



FHO Fachhochschule Ostschweiz

Ab  
1.9.2020  
sind wir



**OST**  
Ostschweizer  
Fachhochschule

ost.ch

Situazione delle PMI 2020

# Come le start-up e le aziende consolidate penetrano i mercati



**FHS St.Gallen**



Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften



hp

Max 500 Kg

# Indice

Lo studio in sintesi . . . . .	5
Il metodo: lo studio Delphi . . . . .	6
Modus operandi di start-up e aziende consolidate . . . . .	9
Analisi dei risultati . . . . .	13
Conclusioni e prospettive . . . . .	17
Autori . . . . .	18
Contatti/colophon . . . . .	19

**Sponsor**

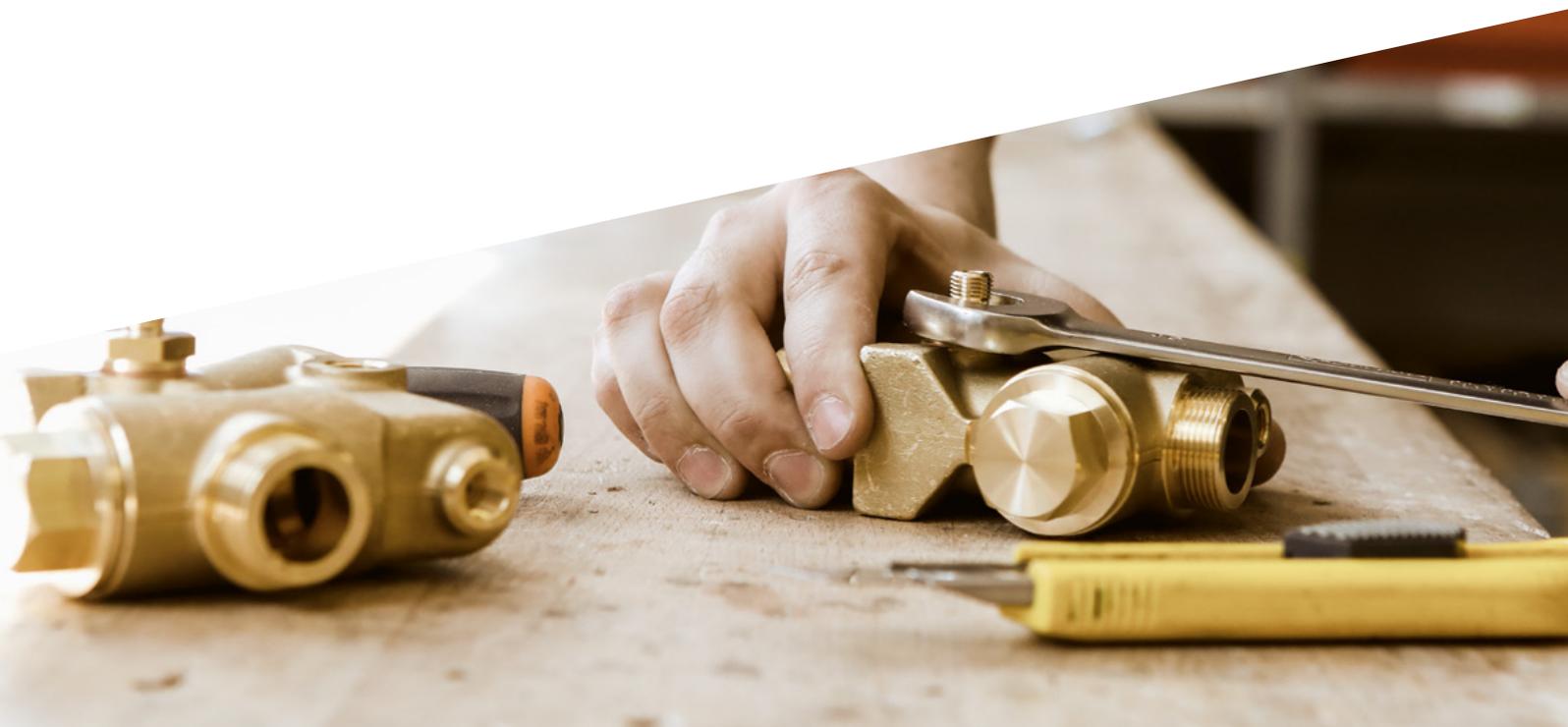
Il presente studio è stato realizzato con il gentile supporto di:



La Sua Assicurazioni svizzera  
[www.helvetia.ch](http://www.helvetia.ch)



Revisione – Fiduciaria – Fiscalità – Consulenza  
[www.bdo.ch](http://www.bdo.ch)



# Lo studio in sintesi

## I primi risultati

Lo studio sulla situazione delle PMI condotto dal Dipartimento di Scienze della Gestione d'Impresa presso la SUP di San Gallo analizza temi di rilevanza pratica di particolare interesse per le piccole e le medie imprese (PMI). Tra questi figurano la successione aziendale, le strategie di successo, i cambiamenti e la digitalizzazione. Lo studio di quest'anno si propone di analizzare come le aziende consolidate e le giovani start-up riescano a conquistare i mercati. Quali sono le differenze e le analogie? Quali sono i fattori che determinano il successo delle start-up, come si posizionano le aziende consolidate?

