

Soluzioni per gli imprenditori

SAVOIR FAIRE



Sicurezza

Le garanzie infondono maggiore fiducia
nei vostri partner commerciali

RAIFFEISEN

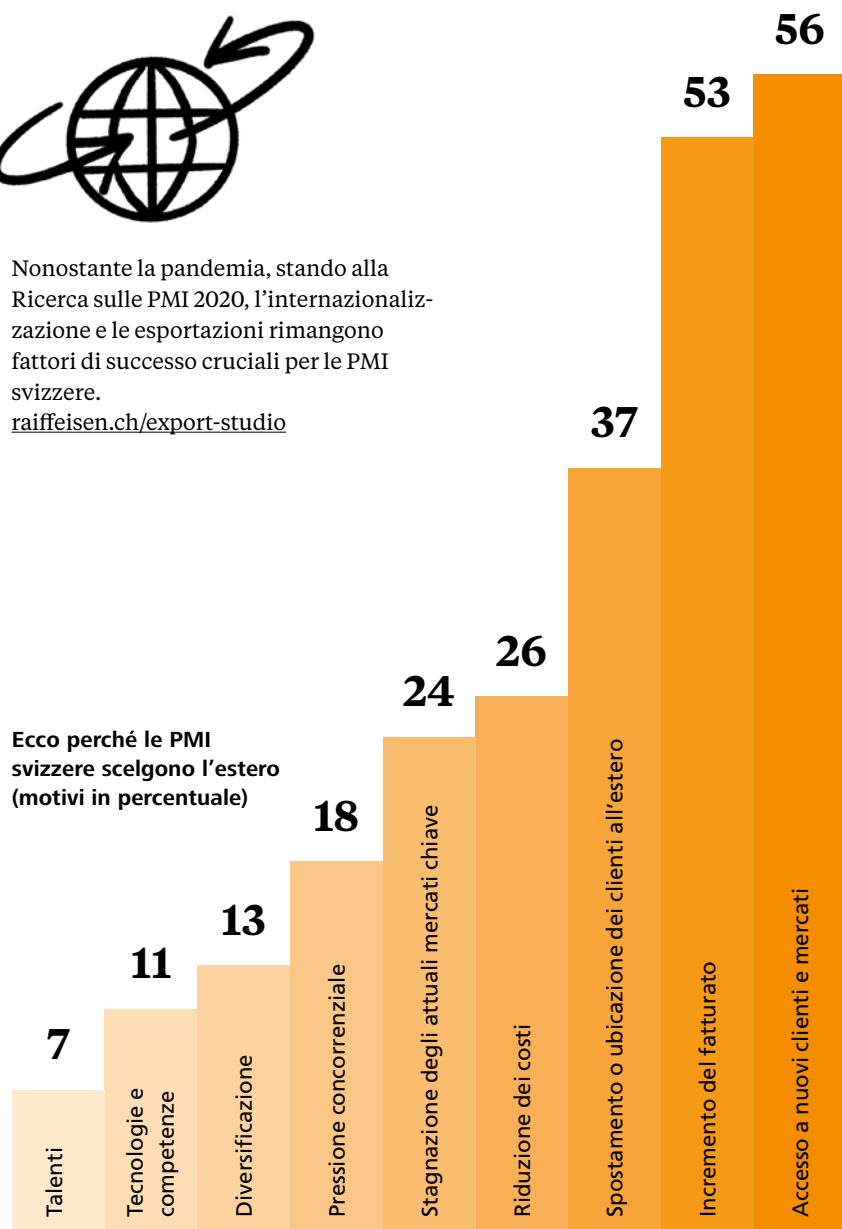
Le garanzie aprono porte, all'estero ma anche a casa propria



Nonostante la pandemia, stando alla Ricerca sulle PMI 2020, l'internazionalizzazione e le esportazioni rimangono fattori di successo cruciali per le PMI svizzere.

raiffeisen.ch/export-studio

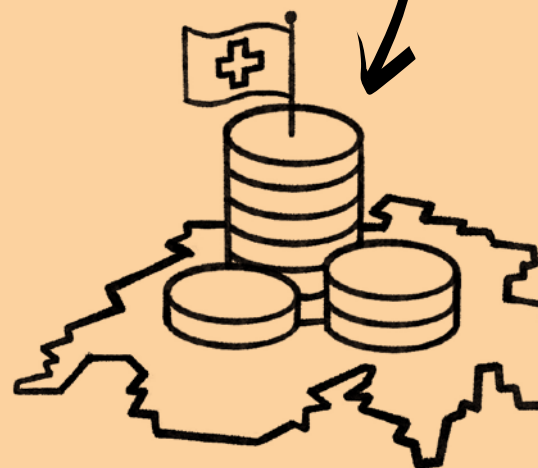
Ecco perché le PMI svizzere scelgono l'estero (motivi in percentuale)



Fonte: Kearney, Swiss Export, Raiffeisen: Ricerca sulle PMI 2020

Campione di 122 PMI; risposte multiple ammesse

Le garanzie bancarie sono importanti apriporta per entrare in affari all'estero; permettono di instaurare un rapporto di fiducia tra i partner e di concludere, o favorire, transazioni economiche. Ma garanzie e fidejussioni offrono una sicurezza aggiuntiva anche a casa propria.



72.5

miliardi di franchi

è stato il volume di garanzie bancarie in Svizzera nel 2019; una cifra che sottolinea la grande importanza di questi strumenti.

6

diversi tipi di garanzia

offrono la flessibilità necessaria per coprire la maggior parte delle esigenze di venditori e acquirenti.

Maggiori informazioni sui singoli tipi di garanzia a pagina 13.

60%

è la quota di garanzie bancarie

riconducibile a garanzie di credito e strumenti simili. Seguono le garanzie di prestazione.

4 Guida per imprenditori

5 Pronti per il futuro

6 Focus

Garanzie bancarie

Le garanzie aprono le porte alle esportazioni e agli ordinativi ingenti. Due PMI, due esempi pratici.

14 Intervista

Volker Käseborn di Raiffeisen Svizzera e il direttore dell'RCI, Matthias Weibel, spiegano perché le garanzie diventano sempre più rilevanti.

16 Buono a sapersi

Suggerimenti e informazioni utili su garanzie bancarie ed esportazioni.

18 La pandemia frena la globalizzazione

... e i servizi diventano ancora più importanti.

20 Opinione

L'economista capo Martin Neff sulla qualità garantita.

21 Spotlight

All'inizio operai di lunga data e nuovi progettisti non erano sulla stessa lunghezza d'onda. Oggi, invece, tutta la Zürcher Holzbau AG rema di nuovo nella stessa direzione.



Fiducia in se stessi e negli altri

La fiducia che le PMI svizzere nutrono in se stesse non smette mai di sorprendermi: nonostante la pandemia e la turbolenza dei mercati, voi imprenditori guardate con ottimismo al futuro, credete nella vostra forza innovativa e siete pronti a intraprendere nuove strade. In questo contesto l'internazionalizzazione è di fondamentale importanza per molti settori, come dimostra anche la Ricerca sulle PMI di Raiffeisen e Swiss Export.

Oltre alla fiducia in se stessi, nelle attività di import ed export occorre avere fiducia negli altri. Infatti le relazioni d'affari internazionali, in particolare con nuovi partner, sono rischiose. Ma, specialmente in tempi di coronavirus, gli imprenditori non vogliono né possono più permettersi un atto di fede unilaterale.

Le garanzie bancarie sono un modo per attenuare il rischio di pagamenti mancati o di forniture e prestazioni scadenti. Non offrono solo sicurezza a chi ne beneficia, ma trasmettono soprattutto un segnale importante: optando per una garanzia, dimostrate di essere un partner commerciale solvibile e degno di fiducia con una forte Banca alle spalle.

