

取締役会宛て

以下へ回覧：

<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	_____

スタドラーフォーム

テーマ « 環境 » に 関するデザイン

スタドラーフォームは 1998 年以來
美しく有用な家庭用器具を開発しています。
ツークの中小企業は空調と室内環境の改善に
重点的に取り組んでいます。



2017年 I 月版



- 3 巻頭言
- 3 奥付
- 19 書籍
- 50 アンケート

市場空間

- 6 SKO、大学生向け企業コンサルタント、スイスのクラウドメモリー – および音楽を演奏する経済人

今月の中小企業

- 10 スタドラーフォームはデザインと室内環境を改善するテクノロジーを融合させる

ビジネスの実例

- 16 手洗いのための革新的なシステム

集中テーマ

- 20 デジタル化が中小企業の上級トレーニングにどのような影響を及ぼすか

専門知識

- 26 一般的取引条件から契約への有効な承諾
- 29 中小企業における成功要因

- 32 なおざりにされた企業文化


- 35 どのようにしてコンフリクト管理が中小企業の手助けとなったか
- 38 NPO のデジタルブランド管理
- 41 オンラインマーケティングにより判定された潜在需要

インタビュー

- 44 どうして多くの中小企業は通貨問題に今もなお関心を寄せるのか？

いつでも
すぐに利用できる：
中小企業の視点を
iPad
または
iPhone でも
ご覧ください！





「私たちは
エンドユーザーと一緒に
テーブルを囲みます」

通貨問題は多くの中小企業にとって今もなお大きなチャレンジです。
技術革新、デジタル化および二国間協定についての企業へのインタビュー –
PB Swiss Tools のエヴァ・ヤイスリィ (Eva Jaisli)
ならびに swissconsultants.ch のアドリアン・シャンツ (Adrian Tschanz) と
ハンス・バルマー (Hans Balmer) が同席。

テオ・マーチン (THEO MARTIN) による記事



「革新的であり続けるためには、職業訓練の土台が必要です。」

中小企業の視点 ヤイスリイ (Jaisli) さん、目下の最も大きな問題は何ですか？

エヴァ・ヤイスリイ (EVA JAISLI) それは依然として通貨問題です。私たちは売上の 50% 以上をユーロで得ていますが、問題は一段と厳しくなっており、それが最大の懸案です。私たちは今後、何に対して準備すればいいのでしょうか？ PB Swiss Tools にとって、通貨の問題は市場の拡大に必要なグローバル化に直接影響する問題です。私たちはどこに潜在需要があるか - つまり新しい地域と既存の市場の区別なく - 常に自問しています。当然のこととして私たちは、顧客を獲得できるところへ向かいます。現在、東ヨーロッパやベトナム、インドネシアおよびフィリピンのような新興市場に製造産業が集中しています。私たちの製品をお使いいただいている企業に信頼していただけるよう、少しでも早く現地のパートナーを見つけようと努力しています。

スイスフランの高騰にどのように対処していますか？

ヤイスリイ (JAISLI) 私たちは 2015 年 1 月 15 日に現地確認を行い、価格競争力が下がっており、マーケットを失う恐れがあるという認識を持ちました。さらに、依然として売上の三分の一を占めている私たちの国内市場はユーロ圏の競合他社にとって価格に関してより魅力的になるかもしれません。私たちの比較的高い賃金がますます重要な問題となっています。私たちはただちに労働委員会と週 42 時間労働で合意しました。そのために、私たちはサプライヤーと真剣に話し合い、顧客にユーロボーナスを提供することにしました。この一連の対策で私たちは落ち着きを取り戻しました。これによってマーケットシェアも売上也失わずにすみました - その一方で損益を計上しなければなりません。

アドリアン・シャンツ (ADRIAN TSCHANZ) 売上をより多くの販売個数で取り戻しましたか？

ヤイスリイ (EVA JAISLI) まさにその通りです。2016 年、私たちは 2014 年にはじめた経営プロセスのスリム化が生産性向上という効果をもたらしたということを確認しました。しかし、最適化の目的を達するには投資が必要です。

どんなことが成功要因でしたか？

ヤイスリイ (JAISLI) 私たちは入念な計画を立てています。肝心なことは、揺るぎない品質といった成功要因を私たちが維持できているということです。私たちはたとえばスリムな経営をすべてのプロセスに取り入れ、品揃えを拡大するための投資も行っています。この何年間かで私たちは大量の製品を ...

