

Modelli di business innovativi per la crescita profittevole Imprese e imprenditori eccellenti nella Svizzera Italiana



Chiesa Santa Maria degli Angeli (arch. Mario Botta)

Indice dei contenuti

Premessa	1
Executive Summary	2
Risultati della ricerca	4
1. I processi di rinnovamento dei modelli di business	5
1.1 <i>Il posizionamento strategico</i>	5
1.2 <i>Risorse strategiche</i>	6
1.3 <i>I processi di sviluppo dei modelli di business innovativi</i>	7
1.4 <i>Modello di business e innovazione tecnologica</i>	7
1.5 <i>Evoluzione e sostenibilità del modello di business</i>	7
2. La ricerca e il contesto empirico di riferimento	8
2.1 <i>Selezione dei casi</i>	8
2.2 <i>Analisi dei casi</i>	8
3. Modelli di business innovativi nel sistema economico locale	10
3.1 <i>High engineered product manufacturing</i>	11
3.2 <i>Delivery based lifescience</i>	13
3.3 <i>Knowledge based service provider</i>	15
4. Modelli di business a confronto	17
5. Sviluppo e sostenibilità dei modelli di business	20
Business Case	23
Deloitte e Advanced Management Centre AMC	34
Bibliografia	35
Ringraziamenti	36
Disclaimer	37
Contatti	38

Premessa

La missione di Deloitte a Lugano è sostenere le PMI affinché esse possano cogliere in maniera agile e veloce le opportunità di mercato.

Il Cantone Ticino, così come tutta la Confederazione, rappresentano un territorio ricco di piccole e medie imprese che tengono alta nel mondo la bandiera dell'eccellenza Svizzera. Si tratta di aziende che hanno saputo crescere anche in un contesto economico difficile, conquistando e mantenendo posizioni di leadership nei mercati internazionali.

La missione di Deloitte, attenta al territorio in cui opera, è anche creare e diffondere sapere tramite una vasta attività di ricerca, che impegna circa 1,500 collaboratori in tutto il mondo. L'obiettivo è sviluppare nuove competenze nelle aree delle scienze aziendali e nei singoli settori industriali, come pure divulgare raccomandazioni e suggerimenti a tutti gli attori di mercato.

A Lugano, in collaborazione con l'Advanced Management Centre AMC dell'Università della Svizzera Italiana, abbiamo perciò deciso di realizzare una ricerca sulla competitività delle imprese operanti nel Cantone Ticino.

La ricerca ha analizzato casi di aziende di successo che hanno saputo sviluppare strategie di crescita profittevole. La nostra ricerca non sarebbe stata realizzabile senza il contributo dei rappresentanti delle imprese ticinesi – Titolari, CEO, Direttori e Top Manager – che hanno creduto nella nostra missione e hanno colto la portata di questo progetto.

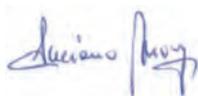
L'obiettivo a lungo termine che ci siamo preposti con questa ricerca, per il tramite di questi esempi di eccellenza, è lanciare messaggi di incoraggiamento a tutti i portatori di interesse del mercato e favorire il dialogo fra impresa, università, ricerca e istituzioni.

Ci auguriamo che questo lavoro possa stimolare nuove idee, la diffusione dello spirito imprenditoriale e favorire un colloquio interattivo per promuovere lo sviluppo del territorio.

Deloitte SA



Sandro Prospero
Practice Senior Partner
Deloitte SA
Lugano



Luciano Monga
Partner Responsabile Servizi all'Industria
Deloitte SA
Lugano



Executive summary

Gli ultimi 5 anni, a partire dal 2007, sono stati particolarmente ricchi di eventi straordinari che hanno profondamente mutato lo scenario economico globale. Fortemente dipendente dal mercato internazionale, anche la Svizzera ha risentito degli effetti di questa situazione.

In questo contesto, esistono aziende in grado di crescere in modo profittevole ottenendo performance superiori alla media del mercato. Si tratta delle aziende innovative, che presentano un atteggiamento proattivo verso la competizione e tendono a modificare costantemente il modello di business, introducendo innovazioni nel posizionamento strategico e rafforzando la base di risorse.

Questa ricerca, dedicata ai processi di sviluppo dei modelli di business innovativi nelle aziende di medie dimensioni, si è focalizzata su un campione di aziende eccellenti operanti nel settore manifatturiero, nel *lifescience* e nei servizi avanzati, accomunate dalla localizzazione nel Cantone Ticino.

I risultati evidenziano la capacità e la volontà da parte delle imprese coinvolte di ricercare continuamente e criticamente opportunità di miglioramento, di trovare soluzioni di successo e di emergere anche in un contesto riconosciuto certamente come più impegnativo ma pure ricco di opportunità.

I modelli di business innovativi

Il modello di business sintetizza le scelte competitive dell'azienda ed è costituito dalle scelte di posizionamento strategico e dalle risorse che sono necessarie per sviluppare e sostenere tali scelte. Un'impresa dotata di un modello di business innovativo ha sviluppato un posizionamento unico che fa leva su un set di risorse strategiche difficilmente imitabili dai concorrenti.

Le aziende prese in esame adottano modelli di business innovativi riconducibili a tre tipologie.

- *Engineered product manufacturing business model*: le aziende che operano nel settore manifatturiero adottano un modello di business che fa leva sulla capacità di sviluppare prodotti ingegnerizzati per il mercato B2B, ovvero componenti custom made che richiedono un'attività di industrializzazione evoluta. Il modello si basa su risorse tangibili, quali le strutture di produzione, e su risorse intangibili, quali il know-how di sviluppo tecnologico e di gestione di processi produttivi.

- *Delivery based lifescience business model*: le aziende operanti nel settore *lifescience* creano valore per il cliente grazie alla capacità di gestire i processi di sviluppo e introduzione sul mercato di prodotti. Si tratta di un modello orientato all'implementazione delle soluzioni che fa leva sul know-how tecnico-scientifico e sulle competenze gestionali.
- *Knowledge based service provider business model*: le aziende operanti nel settore dei servizi avanzati creano valore per il cliente attraverso servizi ad alto valore aggiunto che incorporano una componente di innovazione tecnologica e gestionale. Il modello fa leva sulla qualità delle risorse umane e sulle risorse intangibili, in particolare il know-how tecnico.

Posizionamento basato su focalizzazione e unicità dell'offerta

Tutti i modelli di business analizzati si basano sulla focalizzazione su un segmento di mercato e sull'offerta di prodotti e servizi caratterizzati da elevata unicità, con un posizionamento di tipo premium. La focalizzazione sulla nicchia di mercato ha spinto le aziende a cercare la crescita sui mercati internazionali, con quote di export che arrivano a incidere per oltre il 90% sui ricavi.

Know-how

Il know-how tecnico-scientifico e gestionale ha un ruolo critico nei modelli di business analizzati. Si tratta di know-how sviluppato autonomamente e codificato in procedure e progetti, che può essere tenuto segreto o protetto con brevetti. Questo know-how consente alle aziende di gestire in modo unico i processi di sviluppo di nuovi prodotti, i processi produttivi e l'erogazione di servizi. Nel modello di business *high engineered product manufacturing*, la capacità di sviluppo di nuovi prodotti è determinata da un mix di know-how tacito e know-how codificato tenuto riservato all'interno dell'azienda, per cui difficilmente identificabile e replicabile da parte di concorrenti. Il know-how delle aziende con i modelli di business *knowledge based service provider* e *delivery based lifescience* è prevalentemente fondato su conoscenza codificata, in alcuni casi protetta da brevetti e licenze.

Risorse umane

I modelli di business innovativi si fondano su risorse umane di qualità. Le risorse umane con competenze operative sono responsabili dell'efficacia dei processi produttivi e dei processi di erogazione dei servizi, come avviene nei modelli di business *high engineered product manufacturing* e *knowledge service provider*. Le risorse umane con competenze tecnico-scientifiche svolgono un ruolo critico nei processi di sviluppo di nuovi prodotti e nella gestione delle relazioni commerciali, come nel caso dei modelli di business *delivery based lifescience* e *knowledge service provider*.

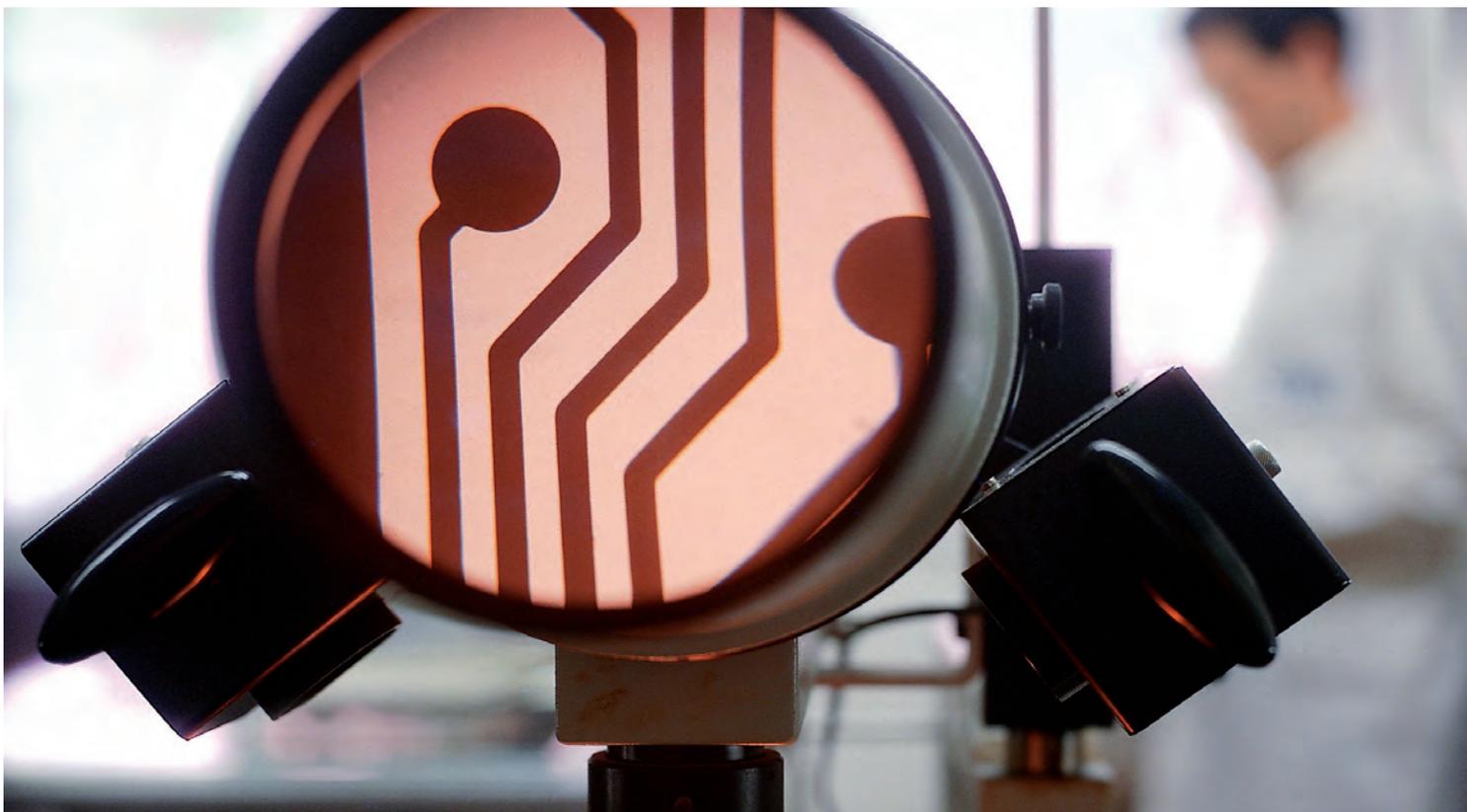
Le risorse umane hanno sviluppato le competenze prevalentemente all'interno delle aziende in cui operano, grazie al costante confronto con obiettivi ambiziosi, come lo sviluppo di nuovi prodotti, l'ingresso in nuovi mercati e l'interazione con i concorrenti. Le aziende dedicano un'attenzione particolare alla gestione dell'organizzazione curando la selezione, la formazione e i percorsi di carriera, con l'obiettivo di massimizzare la produttività e minimizzare il turnover del personale, fattore, quest'ultimo, che rischierebbe di impoverire la loro base di risorse.

Risorse fisiche

Le risorse tangibili fisiche sono strategiche perché contribuiscono a sostenere l'unicità dell'offerta. Nei modelli di business *high engineered product manufacturing* e *delivery based lifescience*, il controllo degli impianti di produzione è un importante driver di differenziazione dell'offerta e contribuisce allo sviluppo del know-how e delle risorse umane impegnate nei processi produttivi. Nonostante le aziende offrano servizi knowledge-based, una parte della strategia di differenziazione è incentrata sulla gestione diretta delle infrastrutture fisiche possedute dalle aziende.

Governance imprenditoriale

I modelli di business innovativi sono il risultato delle scelte strategiche degli imprenditori e dei membri delle famiglie proprietarie. Esse sono dirette alla valorizzazione del know-how e delle risorse umane di qualità. Le aziende hanno implementato politiche di autofinanziamento e reinvestimento dei profitti, che sono alla base dei processi di sviluppo e accumulo delle risorse strategiche, e hanno definito spazi di crescita per manager competenti, dotati di spirito imprenditoriale che contribuiscono a guidare le aziende.



Risultati della ricerca

Le dinamiche di sviluppo dei modelli di business innovativi implementati dalle aziende analizzate possono diventare un riferimento importante, concreto e operativo per tutte le aziende che, sotto la spinta delle crescenti pressioni competitive, sono coinvolte in processi di cambiamento strategico.

Introduzione

Le crescenti pressioni competitive, l'evoluzione dei modelli di consumo e dei paradigmi tecnologici costringono le aziende a ripensare profondamente il proprio posizionamento strategico. La crisi economica internazionale riduce gli spazi di crescita consolidati e spinge le aziende a svilupparsi, esplorando nuovi mercati.

Le aziende devono cambiare il modo di fare impresa, rinnovando i propri modelli di business, e devono assumere un atteggiamento proattivo per gestire – e non subire – il cambiamento competitivo.

Questa ricerca è dedicata ai processi di sviluppo dei modelli di business innovativi, che permettono alle aziende di crescere in modo profittevole.

La ricerca si è focalizzata su un campione di aziende eccellenti operanti nel settore manifatturiero, nel *lifescience* e nei servizi avanzati (non finanziari), accomunate dalla localizzazione nel territorio del Cantone Ticino. Sono aziende che hanno sviluppato forme di posizionamento innovativo, basate su risorse strategiche uniche e difficilmente imitabili, e che hanno raggiunto posizioni di leadership di segmento, anche a livello internazionale, partendo da un territorio sottoposto alla pressione competitiva transfrontaliera e caratterizzato da un mercato interno relativamente limitato.

Il rapporto si articola in 6 capitoli.