Ciò spiana la strada a nuove collaborazioni nazionali e internazionali e consente di crescere. È un grande piacere sapere che le nostre Banche Raiffeisen e i nostri Centri Imprenditoriali vi contribuiscono.

Cordialmente, Urs Gauch

Membro della Direzione e
Responsabile dipartimento Clientela aziendale & Succursali
urs.p.gauch@raiffeisen.ch

SAVOIR FAIRE #01/2021. Editore Raiffeisen Svizzera società cooperativa, Raiffeisenplatz 4, Casella postale, 9001 San Gallo. Responsabilità del marketing Sandra Bürkle (sab) Responsabilità redazionale SDA/AWP Multimedia Redazione Domagoj Arapovic (da), Bettina Bhend (bb), Sandra Bürkle (sab), Christoph Gaberthüel (gab), Sarah Hadorn (had), Ralph Hofbauer (rh), David Hugli (dh), Martin Neff (mn), Thomas Peterhans (pet), Andrea Schmits (as) Art Direction e Layout Crafft AG, Zurigo Indirizzo della redazione Raiffeisen Svizzera, Marketing, Raiffeisenplatz 2, 9001 San Gallo, imprenditori@raiffeisen.ch Modifiche di indirizzo e disdette raiffeisen.ch/i/savoir-faire Stampa Vogt-Schild Druck AG, Derendingen Traduzione 24translate Periodicità Quattro volte all'anno. Tiratura 48'000 copie (D, F, I). Prezzo per l'abbonamento La rivista Savoir Faire viene spedita agli abbonati e costa 9.00 franchi all'anno (per quattro edizioni). Nota legale La riproduzione (anche parziale) è consentita solo su espressa 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 andamenti futuri. Nota Per semplificare la lettura in alcuni testi viene usata solo la forma maschile. Stampa a impatto neutro sul clima Raiffeisen compensa le emissioni di CO₂ (myclimate Gold Standard) causate con la produzione di questa rivista e sostiene così progetti a tutela del clima in Svizzera e all'estero.



stampato in
svizzera



A-Z

Guida per imprenditori

Termini complessi spiegati in modo semplice.



Garanzia indiretta

Le garanzie bancarie possono essere dirette o indirette. Nel primo caso, oltre al venditore e all'acquirente, partecipa all'operazione solo la banca nazionale incaricata di emettere la garanzia. Nel secondo caso, invece, si aggiunge anche una banca corrispondente estera; questa seconda banca viene incaricata dalla prima banca nazionale di rilasciare la garanzia al beneficiario, mentre le due banche si coprono reciprocamente mediante gli ordini corrispondenti. Questa forma viene spesso usata per le esportazioni. In alcuni paesi, infatti, sono le disposizioni di legge a richiederlo. A volte, però, sono i partner commerciali esteri a preferire le garanzie di banche locali, visto che ripongono in loro più fiducia.



SWIFT

La Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication (SWIFT) assicura lo scambio internazionale di messaggi in formato elettronico in caso di transazioni finanziarie. Le circa 11'000 banche aderenti vengono identificate in maniera univoca mediante il rispettivo codice SWIFT. Oltre ai trasferimenti internazionali e alle operazioni su divise, la rete SWIFT permette di trasmettere digitalmente anche garanzie. Il messaggio SWIFT è autenticato, vale a dire che il beneficiario può contare sul fatto che la garanzia è stata rilasciata in modo vincolante. Sebbene venga attivata una seconda banca, la soluzione SWIFT non viene usata solo per le garanzie indirette, ma anche per quelle dirette. Nell'ultimo caso, però, la banca estera non assume che un ruolo di notifica, paragonabile a quello di un «portalettere».



Unfair Calling

In una garanzia bancaria, contrariamente alla fideiussione, la promessa di pagamento è indipendente dall'operazione di base. Ciò permette di procedere a un'escussione indebita: la garanzia può essere attivata anche se il committente ha rispettato interamente gli obblighi dell'operazione di base. Se si ricorre a una garanzia con intenti fraudolenti, si parla di «unfair calling». Presso l'Assicurazione svizzera contro i rischi delle esportazioni (SERV) un esportatore può tutelarsi contro la perdita dell'importo di garanzia a causa di un «unfair calling» stipulando un'assicurazione per garanzia contrattuale. Allo stesso tempo la banca riceve una seconda promessa di garanzia della SERV, che copre il rischio d'insolvenza del committente della garanzia.

«All'atto pratico l'unfair calling si verifica raramente, visto che compromette in modo duraturo il rapporto di fiducia tra i partner commerciali.»



Volker Käseborn
Responsabile Garanzie & Export
Finance Clientela aziendale
Raiffeisen Svizzera

Pronti per il futuro

Nuova partnership

L'Europa dell'est diventa più accessibile

Negli anni passati le esportazioni verso l'Europa orientale sono cresciute costantemente. Solo nel 2019 la Svizzera ha registrato un aumento delle esportazioni di oltre il 10 per cento nei 15 principali paesi dell'Europa dell'est, arrivando a circa 11 miliardi di franchi.

Grazie alla nuova partnership tra Raiffeisen Svizzera e Raiffeisen Bank International (RBI) di Vienna, le Banche Raiffeisen elvetiche rendono i mercati dell'Europa orientale più accessibili alle PMI della Svizzera. La collaborazione permette a queste imprese di consegnare una garanzia indiretta ai partner commerciali dell'Europa dell'est infondendo fiducia.

Nel concreto, la PMI elvetica incarica la Banca Raiffeisen in Svizzera di emettere una garanzia. Successivamente Raiffeisen Svizzera e RBI controllano le formalità indicate nell'accordo di cooperazione. Non appena danno il via libera, la banca che opera in loco nell'Europa orientale, con ottima reputazione, può fornire la garanzia al partner commerciale beneficiario.

*Albania, Bielorussia, Bosnia ed Erzegovina, Bulgaria, Croazia, Kosovo, Repubblica Ceca, Romania, Russia, Serbia, Slovacchia, Ucraina, Ungheria



austriaca per grandezza, vanta una forte presenza pluriennale in tutti i mercati rilevanti dell'Europa centrale e orientale. I suoi 46'000 collaboratori assistono in circa 2'000 agenzie quasi 17 milioni di clienti.

Se siete interessati, rivolgetevi alla vostra Banca Raiffeisen. Il consulente alla clientela sarà lieto di rispondere alle domande e, all'occorrenza, contatterà il team di specialisti interno.

Iscrivetevi alla newsletter per gli imprenditori su raiffeisen.ch/newsletter-imprenditori

Newsletter

Soluzioni per imprenditori tramite e-mail

Gli imprenditori creano, corrono rischi, producono crescita, superano crisi e preparano la propria azienda ad affrontare il futuro. La newsletter per gli imprenditori di Raiffeisen tratta proprio queste sfide così diverse e sfaccettate, fornendo soluzioni pragmatiche e informazioni su temi attuali, retroscena e sviluppi rilevanti per il settore.

Spiccare all'estero

Gli impianti per la lavorazione del legno di Technowood sono campioni di vendite all'estero. Passo dopo passo la PMI di Toggenburg ha imparato in che modo assicurare le sue operazioni commerciali per soddisfare le esigenze della clientela.

TESTO: Ralph Hofbauer FOTO: Dan Cermak

Le esportazioni generano più di due terzi del fatturato di Technowood, con tendenza in aumento. Il boom delle costruzioni in legno e la crescente pressione legata all'automazione del settore hanno fatto la fortuna dell'impresa di Alt St. Johann che, nel giro di pochi anni, ha assunto il ruolo di leader tecnologico nel settore della lavorazione automatica del legno. Gli impianti di Toggenburg vengono utilizzati in Francia, Germania, Austria, Italia, Lettonia e Canada.

