

# SAVOIR FAIRE

Come gli imprenditori creano il futuro

**23%** si affida a reti telematiche

**26%** frequenta fiere ed esposizioni

**26%** tiene d'occhio la concorrenza

**30%** partecipa a eventi specializzati

**32%** con i propri fornitori

**36%** grazie ai clienti

**INNOVAZIONE**

RAIFFEISEN

Nove innovazioni su dieci falliscono sul mercato. Ma, come si sa, la pratica vale più della grammatica. Molte innovazioni, infatti, nascono per caso. **Pagina 9**



## IMMAGINE DI COPERTINA: LE FONTI D'INNOVAZIONE DELLE PMI SVIZZERE

Secondo lo studio «Ricerca e innovazione in Svizzera nel 2016», condotto dalla Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione SEFRI, le PMI svizzere coinvolgono clienti, fornitori e istituti di ricerca nel processo di innovazione. Tengono d'occhio la concorrenza, si aggiornano e si servono della tecnologia. L'indagine si è concentrata su imprese con un massimo di 49 collaboratori. [sbfi.admin.ch](http://sbfi.admin.ch)

04



## SAVOIR FAIRE ONLINE

Trovate altri reportage, film e interviste online:  
[raiffeisen.ch/i/savoir-faire](http://raiffeisen.ch/i/savoir-faire)

## CEO INCONTRA CEO

Patrik Gisel visita gli stabilimenti della Scott e incontra il titolare Beat Zaugg.  
[raiff.ch/visitascott](http://raiff.ch/visitascott)

Seguiteci su Twitter:  
[@Raiffeisen\\_CH](http://@Raiffeisen_CH)

18



38



## 04 INNOVAZIONE

Per le imprese le innovazioni sono la chiave di accesso ai mercati futuri. Abbiamo fatto visita a quattro PMI che sprizzano davvero d'inventiva.

### 10 INTERVISTA SULL'INNOVAZIONE

Parliamo con Roland Laux, produttore di invenzioni su richiesta. L'ultima, una tavoletta di cioccolato per Dieter Meier, leader degli Yello.

### 14 SUPPORTO ALL'INNOVAZIONE

Consigli preziosi per stimolare la creatività, tutelare le idee, superare gli ostacoli e finanziare le innovazioni.

## 18 VISITA AZIENDALE

Il CEO di Raiffeisen Patrik Gisel incontra il CEO della Scott Beat Zaugg. Gisel scopre con grande stupore che l'azienda non prevede una soglia ufficiale di pensionamento.

## 24 SWISSNESS

La storia di Riri sembra quasi un giallo; racconta di brevetti scaduti e di un imprenditore di San Gallo costretto a fuggire dai nazisti.

## 29 TABÙ

Come gestire le assenze per malattia dei figli di chi lavora part-time? Ecco le domande che nessuno osa porre.

## 34 ECONOMISTA CAPO

Nella sua rubrica Martin Neff riflette sull'(in)utilità dei vari rimedi contro l'insicurezza.

## 38 SUCCESSIONE

Come Michel Yerly (a sx) ha risolto la questione complessa ed emotiva della cessione della sua azienda di Delémont restando al fianco dei nuovi titolari.

### 41 SUPPORTO ALLA SUCCESSIONE

Vendere la propria azienda è impegnativo. Ecco otto consigli utili per avere successo.

## 43 SAVOIR VIVERE

Il lavoro non è tutto. Vi mostriamo i confini fra vita privata e professionale raccontando della mini pausa di Daniel Wirth.

**03** Impressum

**25** Nei panni di

**26** Dagli imprenditori per gli imprenditori

**30** Scelte per voi

**36** Business MemberPlus

**42** Due mondi



## Il vantaggio aggiuntivo per la vostra azienda

Esclusivi vantaggi dedicati a voi, ai vostri collaboratori e ai vostri clienti

Con Business MemberPlus potete beneficiare di sconti per biglietti VIP ed eventi, nonché di contributi per un'economia energetica efficiente. Maggiori informazioni su:

[raiffeisen.ch/business-memberplus](http://raiffeisen.ch/business-memberplus)

**RAIFFEISEN**

Con noi per nuovi orizzonti

# 578'121

sono le imprese presenti in Svizzera e tutte si distinguono per creatività e inventiva. Grazie a loro la Svizzera è il paese più innovativo al mondo e i suoi cittadini godono di un ottimo tenore di vita. Addentrandomi nel tessuto imprenditoriale, mi ritrovo ad ascoltare affascinato i racconti di persone che hanno fatto strada realizzando le proprie idee.

Ma cosa accomuna gli imprenditori innovativi? Hanno il coraggio di mettere in discussione il presente e non temono il rischio di investire in nuovi prodotti, servizi e tecnologie. Si ispirano a una cultura che lascia spazio anche agli insuccessi e ai percorsi fuori dal comune.

Anche Raiffeisen è innovativa, e non solo con nuovi servizi (pag. 30). Abbiamo lanciato la rivista di economia SAVOIR FAIRE per mostrare come gli imprenditori creano il futuro. Racconteremo di pionieri che hanno conquistato il mondo con la forza delle loro idee e di tradizionalisti che puntano sulla qualità. Ci confronteremo anche con chi pensa fuori dagli schemi, per imparare a osservare la realtà da un'altra prospettiva. SAVOIR FAIRE: know-how che fa la differenza.



Foto: Simon Schwyzer

Vogliamo conoscere da vicino le vostre problematiche e offrirvi il nostro supporto. Non esitate a scrivermi:  
[urs.p.gauch@raiffeisen.ch](mailto:urs.p.gauch@raiffeisen.ch)

*Urs P. Gauch  
 Responsabile Clientela aziendale  
 Raiffeisen Svizzera*

**SAVOIR FAIRE #01/2017. Editore** Raiffeisen Svizzera società cooperativa, Comunicazione **Caporedattrice** Anina Torrado Lara (atl) **Produttore** Pius Schärli (psi) **Redazione di SAVOIR FAIRE** Nicoletta Hermann (nh), Michelle Helfenberger (mh), Patrick Ilg (pi), Sylvie Pidoux (sp), Pius Schärli (psi), Philippe Thévoz (pt), Monika Waldburger (mw) **Ospiti** Martin Neff (mn), Iris Kuhn-Spogat (iks), Monique Rijks (mr), Andrea Schafroth (as), Stefanie Rigutto (sr), Robert Wildi (rw), Reto Wilhelm (wi), Johannes Schraner (js), Domagoj Arapovic (da) **Progettazione e Art Direction** Sonja Studer, Zurigo **Layout** Sonja Studer e sofie's Kommunikationsdesign, Zurigo **Indirizzo della redazione** Raiffeisen Svizzera, Pubblicazioni, Casella postale, 9001 San Gallo, redazione@raiffeisen.ch **Modifiche di indirizzo e disdette** [raiffeisen.ch/i/savoir-faire](http://raiffeisen.ch/i/savoir-faire) **Stampa** Vogt-Schild Druck AG, Derendingen **Inserzioni** Kömedia AG **Traduzione** 24translate **Periodicità** Trimestrale in 158'500 copie (D, F, I) **Abbonamento** (per i non soci) 24 franchi **Nota legale** La riproduzione (anche parziale) è consentita solo su espresa autorizzazione della redazione. Le informazioni contenute nella presente pubblicazione non costituiscono un'offerta o una raccomandazione di vendita o acquisto dei prodotti finanziari descritti e hanno scopo puramente informativo. La performance passata non costituisce garanzia di risultati futuri. **Nota** Per semplificare la lettura in alcuni testi viene usata solo la forma maschile.



stampato in  
 svizzera





«È solo questione di tempo», dichiara Moritz Güttinger, 33 anni, laureato in tecnologia ambientale e inventore di Zuriga, una macchina per caffè espresso di piccole dimensioni, efficiente e di facile manutenzione.

L'elegante macchinetta manuale, made in Zurich, promette un caffè espresso dal tipico gusto italiano. L'ottimismo di Güttinger non è casuale; grazie a una piattaforma di crowdfunding, ha raccolto in poche ore i 30'000 franchi necessari per produrre una prima serie di Zuriga.

«È un chiaro segnale che stiamo lavorando a un progetto per cui c'è mercato», spiega il giovane imprenditore, «ma la strada per il successo è ancora lunga».

[zuriga.ch](http://zuriga.ch)



# Se non ci fossero....

**...bisognerebbe inventarle; senza dubbio le più innovative al mondo, le PMI svizzere sono il pilastro portante del benessere elvetico. Diamo uno sguardo da vicino a quattro aziende svizzere che sprizzano davvero d'inventiva.**

**Testo** Iris Kuhn-Spogat **Fotografia** Anna-Tina Eberhard

# 1996

l'anno di fondazione, 18 i collaboratori. L'azienda Borema di Schwarzenbach SG è fra i migliori costruttori di impianti del paese, ruolo conquistato grazie a un duro lavoro. Roland Tischer, fondatore e titolare,

spiega qual è la formula del suo successo: «Forniamo prestazioni straordinarie con ogni impianto, garantendo sempre un grande vantaggio al cliente; non ci accontentiamo della mediocrità». Di recente gli è stato chiesto di allestire un'offerta per un impianto di frantumazione e compattazione. L'imprenditore 58enne ha, come di consueto, valutato le esigenze e le aspettative del cliente, aggiungendo del suo. Nel caso concreto ha integrato l'aspetto del risparmio energetico. Ne è nato un impianto sicuramente più costoso di uno tradizionale, che garantisce però un risparmio annuo di 250'000 franchi sui costi dell'elettricità. E Borema si è aggiudicata la commessa.

**La Svizzera leader mondiale.** Come si riesce a spuntarla contro i concorrenti esteri spesso più convenienti? Il segreto è l'innovazione, una delle risorse principali del paese. Anche nel 2016, per la sesta volta consecutiva, la Svizzera è in testa alle classifiche internazionali come il Global Innovation Index, pubblicato in collaborazione da Cornell University, dalla scuola di management INSEAD e dall'Organizzazione mondiale per la proprietà intellettuale. I parametri che hanno ottenuto il punteggio più elevato sono la stabilità politica, la produzione basata su tecnologia e conoscenze e il grado di preparazione delle imprese.

La Svizzera deve il suo primo posto ai propri istituti di ricerca e formazione, ad alcuni grandi gruppi industriali e a numerose PMI. Secondo le statistiche federali, il 99 per cento delle imprese svizzere conta un massimo di 250 collaboratori; queste offrono due terzi dei posti di lavoro. E sono molto più innovative rispetto alle PMI di altri paesi europei. Alla stessa conclusione è giunta anche la Segreteria di Stato per la formazione, la ricerca e l'innovazione (SEFRI) nel suo rapporto sulla ricerca e l'innovazione in Svizzera pubblicato per la prima volta nel 2016 e previsto ogni quattro anni.

**Promuovere la cultura dell'innovazione.** Le innovazioni sono il pilastro portante del benessere elvetico. Rappresentano la linfa vitale delle imprese, la chiave di accesso ai mercati futuri, e hanno un valore inestimabile per il successo di un'azienda. Ma come nasce l'innovazione e come fa un'impresa a mantenersi innovativa? Schiere di studiosi e consulenti affrontano la questione ideando modelli di gestione dell'innovazione, approcci per processi d'innovazione sistematici e buoni consigli a volontà. Non esiste una formula magica, ma è assodato che non può esserci innovazione senza una cultura aziendale aperta al nuovo e all'inconsueto, capace di mettere in discussione le soluzioni comprovate. Più facile a dirsi che a farsi. L'esperienza insegna che persino le grandi imprese solide e ben funzionanti corrono il rischio di restare indietro. Il prezzo del ritardo è altissimo, come dimostrano i grandi operatori spazzati via dal mercato come Nixdorf Computers, Grundig, Brockhaus, Agfa, Kodak e Quelle.

«Bisogna essere sempre un passo avanti rispetto alla concorrenza», svela Markus Glatz, titolare dell'omonima azienda di lunga tradizione che produce ombrelloni con sede a Frauenfeld. Questo è il suo segreto per mantenere viva l'azienda fami-



liare. L'impresa fa fronte all'invasione di prodotti a basso prezzo da Cina ed Europa dell'Est proponendo articoli speciali come radiatori integrati, lampade a LED e prodotti su misura, «che solo noi sappiamo offrire». Per rimanere in vantaggio rispetto all'abile concorrenza si affida ai suoi ricercatori che si impegnano a ideare regolarmente nuove invenzioni. Non tutte sono vincenti: «Bisogna sempre chiedersi se l'innovazione soddisfa o meno un'esigenza dei clienti», spiega Glatz. Perché un'idea può essere anche eccezionale, ma se il mercato non la accoglie, per l'imprenditore non ha valore. «Passione per la tecnologia anziché attenzione all'utente»; per Oliver Gassmann questo è il motivo principale per cui nove innovazioni su dieci non hanno successo. Professore di Gestione delle tecnologie presso l'Università di San Gallo, Gassmann si occupa di innovazione ed è autore di un testo molto istruttivo sul successo delle innovazioni. Sicuramente l'innovazione non si può imporre, ma si può promuovere in modo sistematico. E a volte le invenzioni sono semplicemente frutto del caso (vedi riquadro «Per puro caso»).

**Insieme è meglio.** Lo sviluppo di innovazioni è proiettato verso il futuro quando l'impulso arriva dal basso. Moritz Güttinger l'ha capito subito. L'ingegnere ambientale voleva una macchina per il caffè ridotta all'essenziale, capace di produrre un caffè espresso come nei migliori bar italiani. Dalla collaborazione con un ingegnere meccanico del Politecnico di Zurigo e due designer è nata Zuriga. Da vera figlia della sua epoca, deve gran parte della sua esistenza a Internet. Il prodotto, infatti, è distribuito sul web e anche il capitale iniziale di 30'000 franchi, necessario per realizzare la prima serie, è stato raccolto grazie a una piattaforma di crowdfunding, nel

«Mi piace pensare fuori dagli schemi e non mi sentivo a mio agio in nessuna struttura aziendale», dichiara Roland Tischer spiegando perché nel 1996 ha scelto di mettersi in proprio con Borema. Oggi la sua azienda, che conta 18 collaboratori, è fra le migliori del proprio ramo, fornendo sistemi di smistamento a aziende di riciclaggio quali la Müller Recycling (Frauenfeld), oltre alla grande distribuzione e i discount, malgrado la sua offerta non sia tra le più economiche. Qual è il segreto del suo successo? «Non forniamo impianti, ma soluzioni a problemi», afferma Tischer. In altre parole, gli ordini non vengono soltanto evasi, ma studiati a fondo, sotto la sua guida.  
**borema.ch**



**La Glatz AG di Frauenfeld, leader mondiale, ha alle spalle 122 anni di tradizione ed è uno dei più moderni produttori di ombrelloni.**

La sua fama si estende oltre i confini nazionali e i suoi ombrelloni troneggiano nel Giardino botanico di Singapore, nel centro storico di Avignone, sulle terrazze del Mandarin Oriental di Bangkok e del Dolder Grand di Zurigo.

Tenendo sempre d'occhio il mercato e proponendo articoli speciali e innovativi, il CEO Markus Glatz, 58 anni, preserva il suo vantaggio sulla concorrenza. Sa che le cose buone non sono mai facili. Paura di sbagliare? «Ogni tanto», ammette «ma non osare sarebbe sicuramente il peggior errore».