1. Definizione dello schema per l'analisi dei modelli di business e dei processi di innovazione strategica.
2. Presentazione del contesto empirico della ricerca, dei criteri di selezione dei casi aziendali e della metodologia di analisi.
3. Analisi dei modelli di business innovativi nei tre settori di riferimento: manifatturiero, *lifescience*, servizi avanzati.
4. Analisi delle caratteristiche comuni ai modelli di business.
5. Valutazione della sostenibilità dei modelli di business alla luce delle pressioni competitive e dell'evoluzione delle condizioni quadro.
6. Casi aziendali: descrizione delle caratteristiche distintive dei modelli di business delle aziende del campione.

1. I processi di rinnovamento dei modelli di business

Il modello di business rappresenta la sintesi delle scelte competitive dell'azienda ed è costituito dalle **scelte di posizionamento strategico** e dalle **risorse strategiche** che sono necessarie per sviluppare e sostenere tali scelte.

Figura 1. Modello di business



1.1 Il posizionamento strategico

Lo sviluppo di un posizionamento unico consiste nella capacità di governare in modo nuovo e creativo le tradizionali variabili che definiscono le scelte di posizionamento strategico. Tali variabili sono **l'ambito competitivo e la proposta di valore**.

• Ambito competitivo

L'azienda definisce il proprio ambito competitivo operando su tre variabili: segmenti di clienti a cui è indirizzata l'offerta, gamma di prodotti offerti e mercati geografici nei quali intende operare.

Un'azienda può decidere di adottare una strategia di focalizzazione quando sceglie di concentrarsi su un particolare segmento di clientela, con una gamma di prodotti ristretta, operando solo in alcuni mercati geografici. Le aziende che adottano strategie di focalizzazione possono decidere di rimanere focalizzate solo in una delle dimensioni dell'ambito competitivo, come, ad esempio, la gamma di prodotti, sviluppando le altre, ovvero la dimensione geografica e il segmento di clientela, per raggiungere il maggior numero di clienti.

• Proposta di valore

L'azienda può decidere di differenziare la propria offerta puntando a dare il massimo valore al cliente, per esempio con prodotti e servizi di qualità superiore. Questo si tradurrà in un prezzo superiore al prezzo medio di mercato (premium price) tale da coprire i maggiori costi e assicurare un adeguato margine operativo. Viceversa, un'azienda che si focalizzerà sulla riduzione dei costi avrà come obiettivo il raggiungimento di una struttura dei costi in linea o inferiore ai costi medi di settore e fornirà al cliente un valore minimo (ma accettabile). Per acquisire nuovi clienti potrà fare leva sul prezzo, fissandolo a un valore inferiore o uguale al prezzo medio di mercato.

Figura 2. Il posizionamento strategico



1.2 Risorse strategiche

Il modello di business delle imprese innovative si fonda su scelte di posizionamento innovative sostenute da una dotazione di risorse unica, che costituisce il fondamento delle scelte strategiche. Le risorse sono alla base dei processi di posizionamento strategico e il vantaggio competitivo dell'azienda dipende dalla capacità di combinare in modo originale e difficilmente imitabile tali risorse.

Le risorse strategiche sono di tre tipi: tangibili, intangibili e umane.

- **Risorse tangibili**

Le risorse tangibili includono gli impianti produttivi e le strutture dedicate alla ricerca e sviluppo; nelle aziende commerciali sono importanti la localizzazione dei punti vendita e le piattaforme logistiche utilizzate per gestire la distribuzione.

- **Risorse intangibili**

Le risorse intangibili rivestono un ruolo di primo piano nello sviluppo di modelli di business innovativi. In particolare, il know-how tecnologico consente lo sviluppo di prodotti con caratteristiche uniche. Il know-how gestionale è importante per il controllo dei processi aziendali e l'ottimizzazione delle risorse. Il know-how può essere codificato in procedure o può essere implicito (ovvero è *embedded* nelle routine organizzative dell'azienda). In alcuni casi,

il know-how codificato può essere protetto con brevetti, in altri viene tutelato con la segretezza. Le relazioni sono risorse intangibili che possono essere fonte di unicità della proposta di valore. Questo avviene, ad esempio, nei distretti industriali dove le aziende hanno relazioni commerciali con numerosi attori ai quali esternalizzano determinate attività della catena del valore. La reputazione è una risorsa intangibile critica per competere in settori in cui sono importanti attributi quali: la sicurezza per il consumatore, l'affidabilità dei prodotti, la qualità e la tempestività del servizio. In questi casi, la reputazione diventa un criterio di scelta determinante per il cliente. La reputazione non è il risultato immediato di scelte operative dell'azienda, ma si costruisce e si mantiene nel tempo con azioni e investimenti specifici.

- **Risorse umane**

Le risorse umane possono contribuire in modo rilevante allo sviluppo di modelli di business innovativi. È questo il caso del personale con particolari specializzazioni o di un management con competenze imprenditoriali che partecipa attivamente ai processi di sviluppo e all'implementazione della strategia aziendale. L'imprenditore e i membri della famiglia impegnati nella gestione aziendale sono una risorsa strategica delle aziende innovative in quanto stimolano e guidano i processi di rinnovamento dei modelli di business.

Figura 3. Le risorse strategiche



1.3 I processi di sviluppo dei modelli di business innovativi

Un'impresa dotata di un modello di business innovativo ha sviluppato un posizionamento unico che si basa su un set di risorse strategiche difficilmente imitabili dai concorrenti. Le aziende innovative hanno una tensione costante ad adeguare e migliorare i propri modelli di business.

Un'azienda che voglia raggiungere e mantenere il successo all'interno di un settore deve costantemente rinnovare la propria proposta di valore, incrementando il valore per i clienti (prestazioni dei prodotti, qualità, servizi), se compete con una strategia di differenziazione, o introducendo innovazioni finalizzate a raggiungere una maggiore efficienza e ridurre i costi e i prezzi, se compete con una strategia di costo. Nello stesso tempo l'impresa innovativa deve costantemente aggiornare il proprio ambito competitivo, adeguando la gamma di prodotti offerti, puntando a raggiungere nuovi mercati o nuovi clienti, eventualmente con nuove modalità distributive.

I processi di cambiamento del posizionamento strategico sono sostenuti dai processi di sviluppo delle risorse strategiche. Il top management ha il compito di assicurare un solido portafoglio di risorse che sostenga il modello di business attuale dell'azienda e, nel contempo, deve promuovere lo sviluppo di risorse che serviranno a sostenere il processo di cambiamento del posizionamento strategico dell'azienda.

1.4 Modello di business e innovazione tecnologica

Un modello di business innovativo non si fonda necessariamente sulle innovazioni tecnologiche. Tuttavia tra le innovazioni nel posizionamento strategico e le innovazioni tecnologiche esiste uno stretto rapporto. Le innovazioni nel posizionamento strategico, come l'introduzione di nuovi prodotti, possono nascere dalla valorizzazione del know-how tecnologico oppure possono richiedere l'acquisizione di nuovo know-how che può essere sviluppato internamente o acquisito sul mercato, mediante la collaborazione con partner industriali e/o con centri di ricerca.

1.5 Evoluzione e sostenibilità del modello di business

La sostenibilità nel tempo di un modello di business dipende in primo luogo dall'evoluzione delle condizioni di contesto sia competitive sia socio-economiche. I processi di rinnovamento dei modelli di business sono fisiologici nei settori ad alta tecnologia, come quello del *lifescience*, caratterizzati da una competizione basata sull'introduzione di nuovi prodotti che incorporano innovazioni tecnologiche radicali. Tuttavia, anche in settori cosiddetti tradizionali, come quello manifatturiero, si possono innescare delle dinamiche competitive che richiedono alle imprese di introdurre innovazioni nel posizionamento. Alcuni settori sono stati recentemente interessati da questi fenomeni, causati principalmente dalla progressiva globalizzazione della domanda e dell'offerta e, quindi, dall'ingresso nel mercato di concorrenti più efficienti e in grado di dare maggior valore al cliente.

I modelli di business possono evolvere sotto l'effetto deliberato delle aziende che implementano innovazioni strategiche anche in assenza di specifici stimoli ambientali. Si tratta di aziende che hanno un atteggiamento proattivo verso la competizione, che può essere determinato dal concorso di diversi fattori, tra i quali riveste una notevole importanza l'azione di guida esercitata dall'imprenditore e/o dal top management.

“L'innovazione tecnologica non è una variabile indipendente. E' il mercato a determinare le logiche dell'innovazione, le aziende devono investire nello sviluppo di prodotti che rispondono a specifici bisogni dei clienti. I Product Application Manager devono comprendere la domanda e sviluppare soluzioni custom made, valorizzando il know-how dell'azienda.”

2. La ricerca e il contesto empirico di riferimento

Il sistema economico del Cantone Ticino si caratterizza per la presenza di un discreto numero di aziende, operanti nell'industria e nei servizi non finanziari, che hanno sviluppato modelli di business innovativi. Queste aziende hanno valorizzato la localizzazione di confine del territorio, tra Nord e Sud Europa, e hanno costruito una posizione competitiva forte, prevalentemente in mercati di nicchia. Una delle caratteristiche distintive delle aziende localizzate nel Cantone Ticino è la vocazione all'export, determinata in primo luogo dalle ristrette dimensioni del mercato locale, che ha costretto le imprese a entrare rapidamente sui mercati internazionali diventando *global player* in specifici segmenti di mercato.

La ricerca è stata prodotta conducendo una survey qualitativa, con la metodologia del *multiple case study*, su un campione di 11 aziende che hanno sviluppato modelli di business innovativi.

2.1 Selezione dei casi

La scelta dei casi è stata effettuata individuando un campione di aziende che erano in possesso delle caratteristiche distintive delle aziende con modello di business innovativo: elevato tasso di crescita, posizionamento su un target specifico di consumatori, unicità del sistema di offerta, possesso di un set di risorse uniche e difficilmente imitabili. Le aziende oggetto del case study sono state selezionate tra un campione di 120 aziende di successo che sono oggetto di un monitoraggio costante nell'ambito dell'Osservatorio sulle Imprese Innovative creato presso l'Advanced Management Centre AMC dell'Università della Svizzera Italiana.

Il campione di aziende utilizzate per il *multiple case study* è stato composto per rappresentare i settori industriali preponderanti in termini di valore aggiunto aggregato e di occupati nel sistema economico locale: il settore manifatturiero (in cui sono preponderanti le aziende del cosiddetto comparto MEM, meccanica, elettromeccanica e metallurgia) del quale sono state analizzate 5 aziende; il settore *lifescience*, che raggruppa il settore chimico-farmaceutico e quello

biomedicale (protesi e apparecchi medicali), del quale sono state analizzate 3 aziende. Per rappresentare il settore dei servizi non finanziari, una realtà importante dell'economia locale, anche se caratterizzata da estrema frammentazione ed eterogeneità, ci si è focalizzati sulla fascia dei servizi ad alto valore aggiunto ed elevata specializzazione (cosiddetti servizi avanzati) e sono state considerate 3 aziende di dimensioni medio-grandi che operano offrendo servizi molto diversi per contenuti e mercati di riferimento.

In generale, la scelta dei casi è stata effettuata cercando di analizzare aziende che avevano sviluppato nel corso del tempo modelli di business sufficientemente articolati, che permettessero un'osservazione longitudinale dei processi di cambiamento strategico.

2.2 Analisi dei casi

Lo studio dei casi è stato condotto focalizzandosi sui processi di sviluppo dei modelli di business innovativi. L'unità di analisi è quella della singola azienda, nell'ambito della quale ci si è focalizzati sulle variabili che descrivono il posizionamento competitivo e il portafoglio di risorse aziendali.

La raccolta dei dati è avvenuta in due modi: analisi documentale, sulla base degli archivi dell'Osservatorio sulle Imprese Innovative, e interviste condotte utilizzando la tecnica dell'intervista semi-strutturata a membri del top management e imprenditori.

L'analisi dei casi è stata condotta in tre fasi. Nella prima fase sono stati individuati tre modelli di business di riferimento, dei quali sono state analizzate le caratteristiche distintive. La seconda parte è stata dedicata all'analisi comparata dei modelli di business. Un focus particolare è stato dedicato all'analisi delle relazioni dinamiche tra le risorse e le scelte di posizionamento strategico. La terza e ultima fase dell'analisi è stata dedicata alla sostenibilità dei modelli di business, alla luce dell'evoluzione della competizione e delle condizioni del contesto socio-economico di riferimento.

Figura 4. Fasi dell'analisi dei casi



Aziende considerate nella ricerca

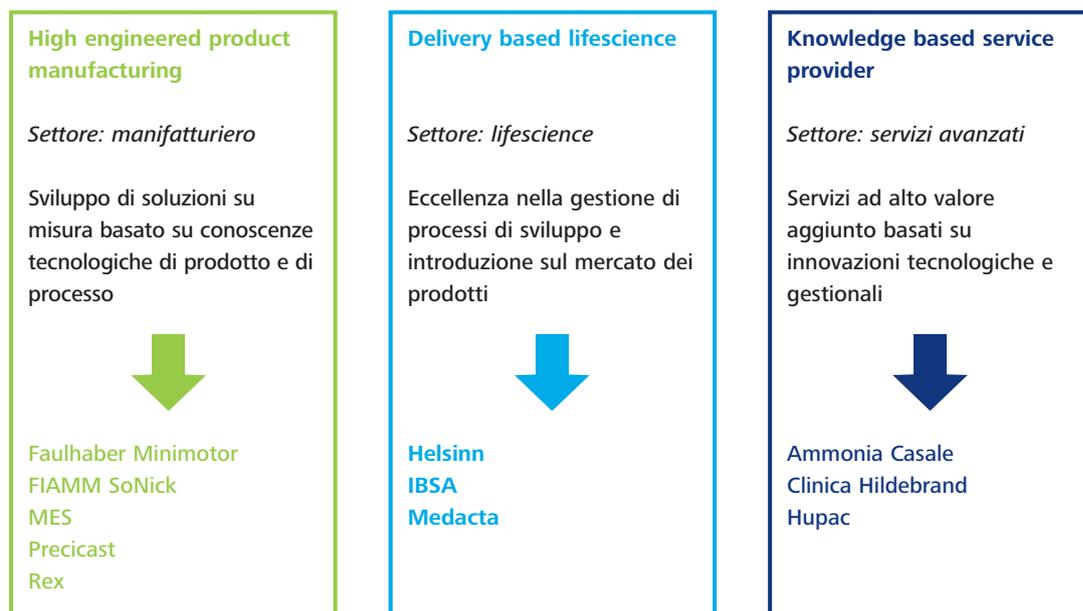
Azienda	Settore di riferimento	Attività e ambito competitivo
Ammonia Casale	Servizi avanzati	<i>Engineering company</i> nel settore dell'impiantistica chimica. Specializzazione sulla progettazione di impianti per la produzione di ammoniaca
Clinica Hildebrand	Servizi avanzati	Clinica ospedaliera specializzata nella riabilitazione di pazienti con gravi limitazioni neuro motorie
Faulhaber Minimotor	Manifatturiero	Produttore di minimotori per applicazioni in campo industriale e medicale
FIAMM SoNick	Manifatturiero	Produttore di batterie ad alta tecnologia per applicazioni stazionarie e per il settore dei trasporti
Helsinn	Lifescience	Azienda farmaceutica specializzata nelle supportive care e operante anche nel licensing e nel contract manufacturing
Hupac	Servizi avanzati	Azienda di trasporti intermodali specializzata sull'asse Nord-Sud Europa con terminal e flotta di proprietà
IBSA	Lifescience	Azienda farmaceutica focalizzata sull'ottimizzazione dei principi attivi e lo sviluppo di farmaci nell'ambito anti-infiammatorio, reumatologico e per la cura dell'infertilità
Medacta	Lifescience	Azienda biomedicale che produce e distribuisce endoprotesi per anca e ginocchio e uno strumentario dedicato per praticare interventi con tecnica mini-invasiva
MES	Manifatturiero	Produttore di motori e componenti elettrici per l'industria automotive e per il settore dell'elettronica
Precicast	Manifatturiero	Fonderia di precisione, che utilizza la tecnica della "fusione a cera persa", specializzata nella produzione di parti metalliche per turbine aeronautiche e terrestri
Rex	Manifatturiero	Produttore di articoli tecnici in gomma elastica con una focalizzazione sul settore dei trasporti e le applicazioni industriali