Le loro imponenti macchine non sono standard, ma realizzate su misura in base alle esigenze dei clienti. Le più grandi arrivano a 80 metri di lunghezza e la loro produzione dura tra i quattro e i dodici mesi. Gli acconti dei clienti sono imprescindibili di fronte a queste cifre: «In fase produttiva dipendiamo dalla liquidità», spiega il Direttore finanziario Daniel Schönenberger. «Inoltre dobbiamo essere sicuri che il cliente poi si prenda l'impianto.»

Le garanzie: un lasciapassare


Nei primi affari con i clienti svizzeri, per coprire gli acconti erano sufficienti i conti bloccati. «Ci si conosceva e ci si fidava a vicenda», afferma Schönenberger. L'ac-

cesso al mercato estero ha però cambiato le cose: «Ci siamo resi conto che le esportazioni non comportano solo ostacoli doganali ma anche difficoltà nella verifica della solvibilità».

Le prime trattative con clienti esteri hanno dimostrato quanto le garanzie di restituzione d'acconto siano un vero e proprio lasciapassare per l'export. Spesso è il finanziatore a prendere l'iniziativa; le banche dei clienti esteri vogliono essere sicure di poter recuperare l'importo dell'acconto, nel caso in cui la prestazione di Technowood non venga erogata come da contratto.

Un processo di apprendimento continuo

All'inizio Technowood non sapeva come conciliare le proprie esigenze di sicurezza e quelle dei clienti esteri. La sua banca di fiducia l'ha assistita nella ricerca delle soluzioni più adatte. «Abbiamo affrontato il tema delle garanzie passo dopo passo», afferma Benjie Egloff, consulente alla clientela della Banca Raiffeisen Obertoggenburg. →



Tre consigli per la garanzia di restituzione d'acconto

- Fissare le scadenze generosamente, concedendo un paio di settimane in più
- Controllare per tempo, ed eventualmente modificare, il limite di credito per l'anno successivo
- Fare esperienze con diversi paesi d'esportazione, clienti e prodotti

Per gli affari con la clientela estera il Direttore finanziario Daniel Schönenberger si serve con efficacia delle garanzie di restituzione d'acconto.



Technowood High-tech per l'industria del legno

Technowood sviluppa soluzioni di processo su misura per carpenterie e per l'industria del legno. Fondata nel 1992 con l'intento di realizzare software per macchine CNC, dal 2005 produce impianti propri. L'impresa di Alt St. Johann dà lavoro a 33 collaboratori. Vanta clienti in Svizzera, in Europa e oltreoceano.



Le macchine di Technowood sono realizzate su misura.

Più ci si allontanava dalla Svizzera, più aumentava la complessità delle garanzie. «Apprezzo molto di avere un unico referente per tutte le mie domande», osserva Daniel Schönenberger. Nel corso degli anni ha raccolto esperienze con diversi clienti e appreso quale forma debba avere la garanzia per poter concludere l'affare nel rispettivo paese.

L'accordo relativo alle garanzie bancarie rappresenta la conclusione di lunghe e complesse trattative contrattuali. Se anche la garanzia soddisfa le parti, il resto avviene in quattro e quattr'otto: «Il giorno dopo la sottoscrizione del contratto abbiamo già la garanzia in mano», afferma Schönenberger.

Somme elevate, lunghe scadenze

Gli acconti richiesti da Technowood possono arrivare al 90 per cento del prezzo. Importi ingenti, considerando i prezzi di vendita compresi tra i 500'000 e i 2 milioni di franchi. Altrettanto elevate sono quindi anche le somme di garanzia in gioco. Serpeggia quindi sempre la paura di un'escussione indebita della garanzia, un

cosiddetto «unfair calling» (per la definizione si veda pag. 4): se ad esempio un cliente dichiara fallimento, si corre il rischio che la garanzia venga escussa in modo illecito. «Per fortuna, finora non è mai successo», precisa Daniel Schönenberger.

A causa dei lunghi termini di consegna, non sono rare le garanzie di restituzione d'acconto con durata fino a un anno. Per il momento non è mai stato necessario estendere una garanzia. «Quando fissiamo la scadenza preferiamo accordare un paio di settimane in più per andare sul sicuro», dichiara il Direttore finanziario.

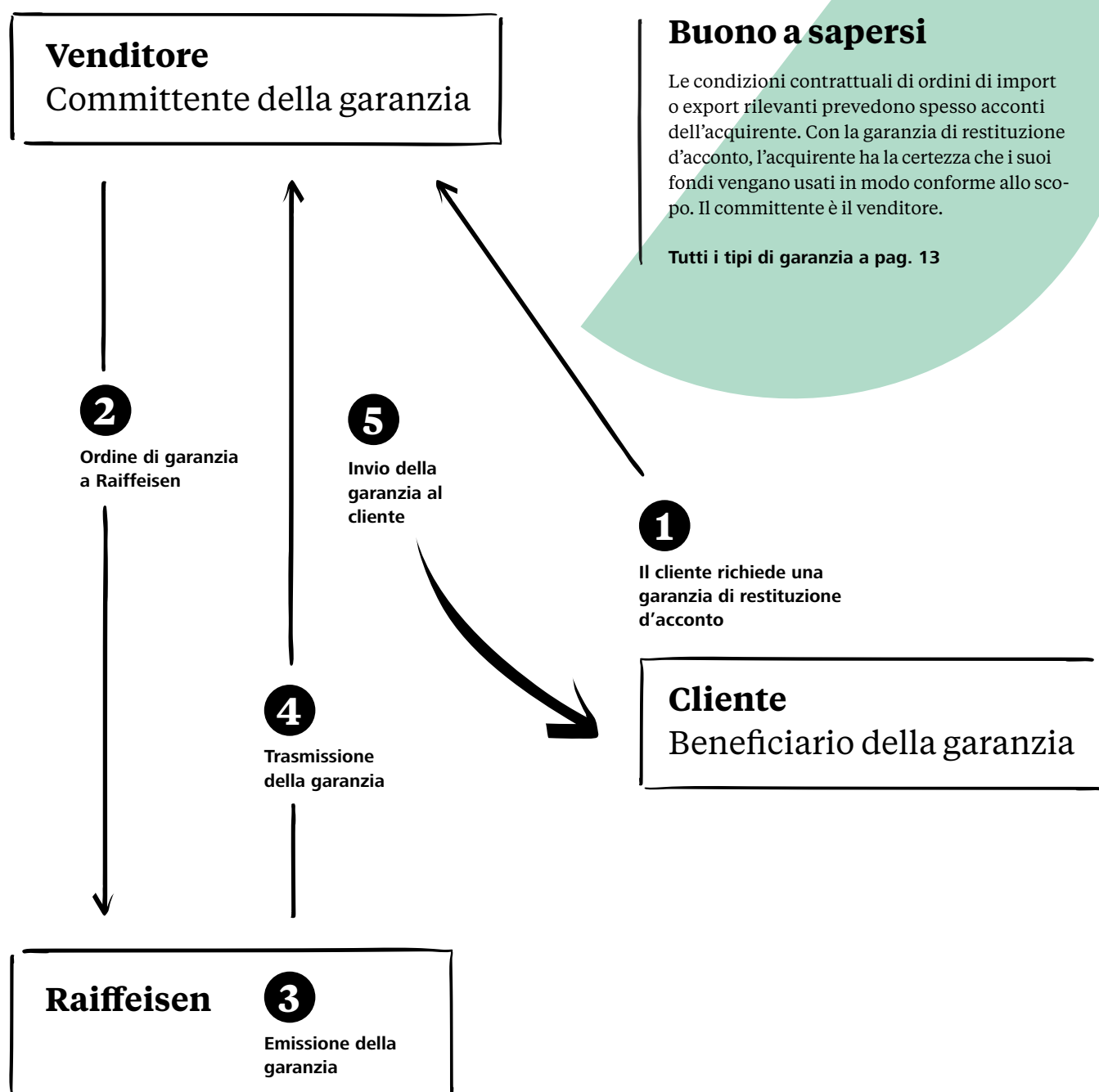
Nonostante la crisi, i registri degli ordini di Technowood sono pieni. Se l'export continuerà a crescere con tale impeto, la questione degli strumenti di garanzia porrà di fronte a nuove sfide. Daniel Schönenberger non si lascia turbare dalla cosa: «Possiamo contare su un partner di grande competenza».