**glatz.ch**

giro di poche ore. «Così abbiamo capito che la domanda c'era», spiega Güttinger, impegnato nella produzione della prima serie. L'ingegnere apprezza molto la fiducia dei committenti e dialoga costantemente con la sua crowd, rendendola partecipe del processo e accogliendo idee e pareri. Incoraggiato dai feedback ricevuti, guarda già al prossimo progetto: il perfetto macinacaffè. Güttinger realizza in piccolo quello che giganti del calibro di Procter & Gamble, Tchibo e Fiat fanno con grande successo, ovvero sviluppare nuovi prodotti in collaborazione. Grazie a Internet coinvolgere ed entrare in contatto con clienti e fornitori è diventato un gioco da ragazzi. Le parole chiave sono open innovation, co-creation e crowdsourcing. Significa in concreto che sia le idee interne sia quelle esterne confluiscono nello sviluppo di nuovi prodotti, servizi e modelli aziendali. Naturalmente servono coraggio e apertura mentale.

**Rivoluzionare la distribuzione.** Lorenz Weber è diventato CEO di Steg Electronics due anni dopo che la sua società Internet PCP aveva acquisito a buon prezzo il rivenditore di elettronica, ormai in pessime condizioni. «Abbiamo intravisto delle opportunità», spiega Weber. La rete di filiali Steg gli torna oggi molto utile, poiché usa i negozi come hub logistici. Così, grazie a trasportatori fuori dal comune, tra cui corrieri in bicicletta e fattorini delle pizze, può mantenere la sua promessa di consegna della merce nell'arco di tre ore, al prezzo di 9.50 franchi. Un'argomentazione di vendita imbattibile. Risanare, innovare ed emergere; nel 2016 Steg Electronics è stata nominata rivenditore dell'anno nel settore dell'elettronica.

*In visita alle aziende: [raiff.ch/pmiinnovative](http://raiff.ch/pmiinnovative)*



## PER PURO CASO

**WWW.** Ideato da Tim Berners-Lee al CERN, il web non era oggetto di ricerche scientifiche, ma nacque come sottoprodotto dei suoi studi sulle particelle.

**CHIUSURA A VELCRO.** L'idea della chiusura a velcro venne all'ingegnere svizzero Georges de Mestral osservando al microscopio i frutti di bardana che rimanevano attaccati ai suoi pantaloni dopo le passeggiate nel bosco con il suo cane.

**POST-IT.** Nel 1968 Spencer Silver, ricercatore della 3M, inventò un adesivo che poteva essere rimosso senza lasciare residui anche dalla carta. Inizialmente nessuno sapeva che farsene, finché anni dopo il collega Art Fry pensò di usarlo come segnalibro nel libro dei canti del coro parrocchiale.

**PENICILLINA.** Nel 1928 Alexander Fleming lasciò aperta per errore la finestra del laboratorio prima di partire per le ferie. Alcune spore fungine si depositarono su un terreno di coltura batterico. Dalla contaminazione nacque la penicillina.

**VIAGRA.** Ideato come farmaco per abbassare la pressione, fu inizialmente bocciato ai test. Gli uomini che avevano assunto la pillola notarono, però, che facilitava l'erezione. Nel 1996 Pfizer immise sul mercato il Viagra come lo conosciamo oggi.

Due anni fa Lorenz Weber ha acquistato il rivenditore di elettronica Steg con la propria società Internet PCP.CH. I 16 negozi acquistati servono sia da locali di vendita sia come sede di workshop, officine per la risoluzione di problemi ai PC e centri logistici vicini alle città. Steg, infatti, consegna entro tre ore i prodotti ordinati online. Un'argomentazione di vendita vincente: «Spesso i clienti ci mettono molto a scegliere un prodotto», spiega l'imprenditore 36enne, «ma quando hanno deciso, non sono disposti ad aspettare». Una consegna high-speed costa 9.50 franchi ed è affidata ai servizi di consegna di ristoranti, a taxi e a corrieri in bicicletta. [steg-electronics.ch/it](http://steg-electronics.ch/it)

# INTERVISTA SULL'INNOVAZIONE



Roland Laux è fondatore e CEO di Unico-first, un'azienda di cinque persone che si occupa di innovazione e ricerche di mercato, in particolare nel settore dei generi alimentari. Laux, che opera come esperto del CIR trasmettendo le proprie esperienze ad altri imprenditori, è convinto che il successo di un'innovazione è maggiore se si coinvolgono i collaboratori fin dall'inizio.

**unico-first.ch**

**Che cosa significa concretamente fare innovazione per gli altri? SAVOIR FAIRE ha incontrato Roland Laux nel suo laboratorio di Wädenswil, nel quale escogita vari generi alimentari: dalla birra alle barrette, fino ai piatti pronti. Negli ultimi tempi ai progetti per la clientela si è affiancato sempre più spesso lo sviluppo di prodotti propri.**

**Roland Laux, lei fa innovazione per gli altri. Da chi ottiene gli incarichi?** Multinazionali, commercianti al dettaglio ma anche PMI del settore alimentare, che si avvalgono del nostro supporto esterno per avere nuove prospettive sul futuro dei loro prodotti e per sviluppare nuove idee.

**E lei chi coinvolge?** Il mio team viene integrato da specialisti esterni, tecnici, consumatori e collaboratori del committente, oltre che da creativi.

**Quali sono gli ostacoli principali sulla via dell'innovazione?** Normalmente ci si occupa prima dello sviluppo, poi si fa un test e quindi si immette il prodotto sul mercato. Ma l'innovazione non è un percorso lineare; è necessario lavorare in modo iterativo e vedere l'innovazione come un processo a lungo termine. Così l'azienda impara, acquisisce sicurezza e si riduce il rischio di brutte sorprese sul mercato. Spesso, inoltre, le innovazioni vengono respinte troppo presto.

**Perché?** In molti casi per motivi politici, perché qualcuno nell'organizzazione mette i bastoni fra le ruote. Ad esempio perché un'idea è talmente innovativa che modificherebbe dei meccanismi fondamentali dell'azienda, a discapito di alcuni soggetti.

**Qual è la chiave del successo?** I progetti innovativi che non sono ben radicati in alto nell'organizzazione hanno vita dura. È quindi essenziale coinvolgere tutti quanti fin dall'inizio.

**Quanto costa il vostro servizio?** Si parte da una base di circa 20'000 franchi e si arriva, per un progetto di due anni, a diverse centinaia di migliaia di franchi.

**Cosa ne pensa del crowdsourcing?** Ha costi ridotti ed è rapido. Ma si rischia di essere sommersi da troppe idee. L'innovazione non può essere completamente esternalizzata.

**La sua azienda non sviluppa solo idee per gli altri, ma anche prodotti propri.** Praticamente sì. Collaboro strettamente con Tilo Hühn, professore per lo sviluppo dei processi e la ricerca sugli aromi presso la ZHAW di Wädenswil. Hühn ha ideato una procedura per la produzione di succo di mela; anziché pressare la frutta, la sminuzza riducendola a una purea che viene poi passata in un cosiddetto decanter, dove le parti solide vengono separate da quelle liquide fino ad ottenere un succo dal sapore di una mela appena tagliata. Il procedimento mi ha affascinato e ho deciso di incontrarlo. Nel 2008, durante un viaggio in Venezuela, abbiamo visitato una fabbrica di cioccolato e abbiamo avuto l'idea di applicare la stessa procedura anche a questo alimento. Dopo vari esperimenti abbiamo creato un cioccolato fondente dal sapore fruttato-floreale e non amaro come quello classico, poiché utilizziamo semi di cacao verdi e non tostati. Grazie all'aggiunta di acqua possiamo lavorare a soli 45 gradi Celsius e mantenere nel prodotto finale gli aromi originali. Abbiamo brevettato la nostra idea e avremmo voluto venderla in campo industriale.

**Perché usa il condizionale?** Il nuovo processo era quasi un affronto per i produttori di cioccolato. Dicevano che non si può usare l'acqua. Ma questo scetticismo non ci ha sorpresi; arrivano due sconosciuti e ti propongono dal nulla un nuovo processo produttivo, che per di più funziona...

**Ora il vostro cioccolato sarà prodotto dal leader degli Yello, Dieter Meier. Come vi siete incontrati?** Dopo aver setacciato senza successo l'industria del cioccolato, eravamo un po' disillusi. Ma avendo i diritti sul brevetto e un impianto pilota nel quale avevamo già investito, abbiamo deciso di non affossare l'idea e di produrlo autonomamente. Dopo aver creato il business plan, mia moglie ha letto un'intervista a Dieter Meier che, alla domanda su cos'altro avrebbe voluto fare nella sua vita, aveva risposto: «Un cioccolato speciale». Quando sono riuscito a contattarlo l'ho invitato e gli abbiamo fatto assaggiare, alla cieca, diversi tipi di cioccolato; il nostro lo ha entusiasmato. E così gli abbiamo venduto il brevetto. Dieter Meier, che fino ad allora non sapeva nulla sulla produzione del cioccolato, ora lo fabbrica con il nostro metodo, e presto lo immetterà sul mercato. Ha semplicemente trovato un ottimo prodotto e lo ha voluto per sé, senza tutti i dubbi e lo scetticismo dell'industria del cioccolato. (iks)  
raiff.ch/laux

*Come fanno gli imprenditori a esegitare continuamente cose nuove?  
Cosa li ispira?*



**Christian Fischer**  
**CEO Bcomp SA**

L'impresa friburghese Bcomp SA sviluppa materiali compositi in fibre naturali. La sua «mission» è «play naturally smart». Fornisce lavoro a dieci impiegati. [bcomp.ch](http://bcomp.ch)



**Markus Baumer, direttore  
di RadioFr**

RadioFr ha iniziato le trasmissioni nel 1988 con sei collaboratori e un programma radiofonico in due lingue. Oggi l'azienda conta 61 persone. [radiofr.ch](http://radiofr.ch)



**Sarah Pfander, membro della  
direzione di ATEC Personal AG**

ATEC Personal AG è uno dei più grandi uffici della regione per la mediazione di personale. Assegna ogni anno il premio ATEC a un'azienda innovativa. [atec-personal.ch](http://atec-personal.ch)



**Sacha Brülhart, Baeriswyl  
Architekten AG**

Lo studio di architetti con sede ad Alterswil FR è uno dei più grandi della regione con i suoi 28 impiegati e ha realizzato l'edificio della Banca Raiffeisen di Alterswil. [bbarchitekten.ch](http://bbarchitekten.ch)



**Kevin Jenny, comproprietario di Fleisch und Brau AG**

L'impresa familiare «Fleisch und Brau» è costituita da una macelleria e un birrificio, ha tre sedi e 22 dipendenti. [fleischundbrau.ch](http://fleischundbrau.ch)

Foto: Simon Schwyzer

**Per essere e rimanere  
innovativi, quanto serve  
la tradizione?**

Lavoriamo fibre di lino molto tradizionali, già note nell'Antico Egitto, trasformandole in prodotti high-tech. Sfruttiamo quindi la tradizione per realizzare un prodotto innovativo.

**Come si accorge che  
un'idea è matura?**

Quando il mio direttore tecnico dice: «Christian, c'est pas mal, ton idée!», allora capisco che è una buona idea.

Chi non conosce le proprie radici fatica a crescere. L'innovazione per me non rappresenta lo scopo, ma il modo di affrontare un tema. In altre parole: la tradizione è lo strumento e l'innovazione è il nostro mestiere.

Lo intuisco. Per questo sono convinto che chiunque voglia essere innovativo debba coltivare la propria intuizione.

A volte la tradizione è sopravvalutata. Come dimostrano le numerose start-up, si può avere successo anche senza. Ritengo piuttosto che l'innovazione debba diventare tradizione.

Nella nostra impresa abbiamo iter decisionali rapidi, poiché siamo convinti che così si possa incentivare l'innovazione. Quando ho un'idea ne discuto rapidamente con i miei collaboratori e agisco di conseguenza.

Attualmente, nel mio settore destà interesse il tema dell'energia. Tutti richiedono soluzioni innovative. La sfida consiste nel trovare l'equilibrio tra utilizzo, struttura architettonica e costi edili.

Le buone idee raramente mi vengono in ufficio, quanto piuttosto in viaggio. Prima di svilupparle, poi, ne parlo sempre con i collaboratori.

La macelleria e il birrificio sono attività antiche per le quali la tradizione è fondamentale. Ma è altrettanto importante stare al passo con i tempi. Recentemente, per esempio, abbiamo introdotto una salsiccia da grigliare senza lattosio.

Quasi ogni domenica ci incontriamo a casa dei genitori, proviamo nuove cose e ne discutiamo. Così è nata anche la nostra «bistecca alla birra» per la quale nutriamo gli animali con il malto.

Durante l'evento per PMI «Business x Sport x Innovation», tenutosi a Friburgo il 2 febbraio, Stefanie Rigutto e Monique Rijks hanno intervistato alcuni imprenditori.

Altri pareri su [raiff.ch/friburgo](http://raiff.ch/friburgo)

**Quali opportunità si è lasciato sfuggire nella sua carriera professionale?**

Voglio crescere e svilupparmi e quindi sfrutto tutte le opportunità. Quando ho due possibilità, cerco sempre di scegliere la più difficile.

**Uno sguardo al futuro. Dove sarà la sua impresa tra dieci anni?**

Saremo leader mondiali nel settore dei materiali in fibra naturale. La maggior parte degli europei medi o degli americani utilizzerà le nostre fibre naturali, in auto o sugli sci. Voglio migliorare il mondo, voglio lasciare un segno.

**In generale, qual è la sua fonte d'ispirazione?**

I miei due ragazzi. Mi ispirano costantemente con il loro amore per la vita, la loro schiettezza e il loro modo fuori dal comune di trovare soluzioni. Adoro la frase: «Papà, perché non facciamo così?».

**Quali sono le tre cose che le sarebbe piaciuto inventare?**

La ruota, Internet ed il Gore-Tex.

Nessuna. Non ho mai avuto piani, sono sempre salito su ogni treno che passava. E con il senso di poi posso dire che è stata la mia fortuna!

Faremo ancora radio, ma trasmettendo video e audio su diversi canali. Naturalmente utilizzeremo le moderne tecnologie, dando però priorità ai contenuti.

La musica! Il funk! Il blues! Sono stato un musicista e ho imparato a improvvisare. Chi ha il coraggio e la capacità di reagire sul momento rimane agile e curioso.

L'organo Hammond, un nuovo tipo di gastronomia (come Paul Bocuse) e il beach volley.

Nessuna. Cerco di ricavare il meglio da qualsiasi situazione. Per ora mi è andata bene. A che serve piangere sul latte versato?

Il nostro settore si sta trasformando. Nuovi campi di attività, la globalizzazione e le nuove tecnologie stimolano la creatività. Stiamo sviluppando nuove idee per essere competitivi anche tra dieci anni.

Per essere innovativi occorre fare il pieno di continuo. Nella vita quotidiana o in vacanza cerco sempre di tenere gli occhi aperti; e così anche durante viaggi, seminari o contatti con la clientela.

L'aereo, Internet, la prossima innovazione rivoluzionaria.

