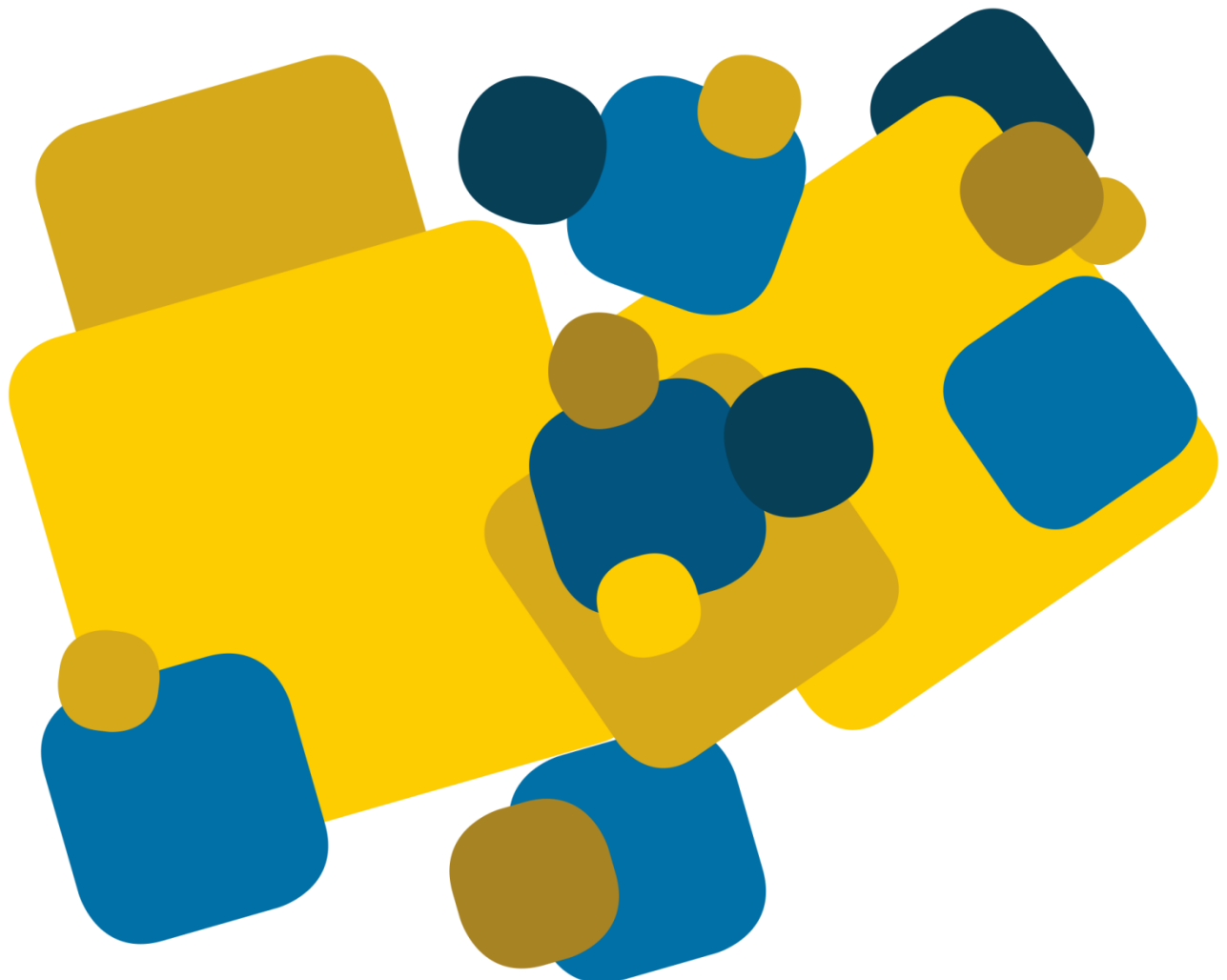


Il settore delle PMI svizzere 2018

Agosto 2018

In prima linea nella concorrenza mondiale



Posizione concorrenziale
**Posizionamento buono,
ma la concorrenza è in
agguato**

Pagina 13

Origine della concorrenza
**Anche i settori interni
sono sempre più esposti
alla concorrenza estera**

Pagina 15

Digitalizzazione
**Molte PMI si ritengo-
no estranee alla
digitalizzazione**

Pagina 19

Sigla editoriale

Editore: Credit Suisse AG, Investment Solutions & Products

Dr. Burkhard Varnholt

Vice Chairman IS&P

Tel. +41 44 333 67 63

E-mail: burkhard.varnholt@credit-suisse.com

Dr. Oliver Adler

Capo economista, CIO Office Svizzera

Tel. +41 44 333 09 61

E-mail: oliver.adler@credit-suisse.com

Ordinazioni

Singole copie (gratuite) direttamente presso il vostro consulente clientela.

Copie elettroniche tramite www.credit-suisse.com/publications.

Ordinazioni interne tramite MyShop con n. mat. 1511513.

Stampa

galledia AG, Flawil

Chiusura redazionale

13 luglio 2018

Copyright

La presente pubblicazione può essere citata con l'indicazione della fonte.

Copyright © 2018 Credit Suisse Group AG e/o aziende a esso

collegate. Tutti i diritti riservati.

Autori

Dr. Sara Camazzi Weber

Tel. +41 44 333 58 82

E-mail: sara.camazzi@credit-suisse.com

Andreas Christen

Tel. +41 44 333 77 35

E-mail: andreas.christen@credit-suisse.com

Tiziana Hunziker

Tel. +41 44 333 28 08

E-Mail: tiziana.hunziker.2@credit-suisse.com

Sommario

Editoriale	4
Management Summary	5
Il settore delle PMI in Svizzera In buona salute	7
Competitività della Svizzera dal punto di vista delle PMI Competitività sulla giusta rotta	11
Posizione concorrenziale delle PMI Posizionamento buono, ma la concorrenza è in agguato	13
Concorrenza internazionale La metà delle PMI è esposta alla concorrenza internazionale	15
Corsi del cambio e franco forte Corsi del cambio: per i più non è questa la vera sfida	17
Competitività e digitalizzazione Più opportunità che rischi	19
Strategie per il mantenimento della propria competitività Le PMI si mantengono in forma	21
Excursus: hidden champion Nell'industria, una PMI su sette si considera leader di mercato a livello mondiale	24
A colloquio con gli imprenditori	
Wyssen Avalanche Control AG	26
Ava AG	27
AG Cilander	29

Editoriale

Le PMI svizzere non hanno mai potuto abbassare la guardia all'interno dello scenario competitivo internazionale. Per affermarsi, in un contesto di stipendi elevati e moneta forte, sono costrette da sempre a puntare più sull'innovazione e sulla qualità dei prodotti e dei servizi che sull'attrattività dei prezzi. Lo shock del franco, a inizio 2015, ha sicuramente imposto un ulteriore tributo, ma ha anche introdotto una nuova fase di mutamento strutturale, che nel medio-lungo periodo porterà beneficio al panorama locale delle PMI, favorendone l'ulteriore avanzamento. In ultima analisi, è grazie alla costante evoluzione del modello di business, talvolta forzata dalle condizioni avverse, ai progressi in termini di efficienza, alle innovazioni o alla conquista di nuovi mercati che le PMI svizzere si mantengono sempre all'altezza della concorrenza.

In effetti, il nostro sondaggio, condotto su oltre 1000 aziende, conferma la buona posizione concorrenziale delle PMI svizzere. Non sono poche le imprese che, nel proprio settore d'attività, possono addirittura definirsi leader di mercato a livello mondiale. Il fatto che la maggioranza delle aziende intervistate ritenga di poter assicurare a lungo termine l'elevato livello di competitività raggiunto, grazie alla disponibilità di adeguati mezzi finanziari, lascia ben sperare per il futuro. Lo stesso vale anche per l'orientamento rilevato tra le PMI svizzere, che nella loro attività d'investimento puntano soprattutto su un approccio offensivo ed interventi lungimiranti volti al mantenimento della competitività, come p. es. lo sviluppo di nuovi prodotti o la conquista di nuovi mercati. La positività del quadro d'insieme si rispecchia anche nelle tre interviste con imprese di diversi settori, condotte nell'ambito del nostro studio.

Nonostante le promettenti condizioni di partenza, il panorama delle PMI svizzere rimane sotto pressione. La concorrenza diventa sempre più globale e quindi più aspra e a competere sulla scena internazionale, non sono solo le aziende orientate alle esportazioni. In Svizzera, le PMI orientate al mercato interno che devono contendersi il mercato con i fornitori esteri sono persino più numerose di quelle dedite all'export. Negli ultimi anni l'internazionalizzazione della concorrenza si è concentrata infatti prevalentemente nei classici settori domestici come l'edilizia o il commercio. Non tutte le aziende che d'un tratto si trovano a misurarsi con la concorrenza mondiale sono preparate a questo passo. Il fulcro del dibattito sulla competitività dovrebbe spostarsi progressivamente dall'industria esportatrice, che negli ultimi anni era finita sotto stretta osservazione sulla scia delle ondate di apprezzamento, all'economia interna, che sempre più spesso è costretta a trovare soluzioni per affermarsi anche in futuro.

Un'ulteriore sfida per il panorama delle PMI svizzere è la digitalizzazione, che rende obsoleti i tradizionali metodi di erogazione dei servizi, fa nascere nuove esigenze e comportamenti di consumo e amplia il raggio della concorrenza. In linea di massima, le aziende locali guardano con ottimismo a questi cambiamenti e vi scorgono nuove opportunità per incrementare l'efficienza ed espandersi. All'incirca una PMI svizzera su due ha già portato a termine un vasto programma di digitalizzazione dei processi, dei canali di vendita e dell'offerta. Tuttavia è sorprendentemente alto il numero delle PMI convinte che, nel prossimo futuro, saranno interessate dalla digitalizzazione solo in misura marginale - e questo in settori, anche dell'economia interna, in cui la digitalizzazione ha già fatto breccia. Se queste aziende tarderanno a riconoscere le implicazioni della rivoluzione tecnologica in atto, le conseguenze potrebbero gravare come un'ipoteca sulla loro competitività futura.

Vi auguriamo una piacevole lettura.



Andreas Gerber
Responsabile Affari PMI Svizzera
Credit Suisse (Svizzera) SA



Oliver Adler
Capo economista
Credit Suisse (Svizzera) SA

Management Summary

Competitività della Svizzera: PMI più critiche del WEF (pagg. 11 – 12)

Da anni la Svizzera spicca per il suo posizionamento ai vertici delle consuete classifiche sulla competitività internazionale, come quella del World Economic Forum (WEF). Nell'ambito del presente studio abbiamo chiesto ad oltre 1000 PMI di tutti i settori e cantoni se condividono questa visione positiva. La risposta appare meno chiara del previsto: perlopiù le PMI locali attribuiscono alla piazza economica svizzera una competitività internazionale da medio-alta ad alta. Di per sé non è un verdetto negativo - tanto più che solo pochissime imprese riconoscono alla Svizzera una bassa capacità competitiva e la maggioranza dei partecipanti al sondaggio non prevede un peggioramento della posizione attuale. Tuttavia, rispetto alle classifiche citate, la valutazione risulta leggermente più critica. Le imprese di maggiori dimensioni, con uno spiccato orientamento internazionale, attribuiscono alla Svizzera una competitività leggermente superiore rispetto alle aziende più piccole e orientate al mercato interno.

Posizionamento buono delle PMI, ma la concorrenza è in agguato (pagg. 13 – 14)

Molto più importante della valutazione sulla piazza economica risulta essere la domanda circa la situazione delle stesse PMI. In linea di massima le risposte delle imprese intervistate lasciano ben sperare: la stragrande maggioranza delle PMI è dell'idea che la propria situazione concorrenziale attuale sia buona o perlomeno soddisfacente. Una netta maggioranza ritiene tuttavia che la propria azienda debba evolversi per poter far fronte alla crescente pressione concorrenziale. Perché, nonostante le solide premesse, non mancano le sfide.

L'internazionalizzazione inasprisce la concorrenza per le PMI, ma vi sono anche molti hidden champion (pagg. 15 – 16; pagg. 24 – 25)

Una di queste è il carattere sempre più internazionale della concorrenza. Secondo il sondaggio, dieci anni fa solo un'azienda su tre aveva concorrenti all'estero: oggi una su due. Moltissime PMI se la cavano bene sulla scena internazionale, come testimonia anche il gran numero di hidden champion, o campioni nascosti. Nell'ambito del nostro sondaggio, una PMI dell'industria su sette ha dichiarato di essere leader di mercato globale. Tuttavia i risultati mostrano anche che, di pari passo con la crescente internazionalità, la concorrenza si inasprisce sempre più. Sorprende come, negli ultimi anni, l'internazionalizzazione della concorrenza si sia concentrata prevalentemente nei classici settori interni come l'edilizia o il commercio. Dal nostro sondaggio emerge che, di conseguenza, le PMI orientate al mercato interno che devono contendersi il mercato con i fornitori esteri sono più numerose di quelle dedite all'export. Per tali settori interni ravvediamo un certo rischio, poiché, al contrario delle PMI dell'industria esportatrice già esposte alla concorrenza internazionale, finora non erano equipaggiati per far fronte a concorrenti di tutto il mondo.

Corsi del cambio: una sfida costante, ma ampiamente sostenibile (pagg. 17 – 18)

Alla luce della marcata esposizione internazionale del mondo delle PMI, non sorprende che un'impresa su due risenta delle fluttuazioni del tasso di cambio, come emerge dal nostro sondaggio. Tuttavia i corsi del cambio rappresentano un grosso problema solo per un'impresa su cinque: per la maggior parte, anche queste PMI hanno superato relativamente bene gli ultimi anni, connotati dallo shock del franco. Sebbene presumibilmente anche in futuro il franco forte continuerà a costituire una sfida almeno per le imprese orientate all'export e quelle esposte alla concorrenza internazionale, l'esperienza più recente dimostra che tutto sommato il panorama delle PMI è in grado di farvi fronte. Inoltre, il franco forte costringe le aziende ad evolversi costantemente e ad investire, il che, in ultima analisi, contribuisce non poco a mantenere la competitività del settore delle PMI locale.

Le PMI vedono la digitalizzazione come un'opportunità: senza però sottovalutare i rischi (pagg. 19 – 20)

L'internazionalizzazione della concorrenza è in parte riconducibile alla digitalizzazione. Soprattutto nel settore dei servizi, quest'ultima favorisce uno scambio transfrontaliero che prima non era possibile nella misura attuale. Nonostante ciò, le PMI, secondo il nostro sondaggio, vedono nella digitalizzazione più che altro un'opportunità. Le imprese si aspettano incrementi di efficienza e opportunità per nuovi prodotti e mercati di sbocco o gruppi di clienti. Solo una minoranza ritiene che la digitalizzazione rappresenti un rischio, perché rende superflui i propri prodotti o servizi, o perché l'azienda potrebbe non stare al passo con la concorrenza dal punto di vista tecnologico. Le aspettative in gran parte positive delle PMI trovano riscontro in svariati indicatori, che attribuiscono alla Svizzera una buona «IT readiness»: in linea di massima il quadro è positivo. D'altra parte è sorprendentemente alto il numero delle PMI convinte che, nel prossimo futuro, saranno interessate dalla digitalizzazione solo in misura marginale. Questa autovalutazione potrebbe anche essere pertinente. Tuttavia, come dimostrano alcuni esempi attuali, sussiste anche il pericolo

che queste imprese sottovalutino la trasformazione tecnologica, con il rischio di compromettere la propria competitività a lungo termine.

Le PMI dispongono di sufficienti margini finanziari per investire in competitività

(pagg. 21 – 23)

La maggior parte delle PMI si trova, ad ogni modo, in una condizione propizia per prendere in mano autonomamente le redini del proprio destino. La grande maggioranza dichiara di disporre attualmente di sufficienti mezzi finanziari per investire nel mantenimento della propria competitività. Moderatamente ottimistico appare anche il mix di interventi adottato negli ultimi anni per assicurare la posizione concorrenziale. Sebbene non poche imprese abbiano dovuto ricorrere a strategie difensive-reattive, come riduzioni dei costi o la cessazione di attività operative, molto più spesso hanno prevalso misure lungimiranti e offensive. Per esempio, più della metà degli intervistati ha investito nel lancio di nuovi prodotti o nel sostanziale sviluppo di prodotti esistenti. Quasi una PMI su due si è affacciata a nuovi mercati o gruppi di clienti e, negli scorsi anni, quattro imprese su dieci hanno completato un sostanziale processo di digitalizzazione dei canali di vendita o del catalogo di prodotti. Un ulteriore motivo di ottimismo è che, nei prossimi due o tre anni, tenderanno ad acquisire maggior peso le strategie proattive ed espansive, a discapito di quelle difensive come le riduzioni dei prezzi.

Tre esempi di come le PMI svizzere possano brillare nel contesto competitivo internazionale

(pagg. 26 – 30)

Questo quadro d'insieme positivo emerge anche dalle tre interviste condotte nell'ambito di questo studio con imprenditori di settori completamente diversi. Da questi esempi risulta evidente come le PMI possano far fronte con successo alla concorrenza internazionale sull'onerosa piazza economica svizzera grazie a qualità come creatività, apertura mentale e orientamento internazionale, vicinanza alla clientela, posizionamento coerente, innovazione tecnologica, digitalizzazione e, non da ultimo, eccellente personale specializzato.

Cinque tesi e fatti sulla competitività delle PMI svizzere

Il settore delle PMI svizzere si è lasciato alle spalle un decennio impegnativo ma, a conti fatti, proficuo in molti settori. Da un'ottica attuale, non è possibile prevedere con certezza se questo successo sia destinato a ripetersi nei prossimi dieci anni. Tuttavia, come emerge dal nostro studio, le PMI locali sono complessivamente ben attrezzate per far fronte alle sfide future della concorrenza. Le tesi e i fatti seguenti riassumono le principali conclusioni dello studio:

1. La posizione concorrenziale delle PMI svizzere è nella maggior parte dei casi buona o soddisfacente. Secondo quanto dichiarato dalle imprese, attualmente esse dispongono di sufficienti margini di manovra finanziari per effettuare gli investimenti necessari affinché la situazione resti invariata. In linea di massima, per il panorama delle PMI svizzere, sembrano sussistere le premesse per poter assicurare a lungo termine l'alto livello di competitività attuale.
2. Per molte di loro sarà tuttavia d'obbligo evolvere il modello di business per non perdere terreno a favore della concorrenza. Le PMI puntano in primo luogo su misure proattive, come lo sviluppo dei prodotti, la conquista di nuovi mercati o la digitalizzazione.
3. La concorrenza diventa sempre più globale e di conseguenza la competizione più aspra. Anche le PMI dei settori interni finora protetti sono costrette a misurarsi in misura crescente con la concorrenza internazionale.
4. Le PMI vedono nella digitalizzazione soprattutto un'opportunità. A tale proposito la Svizzera offre sostanzialmente buone premesse, tuttavia, una certa percentuale di imprese potrebbe sottovalutare la portata della trasformazione tecnologica.
5. In un'economia globale sempre più (digitalmente) interconnessa, l'importanza dei corsi del cambio rimane alta. Anche in futuro il franco volatile e tendenzialmente forte dovrebbe porre le PMI di fronte a nuove, grandi sfide. Nel complesso però la maggioranza è in grado di farvi fronte.

Il settore delle PMI in Svizzera

In buona salute

Negli scorsi anni, la situazione commerciale delle PMI svizzere è apparsa prevalentemente soddisfacente o buona: un giudizio valido anche a metà 2018. In generale il settore delle PMI si è rivelato un fattore di stabilizzazione per l'economia svizzera.

Bilancio della situazione commerciale delle PMI

Solo un'azienda competitiva ha successo a lungo termine: a sua volta, il successo duraturo è espressione di un'elevata capacità concorrenziale. Un buon metro per misurare in modo semplice e intuitivo il successo economico delle PMI è l'indicatore della situazione commerciale del Centro di ricerche congiunturali del Politecnico Federale di Zurigo (KOF), che viene rilevato per la maggior parte dei settori svizzeri. In base alle cifre del KOF, abbiamo calcolato un indicatore della situazione commerciale dell'intero settore delle PMI, che metteremo a confronto con l'indicatore relativo alle grandi imprese (per chiarimenti si veda il riquadro alla pagina successiva).