Nello specifico, ci si è concentrati sui seguenti temi:

- sviluppo delle idee e innovazione
- accesso al mercato e ai canali di distribuzione
- flessibilità e attitudine al cambiamento
- definizione dei confini del mercato
- decisioni intuitive e razionali
- importanza delle tecnologie digitali
- gestione dei rischi e delle incertezze
- importanza della crescita
- competenze di generalisti o specialisti
- apprendimento e collaborazione

In questo breve rapporto viene brevemente presentato lo studio e vengono abbozzati alcuni risultati parziali. Confidiamo così facendo di suscitare il suo interesse riguardo a questo tema così avvincente. Se fosse interessato a approfondire le analogie e le differenze tra giovani start-up e aziende consolidate nell'acquisizione di nuovi mercati, siamo a disposizione per uno scambio di idee e per dialogare sul tema.

Le auguriamo un'interessante lettura e rimaniamo a disposizione per eventuali domande o commenti.

Dipartimento di Scienze della gestione d'Impresa  
IFU-SUP Scuola universitaria professionale di  
San Gallo

### Referente

Prof. Dr. Rigo Tietz (direttore di progetto)  
tel. +41 71 236 13 78  
rigo.tietz@ost.ch



## Il metodo: lo studio Delphi

Rigo Tietz  
Petra Kugler  
Franziska Weis  
Wilfried Lux

I risultati e i dati informativi di questo studio sono stati ottenuti attraverso un sondaggio innovativo. Usando il cosiddetto «metodo Delphi» è stato possibile mettere a confronto le valutazioni, le percezioni e i commenti dettagliati dei partecipanti (cfr. figura 1 per i dettagli sullo svolgimento). Il sondaggio rispecchia quindi le percezioni attuali dei partecipanti sulle differenze tra start-up e aziende consolidate. Spesso si tratta di conoscenze ed esperienze acquisite o intuitive degli intervistati. Complessivamente hanno partecipato allo studio 120 persone. Lo scopo di uno studio Delphi è quello di costituire un'opinione di gruppo stabile alla luce di uno scambio di informazioni «neutro» in base a un processo di indagine specifico (cfr. metodo Delphi: Kepper 1996).

Per questo sondaggio Delphi online sono state sviluppate delle tesi rilevanti su una determinata questione. In questo caso sono state formulate nel complesso 12 tesi sulla penetrazione del mercato da parte delle aziende consolidate e delle start-up (cfr. fig. 2), che sono state a loro volta discusse e adeguate con l'aiuto di alcuni esperti. Nell'ambito del sondaggio Delphi online che viene qui presentato, ai partecipanti è stato chiesto di esprimere la propria valutazione su tutte le tesi. Ogni partecipante ha quindi potuto esprimere il proprio grado di consenso per tutte le tesi su una scala da 0% a 100%. Inoltre è stato possibile integrare la propria valutazione di ciascuna tesi con argomenti qualitativi. Nel complesso sono stati forniti circa 800 argomenti per diverse valutazioni, con una media di 66 argomenti per tesi.

Nei sondaggi Delphi online, ogni singolo partecipante rimane anonimo, pertanto gli altri partecipanti non sanno chi ha introdotto quali argomenti qualitativi nella discussione. L'obiettivo è quello di evitare possibili condizionamenti. Il vantaggio del sondaggio Delphi online consiste nel fatto che gli argomenti qualitativi di tutti i partecipanti diventano immediatamente visibili a tutti nel tool Delphi online. In una seconda fase la valutazione individuale iniziale è stata confrontata con quella degli altri partecipanti, rendendo visibili contemporaneamente tutti gli argomenti qualitativi. In tale occasione viene indicato il proprio grado di consenso rispetto al grado di consenso medio di tutti i partecipanti, evidenziando in che misura l'opinione dell'intervistato si discosta dall'opinione del gruppo. In seguito è stata data la possibilità di modificare nuovamente la propria valutazione iniziale di una tesi in base agli argomenti degli altri partecipanti.

### Il procedimento metodologico dello studio Delphi



Figura 1: Svolgimento concreto del sondaggio Delphi online (fonte: rappresentazione propria)

In ogni sondaggio Delphi online è determinante l'entità della concordanza di vedute tra i partecipanti riguardo alla tesi esaminata. Viene inoltre calcolato lo scarto interquartile (IQR), un indicatore della dispersione dei dati. L'IQR misura la distanza tra il terzo quartile (75esimo percentile) e il primo quartile (25esimo percentile). Un IQR inferiore a 20 rappresenta uno scostamento modesto all'interno dell'opinione del gruppo, mentre un IQR superiore a 35 indica uno scostamento notevole.