Mi chiedo continuamente come si può mantenere lo standard di vita con pochi mezzi a disposizione. Si potrà realizzare un ritorno alla semplicità senza troppi compromessi? Al momento non ho ancora trovato una risposta.

Il settore edilizio sta attraversando una fase di grandi mutamenti. I progetti diventano sempre più grandi e i team sempre più interattivi. Per restare al passo, noi PMI dobbiamo restare aperte alle nuove tecnologie.

Un architetto si lascia ispirare sempre e ovunque: dalle opere d'arte, dalla natura, dalla visita a città straniere o, come oggi, assistendo a interessanti conferenze.

La tecnologia LED, i Seisler Brätzel (una specie di wafer) e i sistemi di riscaldamento innovativi.

Mio fratello e io gestiamo l'azienda insieme. L'opportunità di condividere la responsabilità mi lascia il tempo di sperimentare cose nuove, come la salsiccia essiccatrice alle erbe che forniamo a numerosi ristoranti.

Al momento è difficile fare previsioni sul nostro mercato. Non sappiamo come si alimeranno le persone tra dieci anni. Spero che faranno ancora affidamento sui prodotti regionali e che berranno birra!

Le nostre escursioni in team! Si tratta generalmente di ottimi momenti per sviluppare nuove idee, come è avvenuto per la salsiccia alle erbe.

Il prosciutto Iberico, animali senza ossa e politici che si impegnano per i posti di lavoro in Svizzera.

# SUPPORTO ALL'INNOVAZIONE

*Come posso far decollare il mio potenziale innovativo?*

## **APPLICARE TECNICHE INNOVATIVE**

- **DESIGN THINKING:** attuare un processo creativo per trovare idee e soluzioni che convincono l'utente.
- **FAST PROTOTYPING:** scoprire il prima possibile mediante prototipi se l'idea è buona.
- **WORKSHOP CREATIVI:** individuare già prima dell'avvio del progetto i punti chiave e scoprire quali saranno le principali esigenze dei futuri utenti.
- **LEAN START-UP:** consultare e coinvolgere i clienti sin dall'inizio per valutare in modo efficace se le novità concepite sono anche commerciali.

## **TUTELARE LE IDEE CON I BREVETTI**

Un indicatore significativo della forza innovatrice di un paese è il numero di brevetti per abitante. La Svizzera vanta la percentuale più alta con 873 domande presentate all'Ufficio brevetti nel 2015 per 1 milione di abitanti. Nei Paesi Bassi, al secondo posto, il numero di domande è stato pari a 419 e in Svezia, terza classificata, a 392.

Per informazioni sulla tutela delle innovazioni visitate il sito [kmu.ige.ch/it](http://kmu.ige.ch/it)

A proposito: invece di brevettare è possibile tenere segrete le proprie invenzioni, come nel caso dell'Appenzeller Alpenbitter. Oppure pubblicare un articolo specializzato su una rivista; una volta divenuta di pubblico dominio, l'invenzione non sarà infatti più brevettabile.

## **PROMUOVERE LA CREATIVITÀ**



### **CONCORSI DEDICATI ALL'INNOVAZIONE**

Bandite un concorso dedicato all'innovazione. Il personale della PMI, suddiviso in team, potrà presentare dei progetti. I migliori otterranno un premio interessante e potranno portare avanti l'idea.



### **SONDAGGI**

Chiedete ai futuri clienti. Gli apprendisti e i giovani talenti della vostra azienda saranno lieti di presentare idee e proposte di miglioramento.



### **PERFEZIONAMENTO PROFESSIONALE**

Promuovete il perfezionamento professionale dei vostri collaboratori e commissionate tesi in modo mirato. Le scuole universitarie professionali e le università lavorano con piacere a progetti con gli studenti.



### **SPORTIVITÀ**

Nel corso di un'hackathon, una maratona per hacker (ad es. HackZurich), le aziende formulano un problema. Le menti creative raccolgono la sfida e sviluppano, praticamente da un giorno all'altro, idee e tecnologie innovative.



### **CROWDSOURCING**

Puntate sulla creatività di una grande comunità. Gli inventori amatoriali vanno a caccia di premi sfruttando i «brainstorming online». In Svizzera questo servizio viene offerto dalla start-up Atizo. [atizo.com](http://atizo.com)



### **OTTIMIZZAZIONE**

La strada più battuta dalle aziende è quella dell'ottimizzazione graduale (processo di miglioramento continuo), poiché consente di snellire i processi e tagliare i costi.

## **SUPERARE GLI OSTACOLI ALL'INNOVAZIONE**

- **TEMPO:** le vere innovazioni, quelle che rivoluzionano, non si affermano dall'oggi al domani, ma richiedono anni.
- **COSTI:** molte innovazioni non sopravvivono alle leggi di mercato, perché i costi sfuggono di mano e si esauriscono i fondi.
- **TEAM:** senza un buon team, un innovatore ha scarse possibilità di successo (commerciale).
- **MERCATO:** senza mercato l'innovazione vale zero. Pertanto è essenziale un'analisi di mercato.

### **QUICK WINS**

Si ha un'ispirazione quando, sbrigate le attività giornaliere, la mente è libera. Raiffeisen offre tre strumenti per snellire l'amministrazione.

- Stampare, imbustare e affrancare le **FATTURE** costa tempo e denaro. Pagate le fatture dei vostri fornitori direttamente nell'e-banking e proponete le fatture elettroniche anche ai vostri clienti. [raiffeisen.ch/fattura-elettronica-invio](http://raiffeisen.ch/fattura-elettronica-invio)
- Il software e-salario, direttamente integrato nell'e-banking, consente di pagare i **SALARI** automaticamente. [raiffeisen.ch/e-salario](http://raiffeisen.ch/e-salario)
- Le **OFFERTE** possono essere elaborate in tutta semplicità nell'e-banking e inviate in formato elettronico. Fatture, solleciti e pagamenti vengono registrati in automatico nella contabilità (Abacus). [raiffeisen.ch/i/abacus](http://raiffeisen.ch/i/abacus)

## **FINANZIARE L'INNOVAZIONE**

Occorre distinguere tra le innovazioni lanciate da PMI affermate e quelle promosse da start-up.

### **START-UP IN CERCA DI CAPITALE PROPRIO?**

Le start-up hanno numerose possibilità di accesso al capitale (di rischio), come la CTI, il fondo per le tecnologie, venture incubator, venture capitalist, ecc. [kti.admin.ch](http://kti.admin.ch), [fondo-per-le-tecnologie.ch](http://fondo-per-le-tecnologie.ch), [ventureincubator.ch](http://ventureincubator.ch), [startupticker.ch](http://startupticker.ch)

### **PMI IN CERCA DI CAPITALE DI TERZI?**

- Presentate al consulente alla clientela il progetto e vagliate le diverse possibilità.
- Per finanziare l'attivo circolante si può ricorrere a un credito d'esercizio, che offre molta flessibilità nell'utilizzo.
- Per finanziare progetti è possibile contrarre un credito d'investimento.
- Per l'acquisto di un macchinario, l'alternativa è il leasing, che consente di contabilizzarne i costi come uscite, a tutto vantaggio del bilancio.

### **DOCUMENTI NECESSARI:**

- Business plan / Pianificazione degli investimenti
- Rendiconto d'esercizio degli ultimi tre anni
- Strategia aziendale

*La parola d'ordine del momento  
è responsive design poiché  
l'accesso ai siti Internet avviene  
sempre più spesso dal telefono  
cellulare.*

## ATTUARE L'INNOVAZIONE



### FOCALIZZAZIONE

Le idee e gli obiettivi devono essere chiaramente formulabili. Gestendo il processo d'innovazione in maniera professionale non si rischia di perdere il controllo dei costi e di sprecare energie.



### FATTIBILITÀ

Eseguire regolarmente reality check e avere il coraggio di interrompere un progetto che non porta ai risultati auspicati.



### OSSERVAZIONE

Drizzare le antenne. Che cosa fa la concorrenza? Quali sono le tendenze e i nuovi sviluppi?



### STRATEGIA

Rimettersi sempre in discussione. Cercare partner e unire le forze o continuare da soli?



### FINANZE

Garantire il finanziamento e prevedere riserve. Tenere costantemente sotto controllo i costi e non correre rischi finanziari.



### SUPPORTO

Coinvolgere esperti del settore e del mercato che possono tenere conto di altri aspetti.



### LANCIO DEL PRODOTTO

Scegliere tra analisi di mercato dispendiose e test del prodotto sul mercato.



### COMPRENSIONE

Tolleranza in caso di insuccessi ed errori poiché talvolta conducono all'obiettivo!

## NON PERDERE IL TRENO- DELLO SVILUPPO DIGITALE

- Non dovete scoprire l'acqua calda! Basta seguire le strategie più attuali e le idee innovative dei vostri concorrenti e scegliere quello che vi piace. Risparmiate tempo e denaro.
- Un sito Internet professionale può generare fatturato 7 giorni su 7, 24 ore su 24 e consentire la gestione di richieste di prodotti e di appuntamenti. Se avete fatto trenta, fate trentuno!
- Mettete online tutte le informazioni importanti su prodotti, servizi e azienda; i (potenziali) clienti fanno ricerche in Internet prima di procedere all'acquisto.
- Con un sito Internet professionale affinate il vostro profilo e gettate le basi per acquisire nuovi clienti online.
- Motori di ricerca come Google vi consentono di raggiungere facilmente gruppi target in ogni parte del mondo senza dispersione.
- Dedicatevi al mondo digitale senza dimenticare quello mobile. Lo smartphone rappresenta la via di accesso più rapida al prodotto. Ottimizzate il vostro sito per i telefoni cellulari.
- In Internet trovate accesso gratuito a un'infinità di dati e informazioni di rilievo per le vostre decisioni.
- Digitale è sinonimo di velocità. Ovvero sperimentare le idee anziché scervellarsi.
- Lasciate che siano i clienti a decidere cosa vogliono; l'esca deve piacere al pesce e non al pescatore.
- La trasformazione digitale è un processo. Rivolgetevi a dei professionisti!

## **COMUNICARE L'INNOVAZIONE NEL MODO GIUSTO**

La ricetta di una salsiccia vegana, la nuova offerta all inclusive di un'agenzia di viaggi... Per lanciare novità sul mercato non si può prescindere dalle regole della comunicazione.

- **Organizzate una campagna pubblicitaria per lanciare il prodotto.** I canali di distribuzione, l'assistenza alla clientela e il messaggio da veicolare devono essere chiaramente definiti prima della presentazione al pubblico.
- **Create una documentazione di vendita concepita appositamente per il gruppo target.** Anche se comporta dei costi, un'agenzia di comunicazione fornisce know-how e adotta la prospettiva dei clienti.
- **Chiedete ai vostri migliori clienti di testare il prodotto in anteprima.** I clienti soddisfatti forniscono volentieri referenze e possono rilasciare dichiarazioni per la vostra pubblicità.
- **Siate creativi e coraggiosi!** Ciò che colpisce arriva al mittente.
- **Per la vostra pubblicità puntate su immagini e testi professionali** e accertatevi che il risultato sia adatto alla vostra azienda. Le promesse vanno mantenute.
- **Fornite soluzioni ai clienti con la vostra pubblicità.** A seconda del settore o della regione potrebbero essere più incisivi mezzi di comunicazione diversi. I motori di ricerca e i social media offrono la possibilità di raggiungere con una spesa minima i giusti gruppi target.



■ **Informate i media.** Questi ultimi, solitamente, sono più interessati alla vostra storia che al prodotto. Abbiate il coraggio di raccontarvi in modo autentico senza nascondere i fallimenti. Un professionista della comunicazione saprà sicuramente come veicolare la vostra storia sui mass-media e sui media specialistici.

- **Costruite una rete di voci influenti.** Per esempio media tradizionali con cui avete buoni rapporti o blogger che testano i prodotti.
- **Fatevi premiare.** Partecipate a concorsi per le imprese o award per prodotti, rafforzando così la vostra presenza mediatica.

*«Chi desidera emergere dalla giungla mediatica deve saper sfruttare ogni forma di comunicazione senza trascurare piattaforme digitali imprescindibili come i blog aziendali, i social media o i siti Internet interattivi. Siate esattamente dove sono i vostri clienti e combinate misure digitali e tradizionali!»*



**DR. NADINE STUTZ,  
ESPERTA IN COMUNICAZIONE  
DIGITALE PRESSO**  
[nadine.stutz@raiffeisen.ch](mailto:nadine.stutz@raiffeisen.ch)

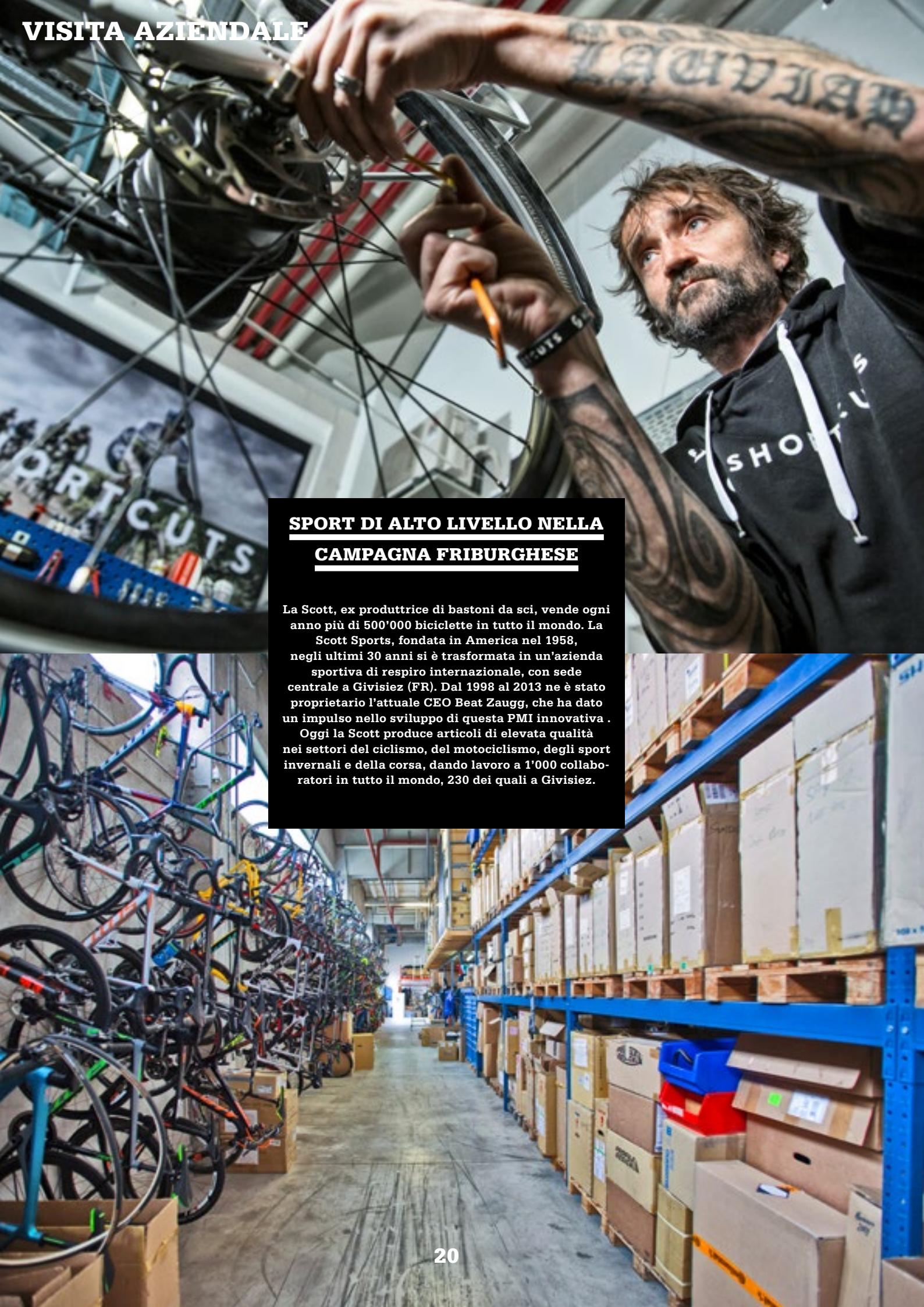
# «Reinventare la... bicicletta»

«Come se fosse semplice», afferma Beat Zaugg. Ma è importante provarci sempre. Il bernese è figlio di un fornaio e dirige la Scott Sports con i suoi 1'000 collaboratori dal 1986. Al momento si «pedala» con ottimi risultati, ma se si vuole essere tra i migliori bisogna mettersi sempre in discussione. Passeggiando nello stabilimento di Givisiez, Patrik Gisel e Beat Zaugg si confrontano, da CEO a CEO, sulle sfide del settore sportivo.