シャンツ (TSCHANZ) ...100 の新製品を ...

ヤイスリイ (JAISLI) ... 市場へ導入しました。

ハンス・バルマー (HANS BALMER) すごいことですね。販売個数が多すぎることはなかったでしょう。

ヤイスリイ (JAISLI) 私たちはその間に 3,000 に及ぶ商品を揃えました。2013 年以降は医療器具も提供するようになっています。OPERACE はしっかりと歯ぐきに固定でき、取り外しが難しいインプラントを取り外すためのアタッチメントです。この器具セットは外科医および整形外科医と共同開発しました。適切なねじ器具が見当たらない限り、外科医が骨を割ることなく、ねじを取り外せることが重要です。ドリル、歯科用ドリルおよび医療用ねじから構成されるこの器具は、複雑なインプラント治療にぴったりのさまざまな取り外し用アタッチメントを提供します。

シャンツ (TSCHANZ) どういうわけで、この領域へ進出しようと思いついたのですか？

ヤイスリイ (JAISLI) それはまったく顧客が望む商品だったからです。金融危機の直前に、私たちはこの何年間か顧客が望むどんな商品を提供できていたかを調査しました。そのとき、インプラントメーカーが私たちにとって重要であることに気づき、ここに市場が存在することを発見しました。そのために私たちはサプライヤーとユーザーに質問し、グリップと刃を提供できる余地があることが分かりました。重要なのは私たちのコアコンピタンスだったので、私たちは医療における基本条件および当局による規定を詳しく調べて、認証を受けることができました。現在、私たちは販売におけるエクスクルーシブパートナーとして DePuy Synthes Johnson & Johnson と提携しています。

高品質ツールの 66% が輸出用です。それをどのようにして成し遂げますか？

ヤイスリイ (JAISLI) それを私たちは成し遂げます - そのこと自体は問題ではありません。その考えは現在も変わっていません。問題は関税規制や輸入要件のような障害に遭遇することです。しかし、それは常に存在することなので、私たちはスイス・グローバル・エンタープライズのような専門家と協力して仕事を進めています。大きなチャレンジは通貨問題です。

シャンツ (TSCHANZ) エンドユーザーはあなたから提供された製品の品質をどのように感じていますか？他のメーカーは製品が品質を満たしていないので、製品を外国から取り寄せています。

ヤイスリイ (JAISLI) ユーザーがどのように感じるかが、まさに重要な問題です。最適化と新製品の開発は直接エンドユーザーに狙いを定めたものです。2 つの重要な問題が存在します：ツールがねじにぴったり合うか？耐久性があるか？ツールは特に刃の



端部に絶対的な精度が求められます。ユーザーにとっては堅牢性が一番重要です。私たちは警察からいつドライバーが工場から無くなったのか繰り返し問い合わせを受けました。というのは、そのドライバーが本来の目的から外れて家宅侵入に使用されたからです。同じドライバーを見習修業中から定年退職するまで使い続ける専門家がいます。

彼らのツールも頑丈でしょうか？

ヤイスリイ (JAISLI) その通りです。専門家は扱い方を知っています。原材料を私たちは何十年も前から独自の方法で鑄造しています。原材料の選択や各々



エヴァ・ヤイスリイ (Eva Jaisli)

PB Swiss Tools AG の共同経営者および CEO、夫は CTO です。エメンタールのヴァーゼンの中小企業はねじおよび打撃ツールに関して有数の企業です(1,200 万個/年)。ヤイスリイは政治経済的環境に全力で取り組んでいます。彼女は特にスイス・グローバル・エンタープライズの副社長、スイス MEM の理事ならびに BEKB、コンコルディアの運営委員およびエメンタール地域病院(理事長)を兼務しています。ヤイスリイは心理学と社会福祉学、のちに経営管理学および組織開発学を専攻し、国際マーケティングで MBA を取得しました。