3. Modelli di business innovativi nel sistema economico locale

L'analisi dei casi aziendali ha permesso di identificare tre tipologie di modelli di business innovativi che fanno riferimento ai tre settori analizzati:

- le aziende che operano nel settore manifatturiero si caratterizzano per l'adozione di un modello di business basato sul servizio e sulla ricerca di soluzioni innovative che può essere definito "High engineered product manufacturing";
- le aziende operanti nel settore *lifescience* creano valore per il cliente grazie alla capacità di gestire in modo efficace i processi di sviluppo e introduzione sul mercato dei prodotti. Per questo, il modello di business può essere definito "Delivery based lifescience";
- le aziende operanti nel settore dei servizi avanzati creano valore per il cliente attraverso servizi ad alto valore aggiunto che incorporano una notevole componente di innovazione tecnologica e gestionale. Per questo, il loro modello di business può essere definito "Knowledge based service provider".

Figura 5. Modelli di business, settori, aziende



3.1 High engineered product manufacturing

Il modello di business delle aziende innovative operanti nel settore manifatturiero si basa sulla capacità di sviluppare prodotti altamente ingegnerizzati per il mercato B2B, ovvero componenti *custom made*, che richiedono un'attività di industrializzazione basata anche su tecnologie proprietarie e sull'applicazione di processi produttivi dedicati. Il modello di business, definito *high engineered product manufacturing*, è molto complesso e si basa sulla combinazione di 7 variabili che interessano le scelte di posizionamento e la dotazione di risorse:

1. focalizzazione dell'offerta su componenti critici;
2. differenziazione basata sul servizio di industrializzazione;
3. know-how di sviluppo applicato;
4. know-how di gestione dei processi operativi;
5. tecnologie proprietarie;
6. risorse umane con competenze specialistiche;
7. struttura industriale.

Focalizzazione dell'offerta su componenti critici

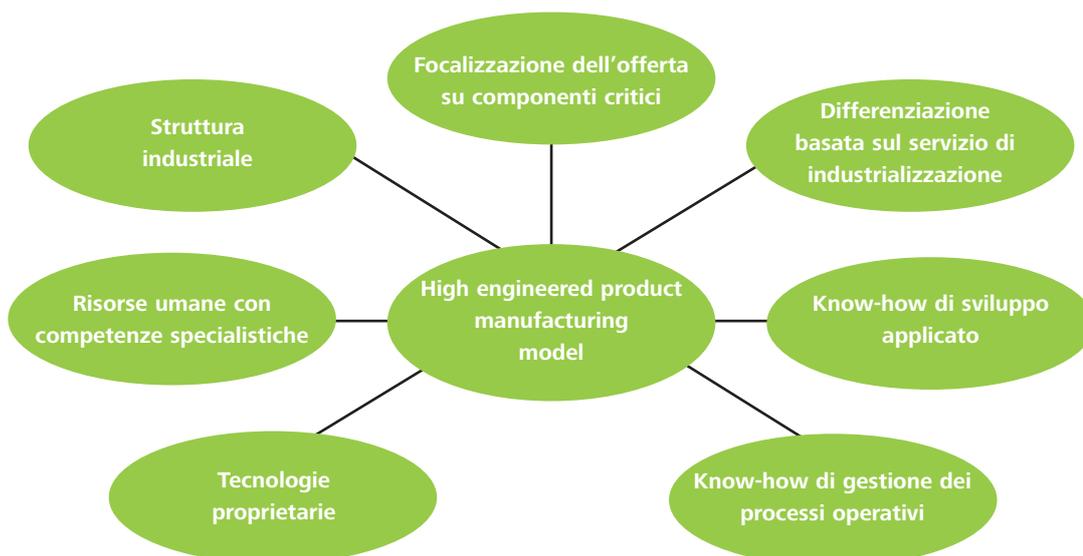
Le aziende del manufacturing si sono focalizzate sulla produzione di componenti industriali altamente critici per il corretto funzionamento dei prodotti del cliente. In alcuni casi, si tratta di componenti che hanno anche un impatto notevole sui costi finali del cliente. Alcune aziende hanno sviluppato una focalizzazione dell'offerta su uno specifico segmento di clientela, altre si sono focalizzate su una gamma di prodotti relativamente ristretta che condivide le medesime tecnologie.

Precicast ha sviluppato una specializzazione nel settore dei componenti per turbine aeronautiche e terrestri, Faulhaber Minimotor si è specializzata nella progettazione e produzione di minimotori per applicazioni ad alta tecnologia per automazione industriale e per il settore medicale, REX realizza componenti in materiali plastici con proprietà elastiche per applicazioni tecnologiche.

Differenziazione basata sul servizio di industrializzazione

Il cliente riceve un servizio unico, in quanto il fornitore è in possesso di tecnologie e conoscenze che gli consentono di realizzare il componente con le performance desiderate. Il cliente delega una parte delle sue attività di ricerca e sviluppo al fornitore, che diventa un *solution provider* grazie alla conoscenza specialistica che trasferisce nei prodotti. Questo distingue le aziende con il business model del tipo *engineered product manufacturing* dai semplici sub-fornitori, che si limitano a realizzare prodotti su disegno del cliente e non intervengono nella selezione delle tecnologie di prodotto e di processo.

Figura 6. Modello di business "High engineered product manufacturing"



Know-how di sviluppo applicato

Il know-how di sviluppo si basa sulla conoscenza del processo d'industrializzazione e sul possesso di specifiche tecnologie relative a materiali, componenti, lavorazioni. Tale know-how è alla base della capacità di offrire componenti personalizzate che risolvono le problematiche tecniche del cliente. Esso viene codificato in database, progetti e manuali tecnici che non sono oggetto di protezione formale tramite brevetti.

Aziende come REX e Precicast basano una parte significativa del vantaggio competitivo sulla conoscenza dei materiali e dei processi, che non è difendibile con brevetti ma è anche difficilmente identificabile dai concorrenti e quindi non imitabile. MES ha acquisito un know-how specifico nella progettazione di componenti per automotive, quali le pompe per i lavavetri e i lavafari, che trasferisce ai clienti nella fase di industrializzazione del prodotto sviluppando soluzioni *custom-made*.

Know-how di gestione dei processi operativi

I processi operativi sono fondamentali per assicurare il controllo della qualità e dei costi, che sono fattori critici di successo importanti nei mercati di riferimento delle aziende manifatturiere. Il modello dell'*engineered product manufacturing* si basa sulla capacità di progettare e gestire processi produttivi che consentono di offrire prodotti rispondenti a standard di qualità molto elevati, senza rinunciare a produttività ed efficienza. La gestione dei processi operativi è critica in settori dove si richiede una produzione *zero defect*, come quello dei componenti dei motori per aerei, dove opera Precicast, o quello delle apparecchiature biomedicali azionate dai propulsori realizzati da Faulhaber Minimotor.

Il know-how di gestione dei processi operativi è stato sviluppato attraverso l'esperienza e la collaborazione con clienti su progetti ad alta complessità. Si tratta di un know-how in parte codificato in procedure e in parte implicito, che difficilmente può essere replicato dai concorrenti.

Tecnologie proprietarie

Il know-how tecnologico su prodotti, materiali e processi produttivi può essere protetto da brevetti ed essere incorporato nei prodotti *custom made* o utilizzato per gestire specifiche fasi del processo produttivo. Le tecnologie proprietarie sono importanti nella realizzazione di componenti complessi, in cui l'unicità dell'offerta e la differenziazione dai concorrenti risiede in innovazioni nella forma e nelle modalità di funzionamento. Ne sono un esempio le batterie di FIAMM SoNick e i motori elettrici di Faulhaber

Minimotor, che sono realizzati con tecnologie protette da numerosi brevetti.

Risorse umane con competenze specialistiche

Le aziende analizzate hanno processi produttivi in cui le risorse umane impegnate in compiti operativi svolgono un ruolo importante per l'efficacia e l'efficienza dei processi produttivi. Nonostante l'esteso utilizzo di automazione industriale, il contributo del lavoro diretto resta significativo sia in termini di incidenza sui costi sia per il ruolo che ha nel determinare la qualità dei processi produttivi.

Le aziende reclutano le risorse umane specializzate direttamente dagli istituti di formazione tecnica, usando lo strumento dell'apprendistato, o si rivolgono al mercato del lavoro frontaliero, potendo contare su una localizzazione strategica vicino alla Lombardia, zona a forte vocazione manifatturiera. Le risorse umane acquisiscono competenze specialistiche all'interno delle aziende, confrontandosi con prodotti e processi produttivi ad alta complessità. Le aziende analizzate dedicano notevole attenzione alla formazione e alla gestione del rapporto con i collaboratori, per minimizzare il livello di turnover che impoverirebbe la base di risorse dell'azienda.

Struttura industriale

Nel modello di business *engineered product manufacturing*, il possesso di risorse tangibili dedicate alla ricerca e sviluppo (laboratori) e alla produzione (impianti produttivi) è una fonte di differenziazione. Le risorse tangibili sono essenziali per sviluppare le risorse intangibili come il know-how di prodotto e di processo. L'internalizzazione della produzione protegge il patrimonio di conoscenze delle aziende dall'imitazione. Precicast e REX hanno costantemente investito in strutture di progettazione, testing e produzione, installando impianti ad hoc con soluzioni tecnologiche esclusive che hanno contribuito allo sviluppo del know-how critico per i loro modelli di business.

La localizzazione delle infrastrutture aziendali può essere considerata una risorsa tangibile: una corretta localizzazione consente di ottimizzare i costi della logistica, favorendo i collegamenti con clienti e fornitori, e contribuendo, spesso, ad attrarre personale qualificato.

3.2 Delivery based lifescience

Le aziende del settore *lifescience* sono dotate di un modello di business focalizzato sullo sviluppo e hanno dimostrato un'elevata capacità di portare sul mercato prodotti innovativi. Hanno pertanto un modello orientato all'implementazione delle soluzioni che può essere definito *delivery based lifescience*. Il modello di business si basa sulla combinazione di 6 variabili che interessano le scelte di posizionamento e la dotazione di risorse:

1. focalizzazione dell'offerta su nicchie di mercato;
2. differenziazione basata sull'unicità dei prodotti;
3. know-how di sviluppo;
4. relazioni di network;
5. risorse umane con competenze imprenditoriali;
6. struttura industriale.

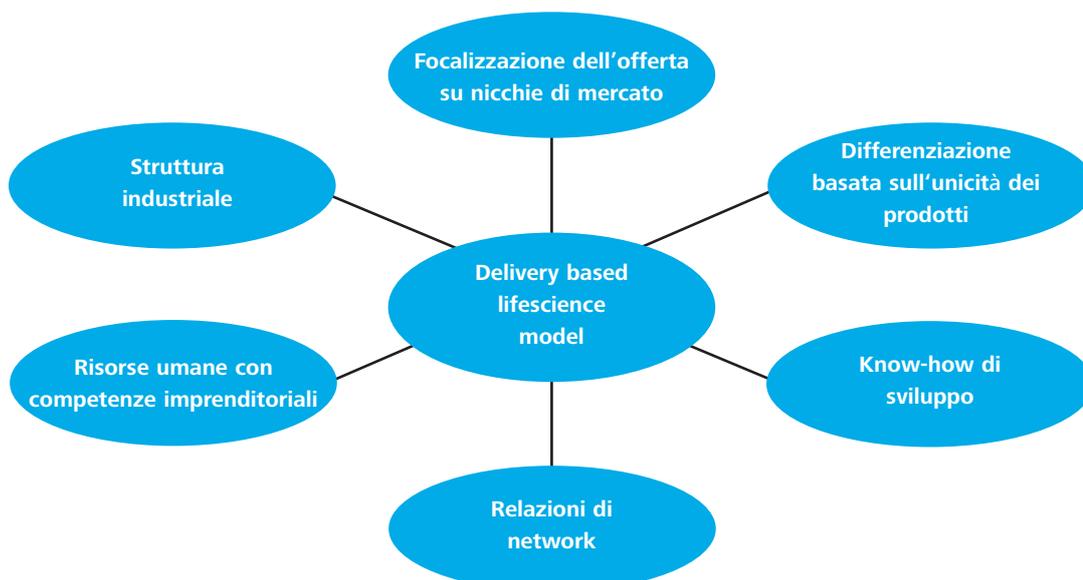
Focalizzazione dell'offerta su nicchie di mercato

Le aziende del *lifescience* operano in settori altamente concentrati, per cui hanno sviluppato strategie di nicchia, ovvero orientate a specifici segmenti di mercato. Le aziende farmaceutiche come Helsinn e IBSA si sono orientate allo sviluppo di specialità farmaceutiche per patologie non presidiate dalle cosiddette "Big Pharma". Medacta si è focalizzata sul segmento della chirurgia mini-invasiva per protesi d'anca.

Differenziazione basata sull'unicità dei prodotti

L'offerta delle aziende *lifescience* si caratterizza per prodotti innovativi che si distinguono nettamente dall'offerta disponibile e che, grazie alla propria unicità, possono anche contribuire a creare la domanda quando questa è latente. È il caso delle protesi e delle tecniche di Medacta nel segmento della chirurgia mini-invasiva o del farmaco per ridurre gli effetti indesiderati della chemioterapia prodotto da Helsinn o del primo cerotto anti-infiammatorio introdotto da IBSA. La strategia di posizionamento delle aziende del *lifescience* è quella di individuare dei cosiddetti *underserved market*, quei segmenti in cui non è presente un'offerta qualitativa e quantitativa adeguata ai bisogni del mercato, ed entrarvi con un prodotto innovativo che conquista rapidamente la leadership. Successivamente, la strategia d'ingresso può essere replicata in segmenti di mercato adiacenti, conservando l'unicità dell'offerta, come hanno fatto Medacta con lo sviluppo di tecniche mini-invasive per il ginocchio, e Helsinn, che ha sviluppato una linea completa di farmaci per le *supportive care* delle terapie anti-cancro.