**Testo** Reto Wilhelm **Fotografia** Marco Zanoni

SCOTT





## **SPORT DI ALTO LIVELLO NELLA CAMPAGNA FRIBURGHESE**

La Scott, ex produttrice di bastoni da sci, vende ogni anno più di 500'000 biciclette in tutto il mondo. La Scott Sports, fondata in America nel 1958, negli ultimi 30 anni si è trasformata in un'azienda sportiva di respiro internazionale, con sede centrale a Givisiez (FR). Dal 1998 al 2013 ne è stato proprietario l'attuale CEO Beat Zaugg, che ha dato un impulso nello sviluppo di questa PMI innovativa. Oggi la Scott produce articoli di elevata qualità nei settori del ciclismo, del motociclismo, degli sport invernali e della corsa, dando lavoro a 1'000 collaboratori in tutto il mondo, 230 dei quali a Givisiez.

# 09

## **in punto, sede centrale della Scott.**

Un incontro tra due che si capiscono al volo: Beat Zaugg, CEO presso la Scott Sports, riceve Patrik Gisel, numero uno di Raiffeisen Svizzera e appassionato di triathlon. Si parla subito della «Plasma 5» e di altre biciclette futuristiche. Arabo per i profani, niente di nuovo per gli addetti ai lavori. Un tranquillo incontro da CEO a CEO a Givisiez, sede centrale poco appariscente di uno dei marchi top a livello mondiale nel settore delle biciclette.

Nello stabilimento in cui ogni anno 30'000 biciclette di tutti i tipi, destinate al mercato svizzero, assumono la loro forma definitiva, aleggia un'insueta quiete. «L'ordine regna sovrano», dichiara il capo «qui lavoriamo a un livello di perfezione che non consente approssimazioni». Tuttavia nulla lascia pensare a un'atmosfera asettica. Da un angolo proviene il suono di una radiolina, nella stanza accanto riposa in una cesta un cagnolino, che accompagna tutti i giorni al lavoro il suo padrone. Nello stabilimento vige palesemente l'individualismo e Beat Zaugg lascia volentieri libertà d'azione ai propri collaboratori. Proprio nello stesso modo in cui promuove lo spirito sportivo della sua squadra. Durante la lunch-ride, il giro in bici della pausa pranzo, gli animi si infiammano. Uomini e donne affrontano per un'ora le curve della collina. Quindi doccia, un rapido pranzo e subito di nuovo al lavoro. «Non abbiamo bisogno di speciali programmi per il work life balance. Lo sport all'aria aperta



è nel nostro DNA. Questo ci consente di provare anche i nuovi modelli», spiega Zaugg. E inizia a salire al primo piano a passo spedito, Patrik Gisel lo segue.

Nell'open-space le menti del reparto ingegneristico progettano in 3-D i modelli futuri. Ogni elemento viene ruotato, capovolto e perfezionato virtualmente sullo schermo. «Fortunatamente siamo uno o due passi avanti alla concorrenza. È importante poter dettare il ritmo nel settore. Al contempo, però, non basta fornire un prodotto perfetto, dobbiamo anche offrire l'assistenza adeguata. «Siamo presenti con degli atelier in 20 paesi e intratteniamo delle collaborazioni molto strette con dei rivenditori di 82 paesi. Si è duramente conquistato un posto tra i produttori leader mondiali con una coerente strategia di nicchia.

Oltre che nel ciclismo, la Scott talvolta rappresenta la scelta migliore, sebbene non la più economica, in settori selezionati come lo sci fuoripista, il trail running o in futuro anche l'alpinismo.

In qualità di CEO, Zaugg alla Scott garantisce anche che non ci sieda sugli allori. «Sono uno che crea intenzionalmente discontinuità in modo da poterci mettere sempre in discussione. Ad esempio, come quando, pungolati da Nino Schurter per i giochi olimpici di Londra, introducemmo una dimensione intermedia con la ruota da 27,5 pollici, creando un nuovo benchmark per il settore.» Zaugg sa di poter contare su una squadra di dirigenti esperti, che lavora con lui ormai da decenni. «Non si può reinventare la ruota»; l'instancabile imprenditore lo sa bene. «Tutti possono realizzare una bici da 100'000 franchi, solo che non la

## **LE DOMANDE DEL CEO GISEL AL CEO ZAUGG**

**Come fa a reinventare sempre i suoi prodotti?**

**Come motiva i suoi collaboratori a fornire prestazioni eccellenti?**

**Dove scava i talenti giusti?**

**Cosa significa essere leader di mercato?**

**Quando passerà il testimone al suo successore?**

comprerebbe nessuno.» Pertanto i suoi gioielli devono restare accessibili. E poiché rientrano già tra i migliori, perfezionarli ulteriormente è sempre più faticoso. A far sì che gli «Scotties» non restino a corto di idee ci pensa Beat Zaugg, ora 59enne, «anche per i prossimi 30 anni». Lo dice strizzando l'occhio ma ci crede veramente. Aggiunge di non aver ancora raggiunto i traguardi prefissi per la Scott. «Quindi nella sua azienda non ci sono limiti ufficiali per il pensionamento», ribatte Patrik Gisel. Per Zaugg l'esclusione dal mondo del lavoro a 65 anni non è più al passo coi tempi. Si ritirerà gradualmente, ha spiegato, trasferendo man mano quote di responsabilità sempre maggiori al proprio team. I due CEO concordano; servono transizioni dolci al termine della vita professionale, a patto che i più maturi riescano a tenere il ritmo dei giovani.

**Sedi high-tech in tutto il mondo.** Patrik Gisel è curioso di sapere se nei dintorni si trovano esperti del settore con le competenze necessarie. Il reclutamento non costituisce un problema secondo Zaugg, poiché il marchio attira. Per portare le persone giuste a Givisiez, la Scott deve offrire condizioni quadro adeguate, ossia buoni stipendi e alloggi accessibili. Ma per potersi permettere degli specialisti, crescita e margini devono essere adeguati. Nella sede centrale lavorano ingegneri, tecnici, product manager, addetti alla vendita internazionale, tecnici IT, reparto marketing e amministrazione. La produzione, invece, non è localizzata a Givisiez ma in sedi high-tech in tutto il mondo: nell'Estremo Oriente, negli USA e in Europa, per es. in Italia, Austria e negli stati dell'Europa orientale.

Ciononostante sono in corso investimenti importanti. «Qui sorgerà la nostra nuova sede centrale che dovrà essere pronta per l'autunno del 2018 e costerà 60 milioni di franchi. Vogliamo crescere ancora con vigore, con le nostre forze e con acquisti intelligenti. Servono ingenti fondi. Per questo ho trasferito la maggioranza

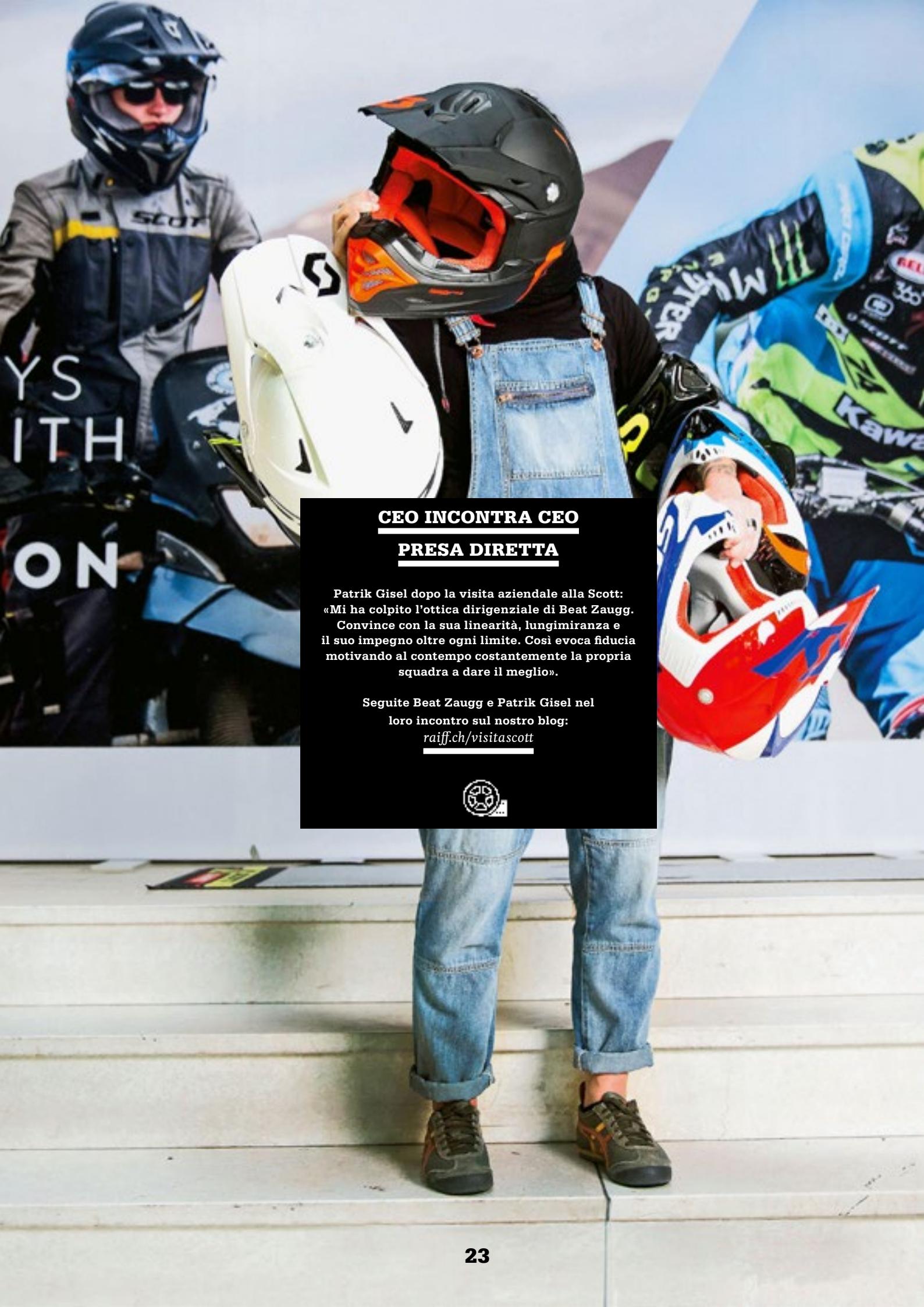
**«Chi non sa fare calcoli a mente non diventerà mai un imprenditore», afferma il bernese. Oggi Beat Zaugg (59) vive sul Lago di Morat. È sposato, ma non ha figli. Ha svolto l'apprendistato da progettista edile, dopodiché è entrato nel settore del commercio sportivo. Lavora per la Scott a Givisiez dal 1986, inizialmente nel controllo qualità, poi, dal 1998 come CEO e titolare dell'azienda. Oggi, con il suo gruppo dirigente, detiene il 49,9 per cento del capitale azionario, mentre la maggioranza è in mano all'investitore coreano Youngone Corp. Quando non viaggia per il mondo lavorando, si dedica al giardinaggio e alla musica jazz.**

della società al mio partner coreano, al quale siamo legati da un rapporto di fiducia di lunga data. Così posso concentrarmi di nuovo appieno sul mio ruolo di dirigente.»

«Le capita mai di essere sulle spine, quando pensa ai rischi che deve affrontare?», chiede Patrik Gisel. «Chi vuole creare un buon prodotto, deve essere pronto a rischiare risorse e anche a contrarre debiti.» Zaugg, che nella sua carriera ha osato molto, con risultati prevalentemente ottimi, lo sa bene. La padronanza del materiale è essenziale. «Con le maniere forti non si arriva da nessuna parte in termini di innovazione.

Nel settore delle biciclette si ha tempo i tre anni che un modello resta sul mercato. Dopodiché si deve stupire di nuovo», conclude Beat Zaugg. «I nostri atleti di punta con le loro richieste speciali ci spingono costantemente a superare i nostri limiti», spiega. Proprio in quel momento passa accanto al casco high-tech di Sebastian Kienle, triatleta di spicco e campione mondiale di Ironman 2014. Patrik Gisel non può fare a meno di fermarsi un momento, senza parole. Zaugg coglie l'occasione per proporre un «affare»: Patrik Gisel tornerà a Givisiez per una divertente competizione sportiva tra CEO e CEO. Per allora sarà pronto un casco anche per lui. «Ci sto! Affare fatto!», risponde Gisel.