アドリアン・シャンツ (Adrian Tschanz)

リスの Tschanz Treuhand AG ならびに R+H Treuhand AG の社長およびオーナーならびにリス、ベルンおよびツーク州のヒューネンベルクにオフィスがある会計検査会社 Revitas AG の共同経営者です。2014 年以降、オーナー経営の総合的ネットワークにおける有資格の会員会社である Swissconsultants.ch の社長です。Swissconsultants.ch はスイスのビジネスコンタクトのための最も広範囲のネットワークです。21 の会員会社と 350 名のコンサルタントが含まれます。



ハンス・バルマー (Hans Balmer)

Swissconsultants.ch の広報部長です。オルテンで広告代理店 Dr. Hans Balmer AG を経営、スイスの医療市場における有数の雑誌である病院専門誌 «Clinicum» の発行者です。バルマーは理事会および取締役会のためのコミュニケーションコンサルティング、ロビー活動、ネットワークの構築および保守ならびにマーケティング戦略を専門的に扱っています。

の製造プロセスには完璧な品質が求められます。増え続けるツールへの需要は新製品への需要を意味します。私たちが成長し続けるためには、品揃えを充実させ、新しい需要を満たし続ける必要があります。たとえば、マーケットのトレンドを掴み、グリップの設計に合った素材を選ぶようにするのは、耐衝撃性のあるガラスのように澄んだグリップの製造方法を私の義理の父が戦後発見しました。射出成形方法は当時ヨーロッパではまだまったく知られていませんでした。村の学校教員と一緒に彼はアメリカの書籍を翻訳してピングート方法が最適なグリップを作り出すことを発見しました。この

グリップは高温時、低温時あるいはオイルが付着した手でも機能するツールです。

バルマー (BALMER) 特許を取得したのですか？

ヤイスリイ (JAISLI) 私の義理の父は一切特許を受けずに、その逆に知識を他の人に伝えようとしていました。彼はそのためにパリで規格書を保管してもらいました。それは最善の広告戦略でした。というのは、そのことによって市場が PB Swiss Tools に注目して、私たちは比較的速くエメンタールで製造した製品をヨーロッパへ輸出することができました。

御社の 100% スイスメイドの特徴は何ですか？

ヤイスリイ (JAISLI) それは非常に重要なことです。私たちは自社ですべてのプロセスを処理しています。原材料と梱包材だけは購入しています。自動化製造のほかに、その他のすべてが自社で開発されます。私たちは開発時に意見を求める専門家の大きなネットワークを持っています。それは大学や専門学校のスペシャリストとサプライヤーそしてロボット工学とユニバーサルデザインの専門家の集まりです。競争力の高いツールを製造して、すべての人の手に合うことが私たちにとってこの上なく重要で、小型、大型あるいはオフィス用であろうと。通常、広範囲な用途と高い要求に耐えるのはマルチツールです。

二国間協定が取り消されると仮定して、これに関してシナリオをお持ちですか？

ヤイスリイ (JAISLI) そうなれば事態はとても深刻です – 私たちだけではなく、輸出で成り立っているスイスの多くの企業にとってです。私たちは二国間協定のおかげで外国でも販売に成功し、革新的な開発プロセスの支援を求めることができることを忘れてはなりません。これは私たちにとって重要です。私たちは最高の専門家を必要としますが、スイスの大学のスペシャリストと同じようにドイツの研究機関のスペシャリストにも意見を求めます。私はスイスと EU 間の工業製品のための適合性評価の相互承認が含まれている技術的貿易障壁に関する協定を念頭に置いています。私たちが二国間協定の破棄を通告したら、私たちは多くの義務をさらに果たさなければなりません – 加えて、私たちが競争力を失うリスクが高まります。私たちはある市場への参入を維持できなくなることを予想しなければなりません。