Situazione commerciale buona e relativamente stabile per il settore delle PMI

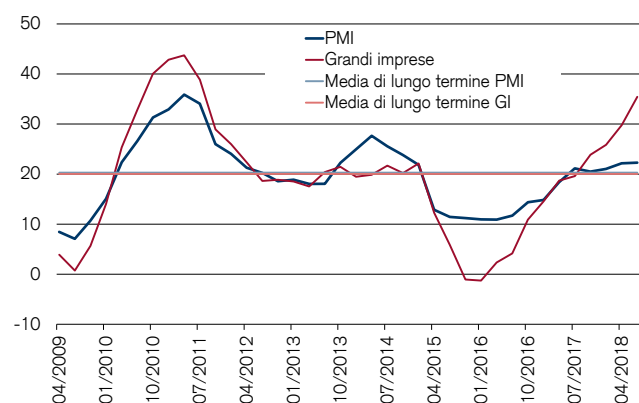
Negli scorsi anni, come si evince dall'indicatore, nella maggior parte dei casi le PMI svizzere hanno valutato come soddisfacente o buona la loro situazione commerciale (cfr. fig. 1). Anche durante la recessione sulla scia della crisi finanziaria del 2009 e dopo lo shock del franco a inizio 2015, erano più le imprese che giudicavano buona la situazione commerciale rispetto a quelle che la ritenevano negativa. In nessun periodo di riferimento la situazione commerciale è stata giudicata negativa da più del 25% delle PMI intervistate dal KOF.¹ Quindi negli ultimi anni la situazione del settore delle PMI si è rivelata nel complesso più stabile di quella delle grandi imprese.² Viceversa il mondo delle PMI tende però a trarre meno beneficio dalle fasi di ripresa, come tra l'altro si è dimostrato negli scorsi mesi. Se a metà del 2018 le PMI valutavano la situazione commerciale in termini solo leggermente più ottimistici rispetto alla media degli ultimi cinque anni, la valutazione delle grandi imprese si attestava nettamente al di sopra della media su 5 anni. Nel lungo periodo non si rileva praticamente alcuna differenza tra il giudizio espresso dalle PMI e quello delle grandi imprese.

PMI dell'industria in ripresa, ma hanno risentito più a lungo dello shock del franco

Nei vari settori d'attività delle PMI, la situazione commerciale ha fatto registrare tuttavia un andamento nettamente differenziato, come si evince dai seguenti esempi selezionati. La figura 2 mostra che le imprese industriali, al contrario di altri settori nel mondo delle PMI, partecipano senz'altro agli alti e bassi dei cicli congiunturali. Per esempio, la valutazione della situazione

Fig. 1: Le PMI come fattore di stabilizzazione

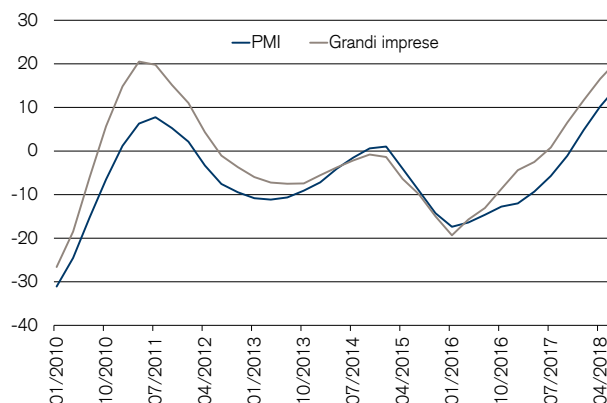
Situazione commerciale; quota delle aziende intervistate, saldo in punti percentuali*



Fonte: Centro di ricerche congiunturali del Politecnico Federale di Zurigo, Ufficio federale di statistica, Credit Suisse; * rispettivamente senza agricoltura, finanza, energia, istruzione e amministrazione pubblica; ultima rilevazione: luglio 2018

Fig. 2: Le PMI dell'industria hanno risentito più a lungo dello shock del franco

Situazione commerciale; quota delle aziende industriali intervistate, saldo in punti percentuali; media dei 4 trimestri



Fonte: Centro di ricerche congiunturali del Politecnico Federale di Zurigo, Credit Suisse; ultima rilevazione: luglio 2018

¹ Fattore di ponderazione come da casella di testo alla pagina successiva.

² Tuttavia, ciò non significa necessariamente che l'andamento commerciale delle singole PMI sia di per sé meno volatile rispetto a quello delle singole grandi imprese. L'osservazione si riferisce solo al totale dei due gruppi. L'indicatore relativo alle grandi imprese è più volatile di quello riferito alle PMI anche perché maggiormente condizionato dalla valutazione delle singole aziende.

commerciale è peggiorata a inizio 2015, in seguito alla soppressione del corso minimo CHF/EUR da parte della Banca nazionale svizzera, proprio come tra le grandi imprese. Mentre le grandi aziende industriali hanno assorbito piuttosto rapidamente lo shock del franco, nel settore delle PMI industriali la ripresa ha tardato a manifestarsi. Solo a metà 2017 il numero delle PMI industriali con una buona situazione commerciale ha superato quello delle PMI con una situazione commerciale negativa. A metà 2018 il sentiment è tornato ai livelli registrati nel 2011, al culmine della ripresa espansiva.

Indicatore della situazione commerciale per le PMI

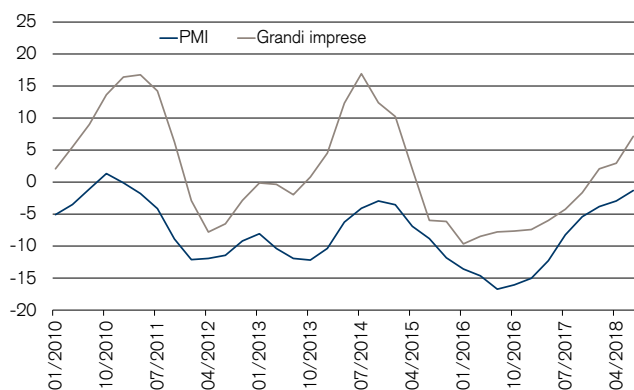
Il Centro di ricerche congiunturali del Politecnico Federale di Zurigo (KOF) intervista circa 4500 aziende al mese o al trimestre (a seconda del settore) per sondare, tra l'altro, la loro attuale situazione commerciale. Le imprese indicano se, al momento del sondaggio, la situazione commerciale della loro attività è negativa, soddisfacente o buona. Nei grafici di questo capitolo è illustrata la differenza tra le risposte positive e negative (saldo). Tendenzialmente i valori superiori a 0 segnalano una situazione commerciale da soddisfacente a buona. I valori inferiori a 0 significano che, nel periodo di riferimento, le aziende con una situazione commerciale negativa erano più numerose di quelle con una buona situazione commerciale. I valori riferiti alle PMI nelle figure di questo capitolo sono le medie ponderate, da noi calcolate, degli indicatori della situazione commerciale del KOF per le piccole e medie aziende dei gruppi settoriali industria, edilizia, settore alberghiero, commercio al dettaglio, commercio all'ingrosso e servizi. I singoli gruppi sono stati ponderati sulla base della loro quota di occupazione, ai sensi del censimento delle aziende dell'Ufficio federale di statistica (STATENT 2015). I dati relativi alle grandi imprese, riportati nelle figure 2, 3 e 4, sono stati acquisiti fedelmente dal KOF, mentre quelli della figura 1 rappresentano, di nuovo, la media ponderata per settore.

Il commercio al dettaglio in una fase di mutamento strutturale

Negli ultimi anni a risentire del franco forte non sono state solo le PMI dell'industria, ma anche i commercianti al dettaglio (cfr. fig. 3). Nelle due grandi fasi di apprezzamento degli scorsi anni (metà 2011 e inizio 2015), la situazione commerciale nel commercio al dettaglio faceva registrare un netto peggioramento, dovuto al drastico aumento del turismo degli acquisti. Si rileva inoltre che, negli scorsi anni, l'atteggiamento tra i piccoli commercianti era costantemente meno fiducioso che tra i grandi operatori e dal 2010 non è quasi più successo che la maggioranza dei piccoli commercianti giudicasse la situazione come positiva. Un motivo potrebbe essere la crescente importanza rivestita dal commercio online, che finora ha trasformato più radicalmente il commercio al dettaglio non-food rispetto al comparto alimentare.

Fig. 3: Il commercio al dettaglio nel mutamento strutturale

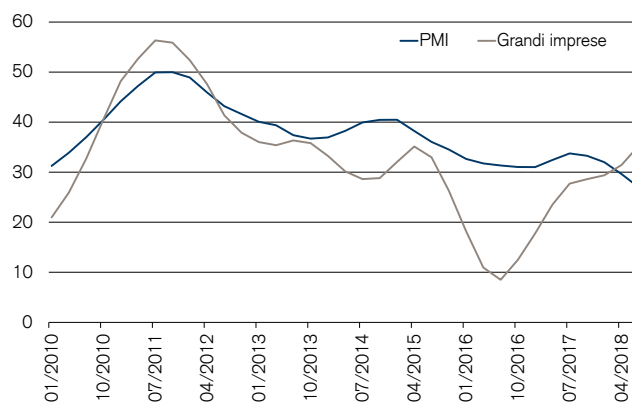
Situazione commerciale; quota delle aziende intervistate nel settore del commercio, saldo in punti percentuali; media dei 4 trimestri



Fonte: Centro di ricerche congiunturali del Politecnico Federale di Zurigo, Credit Suisse; ultima rilevazione: luglio 2018

Fig. 4: Trend in peggioramento tra le PMI nel settore dei servizi

Situazione commerciale; quota delle aziende intervistate nel settore dei servizi, saldo in punti percentuali; media dei 4 trimestri



Fonte: Centro di ricerche congiunturali del Politecnico Federale di Zurigo, Credit Suisse; ultima rilevazione: luglio 2018

Il gruppo delle grandi imprese è più improntato al commercio dei generi alimentari (Migros, Coop, Denner, Aldi, Lidl), quindi nel complesso risulta meno esposto alle sfide della digitalizzazione rispetto alle PMI che operano nel commercio al dettaglio. Ma, a metà 2018, anche le PMI del commercio al dettaglio coinvolte nel mutamento strutturale digitale hanno giudicato la situazione commerciale in termini più positivi che nel difficile periodo tra il 2015 e il 2016.

Si conferma positiva la situazione commerciale tra i fornitori di servizi

Il settore dei servizi, rappresentato nella figura 4, è molto ampio ed eterogeneo. Vi appartengono studi legali, case di cura, imprese di trasporti, centri di traduzione, studi medici, società di taxi, parrucchieri o produttori di software. Nel complesso, questo grande settore aggregato ha costantemente espresso un giudizio abbastanza positivo sulla situazione commerciale degli ultimi anni. Dal momento che in tutta la Svizzera sono circa 1 000 000 i lavoratori che operano nel settore dei servizi a livello di PMI, esso contribuisce in modo sostanziale al giudizio fondamentale positivo di cui sopra in merito all'odierna situazione commerciale dell'intero settore delle PMI. Si noti tuttavia che, sebbene la situazione commerciale sia tuttora valutata in termini positivi, negli ultimi anni però si è manifestato uno strisciante peggioramento. Questo è uno sviluppo che non sembra solo specificamente legato alle PMI. Le cause dovrebbero essere piuttosto di natura settoriale. Secondo i dati dettagliati del KOF, il trend descritto è particolarmente marcato nei settori del trasporto terrestre, dei fornitori di servizi alla persona e dell'editoria. Nell'editoria il fattore trainante dietro il peggioramento a lungo termine della situazione commerciale dovrebbe essere soprattutto la digitalizzazione, nel trasporto terrestre invece un generale aumento della pressione concorrenziale.

Il settore delle PMI svizzere è in buona salute, ma quanto è sostenibile la competitività?

Questa breve panoramica sottolinea come nell'ultimo decennio sia stato necessario far fronte a diverse sfide - come p. es. il ripetuto apprezzamento del franco. Tutto sommato però il mondo delle PMI svizzere, fatta eccezione per alcuni settori d'attività, è in ottime condizioni. Ora, come è ovvio, il grosso interrogativo è se questo quadro sostanzialmente positivo sia destinato a perdurare in futuro, a prescindere dai consueti cicli congiunturali. In che misura è sostenibile la competitività delle PMI svizzere? Le sfide non mancano. Anche se per il momento lo shock del franco è stato in gran parte superato, la Svizzera dovrebbe restare un paese con una moneta forte e tendente all'apprezzamento, in particolare in tempi di incertezza politica come quelli attuali. La quarta rivoluzione industriale, rappresentata dalla digitalizzazione, offre molte opportunità per incrementare l'efficienza e nuovi sbocchi di mercato, ma ha già distrutto modelli di business consolidati e continuerà inesorabilmente a farlo. Inoltre, ciò accadrà in un contesto economico sempre più globalizzato: la concorrenza per le PMI assume una connotazione sempre più internazionale. Nei capitoli seguenti analizzeremo più da vicino questi aspetti.

Il metodo dello studio

La seguente analisi si basa in gran parte su un sondaggio condotto per nostro conto tra marzo e aprile 2018, su base anonima, da parte dell'istituto di analisi demoscopiche indipendente amPuls. Il sondaggio, che ha raccolto 800 risposte, si rivolgeva a un campione di imprese rappresentative dei vari settori. Inoltre, per ottenere un campione più vasto a fronte di alcune domande specifiche per l'industria, sono state intervistate anche 300 PMI appartenenti all'industria. Nella maggior parte delle seguenti valutazioni sono state utilizzate tutte le 1100 risposte. Senza ponderazione, le aziende industriali sarebbero state sovrarappresentate. Per assicurare la rappresentatività specifica per settore, abbiamo quindi ponderato le risposte in funzione dei settori e della classe dimensionale di addetti. Tuttavia la base di ponderazione non era costituita dal numero di aziende nei rispettivi gruppi (settori per classe dimensionale), ma dal numero di addetti. Di conseguenza le imprese di grandi dimensioni assumono un peso maggiore rispetto a quelle di piccole dimensioni. Tale approccio è voluto e auspicabile, in quanto consente di interpretare le risposte sulla base della loro rilevanza economica. È ovvio che, ai fini dell'analisi della situazione complessiva del settore delle PMI (anche in relazione alle singole domande), un'azienda con 200 collaboratori abbia più peso rispetto a un'impresa con due soli dipendenti.

Indicatori relativi al settore delle PMI e al sondaggio

Distribuzione settoriale delle PMI e del sondaggio

In Svizzera, oltre il 99% di tutte le imprese è rappresentato da PMI. Circa tre quarti di queste PMI sono attive nel settore terziario. Grazie a un'adeguata ponderazione delle risposte, la composizione dell'appartenenza settoriale nel nostro sondaggio rispecchia le quote di occupazione dei settori sull'intero universo delle PMI svizzere (cfr. [casella a pag. 9](#)). Di conseguenza nel sondaggio rivestono il massimo peso la sanità, il sociale e l'istruzione, nonché il settore alberghiero, le attività ricreative e i servizi alla persona.

Quota del fatturato all'estero

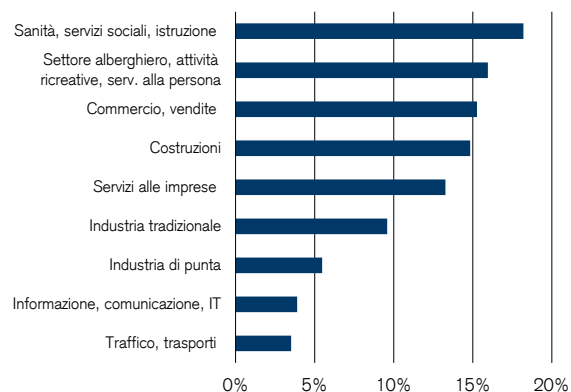
Un buon 20% delle PMI svizzere intervistate realizzano almeno una parte del loro fatturato all'estero. La [figura 6](#) mostra che la quota delle vendite all'estero è suscettibile di drastiche variazioni a seconda dell'appartenenza settoriale. Spicca nettamente l'industria di punta; il 70% delle sue aziende effettua vendite all'estero. Nella maggior parte degli altri settori sono decisamente meno numerose le imprese che realizzano ricavi all'estero. Per esempio, questo dato scende al di sotto del 10% degli intervistati nel settore alberghiero, nelle attività ricreative, nei servizi alla persona, nonché in settori come la sanità, il sociale e l'istruzione.

Quota delle PMI con sedi all'estero

La disponibilità di sedi all'estero è strettamente correlata alla quota di esportazioni delle PMI. Per esempio, con il 31%, l'industria di punta raccoglie la maggior percentuale di aziende che possiedono una sede all'estero. Segue il settore informazione, comunicazione e IT con il 25%. Negli altri settori il valore si attesta in alcuni casi nettamente al di sotto del 10%. Nella media riferita a tutti i settori, il 7% delle PMI sottoposte al sondaggio dispone di almeno una sede all'estero.

Fig. 5: Appartenenza settoriale

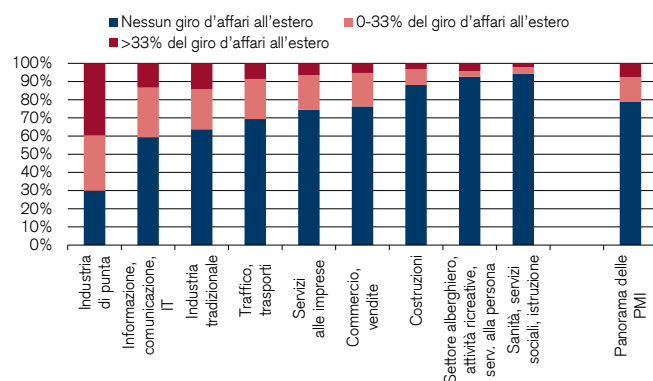
Composizione settoriale sondaggio (corrisponde alla quota di occupazione di questi settori nel mondo delle PMI attive)



Fonte: sondaggio PMI 2018 di Credit Suisse

Fig. 6: Vendite all'estero

Quota delle aziende in percentuale per settore



Fonte: sondaggio PMI 2018 di Credit Suisse

Fig. 7: Sedi all'estero

Quota delle imprese in percentuale



Fonte: sondaggio PMI 2018 di Credit Suisse

Competitività della Svizzera dal punto di vista delle PMI

Competitività sulla giusta rotta

La maggioranza delle PMI locali attribuisce alla competitività della Svizzera un giudizio medio-alto e, nel complesso, ritiene che si manterrà invariata. Rispetto alle classifiche internazionali, a una prima analisi questa valutazione sembra piuttosto bassa.

Primo posto per la Svizzera nella classifica WEF delle nazioni più competitive

Secondo gli indici internazionali, la Svizzera è uno dei paesi più competitivi al mondo. Nel 2017 si è aggiudicata il primo posto nel «Global Competitiveness Report» del World Economic Forum (WEF) e nel 2018 figurava al quinto nel «IMD World Competitiveness Ranking» (cfr. fig. 8). Grazie a un'infrastruttura intatta, un contesto macroeconomico stabile e un grado di istruzione elevato, la Svizzera si colloca regolarmente in una delle prime posizioni di queste classifiche. Entrambe le istituzioni definiscono la competitività come la capacità di un paese di creare un determinato contesto. Per il WEF si traduce nell'incremento del benessere generale in termini di istruzione, salute, sicurezza e reddito pro-capite. Invece l'IMD pone al centro le imprese e la loro capacità di generare valore in modo sostenibile. In questo capitolo esamineremo la competitività della Svizzera dal punto di vista delle PMI, ovvero la grande maggioranza delle imprese svizzere.