«Le esportazioni non comportano solo ostacoli doganali ma anche difficoltà nella verifica della solvibilità.»

Daniel Schönenberger,
Direttore finanziario e HR, Technowood

L'iter di una garanzia di restituzione d'acconto

Operazione di base con acconto, ad es. produzione di un impianto su misura



Eveline Saxer, CFO, e Rolf Kleissler, CEO di Gebrüder Meier AG.



Gebrüder Meier AG: esperti professionisti

Da 100 anni Gebrüder Meier AG di Regensdorf è uno dei fornitori di servizi leader in Svizzera. L'azienda offre una vasta gamma di servizi, ad esempio in relazione a motori e alternatori, cambi e sistemi di controllo, dal semplice prodotto all'impianto completo. La PMI dà lavoro a 170 collaboratori e ha tre sedi in Svizzera.

Garantire la qualità

Gebrüder Meier AG sa bene che gli ordinativi più ingenti generano ulteriore fatturato. Ma per ottenerli l'azienda zurighese, specializzata in manutenzione di motori, deve garantire ai suoi clienti un'ottima qualità.

TESTO: Sarah Hadorn FOTO: Dan Cermak

Tre consigli sulla garanzia di prestazione

- Concordare con la banca un contratto quadro, in modo da poter commissionare garanzie in qualsiasi momento
- Strutturare la garanzia in modo che l'acquirente possa avvalersene solo in presenza di difetti
- Commissionare la garanzia quanto prima, affinché il restante 10 per cento della fattura arrivi al più presto

La responsabilità di Gebrüder Meier AG è tanta, data la precisione necessaria nella manutenzione di motori e alternatori. Per alcuni clienti della PMI zurighese, come le centrali idroelettriche, il loro operato è a dir poco essenziale: «Se l'alternatore di una centrale idroelettrica si guasta, l'impianto non può più produrre elettricità, comportando una perdita di decine di migliaia di franchi al giorno», spiega il CEO Rolf Kleissler.

Le centrali idroelettriche quindi non acquistano un semplice servizio da Gebrüder Meier AG, ma vogliono anche la garanzia che tutto funzioni al meglio. I 100 anni di storia dell'azienda non bastano come credenziali: «Spesso i grandi clienti richiedono una garanzia di prestazione», precisa Kleissler. Questo strumento protegge il committente da difetti nei lavori di manutenzione sopravvenuti a posteriori. Con una garanzia bancaria di questo tipo, in caso di danno la centrale ha subito a disposizione in contanti il 10 per cento del valore del contratto di manutenzione, nel caso in cui Gebrüder Meier AG non ripari il danno come da contratto, quindi immediatamente.

Condizione espressa già nel bando

Per ora non si sono verificati casi simili. Ciononostante, le garanzie di prestazione rimangono essenziali per la PMI di Zurigo anche nelle collaborazioni pluriennali. «Di solito le garanzie figurano come condizione già nel bando», dichiara Rolf

Kleissler, «quando le aziende ancora non sanno se ad aggiudicarselo sarà una ditta conosciuta o meno».

Gli alternatori per centrali idroelettriche, sottoposti a manutenzione da Gebrüder Meier AG, hanno un diametro fino a 9 metri. Il processo di manutenzione o riparazione può durare fino a un anno. Per l'impresa questi grandi ordini convengono doppiamente: «Naturalmente generano fatturato, ma così come lo farebbero anche tanti ordini più piccoli», spiega Kleissler. La sua impresa ne ha bisogno soprattutto per la reputazione: «In progetti di questo tipo si può dar prova di tutta la propria efficienza e guadagnarsi ottime referenze». E ciò genera ulteriori ordini.

Una gestione efficiente

Di solito, senza la garanzia di prestazione, i grandi clienti tratterebbero il 10 per cento del valore del contratto come garanzia fino alla scadenza del periodo concordato, in genere due anni. In questo periodo il fornitore di servizi è responsabile di

eventuali difetti. Tuttavia, con la garanzia, il cliente paga l'ultimo 10 per cento alla finalizzazione, a vantaggio di entrambi i partner commerciali: il cliente può concludere tempestivamente il progetto e, grazie all'importo assicurato, dispone comunque di una garanzia, di cui può avvalersi presso la banca in qualsiasi momento, indipendentemente dalle obiezioni del fornitore di servizi. Dal canto suo quest'ultimo riceve tutto l'importo senza ritardi. «Ciò tutela notevolmente la liquidità del fornitore di servizi», afferma il Consulente clientela aziendale Raiffeisen Florian Bing, che gestisce le garanzie per Gebrüder Meier AG. Per far sì che la PMI riceva il più velocemente possibile i suoi fondi, il consulente non perde tempo: gli atti di garanzia sono già disponibili il giorno dopo.

Per un'azienda, che come la PMI di Zurigo dipende dalle garanzie, una gestione efficiente è fondamentale, così come oneri amministrativi ridotti al minimo. «Tutto quello di cui abbiamo bisogno è il formulario di richiesta della garanzia e il contratto dell'operazione di base», spiega Bing. «Al resto ci pensa la Banca.» E ciò vale anche per la verifica di eventuali richieste speciali del cliente, ad esempio in termini di foro competente o durata della garanzia. «Con un limite di credito d'esercizio Raiffeisen accorda anche durate dai due ai cinque anni, a seconda della solvibilità», precisa Bing.

Costi ben calcolabili

«Raiffeisen è il massimo della flessibilità e a noi resta ben poco da fare, effettivamente», conferma Eveline Saxer, CFO di

Gebrüder Meier AG. «Inoltre riteniamo importante avere un interlocutore diretto: per una piccola impresa non è una cosa scontata in tutte le banche.»

Dopo tutto le garanzie, anche se per Gebrüder Meier AG sono in fin dei conti indispensabili, sono comode e semplici. «E anche i costi sono ben calcolabili», aggiunge Saxer. Nel complesso il volume annuo di garanzie della PMI ammonta a circa 1 milione di franchi.

L'iter della garanzia di prestazione

Operazione di base,
ad es. la manutenzione
di un alternatore



Copertura ottimale per ogni fase

Soprattutto nelle operazioni internazionali, ma anche all'interno dei propri confini, i partner commerciali vogliono sicurezza. Ecco perché si ricorre alle garanzie bancarie.

Garanzia d'offerta ^①

La garanzia d'offerta tutela l'acquirente da offerte poco serie. Questo strumento assicura che, in caso di aggiudicazione, il fornitore accetti effettivamente il mandato e lo esegua secondo l'offerta. Il committente della garanzia è il venditore.

Garanzia di restituzione d'acconto ^②

Le condizioni contrattuali di ordini di import o export rilevanti prevedono spesso acconti dell'acquirente. Con la garanzia di restituzione d'acconto, l'acquirente ha la certezza che i suoi fondi vengano usati in modo conforme allo scopo. Anche questa forma di garanzia è molto richiesta. Il committente è il venditore.