ジャンツ (TSCHANZ) この問題にも全力で取り組んでおられるのですか？

ヤイスリイ (JAISLI) 私は政党に縛られていませんが、スイス MEM 産業の理事会でこのテーマのために全力を尽くしています。今日、すべての職場の 75% が中小企業で占められています。成功を収めている業界団体に私たちは製造産業も必要としています。破棄を通告しないことは明白です – そ

して私たちはその間に地域の人たちから一層の理解も得ています。シナリオを私は持っていません – 頭の片隅にさえも。それは起ってはなりません。私たちは三分の二を輸出に頼っています。スイス市場は代替市場としては小さすぎます。

バルマー (BALMER) その危うさを政治家たちは分かっていますか？

ヤイスリイ (JAISLI) はい、ちょうどこの 2 年の間にさらに過敏になってきました。今日、私たちは EU に対してこれまでとは違った考えを持って行動しています。つまり、EU もある程度私たちに頼っています。考える場そして仕事場としてのスイスの現在地にはまだ非常に多くのメリットがあります。品質要求を満たすために十分な資格を付与された人たちに私たちが如何に信頼を寄せられているかが分かると、ヨーロッパおよび国際間の参入を維持し、研究と開発に大きな投資を行うほかありません。まさに後者は十分な職業訓練と研究開発センターとの関係維持が真の革新的なサービスを提供するための前提条件です。

あなたの地域に条件に合う専門家はいますか？

ヤイスリイ (JAISLI) はい、私たちには 20km 以上離れたところに数人の協力者がいます。全従業員の 10% は実習生と訓練生です。

ジャンツ (TSCHANZ) 国外で製造することは一度もお考えになったことはありませんか？

ヤイスリイ (JAISLI) はい、今日まで一度も考えたことはありません。意識さえしていません。

付加価値の高いツールを届けるメーカーとして、技術革新はどんな価値の創造を目指すべきとお考えですか？収益の大部分を毎年、技術革新への投資に使っておられますよね？

ヤイスリイ (JAISLI) おっしゃるとおりです。驚くようなことですよ？でも、私たちにはそれがが必要です。新製品の開発には新しいテクノロジーも含まれます。そのためには、設計、原料、テクノロジーおよびトレーニングが必要です。加えて、インフラを適合させる必要がしばしばあります。そして最終的には認証が必要です。毎年同じではないにしても、全体として投資の割合は高いです。

革新的なひらめきはどこから生まれるのでしょうか？

ヤイスリイ (JAISLI) 私たちがユーザーに歩み寄り、彼らを観察していると最も創造的なひらめきが生まれます。彼らと話し合う中で私たちはどのツールが合格して、何が欠けているかを聞き出します – たとえば新たに必要とされていることなど。このような場合、どんな要求を製品が満たさなければならぬかについて、最良の指摘を得るために、ユーザーと直接話し合います。

バルマー (BALMER) それは理想的な方法ですね。

ヤイスリイ (JAISLI) その通りです。私たちは今日非常に多くのチャンネルを介して情報をやりとりしていますが、ユーザーとの話し合いの中でより多くの可能性を探る必要があります。直接の顧客は販売パートナーであってエンドユーザーではないという点にむずかしさがあり、そのギャップを埋めていかななくてはなりません。ユーザーの作業台で話を聞ければ一番いいのですが、そのことを補うために、私たちは販売パートナーの現場スタッフから多くの指摘をもらって、市場調査をしています。その他のチャンネルは顧客と現場スタッフの居るワークショップです。これは確実にお金と資源を正しく投資するためです。

御社ではデジタル化もテーマですか？

ヤイスリイ (JAISLI) 目標を決めてデータを利用すれば、デジタル化が果たす役割はとても大きな意味を持ちます。そのデータを評価することで、製品にどんな不都合があるかを把握できる優れたプロセスを持つことが可能になります。デジタル化はマーケティングと販売においても重要な役割を演じます。私たちは展示ウォールと市場空間でのプレゼンテーションのためにオムニチャンネルストラテジーを計画しました。