Nelle pagine seguenti si riportano a titolo esemplificativo alcuni dettagli dei risultati del sondaggio. Particolare attenzione viene posta

- sulle caratteristiche percepite come tipiche delle start-up e delle aziende consolidate
- e sulla differenza percepita tra la generazione delle idee e la loro implementazione nelle start-up e nelle aziende consolidate.

## Le 12 tesi dello studio Delphi

1	I punti di forza delle start-up risiedono nello sviluppo di idee e prototipi innovativi. Le aziende consolidate hanno difficoltà a sviluppare e implementare autonomamente idee radicalmente nuove.
2	Alle start-up manca l'accesso al mercato e ai canali di distribuzione. Le aziende consolidate dispongono di una vasta base clientela e di rapporti pluriennali con i clienti.
3	Le aziende consolidate sono lente e poco dinamiche, mentre le start-up reagiscono in modo rapido e flessibile ai cambiamenti del contesto di mercato.
4	I mercati delle aziende consolidate sono chiaramente definibili. I mercati delle start-up sono difficilmente delimitabili e poco definibili.
5	Le aziende consolidate offrono sicurezza ai loro clienti. Le start-up si contraddistinguono agli occhi dei clienti per una certa dose di insicurezza.
6	Nelle start-up le decisioni sui mercati e sulla performance di mercato vengono prese in modo intuitivo. Nelle aziende consolidate le decisioni sui mercati e sulla performance di mercato vengono prese in modo razionale.
7	Le tecnologie digitali svolgono un ruolo di primo piano nella performance di mercato delle start-up. Alle aziende consolidate le tecnologie digitali quasi non servono ai fini della performance.
8	Le start-up puntano a cogliere le opportunità di mercato. Le aziende consolidate puntano a prevenire i rischi sul mercato.
9	La crescita per le start-up è assolutamente necessaria. Le aziende consolidate non hanno bisogno di crescere a tutti i costi.
10	Le start-up sono il contesto ideale per i collaboratori con competenze generaliste. Nelle aziende consolidate servono soprattutto collaboratori con competenze specialistiche.
11	Le aziende consolidate hanno rapporti di lunga data con i loro partner commerciali. Le start-up cambiano spesso e rapidamente i loro partner commerciali.
12	Le start-up possono imparare molto dalle aziende consolidate. Le aziende consolidate non hanno bisogno di imparare nulla dalle start-up.

Figura 2: Tesi del sondaggio Delphi online (fonte: rappresentazione propria)









L'orientamento a lungo termine è un'altra caratteristica che molte delle persone intervistate (20 citazioni) associano alle aziende consolidate. Con ciò si intende che queste aziende si trovano già da molto tempo sul mercato, a volte addirittura da decenni, e hanno visto avvicinarsi diverse generazioni. Questa caratteristica comporta implicitamente anche altre caratteristiche molto apprezzate, come per esempio una buona qualità comprovata, l'affidabilità come partner commerciale e la sostenibilità strategica sul piano della «durata».

Il fatto che le aziende consolidate operino da tempo sul mercato ha consentito loro di accumulare un patrimonio in termini di esperienza. Questo punto è stato citato 17 volte. Per esperienza si intende che si conoscono bene sia la clientela che il mercato. In generale questo è un vantaggio, tuttavia può rappresentare un ostacolo all'innovazione se le aziende rimangono imbrigliate per l'appunto in questa lunghissima esperienza.

L'etichetta «orientamento al processo» è stata menzionata con la stessa frequenza dell'etichetta «esperienza». Il fatto che le aziende consolidate siano operative da un certo periodo di tempo ha portato all'affermazione di alcuni processi, che spesso si sono anche professionalizzati. Spesso questi processi sono saldamente radicati, con i vantaggi ma anche gli svantaggi che ne conseguono. I processi vengono e possono essere costantemente ottimizzati, tuttavia possono anche rappresentare un ostacolo all'innovazione.

## LocalBini

### Mercato delle esperienze

Il nome è tutto un programma: «LocalBini» sta per esperienze autentiche e avventure straordinarie che rimangono vive nella memoria dei viaggiatori per molto tempo. Mateusz Mierzewski, fondatore e attuale amministratore delegato dell'azienda, è un grande appassionato di viaggi, di cui apprezza in particolare l'integrazione locale e il contatto personale. Da questa passione è nato un business. Nell'aprile 2017, assieme al co-fondatore Thomas Pica-riello, ha dato vita al «mercato delle esperienze».

Se da un lato l'USP è rappresentato dalle esperienze e dal know-how delle persone che vivono nelle diverse destinazioni di viaggio e desiderano condividere le loro esperienze in qualità di scout, o meglio «guide Bini», dall'altro il mercato delle esperienze è rivolto alle persone che nei loro viaggi cercano esperienze straordinarie, desiderano conoscere persone e immergersi nella cultura e nelle peculiarità del posto.