*scott-sports.com*

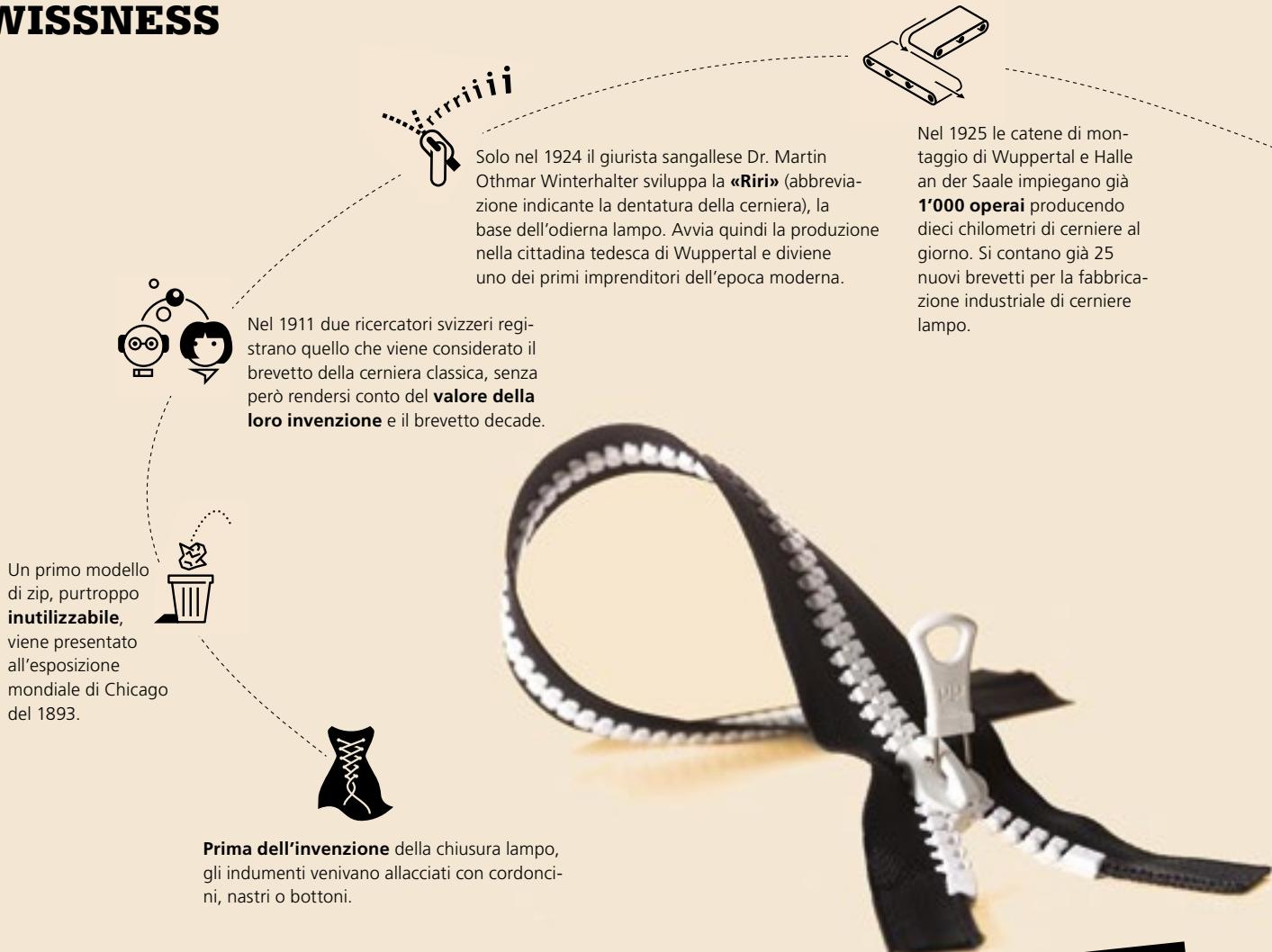


## **CEO INCONTRA CEO** **PRESA DIRETTA**

Patrik Gisel dopo la visita aziendale alla Scott:  
«Mi ha colpito l'ottica dirigenziale di Beat Zaugg.  
Convince con la sua linearità, lungimiranza e  
il suo impegno oltre ogni limite. Così evoca fiducia  
motivando al contempo costantemente la propria  
squadra a dare il meglio».

Seguite Beat Zaugg e Patrik Gisel nel  
loro incontro sul nostro blog:  
[raiff.ch/visitascott](http://raiff.ch/visitascott)





Nel 1925 le catene di montaggio di Wuppertal e Halle an der Saale impiegano già **1'000 operai** producendo dieci chilometri di cerniere al giorno. Si contano già 25 nuovi brevetti per la fabbricazione industriale di cerniere lampo.

Nel 1911 due ricercatori svizzeri registrano quello che viene considerato il brevetto della cerniera classica, senza però rendersi conto del **valore della loro invenzione** e il brevetto decade.

Un primo modello di zip, purtroppo **inutilizzabile**, viene presentato all'esposizione mondiale di Chicago del 1893.

**Prima dell'invenzione** della chiusura lampo, gli indumenti venivano allacciati con cordoncini, nastri o bottoni.

## PERCHÉ LA SVIZZERA E NON LA CINA?

«Il Made in Switzerland è un'argomentazione di vendita convincente. Una delocalizzazione all'estero non verrebbe accolta favorevolmente dai clienti. La Svizzera è la nostra storia, la nostra tradizione, qui abbiamo fondato la nostra azienda, siamo cresciuti e ci siamo espansi. La Riri senza la Svizzera? Inimmaginabile!»

Renato Usoni, CEO di Riri SA

Maggiori informazioni sulla storia della Riri su [raiff.ch/ririsa](http://raiff.ch/ririsa)

Infografica: Daniel Karrer

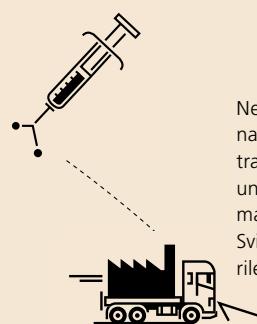
Oggi la Riri conta undici linee di produzione, dalla tradizionale zip in metallo fino all'impermeabile «AQUAzip» ed è in grado di produrre **70 chilometri di cerniere al giorno**.



Nel 2008 l'azienda acquisisce i marchi **Cobrax** SpA e **Meras** SpA e fonda il Gruppo Riri con sede a Mendrisio, diventando una delle aziende leader a livello mondiale nella produzione di chiusure lampo e bottoni per il segmento del lusso.



Nel 1929 Winterhalter inventa un nuovo procedimento di stampaggio a iniezione segnando una vera rivoluzione. **In tutto il mondo** si produce la cerniera «Riri» **in base ad accordi di licenza**.



Nel 1936, per sfuggire al nazismo, Winterhalter trasporta di nascosto, con un'**azione lampo**, il parco macchine nella sicura Svizzera, a Mendrisio, dove rileva un vecchio pastificio.

Dopo la II Guerra Mondiale e l'intensa produzione di armamenti, i metalli sono ormai disponibili solo in esigue quantità. La Riri inventa così la cerniera di plastica, un'altra tappa fondamentale per l'azienda, che per i successivi 18 anni ne detiene il **brevetto** diventando l'azienda leader sul mercato delle lampo.



Negli anni Cinquanta, le cerniere in plastica prendono piede, essendo più economiche, **più leggere** e persino più resistenti.



Alla fine degli anni Settanta, la Riri di Mendrisio produce **oltre 20 milioni** di cerniere all'anno. Con la scadenza di numerosi brevetti e l'aumento di cerniere a basso costo, la Riri è costretta a riposizionarsi.



Il nichel, ormai sempre meno apprezzato a causa dei suoi effetti nocivi sull'ambiente e sulla salute, viene sostituito negli anni Novanta da materiali alternativi. Inoltre l'abbigliamento femminile richiede sempre più **cerniere con cucitura nascosta**.



Nell'abbigliamento outdoor si impongono le **chiusure lampo impermeabili**. Nel 2005 la Riri sviluppa «AQUAzip», una cerniera lampo idrorepellente basata su una dentatura in plastica.



Foto: Daniel Ammann

## Nei panni del suo capo cosa farebbe diversamente?

**In questa rubrica chiediamo a giovani lavoratori di raccontarci i loro progetti. Iniziamo con Mosawar Nurzad, 20 anni, al secondo anno di apprendistato come elettricista di montaggio presso la Dobler AG di Oberuzwil.**

«In generale il mio capo fa sempre la cosa giusta. Al suo posto prenderei in considerazione la possibilità di espandermi e farei più pubblicità. Penso che in futuro potrei mettermi in proprio; crescendo si sente infatti l'esigenza di assumere maggiori responsabilità.

Nei panni del capo cercherei di ascoltare cosa pensano i miei collaboratori. Anche un capo può sbagliare. Quali sono i valori importanti per me come capo? Innanzitutto la soddisfazione dei collaboratori e dei clienti. Cercherei di trattare i miei collaboratori in modo equo. In cambio, mi aspetterei un comportamento onesto e la capacità di ammettere gli errori, che nell'attività di cantiere sono inevitabili.

Dopo il apprendistato vorrei assolvere anche la formazione per installatore elettricista. Questo mi consentirebbe di diventare un vero e proprio esperto di impianti elettrici e mi aprirebbe molte strade. Forse frequenterò un'università. Qualsiasi paese ha bisogno di persone intelligenti per far progredire la propria economia. Molto spesso mi domando cosa potrei fare meglio. Purtroppo non sono ancora riuscito a inventare niente. Ma ho in mente grandi cose, per esempio costruire impianti solari nel mio paese natale, l'Afghanistan. Là l'irraggiamento solare è molto buono, ma mancano persone con una formazione adeguata.» (psi)

## 1'300

titolari di PMI sono membri del Club degli imprenditori CIR. Anche Rosmarie Siegrist della MR Immobau GmbH di Staufen. Ospite a sorpresa dell'aperitivo del CIR Aarau Ovest, la caparbia imprenditrice racconta: «Né il passaporto sbagliato, né una distorsione alla caviglia, né la bufera o gli orsi mi hanno impedito di compiere in solitaria un avventuroso tour in canoa attraverso il Canada e di riuscire a conquistare la meta. Per tutto il viaggio il mio unico pensiero è stato puoi farcela!». Gli ospiti dell'aperitivo applaudono e il ghiaccio è definitivamente rotto.

Il CIR Aarau Ovest, allestito nei locali di un'ex fabbrica di cartonaggi, è il più recente dei tre Centri Imprenditoriali Raiffeisen. A Gossau SG (nella foto) e Baar ZG, entro il 2018 dovrebbero aggiungersi almeno



un altro centro a Berna e uno nella Svizzera occidentale. «Raiffeisen ha creato il CIR come un punto di riferimento centrale per imprenditori di PMI e industriali della Svizzera», ha affermato Patrik Gisel, CEO di Raiffeisen Svizzera, in occasione dell'inaugurazione del CIR Aarau Ovest nell'agosto del 2016. Grazie al radicamento locale del CIR, vicino agli imprenditori e, al contempo, interconnesso a livello nazionale, l'obietti-

**Siete titolari di una PMI?**

**Necessitate di consulenza per la vostra successione?**

**Siete alla ricerca di una distribuzione online equa o di una consulenza strategica in un contesto di mercato difficile? Benvenuti al CIR, la rete degli imprenditori che guarda oltre i confini di settore.**

vo di Raiffeisen dovrebbe essere effettivamente realizzabile.

### **Dagli imprenditori per gli imprenditori**

«Pur essendo una filiale di Raiffeisen, tutti e 20 i nostri consulenti fissi e i nostri esperti CIR esterni, non sono banchieri, ma imprenditori specializzati nel proprio settore», così David Hugi, Responsabile Comunicazione e

Marketing del CIR, spiega il segreto del successo finora conseguito. «Con il Banco di prova per le PMI, ad esempio, offriamo la possibilità di riflettere sulle sfide.» Hugi porta come esempio una falegnameria che lavora sempre a pieno regime ma che, nonostante applichi prezzi di mercato, presenta una situazione reddituale insoddisfacente. Al Banco di prova i collaboratori hanno stilato insieme un elenco di potenziali per incrementare la redditività. L'obiettivo è stato raggiunto dopo varie «tappe intermedie», durante le quali tutto il personale si è nuovamente riunito nel CIR per analizzare i risultati ottenuti dall'implementazione dei potenziali.

«A trasmettere le conoscenze ci pensano altri. Noi trasmettiamo impulsi pratici attraverso la nostra rete», afferma Hugi. Dall'apertura nel gennaio del 2014, il Centro Imprenditoriale Raiffeisen ha formato come esperti CIR a livello nazionale circa 170 imprenditori dei più diversi settori e rami. Per l'accesso alla formazione e la scelta come esperti CIR, non si è guardato ai titoli accademici quanto piuttosto all'esperienza imprenditoriale e alla volontà di trasmettere il proprio know-how ad altri imprenditori in modo pratico, semplice, individuale e personale. «I nostri membri apprezzano il colloquio alla pari e lo spirito imprenditoriale che caratterizzano i nostri club», riassume Hugi. Una persona può forse essere curiosa, ma un imprenditore è soprattutto desideroso di imparare. Questa importante esigenza degli imprenditori è soddisfatta in modo ottimale dai Centri Imprenditoriali. (js)

[centro-imprenditori.ch](http://centro-imprenditori.ch)

**Ecco una selezione di interessanti eventi scelti per voi. Lasciatevi ispirare!**



**BUSINESS BROKER, AZIENDA SPECIALIZZATA  
NELLA SUCCESSIONE DELLE PMI**



*Le ragioni che portano a vendere un'azienda sono varie. Il pensionamento, un cambiamento di vita o il desiderio di affrontare una nuova sfida possono indurre il titolare a cercare un successore. Business Broker AG facilita l'incontro tra cedenti e acquirenti accompagnando le parti lungo tutto il processo di trasmissione dell'impresa. Leader nella successione delle PMI in Svizzera, la società è stata creata nel 2007 e fa parte del Gruppo Raiffeisen dal 2014. Nei suoi 10 anni di attività, ha acquisito una vasta esperienza realizzando con successo oltre 400 trasmissioni d'impresa.*  
**businessbroker.ch**

## 22 MAGGIO

**«The Crisis of Liberal Democracy: from Brexit to Trump and beyond.»**

Cosa significa la Brexit per gli imprenditori svizzeri? Cosa cambia con Donald Trump per noi? Le democrazie occidentali sono in crisi, confrontate con sfide inedite che ne stanno mettendo in discussione le stesse fondamenta. Il noto sociologo catalano Manuel Castells ne parlerà all'Università della Svizzera italiana, nell'auditorio del campus di Lugano. Castells, annoverato tra i più importanti sociologi viventi, è professore alla University of Southern California. La conferenza avrà luogo in lingua inglese.  
[usi.ch](http://usi.ch)

## 23 MAGGIO

**«L'efficienza come metodo»**

Non c'è azienda che non vuole considerarsi «efficiente». L'attenzione ai costi e alla loro riduzione è un tema di costante attualità per ogni organizzazione. Il corso «L'efficienza come metodo» presso la Cc-Ti a Lugano cerca di diagnosticare l'(in)efficienza per ottimizzare il costo di prodotti e servizi. Possono partecipare tutti coloro che desiderano implementare l'efficienza sul posto di lavoro.  
Costo iscrizione (tra 210 e 250 franchi)  
[cc-ti.ch](http://cc-ti.ch)

## 13 GIUGNO

**«Il diritto aziendale all'acquisizione della proprietà intellettuale sulle invenzioni del lavoratore»**

Corso interessantissimo in diritto del lavoro organizzato dall'Associazione industrie ticinesi in collaborazione con Costantino Delogu, avvocato e notaio esperto in diritto del lavoro. Target group: HR e direzione. Contenuto: analisi dei diritti legali e dei possibili accordi contrattuali per la tutela, lo sfruttamento e l'acquisizione della proprietà intellettuale connessa con l'attività dell'azienda e il lavoro del collaboratore.  
Costo iscrizione (tra 140 e 190 franchi)  
[aiti.ch](http://aiti.ch)

# smart printing / 4.0

Valorizziamo il vostro prodotto alla perfezione sotto qualsiasi forma – con flessibilità, efficienza e ottima qualità.



stampato in  
**svizzera**

Un'impresa del gruppo  azmedien





**Da una parte i collaboratori che devono barcamenarsi tra figli ammalati e lavoro, dall'altra i «cattivi» datori di lavoro che non riescono a comprendere le esigenze dei lavoratori a tempo parziale.**

Scalda gli animi l'attuale dibattito sui genitori che lavorano e non si azzardano quasi più a rimanere a casa con i figli malati, intimoriti da imprenditori insensibili che si adirano in caso di assenza dal lavoro del personale a tempo parziale. Una faccenda spinosa, in effetti.