Garanzia di buona esecuzione ^③

Con la garanzia di buona esecuzione il venditore rinforza il suo impegno a erogare la prestazione pattuita come da contratto e nei tempi previsti.

Garanzia di prestazione ^④

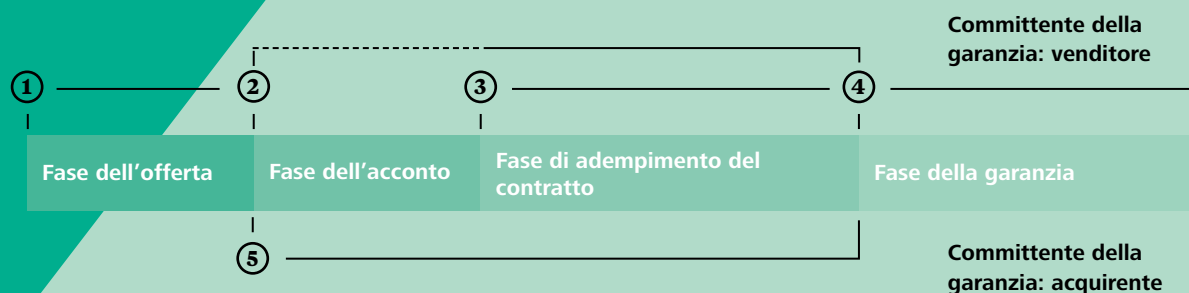
La garanzia di prestazione deve assicurare che il venditore esegua correttamente i lavori e fornisca la qualità concordata. In tal modo l'acquirente si copre contro difetti sopravvenuti a posteriori. Viene commissionata dal venditore e rientra tra le forme di garanzia di frequente utilizzo.

Garanzia di pagamento ^⑤

Con la garanzia di pagamento il venditore assicura che la prestazione da lui erogata come da contratto venga pagata. Rientra tra i tipi di garanzia cui si ricorre con maggior frequenza e viene commissionata alla sua banca dall'acquirente della prestazione.

Garanzia di credito

Una garanzia di credito dà alla banca una sicurezza aggiuntiva sul fatto che recupererà i suoi fondi. Il committente della garanzia può così mettere a disposizione di un terzo la sua capacità creditizia. Ad esempio una società madre solvibile può aiutare l'affiliata estera, finanziariamente meno solida, a ricevere un credito presso una banca locale.



I principali tipi di garanzia per ogni fase della transazione

Fidarsi è bene, tutelarsi è meglio



Volker Käseborn e Matthias Weibel spiegano il senso delle garanzie: profilare il committente quale partner commerciale affidabile e rendere possibili nuove relazioni d'affari.

INTERVISTA: Bettina Bhend
FOTO: Dan Cermak

Il coronavirus ha stravolto molte cose. Che effetto ha la pandemia sulle garanzie?

Matthias Weibel – Una garanzia può essere vantaggiosa quando le condizioni di mercato sono incerte. È uno strumento forte con cui, in veste di partner commerciale, si segnala all'esterno la propria affidabilità, coprendo prestazioni o pagamenti. Un cliente che lascia un acconto senza garanzia compie un atto di fede unilaterale. Ma, soprattutto in tempi di coronavirus, molti imprenditori non vogliono né possono più permetterselo. Specialmente nell'industria dei macchinari, al momento dell'ordinazione si richiedono di solito

acconti elevati, che la controparte deve però coprire con una garanzia di restituzione d'acconto.

Le richieste di garanzia sono quindi aumentate?

Matthias Weibel – Sì. Nei Raiffeisen Centri Imprenditoriali stiamo tenendo più colloqui in merito. Ma non lo si deve solo alla pandemia, è piuttosto un segno dei tempi. L'internazionalizzazione ha acquisito importanza per un numero sempre maggiore di PMI, come dimostra chiaramente anche la recente «Ricerca sulle PMI» di Raiffeisen e dell'associazione swiss export. Grazie alle garanzie, Raiffeisen

può coprire le spalle alle imprese e contribuire alla riuscita di affari internazionali.

Volker Käseborn – Giusto. Negli scambi internazionali, infatti, le garanzie sono già quasi imprescindibili per intavolare affari, indipendentemente dal coronavirus.

Con che frequenza capita che non vengano forniti pagamenti o prestazioni e che le garanzie debbano essere effettivamente erogate?

Volker Käseborn – All'atto pratico molto raramente: i nostri clienti intrattengono relazioni d'affari molto stabili e a lungo termine. Teoricamente in questo momento il rischio che un partner commerciale proceda all'escussione di una garanzia per puri problemi di liquidità è un po' più elevato. Ma sarebbe imprudente, non solo per le conseguenze giuridiche, ma perché comprometterebbe in modo duraturo la fiducia. Ecco perché «unfair calling» di questo tipo non si verificano.

Matthias Weibel – E comunque l'escussione non è certo lo scopo della garanzia. Personalmente ritengo che il segnale lanciato da una garanzia sia di gran lunga superiore al suo valore materiale, poiché comunica: «Io godo della fiducia di una banca e sono quindi un partner affidabile».

«Negli scambi internazionali le garanzie sono imprescindibili.»

Volker Käseborn,
Responsabile Export Finance & Garanzie

Quanto conta la scelta della banca a cui si commissiona una garanzia?

Volker Käseborn – È importantissima! Migliore è il rating di una banca, maggiore è la fiducia che trasmette una garanzia. All'estero il marchio «Svizzera» è un ulteriore distintivo di qualità. Il beneficiario vuole essere sicuro che la banca sia in grado di pagare nel caso in cui la garanzia

«Conoscenze e competenze sono uno strumento importante per tutelarsi.»

Matthias Weibel,
Direttore RCI

venga escussa. Se per esempio una piccola banca sconosciuta rispondesse per importi milionari, sarei piuttosto diffidente.

Vi sono alternative alla garanzia?

Volker Käseborn – In Svizzera è molto diffusa la fideiussione, soprattutto nelle transazioni tra il settore privato e la mano pubblica. In questo caso, però, il beneficiario accede meno facilmente ai suoi fondi, visto che è possibile che vengano sollevate obiezioni ed eventuali differenze devono essere chiarite prima del pagamento.

Matthias Weibel – Il miglior modo per tutelarsi restano conoscenze e competenze. Come si presenta il mio mercato target? Che cosa so dei nuovi partner commerciali? Quali condizioni quadro giuridiche e consuetudini devo considerare? Quali strumenti di sostegno mi spettano?

Per le grandi imprese è sicuramente più facile, rispetto alle PMI, elaborare queste conoscenze.

Matthias Weibel – No, non direi. L'internazionalizzazione non è un privilegio delle grandi imprese. Magari le PMI avranno bisogno di aiuto, visto che non hanno in organico specialisti in materia di esportazioni. Possono però ricorrere ai consulenti

di dell'RCI o della banca che mostrano loro tutta la gamma di strumenti di garanzia e sostegno a disposizione.

Come si svilupperà in futuro questa gamma? Quale ruolo riveste la digitalizzazione?

Volker Käseborn – Le tendenze attuali segnalano un incremento nell'automazione dei processi. Ma non credo in garanzie completamente automatizzate.

Matthias Weibel – Nemmeno io. Come detto, per le garanzie bancarie è cruciale la fiducia, una sensazione umana che una macchina non può suscitare.

Volker Käseborn – Mi aspetto piuttosto innovazioni a livello di prodotto. Ad esempio le garanzie stanno acquistando popolarità nel settore dei servizi. Molto interessante è anche l'e-commerce. Per tornare di nuovo al coronavirus, la pandemia ha sicuramente generato un boom delle attività online, evidenziando, però, la vulnerabilità delle catene di fornitura internazionali. Probabilmente le garanzie hanno un futuro anche in questo ambito.