Secondo le PMI la competitività è buona, ma non eccelsa

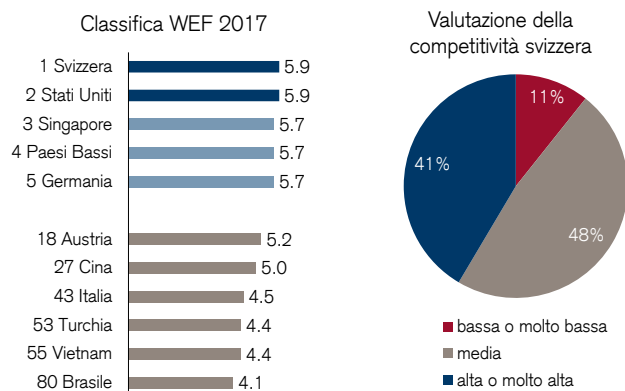
A prima vista i risultati del nostro sondaggio appaiono piuttosto sorprendenti. Circa il 41% delle PMI ritiene alta o molto alta la competitività della Svizzera e solo l'11% la reputa bassa (cfr. fig. 8). Tuttavia quasi la metà attribuisce alla competitività della piazza economica locale un giudizio soltanto intermedio. Di conseguenza le PMI riconoscono alla Svizzera una competitività solo *relativamente* alta. Rispetto alle posizioni di punta conquistate nelle suddette classifiche, questo risultato appare sorprendentemente deludente. Non è facile fornire un'interpretazione. In questo risultato entra forse in gioco la proverbiale modestia della Svizzera oppure gli indicatori citati sono più rappresentativi delle grandi imprese, meglio attrezzate per approfittare dei vantaggi competitivi della Svizzera? Non essendo attive a livello internazionale, alcune PMI locali potrebbero aver perso di vista il metro di misura?

Svizzera più competitiva agli occhi delle grandi PMI

Dal nostro sondaggio emergono effettivamente alcuni elementi a sostegno della tesi che le imprese più grandi siano maggiormente in grado di approfittare dei vantaggi competitivi della Svizzera. Per esempio, tra le grandi PMI che contano dai 50 ai 249 collaboratori, solo il 6% circa sostiene che la competitività della Svizzera sia bassa o molto bassa. Tra le piccole imprese, questa quota è pari al doppio (13%). Anche tra le risposte positive si rileva una lieve tendenza. Infatti, rispetto alle piccole imprese (40%), è leggermente più elevata la quota delle grandi PMI (45%) che giudicano alta la competitività.

Fig. 8: Discrepanza tra le valutazioni

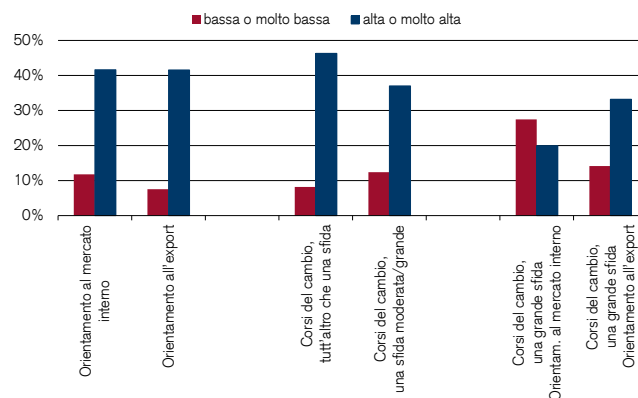
Posizioni da uno a cinque nella classifica WEF e nazioni di confronto selezionate, quota delle valutazioni della competitività svizzera di tutte le PMI intervistate



Fonte: World Economic Forum (WEF), sondaggio PMI 2018 di Credit Suisse

Fig. 9: Le PMI orientate al mercato interno non sono immuni ai corsi del cambio

Valutazione della competitività della Svizzera, ordinata per orientamento all'export e suscettibilità alle fluttuazioni del tasso di cambio



Fonte: sondaggio PMI 2018 di Credit Suisse

Le PMI attive all'estero valutano in termini leggermente più positivi la competitività della Svizzera

La maggioranza delle PMI non effettua esportazioni, né dispone di sedi al di fuori della Svizzera. Minore è l'esperienza all'estero, più dovrebbe essere difficile per un'azienda valutare la competitività della Svizzera nel contesto internazionale. Pertanto è interessante contrapporre le valutazioni delle PMI con orientamento internazionale e di quelle concentrate esclusivamente sulla Svizzera. In effetti sussistono alcune differenze. Le aziende che dispongono di sedi all'estero o quelle che negli ultimi anni hanno fatto ricorso alla delocalizzazione, giudicano in termini più positivi la competitività della Svizzera. Si tratta però solo di un gruppo molto ristretto. Se invece si prende come metro di misura la (più diffusa) attività di esportazione, emerge anche che le PMI dedite all'export sono meno propense a valutare in termini negativi la competitività della Svizzera rispetto a quelle puramente orientate al mercato interno (cfr. fig. 9), sebbene le differenze siano esigue.

Impatto negativo del franco forte

Anche l'esposizione alle fluttuazioni del tasso di cambio influisce sulla valutazione delle PMI. Le PMI esposte sono più pessimiste delle altre in tema di competitività (cfr. fig. 9). Quindi, ai loro occhi, il franco forte frena la competitività della Svizzera. A prima vista appare sorprendente però che le PMI orientate al mercato interno, pesantemente colpite dai corsi del cambio, esprimano un giudizio nettamente più critico rispetto alle imprese esportatrici (cfr. barra di destra fig. 9). Questa differenza dipende probabilmente dal fatto che all'estero, non senza motivo, sussiste una domanda per le PMI che esportano servizi. Perlopiù si tratta di prodotti di aziende leader dal punto di vista della qualità o delle tecnologie, avvantaggiate dai punti di forza della piazza economica svizzera, come l'innovazione e il grado di formazione. Al contrario le imprese orientate al mercato interno, che lottano per strappare quote di mercato alla concorrenza estera, sono più sensibili ai punti deboli della Svizzera, come i costi elevati.

Valutazione piuttosto alta rispetto agli stretti concorrenti

Nel complesso, le PMI attive all'estero e dedite all'export hanno fornito valutazioni leggermente più positive, in linea con la posizione di punta nella classifica del WEF, rispetto alle imprese orientate al solo mercato interno. Inoltre, a un'osservazione più attenta della classifica WEF, emerge che le differenze ai vertici sono solo di minima entità (cfr. fig. 8). A separare la Svizzera dalla Germania, che si piazza al quinto posto, sono solo 0,2 punti. Fermo restando che le PMI svizzere tendono a misurare la competitività della loro piazza economica prevalentemente sul metro di nazioni del loro stesso livello, il giudizio *piuttosto* buono espresso nel nostro sondaggio si lascia facilmente conciliare con la posizione rilevata nelle classifiche. Quest'ultima dimostra che la Svizzera è competitiva e in molti settori all'avanguardia. Al contempo non può permettersi di riposare sugli allori ma deve continuare a promuovere la sua competitività.

Nel complesso le PMI non si aspettano variazioni in termini di competitività svizzera

Cosa si aspettano dal futuro le imprese intervistate? Oltre il 50% delle PMI è convinta che nei prossimi anni la competitività della Svizzera rimarrà invariata. Un quarto pensa che sia destinata a migliorare e un quarto a peggiorare. Per la maggioranza nemmeno la digitalizzazione sembra rappresentare una minaccia. La scelta delle PMI di investire o meno nella digitalizzazione e il loro approccio generale al tema non influiscono in alcun modo sulla loro valutazione attuale e futura della competitività svizzera. Tuttavia l'origine della concorrenza può gettare un'ombra sulla valutazione della competitività. Per esempio le PMI con concorrenti in Cina o in altri paesi emergenti, tendono a valutare la competitività attuale e futura in termini più negativi rispetto alle PMI che non competono con questi avversari. Nei capitoli «[Concorrenza internazionale](#)» e «[Competitività e digitalizzazione](#)» ci soffermeremo ancora più da vicino sulle potenziali minacce costituite dalla digitalizzazione e dalla concorrenza estera.

Posizione concorrenziale delle PMI

Posizionamento buono, ma la concorrenza è in agguato

La posizione concorrenziale delle PMI svizzere è nella maggior parte dei casi buona, ma resta costantemente sotto pressione. Anche in futuro le PMI dovranno far fronte a una concorrenza sempre più globale, a una moneta interna forte e alla digitalizzazione.

Bisogna sfruttare le buone premesse

Indubbiamente una buona competitività della piazza economica contribuisce in larga misura al successo delle imprese locali, ma bisogna anche sfruttare le buone premesse. La domanda al centro di questo studio è quanto sia sostenibile la competitività delle PMI svizzere. In una prima fase abbiamo voluto sapere dalle imprese come valutano questo tema. Quindi abbiamo chiesto loro di indicare quale delle seguenti affermazioni sia più calzante per la loro attività:

La nostra posizione attuale nella concorrenza è...

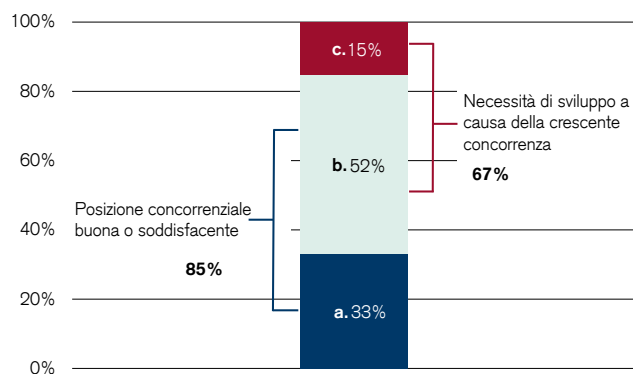
- ... buona e, con il nostro attuale modello di business, nei prossimi anni non prevediamo di subire sostanziali pressioni dalla concorrenza.
- ... abbastanza buona o soddisfacente, ma nei prossimi anni la pressione concorrenziale potrebbe aumentare sostanzialmente senza un adeguato piano di sviluppo aziendale.
- ... non molto soddisfacente. Senza un adeguato piano di sviluppo, nel medio periodo l'impresa potrebbe subire pesanti pressioni dalla concorrenza.

Buona posizione concorrenziale ma con continua necessità di sviluppo

Le risposte forniscono un quadro sostanzialmente positivo ma anche differenziato in merito alla posizione concorrenziale delle PMI svizzere: un impressionante 85% delle imprese intervistate dichiara buona o soddisfacente l'attuale posizione concorrenziale (risposte a. + b.; cfr. fig. 10). Solo il 15% esprime insoddisfazione in proposito. Sicuramente questo risultato rispecchia anche l'attuale situazione commerciale, generalmente buona, delle PMI svizzere (cfr. capitolo «Il settore delle PMI in Svizzera»). Al tempo stesso, il 67% degli intervistati ritiene però che l'impresa debba continuare a evolversi per far fronte alla crescente pressione concorrenziale (risposte b. + c.; cfr. fig. 10). In linea di massima questo non costituisce un motivo di preoccupazione. È soprattutto espressione della condizione universale che vede l'economia di mercato come un sistema estremamente dinamico, subordinato alla legge della «distruzione creativa», in cui nessuna impresa può dormire sugli allori. Il risultato indica però anche che l'elevata competitività del panorama delle PMI svizzere non può essere data per scontata e che decisamente sussistono delle sfide.

Fig. 10: Posizione concorrenziale da difendere in continuazione

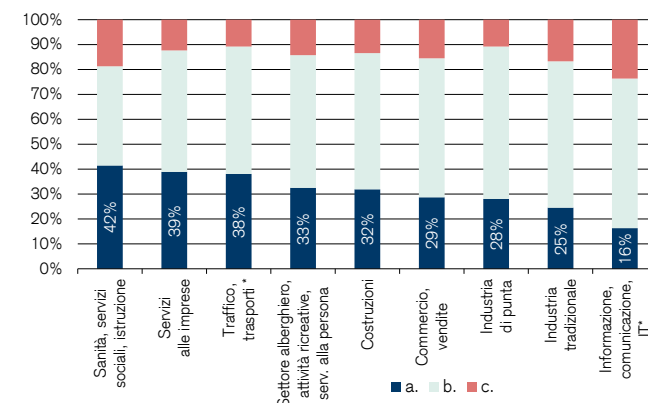
Posizione nella concorrenza; quota di risposte; per la descrizione della legenda (a., b., c.) si veda la casella di testo in alto



Fonte: sondaggio PMI 2018 di Credit Suisse

Fig. 11: Disomogeneità della pressione concorrenziale

Quota di risposte per settori; per la descrizione della legenda si veda la casella di testo in alto



Fonte: sondaggio PMI 2018 di Credit Suisse; *meno di 50 aziende

La posizione concorrenziale e l'intensità della concorrenza variano da settore a settore

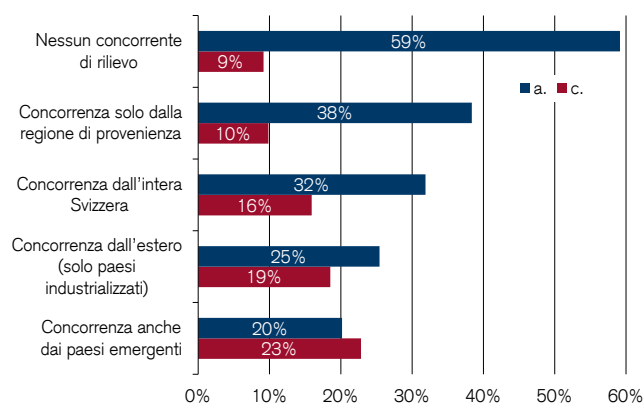
Non tutte le PMI sono esposte alla concorrenza nella stessa misura o avvertono la necessità di evolversi (cfr. fig. 11). Soprattutto nella sanità, nel sociale e nell'istruzione, una percentuale relativamente alta di aziende non teme la concorrenza nel prossimo futuro. La situazione è all'opposto, per esempio nell'industria di punta. In questo settore, solo poche tra le imprese intervistate lamentano una posizione concorrenziale insoddisfacente. Al tempo stesso è molto consistente la quota delle aziende che avvertono con urgenza la spinta al cambiamento. Naturalmente questo quadro settoriale non è frutto del caso. Dal nostro sondaggio emerge un dato molto significativo, per quanto poco sorprendente: è più frequente che a risentire della spinta al cambiamento legata a motivi concorrenziali siano le PMI con rivali internazionali, dipendenti dall'andamento dei tassi di cambio e colpite dal fenomeno della digitalizzazione. Per esempio l'industria di punta è molto più esposta alla concorrenza globale rispetto al settore della sanità. Al contrario, perlomeno al giorno d'oggi, il settore ICT (informazione, comunicazione, IT) è molto più subordinato agli sviluppi tecnologici di certi fornitori di servizi, come i parrucchieri o i ristoranti.

Concorrenza internazionale, corsi del cambio e digitalizzazione: anche in futuro saranno determinanti ai fini della posizione concorrenziale

Il grado di internazionalità della concorrenza esercita un influsso particolarmente significativo sulla posizione concorrenziale (cfr. fig. 12). Se i concorrenti provengono esclusivamente dalla regione di origine (p. es. lo stesso cantone) della PMI, quasi il 40% delle aziende intervistate dichiara di non avvertire la minaccia della concorrenza nell'immediato futuro. Tutt'altro quadro emerge nel caso delle aziende i cui concorrenti provengono anche dai paesi emergenti (come la Cina). Nonostante le attuali spinte protezionistiche, l'integrazione globale dell'economia avanza, la concorrenza diventa sempre più internazionale. Ai fini della sostenibilità della capacità competitiva delle PMI svizzere, è quindi fondamentale chiedersi in che modo sapranno reagire a questi sviluppi. In questo contesto, nel capitolo «**Concorrenza internazionale**» esamineremo a fondo la provenienza dei principali concorrenti delle PMI svizzere e vedremo in quali regioni, negli ultimi anni, si è intensificato il numero dei concorrenti. Correlata a questo tema, seppur di diversa natura, è la questione dei corsi del cambio: la posizione concorrenziale delle PMI dell'industria è particolarmente legata alla loro capacità di far fronte alle fluttuazioni del tasso di cambio (cfr. fig. 13). Con tutta probabilità la Svizzera rimarrà anche in futuro un paese dalla moneta forte. Il successo futuro delle PMI svizzere nel contesto concorrenziale internazionale dipende pertanto anche dalla loro capacità di assorbire le periodiche «crisi» del franco. Esamineremo dettagliatamente questo aspetto nel capitolo «**Corsi del cambio e franco forte**» (pag. 17). Da sempre uno dei principali driver della concorrenza non è però rappresentato dai corsi del cambio, bensì dalla trasformazione tecnologica. Oggi ci troviamo all'inizio della quarta rivoluzione industriale. È difficile dire quali cambiamenti comporterà la digitalizzazione; ma il potenziale è enorme. Come sottolineato nel capitolo «**Competitività e digitalizzazione**» (pag. 19), le PMI percepiscono la digitalizzazione più che altro come un'opportunità, ma non mancano le sfide e i rischi.

Fig. 12: Origine della concorrenza: un fattore determinante

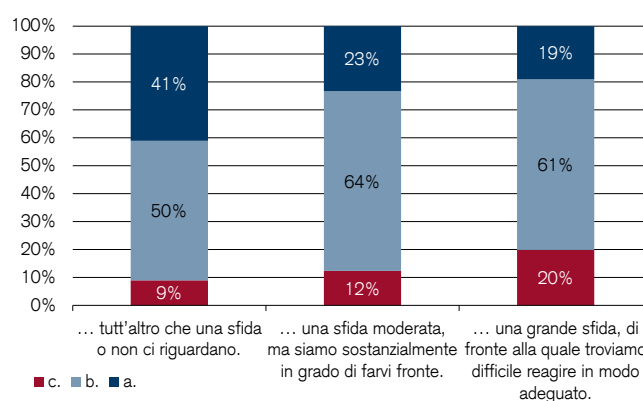
Quota di risposte per origine dei principali concorrenti; per la descrizione della legenda si veda la casella di testo a pag. 13



Fonte: sondaggio PMI 2018 di Credit Suisse

Fig. 13: Il corso del cambio influisce sulla posizione concorrenziale

Imprese industriali; quota delle risposte alla domanda: per la nostra impresa, significative fluttuazioni del tasso di cambio rappresentano...*



Fonte: sondaggio PMI 2018 di Credit Suisse; *Per la descrizione della legenda si veda la casella di testo a pag. 13

Concorrenza internazionale

La metà delle PMI è esposta alla concorrenza internazionale

La metà delle PMI ha concorrenti all'estero e, nell'ultimo decennio, la concorrenza internazionale è aumentata anche nei settori interni. Anche in futuro, per le PMI locali, la gestione della crescente concorrenza globale rimarrà una sfida.

Quasi la metà di tutte le PMI svizzere ha concorrenti all'estero

Come abbiamo visto nel capitolo precedente, la valutazione della posizione concorrenziale è strettamente correlata all'internazionalità della concorrenza. A un'analisi superficiale, le PMI appaiono perlopiù nettamente orientate al mercato interno. Solo una PMI su cinque realizza parte del suo fatturato all'estero, solo il 7% dispone di sedi al di fuori della Svizzera. Tuttavia, da un punto di vista concorrenziale, il grado di esposizione internazionale è decisamente più alto: il 49% delle PMI dichiara che i principali concorrenti si trovano all'estero (cfr. fig. 14). Tra le imprese che non intrattengono relazioni d'affari oltre confine, più di una su tre ha importanti concorrenti all'estero. In effetti, le aziende non esportatrici costrette a contendersi le quote di mercato con rivali esteri sono più numerose di quelle con orientamento all'export. La maggior parte delle PMI esposte alla concorrenza estera ha concorrenti nei paesi confinanti con la Svizzera. Tuttavia, quasi il 10% di tutte le aziende intervistate compete anche con fornitori cinesi.

La maggior parte delle aziende dell'industria è esposta alla concorrenza internazionale

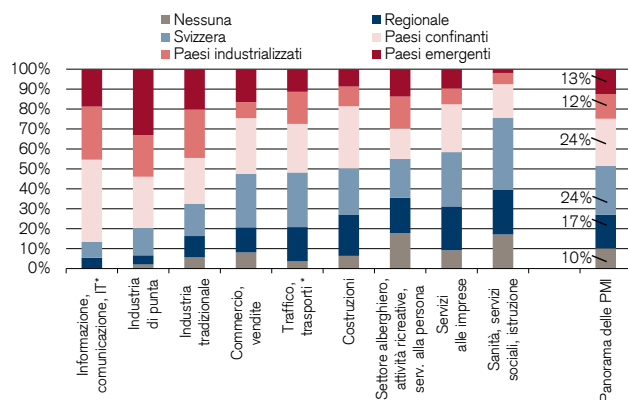
Ancora una volta si scorgono sostanziali differenze a livello settoriale. Nell'industria di punta e nel settore ICT, praticamente tutte le PMI devono fare i conti con la concorrenza estera (cfr. fig. 14). Nell'industria di punta addirittura un'impresa su tre compete con fornitori dei paesi emergenti. Diversa è la situazione nei settori della sanità, del sociale e dell'istruzione, dove la grande maggioranza delle aziende ha esclusivamente concorrenti interni (o non ne ha affatto). È interessante notare quanto sia alta la percentuale delle PMI con concorrenti esteri in settori tradizionalmente più orientati al mercato interno, come l'edilizia o il commercio.

