 11, novembre 2013



E-commerce
N. 12, maggio 2014



Innovazione
N. 13, novembre 2014



Gestione progetti
N. 14, maggio 2015



Competenza gestionale
N. 15, novembre 2015

Ordinazione gratuita di singoli numeri o abbonamento gratuito alla pagina: postfinance.ch/pi

«pi – Gestione delle piccole imprese»

Pubblicato da PostFinance in collaborazione con KMU-HSG

KMU-HSG

L'Istituto svizzero per le piccole e medie imprese (KMU-HSG) dell'Università di San Gallo è l'unico centro di competenza in tutta la Svizzera che, a livello universitario, si dedica esclusivamente alla promozione delle piccole e medie imprese. I temi centrali di cui si occupa sono «PMI, aziende a conduzione familiare e imprenditorialità». I campi di attività del KMU-HSG comprendono misure di perfezionamento, consulenza e servizi, ricerca e insegnamento.
kmu.unisg.ch

PostFinance

PostFinance è uno dei principali istituti finanziari del paese e, come azienda leader nel traffico dei pagamenti, assicura una circolazione efficiente dei flussi di denaro. È il partner ideale per tutti coloro che gestiscono autonomamente le proprie finanze. Pagamenti, risparmi, investimenti, previdenza e finanziamenti: PostFinance offre a clienti privati e commerciali prodotti intuitivi a condizioni vantaggiose.
postfinance.ch