Volker Käseborn

è laureato in economia e commercio ed è esperto in relazioni commerciali internazionali. Presso Raiffeisen Svizzera è Responsabile del settore Export Finance & Garanzie.
(A sinistra nella foto)

Matthias P. Weibel

è stato per molti anni comproprietario di un'azienda internazionale addetta alla costruzione di macchine e oggi è Direttore del Raiffeisen Centro Imprenditoriale (RCI).
(A destra nella foto)

Esportazioni

Tre domande a swiss export

1

Quali sono i principali mercati di sbocco per le imprese svizzere?

Claudia Moerker: Principalmente Germania, Stati Uniti e Francia. Ma anche l'Europa orientale sta diventando sempre più importante per le PMI svizzere. Credo che anche l'Estremo Oriente avanzerà ulteriormente, data la rapidissima crescita dei paesi emergenti asiatici.

2

Le PMI svizzere sono propense al rischio, soprattutto in mercati così lontani?

In effetti si nota una certa prudenza. Sicuramente, nel contesto del coronavirus, gli imprenditori svizzeri ci pensano due volte prima di procedere a elevati investimenti o grandi esportazioni. Ma la Svizzera dipende dal commercio estero e non può rinunciarvi. Per questo gli imprenditori non devono chiedersi se commercializzare o meno con l'estero; è un'attività essenziale ma le strutture, i processi e il focus devono essere quelli giusti.



Claudia Moerker
è Direttrice di swiss export.

SERV

Esportazioni in tutta sicurezza

Quando un'impresa svizzera esporta merci o eroga un servizio per un cliente all'estero, corre il rischio che le sue prestazioni non vengano pagate. Un imprenditore può però tutelarsi non solo in modo passivo, con una garanzia di pagamento del partner commerciale, ma anche attivamente, assicurandosi presso l'Assicurazione svizzera contro i rischi delle esportazioni (SERV). Sono coperti rischi politici, quali disordini o guerra, e il rischio delcredere. «Un'insolvenza può intaccare in fretta le basi finanziarie di una PMI compromettendo la sua sopravvivenza», afferma Heribert Knittlmayer, Chief Insurance Officer della SERV. Le sue soluzioni si rivolgono quindi a tutte le imprese con sede in Svizzera, indipendentemente dal volume delle esportazioni.

3

In che modo una PMI dovrebbe affrontare l'internazionalizzazione?

È particolarmente importante procurarsi dati fondati sul mercato target e analizzarli a fondo. Agire individualmente solo perché si crede di avere il prodotto migliore è pericoloso. Le PMI dovrebbero richiedere consulenze e beneficiare delle conoscenze di tutta la community dell'export: esperti di mercato, specialisti, banche, promotori e legali. Con un ampio sostegno e un focus ben chiaro, l'internazionalizzazione può riuscire, nonostante il coronavirus.



2/3 dei clienti della SERV sono PMI

La SERV sostiene gli esportatori anche nell'accesso a finanziamenti o garanzie. Con una garanzia bond, per esempio, si può operare in sicurezza anche se il limite di credito dell'esportatore presso la banca di fiducia non è sufficiente per una garanzia o se le garanzie necessarie comprometterebbero troppo la sua liquidità.

Ecco come funziona Garanzia bancaria in cinque passi

1. **Colloquio** con il consulente alla clientela
2. **Chiarimenti** con la banca in merito a limite di credito e forma della garanzia (diretta o indiretta? SWIFT o formato cartaceo?)
3. **Ordine** alla banca per l'allestimento della garanzia
4. **Emissione** della garanzia da parte della banca
5. **Trasmissione** della garanzia come da richiesta

Cinque vantaggi Una garanzia ...

... offre sicurezza.

In caso di mancati pagamenti o di forniture e prestazioni al di sotto delle aspettative, è possibile escutere la garanzia. Il beneficiario riceve così una sicurezza aggiuntiva e riduce al minimo il rischio.

... facilita gli affari.

Concludere nuovi affari può essere rischioso, soprattutto all'estero. Le garanzie attutiscono questo rischio consentendo alle PMI di stipulare contratti e intraprendere nuove strade.

... è facile da gestire.

Visto che la banca garante non è coinvolta nell'operazione di base, gli oneri amministrativi sono limitati. Ciò vale anche se viene escussa la garanzia.

... crea un vantaggio competitivo.

Chi ha le spalle coperte da una banca di successo, trasmette un segnale forte. Una PMI segnala così di essere un partner commerciale solvibile e degno di fiducia.

... può essere personalizzata.

Garantire un pagamento, un acconto, un'offerta o una consegna: per ogni situazione vi è la soluzione giusta.

La pandemia frena la globalizzazione

Nuvole minacciose incombono sul commercio mondiale, non solo dall'avvento del coronavirus. La pandemia minaccia di aggravare i conflitti commerciali. Di conseguenza lo scambio globale di merci rallenta, facendo spazio ai servizi.

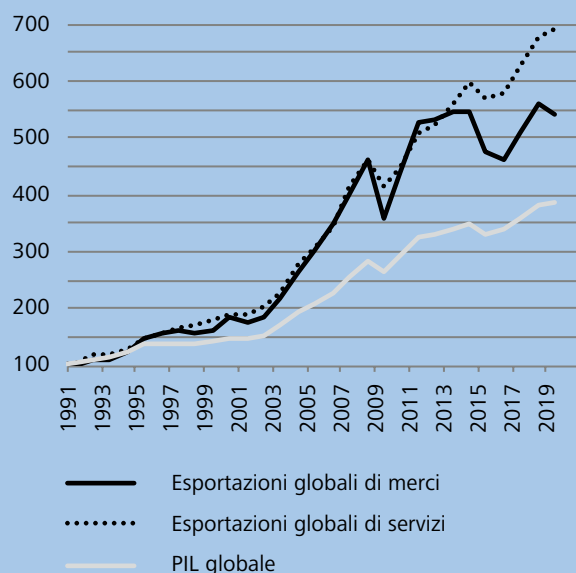
TESTO: Domagoj Arapovic ILLUSTRAZIONE: Nadja Häfliger



La globalizzazione è nel mirino delle critiche già da tempo: inquinamento ambientale, sfruttamento e crescente disparità di ricchezza rientrano tra gli effetti negativi più citati dell'interdipendenza delle economie. Inoltre, da alcuni anni, il libero scambio è messo sotto pressione dall'incremento del protezionismo. Dazi punitivi vengono ormai imposti su quasi tutti gli scambi tra Stati Uniti e Cina. Per questo il commercio globale era già in calo prima che il coronavirus mettesse il mondo in ginocchio.

Lo scambio globale di merci era già sotto pressione prima della crisi del coronavirus

Esportazioni globali e PIL, indicizzato, 1990 = 100



La crisi finanziaria ha segnato una svolta

Nel passato più recente sono stati in particolare gli anni 2000, con la liberalizzazione del commercio e l'integrazione dei paesi emergenti nell'economia globale, a incrementare fortemente lo scambio di merci. La svolta è arrivata con la crisi finanziaria del 2008/2009: i paesi emergenti hanno visto infrangersi il sogno di raggiungere presto i paesi ricchi, mentre questi ultimi stentavano a riprendersi. Il commercio mondiale ha perso il suo slancio (cfr. grafico).