Netto incremento della concorrenza estera in un solo decennio

A sorprendere non è solo il grado di internazionalità della concorrenza, ma anche l'andamento degli ultimi anni. Nell'ultimo decennio, la quota delle PMI con concorrenti esteri è passata da un terzo alla metà.

Fig. 14: Non ovunque si riscontra lo stesso grado di internazionalità della concorrenza

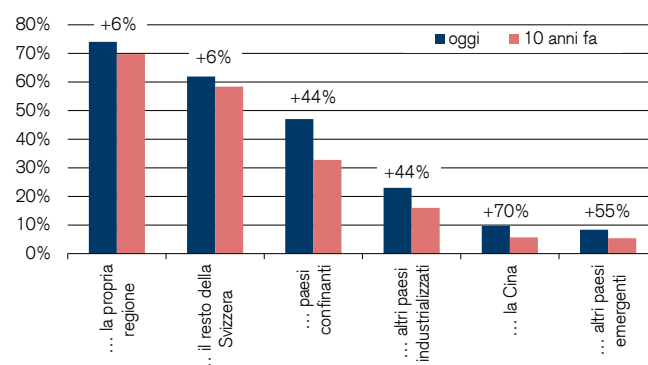
Quota delle PMI per settore che rientrano nel raggio della rispettiva concorrenza³



Fonte: sondaggio PMI 2018 di Credit Suisse; *meno di 50 aziende

Fig. 15: Più concorrenza dai paesi vicini

Quota delle PMI con importanti concorrenti in...



Fonte: sondaggio PMI 2018 di Credit Suisse

³ Chiave di lettura: circa il 10% di tutte le PMI ha ammesso di non avere concorrenti di rilievo nei territori indicati (grigio). Il 17% ha dichiarato di avere concorrenti a livello regionale, ma non al di fuori della regione (blu scuro). Il 24% sostiene di avere anche concorrenti sovranazionali, ma non al di fuori della Svizzera (azzurro). Il 14% ha dichiarato di avere concorrenti nei paesi confinanti con la Svizzera (ma non nei paesi più lontani, rosa chiaro). Il 12% rivela di avere concorrenti in altri paesi industrializzati al di fuori dei paesi confinanti con la Svizzera (rosso chiaro) e il 13% delle PMI ha importanti concorrenti anche nei paesi emergenti (p. es. la Cina) (rosso scuro).

In termini percentuali, è cresciuta soprattutto la concorrenza dalla Cina (cfr. fig. 15). Secondo le stime, oggi la percentuale delle PMI che si confrontano con la concorrenza cinese è aumentata del 70% rispetto a un decennio fa. Ma solo una piccolissima parte delle PMI ha avuto qualche sentore di questo netto aumento della concorrenza dalla Cina. Considerando l'intero panorama delle PMI, molto più spesso si è registrato un aumento della concorrenza estera dai paesi europei vicini. Anche in questo caso, risultano più esposte che in precedenza alla concorrenza internazionale non solo le imprese esportatrici, ma anche e soprattutto quelle orientate al mercato interno. Rispetto a dieci anni fa, oggi la quota delle PMI non esportatrici che si contendono clienti e margini con i fornitori esteri è aumentata di quasi il 60%.

Forte internazionalizzazione della concorrenza soprattutto nell'edilizia e nel commercio

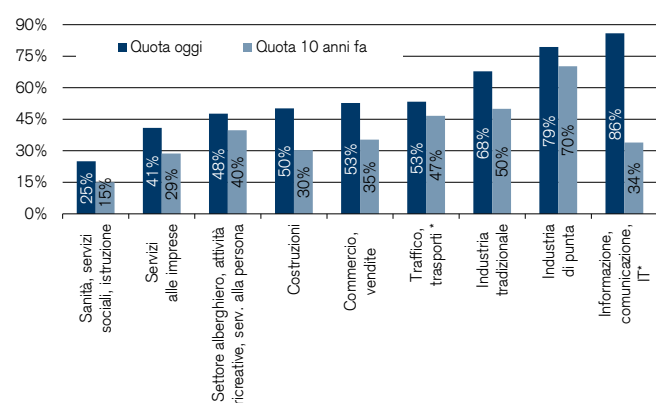
È interessante notare come la concorrenza si sia internazionalizzata soprattutto nell'edilizia, nel commercio e nel settore ICT⁴ (cfr. fig. 16). Nel caso del commercio, il motivo è evidente: da un lato il forte apprezzamento del franco ha dato impulso al turismo degli acquisti fisici; dall'altro, dieci anni fa l'e-commerce era ancora relegato a un ruolo di nicchia. Oggi, nemmeno sette anni dopo l'ingresso sul mercato, Zalando, da solo, sottrae al commercio al dettaglio svizzero dell'abbigliamento ricavi per ben oltre CHF 600 mio. (corrispondenti a una sostanziale percentuale a una cifra del fatturato totale). Anche nell'edilizia i fornitori esteri incappano sempre più spesso nel mercato svizzero. In gran parte si tratta di imprese dei paesi confinanti, ma talvolta la concorrenza proviene addirittura dalla Cina. Nell'industria di punta, a differenza che nell'edilizia o nel commercio, la concorrenza oggi non è molto più internazionale che in passato. Lo si deve al fatto che, di norma, le PMI fortemente orientate all'export nei settori dell'ingegneria meccanica, dell'elettrotecnica o della chimica, hanno già da tempo una connotazione internazionale e, di conseguenza, sono da sempre esposte alla concorrenza estera. Ma anche in questi settori messi a dura prova dalla concorrenza, è aumentato il numero delle aziende costrette a misurarsi con rivali commerciali cinesi. Non è aumentata la concorrenza transfrontaliera, ma quella globale.

Previsto un ulteriore aumento della concorrenza dai paesi emergenti

Anche se in tutto il mondo riprendono vigore le spinte protezionistiche, dovrebbe progredire ulteriormente l'esposizione internazionale del settore, sostenuta tra l'altro dalla digitalizzazione (si veda il capitolo «Competitività e digitalizzazione», pag. 19). Inoltre continua ad aumentare il peso economico dei paesi emergenti (cfr. fig. 17). Ne consegue, da un lato, un incremento dei possibili sbocchi commerciali per le PMI svizzere. D'altro lato, invece, dovrebbero aumentare anche il numero e la maturità tecnologica dei potenziali concorrenti di tutto il mondo. Come emerge dal nostro sondaggio, oggi anche le imprese che competono con fornitori dei paesi emergenti valutano la loro posizione concorrenziale prevalentemente come buona o soddisfacente. Tuttavia dalla figura 12 a pagina 14 si evince chiaramente che il vento concorrenziale che soffia dall'Estremo Oriente o da altri paesi emergenti è più freddo di quello proveniente dalla Svizzera o dai paesi industrializzati. In futuro questa rigida brezza investirà molte più aziende rispetto a oggi. Dovranno imparare sempre più a sopravvivere in un contesto competitivo globalizzato anche le aziende orientate al mercato interno, che appartengono a settori non ancora temprati dalla concorrenza internazionale.

Fig. 16: Più concorrenza in diversi settori

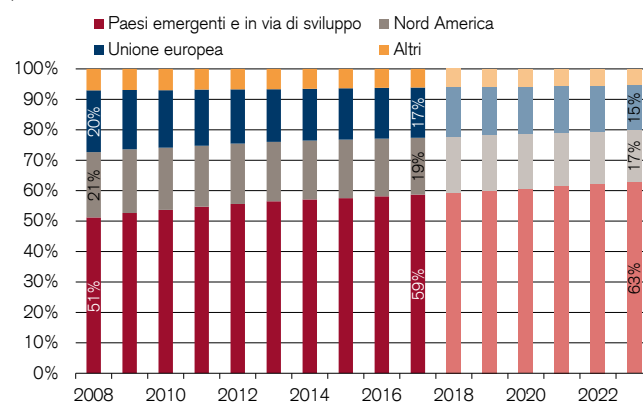
Quota di PMI che hanno concorrenti di rilievo all'estero



Fonte: sondaggio PMI 2018 di Credit Suisse; * meno di 50 aziende

Fig. 17: Aumenta l'importanza dei paesi emergenti

Quote sul prodotto interno lordo mondiale (a parità di potere d'acquisto); dal 2018 previsione FMI



Fonte: Fondo Monetario Internazionale (FMI), Credit Suisse

⁴ La differenza molto marcata nel settore ICT deve essere considerata con una certa prudenza, in quanto il campione per questo settore è limitato (meno di 50 partecipanti) e quindi non si escludono risultati casuali distorti.

Corsi del cambio e franco forte

Corsi del cambio: per i più non è questa la vera sfida

Solo per una minoranza delle PMI le fluttuazioni del tasso di cambio rappresentano una grande sfida e lo shock del franco del 2015 non ha determinato una generale situazione di stasi degli investimenti a lungo termine. A pagarne le conseguenze sono più che altro le PMI esportatrici.

La maggioranza delle PMI riesce a convivere con le fluttuazioni del tasso di cambio o non ne è colpita

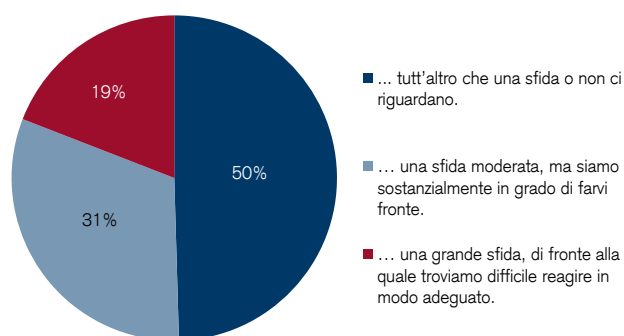
Come già accennato nei capitoli precedenti, negli scorsi anni le varie ondate di apprezzamento del franco svizzero hanno rappresentato in qualche modo una vera sfida per le PMI. Anche se nel nostro sondaggio non abbiamo posto domande esplicite sulle conseguenze del franco forte, ma solo in generale sull'esposizione alle fluttuazioni del tasso di cambio, questo aspetto dovrebbe rispecchiarsi con forza nei risultati. In concreto, una PMI intervistata su due risente delle fluttuazioni del tasso di cambio, ma la maggioranza di queste aziende riesce a farvi fronte. Solo per meno di un quinto degli intervistati le oscillazioni del tasso di cambio rappresentano una grande sfida, alla quale gli interessati sono in grado di reagire solo in parte in modo adeguato (cfr. fig. 18). Nel contesto del franco forte pertanto non sorprende che le aziende pesantemente colpite dalle fluttuazioni del tasso di cambio giudichino la situazione commerciale degli ultimi anni in termini più negativi rispetto alle altre PMI. Anche in questo gruppo vi è però una maggioranza degli intervistati che reputano soddisfacente o buona la situazione commerciale. Per una corretta interpretazione bisogna considerare che il sondaggio è stato condotto in un momento in cui il cambio EUR/CHF si muoveva verso 1.20 e il giudizio sarebbe risultato sicuramente più nefasto in una fase di apprezzamento. Nonostante ciò i risultati evidenziano che il franco forte non costituisce una minaccia agli occhi dei più, sebbene rappresenti una sfida per il panorama delle PMI svizzere e in parte si ripercuota negativamente sulla competitività.

Per loro natura, a pagarne le conseguenze sono più che altro le PMI esportatrici

Nel mondo delle PMI, esistono tuttavia segmenti costretti a confrontarsi di più con la moneta locale. Come è prevedibile si tratta in primo luogo delle aziende esportatrici e di quelle esposte alla concorrenza internazionale. Il 39% delle PMI, il cui giro d'affari con l'estero rappresenta più di un terzo delle entrate, e il 28% delle PMI con importanti concorrenti esteri ritengono che le fluttuazioni del tasso di cambio siano una grande sfida (cfr. fig. 19). Dal punto di vista settoriale, a risentire del franco forte sono soprattutto le PMI dell'industria e del settore alberghiero. Nell'industria di punta praticamente non esistono imprese che non risentano dei corsi del cambio. Ma anche in relazione a questo gruppo di imprese va sottolineato che una maggioranza riesce a gestire piuttosto bene le oscillazioni del tasso di cambio, il che è degno di nota se si considera l'andamento del tasso di cambio del CHF negli ultimi anni.

Fig. 18: È interessata una PMI su due

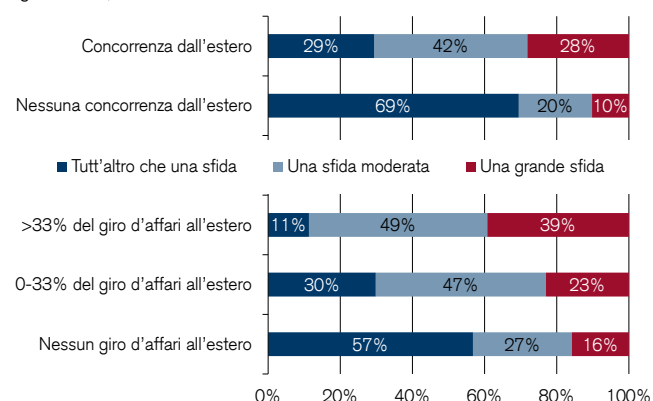
Quota delle risposte alla domanda: per la nostra impresa, le significative fluttuazioni del tasso di cambio rappresentano...



Fonte: sondaggio PMI 2018 di Credit Suisse

Fig. 19: Molto più colpite le PMI con contatti all'estero

Quota delle risposte alla domanda sulla misura in cui le fluttuazioni del tasso di cambio rappresentino una sfida (per l'esatta formulazione della domanda si veda la fig. a sinistra)



Fonte: sondaggio PMI 2018 di Credit Suisse

Solo per una minoranza delle PMI lo shock del franco ha comportato una persistente stasi degli investimenti

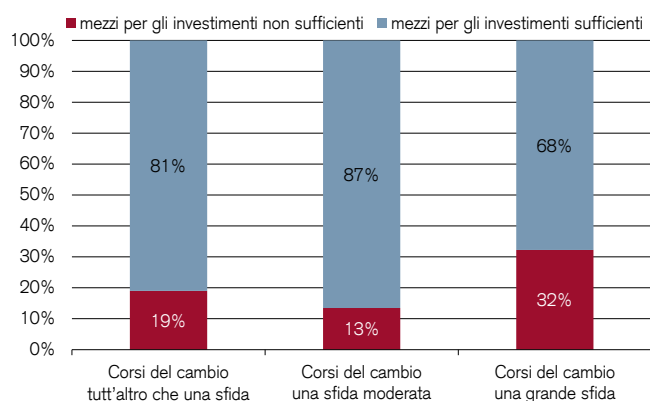
Quando nel gennaio 2015 la Banca nazionale svizzera ha decretato l'abolizione del corso minimo EUR/CHF, lo shock è stato grande. Ben presto però è risultato evidente che il settore delle esportazioni svizzero non si trovava sull'orlo del collasso. Tuttavia sembrava lecito chiedersi se lo shock del franco potesse avere ripercussioni negative di lungo termine, i cui effetti si sarebbero manifestati solo poco alla volta. Per esempio aleggiava il timore che, a causa della contrazione dei margini, molte PMI non avrebbero più avuto i mezzi sufficienti per realizzare gli investimenti necessari ad assicurare una competitività di lungo termine. Uno studio del KOF rivela che, nei due anni successivi allo shock del franco, le PMI orientate all'export hanno effettivamente ridotto talvolta in misura sostanziale la loro attività d'investimento alla luce delle restrizioni finanziarie.⁵ Se questo effetto dovesse rivelarsi duraturo, nel medio-lungo periodo ne conseguirebbero ripercussioni negative sulla competitività. In base alle indicazioni risultanti dal nostro sondaggio, dovrebbe essere a rischio solo una ristretta minoranza di PMI. Al contrario, questi timori non sembrano riguardare la grande maggioranza. In concreto, la maggior parte delle PMI intervistate ha dichiarato di aver disposto, negli ultimi due o tre anni, di sufficienti margini finanziari per realizzare gli investimenti necessari al mantenimento della competitività (cfr. anche il capitolo «Strategie per il mantenimento della propria competitività»). Questa quota è ovviamente inferiore tra gli intervistati che definiscono le fluttuazioni del tasso di cambio come una grande sfida (cfr. barra di destra fig. 20). Ma anche tra queste imprese, solo una minoranza ha ammesso di non disporre dei margini di manovra finanziari per assicurare il mantenimento della competitività.

Settore delle PMI ancora competitivo a livello internazionale, nonostante diversi anni di apprezzamento del franco

Ai fini della futura competitività, naturalmente è determinante l'andamento a lungo termine del franco, in particolare se questo presenterà un carattere continuativo o a scatti. Se si osservano gli ultimi 45 anni, è evidente che il franco ha seguito un percorso di apprezzamento reale di lungo termine sia rispetto all'USD sia rispetto all'EUR (cfr. fig. 21). Lo shock del franco di inizio 2015 è stato solo un episodio, anche se particolarmente intenso. Non siamo in grado di prevedere se questo trend proseguirà nel lungo periodo ma è del tutto possibile. Da un lato ciò significa che la pressione sui prezzi e sulla competitività può continuare ad aumentare, anche in modo repentino. Dall'altro lato però l'esperienza e il nostro sondaggio dimostrano altresì che il settore delle PMI svizzere, anche dopo una fase di apprezzamento durata diversi decenni, è ancora competitivo a livello internazionale. Sicuramente, prima o poi, arriverà il prossimo shock del franco, ma la maggior parte delle PMI svizzere saprà cavarsela ancora una volta - eventualmente con il sostegno della BNS. Rispecchia bene la situazione di molte PMI l'affermazione di uno dei nostri intervistati (cfr. interviste a partire da pag. 26), il quale sostiene che il superamento delle piccole o grandi crisi del tasso di cambio è un tema ricorrente del suo settore. Se non si è più in grado di farvi fronte, non resta che cessare l'attività o delocalizzare. Ma questa non è certamente la soluzione migliore.

Fig. 20: Nessuna stasi generale degli investimenti

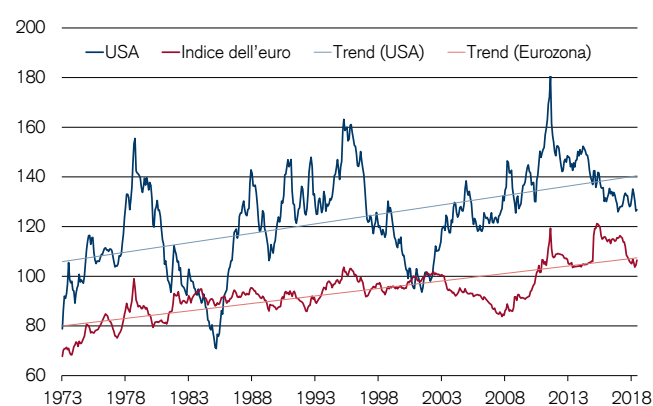
Quota delle risposte alla domanda se, negli ultimi 2-3 anni, le PMI abbiano avuto sufficienti mezzi per investire in competitività; per esposizione alle fluttuazioni del tasso di cambio



Fonte: sondaggio PMI 2018 di Credit Suisse

Fig. 21: Il franco si apprezza da diversi decenni

Indice bilaterale reale (USA), indice reale dell'euro; base mensile; dic. 2000 = 100



Fonte: Banca nazionale svizzera, Credit Suisse; ultima rilevazione: giugno 2018

⁵ Kaiser, B., M. Siegenthaler, A. Spescha e M. Wörter (2017). The Impact of Real Exchange Rates on Swiss Firms: Innovation, Investment, Productivity and Business Demography.