Facciamo comunque il tentativo di adottare un altro punto di vista, pur sapendo di muoverci su un terreno piuttosto scivoloso. A nessuno piace aprire il vaso di Pandora delle assenze dei lavoratori a tempo parziale. Ma un datore di lavoro deve semplicemente accettare il fatto che i propri collaboratori, perlomeno donne con un impiego a tempo parziale, si assentino dal lavoro quando i figli sono ammalati e non possono frequentare l'asilo?

La legge prescrive che i lavoratori possono assentarsi per tre giorni presentando il certificato medico più volte all'anno. I bambini, si sa, si ammalano spesso, soprattutto se frequentano l'asilo. La riduzione del saldo ferie di mamma o papà è una soluzione percorribile

solo in casi eccezionali ed essenzialmente controproducente a livello sociale.

Quando, poi, il datore di lavoro chiede ai propri collaboratori di prevedere un piano B per le emergenze, ossia di organizzarsi con partner, familiari, parenti o vicini di casa, desta reazioni di indignazione. E questo nonostante tutti convengano che è necessario trovare nuove soluzioni.

Permettetemi a questo punto di fare due calcoli. Se un collaboratore impiegato al 60 per cento si assenta dal lavoro due volte all'anno per tre giorni ciascuna, l'azienda incorre in costi che ammontano a oltre mezzo salario mensile. Per non parlare della confusione derivante dalla necessità di ridistribuire il lavoro che ricade sui colleghi o sul capo stesso. Ci stupiamo quindi se le candidature delle donne tra i 28 e i 35 anni vengono scartate solo perché i datori di lavoro hanno una paura folle delle «madri imprevedibili»? In altre parole, i figli sono un ostacolo alla carriera? I timori e le preoccupazioni di entrambe le parti devono essere trattati apertamente. Altrimenti il mondo del lavoro in Svizzera non andrà avanti, e lavoro e famiglia continueranno a essere due sfere nettamente separate. Pur troppo. (wi)

*raiff.ch/dirittodellavoro*



## **NON** **ARRIVATE IN RITARDO!** **È L'ORA DEL NUOVO** **TRAFFICO DEI** **PAGAMENTI**

*Entro la fine del 2017 il traffico dei pagamenti svizzero passerà al nuovo standard ISO 20022. Le aziende svizzere dovranno quindi aggiornare i propri programmi contabili.*

La molteplicità di standard, procedure e formati e i numerosi giustificativi del traffico dei pagamenti svizzero saranno presto acqua passata. Il nuovo standard internazionale per lo scambio elettronico di dati nel settore finanziario, ISO 20022, ha assunto sempre più importanza in tutto il mondo e in particolare in Europa. Anche la piazza finanziaria svizzera introduce questo utile standard cogliendo l'occasione per armonizzare il traffico dei pagamenti e adeguarlo allo standard ISO 20022 svizzero.

Questo cambiamento va a beneficio di tutti gli attori del traffico dei pagamenti e dell'economia svizzera nel suo complesso. Grazie a questa armonizzazione i processi comporteranno costi meno ingenti e potranno essere maggiormente integrati nella catena di creazione del valore digitale, contribuendo ad aumentare l'efficienza del cash management e offrendo al contempo più sicurezza e affidabilità. La piazza finanziaria svizzera garantisce così la competitività delle aziende e soddisfa i requisiti internazionali. Le aziende e gli emittenti di fatture devono quindi aggiornare i propri programmi contabili.

*Tutte le aziende e gli emittenti di fatture in Svizzera devono aggiornare i propri programmi contabili.*

Ecco i nostri consigli:

- Avviate un progetto
- Contattate il vostro fornitore di software
- Aggiornate quest'anno il vostro software al nuovo standard
- Aggiornate i vostri sistemi di pagamento entro la fine del 2017
- Testate entro marzo 2018 il nuovo processo di pagamento
- Introducete il nuovo processo di pagamento entro la fine di giugno 2018
- Contattate il Centro Servizio Clientela aziendale (0848 847 222, [aziendale@raiffeisen.ch](mailto:aziendale@raiffeisen.ch)) per supporto tecnico e specialistico



*Per maggiori informazioni potete consultare il sito oppure scaricare l'app «Pagamenti PMI» per tablet nell'App Store, in Google Play o in Windows Phone.*  
[raiffeisen.ch/trafficopagamenti](http://raiffeisen.ch/trafficopagamenti)



## **ACQUISTI ALL'ESTERO PER LE PMI**

Nonostante il clima di incertezze e la perdurante pressione valutaria, il settore delle PMI svizzero è particolarmente attivo negli acquisti di aziende all'estero. Lo scorso anno l'acquisizione strategica di aziende estere è aumentata del 13 per cento, sicuramente anche grazie alla forza del franco. «Questa politica di crescita esterna permette alle PMI di diversificare in altri settori, aprirsi ad altre regioni e ridurre la dipendenza dal mercato svizzero», chiarisce la ricerca di Deloitte. Ma anche le aziende estere acquistano PMI svizzere; più di un terzo delle PMI vendute passano nelle mani di proprietari stranieri.

[raiff.ch/mergers](http://raiff.ch/mergers)



## **CLASSISMO NELLA DIGITALIZZAZIONE**

La mancanza di mezzi finanziari, di know-how e di personale sono i motivi più frequenti che impediscono alle PMI elevati investimenti nella digitalizzazione dell'attività. Così riporta un sondaggio condotto dalla società di consulenza EY tra 700 aziende che impiegano dai 30 ai 2'000 collaboratori. Le tecnologie digitali trovano applicazione soprattutto nella gestione dei clienti, mentre le attività amministrative, pur consentendo un'elevata automatizzazione, vengono trascurate; solo un'azienda su 20 sceglie la digitalizzazione. L'apripista nel campo della digitalizzazione è stata la vendita di libri il cui commercio online è ormai consolidato.

[ey.com/ch](http://ey.com/ch)



## **ABANINJA DIGITALIZZA IL VOSTRO UFFICIO**

*Grazie a un nuovo servizio di Raiffeisen, in futuro le PMI potranno gestire in modo digitale creditori e debitori dalla contabilità fino al conto bancario.*

I programmi di fatturazione alleggeriscono il lavoro quotidiano, creano fatture con un semplice clic, le inviano ed eseguono la concordanza con la contabilità. In collaborazione con Abacus, azienda leader nei software contabili, Raiffeisen mette a disposizione delle PMI il nuovo programma di fatturazione «AbaNinja» che consente di creare e inviare fatture, solleciti e offerte in forma digitale. Il vantaggio per le piccole imprese è evidente: oneri amministrativi ridotti e più tempo per i clienti. La digitalizzazione snellisce l'amministrazione. Se collaborate con un fiduciario vi sono diverse possibilità di connessione. Se il fiduciario lavora già con Abacus, potete inviargli le fatture automaticamente con un solo clic. La contabilità viene sincronizzata con le registrazioni del conto bancario e la concordanza tra pagamenti e fatture in sospeso avviene automaticamente.

### **AbaNinja in sintesi:**

- connessione con l'e-banking di Raiffeisen
- gestione di fatture e offerte
- gestione di clienti e prodotti
- registrazione e contabilizzazione dei pagamenti dei clienti
- contabilità tramite fiduciario
- modelli di design personalizzati
- accesso multietnico grazie alla sicura soluzione cloud;
- disponibilità in diverse lingue (tedesco, francese, italiano, inglese)

*Ulteriori informazioni sul prodotto «AbaNinja» in [raiffeisen.ch/i/abacus](http://raiffeisen.ch/i/abacus)*

# Entusiasmo?

«Mi fido di soluzioni  
assicurative complete.»



**Assicurazione commerciale PMA Helvetia.  
Qualsiasi sia il suo progetto, noi siamo al suo fianco.**

T 058 280 1000 (24 h)  
La Sua Assicurazione svizzera.

**helvetia** 

**POCO TEMPO PER  
L'INNOVAZIONE**

Gli ostacoli all'innovazione nelle aziende svizzere sono ancora troppi e uno dei freni più forti è il tempo. Lo conferma un sondaggio della società di consulenza Deloitte, secondo il quale tre su quattro dei CIO intervistati non hanno tempo, o ne hanno troppo poco, per dedicarsi a progetti di innovazione. Quasi la metà degli intervistati ritiene

che la propria azienda non sopporterebbe il fallimento di nuovi progetti e che manchino i talenti necessari per attuare innovazioni.

Il sondaggio rileva inoltre difficoltà nel rapido sviluppo di nuove capacità innovative, poiché negli ultimi anni sono stati ridotti i costi e i rischi. [raiff.ch/cio](http://raiff.ch/cio)

**NUOVO CENTRO SERVIZIO  
CLIENTELA AZIENDALE**

Dal 1° febbraio 2017 Raiffeisen, con il nuovo Centro Servizio, supporta la sua clientela aziendale nelle questioni concernenti le operazioni bancarie come l'armonizzazione del traffico dei pagamenti oppure i servizi e-salario e fattura elettronica.

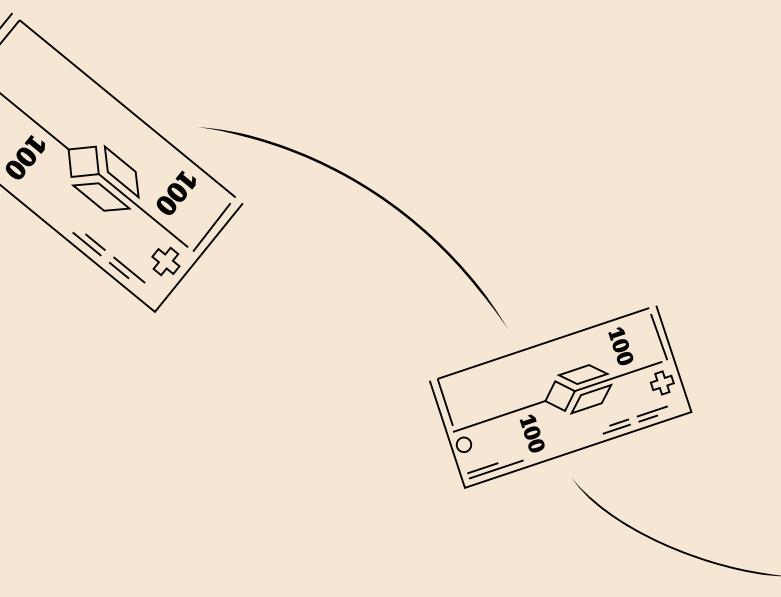
Il Centro Servizio è raggiungibile allo 0848 847 222 dal lunedì al venerdì, dalle ore 07:30 alle 20:00, e all'indirizzo [aziendale@raiffeisen.ch](mailto:aziendale@raiffeisen.ch). [raiffeisen.ch/pmi](http://raiffeisen.ch/pmi)

**OFFERTA DI CREDITO  
ONLINE IN TRE PASSI**

Chi pianifica un investimento o necessita di liquidità supplementare può ora richiedere a Raiffeisen un credito in bianco online. Bastano tre semplici passi per ottenere un'offerta di credito individuale: 1° inserire i dati dell'azienda, 2° registrare le ultime tre chiusure annuali, 3° verificare l'offerta e richiedere il credito. Vengono concessi crediti senza garanzie fino a un massimo di 250'000 franchi se l'azienda non è una società di sede, una società immobiliare o un'associazione. Inoltre il fatturato annuo negli ultimi tre anni deve aver superato i 3 milioni di franchi. [raiffeisen.ch/offerta-credito-online](http://raiffeisen.ch/offerta-credito-online)

**HELVETIA LANCIA UN  
VENTURE FUND**

Helvetia mette a disposizione della scena Fintech svizzera capitale di rischio con l'Helvetia Venture Fund. Il fondo investe sistematicamente in start-up che contribuiscono alla trasformazione digitale dei principali campi d'attività esistenti. Nei prossimi anni circa 55 milioni di franchi verranno investiti in 25 giovani imprese in Europa, con focus su Svizzera, Germania, Francia, Italia, Austria e Spagna. In ogni azienda supportata possono essere investiti fino a 5,5 milioni di franchi. [raiff.ch/venturefund](http://raiff.ch/venturefund)



# 100

e più sono le ricette contro l'insicurezza e sono tutte richiestissime. Ma servono davvero a qualcosa? Potrà sembrare una banalità ma in tempi cosiddetti «sicuri» non è difficilissimo mantenere la prosperità di un'azienda. Si corre piuttosto il rischio, con il perdurare della ripresa, di lasciarsi andare alla trascuratezza e scambiare la solidità del mercato con quella della propria azienda. Proprio come negli anni Novanta, quando gran parte delle industrie di massa, in particolare acciaierie, industrie meccaniche e della carta, ha dovuto lasciare la Svizzera o dichiarare fallimento.

L'ultima congiuntura positiva si è conclusa, com'è noto, con la crisi finanziaria del 2008. Diversamente dalle precedenti fasi di boom, l'ultima è stata più debole e caratterizzata da un ampliamento del personale piuttosto ridotto nell'industria manifatturiera. Col senno di poi una decisione saggia, visto il vento gelido che si è alzato con la rivalutazione del franco, falciando le aziende che in tempi di prosperità si erano espansse. Non è stato un fenomeno esclusivamente svizzero, ma globale.

In Svizzera però, penalizzata su tutti i fronti ormai dai tempi della crisi, è stato più forte che altrove. La nostra valuta, considerata un porto sicuro, è richiestissima e quindi fortemente sopravvalutata. Dal momento che l'Europa, inoltre, cresce a ritmo contenuto, anche la domanda del più importante mercato di sbocco per i prodotti svizzeri ristagna. La sicurezza di pianificazione, sempre che sia mai esistita, si è dissolta da tempo lasciando spazio all'insicurezza. Ma per fortuna l'insicurezza si può combattere grazie a metodi comprovati proposti da schiere di consulenti.