Il coronavirus dovrebbe provocare un rallentamento simile. In periodi economicamente difficili, il protezionismo tende ad aumentare, con conseguenti barriere commerciali. L'Organizzazione mondiale del commercio (OMC) dovrebbe assicurare che negli scambi globali vengano rispettate determinate regole che però, già prima del coronavirus, sono state ignorate da sempre più paesi. Anche le catene globali di creazione del valore vengono sempre più messe in questione. La pandemia ha infatti evidenziato la vulnerabilità delle catene mondiali di produzione e approvvigionamento. La sicurezza degli approvvigionamenti surclassa ora le considerazioni di costo.

Il commercio dei servizi continua a crescere

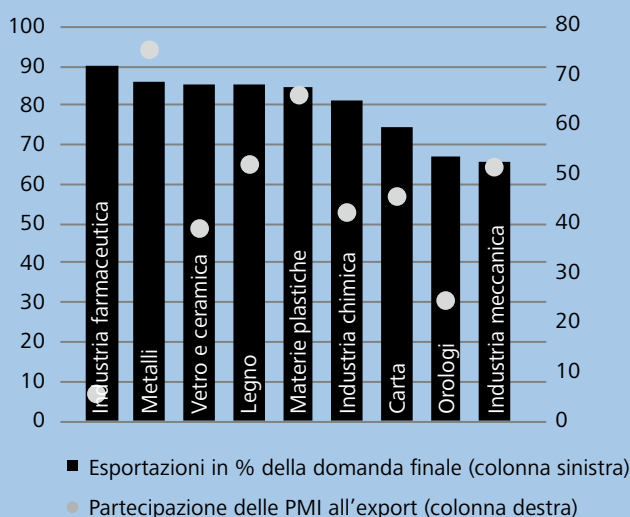
Anche se in futuro lo scambio di beni dovesse rallentare, non si assisterebbe alla fine della globalizzazione. Nel commercio dei servizi le prospettive di crescita rimangono positive. Sebbene il volume sia al momento ancora tre volte inferiore rispetto allo scambio di beni, il settore dei servizi ha continuato a crescere in misura considerevole anche negli ultimi anni. La digitalizzazione migliora la negoziabilità di un numero sempre maggiore di servizi o ne rende possibile l'esportazione. La pandemia rafforza questa tendenza. Soprattutto lo scambio di servizi ad alto coefficiente di conoscenze, quali ad esempio ricerca, IT o consulenza, dovrebbe continuare a crescere, a vantaggio anche delle imprese industriali che oggi puntano sempre più sui servizi.

Le PMI svizzere devono cogliere le opportunità

Per la Svizzera, piccola economia aperta nel cuore dell'Europa, il commercio estero è molto importante. Il mercato nazionale è troppo piccolo e soprattutto l'industria dipende dagli sbocchi mondiali. I prodotti di alto livello sono molto richiesti: solo 17 paesi esportano più merci della Svizzera.

Quasi la metà di tutte le esportazioni svizzere proviene da PMI, con forti differenze a seconda del settore (cfr. grafico). Molto elevata è la percentuale nell'industria meccanica, nel settore del legno e, in particolare, nell'industria metallurgica e delle materie plastiche. Con un indebolimento della globalizzazione, a lungo termine l'economia delle esportazioni verrebbe messa alla prova.

Quota di esportazioni e partecipazione delle PMI all'export



I servizi come nuova fonte di reddito

Cosa fare? La concorrenza internazionale aumenta. Le imprese che, oltre a prodotti di nicchia di alto livello, presentano anche una base clienti fortemente diversificata a livello internazionale hanno le migliori opportunità di crescita. Inoltre diventa sempre più importante integrare la propria offerta con servizi quali consulenza, engineering, manutenzione e riparazione, monitoraggio e controllo o persino gestione di macchine. Ciò offre possibilità anche alle PMI del settore industriale. Inoltre il trend della digitalizzazione è accelerato come conseguenza della pandemia. Ottimizzare i processi all'interno dell'azienda, però, non basta; occorre anche digitalizzare le interfacce con fornitori, partner e, soprattutto, con i clienti.



Domagoj Arapovic

Senior Economist nel team di Economic Research di Raiffeisen Svizzera

Garantito!



Negli anni della mia infanzia la Cina ha cominciato gradatamente a inondarci con le sue merci. Il Made in China, allora, aveva principalmente due caratteristiche: prezzo imbattibile e qualità piuttosto discutibile. Stiamo parlando della prima ondata di esportazioni, quando la Cina era ancora un classico Paese con bassi salari, focalizzato in primo luogo sulla quantità e ben poco sulla qualità. Se si desiderava qualche cosa a basso prezzo, in Cina la si poteva trovare. Da bambino ero molto affascinato da tutti quei giocattoli di plastica che avevano un bel design e che spesso, grazie alle batterie, disponevano di una qualche funzionalità. Se non sapete a cosa mi riferisco, date un'occhiata in Italia in un negozio di giocattoli o in una tabaccheria: ancora oggi hanno nell'assortimento un gran numero di articoli di questo tipo. I conoscenti con i quali all'epoca andavamo spesso in vacanza il primo giorno compravano per i figli un «pacchetto di guerra», sul serio! A noi, ogni volta, veniva da ridere sotto i baffi. A un prezzo stracciato il pacchetto conteneva tutto quello che serviva ai ragazzini per sfogare le proprie fantasie belliche. Un esercito con diversi soldatini, autocarri, carri armati e cannoni. Gli eserciti venivano poi messi a dura prova, tra sabbia e acqua di mare, **e il giorno della partenza finivano tra i rifiuti.** Garantito!

La Cina era il fattore trainante della società dell'usa e getta, che allora si andava affermando; a regnare erano la plastica, l'acciaio economico e i metalli di scarsa qualità. Ciò che era iniziato con i giocattoli proseguì. Abbigliamento e calzature, articoli per la casa di ogni tipo, utensili, ma soprattutto tanta elettronica. **Il prezzo era l'unico criterio** per la decisione di acquisto. Ma quello che alle merci cinesi mancava totalmente era la durevolezza. I produttori erano ben consapevoli del fatto che i loro prodotti avessero vita breve, ma del resto ciò rientrava nel loro modello aziendale e all'epoca non si parlava granché di sostenibilità. Il risultato erano quindi prodotti di breve durata. Garantito!

Oggi i prodotti cinesi non sono più agli ultimi posti della catena di creazione di valore, ma sono saliti di livello. Non si tratta di un fenomeno puramente cinese, ma vale per molte delle economie emergenti dell'Asia. È vero che questi Paesi dispongono ancora, in parte, di chiari vantaggi comparativi in termini di costi, ma non puntano più solo su quello. Anche loro vogliono pian piano **liberarsi dell'immagine di economie con bassi salari**, proprio come il Giappone 50 anni fa, che ha fatto esattamente questo percorso. Le auto giapponesi, all'inizio del miracolo economico del Paese, non è che godessero della migliore reputazione, mentre oggi sono assolutamente concorrenziali e non solo a causa del prezzo, ma anche dell'esperienza. Ormai milioni di clienti attribuiscono al Made in Japan una qualità molto elevata e anche forte innovazione. Dopotutto il passaparola è la forma migliore di Marketing che si possa desiderare, perché **i clienti soddisfatti, alla fine, sono i migliori ambasciatori** del prodotto e oltretutto questa è pubblicità gratuita.

Fino ad allora, è prassi comune fornire delle garanzie, che non sono altro che promesse da parte dei produttori. La promessa di durata di vita, efficacia, affidabilità e molto altro. «C'è la garanzia?» è quindi un importante criterio per un acquisto. Infatti, se non vengono concesse garanzie, il rischio è tutto dell'acquirente. Con le garanzie, invece, il produttore risponde dei difetti, a meno che non si possa provare che il cliente abbia fatto un uso improprio del prodotto, cosa che però nella pratica spesso non è semplice. Lo si è già capito: **la qualità e la garanzia in qualche modo vanno a braccetto** e creano fiducia. Garantito!