Figura 7. Modello di business "Delivery based lifescience"



Know-how di sviluppo

La risorsa critica delle aziende del *lifescience* è la capacità di gestire i processi di sviluppo applicato, per cui, partendo da una determinata conoscenza tecnologica, le aziende sono in grado di sviluppare prodotti per il target di mercato prescelto. Le capacità di sviluppo sono determinate dall'organizzazione e dalla capacità di gestire i processi di innovazione. Helsinn acquisisce sul mercato le licenze di nuovi principi attivi e gestisce il processo di testing e di registrazione portandole sul mercato. IBSA ha sviluppato nuovi prodotti attraverso la re-ingegnerizzazione di formulazioni esistenti e l'integrazione con nuovi componenti, quali l'acido ialuronico. Medacta ha sviluppato il proprio sistema di chirurgia mini-invasiva partendo da una tecnologia creata da un gruppo di ricercatori che è stata rivista e ottimizzata. Il know-how di sviluppo consente alle imprese del *lifescience* di aggiungere valore al know-how scientifico che acquisiscono.

Relazioni di network

Il modello di business *delivery based* fa leva sulle relazioni di network che le aziende hanno sviluppato con fornitori di knowledge. Le aziende hanno costruito una fitta rete di relazioni con università, centri di ricerca e aziende *research based* che operano nelle biotecnologie o nella progettazione di dispositivi biomedicali, per avere una *pipeline* di progetti innovativi che possono acquisire e sviluppare. Nel caso di Medacta, la rete di relazioni supporta anche le attività a valle della catena del valore, in quanto i medici contribuiscono allo sviluppo di nuovi prodotti e sono coinvolti nella diffusione delle nuove tecniche operatorie presso i loro colleghi. Il sistema di relazioni è una risorsa intangibile, solo parzialmente codificabile grazie ad accordi formali, alleanze, joint-venture e spesso si basa su relazioni personali tra ricercatori e manager che operano in aziende diverse.

Risorse umane con competenze imprenditoriali

Le risorse umane critiche per il modello di business delle aziende del *lifescience* sono quelle dotate di competenze imprenditoriali. Si tratta di risorse umane con formazione manageriale e/o tecnica, che hanno capacità imprenditoriali tali da gestire situazioni complesse con un elevato livello di autonomia. Le aziende analizzate hanno una gestione imprenditoriale in quanto i fondatori o i rappresentanti della proprietà sono attivamente impegnati nella gestione operativa e sono coadiuvati da un top management imprenditoriale che collabora alla definizione delle strategie.

Struttura industriale

Le aziende del *lifescience* hanno fatto della dimensione industriale un elemento qualificante dell'offerta. Gli investimenti in impianti e strutture produttive hanno permesso di accumulare e codificare conoscenze tecnologiche che sono importanti per la gestione dei processi di sviluppo. Il modello di business IBSA fa leva sulla capacità di ottimizzare i principi attivi grazie a nuove tecniche di lavorazione che beneficiano di impianti dedicati e di conoscenze tecnico-scientifiche uniche e difficilmente imitabili. Medacta controlla la produzione delle protesi e dei componenti critici, ovvero dello strumentario, necessario per l'applicazione delle tecniche mini-invasive. Helsinn ha realizzato linee di produzione dedicate a farmaci per cure oncologiche, che richiedono particolari soluzioni tecnologiche e che hanno consentito all'azienda di sviluppare un know-how di processo specialistico.

“La crescita esterna permette di acquisire nuovo know-how scientifico, tecnologico e commerciale che difficilmente l'azienda potrebbe sviluppare autonomamente. Le imprese di medie dimensioni devono considerare le acquisizioni mirate in nuovi prodotti e aziende come uno strumento per rinforzare le loro risorse e fare innovazione.”

Riccardo Braglia, CEO Helsinn Holding SA

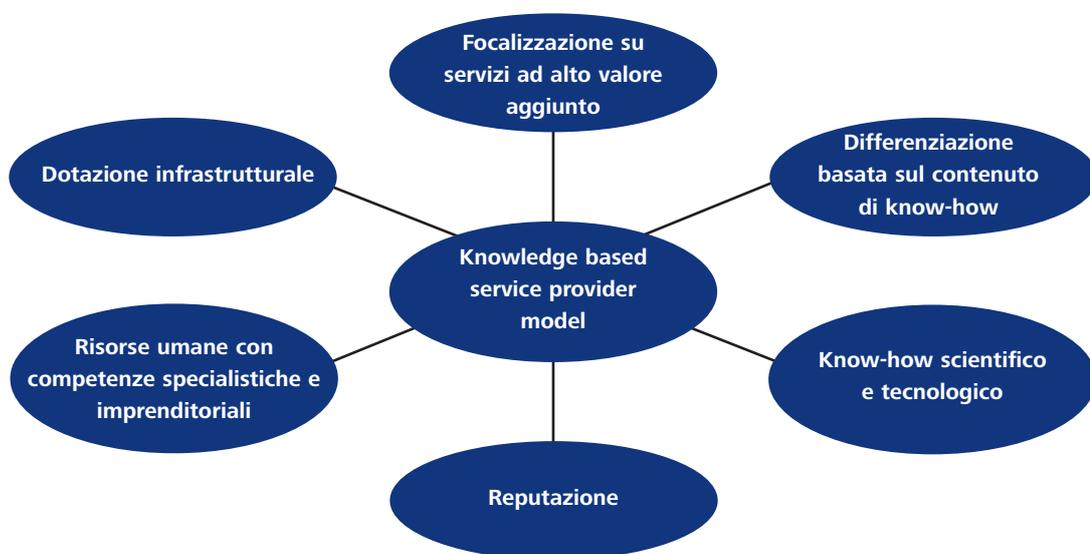
3.3 Knowledge based service provider

Le aziende di servizi analizzate provengono da un macro settore che si caratterizza per la presenza di realtà molto eterogenee. Ammonia Casale è una technology company per l'industria chimica, Hildebrand una clinica specializzata nella riabilitazione e Hupac un'azienda di servizi di trasporto intermodale.

Le tre aziende, tuttavia, condividono lo stesso modello di business, quello del *knowledge based service provider*, basato sulla capacità di offrire servizi ad alto valore aggiunto. Il modello si articola sulla combinazione di 6 variabili che descrivono le scelte di posizionamento e la dotazione di risorse delle aziende:

1. focalizzazione su servizi ad alto valore aggiunto;
2. differenziazione basata sul contenuto di know-how;
3. know-how scientifico e tecnologico;
4. reputazione;
5. risorse umane con competenze specialistiche e imprenditoriali;
6. dotazione infrastrutturale.

Figura 8. Modello di business "Knowledge based service provider"



Differenziazione basata sul contenuto di know-how

La proposta di valore per il cliente si basa su un servizio unico che incorpora il know-how dell'azienda che lo eroga. Ammonia Casale offre un servizio di sviluppo di soluzioni tecniche per il *revamping* degli impianti chimici che include una licenza per l'utilizzo della tecnologia proprietaria dell'azienda. Nel caso di Clinica Hildebrand, il know-how scientifico è parte integrante dei servizi prestati, e viene in parte condiviso con altre strutture sanitarie del territorio per iniziare il trattamento precoce dei casi gravi e per monitorare i pazienti anche dopo le dimissioni. Hupac ha un sistema di gestione della logistica che si basa su processi e tecnologie informatiche sviluppate dall'azienda, che sono parte delle sue risorse intangibili e che consentono di offrire un servizio di alta qualità ai clienti.

Know-how scientifico e tecnologico

Nel modello di business dei *knowledge based service provider*, il know-how tecnico-scientifico è alla base della capacità di fornire un servizio unico al cliente. Nel caso di Hupac, il know-how è stato sviluppato internamente mediante complessi processi di apprendimento ed è stato codificato nelle procedure di gestione dei flussi logistici. Hildebrand possiede un know-how specialistico incorporato nei protocolli di riabilitazione che è alla base dell'unicità del servizio offerto. Nel caso di Ammonia Casale, il know-how sulle innovazioni tecnologiche degli impianti è protetto da brevetti; tuttavia, una parte rilevante del servizio offerto dall'azienda di *engineering* si basa sulla capacità di gestire il processo di progettazione e personalizzazione delle tecnologie proprietarie.

Reputazione

Nel settore dei servizi vi sono oggettivi problemi di comparazione e valutazione preventiva della qualità, specialmente se le asimmetrie informative tra soggetto erogante e potenziale cliente sono molto elevate, come nel caso dei servizi sanitari. In queste situazioni, la reputazione del *service provider* è un elemento determinante di scelta del cliente e quindi diventa una risorsa intangibile che sostiene la strategia di differenziazione dell'azienda. La reputazione di puntualità e di qualità del servizio sono elementi di differenziazione dell'offerta di Hupac; la reputazione scientifica della Clinica Hildebrand contribuisce ad attrarre pazienti nazionali e internazionali; la percezione della qualità del servizio di *engineering* offerto da Ammonia Casale ha permesso all'azienda di diventare il *service provider* di riferimento per determinate tecnologie di processo. La reputazione è il risultato di processi di sviluppo di lungo periodo in cui l'azienda ha dimostrato di agire in modo coerente, mantenendo costanti gli standard qualitativi.

Risorse umane con competenze specialistiche e imprenditoriali

Il know-how tecnico-scientifico è stato sviluppato grazie al contributo delle risorse umane impegnate direttamente nell'erogazione dei servizi. In Ammonia Casale e nella Clinica Hildebrand il personale è impegnato in attività *knowledge based* e contribuisce al costante aggiornamento della base di conoscenze delle aziende. Le risorse umane di Hupac hanno competenze gestionali, sviluppate nello svolgimento dell'attività operativa, che permettono la gestione e l'ottimizzazione dei processi. Le aziende che operano nei servizi avanzati hanno risorse umane con caratteristiche imprenditoriali, ovvero manager e tecnici in grado di prendere decisioni operative con un notevole grado di autonomia e di coordinare altre risorse umane. I manager imprenditoriali possono contribuire attivamente alla definizione della strategia aziendale, come nel caso di Hupac dove è stato attivato un sistema formalizzato di raccolta dei suggerimenti provenienti dai manager operativi che vengono analizzati sistematicamente dal top management.

Dotazione infrastrutturale

Nonostante le aziende offrano servizi *knowledge based*, una parte della strategia di differenziazione si basa sulla gestione diretta delle infrastrutture fisiche possedute dalle aziende. Nel caso Hupac, il controllo dei terminal intermodali, dei veicoli ferroviari e delle strutture di manutenzione consente di pianificare e personalizzare il servizio indipendentemente dai vincoli imposti dai gestori dei mezzi di trasporto o delle piattaforme logistiche. La Clinica Hildebrand ha modificato le strutture immobiliari per realizzare ambienti ottimali per le cure riabilitative, sono stati creati ambienti per favorire il contatto tra pazienti e famigliari, che è un elemento di supporto importante nei processi di riabilitazione, ed è stato sviluppato un sistema multimediale di monitoraggio e intrattenimento dei pazienti sulla base di un progetto originale elaborato dal personale della Clinica.

4. Modelli di business a confronto

L'analisi comparata dei modelli di business identificati nella ricerca consente di cogliere alcune caratteristiche distintive che li accomunano.

Posizionamento basato su focalizzazione e unicità dell'offerta

I modelli di business innovativi sono costruiti facendo leva su specifici target di mercato, per i quali le aziende hanno elaborato un sistema di offerta dedicato. Le scelte di focalizzazione implicano la gestione dei *trade-off*, che consiste nel rischio legato alla scelta di servire un determinato segmento rinunciando esplicitamente a servirne altri. La focalizzazione comporta una specializzazione del modello di business: le aziende tendono a rinforzare le risorse dedicate a operare nel segmento target.

Tutti i modelli di business si basano sull'offerta di prodotti e servizi caratterizzati da elevata unicità e posizionamenti con strategie di *premium price*. Questo posizionamento è coerente con le strategie dominanti nel sistema industriale svizzero, dove a un elevato costo dei fattori produttivi (manodopera, energia, trasporti) corrisponde un posizionamento di tipo *premium*. Tuttavia, la focalizzazione su una nicchia di mercato comporta limiti naturali alla crescita dati dalle dimensioni del mercato potenziale. Per questo, le aziende analizzate hanno sviluppato una forte presenza sul mercato internazionale, con quote di export che arrivano a incidere per oltre il 90% sui ricavi.

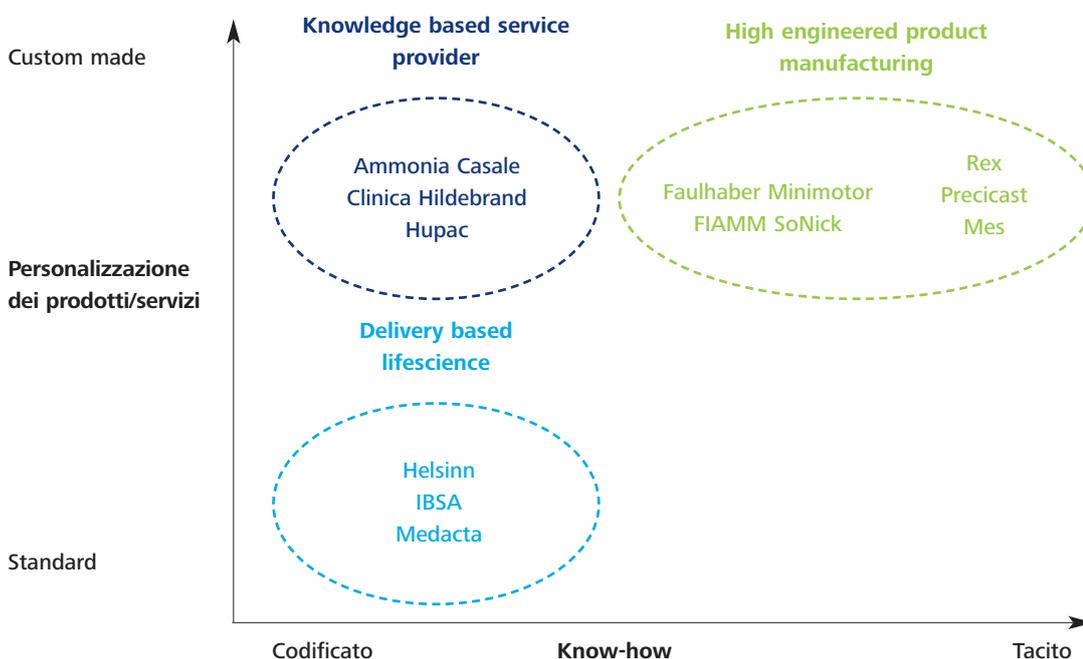
Know-how

Tra le risorse intangibili, il know-how ha un'importanza centrale. Il know-how è il risultato di processi di sviluppo e accumulo di conoscenze tecnico-scientifiche e manageriali che si svolgono all'interno di imprese con il contributo di *knowledge provider* esterni (centri di ricerca, università). Tale conoscenza è codificata in rapporti di ricerca, software, progetti e procedure operative, può essere protetta da brevetti o mantenuta semplicemente segreta; spesso è di tipo tacito ed è custodita nelle routine organizzative e nella cultura aziendale. Nei modelli di business analizzati convivono know-how codificato (a volte protetto da brevetti) e tacito.