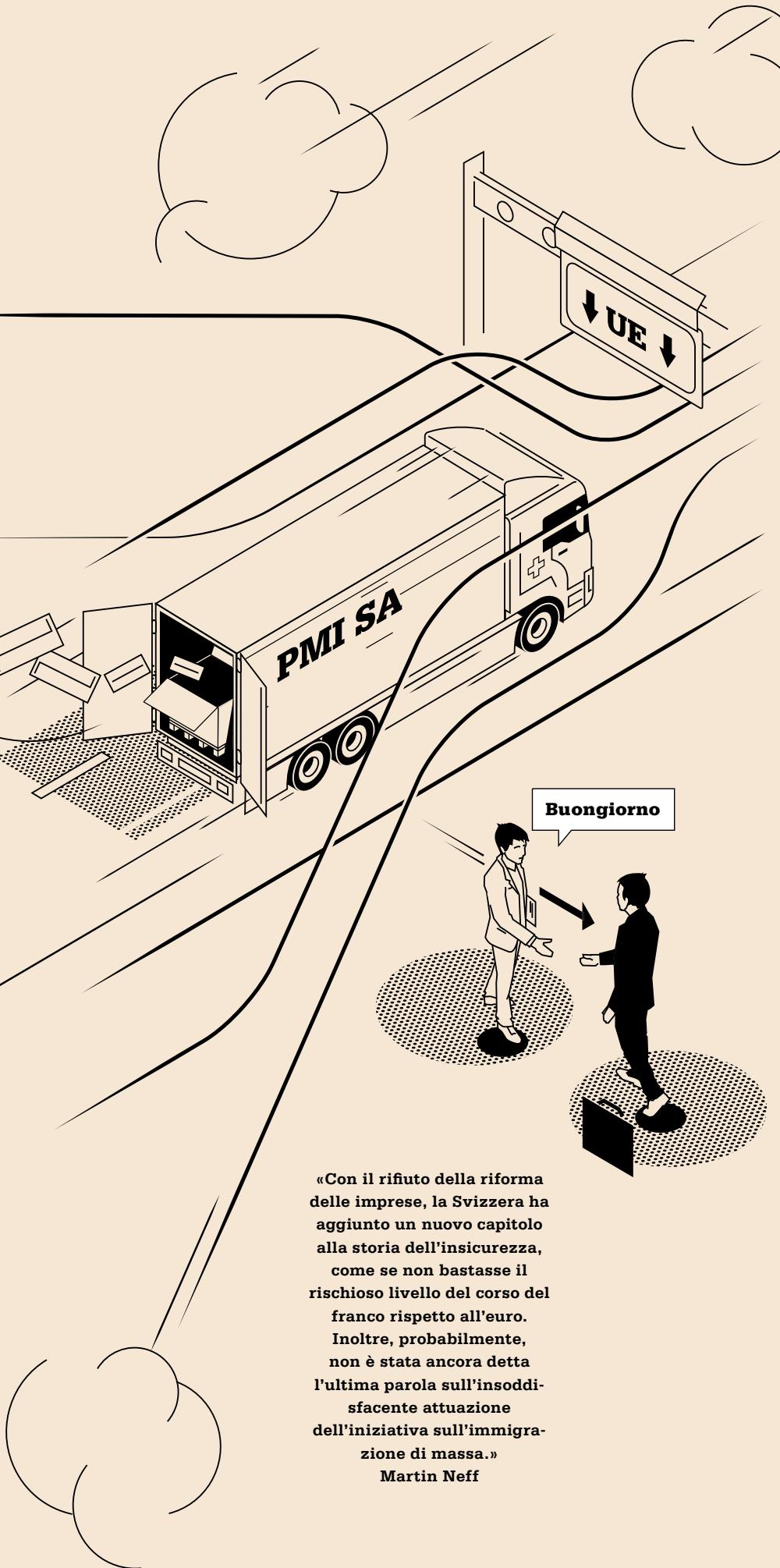
Agilità, creazione di valore, innovazione e competitività sono solo alcuni elementi chiave della cosid-

detta osservazione strategica. E naturalmente i mercati di nicchia. Detto così sembra interessante, ma, sinceramente, quale imprenditore non ha già interiorizzato questi concetti da tempo vivendoli ormai quotidianamente? Se non fosse così, il dissanguamento dell'industria manifatturiera e soprattutto delle PMI sarebbe ancora più forte.

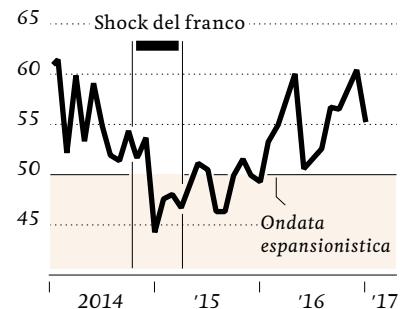
È comprovato che non esiste una ricetta contro l'insicurezza, altrimenti non saremmo qui a parlarne. Quindi innanzitutto diffidate degli aiuti esterni; risparmierete tempo e denaro. Un'azienda non si può gestire con delle tabelle di Excel, poiché non contano solo i costi. I proventi sono forse più importanti. Invece di parlare del cliente, come molte grandi aziende, parlate con il cliente e anche con i vostri collaboratori. Loro sanno molto meglio di chiunque altro cosa vogliono e cosa sono in grado di realizzare.



**Martin Neff**  
Economista capo Raiffeisen Svizzera



## Valutazione dei direttori d'acquisto (perlopiù grandi aziende) sull'andamento del portafoglio ordini



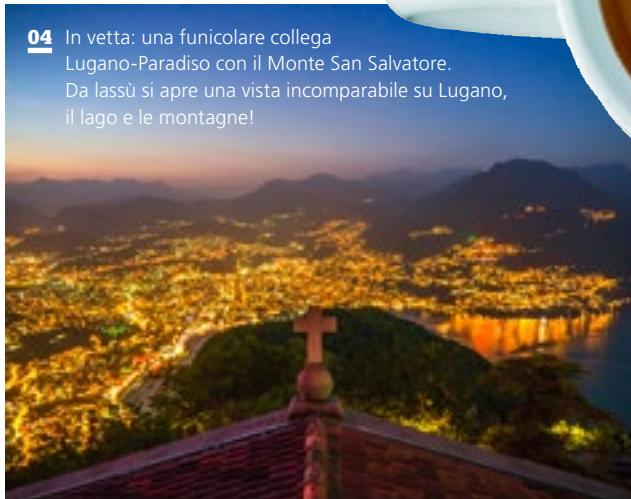
Fonte: Bloomberg, Raiffeisen Svizzera

# **VENTO CONTRARIO**

Si potrebbe credere che l'economia svizzera abbia superato lo shock del franco. Lo scorso anno la crescita del PIL ha accelerato e le esportazioni sono salite a un livello record. Ma questi dati nascondono un fatto importante: Le grandi aziende, la cui attività è ampliamente diversificata, sono sostanzialmente sulla buona strada mentre le PMI continuano ad arrancare. Il massiccio apprezzamento del franco, nel gennaio del 2015, è stato per la Svizzera uno shock esogeno senza pari. Ci vorrà tempo prima che sia davvero superato. Non sorprende quindi che la discrepanza tra le grandi aziende e le PMI sia più marcata del solito.

Quantomeno la ripresa delle grandi aziende (v. grafico) sostiene le PMI dato il loro ruolo di fornitori. Per queste ultime, tuttavia, non ci sono indicatori congiunturali incisivi. Una grande banca ha pubblicato un indice sulla fiducia nelle esportazioni delle PMI che mostra un quadro positivo; questo, però, poco corrisponde alla realtà, dal momento che la dinamicità delle esportazioni si deve principalmente alle (grandi!) aziende farmaceutiche. Gli altri settori registrano ancora una stagnazione o persino un calo delle esportazioni. Non lasciamoci dunque ingannare. Non siamo ancora fuori pericolo. (da)

**Flair mediterraneo? Non solo! Lugano, la piazza finanziaria della Svizzera meridionale, sta vivendo da alcuni anni un vero e proprio boom culturale. Perché non organizzarvi una breve gita con il vostro team? Grazie a Business MemberPlus, la vostra PMI otterrà sconti su concerti e partite di calcio.**



**04** In vetta: una funicolare collega Lugano-Paradiso con il Monte San Salvatore. Da lassù si apre una vista incomparabile su Lugano, il lago e le montagne!



**05** Mettetevi gli scarponi: in poco meno di due ore si va da San Salvatore a Carona, borgo caro a celebri artisti, dove si può passeggiare nell'orto botanico come Hermann Hesse o Bertolt Brecht.



**01** Che meraviglia! Il centro storico di Lugano unisce tradizione e modernità. Non perdetevi il più famoso affresco rinascimentale della Svizzera nella chiesa di Santa Maria degli Angioli!



**02** Per iniziare la giornata carichi: al Grand Café al Porto, storico locale della città vecchia risalente al 1803, potete ricaricarvi con un cappuccino e un dolce delizioso.



**03** Salute! Piazza della Riforma è da sempre il salotto di Lugano. Punteggiata di invitanti bar e caffè, la piazza, molto frequentata, è la cornice ideale per un aperitivo all'italiana.

**06** Con il vento nei capelli: sul battello di linea che riporta a Lugano si respira a pieni polmoni la salubre aria di lago mentre davanti agli occhi scorre un verdeggianti paesaggio montano.



- 07** Tuffo nell'arte: il nuovo centro culturale di Lugano LAC, invita a scoprire l'arte e la cultura della regione. L'ingresso è gratuito per i vostri collaboratori se sono soci Raiffeisen.



Lasciatevi ispirare ancora di più!  
Trovate tutte le informazioni su questa  
gita in Ticino sul blog:  
[raiff.ch/gitaconitteam](http://raiff.ch/gitaconitteam)



- 08** Che emozione! Il team assiste a una partita domenica dell'FC Lugano. Con Business MemberPlus si risparmia il 50 per cento e si può guardare la partita anche dalla tribuna vip.

- 09** Capolavori gastronomici: Gabriella Mofredini Rigiani, appassionata di pesca e una degli osti di Swiss Tavolata, prepara squisiti piatti ticinesi nella sua cantina a Melide.



- 10** Finale culturale a Locarno: il Moon & Stars 2017 porta in Piazza Grande artisti famosi come Zucchero, Sting e i Jamiroquai. 25 per cento di sconto con Business MemberPlus. (sr)



#### **IN VIAGGIO CON BUSINESS MEMBERPLUS**

Concerti, partite di calcio o eventi: le aziende socie di Raiffeisen, e i loro collaboratori e clienti, possono godersi innumerevoli offerte per il tempo libero in tutta la Svizzera. Inoltre, durante le partite di calcio della Super League possono prendere posto nelle tribune vip, spazi ideali per curare i rapporti con i partner commerciali. Business MemberPlus permette inoltre di usufruire di servizi di consulenza per gli imprenditori dagli imprenditori e di offerte per un orientamento sostenibile dell'impresa.  
[raiffeisen.ch/i/memberplus](http://raiffeisen.ch/i/memberplus)

## **CEDENTE**

«La cessione di un'azienda è un processo complesso e con forti implicazioni emotive», afferma Michel Yerly. L'imprenditore produce a Delémont un sistema di staffaggio intelligente per impianti industriali. La Yerly Mécanique SA è un'azienda di successo. Ciò nonostante Yerly, 65 anni quest'anno, desidera ritirarsi dall'attività. «Ho iniziato a cercare un successore due anni fa. Mi premeva che l'azienda rimanesse a Delémont e che venissero acquistati anche i miei dodici collaboratori.» Raiffeisen ha appoggiato queste richieste a condizione che Yerly affiancasse il suo successore per i primi sei mesi. «Così posso trasmettere le mie conoscenze e lasciare il lavoro con animo sereno.»

Foto: Marco Zanoni



## CESSIONARI

Per Dominique Girardin e Stéphane Rüegg (a destra) l'acquisizione di un'azienda richiede esperienza e calma. Dato che l'avvio di un'attività autonoma era per loro un salto nel buio, avevano bisogno di un partner esperto come Raiffeisen. Didier Nicoulin e il suo team hanno dato ai due imprenditori la sicurezza necessaria per portare avanti il loro progetto anche nei periodi difficili. «Dal 1° gennaio 2017 l'azienda è di nostra proprietà. Una bellissima sensazione! Per noi è tutto nuovo e, a volte, ci sentiamo un po' disorientati. Siamo davvero contenti che Michel Yerly rimarrà con noi ancora per qualche tempo. Il suo atteggiamento collaborativo promuove la fiducia dei collaboratori nei nostri confronti.»

Ecco come i cessionari hanno finanziato la PMI: [raiff.ch/yerlimecanique](http://raiff.ch/yerlimecanique)



 **business broker**

Un'impresa del Gruppo Raiffeisen

**Business Broker AG**  
Il vostro partner affidabile  
per vendita di imprese e  
consulenza aziendale

Zurigo | Gossau SG | Aarau-West | Baar | Losanna



**www.businessbroker.ch**

## SUPPORTO

Raiffeisen supporta gli imprenditori che devono pianificare una successione nelle questioni finanziarie e nell'intero processo.

Pianificate la successione della vostra azienda? Il Centro Imprenditoriale del Gruppo Raiffeisen, vi offre un colloquio gratuito di due ore per delineare possibili strategie. La Business Broker AG, specializzata nella compravendita di PMI, opera invece come intermediario tra i cedenti e i potenziali cessionari.

[raiffeisen.ch/successione](http://raiffeisen.ch/successione)

[centro-imprenditori.ch](http://centro-imprenditori.ch)

[businessbroker.ch](http://businessbroker.ch)

*Prima o poi arriva per ogni imprenditore il momento faticoso della successione. La vendita dell'azienda di proprietà è un'incombenza faticosa e il passaggio di consegne implica spesso un forte carico emotivo. Ecco otto consigli importanti.*

- **PIANIFICATE PER TEMPO** Spesso gli imprenditori mettono mano troppo tardi alla pianificazione della successione, poiché faticano a separarsi dal frutto delle loro fatiche. Ne può risultare una vendita affrettata o una liquidazione non voluta. L'ideale è richiedere una consulenza professionale circa dieci anni prima del momento in cui si prevede di lasciare l'attività.
- **MOLLATE LA PRESA** Secondo gli esperti, una delle maggiori difficoltà nella pianificazione della successione è l'aspetto emotivo del passaggio di consegne. Si consiglia di affrontare la questione con un certo anticipo e di richiedere il supporto di figure competenti per poter lasciare il lavoro di una vita in buone mani.
- **PREPARATE IL VOSTRO SUCCESSORE** Sia che affidiate la vostra azienda a un familiare, sia che la scelta ricada su una persona esterna, la riorganizzazione richiede tempo e il successore deve essere ben preparato e inserito, soprattutto nelle piccole aziende, dove buona parte del know-how è nelle mani del titolare.
- **NON FISSATEVI SU UNA SOLUZIONE** Gli imprenditori tendono a fissarsi su un'unica soluzione. Può accadere, però, che il candidato scelto faccia improvvisamente dietro front. Per evitare brutte sorprese, stilate un profilo dei requisiti, vagliate delle alternative e rimanete in contatto con diversi potenziali acquirenti.
- **PROPONETE UN PREZZO REALISTICO** Calcolate insieme alla vostra banca o a un esperto, come la Business Broker AG, il valore dell'azienda e definite insieme a uno specialista il margine di trattativa consentito dalla vostra situazione finanziaria.

■ **NON IMPUNTATEVI SUL PREZZO** Purtroppo molti imprenditori oppongono un immediato rifiuto a qualunque offerta sia al di sotto delle loro aspettative rischiando, tuttavia, di perdere il candidato ideale, vale a dire colui che avrebbe portato avanti il lavoro con altrettanta passione. Proprio ciò che, in realtà, molti imprenditori vorrebbero.

## ■ COMUNICATE LA SOLUZIONE

La prospettiva di una successione può destabilizzare collaboratori, clienti e fornitori. Pertanto, non comunicate il passaggio di consegne con troppo anticipo, ma solo una volta trovata la soluzione giusta.

■ **RICHIEDETE SUPPORTO** La consulenza di un esperto è un investimento che ripaga. Molti sottovalutano le pratiche amministrative e giuridiche di una successione e si ritrovano sommersi dalla burocrazia.