Martin Neff

Economista capo Raiffeisen Svizzera

«Da noi ognuno dice la sua»

Un nuovo reparto ha provocato burrasca presso Zürcher Holzbau AG. Oggi remano di nuovo tutti nella stessa direzione.

TESTO: Andrea Schmits

FOTO: Dan Cermak

Da oltre 30 anni Zürcher Holzbau AG opera con il legno per nuovi edifici e ristrutturazioni. I fratelli Beat e Christian Zürcher sono molto attenti alla tutela delle risorse naturali e di solito lavorano legno svizzero di provenienza nota. Sono inoltre partner di Minergie quasi dagli inizi. «Nella regione non mancano però concorrenti di pari valore», ammette il Direttore Beat Zürcher. Per distinguersi, la PMI di Finstersee (ZG) fa leva sulle relazioni umane: collaboratori gentili, un'atmosfera serena nel team e un atteggiamento premuroso nei confronti dei clienti.

Primo su tutti il clima aziendale. «Oggi siamo un team affiatato», racconta Zürcher. «Se ci sono divergenze, ne discutiamo e ognuno dice la sua.» Ma non è sempre stato così. Quando, qualche anno fa, l'azienda ha introdotto un reparto interno di progettazione con tecnici dell'edilizia del soprassuolo e capisquadra di vecchia data ne ha risentito. →

Beat Zürcher non si è fatto problemi a chiedere aiuto; nella foto con la consulente RCI Bea Reichle.

Il nuovo reparto di progettazione era essenziale per il successo di lungo termine e ha allungato molto la catena di creazione del valore. A quel punto la PMI non si limitava più a eseguire lavori, ma forniva anche consulenza a committenti e architetti e pianificava autonomamente progetti. Gli ordini sono incrementati ma è cambiata anche la dinamica aziendale. Spesso ufficio e carpenteria non parlavano la stessa lingua e la più giovane età dei nuovi colleghi della progettazione non faceva che peggiorare la situazione.

Teoria o prassi

Al Direttore non è sfuggito il crescente divario tra i reparti. «La mentalità era molto diversa», spiega. Ogni team lavorava per sé, praticamente senza mai collaborare. «A volte capitava che i progettisti pianificassero qualcosa in linea con le richieste del cliente, ma che poi in pratica, in cantiere, si rivelava difficile. Non c'era comunicazione né comprensione reciproca. E ciò causava frustrazione.»

Zürcher ha capito che era arrivato il momento di intervenire, data la dipendenza dei due reparti. Solo se tutti collaborano in modo efficiente, è possibile progettare e realizzare gli ordini in modo che tutti, e soprattutto il cliente, siano soddisfatti. «Volevo disinnescare la bomba prima che esplodesse», racconta. Quando un conoscente gli ha consigliato il coaching per il team building del Raiffeisen Centro Imprenditoriale (RCI) di Baar, non ha esitato. «I collaboratori sono il nostro capitale più grande. Investirvi è essenziale.»

«Volevo disinnescare la bomba prima che esplodesse.»

Beat Zürcher, Direttore Zürcher Holzbau AG

Aggregare la squadra è un compito che spetta ai dirigenti. Per il successo di un'impresa servono leader forti che sappiano come gestire in modo costruttivo i conflitti e motivare i collaboratori verso un obiettivo comune.

I conflitti sono una cosa naturale

Bea Reichle, consulente dell'RCI, lo sa bene: «Vi saranno sempre conflitti, soprattutto nelle imprese in crescita». È una tappa del tutto naturale del processo di team building. «Qualsiasi cambiamento di risorse, siano nuovi colleghi o nuovi macchinari, può causare reazioni di rifiuto o persino di resistenza. L'uomo non ama i cambiamenti. Ma essi sono l'occasione per qualcosa di nuovo e incoraggiano l'innovazione.»

Per un anno Reichle ha guidato diversi workshop con Zürcher e i suoi collaboratori, prima nei rispettivi team e poi tutti insieme. «L'obiettivo era sensibilizzare e promuovere la comprensione reciproca», spiega. Quali sono le sfide nei singoli settori? Cosa funziona e cosa no? Ma non solo. Che atteggiamento hanno i singoli collaboratori e i team? Per trovare

insieme soluzioni migliori per la cooperazione, i collaboratori hanno dovuto capire in che modo lavora l'altro reparto.

I colloqui sono stati d'aiuto: «Negli ultimi due anni l'atmosfera è nettamente migliorata», afferma Zürcher. La preparazione, l'assistenza e il follow-up dei progetti edilizi sono ora meglio strutturati. I processi sono concepiti in modo tale che i settori debbano collaborare. I punti critici vengono affrontati congiuntamente, affinché la soluzione tenga conto sia degli aspetti artigianali sia di quelli finanziari. E alla fine del progetto, sulla base di una lista di controllo, il team verifica se tutto il processo, ad es. in termini di sicurezza sul lavoro, flusso dei materiali ed esecuzione, ha funzionato e dove sussiste potenziale di miglioramento. «In questo modo assicuriamo che s'impari sempre qualcosa di nuovo e che non si torni alle vecchie abitudini», conclude Zürcher.

Stare fermi significa andare all'indietro

Nei suoi mandati Reichle ritrova spesso situazioni simili. «Quando ci si arrabbia sempre per lo stesso motivo è il momento giusto per una consulenza; non si deve attendere che il conflitto abbia conseguenze finanziarie per l'azienda.» Tuttavia, per ottenere cambiamenti che durino nel tempo, gli imprenditori e i collaboratori devono essere disposti a mettersi in questione.

E Beat Zürcher lo sa bene. «Vogliamo essere all'altezza del mercato attuale. Ed è per questo che siamo in continuo sviluppo, come team e come impresa. Perché stare fermi significa andare all'indietro.»



Zürcher Holzbau AG punta su costruzioni sostenibili e rapporti umani cordiali.

Zürcher Holzbau AG

I fratelli Beat e Christian Zürcher hanno fondato l'azienda nel 1989 a Finstersee (ZG). Costruiscono tra l'altro case unifamiliari e plurifamiliari e capannoni, ma anche tettoie per auto, terrazze e facciate per clienti della regione. Grazie all'impiego di elementi prefabbricati in azienda, riescono a ottenere tempistiche particolarmente brevi. La PMI conta 24 collaboratori, di cui 5 apprendisti.

Qui nascono le costruzioni in legno su misura: Beat Zürcher nella sua carpenteria.

Rafforzare la fiducia

I partner commerciali vogliono sicurezza negli affari nazionali e internazionali. Le garanzie bancarie infondono fiducia in clienti e fornitori, permettendo alle PMI svizzere di fare affari.



Quasi l'80%

delle PMI svizzere vede nell'internazionalizzazione un'opportunità. Per avviare affari a livello internazionale le garanzie sono solitamente indispensabili.

Fonte: Kearney, Swiss Export, Raiffeisen:
Ricerca sulle PMI 2020

A 42.5

miliardi di franchi ammontano le garanzie di restituzione d'acconto, di pagamento e di credito emesse nel 2019 dalle banche svizzere. Nel complesso, il volume delle garanzie ha raggiunto 72.5 miliardi di franchi, una cifra elevata che evidenzia quanto sia essenziale la sicurezza nell'attività quotidiana.

Fonte: BNS

Per ogni fase

di un processo operativo vi è la garanzia giusta: quella di restituzione d'acconto, per esempio, assicura l'uso dei fondi in conformità allo scopo, mentre quella di prestazione la corretta esecuzione delle attività concordate.

Soluzioni per gli imprenditori

raiffeisen.ch/imprenditori