Nel caso delle aziende che adottano il modello di business *high engineered product manufacturing*, la capacità di sviluppo di nuovi prodotti è determinata da un mix di know-how tacito e know-how codificato, ma non protetto. Il vantaggio competitivo di queste aziende dipende in parte dalla difficoltà per i concorrenti di identificare e replicare questo tipo di know-how.

Il know-how delle aziende con i modelli di business *knowledge service provider* e *delivery based lifescience* è prevalentemente basato su conoscenza codificata, in alcuni casi protetta da brevetti e licenze.

Figura 9. Relazione tra caratteristiche del know-how e offerta di prodotti/servizi standard o custom made



Risorse umane

Le risorse umane che sostengono i modelli di business innovativi hanno competenze specialistiche di due tipi: operative o tecnico-scientifiche. Le risorse operative sono quelle impegnate direttamente nei processi produttivi e nei processi di erogazione dei servizi. Esse hanno un ruolo importante nei modelli di business *high engineered product manufacturing* e *knowledge service provider*. Le risorse umane con competenze tecnico-scientifiche sono importanti nei processi di sviluppo di nuovi prodotti, nella gestione dei processi produttivi e nella fornitura di servizi a elevato valore aggiunto. Esse danno un contributo particolarmente rilevante nei modelli di business *delivery based lifescience* e *knowledge service provider*.

Le abilità delle risorse umane si rafforzano nei processi di innovazione grazie al costante confronto con obiettivi ambiziosi, come lo sviluppo di nuovi prodotti, l'ingresso in nuovi mercati e l'interazione con concorrenti particolarmente aggressivi.

Risorse fisiche

Nei modelli di business analizzati, le risorse tangibili fisiche sono strategiche perché contribuiscono a sostenere l'unicità dell'offerta. Nei modelli di business *high engineered product manufacturing* e *delivery based lifescience*, il controllo degli impianti di produzione è un importante driver di differenziazione dell'offerta e contribuisce allo sviluppo delle competenze intangibili (know-how) e delle risorse umane impegnate nei processi produttivi.

Governance imprenditoriale

I processi di sviluppo dei modelli di business innovativi sono il risultato di scelte deliberate da imprenditori che hanno anteposto il bene dell'azienda ad altri obiettivi, come il profitto nel breve periodo, la preservazione degli equilibri di potere interni o il mantenimento della gestione familiare a ogni costo. Questi leader hanno fatto scelte strategiche innovative basate sulla valorizzazione del know-how e delle risorse umane e non sullo sfruttamento di condizioni di contesto favorevoli, destinate, queste ultime, a esaurire i propri effetti nel breve periodo. Hanno implementato politiche di autofinanziamento e reinvestimento dei profitti, che sono alla base dei processi di sviluppo e accumulo delle risorse strategiche, e hanno definito spazi di crescita per manager competenti, dotati di spirito imprenditoriale che oggi contribuiscono a guidare le aziende al fianco dei rappresentanti della proprietà.

“Nei servizi avanzati il valore aggiunto è determinato dalla qualità delle risorse umane. Il top management deve concentrarsi sui processi di selezione dei collaboratori e sulla gestione delle carriere. Da una parte, occorre minimizzare il turnover, per non perdere risorse umane con competenze specifiche, dall'altra si deve agire con decisione sull'organizzazione, per rimuovere le inerzie che si oppongono al cambiamento strategico.”

Gianni Roberto Rossi, Direttore Clinica Hildebrand Centro di riabilitazione Brissago

Figura 10. Modelli di business a confronto

	High engineered product manufacturing	Delivery based lifescience	Knowledge based service provider
Scelte di posizionamento strategico	<ul style="list-style-type: none"> • Focalizzazione dell'offerta su componenti critici • Differenziazione basata sul servizio di industrializzazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Focalizzazione su nicchie di mercato • Differenziazione basata sull'unicità dei prodotti 	<ul style="list-style-type: none"> • Focalizzazione su servizi ad alto valore aggiunto • Differenziazione basata sul contenuto di know-how
Risorse intangibili	<ul style="list-style-type: none"> • Know-how di sviluppo applicato • Know-how di gestione dei processi operativi • Tecnologie proprietarie 	<ul style="list-style-type: none"> • Know-how di sviluppo • Relazioni di network 	<ul style="list-style-type: none"> • Know-how scientifico e tecnologico • Reputazione
Risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> • Risorse umane con competenze specialistiche 	<ul style="list-style-type: none"> • Risorse umane con competenze specialistiche e imprenditoriali 	<ul style="list-style-type: none"> • Risorse umane con competenze specialistiche e imprenditoriali
Risorse tangibili	<ul style="list-style-type: none"> • Struttura industriale 	<ul style="list-style-type: none"> • Struttura industriale 	<ul style="list-style-type: none"> • Dotazione infrastrutturale

5. Sviluppo e sostenibilità dei modelli di business

Le risorse sono sottoposte a un processo di obsolescenza naturale che dipende in primo luogo da fattori endogeni, ossia dalle caratteristiche intrinseche delle risorse che si consumano o che vengono imitate. Inoltre, la competizione all'interno di un settore può rendere rapidamente obsoleto il know-how alla base del vantaggio competitivo di un'azienda.

Le aziende devono costantemente rinnovare la base di risorse che ritengono strategiche per sostenere il business model, acquisendole sul mercato e integrandole con quelle sviluppate internamente.

Le aziende del Cantone Ticino si confrontano quotidianamente con problemi di accesso alle risorse strategiche, in quanto operano in un territorio ridotto, posizionato in una regione periferica della Svizzera e privo di una struttura industriale di tipo distrettuale che, di norma, favorirebbe l'accumulo di risorse strategiche quali know-how e personale specializzato.

Accesso alle risorse intangibili: il know-how

Le aziende operanti nel *lifescience* necessitano know-how tecnico-scientifico non disponibile nel territorio locale a causa dell'assenza di centri di ricerca avanzata connessi strutturalmente con le imprese. Per sopperire a questa mancanza, le aziende hanno dovuto sviluppare un network di *knowledge provider* nazionale e internazionale.

Nel settore manifatturiero, le aziende risentono dell'assenza di un'università tecnica dove viene condotta ricerca di base in settori complessi quali le tecnologie dei materiali e la chimica inorganica. I programmi di ricerca finanziati dalla Confederazione possono contribuire, in casi specifici, a colmare il gap di know-how ma sono strumenti complessi da gestire, che lasciano poca flessibilità operativa all'impresa. In questo contesto, le aziende hanno sviluppato relazioni di carattere *one-to-one* con docenti e ricercatori di università e centri di ricerca. Resta pertanto aperta la problematica della creazione di un sistema locale orientato alla condivisione e al trasferimento di conoscenza tecnico-scientifica a sostegno dell'industria manifatturiera ma con connessioni stabili con *knowledge provider* nazionali e internazionali.

“Bisogna favorire il trasferimento di know-how tra università e imprese facendo leva sullo spirito imprenditoriale dei ricercatori, che devono avere chiari incentivi economici a collaborare con le imprese. I ricercatori devono poter percepire una parte rilevante dei proventi derivanti dalla valorizzazione del loro know-how e devono poter dedicare parte del loro tempo a forme di collaborazione qualificata con il mondo imprenditoriale.”

Alberto Siccardi, Presidente Medacta International SA

Risorse umane e mercato del lavoro

Le risorse umane con competenze operative sono parzialmente presenti nel mercato locale. Più facilmente, esse sono reperibili sul mercato della manodopera frontiera, a cui si rivolgono soprattutto le aziende del settore manifatturiero. La situazione è diversa per le risorse umane con competenze tecnico-scientifiche e manageriali: per alcune professionalità ad alta specializzazione né il mercato locale né quello della manodopera frontiera sono in grado di soddisfare la domanda. Le aziende si rivolgono al mercato nazionale o internazionale, sperimentando difficoltà ad attrarre nel Cantone Ticino le professionalità migliori, specialmente quelle provenienti da sistemi economici ad alta densità di imprese innovative. *L'attrattività di un territorio, per le risorse umane qualificate, specialmente quelle con alto potenziale di crescita, dipende infatti solo parzialmente dalle condizioni quadro, quali la tassazione delle persone fisiche o la qualità della vita. Piuttosto, è legata alla presenza di imprese innovative e competitive che offrono le migliori prospettive di crescita professionale.*

Risorse fisiche e sistema delle infrastrutture

L'accesso alle risorse fisiche resta uno degli elementi più problematici per le aziende del Cantone Ticino, indipendentemente dal modello di business adottato.

La disponibilità di territorio da destinare ad attività industriali o di servizi per il settore industriale è estremamente limitata, specialmente se si considerano le localizzazioni ottimali dal punto di vista logistico. Il costo di tali terreni è sensibilmente più alto di quello che si registra in regioni europee con un simile livello di sviluppo economico e i regolamenti urbanistici pongono dei vincoli alla realizzazione di nuove strutture industriali o all'ampliamento di quelle esistenti.

Le infrastrutture fisiche sono fondamentali per la mobilità dei prodotti e delle risorse umane. Un sistema logistico efficace ed efficiente contribuisce direttamente a sostenere e a migliorare la proposta di valore delle imprese. Le infrastrutture fisiche sono importanti per quelle aziende che hanno modelli di business in cui è centrale il servizio logistico al cliente. Accanto alla mobilità delle merci, occorre considerare quella delle persone e, in particolare, dei collaboratori frontalieri, che contribuiscono in modo rilevante alla sostenibilità dei modelli di business di molte aziende analizzate. Per sostenere la mobilità delle persone via gomma e su rotaia, gli investimenti pubblici si confrontano quotidianamente con problemi di carattere ambientale e *il costante aumento dei flussi sembra, negli ultimi anni, mettere a dura prova la capacità del sistema di comunicazione locale.*

Figura 11. Fattori determinanti della sostenibilità dei modelli di business



“La competitività delle aziende manifatturiere svizzere è strettamente legata alle condizioni quadro, quali: la disponibilità di manodopera qualificata, il costo del lavoro, la qualità delle infrastrutture. Le aziende svizzere difficilmente possono sostenere la competizione proveniente dai concorrenti internazionali se il deterioramento delle condizioni quadro comporta un peggioramento dell’efficienza e non consente di generare i margini che servono per investire in innovazione e mantenere la differenziazione dai concorrenti.”

Franz Bernasconi, Presidente Precicast SA

Business case

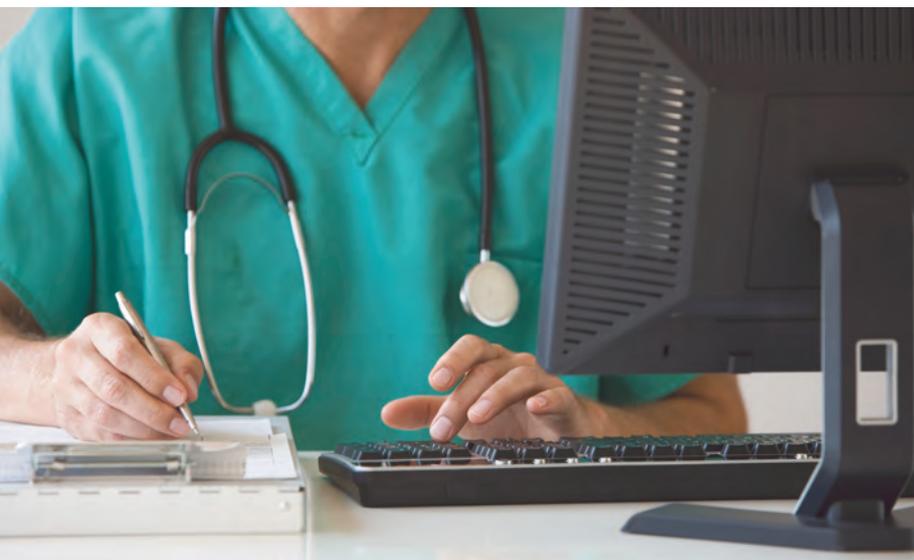
Ammonia Casale

Ammonia Casale è una technology company fondata nel 1921 da Luigi Casale con finanziatori svizzeri, per commercializzare la tecnologia di produzione dell'ammoniaca basata su suoi brevetti. Il processo di sintesi dell'ammoniaca è stato una delle principali innovazioni per la moderna industria chimica, di enorme importanza per lo sviluppo economico. Essa ha infatti consentito la produzione su scala industriale di fertilizzanti azotati fondamentali per poter sostenere la crescita della popolazione mondiale. Il processo ammoniaca Casale ottenne un immediato successo e fino agli anni '50 fu uno dei più diffusi. In seguito, la mancanza di investimenti per la ricerca e lo sviluppo non permisero di contrastare l'avvento di tecnologie concorrenti e condussero l'azienda a un periodo di declino. Alla fine degli anni '70, la società elaborò una strategia di rilancio centrata sullo sviluppo di tecnologie per il *revamping* (ristrutturazione e miglioramento) degli impianti. Esse furono dapprima focalizzate al cuore degli impianti, la sintesi, e poi man mano estese all'impianto intero. La scelta di focalizzazione sul mercato del *revamping* ha portato l'azienda a crescere, riposizionandosi come uno dei leader mondiali nel settore. Oggi circa il 50% dell'ammoniaca prodotta nel mondo proviene da impianti in cui sono presenti tecnologie Ammonia Casale.

Facendo leva sulle competenze accumulate, dagli anni '90 l'azienda ha diversificato l'attività entrando, sempre con tecnologie per il *revamping*, nel campo degli impianti di urea (prodotta dall'ammoniaca) e di metanolo. Si è così creato un gruppo di società che ha rapidamente conquistato nuovi mercati. Il 30% dell'urea e il 35% del metanolo prodotti nel mondo proviene da impianti in cui sono presenti tecnologie Casale. Seguendo una strategia di crescita e grazie all'esperienza e al successo dell'attività di *revamping*, l'azienda ha ricominciato a proporre tecnologie per impianti nuovi, come faceva con successo fino agli anni '50. L'azienda ha realizzato 500 progetti negli ultimi 30 anni, tra cui vari impianti completamente progettati con tecnologie Casale. Anche la gamma di prodotti forniti dall'azienda si è evoluta negli ultimi decenni, dalla sola fornitura delle tecnologie, con i relativi studi di fattibilità e ingegneria di base, a una fornitura più completa che può comprendere anche le apparecchiature e i materiali.