*«Solitamente un imprenditore vende la propria azienda una sola volta nella vita. Per questo è importante che tutto fili liscio e che il risultato del proprio lavoro finisca nelle mani giuste.»*



**BRITTA HÄBERLING,  
AMMINISTRATRICE DI BUSINESS BROKER AG**

Leggete l'intervista  
all'esperta su [raiff.ch/intervistahaeblerling](http://raiff.ch/intervistahaeblerling)



Foto: Simon Schwyzer

**55** tonnellate di verdura vengono distribuite da Sepp Egger ogni giorno tra il Lago di Costanza e quello di Zurigo.



Foto: Richard Silver

**52** tonnellate di verdura vengono vendute ogni giorno da Rafael Vergara al Central de Abasto di Città del Messico, il più grande mercato di prodotti freschi del paese.

**Sepp Egger, chi sono i suoi clienti?** Più di tre quarti dei nostri clienti sono ristoratori e commercianti al dettaglio. Ma vendiamo anche al mercato all'ingrosso di Zurigo e a grandi clienti.

**Quali sono le verdure più amate dagli svizzeri?** Le patate. Ne vendiamo 4'500 tonnellate all'anno.

**Ha un buon margine?** Ovviamente il margine più elevato si ottiene dalla vendita diretta delle verdure di nostra produzione. Ma il guadagno è buono anche su altri canali.

**Quanto tempo trascorre tra la raccolta e il consumo?** Un cespo d'insalata arriva sulla tavola dei clienti il giorno successivo alla raccolta. Ma abbiamo anche molte verdure a lunga conservazione come sedano, patate e cavoli che, in caso di bassa richiesta, possono anche rimanere un po' in letargo.

**Che cosa la preoccupa?** Realizziamo una crescita annua del 15 per cento circa e abbiamo molto lavoro. Di conseguenza mi mancano il tempo e la calma per introdurre qualche novità. Le idee dei miei figli, da poco entrati in azienda, porteranno sicuramente una ventata d'aria fresca.

**Quali sono le tendenze del settore?** Non sono un grande appassionato di tecnologia, ma devo ammettere che il futuro è delle macchine. Al giorno d'oggi, per esempio, è possibile utilizzare dei robot guidati da telecamere per rimuovere le erbacce attorno all'insalata ed evitare l'uso dei pesticidi. (pi) [eggergemuese.ch](http://eggergemuese.ch)

**Rafael Vergara, chi sono i suoi clienti?** I supermercati, i ristoranti e i venditori ambulanti rappresentano l'80 per cento della mia clientela. Il resto lo esporto negli Stati Uniti e in Canada.

**Quali sono le verdure più amate dai messicani?** Il pico de gallo (ride)! Ovvero pomodori verdi e rossi, cipolle e peperoncino. Questa salsa è così amata che si parla di un «indice del pico de gallo»; l'inflazione si misura sul prezzo dei pomodori.

**Ha un buon margine?** Nel commercio all'ingrosso un 10 per cento. Il vero guadagno lo realizzano i supermercati aumentando i prezzi fino al 1'000 per cento.

**Quanto tempo trascorre tra la raccolta e il consumo?** Raccogliamo tutti i pomeriggi e trasportiamo la verdura di notte al Central de Abasto. Alle quattro del mattino i primi clienti hanno già fatto acquisti e mettono la merce in vendita il giorno stesso.

**Che cosa la preoccupa?** Per giungere a maturazione un pomodoro impiega da tre a quattro mesi. Durante questo tempo tante cose possono andare storto visto che i prodotti naturali sono molto delicati. Per ridurre al minimo i rischi ci avvaliamo di sistemi computerizzati, come impianti di irrigazione automatici.

**Quali sono le tendenze del settore?** Una varietà di ortaggi sempre più ampia e i prodotti biologici. (atl) [coala.com.mx](http://coala.com.mx)

Svizzera	
Principale mercato	Zürcher Engrosmarkt
Prodotti freschi venduti al giorno	800 tonnellate
Consumo di frutta/verdura pro capite/anno	139 chilogrammi
Salario minimo di un bracciante agricolo al giorno	160 franchi
Prezzo di un chilo di mele o pomodori	3.60 franchi
Abitanti	8 milioni

Messico	
Central de Abasto, Città del Messico	
30'000 tonnellate	
86 chilogrammi	
80 pesos (4 franchi)	
30 pesos (1.50 franchi)	
123 milioni	

Resoconto della visita alle due aziende:  
[raiff.ch/verdura](http://raiff.ch/verdura)

**SAVOIR VIVRE è dedicato alla vita oltre il lavoro. Gli imprenditori non devono mai perdere di vista l'importanza della sfera privata e delle relazioni interpersonali e devono concedersi cambiamenti temporanei e pause. Guardare la realtà da una prospettiva diversa è fondamentale. Ispirazione e innovazione trovano terreno fertile soprattutto se si sta bene.**



Foto: Salvador Mendez

**Lui sa bene come gira il mondo. Hanspeter Vochezer, direttore di albergo per oltre 20 anni, lavora oggi come maggiordomo e coach per uomini d'affari, politici e persone famose.**

Alla domanda su quale sia la più grande sfida nella sua professione di maggiordomo, Vochezer risponde senza esitazioni: «La tecnologia. Nella mia professione organizzo la vita quotidiana della persona che seguo. Se il proiettore non funziona, lo faccio riparare, se il lettore biometrico alla porta perde colpi, devo intervenire». Durante i Mondiali di sci di St. Moritz, ad esempio, ha seguito una famiglia russa per 15 ore al giorno cucinando, ascoltando le loro esigenze e noleggiando per loro l'attrezzatura per lo sci di fondo.

Quando non lavora come maggiordomo, Vochezer tiene corsi di bon ton. Sa bene come si sta al mondo. Per un uomo è essenziale portare scarpe tirate a lucido e avere mani curate senza orologi vistosi al polso. Gioielli economici o troppo costosi, tacchi alti e outfit sexy non sono d'aiuto alle donne. La chiave del successo per entrambi i sessi è in ogni caso adeguarsi al cliente. A tavola con un vegetariano astemio conviene forse rinunciare a una bistecca di angus accompagnata da un ottimo vino.

[swissbutlers.com](http://swissbutlers.com), [kniggecoaching.ch](http://kniggecoaching.ch)



## VITA PRIVATA E AFFARI

Mischiare lavoro e vita privata non è sempre saggio. Alcuni separano netta-mente l'uno dall'altra, altri invece co-struiscono la propria rete di contatti attingendo quasi esclusivamente dalla sfera privata. «Conosco uomini d'affari che festeggiano il compleanno con i loro clienti. Ma molte amicizie finiscono proprio per questioni di soldi. Gli imprenditori che si frequentano nel tempo libero dovrebbero mettere dei paletti e concedersi un periodo di prova prima di avviare una collaborazione. Se non è il caso basta darci un taglio senza che ne risenta l'amicizia», spiega Hanspeter Vochezer. Una giornata sugli sci o sul campo da golf con clienti o fornitori sfocia automaticamente in

una relazione più intima. «Consiglio però di astenersi da trattare argomenti come politica, religione, sesso e denaro», ammonisce. Anche se, chi è solito condurre discussioni proficue, apprende molto sul suo interlocutore e capisce se è sulla sua stessa lunghezza d'onda.

Vochezer consiglia agli imprenditori di cercare di capire quale effetto sortiscono sugli altri e di richiedere anche feedback esterni; si rispettano le buone maniere, si tratta veramente il cliente come un re o si dà troppa confidenza? I confini sono piuttosto labili. (atl)

*Il volontariato amplia i propri orizzonti e spesso rende felici.*

## **PAUSE**

### **RICARICARE LE PILE PER MAGGIORE EFFICIENZA**



ri «fannulloni» per i quali ogni occasione è buona per perdere tempo e arrivare a fine giornata. Anzi! Le pause, se usate responsabilmente e di durata ragionevole, riducono la tensione e consentono di ricaricare le pile e proseguire il lavoro. Oggi si tende a trascurare la necessità di staccare per qualche minuto o a trascorrere le brevi pause sui social media, con una conseguente rapida riduzione delle energie disponibili ben prima della fine della giornata. Spesso capita persino che non si riesca più a staccare la spina nemmeno la sera. Queste situazioni devono essere assolutamente evitate. Per questo i bravi superiori invitano i collaboratori a concedersi delle pause regolari e sono i primi a dare il buon esempio. La convinzione di dover essere sempre raggiungibili è un retaggio del passato. (rw)

Una chiacchierata spensierata alla macchinetta del caffè, qualche minuto alla finestra ad ammirare il panorama o una gustosa barretta all'aperto. No, non si tratta dei soliti collaborato-

## **CAMBIO CAMPO**

### **LO SCAMBIO TEMPORANEO DI COMPITI COME FONTE DI NUOVA ISPIRAZIONE**



Nel calcio non funziona. Dopo il cambio campo, tra il primo e il secondo tempo, l'obiettivo resta sempre e comunque quello di centrare la rete. In un'azienda, invece, può sortire effetti molto diversi. «Riveste un ruolo fondamentale anche nello sviluppo del personale», afferma Trix Angst, psicologa del lavoro e delle organizzazioni attiva a Berna e Zurigo. Lo svolgimento temporaneo di un'attività spesso completamente diversa all'interno dell'azienda può salvare i collaboratori di vecchia data dalla monotonia del *tran tran* quotidiano e divenire fonte di nuova ispirazione.

Ecco che il controller passa in produzione mentre la centralinista fa il pieno ai veicoli aziendali. Riscuote sempre maggior successo anche il «cambio campo» esterno all'azienda, che si concretizza in servizi di volontariato presso istituzioni sociali. Queste attività ampliano gli orizzonti e lasciano il segno, consentendo ai collaboratori di tornare alla realtà quotidiana con stimoli completamente nuovi. La loro durata dovrebbe variare da alcune settimane a qualche mese secondo la psicologa. (rw)



*«L'assunzione temporanea di un altro ruolo apre nuove prospettive e punti di vista e veicola approcci diversi da quelli usuali. Questo cambiamento è sinonimo di nuove esperienze, nuovi spunti, nuove domande, nuove risposte, insomma, nuove persone.»*



**TRIX ANGST,  
PSICOLOGA DEL LAVORO E DELLE ORGANIZZAZIONI  
A BERNA E ZURIGO**

[trixangst.ch](http://trixangst.ch)

## UN GIORNO LIBERO

### MOLTO SPECIALE

**24 ore senza impegni.** Daniel Wirth, caporedattore del St.Galler Tagblatt con 20 collaboratori, si è concesso questo lusso e ha preso il primo volo per Valencia. I modelli di lavoro flessibili permettono di lavorare anche al ristorante o al bar. Se da un lato si ha più libertà, dall'altro diventa più difficile staccare la spina.

«Il mio carico di lavoro è notevole ma per ora è gestibile», mette subito in chiaro Daniel Wirth, padre di tre figli. La sua mini-vacanza spontanea non è stata una fuga. Daniel ama il suo lavoro di caporedattore. Non si è trattato neppure di un'«emergenza». A spronarlo sono state piuttosto la pura e semplice curiosità, la voglia di vivere un'esperienza meravigliosa e il desiderio di farsi guidare da un SMS verso un posto a sorpresa, una mattina come tante. «Parti per Valencia. Prendi il treno delle 9:11 a San Gallo», questo il messaggio che ha ricevuto alle 8:15.

Dopo aver infilato al volo lo stretto necessario in valigia, passa velocemente in ufficio per stampare i documenti di viaggio ricevuti via e-mail e poi subito verso la stazione. «Dove te ne vai?» chiedono i colleghi. «A Valencia, a domani!» Magnifico! Una boccata di libertà pura! Durante il viaggio in treno disdice gentilmente un appuntamento fissato per quel giorno scusandosi per l'inconveniente. Poi sale in aereo e per la prima volta fa un respiro profondo. «24 ore tutte per me a Valencia, una città che non avevo mai visto. Una sensazione indescribibile.»

**Ricarica di vitalità.** Daniel gironzola per ore nel centro storico, passeggiando nei vicoli del fornitissimo mercato centrale e visita moltissime chiese, di cui la città è letteralmente invasa. La percezione consapevole della dimensione spazio-temporale, senza impegni o stress, per Daniel è rigenerazione allo stato puro. Seder-



si su una panchina, guardare la gente che passa e sapere che a casa la famiglia e i colleghi sono contenti per lui. Che sensazione!

Mentre passeggiava lungo la spiaggia chilometrica di Valencia, estasiato dalle opere architettoniche di Santiago Calatrava, Daniel avverte quella sensazione di solitudine che ormai non provava più da tempo e ha nostalgia di sua moglie e delle loro chiac-

chierate. Anche questa ventata di nostalgia fa parte a tutti gli effetti dell'esperienza quanto mai arricchente all'insegna della riscoperta di se stessi. «Durante la mia toccata e fuga a Valencia ho pensato ininterrottamente al mio futuro e a quale forma potrei dargli. Questa breve pausa dalla vita quotidiana è stata un successo in tutti i sensi.»

Daniel riconosce il merito di questa sua esperienza al mittente dell'SMS misterioso contenente il programma del viaggio-lampo. Dietro al messaggio si nasconde l'operatore turistico, ancora poco noto, Bbacksoon.com con sede a Teufen, nel Canton Appenzello Esterno. «Da noi non si sceglie la destinazione ma ciò di cui si ha nostalgia», così descrive la filosofia dell'azienda il vice amministratore delegato Karin Märki. Si rivolge soprattutto a imprenditori, manager e altri professionisti, completamente assorbiti dalla routine quotidiana, con un'agenda fitta di impegni, poco tempo per le attività personali e spesso stressati. Nel sito Bbacksoon.com queste persone possono creare un profilo per la pausa dei loro sogni. «Basta scegliere l'area geografica, cosa si cerca, come si vuole viaggiare, il numero di notti, il budget e il gioco è fatto. La destinazione del viaggio e la sistemazione sono una sorpresa fino a poco prima della partenza», spiega Karin Märki. (rw)  
 bbacksoon.com

## **#01/2017: INNOVAZIONE**

Pianificazione e budget: per rimanere a lungo sul mercato non si può prescindere da una strategia di innovazione. Focus «innovazione» da **pagina 4**

Spirito di squadra: realizzare progetti innovativi con clienti, fornitori e crowd stimola la creatività. Intervista a Roland Laux a **pagina 10**

Libertà: una cultura aziendale in cui i collaboratori si dedicano anima e corpo al lavoro e dove sono ammessi errori. In visita alla Scott da **pagina 18**

Coraggio: gli imprenditori di maggiore successo sono personalità fuori dagli schemi che credono nella loro invenzione. La storia di successo di Riri a **pagina 24**

*raiffeisen.ch/i/savoir-faire*

**6%** utilizza uffici per il trasferimento tecnologico

**10%** collabora con altri istituti di ricerca semistatali

**10%** coinvolge consulenti

**13%** sfrutta il sapere all'interno del Gruppo

**14%** collabora con università e scuole universitarie

**16%** si affida a fornitori di beni d'investimento

**3%** sfrutta gli esposti d'invenzione

**22%** collabora con fornitori di software