リスクもありますか？

ヤイスリイ (JAISLI) もちろんです。私は私たちの資本に属するデータの取り扱いを念頭に置いています。私たちは転送するデータを慎重に取り扱い、ハッカーから保護しなければなりません。私たちはこれまでの数カ月の間に中小企業として頻繁に攻撃されました。

仕事場の喪失に対する不安もつきまといませんか？

ヤイスリイ (JAISLI) 金融危機の際、私たちは1カ月の間にはっきりと発注を失いました。合計で約30%です。この段階を私たちは医療器具領域での成長に利用しました。たとえば何十年も前からロボットを導入していて最新世代のロボットの導入が必要となったとしても、そういうデジタル化に対して不安を感じることはありません。そのことで、私たちは現在の仕事を交代して、従業員は他の仕事を引き受けることができます。デジタル化が原因で、私たちはこれまで唯一の仕事場を縮小することはありませんでした。PB Swiss Toolsはスイスで産業用ロボットを導入した最初の工業会社のひとつです。

ジャンツ (TSCHANZ) あなたの経歴からはあなたが企業家になられるのが想像できないように思うのですが。

ヤイスリイ (JAISLI) どちらとも言えないように思います。もしかすると経営者になるという示唆が含まれていたような気もします。ただ、私自身は企業家の家に生まれ、子供の頃から中小企業のオーナー経営とはどういうもので、どんなことが求められるのかを目の当たりにして育ちました。教師として、私は自分自身を新しいテーマに適應させて、その際他のテーマも取り込むことに慣れました。

ジャンツ (TSCHANZ) 中小企業の代表者はしばしば会社と結婚しています。

ヤイスリイ (JAISLI) しかし、それにはメリットも多いのです。立ち回りが敏捷になり、競争力が高まりますから。

政策にどんな期待をお持ちですか？

ヤイスリイ (JAISLI) はっきりしています。職業訓練と研究開発に十分な投資が行われることです。通貨問題との関連において引き続き企業が支援されることも期待します。私は国からの介入を望みませんが、中小企業が間接的な方法で支援されることを期待します。私は研究開発、知識の伝達、外国貿易および社会的パートナーシップにおける十分な支援を念頭に置いています。しかし、環境およびエネルギー供給も中小企業が十分な展望を得るための重要な前提条件です。

どのようにして調和をはかるのですか？

ヤイスリイ (JAISLI) 私は動かすことのできるすべてのものに喜びを感じ、責任を分かち合います。挑戦しようとする事やとてつもない課題が私にはありますが、協力してくれる素晴らしい仲間にも恵まれています。企業家として重要なことは自分自身の



「私たちが二国間協定の破棄を通告したら、多くの中小企業は極めて困難な状況に陥ります。」



Seminare

erfolgreich gestalten

Das Seminar-Zentrum in Oberägeri bietet Ihnen alles, um Seminare und Meetings erfolgreich durchzuführen.

- Attraktive Gruppen- und Seminarpauschalen
- Seminarraum, WLAN, Beamer
- Zimmer unterschiedlicher Kategorien
- Wellness-Oase und Panorama-Lounge

www.zentrum-laendli.ch/firmenseminare

Zentrum Ländli 6315 Oberägeri Tel 041 754 92 14
www.zentrum-laendli.ch seminare@zentrum-laendli.ch



計画のきわめて狭い枠組みの中だけで活動することばかりではないことも分かっています。ですから、私は環境に対する責任も引き受けます。このエメンタールでインフラの充実に取り組み、エメンタール病院の理事長を引き受けているのも、それが理由です。これらすべては今日社会参加と経営態度が必要とされるテーマです。

ジャンツ (TSCCHANZ) あなたは第4世代の企業を率いています。スイスに留まりますか？

ヤイスリィ (JAISLI) はい、そのつもりです。私たちに4人の子供がいます。後継者をどうするかということも話し合っています。家族が最優先ですが、別のシナリオも考えられますね。

お話をありがとうございました！ ●