Il modello di business di Ammonia Casale è focalizzato sullo sviluppo di soluzioni tecnologiche che sono protette da brevetti e vengono concesse in licenza ai clienti e sulle connesse attività di ingegneria. L'offerta dell'azienda si basa su tecnologie che consentono un notevole risparmio energetico e un aumento della produttività degli impianti esistenti, nonché di progettare impianti nuovi molto efficienti. Il recupero dell'investimento degli interventi di *revamping* Casale avviene in due-cinque anni, a seconda del tipo d'intervento, grazie agli incrementi di produttività e alla riduzione dei costi operativi.

L'azienda ha scelto di rimanere una technology company di dimensioni limitate (circa 170 collaboratori) ed è focalizzata su pochi processi dell'industria chimica e sullo sviluppo di soluzioni per migliorare le tecnologie esistenti attraverso innovazioni tecnologiche brevettabili. Il processo di vendita è condotto dai tecnici che hanno sviluppato e applicato la tecnologia dell'azienda. Il gruppo Casale è un'azienda in cui la qualità e l'esperienza delle risorse umane sono fattori di differenziazione importanti. La gestione delle risorse umane è finalizzata alla partecipazione e al coinvolgimento dei collaboratori che, spesso, percorrono l'intera carriera professionale nell'azienda. I manager sono attivamente coinvolti nei processi strategici e sono incentivati e responsabilizzati su obiettivi di crescita e redditività.



Clinica Hildebrand Centro di riabilitazione Brissago

La Clinica Hildebrand è l'istituzione *non profit* creata dalla fondazione Hildebrand, le cui origini risalgono al 1953. Attiva a Brissago, è considerata uno dei centri di riabilitazione di riferimento a livello europeo. Nel corso degli anni, il miglioramento delle tecniche mediche e chirurgiche ha permesso a un numero sempre maggiore di pazienti di sopravvivere a infarti ed emorragie cerebrali, riportando, tuttavia, danni neurologici gravi o molto gravi. Questo ha stimolato lo sviluppo di tecniche riabilitative avanzate che permettono significativi recuperi della mobilità e della capacità di comunicazione.

Il Centro ha sviluppato un modello di business innovativo nell'ambito dei servizi sanitari, focalizzandosi sulla riabilitazione muscoloscheletrica e soprattutto su quella neurologica ad alta complessità, implementando un approccio di tipo inter e multidisciplinare in cui sono coinvolti medici con diverse specializzazioni e personale terapeutico e infermieristico altamente specializzato. Molti degli approcci clinici sono stati sviluppati internamente e costituiscono il know-how riabilitativo che distingue la Clinica. Questo viene rafforzato e mantenuto attraverso la promozione di una serie di progetti strategici per migliorare il servizio e aumentare l'efficienza operativa.

Nel settore sanitario vi è una crescente attenzione all'efficienza e al controllo dei costi da parte degli enti finanziatori: per questo motivo la tensione all'innovazione deve essere bilanciata dalla ricerca dell'efficienza. Per quanto riguarda i sistemi di governance e pianificazione strategica, la Clinica ha adottato da anni la Balanced Scorecard e sviluppato l'informatica a supporto del monitoraggio dell'attività sanitaria. Un esempio di progetto innovativo è quello del monitor installato al letto del paziente. Si tratta di un dispositivo gestito da un software dedicato, che consente al paziente di fruire di contenuti multimediali (TV, telefonia, DVD on demand, internet, ecc.) e di vedere il programma terapeutico e al medico di visionare il contenuto e i dati della cartella clinica in modo remoto. Nel 1997, attraverso un'alleanza strategica siglata tra l'Ente Ospedaliero Cantonale e la Clinica, è stata costituita la rete riabilitativa REHA TICINO che permette, oltre al reciproco rafforzamento della strutture riabilitative facenti capo alla rete, di sfruttare importanti sinergie, contenere i costi attraverso economie di scala, promuovere il ruolo della riabilitazione e sostenere importanti progetti trans-settoriali legati ai percorsi di cura dei pazienti.

La Clinica impiega 300 collaboratori, che sono il principale driver di differenziazione dell'azienda, in termini di qualità ed efficacia dei servizi sanitari. La direzione mantiene il commitment delle risorse umane verso gli obiettivi aziendali, coinvolgendo nei progetti innovativi il personale clinico e amministrativo. I progetti di carriera seguono logiche di tipo aziendale, basate sul monitoraggio delle performance individuali. La produttività dei collaboratori è fondamentale per la sostenibilità del modello gestionale, in quanto i costi del personale incidono per circa il 75% sui costi totali. La clinica dedica un'attenzione particolare alla selezione del personale; sia perché dalla qualità delle risorse umane dipende una parte rilevante della qualità del servizio, sia perché dalla qualità dei medici e delle altre figure professionali, cliniche e non, dipende buona parte della reputazione della struttura nel campo medico-riabilitativo e presso i potenziali pazienti.

La natura *non profit* della fondazione ha favorito il perseguimento di obiettivi di sviluppo di lungo periodo. La Clinica Hildebrand ha sostenuto una serie di investimenti costanti nelle infrastrutture per consentire agli operatori sanitari di disporre di strumenti di prim'ordine per la loro attività e contribuire a essere, anche in futuro, fonte di attrazione per tutti i pazienti.

Faulhaber Minimotor

Faulhaber Minimotor è stata fondata nel 1962 dal Dr. Fritz Faulhaber Senior, un pioniere nel mondo dei minimotori elettrici, autore di numerose innovazioni che hanno contribuito in modo determinante alla diffusione di tali dispositivi. L'azienda è parte del Faulhaber Group, un gruppo tedesco operante in 30 paesi, specializzato nei componenti elettrici ad alta tecnologia con strutture produttive in Germania, Svizzera, Ungheria, Romania e negli USA. Vanta circa 1.300 collaboratori, di cui 600 in Svizzera. Lo stabilimento di Croglio, con circa 200 dipendenti, è specializzato nello sviluppo, nella produzione e nella commercializzazione di minimotori elettrici con un diametro che va da 6 mm a 4 cm, i quali vengono utilizzati in settori in cui sono richiesti meccanismi di dimensioni ridotte ad alta affidabilità, fra cui: automazione industriale, biomedicale, ottica, aerospaziale e difesa. L'azienda ha un mercato relativamente diversificato in termini di settori di applicazione e in termini geografici, con una quota di export pari a circa il 95%.

Il modello di business dell'azienda si basa sulla gestione integrata dell'attività di ricerca e sviluppo e dell'industrializzazione, in quanto lo sviluppo di soluzioni innovative non può prescindere dall'ottimizzazione produttiva finalizzata alla ricerca dell'affidabilità. Faulhaber Minimotor conduce dei programmi di ricerca, anche in collaborazione con università e centri di ricerca, finalizzati allo sviluppo di innovazioni tecnologiche. Queste vengono brevettate e incorporate in prodotti innovativi proposti ai clienti potenzialmente interessati. L'attività di ricerca applicata ha permesso al Gruppo Faulhaber di sviluppare il motore elettrico e il riduttore più piccolo in commercio, con un diametro di 1,9 mm, destinato ai settori dove l'alta precisione e la miniaturizzazione sono essenziali, e un minimotore lineare (il Quickshaft), prodotto utilizzato per la movimentazione nei più disparati settori dell'automazione, dove sono richieste grande velocità e precisione.

L'attività di vendita viene condotta da personale con competenze ingegneristiche, in grado di interfacciarsi con il cliente per sviluppare soluzioni personalizzate. I clienti si presentano con esigenze specifiche e l'azienda provvede allo sviluppo di soluzioni su misura, utilizzando le competenze accumulate. Tipicamente i clienti hanno relazioni di lungo periodo con Minimotor, che considerano partner stabile nei loro processi di innovazione. Circa il 70% delle vendite è realizzato con prodotti di tipo *custom made*, il cui processo di sviluppo può durare dai 2 ai 5 anni; spesso anche nei prodotti *custom made* vengono incorporate innovazioni radicali.

L'azienda opera in un settore specialistico con pochi concorrenti, dove la competizione si basa sulla qualità delle risorse intangibili. Per rimanere competitivi è necessario fare continui investimenti nello sviluppo di nuove tecnologie e nuovi materiali e nell'ottimizzazione dei processi industriali, al fine di ottenere elevati livelli di qualità contenendo i costi. Con lo scopo di stimolare l'innovazione, è stato istituito per i collaboratori un processo formalizzato per raccogliere proposte di soluzioni innovative da sviluppare e ingegnerizzare.

La sostenibilità del modello di business è favorita dall'assetto istituzionale dell'azienda, che è di tipo familiare. Gli esponenti della proprietà aziendale sono direttamente coinvolti nella gestione e guidano le principali scelte d'investimento. La crescita dell'azienda avviene per linee interne ed è sostenuta prevalentemente con l'autofinanziamento.

Fiamm

FIAMM SoNick appartiene al Gruppo FIAMM, uno dei maggiori fornitori dell'industria automotive che col tempo si è sviluppata anche nel settore dell'energia e delle telecomunicazioni. La missione di FIAMM è creare in maniera sostenibile un sistema di conservazione, generazione e distribuzione dell'energia da sorgenti rinnovabili. Attiva a Stabio, produce batterie al sodio nickel (da cui deriva l'acronimo So + Nick), prodotto che presenta caratteristiche di lunga durata, riduzione dei costi e di manutenzione, disponibilità di energia in qualsiasi condizione ambientale, anche estrema, e massima sicurezza.

L'offerta di FIAMM SoNick, in passato concentrata unicamente sul veicolo elettrico, è stata rifocalizzata verso nuovi settori. Uno di questi è quello delle flotte di veicoli, utilizzate, ad esempio, dalle aziende di trasporti pubblici e dalle aziende di spedizioni. Percorsi programmabili, distanze fisse – per cui è possibile analizzarne anticipatamente il fabbisogno di energia – il ricovero notturno, l'elevato quantitativo di batterie necessarie e i limiti sempre maggiori di accesso di veicoli inquinanti nei centri urbani ne fanno un settore di grande interesse.

Il settore da cui ci si attende i maggiori tassi di crescita è tuttavia quello dell'*Energy Storage* nelle reti elettriche, le cosiddette *smart grid*. Si tratta di un sistema di regolazione dell'erogazione dell'energia verso le reti di trasmissione per integrare, al momento del bisogno, altre fonti di energia (es. eolico, solare), la cui emissione è discontinua in quanto legata alla presenza di sole e vento.

Infine, l'offerta si è focalizzata sul settore dell'*Energy Backup*. Grazie alla capacità di operare in condizioni estreme, con basso livello di manutenzione, le batterie al sodio cloruro di nickel permettono un significativo risparmio di costi in tutte le installazioni del settore telecom e gruppi di continuità.

L'attività di ricerca e sviluppo di FIAMM SoNick è stata focalizzata su soluzioni personalizzate per il cliente, preservando un elevato livello di affidabilità dei prodotti. L'approccio ai clienti è orientato a una logica di tipo *pull* ovvero il cliente definisce i bisogni e quindi viene sviluppato un progetto ad hoc che valorizza le tecnologie in possesso dell'azienda. A livello organizzativo, è stata introdotta la figura del *Product Application Manager*, ossia il manager che, con competenze tecniche e commerciali, si interfaccia con il cliente per sviluppare sistemi che rispondono alle reali esigenze di mercato.

L'azienda è focalizzata sui clienti con cui è possibile costruire relazioni di lungo periodo, quindi in grado di generare una domanda costante per coprire i costi di ricerca e ottimizzare l'utilizzo della capacità produttiva installata. L'utilizzo degli impianti produttivi consente infatti la realizzazione di importanti economie di scala, che permettono all'azienda di applicare politiche di prezzo aggressive per entrare in nuovi mercati e acquisire nuovi clienti.

Helsinn

Helsinn è una delle principali realtà della Svizzera Italiana nel settore *lifescience*. Nasce nel 1976, per iniziativa di Gabriele Braglia. Helsinn oggi è un gruppo che impiega circa 500 collaboratori, ha unità produttive e di ricerca in Svizzera, Irlanda, Stati Uniti e Cina, e distribuisce in 89 paesi (quota di export superiore all'80% dei ricavi).

Il business di Helsinn è incentrato sul *licensing* di prodotti farmaceutici e dispositivi medici innovativi in settori di nicchia, quali: la cura di supporto ai malati oncologici (Cancer Supportive Care); i farmaci antidolorifici e antiinfiammatori (Nimesulide); la gastroenterologia. Al fine di garantirsi accesso al mercato farmaceutico, si è dotata di un innovativo e severo sistema di sviluppo clinico di qualità, riconosciuto internazionalmente, in particolare dalla FDA statunitense e dall'EMA europea.

Helsinn ha adottato un modello di business a elevato livello di integrazione verticale, cosiddetto *integrated licensing*, grazie al quale è in grado di fornire ai clienti un servizio completo che include lo sviluppo, l'industrializzazione, la produzione e la distribuzione della specialità farmaceutica. L'azienda ha una struttura di business development che monitora costantemente l'evoluzione del mercato, valuta sistematicamente le opportunità di *licensing* e alimenta la pipeline di principi attivi da sviluppare e industrializzare. L'azienda acquisisce la licenza per una nuova molecola, che è nella fase iniziale di sviluppo, gestisce la fase di sperimentazione, industrializzazione e registrazione, quindi valuta e gestisce internazionalmente i diritti di distribuzione con altre case farmaceutiche a livello di aree geografiche. Grazie all'approccio dell'*integrated licensing*, Helsinn ha sviluppato prodotti di grande successo come Nimesulide che, con diversi nomi commerciali, è diventato uno dei farmaci anti-infiammatori più diffusi al mondo.

Negli ultimi anni, Helsinn si è focalizzata sulla nicchia di mercato del *supportive care* ovvero le cure di supporto ai malati oncologici sottoposti a terapie chemioterapiche. L'obiettivo è migliorarne la qualità di vita, riducendo significativamente gli effetti collaterali derivanti dalla terapia antitumorale. Grazie a un farmaco che riduce gli effetti indesiderati della nausea e vomito della chemioterapia (Palonosetron), Helsinn ha conquistato una posizione di leadership a livello internazionale in questa nicchia di mercato e ha incontrato un notevole successo commerciale.

Affiancata all'attività di ricerca, sviluppo e produzione di nuove molecole farmacologiche, Helsinn sta costruendo una nuova linea di integratori alimentari per il paziente oncologico (OncoQOL) e con un partner americano un nuovo servizio di assistenza via web, che consente ai medici di pianificare e controllare le terapie dei propri pazienti (HealthElements).