Competitività e digitalizzazione

Più opportunità che rischi

Le PMI svizzere guardano con ottimismo alle sfide della digitalizzazione e vi scorgono opportunità di potenziamento dell'efficienza e di espansione. Tuttavia un terzo è convinto che questi cambiamenti non lo riguardino. Ciò suscita interrogativi.

La digitalizzazione scardina completamente gli approcci collaudati

La quarta rivoluzione industriale è diventata realtà e nuove tecnologie dal carattere dirompente fanno breccia nell'economia e nella società. La digitalizzazione offre alle imprese nuove opportunità di crescita e numerosi spunti per consolidare e potenziare la propria competitività. Rappresenta tuttavia anche una sfida, in quanto gli approcci collaudati nella produzione e nell'erogazione dei servizi diventano obsoleti, sorgono nuove esigenze e comportamenti di consumo e il mondo si trasforma in un villaggio. A essere chiamate in causa sono le imprese stesse, ma anche la politica che deve predisporre le necessarie condizioni quadro a livello infrastrutturale e normativo affinché l'economia possa sfruttare il potenziale delle nuove tecnologie. Ai fini della competitività futura, sarà determinante in definitiva il modo in cui le PMI svizzere affronteranno le sfide della digitalizzazione.

Competitività digitale: la Svizzera in buona posizione, ma non ai vertici

Nelle classifiche internazionali della competitività digitale, che considerano fattori quali l'infrastruttura scientifica, la capacità di adattamento alle tecnologie digitali e il quadro normativo, la Svizzera si colloca in buona posizione, ma non assume un ruolo di guida. Nell'IMD World Digital Competitiveness Ranking 2017 si posiziona all'ottavo posto, nel Networked Readiness Index del World Economic Forum (WEF) 2016 figura in settima posizione. In entrambe le classifiche il primo posto è occupato da Singapore; anche i paesi nordici e gli Stati Uniti si posizionano meglio della Svizzera. Questi confronti internazionali individuano necessità di miglioramento soprattutto nell'utilizzo delle nuove tecnologie nel settore pubblico e nell'interazione con i cittadini. Il settore privato invece è già più avanzato nell'adattamento alle opzioni digitali.

PMI svizzere fondamentalmente ottimiste

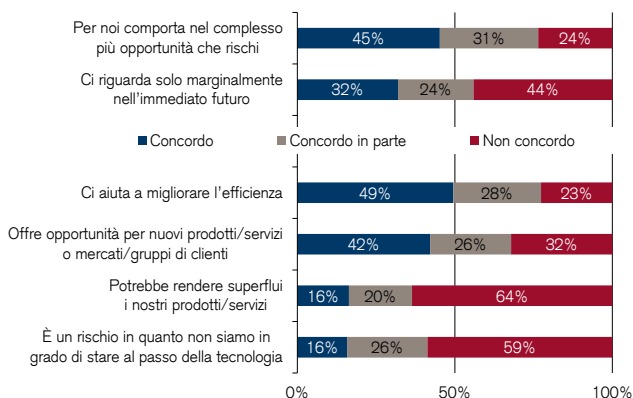
Secondo il nostro sondaggio, le PMI svizzere guardano con sostanziale ottimismo alle sfide della digitalizzazione. Per il 45% delle imprese intervistate, questo sviluppo comporta complessivamente più opportunità che rischi, un altro 31% condivide almeno in parte questa affermazione (cfr. fig. 22). Quasi la metà degli intervistati vede nelle nuove tecnologie uno strumento per migliorare l'efficienza. Per molte PMI svizzere (42%), la digitalizzazione offre però anche opportunità per nuovi prodotti e servizi o la conquista di nuovi mercati e gruppi di clienti.

Solo una minoranza si sente minacciata

Sono poche le PMI svizzere che considerano la digitalizzazione una vera minaccia. Per esempio, solo il 16% delle imprese intervistate ammette di considerare la digitalizzazione un rischio, in quanto non riesce a stare al passo delle novità tecnologiche o teme che alcuni prodotti e servizi

Fig. 22: La digitalizzazione comporta soprattutto opportunità

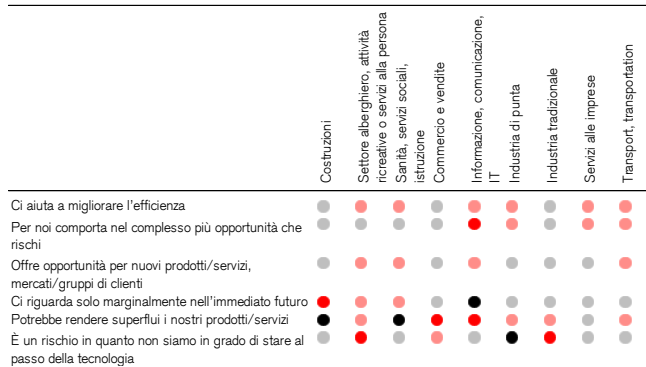
Quota delle risposte alla domanda: La digitalizzazione...



Fonte: sondaggio PMI 2018 di Credit Suisse

Fig. 23: L'impatto varia in base al settore

Quota delle PMI che condivide l'affermazione*; rosso = superiore alla media, nero = inferiore alla media



Fonte: sondaggio PMI 2018 di Credit Suisse

* in alcuni casi meno di 50 imprese

possano diventare obsoleti. Considerando le aziende che condividono in parte questa affermazione, si raggiungono comunque quote del 36% (prodotti e servizi diventano obsoleti) e del 42% (impossibile stare al passo della tecnologia). Ma a un'osservazione più attenta, tuttavia, le aziende che hanno in parte condiviso l'affermazione che la digitalizzazione sia una minaccia, rispettivamente nel 45% e nel 38% dei casi vi scorgono complessivamente più opportunità che rischi. In altre parole, queste PMI percepiscono i rischi della digitalizzazione e sono consapevoli delle sfide, ma fondamentalmente non hanno un atteggiamento negativo.

Alcune PMI sottovalutano la portata della digitalizzazione?

Suscita invece preoccupazione il risultato secondo cui un terzo degli intervistati ritiene che nell'immediato futuro sarà interessato solo marginalmente dalla digitalizzazione. Un altro 24% concorda almeno in parte con questa affermazione. Certamente vi sono in effetti settori che, presumibilmente, rimarranno a lungo immuni da questi sconvolgimenti, come p. es. l'editoria o alcuni settori del commercio. Il risultato indica tuttavia che non sono poche le PMI a sottovalutare la portata di questa rivoluzione tecnologica. Le aziende che non intraprendono la trasformazione digitale dei loro prodotti e/o processi corrono il rischio, in alcuni casi, di perdere segmenti d'attività. A questo proposito si consideri l'esempio del commercio al dettaglio di articoli di abbigliamento. Solo sette anni dopo l'ingresso sul mercato, oggi Zalando è leader di mercato nel commercio al dettaglio di abbigliamento in Svizzera. Tra il 2012 e il 2018 il fatturato totale di tutti gli altri fornitori è diminuito di un quarto. Sette anni fa nessuno avrebbe previsto un simile sviluppo.

L'edilizia si considera il settore meno toccato dalla digitalizzazione

Dovrebbero confrontarsi con questo trend anche quei settori che, con una frequenza superiore alla media, dichiarano che nel futuro immediato la digitalizzazione li riguarderà solo marginalmente, perché probabilmente le trasformazioni digitali non si arresteranno nemmeno davanti a loro (cfr. fig. 23). Nell'edilizia, per esempio, la rivoluzione digitale è a pieno regime all'estero. Il Building Information Modelling (BIM) per la rappresentazione digitale degli edifici con tutti i loro componenti ha definito nuovi standard, che consentono di testare direttamente sul modello proprietà come la statica o il riscaldamento, nonché di pianificare con precisione la consegna del materiale e l'impiego della forza lavoro. Le aziende svizzere hanno in parte recuperato il loro svantaggio nell'utilizzo di questa tecnologia, ma sono ancora in ritardo rispetto a paesi come la Gran Bretagna o gli Stati Uniti. Anche nella sanità, nel sociale e nell'istruzione, oltre che nel settore alberghiero, nelle attività ricreative e nei servizi alla persona – altri due settori che secondo il sondaggio si sentono poco interessati dalla digitalizzazione – hanno fatto breccia le tecnologie digitali. Nella sanità, grazie a nuovi sensori e strumenti di misura, algoritmi e sistemi di analisi sui big data, si schiudono enormi possibilità a livello diagnostico. Anche nell'assistenza infermieristica, settore in cui gli ostacoli all'automatizzazione sono più alti a causa delle attività prevalentemente interattive, vengono testati o, come in Giappone, sono già in uso i primi robot. Infine nessun settore si sottrae alla necessità di investire in misura sempre maggiore nel marketing digitale per pubblicizzare i propri prodotti e servizi.

A frenare sono know-how carente, bassa propensione al rischio e strutture amministrative rigide

Uno studio attuale del Think Tank della Scuola universitaria professionale della Svizzera nord-occidentale (FHNW)⁶ offre alcuni spunti utili per far luce su questo atteggiamento. Per esempio, in termini di propensione al cambiamento, in Svizzera si osserva un sostanziale divario tra le imprese più giovani e quelle consolidate. Non è raro che gli amministratori non sappiano come affrontare la digitalizzazione per via del know-how carente. Come possibili spiegazioni dietro al timido sviluppo delle strategie digitali in alcune aziende possono essere chiamate in causa anche la scarsa propensione al rischio, necessaria per affacciarsi alla digitalizzazione, le rigide strutture amministrative o una regolamentazione successiva che finisce col posticipare i progetti.

Importante ruolo della digitalizzazione per la sostenibilità della posizione concorrenziale

I risultati della nostra analisi dimostrano che nel complesso la competitività delle PMI svizzere è sostenibile (cfr. capitolo seguente). Le trasformazioni digitali, insieme alla crescente concorrenza da parte dei paesi emergenti, che grazie alle nuove tecnologie possono saltare stadi di sviluppo, rappresentano ad ogni modo un potenziale rischio per le imprese che tardano a riconoscere le implicazioni di questa rivoluzione tecnologica.

⁶ Peter, M. K., Sennrich, J., Streitenberger, M. (2017): Schweizer KMU und die Digitalisierung: Change Management, Transformation und KMU-Nachfolge, FHNW Hochschule für Wirtschaft und Netzwerk KMU Next.

Strategie per il mantenimento della propria competitività

Le PMI si mantengono in forma

Le PMI svizzere fanno molto per la loro competitività. I piani di espansione pesano più delle misure reattive e, perlopiù, sussistono anche i necessari margini di manovra finanziari. Il quadro lascia ben sperare.

Investire costantemente in competitività

Le novità tecnologiche, gli adeguamenti normativi o regolamentari, i nuovi concorrenti, le fluttuazioni del tasso di cambio o la scadenza dei brevetti costringono anche le aziende di successo a verificare e migliorare costantemente la loro competitività. Come emerge dal nostro sondaggio, le PMI svizzere sono sostanzialmente ben posizionate (cfr. capitolo «Posizione concorrenziale delle PMI» da pagina 13). Tuttavia avvertono anche la necessità di continuare a evolversi per poter sostenere la crescente pressione concorrenziale.

Nuovi prodotti e mercati, accanto alla digitalizzazione, ai vertici della classifica

Le strategie e le misure poste in atto per assicurare o migliorare la competitività sono molteplici e rivelano, oltre alla situazione di partenza specifica dell'azienda, che le PMI sono soggette a pressioni concorrenziali o spinte al cambiamento diverse in funzione del settore, del mercato e del contesto economico imperante. Se si considerano le misure intraprese dalle PMI svizzere negli ultimi tre-cinque anni, ai vertici della classifica si collocano il lancio e lo sviluppo dei prodotti (57%), la digitalizzazione dei processi di produzione e delle procedure interne (52%) e la conquista di nuovi mercati o gruppi di clienti (48%; cfr. fig. 24). Un terzo delle imprese intervistate ha dovuto abbassare i prezzi per sostenere la pressione concorrenziale e circa un quinto si è visto costretto a cedere determinati settori d'attività. Sono molto meno frequenti il ricorso a fusioni o acquisizioni (14%), il completo riallineamento del modello di business (14%) o lo spostamento delle attività nelle sedi estere (3%).

Oggi le misure puramente reattive hanno meno peso rispetto a 3-5 anni fa

Se si confrontano le misure intraprese in passato con le strategie che le PMI svizzere hanno in programma per i prossimi due-tre anni, emerge che i provvedimenti puramente reattivi come le riduzioni di prezzi o la cessione di settori d'attività sono nettamente meno in voga che in precedenza (cfr. fig. 24). Per esempio solo il 14% delle aziende intervistate pianifica una riduzione dei prezzi, la metà rispetto agli ultimi tre-cinque anni. Per contro, una quota maggiore di PMI punta alla conquista di nuovi mercati o all'acquisizione di nuovi gruppi di clienti. Ad alimentare questo sviluppo dovrebbero concorrere anche il graduale superamento dello shock del franco del 2015 e il miglioramento della situazione economica. Nel complesso però si può affermare che le PMI svizzere, anche nel contesto economico leggermente più difficile del recente passato, abbiano adottato in primo luogo misure offensive.

Fig. 24: Espansione ed efficienza in primo piano

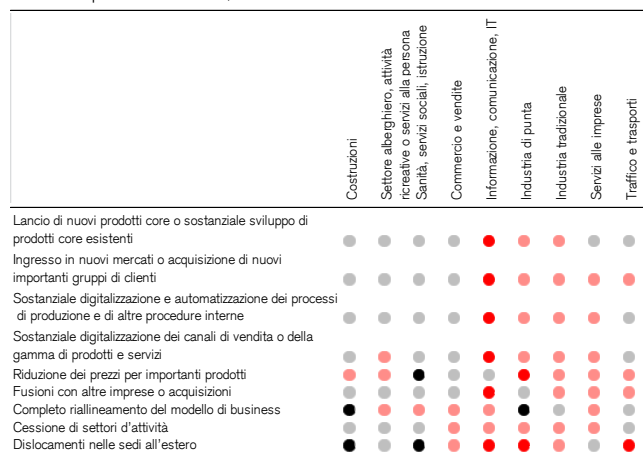
Quota delle PMI che hanno adottato una misura atta al mantenimento/miglioramento della competitività negli ultimi 3-5 anni o che prevedono di farlo nei prossimi 2-3 anni



Fonte: sondaggio PMI 2018 di Credit Suisse

Fig. 25: Le misure cambiano in base al settore

Quota delle PMI che nei prossimi 2-3 anni prevedono di adottare una misura atta al mantenimento/miglioramento della competitività
rosso = superiore alla media, nero = inferiore alla media



Fonte: sondaggio PMI 2018 di Credit Suisse

* meno di 50 imprese

Maggiore è la spinta al cambiamento, più si tende a investire in competitività

I singoli settori reagiscono in modo diverso alle sfide della concorrenza, generalmente prendendo in considerazione interventi su diversi fronti (cfr. fig. 25). Non sorprende che i settori dell'industria o ICT, sottoposti a un'elevata pressione al cambiamento alla luce della concorrenza globale e del rapido progresso tecnologico, siano tra i settori più attivi in termini di competitività, con svariate misure in agenda per i prossimi due-tre anni. Queste ultime mirano soprattutto all'espansione (nuovi mercati, gruppi di clienti e prodotti), all'efficienza (digitalizzazione dei processi, delle procedure e dei canali di vendita) e al dislocamento presso le sedi all'estero. Nell'industria restano oggetto di discussione le riduzioni dei prezzi. Il completo riallineamento del modello di business occupa un posto di primo piano negli investimenti in competitività previsti soprattutto nel settore alberghiero e nelle attività ricreative, nel commercio, nella sanità, nel sociale e nell'istruzione, anche se le quote assolute delle PMI che pianificano queste misure sono piuttosto basse. Sebbene non tutti siano esposti a una pressione concorrenziale elevata, questi settori stanno sperimentando trasformazioni che mettono in discussione gli approcci tradizionali. Si pensi per esempio ai cambiamenti indotti dalle nuove tecnologie nel comportamento d'acquisto e di consumo o al mutamento strutturale riconducibile a motivi demografici e finanziari nel settore della sanità.

La disponibilità di possibilità finanziarie determina il mix di misure

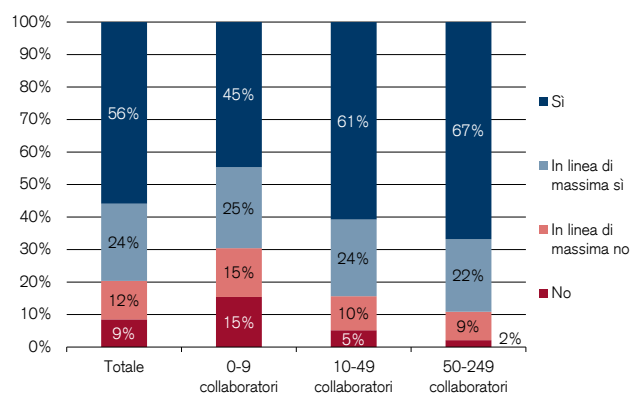
Non da ultimo sono le possibilità finanziarie dei singoli settori a determinare quali misure rientrano nelle priorità d'investimento o se siano fattibili investimenti in competitività. Come emerge dal nostro sondaggio, una maggioranza delle PMI svizzere dispone di sufficienti margini di manovra finanziari per investire nel mantenimento o nel miglioramento della propria competitività. Tuttavia, a un'osservazione più attenta, si rendono necessarie alcune precisazioni. Le imprese più piccole hanno molte più difficoltà delle grandi nel reperire le risorse necessarie per gli investimenti (cfr. fig. 26). Soprattutto le microimprese con meno di dieci collaboratori sono piuttosto limitate nella loro capacità d'azione in ambito competitivo e, nel 30% dei casi, segnalano margini di manovra finanziari inesistenti o quasi inesistenti. In questo contesto dovrebbero avere un ruolo le maggiori difficoltà di accesso al capitale di terzi.

I dislocamenti all'estero richiedono costosi investimenti

Per le PMI che non dispongono di sufficienti possibilità finanziarie, si riduce sostanzialmente lo spettro delle opzioni d'intervento. In primo piano si collocano principalmente la cessione di settori d'attività, il completo riallineamento del modello di business, fusioni o acquisizioni, nonché la riduzione dei prezzi (cfr. fig. 27). Al contrario queste imprese ricorrono solo molto raramente al dislocamento delle attività presso le sedi estere, che spesso viene preso in considerazione come misura d'emergenza in presenza di forti pressioni concorrenziali. Una simile strategia è legata a investimenti costosi, difficilmente finanziabili, al di fuori della portata delle piccole imprese in particolare.

Fig. 26: Disponibilità di margini di manovra finanziari

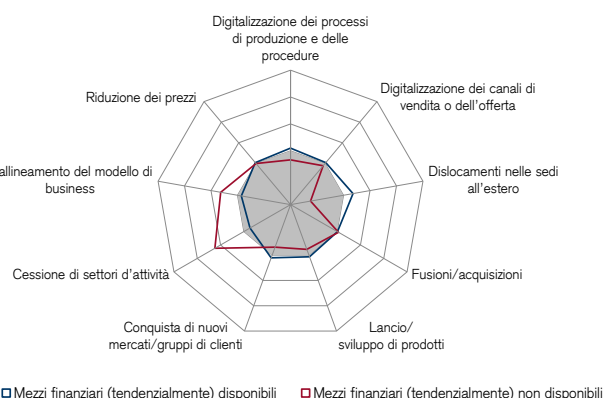
Quota delle risposte alla domanda se oggi siano disponibili sufficienti mezzi finanziari per gli investimenti in competitività; per dimensioni dell'azienda



Fonte: sondaggio PMI 2018 di Credit Suisse

Fig. 27: I mezzi finanziari determinano la scelta delle misure

Quota delle PMI che nei prossimi 2-3 anni prevedono di adottare una misura atta al mantenimento/miglioramento della competitività; per disponibilità di mezzi finanziari; la misura viene tanto più applicata quanto più si trova all'esterno del cerchio



Fonte: sondaggio PMI 2018 di Credit Suisse

L'esposizione ai corsi del cambio costringe le PMI a rimanere in forma

Se ci si concentra sulle PMI svizzere che realizzano almeno il 10% del loro fatturato all'estero, emerge chiaramente che un'elevata esposizione ai corsi del cambio costringe le imprese all'azione: se un'azienda è significativamente o almeno in parte colpita dalle fluttuazioni del tasso di cambio, gli investimenti per il mantenimento o il miglioramento della competitività vengono praticati più spesso di quando i corsi del cambio non rappresentano una sfida (cfr. fig. 28). Lo si constata soprattutto in relazione agli aspetti di costo ed efficienza (riduzione dei prezzi, dislocamenti in sedi all'estero, digitalizzazione dei processi, delle procedure e dei canali di vendita), così come ai piani di espansione (nuovi mercati, gruppi di clienti e prodotti). Una valutazione delle misure pianificate in funzione dell'internazionalità della concorrenza mette in luce risultati analoghi. Più un'azienda è esposta alla concorrenza dei fornitori esteri, maggiore è la frequenza con cui vengono considerati gli investimenti in competitività.