La piattaforma «LocalBini» riunisce queste due dimensioni in pochi clic. I destinatari sono in particolare i gruppi di viaggiatori di piccole dimensioni. La piattaforma offre ormai le esperienze di viaggio più disparate in circa 75 città europee: dall'itinerario storico lungo il tracciato del muro di Berlino, al tour della birra artigianale a Cracovia fino allo shopping tra le boutique di Parigi.

Il progetto è partito come una piattaforma B2C, in cui i viaggiatori venivano raggiunti direttamente tramite i suoi canali di vendita. Questa strada si è però rivelata assai irta di ostacoli. Le piattaforme devono infatti affrontare una sfida non da poco: raggiungere al più presto un numero critico di utenti tale da attirare l'interesse dei diversi gruppi di clienti. Solo nel momento in cui dispone di un'offerta interessante e variegata di esperienze in grado di rappresentare gli interessi e le preferenze più disparati, la piattaforma può attirare nuovi viaggiatori. E solo se ospita un numero sufficiente di viaggiatori, risulta interessante per coloro che offrono la possibilità di vivere nuove esperienze.

Per questo la start-up ha dovuto crescere sin da subito molto rapidamente e raggiungere un'elevata penetrazione di mercato. Per le giovani imprese che hanno a disposizione un budget di marketing ridotto, si tratta di una sfida non indifferente. LocalBini ha pertanto modificato la strategia di commercializzazione e aperto un nuovo canale di vendita. Ora le esperienze sono rese possibili anche grazie alla collaborazione con grandi operatori come Railtour in Svizzera o player internazionali come Globetrotter e Tripadvisor. Questa nuova strategia di marketing e crescita ha accresciuto l'attenzione verso LocalBini e aumentato in misura considerevole la domanda delle esperienze offerte dalla piattaforma. Parallelamente, tutto questo ne ha incrementato sensibilmente l'attrattiva non solo per i clienti, ma anche per i potenziali investitori. Si è venuta pertanto a creare una situazione win-win per tutte le parti coinvolte, dal momento che la piattaforma consente ai partner di vendita di commercializzare un'offerta di viaggi innovativa, sfruttando così al meglio le proprie capacità esistenti.

[www.localbini.com](http://www.localbini.com)



## Analisi dei risultati

**Tesi 1: I punti di forza delle start-up risiedono nello sviluppo di idee e prototipi innovativi. Le aziende consolidate hanno difficoltà a sviluppare e implementare autonomamente idee radicalmente nuove.**

### Principali risultati del panel

- Il 66% degli intervistati concorda per lo più o decisamente con l'affermazione con una percentuale tra il 60 e il 100% (secondo valore più alto).
- Il maggior punto di forza delle start-up sta nella loro capacità innovativa. Tuttavia, questo va spesso a scapito della redditività e dell'attuabilità delle idee.
- La forza delle aziende consolidate consiste nella loro capacità di ottimizzare la situazione esistente attingendo al patrimonio di esperienza e alle routine affermate. In questo modo rimangono però «intrappolate» nel passato e risulta più faticoso aprirsi al nuovo.

### Imprese giovani innovative e imprese mature efficienti?

I giovani godono del privilegio di poter sperimentare molte cose nuove e anche di commettere qualche errore. A volte dovrebbero approfittare dell'esperienza delle persone più mature. Le persone più adulte, al contrario, hanno esperienza e i piedi ben piantati a terra. A volte, però, farebbero bene a essere un po' più audaci nello sperimentare qualche novità.

Quella che di primo acchito sembra una classificazione stereotipata degli intervistati, appare però valida per le aziende, almeno secondo la valutazione degli oltre 100 partecipanti allo studio di quest'anno sulla situazione delle PMI. L'obiettivo dello studio era quello di utilizzare un sondaggio innovativo per scoprire come i manager percepiscono le start-up e le aziende consolidate in base alla loro esperienza pratica. Per questo motivo il Dipartimento di Scienze della Gestione d'Impresa IFU-SUP Scuola universitaria professionale di San Gallo, in collaborazione con Helvetia Assicurazioni e BDO, società di audit, fiduciaria, fiscalità e consulenza, ha chiesto ai partecipanti di valutare e commentare alcune tesi provocatorie sulle differenze e le analogie tra start-up e PMI consolidate.

Oltre il 70% degli intervistati concorda sul fatto che i maggiori punti di forza delle start-up risiedono soprattutto nell'affrontare nuove sfide, nello sviluppare soluzioni innovative e nell'introdurle sul mercato. Tuttavia, il rovescio della medaglia della capacità innovativa è spesso la mancanza di altre competenze e risorse, come

### Generazione delle idee e loro implementazione nelle start-up e nelle aziende consolidate

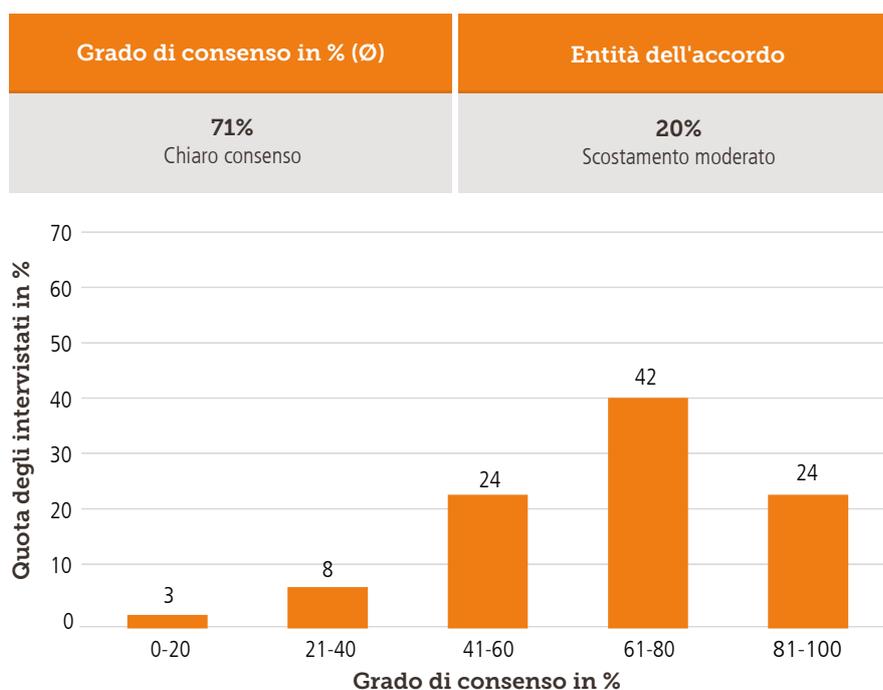


Figura 5: Risultati relativi alla tesi 1 (fonte: rappresentazione propria)

l'efficienza o la redditività. Per le aziende consolidate vale invece il contrario. Il loro punto di forza sta nella loro longevità e nel sapere utilizzare in modo ottimale ciò che già esiste. Tuttavia, queste caratteristiche spesso vanno a scapito della capacità innovativa e della flessibilità. Le aziende mature sono «prigioniere» della realtà consolidata e spesso anche del loro successo, soprattutto quando sono richieste soluzioni radicalmente nuove. Perché succede questo?

### Le start-up sono imprese innovative

«Le start-up sono imprese innovative» ha commentato una delle persone intervistate. Senza un'idea innovativa è difficile per le giovani imprese affermarsi sul mercato. Infatti, molti mercati e nicchie sono già coperti dalle aziende consolidate, pertanto l'attenzione dei potenziali clienti può essere conquistata solo con soluzioni di mercato nuove, innovative e migliori rispetto a quelle già esistenti. Questo però non è l'unico motivo per cui le start-up vengono percepite come innovative. Visto che le giovani imprese devono ancora porre in essere tutte le strutture, il know-how e le reti, possono farlo anche percorrendo sentieri inesplorati. In questo modo vengono sviluppati non solo nuovi prodotti e servizi, ma anche modelli di business o metodi di gestione innovativi. Un intervistato ha puntualizzato che le start-up sono «piccole, flessibili, motivate, attive». È proprio il contesto di lavoro tipico delle imprese giovani e piccole ad attirare anche i collaboratori che apprezzano soprattutto le libertà e le opportunità associate a una start-up e nelle quali trovano la possibilità di esprimersi.

In molti casi, per le imprese giovani gli approcci innovativi non sono solo un'opzione ma un «must». Le poche risorse, la scarsa esperienza e la mancanza di una rete già costituita costringono le start-up ad avventurarsi in nuovi terreni, a procedere passo dopo passo e, a volte, anche a fallire. Perché il rovescio della medaglia dell'innovazione è sempre un rischio molto alto. Un intervistato ha sottolineato come le start-up siano particolarmente adatte a generare idee e prototipi innovativi, ma che la loro attuazione si presti per lo più alle competenze delle aziende consolidate.

### Tesi 1: I punti di forza delle start-up risiedono nello sviluppo di idee e prototipi innovativi. Le aziende consolidate hanno difficoltà a sviluppare e implementare autonomamente idee radicalmente nuove

#### Consenso scarso

- «Anche le aziende consolidate sono in grado di trovare soluzioni radicali, ma spesso solo in situazioni critiche in cui ciò è inevitabile.»
- «Dal momento che ogni azienda deve costantemente reinventarsi, anche le aziende consolidate sono quanto mai innovative.»
- «Le start-up sono senz'altro in grado di sviluppare idee innovative, tuttavia le aziende consolidate sanno implementare meglio idee e prototipi perché dispongono di una solida base.»

#### Consenso elevato

- «Le start-up sono imprese innovative.»
- «Le start-up mettono in discussione le esigenze dei clienti senza infrastrutture preesistenti.»
- «Piccole, flessibili, motivate, attive.»
- «Soprattutto le aziende consolidate e redditizie sono in genere poco incentivate a cambiare le cose.»
- «Le aziende consolidate spesso si fossilizzano sulla routine.»
- «Le aziende consolidate rimangono intrappolate nelle loro attività quotidiane e nel loro modello di business.»

Grado di consenso in % (Ø)	Entità dell'accordo
71% Chiaro consenso	20% Scostamento moderato

Figura 6: Una selezione di affermazioni (fonte: rappresentazione propria)

### **Le aziende consolidate sono «prigioniere» del loro successo**

I partecipanti allo studio concordano dunque sul fatto che le innovazioni possono generalmente svilupparsi anche nelle aziende consolidate e che tuttavia queste spesso vi si oppongono. Questo perché l'attenzione delle aziende mature è spesso concentrata sull'attività quotidiana che genera profitti e con la quale si è potuto accumulare un notevole bagaglio di esperienze. Il raggio di pensiero e di azione nelle aziende consolidate riguarda quindi spesso l'ambito conosciuto e familiare. A lungo termine emergono modelli di pensiero e di comportamento routinari, a volte incancreniti, che spesso chiamiamo «cecità operativa».

Finché le aziende operano in un ambiente familiare e stabile, ha senso concentrarsi su ciò che è conosciuto. Sono soprattutto le aziende di successo a non essere incentivate a discostarsi dalla realtà collaudata. Tuttavia, se la situazione delle aziende mature cambia, sono necessarie anche nuove soluzioni. Come ha commentato un partecipante allo studio, «anche le aziende consolidate sono in grado di trovare soluzioni radicali, ma spesso solo in situazioni critiche in cui ciò è inevitabile». Le innovazioni non sono quindi intese come un processo continuo, ma

come una necessità contingente. In un ambiente in rapida evoluzione è poi la capacità di reinventarsi continuamente a schiudere vantaggi competitivi sostenibili.

### **Sfruttare i punti di forza delle aziende giovani e mature**

La percezione dei partecipanti allo studio è in linea con numerosi dati scientifici. Da un lato, le aziende giovani e quelle mature si completano a vicenda in termini di punti di forza e di debolezza. Entrambe le categorie faticano a implementare i punti di forza dell'altra categoria senza perdere la propria identità. Le start-up sono forti perché osano. Le aziende consolidate hanno successo perché fanno affidamento sulla loro vasta esperienza. La sfida consiste dunque nel mantenere i propri punti di forza traendo insegnamento al contempo dall'altra categoria, così da trarre beneficio da entrambe le dimensioni. Ci sono diversi modi per farlo. Mentre le aziende giovani diventano progressivamente più stabili a mano a mano che aumenta il loro successo, le aziende mature possono adottare, tra le altre cose, processi agili o metodi di lavoro flessibili. Grazie alla collaborazione tra aziende giovani e aziende mature si possono avviare processi di apprendimento mirati oppure sfruttare i punti di forza esistenti.



## Regloplas

### Da pioniere a leader di mercato

Dalla sua fondazione nel 1961, l'azienda Regloplas è passata da pioniere nell'ambito dei sistemi di termoregolazione a specialista e leader sul piano tecnologico nella produzione a livello globale. Nonostante l'apprezzamento del franco e i costi standard elevati rispetto alla concorrenza internazionale, la PMI gode di un posizionamento di tutto rispetto.

Regloplas sviluppa, produce e commercializza sistemi di termoregolazione per i più svariati ambiti di applicazione, tra cui stampaggio a iniezione di materie plastiche, pressofusione di alluminio e magnesio, impiantistica industriale e produzione di alimenti. I sistemi di Regloplas vengono impiegati in tutti gli ambiti in cui è necessario un controllo della temperatura ad alta precisione per garantire l'efficienza degli impianti di produzione. Più del 90% del fatturato proviene dalle esportazioni. I principali mercati di vendita sono UE, America settentrionale e Asia orientale. L'azienda è dunque presente con una rete di vendita e di assistenza capillare in oltre 50 paesi e dispone di filiali in Germania, USA, Francia e Cina. La maggioranza delle quote è detenuta a livello familiare, il che garantisce un grado elevato di autonomia sul piano delle decisioni imprenditoriali.

All'insegna della «smart factory», le tecnologie digitali e l'industria 4.0 rivestono un ruolo di primaria importanza sia per lo sviluppo di nuovi prodotti che per la produzione propria. Uno dei fattori chiave della «fabbrica intelligente» è la raccolta e l'analisi dei dati durante l'intero processo di produzione. Tra questi figurano i dati operativi e di processo come temperatura, portata volumetrica, pressione e condizioni di servizio. Ciò consente di ottimizzare il processo in tempo reale, aumentare la produttività, ridurre i periodi di interruzione della produzione, ottimizzare lo sfruttamento dei macchinari e migliorare la qualità dei prodotti. I dati dei sistemi e delle soluzioni di termoregolazione vengono resi accessibili tramite un pannello incorporato e visualizzati e gestiti in un display centralizzato nella fabbrica intelligente. Attualmente Regloplas sta ponendo le basi tecnologiche per poter offrire in futuro anche nuovi prodotti e soluzioni per la manutenzione predittiva, l'ottimizzazione energetica e dei processi e altre applicazioni.

Negli ultimi anni Regloplas ha registrato una forte crescita e ad oggi conta più di 100 collaboratori. La crescita riveste un ruolo centrale per l'azienda se si considera che l'industria dipende sempre più da fattori come la ricerca e lo sviluppo e nel lungo termine gli investimenti nello sviluppo di nuove tecnologie potranno essere finanziati solo mediante un incremento del fatturato. Regloplas è leader di mercato nel settore e trae perciò vantaggio dalle economie di scala diversamente dagli operatori di dimensioni inferiori, che operano in condizioni di svantaggio poiché non dispongono delle risorse finanziarie necessarie. Oltre allo sviluppo digitale dei prodotti, la strategia di crescita prevede espansioni del mercato mirate e la penetrazione di nuovi mercati, tra cui la Cina, e di nuovi ambiti di applicazione, come la lavorazione di materiali compositi.

Per Regloplas questa scelta strategica è finalizzata a consolidare ulteriormente il proprio primato tecnologico e a migliorare la propria competitività nei vari mercati a livello mondiale.

[www.regloplas.com](http://www.regloplas.com)

## Conclusioni e prospettive

Le aziende consolidate e le giovani start-up spesso presentano punti di forza e di debolezza molto diversi tra loro. Le start-up hanno di norma molto successo nello sviluppo di idee e prototipi innovativi, ma spesso faticano a commercializzare i loro servizi e raramente hanno esperienza nello scalare il loro modello di business. Le aziende consolidate, invece, in genere non riescono a sviluppare idee e progetti radicalmente nuovi e a realizzarli con successo. Tuttavia, hanno accesso a canali di distribuzione, risorse finanziarie per lo sviluppo dei prodotti e personale con le competenze più svariate.

Al contempo, le aziende consolidate e le giovani start-up devono spesso affrontare sfide molto diverse. Le start-up devono usare tutte le loro forze per affermarsi e per gestire la strada irta di difficoltà verso il successo. Le aziende consolidate dedicano molto tempo ed energie al business operativo, ma spesso non fanno grandi passi avanti sulle questioni strategiche. Entrambe le categorie possono imparare molto l'una dall'altra e beneficiare dei reciproci punti di forza, delle competenze e delle esperienze: routine, conoscenza del settore e competenza aziendale da un lato, velocità, flessibilità e disponibilità alla sperimentazione dall'altro.

Nello studio di quest'anno sulla situazione delle PMI sono state esaminate nel dettaglio le differenze e le comunanze tra le start-up e le aziende consolidate. Lo studio si è concentrato sul modo in cui le diverse aziende penetrano i mercati. I risultati presentati in questo documento sono un piccolo estratto dello studio e forniscono una prima visione d'insieme. Vengono illustrati tra le altre cose i punti di forza e di debolezza delle due categorie nello sviluppo e nell'implementazione di nuovi prodotti e servizi, nonché l'accesso spesso diversificato ai mercati rilevanti e ai canali di distribuzione. Sono state oggetto di studio anche la capacità e la flessibilità al cambiamento nonché la diversa definizione dei confini del mercato. Si è inoltre cercato di stabilire in che misura le start-up e le aziende consolidate differiscono nei loro pro-

cessi decisionali. Chi tende a prendere decisioni in modo più intuitivo e chi in modo più razionale? Il crescente utilizzo delle tecnologie digitali svolge un ruolo sempre più importante per molte aziende. Abbiamo chiesto ai partecipanti se su questo tema ci siano differenze tra le giovani start-up e le aziende consolidate. Per chi fonda un'azienda, il lancio di una nuova attività è quasi sempre associato a un'elevata dose di incertezza, ma anche le aziende consolidate si trovano a dover affrontare sempre più di frequente incertezze e rischi. Di conseguenza, questo studio ha esaminato in modo dettagliato la gestione delle incertezze e dei rischi. Un altro aspetto importante è stato il tema della crescita, sul quale sono state espresse opinioni e convinzioni diverse. Che significato ha la crescita per i diversi tipi di aziende? Inoltre, siamo entrati nel dettaglio delle competenze necessarie nelle aziende durante la rispettiva fase di sviluppo. Dove sono più necessari generalisti, dove invece specialisti? Infine, abbiamo valutato fino a che punto queste due categorie di aziende possono imparare l'una dall'altra.

Se siete interessati a conoscere gli altri risultati dello studio, non esitate a contattarci. Saremo lieti di approfondire ulteriormente i diversi aspetti nell'ambito di uno scambio in occasione di eventi, conferenze e pubblicazioni.

### Referente

Prof. Dr. Rigo Tietz (direttore di progetto)  
tel. +41 71 236 13 78  
rigo.tietz@ost.ch

## Autori



**Petra Kugler** è professoressa di strategia e management presso il Dipartimento di Scienze della Gestione d'Impresa della SUP di San Gallo. Tra i suoi campi di interesse vi sono l'innovazione strategica e l'innovazione del management e dei modelli di business.