L'azienda dedica impegno continuo per rafforzare il modello integrato, mantenendo l'indipendenza finanziaria e perseguendo la politica di autofinanziamento, selezionando e creando una rete di partner affidabili all'interno della supply chain e nella distribuzione internazionale. Di uguale importanza per la crescita del gruppo sono gli investimenti in ricerca e sviluppo, a cui, negli ultimi 5 anni, è stato dedicato circa il 20-25% del fatturato. Helsinn ha investito in nuove tecnologie, come quelle di sviluppo farmaceutico di nuove formulazioni orali, quali compresse e capsule prodotte in Irlanda, e in infrastrutture produttive chimiche di nuova generazione come lo stabilimento di Biasca, dove vengono sintetizzate molecole ad alta attività e citotossici, con impianti di nuova generazione tecnologica.



HUPAC

Hupac è stata fondata nel 1967 su iniziativa di un gruppo di aziende di spedizioni localizzate a Chiasso per sviluppare un sistema di traffico di veicoli pesanti su vagoni ferroviari (trasporto intermodale). L'azienda è oggi uno dei principali operatori intermodali d'Europa, con un volume di traffico pari a 720.000 spedizioni stradali in un anno e oltre 400 collaboratori. Inizialmente l'azienda offriva collegamenti sull'asse Italia – Nord Europa, attraverso il Gottardo; col tempo sono state sviluppate linee di collegamento attraverso il Sempione e il Brennero, anche per avere accesso a linee in cui potessero circolare vagoni di altezza di 4 metri, e quindi verso l'Est Europa, la Spagna, l'Austria e la Romania.

Il modello di business di Hupac si basa sull'offerta di un servizio di qualità superiore in termini di puntualità, flessibilità, personalizzazione, offerta di servizi di supporto, sicurezza del trasporto (particolarmente importante per i materiali pericolosi). Hupac offre agli spedizionieri servizi di linea dedicati ai trasporti merci con treni shuttle a composizione fissa e treni su misura per clienti con esigenze logistiche specifiche. Hupac ha investito nello sviluppo di risorse di proprietà, che garantiscono flessibilità e indipendenza all'azienda nell'interesse del mercato. L'azienda ha progettato e realizzato piattaforme intermodali nelle principali aree economiche d'Europa utilizzate per caricare e scaricare merci dalla strada alla rotaia e ha investito nello sviluppo di una flotta di 5.000 carri, di cui circa l'80% di proprietà. Cogliendo le opportunità del processo di liberalizzazione del sistema ferroviario europeo, Hupac ha ulteriormente incrementato il proprio livello di integrazione verticale con l'acquisto di licenze per operatore ferroviario in Germania e Italia e con la realizzazione di un centro di manutenzione dedicato esclusivamente ai propri carri, presso il terminal di Busto Arsizio, in Nord Italia.

La qualità delle risorse umane è una delle caratteristiche distintive del modello di business di Hupac. L'organizzazione dell'azienda è costituita prevalentemente da manager e tecnici cresciuti internamente, che hanno affiancato il lavoro alla formazione e che hanno sviluppato competenze gestionali e imprenditoriali sul campo, mentre contribuivano allo sviluppo del network logistico dell'azienda. Il turnover del personale è estremamente contenuto, la struttura organizzativa è stata disegnata per facilitare la comunicazione tra i diversi livelli e il top management ha implementato programmi che permettono di recepire in modo strutturato gli input provenienti dal personale operativo che ha una conoscenza diretta delle complessità associate alla gestione dei servizi.

IBSA

IBSA è un'azienda farmaceutica fondata nel 1945 da tre biologi svizzeri. Cresciuta dalla metà degli anni '80 sotto la guida di una nuova proprietà, direttamente coinvolta nella direzione aziendale, ha realizzato importanti investimenti in strutture produttive, di ricerca e in una solida rete commerciale nei maggiori mercati internazionali. Dopo avere consolidato la propria posizione in Svizzera, IBSA sta tuttora concentrandosi sull'espansione a livello mondiale, dove opera con il contributo di circa 2.000 collaboratori.

Il modello di business di IBSA è focalizzato sulla ricerca e sviluppo di specialità farmaceutiche innovative che richiedono un forte impegno tecnologico e che sono dirette a diverse nicchie di mercato (aree terapeutiche) caratterizzate da grande potenziale di penetrazione. L'innovazione è basata sull'ottimizzazione di principi attivi noti per creare nuove forme farmaceutiche con un'elevata efficacia e tollerabilità e conseguente miglioramento del risultato terapeutico. Attualmente l'impegno di IBSA è rivolto alla ricerca e sviluppo di nuovi sistemi farmacoterapeutici dai meccanismi d'azione complessi.

La realizzazione di questa strategia implica il continuo ammodernamento degli impianti di produzione, al fine di rispettare i requisiti regolamentativi e gli standard di qualità. Inoltre, anche le capacità produttive devono essere continuamente adeguate per rispondere alla progressiva penetrazione in nuovi mercati internazionali.

Questi importanti sforzi, uniti alle competenze di sviluppo e tecnologico-produttive hanno permesso a IBSA di introdurre nuovi processi industriali nel campo dell'infertilità, endocrinologia, reumatologia, pneumologia e dermatologia.

L'azienda è integrata verticalmente nella ricerca e sviluppo, produzione e commercializzazione. Possiede centri di ricerca in Svizzera, Francia e Italia e ha strutture produttive in Svizzera, Italia e Cina. A ciascun sito è assegnata una specifica specializzazione produttiva. L'azienda dispone di uno dei maggiori e più moderni impianti per la produzione di acido ialuronico di origine bio-tecnologica. Questo prodotto è stato integrato nella formulazione di diversi farmaci, specialmente quelli OTC e Medical Devices, con un eccellente riscontro commerciale a livello mondiale.



IBSA si caratterizza per una strategia orientata alla crescita di lungo periodo. L'azienda punta a mantenere l'indipendenza proprietaria e finanziaria, i profitti vengono integralmente reinvestiti nello sviluppo di nuovi prodotti e nell'implementazione della capacità produttiva. Il modello organizzativo di IBSA prevede forme di coinvolgimento diretto nelle strategie del top management. Il team di manager interviene nelle decisioni in affiancamento alla proprietà e quindi viene responsabilizzato con una logica imprenditoriale.

Gli aspetti sociali sono parte integrante del modello di business di IBSA: l'azienda investe sul territorio di riferimento (recentemente ha investito 26 milioni di franchi per la costruzione di un nuovo stabilimento di produzione nel Ticino) e porta avanti una politica fortemente improntata alla fidelizzazione del personale: ad esempio, ha sviluppato da diversi anni un'offerta di benefit e servizi sociali per i collaboratori, inclusa la creazione di un asilo nido a pochi passi dalla direzione generale.

Medacta

Medacta produce e distribuisce soluzioni per chirurgia mini-invasiva per anca e ginocchio, ossia protesi, strumenti e tecniche. Le tecniche mini-invasive riducono gli inconvenienti legati all'intervento chirurgico tradizionale e permettono un rapido recupero delle funzionalità motorie. La missione di Medacta è permettere ai pazienti sottoposti a interventi di protesi su anca e ginocchio una riabilitazione veloce, efficace e il meno dolorosa possibile. Fondata nel 2000 dalla famiglia Siccardi, che ha una lunga storia imprenditoriale nel settore, Medacta è diventata in breve tempo una delle aziende svizzere a più rapida crescita nel settore biomedicale a livello globale.

Il modello di business dell'azienda si concentra essenzialmente su due elementi: ricerca e sviluppo di prodotti e tecniche operatorie; gestione della promozione presso i vari target di riferimento, in particolare medici e pazienti. Il business viene condotto secondo due principi: innovazione e qualità.

L'azienda è attiva in un settore estremamente concentrato e dominato da grandi players internazionali, ragione per cui ha adottato una strategia di focalizzazione, puntando a differenziarsi con una tecnica di intervento diversa da quella dei concorrenti. Il principale sistema offerto dall'azienda è l'AMIS *Anterior Minimally Invasive Surgery*, che prevede l'utilizzo di un particolare strumentario chirurgico sviluppato congiuntamente a una serie di protesi d'anca per realizzare interventi con approccio mini-invasivo.

Si tratta di una tecnica innovativa, che consente l'impianto della protesi con una incisione cutanea di soli 8 centimetri, divaricando le fasce muscolari che si trovano attorno al femore senza tagliarle, assicurando così un recupero veloce della capacità motoria del paziente, che può tornare a camminare entro 48 ore dall'intervento senza stampelle con l'approvazione del medico.

Medacta si occupa direttamente dell'informazione e formazione sull'utilizzo delle sue tecniche innovative, unitamente ai vantaggi correlati, negli ospedali e nelle cliniche. La promozione è diretta a diversi target, con metodi differenti: chirurghi (tramite seminari, congressi e incontri), medici di famiglia (tramite incontri personali), pazienti (tramite sito web), amministrazioni statali (visite istituzionali).

Il target primario sono i chirurghi. Essi, oltre a beneficiare del processo di formazione, sono coinvolti nella promozione delle nuove tecniche presso i colleghi. A questo scopo, vengono formati per addestrare altri chirurghi abituati a operare secondo le tecniche tradizionali. Inoltre, sempre con lo scopo di istruire altri colleghi interessati su come operare con tecniche mini-invasive, alcuni chirurghi ricevono un supporto tecnico e logistico dall'azienda per operare come *reference centers*, nei loro rispettivi ospedali. Medacta ha attivato un canale di comunicazione diretto con i chirurghi che contribuiscono anche allo sviluppo di nuove protesi. In totale, la struttura di formazione ha fornito training a 1,200 chirurghi e include 80 centri di eccellenza presso gli istituti di anatomia di primari ospedali.

Attualmente, l'azienda è impegnata nello sviluppo di protesi di ginocchio, replicando alcuni degli elementi distintivi della protesi dell'anca. Utilizzando la simulazione computerizzata sviluppata sulla base di una risonanza magnetica, i tecnici di Medacta creano uno strumentario personalizzato sull'anatomia del paziente. Questo consente di migliorare drasticamente la precisione del posizionamento della protesi per ginocchio, con notevoli benefici per il paziente. Anche in questo caso, la differenziazione si basa sul servizio offerto al chirurgo e sullo sviluppo di strumenti che migliorano la qualità, la rapidità e l'affidabilità dell'intervento umano. La tecnica di Medacta aumenta il tasso di successo dei chirurghi, rafforza la loro reputazione e la capacità delle strutture sanitarie presso cui operano di attrarre potenziali pazienti ed essere più economiche.

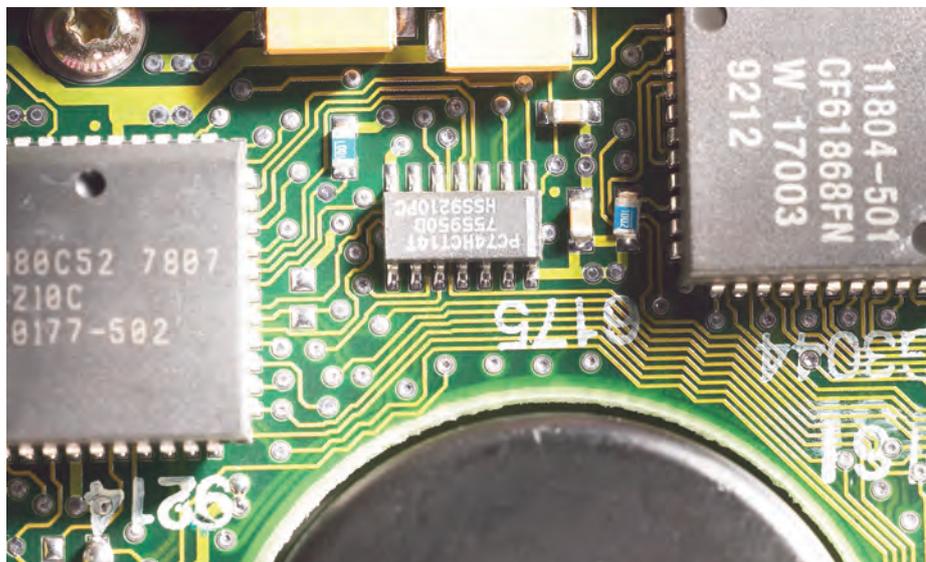
MES

MES è una delle principali società di CEBI, un gruppo attivo da oltre 30 anni in tutto il mondo, che produce componenti elettrici per importanti aziende dell'industria automobilistica, del settore degli elettrodomestici e delle applicazioni industriali di ventilazione. MES, fondata a Stabio nel 1976, impiega oltre 600 collaboratori. A Stabio vengono condotte le attività di ricerca, sviluppo e produzione di componenti elettrici per il settore automotive, che assorbe circa il 60% delle vendite, quali: motori per attuatori dei gruppi clima, dei sistemi di *lighting* e dei *washing systems*. Segue la produzione destinata ai settori elettrodomestico e industriale, nell'ambito dei quali sono prodotti, tra gli altri componenti, motoventilatori per frigoriferi e per forni e motoventilatori per la ventilazione. La struttura produttiva interna è completamente integrata tramite linee di assemblaggio automatico. I circuiti elettronici sono assemblati in situ e tutti i prodotti finali vengono sottoposti al controllo di qualità, per verificarne le caratteristiche di performance e affidabilità.

L'azienda è stata fondata con una vocazione internazionale. Infatti, sin dai primi anni di attività, l'intera produzione viene esportata verso i principali mercati mondiali. Attualmente la produzione annuale si aggira intorno a 35 milioni di pezzi.

Il modello di business di MES si basa sul *custom-made manufacturing*: MES produce principalmente componenti su misura sviluppati per aziende clienti di grandi dimensioni, come, ad esempio, i produttori di sistemi per l'industria automobilistica e i produttori di elettrodomestici.

MES opera in settori dove le pressioni competitive sulla riduzione dei costi sono molto significative e dove i clienti chiedono livelli di affidabilità sempre più elevati. Al fine di mantenere il posizionamento, MES si è dotata di una Total Quality Policy, basata su principi fra cui la soddisfazione totale del cliente, la qualità come fattore prioritario, l'obiettivo zero difetti e il miglioramento continuo. Inoltre, le attività sono certificate secondo standard e norme internazionali, per garantire ai clienti qualità e innovazione continua. Elemento importante dell'offerta è anche il rispetto dei tempi di produzione. In particolare, nel settore automotive MES deve uniformarsi ai criteri di gestione della produzione just-in-time, gestendo adeguatamente i flussi logistici e il livello di scorte.



L'azienda ha adottato una strategia di focalizzazione, specializzandosi su un numero ristretto di prodotti e lavorando con un numero ridotto di clienti, dei quali è diventata partner tecnologico. Questo ha permesso di accumulare, grazie ai numerosi progetti realizzati, un know-how tecnologico unico che viene utilizzato nella gestione della fase di sviluppo dei prodotti, durante la quale MES definisce la soluzione "su misura" per il cliente. MES punta a ottenere significative quote di mercato nei settori in cui opera, come quello delle pompe per i sistemi di lavaggio dei vetri dell'auto, dove è leader a livello internazionale, per aumentare le quantità prodotte e realizzare economie di scala che permettono di ridurre i costi.