La competitività è sostenibile?

Infine si pone la domanda se le PMI svizzere siano in grado di investire nella loro competitività con un'ottica di lungo termine. Le imprese che riconoscono particolare importanza alla necessità di evolversi continuamente dispongono di sufficienti margini di manovra finanziari per gli investimenti in competitività? La figura 29 illustra i risultati del sondaggio sotto forma di una matrice in cui le imprese intervistate vengono ordinate in base alla loro valutazione della propria posizione concorrenziale e alla risposta alla domanda sull'attuale disponibilità di sufficienti possibilità finanziarie per gli investimenti in competitività. I colori della matrice indicano se la situazione possa essere considerata critica (rosso) o non problematica (verde). Il quadro complessivo è molto positivo: la maggioranza delle PMI intervistate si vede nel settore in alto a destra, dove la posizione concorrenziale è buona o almeno soddisfacente e sono presenti anche sufficienti margini di manovra finanziari per poter reagire a un inasprimento della pressione concorrenziale. Nel settore in basso a sinistra, dove la posizione concorrenziale è negativa o necessita di sviluppi e al contempo non sono presenti sufficienti margini di manovra finanziari, si collocano invece molte meno PMI.

Le PMI svizzere ben attrezzate in vista del futuro

Nel complesso se ne deduce che le PMI svizzere, in linea di massima, sono ben attrezzate per far fronte alle sfide della concorrenza futura. Nella loro attività imprenditoriale, non sono affatto solo reattive ma dispongono anche dei mezzi finanziari per investire, anche quando è necessario in vista del mantenimento della loro posizione concorrenziale. Questo lascia ben sperare per il futuro in termini di sostenibilità della competitività delle PMI svizzere.

Fig. 28: L'esposizione ai corsi del cambio costringe all'azione

Quota delle PMI che nei prossimi 2-3 anni prevedono di adottare una misura atta al mantenimento/miglioramento della competitività; per esposizione alle fluttuazioni del tasso di cambio; aziende con orientamento all'export*

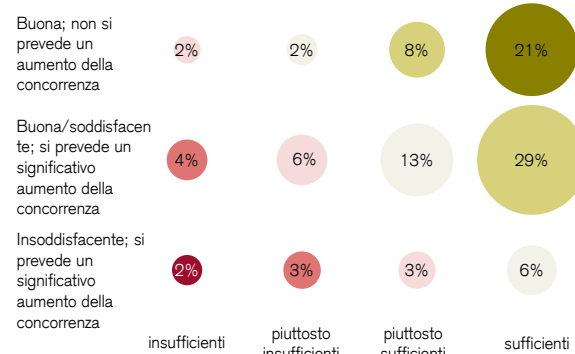


Fonte: sondaggio PMI 2018 di Credit Suisse;

* almeno il 10% del fatturato estero

Fig. 29: PMI svizzere ben attrezzate

Quota delle PMI in % (grandezza del cerchio); asse Y: posizione concorrenziale, asse X: attuale disponibilità di mezzi finanziari per gli investimenti in competitività; rosso = critica, verde = non problematica



Fonte: sondaggio PMI 2018 di Credit Suisse

Excursus: hidden champion

Una PMI industriale su sette si reputa leader di mercato globale

La Svizzera è un paese di hidden champion (campioni nascosti). Soprattutto nell'ambito dell'industria di punta, una percentuale molto alta delle PMI intervistate si definisce leader di mercato globale. Ma anche gli hidden champion sono esposti alla concorrenza e devono costantemente evolversi. Proprio per questo la loro capacità d'innovazione è superiore alla media.

Molte PMI svizzere sono leader di mercato a livello mondiale

Se si parla di leader di mercato svizzeri, il primo pensiero va a nomi famosi come Novartis, Nestlé o ABB. In effetti esiste però una moltitudine di PMI poco nota al grande pubblico, ma ai vertici mondiali nei rispettivi mercati: i cosiddetti hidden champion. Queste PMI si chiamano Lantal Textiles, Thermoplan, Feintool, corvaglia o Oetiker Gruppe. La Svizzera è un paese di «campioni nascosti»: nel nostro sondaggio quasi il 5% di tutte le PMI e il 15% di tutte le PMI dell'industria ha dichiarato di operare nell'export e di essere leader di mercato globale per almeno un prodotto core. Delle PMI che realizzano più del 50% del loro fatturato all'estero, quasi una su due si definisce leader di mercato globale per almeno un prodotto core. Anche se gli hidden champion si concentrano prevalentemente nell'industria di punta (cfr. fig. 30), esistono anche aziende isolate dell'industria tradizionale nonché fornitori di servizi e imprese edili che si definiscono leader di mercato mondiali.

Migliore posizione commerciale tra gli hidden champion

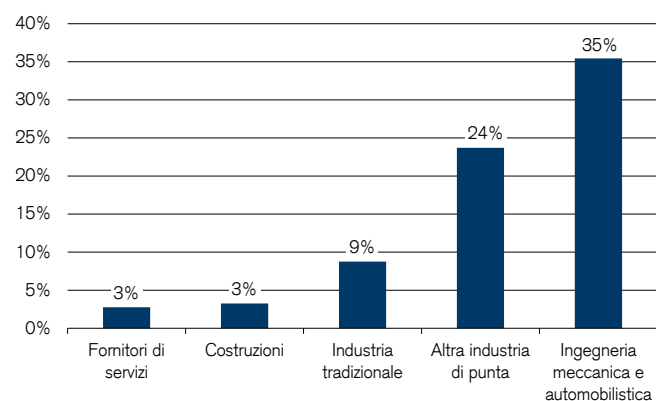
Poiché la leadership di mercato globale rappresenta di per sé già un segnale di successo, non sorprende che in merito alla posizione commerciale degli ultimi cinque anni gli hidden champion traggano un bilancio leggermente migliore rispetto ad altre PMI esportatrici, soprattutto nell'industria. Guardando indietro, quasi il 70% degli hidden champion del settore manifatturiero giudica buona o molto buona la situazione commerciale degli ultimi cinque anni (cfr. fig. 31). Tra le altre PMI dell'industria esportatrice questo dato si attesta alla metà, quindi a un livello nettamente inferiore.

Gli hidden champion devono difendere costantemente la loro leadership di mercato

È interessante notare come gli hidden champion giudichino buona o soddisfacente la loro posizione concorrenziale con la stessa frequenza di altre PMI orientate all'export, ma siano anche altrettanto convinti che la pressione concorrenziale non possa che aumentare senza un adeguato piano di sviluppo aziendale. Ciò significa che molti hidden champion non occupano

Fig. 30: Molti hidden champion nell'ingegneria meccanica

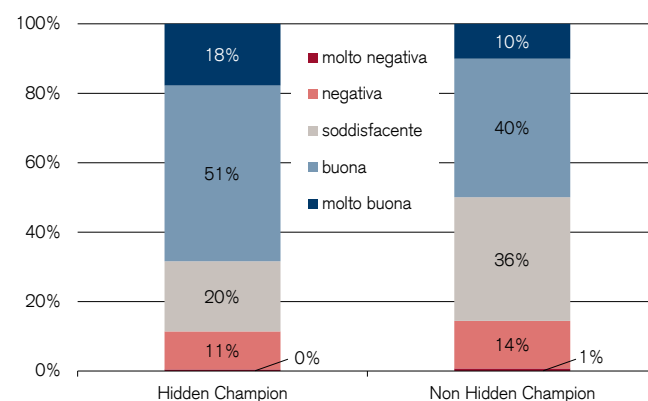
Quote degli hidden champion in percentuale per settore



Fonte: sondaggio PMI 2018 di Credit Suisse

Fig. 31: Maggiore successo tra gli hidden champion dell'industria

Valutazione della posizione commerciale media degli ultimi cinque anni da parte delle PMI dell'industria esportatrice



Fonte: sondaggio PMI 2018 di Credit Suisse

necessariamente una posizione monopolistica in una nicchia poco contesa, ma al contrario sono operativi anche in mercati competitivi e devono continuamente difendere la loro posizione di leadership. Nelle PMI dell'industria, la quota delle aziende che non prevede, nell'immediato futuro, di essere sottoposta a sostanziali pressioni dalla concorrenza è leggermente superiore tra gli hidden champion che tra gli altri esportatori.

Anche per gli hidden champion i corsi del cambio sono una sfida

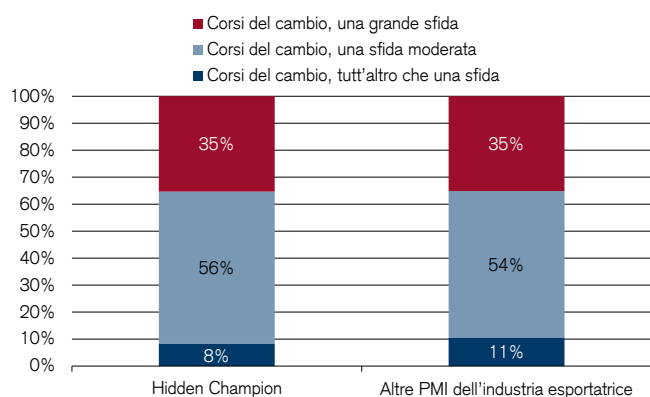
Inoltre, rispetto ad altre PMI svizzere attive all'estero, gli hidden champion sono altrettanto esposti alle turbolenze dei mercati valutari (cfr. fig. 32). Solo l'8% degli hidden champion dell'industria non ritiene siano un problema le sensibili fluttuazioni del tasso di cambio. Per il 35% rappresentano addirittura una grande sfida, di fronte alla quale talvolta trovano difficile reagire in modo adeguato. Anche questo dimostra che gli hidden champion solitamente non operano in un contesto avulso dalla concorrenza, in cui p. es. un apprezzamento del franco possa essere tranquillamente scaricato interamente sui clienti.

Gli hidden champion sono innovativi, ma le aziende innovative non sono necessariamente hidden champion

Nonostante ciò resta valido quanto emerge dalla figura 31: gli hidden champion, perlomeno quelli appartenenti all'industria, erano tendenzialmente più soddisfatti della situazione commerciale degli ultimi anni, caratterizzati dal franco forte. Al successo di queste PMI hanno contribuito moltissimi fattori, che non è stato possibile rilevare nell'ambito del presente sondaggio. Tuttavia, il nostro sondaggio consente di verificare la fondatezza dell'opinione largamente diffusa secondo cui è anche alla loro capacità innovativa che gli hidden champion devono il loro stato. In effetti le barre blu nella figura 33 dimostrano che, negli ultimi tre o cinque anni, gli hidden champion hanno lanciato un nuovo prodotto core o rinnovato sostanzialmente un prodotto esistente molto più spesso di altre PMI. Ma la figura indica anche che l'innovazione è una condizione necessaria, ma non sufficiente per la leadership di mercato globale. Se si considerano solo le imprese industriali che realizzano più del 33% del loro fatturato all'estero (barra giallo chiaro), praticamente gli hidden champion non si distinguono più dalle altre PMI con forte orientamento internazionale in relazione alla suddetta domanda. Nel caso degli investimenti in digitalizzazione si ottiene un risultato analogo. Negli ultimi anni gli hidden champion hanno maggiormente digitalizzato i loro processi di produzione, canali di vendita o gamme di prodotti e servizi rispetto ad altre PMI, soprattutto nell'industria. Anche in questo caso, tuttavia, le imprese fortemente orientate all'export che non sono leader di mercato hanno investito nella digitalizzazione con la stessa frequenza degli hidden champion. In breve, un elevato grado di innovazione può rappresentare un'importante premessa per la leadership di mercato globale e una competitività sostenibile, ma non è una garanzia.

Fig. 32: La sfida rappresentata dalle fluttuazioni del tasso di cambio

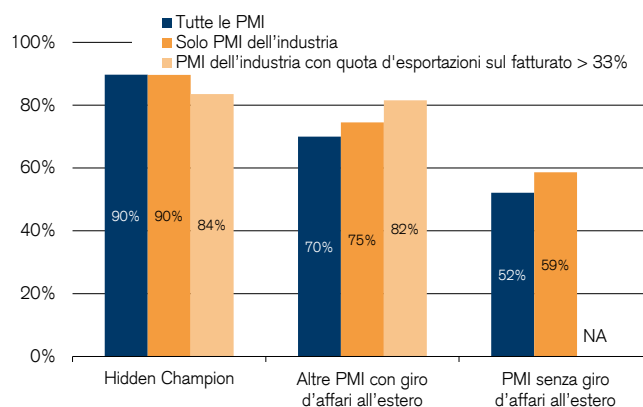
Quota delle risposte delle PMI dell'industria esportatrice alla domanda in che misura le sensibili fluttuazioni del tasso di cambio rappresentino una sfida



Fonte: sondaggio PMI 2018 di Credit Suisse

Fig. 33: Hidden champion innovativi

Quota delle PMI che negli ultimi 3-5 anni hanno lanciato nuovi prodotti core o sviluppato sostanzialmente prodotti core esistenti al fine di assicurare o migliorare la competitività



Fonte: sondaggio PMI 2018 di Credit Suisse

Wyssen Avalanche Control AG

Da leader tecnologica a leader di mercato

Il chiaro posizionamento come fornitore svizzero di tecnologie e servizi è una premessa fondamentale per il successo di Wyssen Avalanche Control AG.

Wyssen Avalanche Control AG nell'Oberland bernese produce sistemi antivalanga e tra i suoi clienti annovera molti importanti comprensori sciistici in Svizzera e in Austria. Esporta anche in Norvegia, Canada e Cile.

Quali sono le competenze e le qualità irrinunciabili per affermarsi in diversi paesi o addirittura diventare leader di mercato?

Samuel Wyssen Nella storia della nostra impresa di famiglia, sono sempre state importanti una certa curiosità e l'apertura verso altre culture. È da qui che nasce l'interesse per la conquista di nuovi mercati. Un secondo fattore decisivo è la propensione a correre il rischio di espansione. Il vantaggio, in un piccolo settore di nicchia come il nostro, è che basta poco tempo per farsi un nome e di conseguenza diventa più facile allacciare contatti all'estero. Non da ultimo, nel nostro settore, siamo molto avvantaggiati dalla nostra origine. La Svizzera è considerata una pioniera nel campo della sicurezza antivalanga anche grazie all'istituto per lo studio delle valanghe di Davos. Inoltre, le autorità straniere sono fortemente orientate agli standard svizzeri per quanto riguarda i sistemi di controllo delle valanghe.

Quali sono state le motivazioni dietro la scelta di operare su scala internazionale? Come procedete per conquistare nuovi mercati?

Samuel Wyssen L'impresa di famiglia è sempre stata attiva a livello internazionale, per cui non abbiamo mai avuto paura di varcare i confini. Tuttavia, in qualità di piccola impresa, le nostre risorse per la conquista di nuovi mercati sono limitate. Per questo motivo procediamo con metodo e selezioniamo i mercati in modo molto mirato. In alcuni mercati, come per esempio la Norvegia, abbiamo dovuto investire somme ingenti e per ben sette anni prima che i nostri sforzi portassero frutti. In Cile e in Canada i tempi sono stati leggermente più rapidi. I mercati sono gestiti dalle nostre filiali all'estero. Volutamente non puntiamo su rappresentanti esterni, al contrario vogliamo che i collaboratori, nonostante la distanza, si sentano parte della famiglia imprenditoriale e trasmettano ai clienti il nostro posizionamento e i principali valori svizzeri.

Nel vostro settore d'attività siete all'avanguardia tecnologica. Come si spiega? Come promuovete l'innovazione in azienda?

Samuel Wyssen Per noi è molto importante reclutare le persone giuste. Devono integrarsi nel team, portare creatività ed essere degne di fiducia. Quest'ultima è estremamente importante soprattutto per i collaboratori delle nostre sedi all'estero. Finora, in Svizzera, è stato facile per noi individuare personale specializzato nel campo dello studio delle valanghe, che eventualmente disponesse già di un'alta formazione in materia. Più difficile è reclutare operai qualificati come fabbri o meccanici per la produzione. Per promuovere lo spirito d'innovazione dei nostri collaboratori, accogliamo con entusiasmo le nuove idee e puntiamo su una cultura aperta. Inoltre, circa il 20% dei nostri collaboratori si occupa esclusivamente di attività di ricerca e sviluppo.



«Ciò che conta è il coraggio di posizionarsi con chiarezza.»

Samuel Wyssen

Direttore, Wyssen Avalanche Control AG

La storia della Wyssen incomincia già nel 1926 con l'invenzione della teleferica. Nel 2000 Samuel Wyssen, pronipote del fondatore, costituisce la Wyssen Avalanche Control. Con i suoi impianti antivalanga, l'impresa è leader di mercato nella zona delle Alpi e recentemente ha compiuto, con successo, il salto oltreoceano. La PMI originaria dell'Oberland bernese conta circa 30 dipendenti in Svizzera e altri dodici all'estero.

Voi siete in primo luogo produttori, ma offrite anche servizi. Quanto è importante la componente dei servizi nella creazione di valore e per il posizionamento rispetto alla concorrenza?

Samuel Wyssen Circa l'80% della nostra creazione di valore deriva dalla produzione, il restante 20% è imputabile a servizi, software e impianti di rilevazione. Con la componente dei servizi cerchiamo di diversificarci. Per esempio, in Norvegia l'esperienza nel campo delle soluzioni antivalanga è limitata. Per questo vendiamo pacchetti che includono anche la gestione dei nostri impianti. Grazie al contatto che stringiamo con il cliente siamo in grado di identificare meglio problemi e necessità.

Quanto è importante la digitalizzazione nell'ottica della competitività?

Samuel Wyssen Molto importante. È proprio dalla digitalizzazione che scaturisce la possibilità di ampliare la nostra offerta.

Ora i nostri impianti antivalanga possono essere gestiti con un'applicazione web. Inoltre lavoriamo a una piattaforma che offrirà supporto al cliente nel processo decisionale in relazione alle misure generali del servizio valanghe. A questo scopo l'analisi dei dati sul manto nevoso e sul meteo è molto importante. Questi dati provengono da un lato dai servizi meteo e dall'altro dalle stazioni meteo e di misurazione della neve. In base ai dati forniti, vengono generate previsioni per l'andamento del pericolo di valanghe e il rischio potenziale ai danni di persone e infrastrutture. Spesso collaboriamo con start-up, con le quali adattiamo soluzioni anche di altri settori, come per esempio lo studio dei terremoti e dei vulcani per la rilevazione delle valanghe.

La produzione avviene interamente sulla costosa piazza economica svizzera. Non ha mai pensato di delocalizzare parte della produzione all'estero?

Samuel Wyssen No, non l'ho mai preso in considerazione. I vantaggi della produzione in Svizzera superano di gran lunga gli svantaggi dovuti al maggior costo di materiali e personale. Qui possiamo fare completo affidamento sui nostri collaboratori. Inoltre siamo avvantaggiati dall'elevata produttività, dalla stabilità politica e dall'alto grado di formazione. Quando assumiamo qualcuno con un titolo di studio svizzero, sappiamo cosa possiamo aspettarci. Tuttavia può anche succedere di acquistare all'estero alcuni prodotti intermedi, come i componenti in acciaio.

Quali delle misure adottate in passato a tutela della competitività non ripeterebbe oggi? Cosa suggerirebbe invece?

Samuel Wyssen Qualche volta mi è capitato di fidarmi troppo presto dei partner sbagliati all'estero. Ma abbiamo imparato dai nostri errori. In generale consiglio a tutte le PMI di cercare innanzitutto partner esteri solidi e affidabili, che si tratti di fornitori o rappresentanti per le vendite, o addirittura di fare il grande passo e costruire una propria rete di distribuzione all'estero. In secondo luogo è molto importante concentrarsi su determinati mercati e seguirli con cura. In ultima analisi è fondamentale avere il coraggio di posizionarsi chiaramente come fornitori di qualità svizzera. Solo allora sarà possibile definire i prezzi in modo tale da ricavarne un guadagno.

Ava AG

«Born Global» in Svizzera

Oltre all'analisi dei big data, una delle competenze chiave della Ava AG è il digital marketing. Le start-up inoltre devono pensare su scala internazionale, almeno agli inizi.

Ava AG sviluppa bracciali dotati di sensori che rilevano i dati del ciclo femminile. In questo modo le donne, con l'ausilio delle analisi sui big data di Ava, possono osservare il ciclo mestruale, le fasi del sonno e i fattori di stress fisiologici e farsi un'idea precisa del loro stato di salute.

Chi sono oggi i vostri concorrenti e chi saranno domani? Come si affronta la concorrenza?

Pascal Koenig Rispetto ai metodi tradizionali per il rilevamento della fertilità – test delle urine e misurazione della temperatura – il nostro prodotto presenta netti vantaggi in termini di precisione, ampiezza dei parametri rilevati e semplicità. Di conseguenza disponiamo di un notevole vantaggio competitivo. In futuro sempre più aziende dovrebbero dedicarsi al tema «Women's Health». Questo settore può essere interessante per le imprese tech e medtech e i fornitori di app, ma anche per i gruppi farmaceutici o le assicurazioni. Cerchiamo di difendere e di aumentare ulteriormente la nostra quota di mercato con quattro fattori: l'accesso diretto a enormi volumi di dati, le interpretazioni dei dati basate sugli studi clinici, le autorizzazioni normative e i brevetti.

Perché avete scelto gli Stati Uniti e non la Svizzera come mercato di ingresso?

Pascal Koenig Una prospettiva globale è fondamentale per il successo di una start-up. In gergo queste imprese vengono definite «Born Global». Grazie alla digitalizzazione possiamo considerare il mondo intero come un potenziale mercato e definire selettivamente il paese di ingresso. Per noi sono state decisive le dimensioni del mercato statunitense. Un'argomentazione importante anche per l'approvvigionamento delle risorse. Ora abbiamo sedi a San Francisco, Zurigo e Belgrado e ne seguiranno altre nelle Filippine e a Hong Kong.

Perché avete optato proprio per queste sedi?

Pascal Koenig Abbiamo scelto le nostre sedi in modo mirato. Nella nostra sede centrale di Zurigo ci concentriamo sull'analisi dei dati, sullo sviluppo dei prodotti e sulla direzione generale dell'azienda. Molti input per il digital marketing provengono dal nostro ufficio di San Francisco. Le nostre app vengono programmate a Belgrado. Nell'area dell'assistenza ai clienti ci

avvaliamo delle risorse filippine considerando le competenze linguistiche della popolazione locale e la vicinanza culturale con gli Stati Uniti. La nostra sede di Hong Kong funge da porta d'accesso al mercato cinese.



«Le start-up devono pensare su scala globale e selezionare con cura il mercato d'ingresso»

Pascal Koenig

Cofondatore e CEO, Ava AG

Pascal Koenig ha fondato la start-up Ava AG nel 2014, insieme a tre soci. Erano convinti che con le odierne tecnologie fosse possibile sviluppare un metodo moderno per l'identificazione dei giorni fertili. Al momento l'impresa, in rapida crescita, vanta un organico di 80 collaboratori e sviluppa tecnologie per il controllo e la prevenzione delle gravidanze.

Quindi state pianificando anche un'espansione in Cina. Quali sono gli ostacoli?

Pascal Koenig In futuro la Cina diventerà un mercato core per un numero crescente di imprese, quindi è molto importante conoscere bene questo paese. Le sfide sono molteplici, sia politiche sia sociali. Tuttavia, negli ultimi anni, la Cina è migliorata sotto diversi aspetti. Molti poveri sono approdati al ceto medio, sono state adottate misure ambientali e, anche in tema di innovazione, sanità e istruzione, il paese ha compiuto passi da gigante. È la Cina a registrare la maggior parte dei brevetti. Per avere successo, bisogna conoscere il mercato cinese, agire con rapidità e costruire barriere.

Quali sono i punti di forza della piazza economica svizzera?

Pascal Koenig Grazie alle università – soprattutto il Politecnico Federale di Zurigo (ETH) e la Scuola politecnica federale di Losanna (EPFL) – siamo vicinissimi alla fonte delle ultime innovazioni tecnologiche. In Svizzera si formano risorse altamente qualificate, che sono anche motivate e hanno voglia di cambiare le cose. Grazie all'alta qualità della vita, anche molti studenti stranieri decidono di rimanere qui, cosa che naturalmente torna a nostro favore. Inoltre gli elevati livelli di conoscenza nell'ambito della salute costituiscono un grande vantaggio per la Svizzera. Qui sono molte le imprese farmaceutiche e medtech con cui possiamo collaborare. Inoltre il costo elevato del personale locale non è un problema per noi. In tutto il mondo le risorse ad alta specializzazione del settore tecnologico sono parimenti costose. Per esempio, a San Francisco, la

disponibilità a pagare di concorrenti come Google, Apple o Facebook complica la ricerca di specialisti accessibili.

A suo avviso quali saranno in futuro le principali sfide della Svizzera in termini di competitività?

Pascal Koenig Ho la sensazione che a Pechino o Shanghai la scena delle start-up sia più «avida» che da noi. Lì spesso gli imprenditori sono disposti a lavorare anche 80 ore alla settimana. Nel breve termine questo significa che i tempi di attuazione si accorciano e ne consegue un vantaggio competitivo. A lungo termine non sono certo però che ciò porti solo buoni risultati. Noi riteniamo che, in ultima analisi, una certa flessibilità, l'attenzione alla famiglia e un buon equilibrio tra lavoro e vita privata aumentino la produttività e lo spirito d'innovazione dei nostri dipendenti.

Nel confronto internazionale, come si colloca la Svizzera in relazione alla digitalizzazione?

Pascal Koenig Per quanto riguarda ricerca e sviluppo, nonché il settore tecnico, la Svizzera a mio avviso è ben attrezzata; ma quando si tratta di digital marketing, siamo in ritardo rispetto agli Stati Uniti. Qui molti pensano ancora prevalentemente in termini di spot televisivi o cartelloni pubblicitari, anziché avvicinarsi all'influencer marketing, al programmatic marketing o al content marketing. Nell'area del digital marketing la Svizzera deve decisamente progredire.

Quali misure intraprese in passato sono cruciali per il vostro successo? Che consiglio può dare ad altre start-up e PMI?

Pascal Koenig A mio avviso, molte imprese sottovalutano l'importanza del marketing. Anche se si dispone di un prodotto di punta, quest'ultimo non si vende da solo. Soprattutto il digital marketing diventa sempre più importante e dovrebbe essere definito come competenza chiave. Inoltre una delle principali misure è stata la decisione di avviare l'attività negli Stati Uniti. Se possibile le start-up devono pensare su scala globale e selezionare con cura il mercato di ingresso.

AG Cilander

Azienda di successo nella catena globale di valore

Il posizionamento come fornitore di soluzioni è essenziale per il successo di AG Cilander. Con l'aiuto della digitalizzazione, l'impresa rafforza la competitività dei suoi stabilimenti svizzeri.

AG Cilander di Herisau produce esclusivamente in Svizzera, ma esporta con successo da oltre 200 anni in tutto il mondo tessuti per abbigliamento e tecnici.

Come riuscite a prosperare in Svizzera, nonostante i costi elevati, e a mantenere qui la sede produttiva?

Vincenzo Montinaro Puntiamo su un chiaro profilo aziendale e sull'esperienza raccolta in oltre 200 anni di attività. Grazie al know-how di cui disponiamo, siamo in grado di sviluppare insieme ai clienti prodotti orientati alle esigenze. Si tratta di riconoscere i problemi e le richieste dei nostri clienti e di offrire soluzioni di alto contenuto tecnico. Questi progetti di sviluppo sono la colonna portante della nostra strategia in qualità di fornitori di soluzioni. Inoltre ci è chiaro che il nostro servizio è solo una delle molte stazioni nella catena di creazione del valore di un prodotto. Per questo cerchiamo di configurarlo all'insegna della massima compatibilità. Offriamo pacchetti che contengono sia servizi di progettazione sia servizi logistici. In questo modo facilitiamo al cliente l'organizzazione dei canali di trasporto lungo le stazioni geograficamente disseminate della sua catena di creazione del valore.

Da dove provengono i vostri principali concorrenti? Negli ultimi anni è aumentata la concorrenza dai paesi emergenti?

Vincenzo Montinaro La concorrenza si differenzia nei nostri due settori d'attività. Nel campo dei tessuti per l'abbigliamento, il grande esodo dall'Europa all'Asia è già avvenuto da alcuni anni. Se la produzione di un articolo nel settore dell'abbigliamento si trasferisce in estremo oriente, noi finiamo fuori dalla catena di creazione del valore. Tuttavia, ultimamente, abbiamo riscontrato una lieve tendenza al reshoring in Europa, Africa settentrionale o Turchia, che per noi rappresenta un'opportunità. In questi mercati siamo perfettamente in grado di conquistare quote di mercato. Invece per quanto riguarda i tessuti tecnici abbiamo un vantaggio competitivo sui concorrenti asiatici e statunitensi, soprattutto dal punto di vista qualitativo. Anche se loro dispongono di impianti ultramoderni, non possie-

dono ancora il know-how nel campo delle ricette e dei procedimenti chimici per la funzionalizzazione efficace dei tessuti.

Quali misure avete adottato a fronte della soppressione del corso minimo EUR/CHF a inizio 2015?

Vincenzo Montinaro Casualmente il nostro check-up strategico, previsto ogni due anni, cadeva subito dopo la soppressione del corso minimo. Abbiamo abbozzato diversi scenari e condotto simulazioni. Ne è emerso che, con un corso costantemente di EUR/CHF 1,05 non sarebbero bastate semplici riduzioni dei costi nei settori operativi. Quindi, in primo luogo, accanto ai risparmi operativi abbiamo stabilito anche misure strategiche. Il nostro obiettivo di mercato a livello internazionale ora è ancora più orientato allo sviluppo di soluzioni di prodotto con i nostri clienti. In secondo luogo abbiamo dato vita a un programma di digitalizzazione e intrapreso un ambizioso programma d'investimento per il miglioramento della nostra posizione concorrenziale nella prestazione di servizi. In generale, nel nostro settore, accade spesso di dover far fronte a piccole o grandi crisi del tasso di cambio. Se non siamo più in grado di superarle, non resta che cessare l'attività o delocalizzare. Ma certamente non è quello che vogliamo noi e il principale azionista.



«People make it, people break it»

Vincenzo Montinaro
CEO, AG Cilander

Da oltre 200 anni, AG Cilander è un'innovativa azienda tessile svizzera che si colloca tra i principali fornitori anche all'estero. L'80% dei servizi di nobilitazione di alta qualità viene esportato. Nei suoi tre stabilimenti svizzeri, l'impresa conta circa 200 collaboratori, tra cui 15 tirocinanti. Dal 2010 Vincenzo Montinaro è CEO dell'azienda tessile, che ha condotto con successo anche nel periodo successivo allo shock del franco del 2015.

Non è mai stato tentato di delocalizzare parte della produzione all'estero?

Vincenzo Montinaro Come detto, diamo la priorità alla piazza economica svizzera, nonché allo sviluppo e al potenziamento degli stabilimenti locali. Una volta raggiunto l'obiettivo, inizieremo a pensare alle sedi produttive all'estero, così come abbiamo sempre fatto. Vedo opportunità di collaborazione in regioni dove il settore tessile, come in Svizzera, è ripartito in diversi cluster, ciascuno dei quali esegue uno specifico passaggio nel processo di produzione tessile. In un simile contesto potremmo

inserirci come raffinatori. Invece in estremo oriente, dove prevalgono fornitori verticali che si occupano di tutti i passaggi, scorgo poche opportunità.

Voi state investendo nell'ammodernamento degli stabilimenti e nella digitalizzazione. Come si svolge concretamente questo processo?

Vincenzo Montinaro Il programma, lanciato nel 2016, durerà fino al 2020. È nato dal check-up strategico successivo alla soppressione del corso minimo. L'obiettivo è il potenziamento della competitività degli stabilimenti svizzeri nel confronto internazionale. Con l'ausilio della digitalizzazione, si intende rendere possibili progressi tecnologici e aumentare l'efficienza energetica e dei processi.

Che importanza attribuisce alla digitalizzazione nel vostro settore?

Vincenzo Montinaro Per il settore dell'abbigliamento, ritengo che la digitalizzazione sia una grande opportunità – soprattutto se riusciremo a digitalizzare alcuni processi ad alta intensità di personale. Per quanto riguarda i tessili tecnici, è più difficile fare una previsione. La stampa 3D e la tendenza alla sostenibilità potrebbero anche determinare un riavvicinamento geografico delle catene di creazione del valore ai mercati di sbocco.

Quali condizioni sulla piazza economica svizzera delle PMI sono particolarmente utili alla vostra impresa in termini di competitività?

Vincenzo Montinaro Oltre a condizioni quadro come la certezza del diritto, l'attrattività fiscale o il sistema d'istruzione, a mio avviso sono determinanti i collaboratori con la loro competenza tecnica, le loro conoscenze e soprattutto il loro impegno. I nostri collaboratori sono fieri dell'azienda e al tempo stesso grati, perché possono lavorare così vicino al luogo in cui abitano. L'azionista principale ha comunicato chiaramente che intende rimanere sulla piazza economica svizzera. Questo crea tra i collaboratori un forte legame emotivo e quindi un vantaggio competitivo, perché «people make it, people break it». Ma beneficiamo anche dell'immagine della Svizzera, in quanto paese che promuove la sostenibilità. Sempre più clienti vogliono essere informati sull'impronta ecologica e sull'intera catena di creazione del valore.

Quali pericoli o svantaggi competitivi vede in relazione alla piazza economica svizzera?

Vincenzo Montinaro Vedo un grosso pericolo nella generale tendenza al protezionismo e alla regolamentazione. Dobbiamo stare attenti a non erigere barriere in questi ambiti. In quanto impresa orientata all'export dipendiamo dal libero commercio e da condizioni doganali favorevoli. È già successo di non riuscire ad aggiudicarci dei progetti per via di ostacoli commerciali di natura doganale o non tariffaria.

Molte PMI lamentano la mancanza di personale specializzato. Faticate a reclutare collaboratori qualificati in numero sufficiente?

Vincenzo Montinaro Sì, molto. Cerchiamo di contrastare il problema con tre misure. In primo luogo, abbiamo un numero relativamente alto di tirocinanti, il che comporta un costo ma ci permette anche di formare nuove leve competenti. Inoltre offriamo molte opportunità di perfezionamento professionale e carriera per stimolare i nuovi arrivati con interessanti prospettive. Secondo, reclutiamo volutamente anche all'estero. Nel nostro settore esiste solo un piccolo gruppo di specialisti. Pertanto è essenziale assumere anche personale dall'estero. Terzo, come datore di lavoro puntiamo consapevolmente sull'employer branding. A questo scopo, utilizziamo i mezzi di comunicazione locali per far conoscere al grande pubblico la nostra azienda e i suoi valori. L'accento sulla passione, sull'entusiasmo e sulla volontà di restare sulla piazza economica svizzera riscuote grande successo tra i potenziali candidati.

Informazioni importanti

Il presente rapporto esprime le opinioni della sezione Investment Strategy di Credit Suisse e non è stato redatto in conformità agli obblighi di legge intesi a promuovere l'indipendenza della ricerca sugli investimenti. Non è un prodotto della sezione Research del Credit Suisse anche se fa riferimento a raccomandazioni relative a ricerche pubblicate. Credit Suisse ha adottato politiche miranti a gestire i conflitti di interessi, tra le quali quelle relative alla negoziazione prima della distribuzione delle ricerche sugli investimenti. Queste politiche non si applicano alle opinioni dei responsabili delle strategie d'investimento illustrate nel presente rapporto.

Avvertenze sui rischi

Ogni investimento comporta rischi, soprattutto in termini di fluttuazioni di valore e rendimento. Se un investimento è denominato in una moneta diversa dalla valuta di base, le variazioni del tasso di cambio possono sortire un effetto negativo sul valore, sul prezzo o sul reddito.

Per una discussione dei rischi correlati agli investimenti nei titoli citati nel presente rapporto, fai riferimento al seguente link Internet:

<https://research.credit-suisse.com/riskdisclosure>

Il presente rapporto può comprendere informazioni su investimenti che comportano rischi particolari. Prima di prendere qualunque decisione d'investimento sulla base del presente rapporto o per eventuali spiegazioni necessarie in merito al suo contenuto, ti raccomandiamo di rivolgerti a un consulente finanziario indipendente. Maggiori informazioni sono inoltre reperibili nell'opuscolo informativo "Rischi particolari nel commercio di valori mobiliari" che può essere richiesto alla Associazione Svizzera dei Banchieri.

La performance passata non costituisce un'indicazione della performance futura. La performance può risentire di commissioni, spese o altri oneri nonché delle fluttuazioni dei tassi di cambio.

Rischi dei mercati finanziari

I rendimenti storici e gli scenari relativi ai mercati finanziari non costituiscono una garanzia della performance futura. Il prezzo e il valore degli investimenti menzionati e l'eventuale reddito maturato possono aumentare, diminuire oppure essere soggetti a fluttuazioni. La performance passata non costituisce un riferimento per la performance futura. Se un investimento è denominato in una moneta diversa dalla valuta di base, le variazioni del tasso di cambio possono sortire un effetto negativo sul valore, sul prezzo o sul reddito. È opportuno che ti rivolga a consulenti in materia qualora riscontri la necessità di un supporto per queste valutazioni.

Gli investimenti potrebbero non avere un mercato pubblico oppure avere solo un mercato secondario ristretto. Ove esista un mercato secondario, non è possibile prevedere il prezzo al quale verranno negoziati gli investimenti sul mercato o se tale mercato sarà liquido o meno.

Mercati emergenti

Laddove il presente rapporto abbia a oggetto i mercati emergenti, devi ricordare che gli investimenti e le operazioni in vari tipi di investimenti di, ovvero correlati o legati a, emittenti e debitori costituiti, aventi sede o principalmente operanti nei paesi dei mercati emergenti, comportano incertezze e rischi. Gli investimenti correlati ai paesi dei mercati emergenti possono essere considerati speculativi e i loro prezzi sono molto più volatili rispetto a quelli degli investimenti nei paesi più sviluppati. Gli investimenti nei mercati emergenti dovrebbero essere operati unicamente da investitori sofisticati o professionisti esperti che possiedono una conoscenza specialistica in mate-

ria, sono in grado di considerare e ponderare i vari rischi comportati dagli investimenti in questione e dispongono delle risorse finanziarie necessarie per sostenere i consistenti rischi di perdita dei capitali impegnati in tali investimenti. È tua responsabilità gestire i rischi derivanti dagli investimenti nei mercati emergenti e dall'allocazione degli asset in portafoglio. Per quanto attiene ai vari rischi e fattori da valutare nel caso di investimenti nei mercati emergenti, devi rivolgerti ai tuoi consulenti.

Investimenti alternativi

Gli hedge fund non sono soggetti alle numerose normative di tutela degli investitori che si applicano agli investimenti collettivi autorizzati regolamentati e i gestori di hedge fund sono sostanzialmente non sottoposti ad alcuna regolamentazione. Gli hedge fund non sono vincolati da una particolare disciplina d'investimento o strategia di negoziazione e mirano a trarre profitto da ogni genere di mercato facendo ricorso a leva finanziaria, strumenti derivati e complesse strategie d'investimento speculative che possono aumentare il rischio di perdita degli investimenti.

Le operazioni in materie prime comportano un grado elevato di rischio e potrebbero non essere adatte a molti investitori privati. L'entità della perdita dovuta alle oscillazioni dei mercati può essere notevole ed è anche possibile registrare una perdita totale.

Gli investitori in immobili sono esposti a rischi di liquidità, di cambio e altro genere, come per esempio rischio ciclico, di locazione nonché ai rischi dei mercati locali, quali il rischio ambientale e variazioni a livello di contesto legale.

Rischio di tasso d'interesse e di credito

Il mantenimento del valore di un'obbligazione dipende dalla solvibilità dell'Emittente e/o del Garante (ove applicabile), che può variare nel corso del periodo di validità dell'obbligazione. In caso di insolvenza dell'Emittente e/o Garante dell'obbligazione, l'obbligazione o il reddito che ne deriva non sono garantiti ed è possibile che tu non recuperi l'importo originariamente investito o addirittura riceva un importo inferiore.

Sezione Investment Strategy

I responsabili delle strategie d'investimento si occupano dell'elaborazione delle strategie delle classi multi-asset e della loro successiva attuazione nelle attività di consulenza e discrezionali di Credit Suisse. Se indicato, sono forniti portafogli modello a titolo puramente illustrativo. L'asset allocation, le ponderazioni di portafoglio e la performance possono nel tuo caso differire in misura significativa in funzione della tua situazione specifica e della tua propensione al rischio. Le opinioni e i giudizi dei responsabili delle strategie d'investimento possono divergere da quelli espressi da altre sezioni di Credit Suisse. I giudizi dei responsabili delle strategie d'investimento possono variare in qualsiasi momento senza preavviso e in assenza di un obbligo di aggiornamento. Credit Suisse non è in alcun modo tenuto a garantire che tali aggiornamenti ti vengano comunicati.

I responsabili delle strategie d'investimento possono di volta in volta fare riferimento ad articoli della sezione Research pubblicati in precedenza, tra cui anche raccomandazioni e modifiche di rating organizzati in elenchi. Le raccomandazioni contenute nel presente documento rappresentano estratti e/o riferimenti a raccomandazioni precedentemente pubblicate da Credit Suisse Research. Per le azioni, esse sono reperibili nella rispettiva Nota o Panoramica aziendale dell'emittente. Nel caso delle obbligazioni, le raccomandazioni sono reperibili nella corrispondente pubblicazione Research Alert (obbligazioni) o Institutional Research Flash/Alert – Credit Update Switzerland. Queste pubblicazioni sono disponibili su richiesta o presso <https://investment.credit-suisse.com> Le divulgazioni sono disponibili su www.credit-suisse.com/disclosure

Disclaimer globale / Informazioni importanti

Il presente rapporto non è destinato né finalizzato alla distribuzione o all'utilizzo da parte di alcuna persona fisica o giuridica avente cittadinanza, residente o ubicata in una località, stato, paese ovvero in un'altra giurisdizione in cui la distribuzione, la pubblicazione, la disponibilità o l'impiego siffatti fossero contrari alla legislazione o alle normative vigenti, o a seguito dei quali Credit Suisse dovesse ottemperare a qualsivoglia obbligo di registrazione o licenza in tale giurisdizione.

I riferimenti a Credit Suisse che compaiono nel presente rapporto includono Credit Suisse AG, la banca svizzera e relative affiliate e collegate. Per maggiori informazioni sulla nostra struttura, si prega di usare il seguente link:

<http://www.credit-suisse.com>

ESCLUSIONE DI DISTRIBUZIONE, SOLLECITAZIONE O CONSULENZA: Il presente rapporto è fornito a puro titolo informativo e illustrativo ed è destinato a un impiego strettamente personale. Non costituisce una sollecitazione, un'offerta o una raccomandazione di acquisto o vendita di alcun titolo o altro strumento finanziario. Qualsiasi informazione che includa fatti, opinioni o citazioni può essere sintetizzata o riassunta ed è espressa alla data di redazione. Le informazioni contenute nel presente rapporto sono state fornite solamente a titolo di commento di mercato generale e non costituiscono una forma di consulenza finanziaria regolamentata, né un servizio legale, fiscale o un altro servizio regolamentato. Non tengono conto degli obiettivi, della situazione o delle necessità finanziarie di alcun soggetto, che devono essere necessariamente considerati prima di effettuare una decisione d'investimento. Prima di prendere qualunque decisione d'investimento sulla base del presente rapporto o per eventuali spiegazioni necessarie in merito al suo contenuto, ti raccomandiamo di rivolgerti a un consulente finanziario indipendente. Il presente rapporto intende puramente fornire informazioni e giudizi di Credit Suisse alla data di redazione, indipendentemente dalla data alla quale tu ricevi o accedi alle informazioni. Le osservazioni e giudizi contenuti nel presente rapporto potrebbero differire da quelli espressi da altre sezioni di Credit Suisse e variare in qualsiasi momento senza preavviso e in assenza di un obbligo di aggiornamento. Credit Suisse non è in alcun modo tenuto a garantire che tali aggiornamenti ti vengano comunicati. **PREVISIONI E STIME:** La performance passata non costituisce un'indicazione o una garanzia della performance futura e non si rilascia alcuna dichiarazione o garanzia, esplicita o implicita, in merito alla performance futura. Nella misura in cui il presente rapporto contenesse dichiarazioni sulla performance futura, tali dichiarazioni sono di natura previsionale e soggette a diversi rischi e incertezze. Salvo altrimenti indicato, tutte le cifre non sono state sottoposte a verifica. Il complesso delle valutazioni menzionate nel presente rapporto è soggetto alle politiche e alle procedure di valutazione di Credit Suisse. **CONFLITTI:** Credit Suisse si riserva il diritto di porre rimedio a qualsiasi errore eventualmente contenuto nel presente rapporto. Credit Suisse, le sue affiliate e/o i rispettivi dipendenti possono detenere una posizione o partecipazione o altro interesse sostanziale, oppure effettuare transazioni, nei titoli menzionati o nelle relative opzioni o in altri investimenti correlati e, di volta in volta, incrementare o cedere tali investimenti. Credit Suisse può fornire, o aver fornito nel corso degli ultimi 12 mesi, una consulenza significativa o servizi d'investimento in relazione agli investimenti riportati nel presente rapporto o a un investimento correlato a qualsivoglia società o emittente menzionato. Alcuni investimenti cui si fa riferimento nel presente rapporto saranno offerti da una singola entità o da un'associata di Credit Suisse oppure Credit Suisse potrebbe essere il solo market maker di tali investimenti. Credit Suisse è coinvolto in molte attività correlate alle società menzionate nel presente rapporto. Queste attività comprendono negoziazioni specializzate, arbitraggio dei rischi, market making e altre negoziazioni titoli per proprio conto. **REGIME FISCALE:** Nessun elemento del presente rapporto costituisce una consulenza in materia di investimenti, legale,

contabile o fiscale. Credit Suisse non offre alcuna consulenza per quanto attiene alle conseguenze fiscali degli investimenti e ti consigliamo di rivolgerti a un fiscalista indipendente. I livelli di tassazione e la base imponibile dipendono dalle circostanze individuali e sono soggetti a variazioni. **FONTI:** Le informazioni e le opinioni illustrate nel presente rapporto sono state ricavate o desunte da fonti che, a giudizio di Credit Suisse, sono affidabili. Tuttavia, Credit Suisse non rilascia alcuna dichiarazione in merito alla loro accuratezza o completezza. Credit Suisse non si assume alcuna responsabilità in ordine a perdite derivanti dall'utilizzo del presente rapporto. **SITI WEB:** Il presente rapporto può fornire gli indirizzi di, o contenere collegamenti ipertestuali a, siti Web. Salvo ove il presente rapporto si riferisca a materiale riportato sul sito Web di Credit Suisse, Credit Suisse non ha esaminato i siti collegati e non si assume alcuna responsabilità in relazione ai contenuti dei siti in questione. Tali indirizzi o collegamenti ipertestuali (compresi gli indirizzi o i collegamenti ipertestuali al materiale sul sito Web di Credit Suisse) sono forniti esclusivamente per tua praticità e le informazioni e i contenuti dei siti collegati non costituiscono in alcun modo parte integrante del presente rapporto. L'accesso ai siti Web in questione o l'impiego di tali link tramite il presente rapporto o il sito Web di Credit Suisse saranno completamente a tuo rischio.

Entità distributrici

Salvo quanto diversamente qui specificato, il presente rapporto è distribuito da Credit Suisse AG, una banca svizzera autorizzata e regolamentata dall'Autorità federale svizzera di vigilanza sui mercati finanziari. **Austria:** Il presente rapporto viene distribuito da CREDIT SUISSE (LUXEMBOURG) S.A. Zweigniederlassung Österreich. La Banca è una filiale di CREDIT SUISSE (LUXEMBOURG) S.A., un istituto di credito debitamente autorizzato nel Granducato di Lussemburgo avente sede in 5, rue Jean Monnet, L-2180 Lussemburgo. È altresì soggetta a vigilanza prudenziale da parte dell'autorità di vigilanza lussemburghese, la Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF), 110, route d'Arlon, L-2991 Lussemburgo, Granducato di Lussemburgo nonché dell'autorità di sorveglianza austriaca, la Financial Market Authority (FMA), Otto-Wagner Platz 5, A-1090 Vienna. **Bahrain:** Il presente rapporto è distribuito da Credit Suisse AG, Bahrain Branch, autorizzata e regolamentata dalla Central Bank of Bahrain (CBB) come Investment Business Firm Category 2. I relativi servizi o prodotti finanziari sono resi disponibili soltanto a Professional Clients (clienti professionisti) o Accredited Investors (investitori accreditati), secondo la definizione della CBB, e non sono destinati ad alcun altro soggetto. Credit Suisse AG, filiale del Bahrain, ha sede al Level 21-22, East Tower, Bahrain World Trade Centre, Manama, Regno del Bahrain. **DIFC:** Queste informazioni sono distribuite da Credit Suisse AG (DIFC Branch). Credit Suisse AG (DIFC Branch) è autorizzata e regolamentata dalla Dubai Financial Services Authority («DFSA»). I relativi prodotti o servizi finanziari sono disponibili soltanto per i clienti professionisti o le controparti di mercato, secondo la definizione della DFSA, e non sono destinati a qualsivoglia altra persona. Credit Suisse AG (DIFC Branch) ha sede al Level 9 East, The Gate Building, DIFC, Dubai, Emirati Arabi Uniti. **Francia:** Il presente rapporto è distribuito da Credit Suisse (Luxembourg) S.A., Succursale en France,, autorizzato dall'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR) in qualità di fornitore di servizi d'investimento. Il Credit Suisse (Luxembourg) S.A., Succursale en France, è soggetto alla supervisione e al controllo dell'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution e dall'Autorité des Marchés Financiers. **Germania:** Il presente rapporto viene distribuito da Credit Suisse (Deutschland) Aktiengesellschaft, che è autorizzata e regolamentata dal Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht («BaFin»). **Guernsey:** Il presente rapporto è distribuito da Credit Suisse AG, Guernsey Branch, una succursale di Credit Suisse AG (registrata nel Cantone di Zurigo) con sede operativa in Helvetia Court, Les Echelons, South Esplanade, St Peter Port, Guernsey. Credit Suisse AG, Guernsey Branch è interamente controllata da Credit Suisse AG e regolamentata dalla Guernsey Financial Services Commission. Copie dell'ultimo bilancio soggetto a revisione contabile sono disponibili su richiesta. **India:** Il presente rapporto viene distribuito da Credit Suisse Securities (India) Private Limited (n. CIN U67120MH1996PTC104392), soggetta alla regolamentazione del Securities and Exchange Board of India in qualità di Research Analyst (n. registrazione INH 000001030), di Gestore di portafoglio (n. registrazione INP000002478) e Intermediario in valori mobiliari (n. registrazione INB230970637; INF230970637; INB010970631; INF010970631), e indirizzo registrato presso 9th Floor, Ceejay House, Dr.A.B. Road, Worli, Mumbai - 18, India, T- +91-22 6777 3777. **Italia:** Il presente rapporto è distribuito in Italia da Credit Suisse (Italy) S.p.A., banca di diritto Italiano, iscritta all'albo delle banche e soggetta alla supervisione e al controllo di Banca d'Italia e CONSOB. **Libano:** Questa relazione viene distribuita da Credit Suisse (Lebanon) Finance SAL («CSLF»), un istituto finanziario costituito in Libano e regolamentato dalla Banca centrale del Libano (Central Bank of Lebanon, «CBL»), con numero di licenza per l'istituto finanziario 42. Credit Suisse (Lebanon) Finance SAL è soggetta alle leggi e alle regolamentazioni della CBL, oltre che alle leggi e alle decisioni della Capital

Markets Authority of Lebanon («CMA»). CSLF è una filiale di Credit Suisse SA e parte di Credit Suisse Group (CS). La CMA non si fa carico di alcuna responsabilità per i contenuti delle informazioni incluse nel presente rapporto, tra l'altro per l'accuratezza e la completezza di tali informazioni. La responsabilità per il contenuto di questo rapporto è di chi l'ha pubblicato, dei rispettivi amministratori e di altre persone, come gli esperti, le cui opinioni vengono incluse nel rapporto con il rispettivo consenso. La CMA non ha altresì valutato l'adeguatezza dell'investimento per un particolare investitore o tipologia di investitore. Gli investimenti sui mercati finanziari potrebbero implicare un livello elevato di complessità e di rischio e potrebbero non essere adatti a tutti gli investitori. La valutazione dell'adeguatezza di CSLF in riferimento all'investimento sarà eseguita sulla base delle informazioni che l'investitore avrebbe fornito a CSLF e in linea con le politiche e i processi interni di Credit Suisse. Si conviene che l'inglese verrà impiegato in tutte le comunicazioni e la documentazione fornite da CS e/o da CSLF. Accettando di investire nel prodotto, l'investitore conferma di non avere alcuna obiezione in merito all'utilizzo della lingua inglese. **Lussemburgo:** Il presente rapporto è distribuito da Credit Suisse (Luxembourg) S.A., una banca lussemburghese autorizzata e regolamentata dalla Commission de Surveillance du Secteur Financier (CSSF). **Qatar:** Queste informazioni sono distribuite da Credit Suisse (Qatar) L.L.C., debitamente autorizzato e regolamentato dalla Qatar Financial Centre Regulatory Authority (QFCRA) ai sensi della licenza QFC n° 00005. Tutti i relativi prodotti o servizi finanziari saranno disponibili soltanto per Business Customers o Market Counterparties (come definiti dalla QFCRA), inclusi i privati che hanno scelto di essere classificati come Business Customer, con attività nette di oltre QR 4 milioni, dotati di esperienze, conoscenze e competenze in materia finanziaria sufficienti per partecipare a operazioni aventi a oggetto tali prodotti e/o servizi. Pertanto queste informazioni non devono essere fornite a, o essere utilizzate da, qualsiasi altro tipo di privato. QFCRA non si assume alcuna responsabilità per la revisione o verifica di prospetti o altri documenti correlati al presente prodotto/servizio in quanto tale prodotto/servizio non è registrato nel QFC o regolamentato dalla QFCRA. In linea con ciò, la QFCRA non ha rivisto né approvato tale materiale di marketing o altri documenti associati né intrapreso alcuna misura per verificare le informazioni illustrate nel presente documento, e non si assume alcuna responsabilità al riguardo. Chi investe in questo prodotto/servizio potrebbe non avere accesso alle medesime informazioni riguardo al prodotto/servizio che riceverebbe se il prodotto/servizio fosse registrato nel QFC. Il prodotto/servizio al quale questo materiale di marketing fa riferimento potrebbe essere illiquido e/o soggetto a restrizioni per la rispettiva rivendita. Il ricorso nei confronti del prodotto/servizio, e di coloro coinvolti, potrebbe essere limitato o difficile da intraprendere e potrebbe dover essere svolto in una giurisdizione al di fuori del QFC. Si raccomanda ai potenziali acquirenti del prodotto/servizio offerto di svolgere la propria due diligence sul prodotto/servizio. Se non viene compreso il contenuto del presente opuscolo, si raccomanda di consultare il proprio consulente finanziario autorizzato. **Arabia Saudita:** Le presenti informazioni sono state distribuite da Credit Suisse Saudi Arabia (CR number 1010228645), debitamente autorizzata e regolamentata dalla Saudi Arabian Capital Market Authority in conformità al numero di licenza 08104-37 datata 23/03/1429H corrispondente a 21/03/2008AD. La sede principale di attività di Credit Suisse Saudi Arabia è King Fahad Road, Hay Al Mhamadiya, 12361-6858 Riyadh, Arabia Saudita.

Sito web: <https://www.credit-suisse.com/sa>. **Spagna:** Il presente rapporto è distribuito in Spagna da Credit Suisse AG, Sucursal en España, persona giuridica registrata presso la Comisión Nacional del Mercado de Valores. **Turchia:** le informazioni, i commenti e le raccomandazioni sugli investimenti contenuti nel presente documento non rientrano nell'attività di consulenza finanziaria. I servizi di consulenza finanziaria sono forniti dagli istituti autorizzati in modo personalizzato tenendo conto delle preferenze di rischio e di rendimento del singolo. I commenti e le raccomandazioni contenuti nel presente sono invece di natura generica. Le raccomandazioni potrebbero pertanto non essere adatte alla vostra situazione finanziaria o alle vostre preferenze di rischio e rendimento. Per questa ragione, qualsiasi decisione d'investimento presa esclusivamente sulla base delle informazioni fornite nel presente documento potrebbe non generare risultati in linea con le proprie aspettative. Il presente report è distribuito da Credit Suisse Istanbul Menkul Degerler Anonim Sirketi, regolamentata da Capital Markets Board of Turkey, con sede legale presso Yildirim Oguz Goker Caddesi, Maya Plaza 10th Floor Akatlar, Besiktas/Istanbul, Turchia. **Regno Unito:** Il presente materiale è emesso da Credit Suisse (UK) Limited. Credit Suisse (UK) Limited è autorizzata dalla Prudential Regulation Authority e regolamentate dalla Financial Conduct Authority e dalla Prudential Regulation Authority, sono persone giuridiche associate al Credit Suisse ma indipendenti. Le tutele previste per i clienti retail dalla Financial Conduct Authority e/o dalla Prudential Regulation Authority non si applicano a investimenti o servizi forniti da soggetti al di fuori del Regno Unito; non sarà inoltre possibile avvalersi del Financial Services Compensation Scheme (piano di risarcimento per i servizi finanziari) qualora l'emittente degli investimenti non adempia ai suoi obblighi. Nella misura comunicata nel Regno Unito o tale da avere effetti nel Regno Unito, il presente documento costituisce una promozione finanziaria approvata da Credit Suisse (UK) Limited, autorizzata dalla Prudential Regu-

lation Authority e regolamentata dalla Financial Conduct Authority e dalla Prudential Regulation Authority per quanto riguarda l'esercizio di attività d'investimento nel Regno Unito. La sede legale di Credit Suisse (UK) Limited è sita in Five Cabot Square, Londra, E14 4QR. Si prega di notare che le norme del Financial Services and Markets Act 2000 (legge del 2000 sui servizi e i mercati finanziari) concernenti la tutela dei clienti retail non trovano applicazione nel vostro caso e che non potete altresì disporre di qualsiasi potenziale compensazione accessibile a «eligible claimants» ossia «richiedenti idonei» in conformità al Financial Services Compensation Scheme (piano di compensazione dei servizi finanziari) del Regno Unito. Il regime fiscale dipende dalla situazione personale di ciascun cliente e può essere soggetto a modifiche in futuro.

STATI UNITI: LA PRESENTE RELAZIONE E LE EVENTUALI COPIE NON POSSONO ASSOLUTAMENTE ESSERE INVIATE, PORTATE O DISTRIBUITE NEGLI STATI UNITI O A SOGGETTI STATUNITENSIS (SECONDO LA DEFINIZIONE DELLA REGULATION S AI SENSI DEL SECURITIES ACT STATUNITENSE DEL 1933 E RELATIVE MODIFICHE).

È proibito riprodurre il presente rapporto, in toto o in parte, senza il permesso scritto di Credit Suisse. Copyright © 2018 di Credit Suisse Group AG e/o delle sue affiliate. Tutti i diritti riservati.

18C011A_IS