**Wilfried Lux** è professore di finanza e controlling presso il Dipartimento di Scienze della Gestione d'Impresa della SUP di San Gallo. A livello accademico si occupa soprattutto di controlling strategico, performance management e gestione delle opportunità e dei rischi.



**Rigo Tietz** è professore di management strategico presso il Dipartimento di Scienze della Gestione d'Impresa della SUP di San Gallo. I suoi ambiti di ricerca riguardano i modelli di business, l'innovazione dei modelli di business e la strategia competitiva.



**Franziska Weis** è professoressa presso il centro di competenza di marketing e management del Dipartimento di Scienze della Gestione d'Impresa della SUP di San Gallo. I suoi ambiti di ricerca e consulenza sono il social media marketing, la ricerca di mercato e il marketingcontrolling.

# Contatti/colophon

## **FHS St.Gallen**

Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
Institut für Unternehmensführung IFU-FHS  
Rosenbergstrasse 59, Casella postale  
9001 San Gallo, Svizzera  
Tel. +41 226 13 80

[ifu@fhsg.ch](mailto:ifu@fhsg.ch)

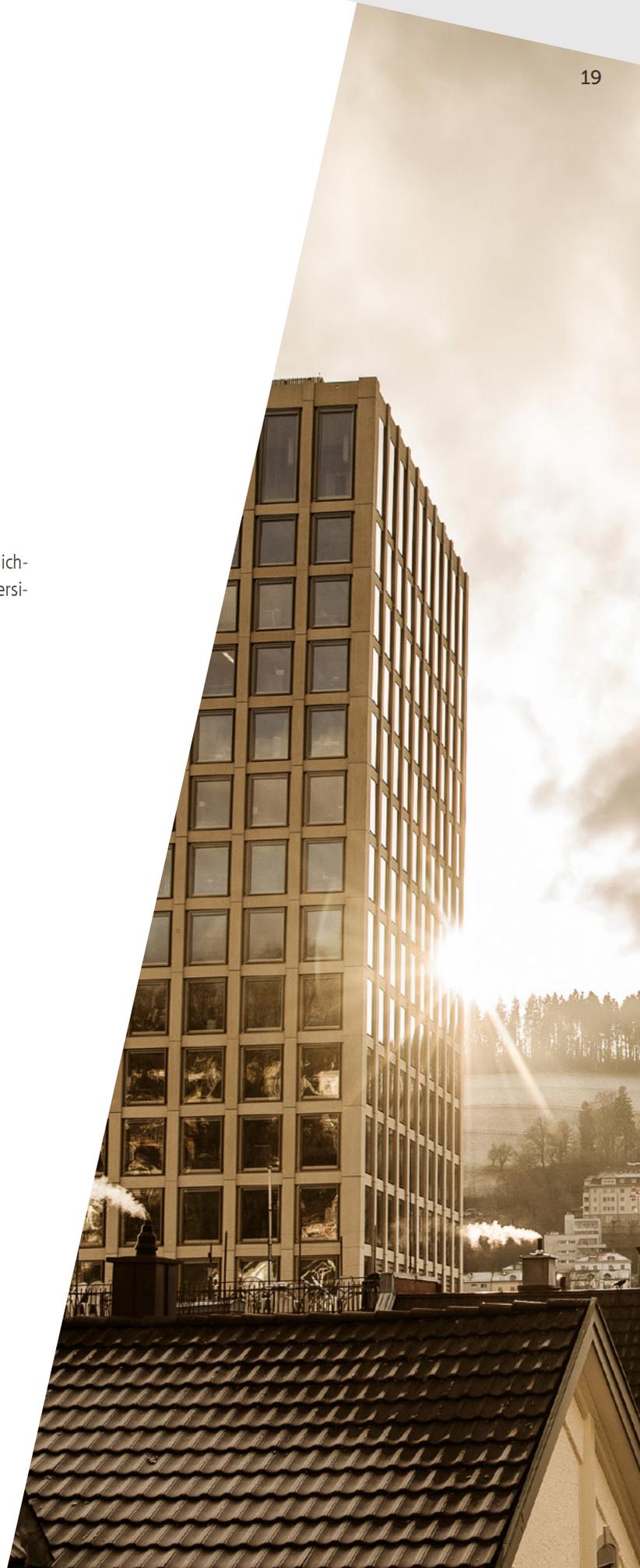
[www.fhsg.ch/ifu](http://www.fhsg.ch/ifu)

## **Stampa**

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

## **Fonte**

Kepper, G. (1996). Qualitative Marktforschung. Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien (2 ed.). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.





FHS St. Gallen  
Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
Rosenbergstrasse 59, Casella postale  
9001 San Gallo, Svizzera  
Tel. +41 71 226 14 10

[info@fhsg.ch](mailto:info@fhsg.ch)  
[www.fhsg.ch](http://www.fhsg.ch)

Visitate la FHS St. Gallen anche su  
[www.facebook.com/fhsstgallen](https://www.facebook.com/fhsstgallen)