La strategia competitiva di MES si basa sulla capacità di sviluppare soluzioni ottimali dal punto di vista della funzionalità e delle performance tecniche. Le competenze tecnologiche per lo sviluppo dei nuovi prodotti sono integrate da competenze nell'industrializzazione e nella gestione dei processi. MES ha potuto beneficiare delle sinergie finanziarie e tecnologiche con il gruppo CEBI che ha sostenuto investimenti specifici in automazione industriale finalizzati a ridurre il trade-off tra performance e costi dei componenti.



Precicast

Precicast è una delle maggiori fonderie di precisione "a cera persa" d'Europa e una delle maggiori aziende industriali presenti nel Cantone Ticino che produce componenti metalliche per turbine aeronautiche e terrestri, con 500 dipendenti e una cifra d'affari di circa 130 milioni di franchi, realizzata per oltre il 95% sui mercati internazionali.

Precicast è nata nel 1970 e nel corso degli anni '80 si è specializzata nella produzione di componenti biomedicali, in particolare endoprotesi per anca, sviluppando nuove tecniche produttive e sistemi avanzati per il controllo della qualità. Negli anni '90, è entrata nel settore dei motori aeronautici, dove è diventata fornitore dei maggiori produttori di motori ed è entrata come partner tecnologico in molti programmi di sviluppo di nuovi propulsori per uso civile e militare. L'azienda ha beneficiato della domanda di turbine per la produzione di energia elettrica (power generation) che ha conosciuto, negli ultimi dieci anni, una notevole espansione grazie allo sviluppo delle centrali a turbogas.

L'azienda oggi è focalizzata sull'ingegnerizzazione e la produzione di componenti per turbine destinate al settore aeronautico (60% della produzione) e alla generazione di energia elettrica (30% della produzione). In questi settori, il principale obiettivo dei clienti è quello di ridurre i costi operativi e, quindi, aumentare il rendimento energetico dei motori, impiegando componenti sempre più performanti e conservando elevati standard di affidabilità.

Il modello di business dell'azienda si basa sulla capacità di offrire ai clienti un servizio di ingegnerizzazione di componenti complesse facendo leva sul know-how specialistico accumulato negli anni. L'azienda ha sviluppato procedure uniche per la gestione della produzione e il controllo della qualità, che permettono di ottenere una difettosità prossima allo zero. Una parte rilevante del vantaggio competitivo di Precicast si basa sulle risorse intangibili ovvero sul know-how tecnico-produttivo. L'azienda ha sempre investito anche sulle risorse tangibili, ampliando la capacità produttiva con impianti *custom made* che hanno rafforzato la capacità di offrire un prodotto differenziato da quello dei concorrenti.

Le performance in termini di qualità sono strettamente legate alle capacità tecniche del personale operativo, che costituisce una risorsa strategica della Precicast. Se inizialmente il personale proveniva dal distretto metalmeccanico presente sulla fascia di confine con l'Italia, oggi il personale viene formato internamente e acquisisce competenze specifiche sulle tecniche produttive utilizzate dall'azienda. Le risorse umane impegnate nella parte di ricerca e sviluppo provengono, invece, da esperienze eterogenee e vengono reclutate sul mercato internazionale. Le competenze richieste sono infatti altamente specialistiche e si possono acquisire in poche università e centri di ricerca internazionali. L'azienda ha un basso tasso di turnover di personale e il top management dedica un impegno particolare nel fidelizzare i collaboratori, sia con sistemi di incentivazione sia attraverso il coinvolgimento in progetti tecnologici complessi e sfidanti.

Rex

REX Articoli Tecnici è un'azienda focalizzata nella produzione di articoli in gomma e materiali termoplastici elastici ad alto livello di ingegnerizzazione. L'azienda impiega oltre 100 collaboratori e realizza circa il 50% delle vendite sul mercato internazionale, producendo componenti per diversi settori, tra cui trasporti, impiantistica industriale ed elettronica.

REX è stata fondata nel 1935 dalla famiglia Favini, per produrre sostanze adesive e mescole in gomma per l'industria calzaturiera, settore nel quale ha avuto una posizione di leadership fino agli anni '60 quando, con la crisi del settore in Svizzera e Nord Italia e la progressiva delocalizzazione produttiva, ha dovuto ridefinire il suo modello di business per individuare nuovi spazi di crescita, puntando sulla ricerca di nuovi materiali, nuovi prodotti e nuove applicazioni.

Il modello di business di REX si basa sul *research based manufacturing*: l'azienda si è specializzata nello sviluppo di soluzioni su misura che richiedono innovazioni nei materiali e nei processi di lavorazione. L'azienda ha investito nella costruzione di un laboratorio di ricerca e testing e di una struttura di prototipazione, dove realizza l'attività di sviluppo. La struttura produttiva è stata progettata non per la *mass production* ma per offrire un'ampia varietà di tecniche di lavorazione, alcune delle quali con caratteristiche sperimentali, che sono parte integrante del processo di innovazione. REX riesce a ottenere le performance richieste dal cliente lavorando sul design, sulla composizione chimica del prodotto e sul processo produttivo, grazie a un know-how tecnico-produttivo sviluppato nel corso degli anni.

L'azienda si è specializzata in produzioni dove sono richiesti medi volumi e dove il cliente è alla ricerca di soluzioni personalizzate e innovative. Per questo, è disposto a riconoscere un premium price e costruisce relazioni privilegiate con il fornitore. Nel corso degli anni, REX ha sviluppato alcune applicazioni ad alte performance, che hanno un ruolo critico nella sicurezza nel settore dei trasporti ferroviari quali gli elementi elastici da applicare attorno alle traversine in beton e sotto le rotaie, per evitare la trasmissione di vibrazioni alla struttura portante e i componenti elastici in gomma per le sospensioni dei treni e per la connessione tra carrozze. In tutte queste applicazioni, la componente di ricerca applicata è determinante per raggiungere le performance richieste e REX introduce innovazioni in diverse fasi del processo produttivo, dalla mescola alla lavorazione.

La conoscenza dei processi produttivi può essere utilizzata anche per ottimizzare i costi di produzione di alcuni componenti che sono utilizzati in prodotti di largo consumo o in prodotti a minore valenza tecnica. REX produce e distribuisce, con il marchio Swisstop, con il quale è presente nei maggiori mercati internazionali, sistemi frenanti di gomma per biciclette e anche in questo campo di applicazione ha introdotto alcune significative innovazioni come i primi pattini frenanti per cerchi in fibra di carbonio e le pastiglie freni in kevlar e ceramica.

Deloitte e Advanced Management Centre AMC



Deloitte e la ricerca

Uno degli obiettivi di Deloitte è creare e diffondere sapere.

È per questo che Deloitte dedica ogni anno parte dei propri ricavi alla ricerca in campo economico e aziendale. Circa 1,500 collaboratori della rete mondiale Deloitte sono impegnati nell'attività di ricerca, di cui 40 dedicati alla ricerca anche in Svizzera.

Nel corso dell'anno, vengono realizzate con regolarità svariate pubblicazioni per sviluppare e diffondere nuove competenze nelle aree delle scienze aziendali come pure nei singoli settori industriali.

Frequenti sono le collaborazioni con primarie università. Tra queste citiamo l'Università di San Gallo, l'IFZ di Lucerna, l'IMD di Losanna, il FHNW per la Svizzera; l'Università Bocconi in Italia; la Middlesex University, la University of Southampton, Manchester Business School, Cass Business School nel Regno Unito.

Da sempre Deloitte è attenta alle specificità dei territori in cui opera.

Deloitte è la più grande società al mondo che fornisce servizi di revisione, consulenza fiscale, consulenza aziendale e corporate finance a entità pubbliche e private appartenenti a svariati settori. Con una rete globale di Member Firm in oltre 150 paesi, Deloitte porta ai propri clienti competenze internazionali di elevato livello e un'approfondita esperienza locale, per assisterli nel successo in qualsiasi attività. I circa 200,000 professionisti Deloitte al mondo sono tutti impegnati a raggiungere lo standard di eccellenza.

Advanced Management Center AMC

L'Advanced Management Centre AMC è un centro di ricerca dell'Università della Svizzera Italiana che si occupa di sviluppo e trasferimento di competenze manageriali nei seguenti campi: analisi strategica, competitive intelligence, innovazione, imprenditorialità e family business. AMC svolge attività di ricerca avanzata e di formazione executive per conto di imprese e istituzioni nazionali e internazionali.

AMC è parte dell'Istituto di Management dell'USI e si avvale di ricercatori e docenti con una solida reputazione scientifica internazionale che hanno maturato significative esperienze come advisor di imprese e istituzioni.

Bibliografia

- Barney, J. B. [2001]. Resource-based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27, pp. 643–650.
- D'Aveni R.A. [2010]. *Beating the Commodity Trap*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., Smith, K. G. [2010]. The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, 31: 1371–1385.
- Gambardella, A. McGahan, A.M. [2010]. Business-model innovation: General purpose technologies and their implications for industry architecture. *Long Range Planning* 43(2e3), 262e271.
- Helfat, C. E., S. Finkelstein, W. Mitchell, M. Peteraf, H. Singh [2007]. *Dynamic capabilities*. Blackwell Pub.
- Helfat, C.E, Peteraf, M.A. [2003]. The dynamic resource-based view: capability life cycles. *Strategic Management Journal* 24(10): 997–1010.
- Jacobides, M.G., Knudsen, T., Augier, M. [2006]. Benefitting from innovation: value creation, value appropriation and the role of industry architectures, *Research Policy* 35, 1200-1221.
- Johnson, M., Christensen, C., Kagermann, H. [2008]. Reinventing your business model, *Harvard Business Review* 86(12).
- Leonard-Barton, D. [1990]. A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic Use of a Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites. *Organization Science*, v1 n3 p248-66.
- Markides, C.C. [2000]. *All The Rights Moves*. HBS Press, Cambridge, MA.
- Porter, M.E. [1996]. What is Strategy? *Harvard Business Review*, November-December 1996, p. 61-78.
- Romme, G., Zollo, M., Berends, P. [2010]. Dynamic capabilities, deliberate learning and environmental dynamism: a simulation model, *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1271–1299.
- Strauss, A., Corbin, J.M. [1990]. *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Teece, D.J., Winter, S. [2007]. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Oxford: Blackwell.
- Teece, D.J. [2010]. Business Models, Business Strategy, and Innovation, *Long Range Planning* 43(2–3), 172–194.
- Wall, S., Zimmermann C., Kliengebiel R., Lange D. [2010]. *Strategic Reconfigurations: Building Dynamic Capabilities in Rapid Innovation-Based Industries*. Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Yin, R.K. [2004]. *The Case Study Anthology*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Ringraziamenti

Si ringraziano per il prezioso contributo (in ordine alfabetico):

Ing. Dipl. ETHZ Franz Bernasconi, Presidente Precicast SA

Dott. Riccardo Braglia, CEO Helsinn Holding SA

Dott. Salvatore Cincotti, Business Development Manager IBSA Institut Biochimique SA

Dott. Nicola Cosciani, CEO FIAMM SoNick SA

Dott. Domenico Cravioglio, General Manager MES SA

Paolo Croce, CEO Faulhaber Minimotor SA

Simone Croci Torti, Business Manager Rolling Highway & Terminal Hupac Intermodal SA

Ing. Marco Favini, CEO Rex Articoli Tecnici SA

Gianni Roberto Rossi, Executive MBA Università di Zurigo, Direttore Clinica Hildebrand Centro di riabilitazione Brissago

Dott. Alberto Siccardi, Presidente Medacta International SA

Dr. Federico Zardi, Deputy General Manager Casale Group

Disclaimer

Ricerca condotta da Deloitte SA Lugano in collaborazione con l'Advanced Management Centre dell'Università della Svizzera Italiana di Lugano.

Hanno partecipato alla ricerca:

- **Carmine Garzia**, Advanced Management Centre AMC, Università della Svizzera Italiana
- **Sandro Prosperi**, Practice Senior Partner, Deloitte SA, Lugano
- **Luciano Monga**, Partner Responsabile Servizi all'Industria, Deloitte SA, Lugano
- **Angela Pirondini**, Manager Marketing & Communications, Deloitte SA, Lugano.

La ricerca è stata chiusa nel giugno 2012.

Il rapporto di ricerca è stato redatto da Carmine Garzia.

Le dichiarazioni riportate nel testo sono da attribuire esclusivamente a manager e imprenditori intervistati e non rappresentano necessariamente l'opinione dell'azienda per la quale lavorano.

I marchi citati nel testo sono registrati dai legittimi proprietari.

Pubblicazione realizzata in collaborazione con Università della Svizzera Italiana.

ISBN: 978-88-6101-011-6

© 2013 Deloitte SA

Contatti



Carmine Garzia

Responsabile Scientifico della ricerca
Advanced Management Centre AMC, USI
+41 (0)58 666 40 00
carmine.garzia@usi.ch



Sandro Prosperi

Practice Senior Partner
Deloitte SA
Lugano
+41 (0)58 279 94 30
sprosperi@deloitte.ch



Luciano Monga

Partner Responsabile Servizi all'Industria
Deloitte SA
Lugano
+41 (0)58 279 94 22
lmonga@deloitte.ch



Angela Pironcini

Manager Marketing & Communications
Deloitte SA
Lugano
+41 (0)58 279 94 29
apironcini@deloitte.ch

Notes

Notes

Il nome Deloitte si riferisce a una o più Member Firm e alla rete di Deloitte Touche Tohmatsu Limited ('DTTL'), una "UK private company limited by guarantee" (società privata a responsabilità limitata del Regno Unito), le cui Member Firm sono entità giuridiche separate e indipendenti. Per informazioni dettagliate sulla struttura giuridica di DTTL e delle sue Member Firm consultare il sito www.deloitte.com/ch/about.

Deloitte SA è una controllata di Deloitte LLP, la Member Firm DTTL del Regno Unito.

Deloitte SA è riconosciuta dall'Autorità federale di sorveglianza dei revisori e dall'Autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari.

La presente pubblicazione è stata redatta secondo termini generali e non è dunque applicabile a casi specifici. L'applicazione dei principi esposti dipenderà dalle circostanze particolari del caso concreto. Raccomandiamo pertanto di richiedere una consulenza professionale prima di agire o di astenersi dall'agire sulla base dei contenuti della presente pubblicazione. Deloitte SA sarà lieta di fornire ai lettori la propria consulenza su come applicare a casi specifici i principi esposti nella presente pubblicazione.

Deloitte SA declina qualsiasi obbligo di diligenza o responsabilità per perdite subite da qualsiasi persona che agisce o che si astiene dall'agire sulla base di qualsiasi informazione contenuta in questa pubblicazione.

© 2013 Deloitte SA. All rights reserved.

Designed and produced by The Creative Studio at Deloitte, Zurich. 23818A

Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited