

# SAVOIR FAIRE

Come gli imprenditori creano il futuro

**CRESCITA**

**20%** del prodotto interno lordo è generato dai cantoni VS, SO, FR, TG, NE, GR, SZ, SH, JU, AR, NW, GL, OW, UR e AI.

**31%** deriva dai cantoni AG, SG, BS, TI, LU, BL e ZG.

**49%**, quindi quasi la metà, proviene dai quattro cantoni ZH, BE, VD e GE.

RAIFFEISEN



**1,9%** crescita del PIL reale in Germania nel 2016.

**1,3%** aumento del PIL reale in Svizzera.

**1,2%** incremento del PIL reale in Francia.

**0,9%** sviluppo del PIL reale in Italia.

## ECONOMIA SOLIDA, CRESCITA MODERATA

Secondo l'Ufficio federale di statistica, Zurigo, Berna, Vaud e Ginevra sono le regioni più prospere della Svizzera (immagine di copertina). Nel complesso l'economia svizzera registra una crescita moderata, come i vicini europei. Se si osserva invece il prodotto interno lordo pro capite, la Confederazione primeggia.

## NUOVO BLOG

SAVOIR FAIRE online offre maggiori informazioni su finanza ed economia, approfondimenti, film e immagini.

Date uno sguardo!  
[raiffeisen.ch/i/blog](http://raiffeisen.ch/i/blog)

04



24



46



47



## 04 CRESCITA

La maggior parte delle imprese punta sulla crescita con risultati talvolta sorprendenti; è il caso di Sherpany, Swiss Biohealth e Vanini.

## 10 INTERVISTA SULLA CRESCITA

Jakob Gülünay, titolare di una PMI, mette in guardia dai pericoli della temerarietà e di una crescita troppo rapida.

## 14 SUPPORTO ALLA CRESCITA

Consigli e liste di controllo per capire come finanziare la crescita e come Raiffeisen può supportarvi.

## 18 LEASING

Il leasing fa tendenza; in linea con questo modello, l'impresa di trasporti Friderici Special SA preserva la liquidità e l'impresa di logistica Jungheinrich offre, insieme ai suoi prodotti, il finanziamento più adatto.

## 23 SUPPORTO AL LEASING

Otto domande sul leasing per le imprese svizzere.

## 24 VISITA AZIENDALE

Il CEO di Raiffeisen, Patrik Gisel, in visita da Hans Georg Hildebrandt, CEO di Gents, è rimasto colpito dalla tenacia e costanza con cui questo imprenditore, proveniente da un altro settore, ha portato una ventata di novità nel mercato delle bevande svizzero.

## 30 SWISSNESS

Il ciclo produttivo di Olivia, maglietta del marchio svizzero Jungle Folk, dal Perù alla Svizzera e gli introiti dei diversi attori.

## 37 TABÙ

Anche i capi esauriscono le forze. Bisogna avere il coraggio di parlarne!

## 40 ECONOMISTA CAPO

La Svizzera e il Giappone amano chiarezza, diligenza, ordine e puntualità ma hanno molto altro in comune.

## 42 SUCCESSIONE

Con l'aiuto di Raiffeisen la famiglia Steiner ha venduto la Stewi AG a due imprenditori.

## 47 SAVOIR VIVRE

Concedersi regolarmente del tempo libero contribuisce al successo dell'azienda. Gli imprenditori si avvalgono dello yoga per ricaricare le pile.

03 Impressum

31 Nei panni di

33 Dagli imprenditori per gli imprenditori

34 Scelte per voi

38 Business MemberPlus

46 Due mondi



**Il mio  
obiettivo:**  
finanziare  
e restare  
flessibile.

Jean-Paul Friderici  
CEO Friderici Spécial SA

**Soluzioni per gli imprenditori:** con il leasing beni di investimento Raiffeisen aumentate la vostra competitività senza avvalervi di fondi propri. Che si tratti della tecnologia più moderna, impianti più grandi o l'espansione del parco veicoli, utilizzate quello che vi serve per il successo della vostra impresa rimanendo flessibili dal punto di vista finanziario.

[raiffeisen.ch/i/leasing](https://raiffeisen.ch/i/leasing)

**RAIFFEISEN**

Con noi per nuovi orizzonti

**211** miliardi di franchi hanno fruttato le esportazioni svizzere lo scorso anno. Sono molte le PMI che partono alla conquista dei mercati esteri per crescere, come l'azienda ticinese Sandro Vanini presentata in questo numero. L'innovativa CEO Beatrice Fasana ottiene già il 60 per cento del fatturato dall'esportazione delle sue specialità culinarie, e il volume è destinato ad aumentare: è pronta infatti a sbarcare in Giappone con la mousse di castagne Vanini.

Dai colloqui avuti con imprenditrici e imprenditori ho capito che la crescita è un tema importante. C'è chi è costretto a crescere per sopravvivere e chi vuole mantenere a ogni costo dimensioni gestibili. Un pensiero inquieta ogni volta: come posso finanziare la crescita e soprattutto sarò in grado di gestirla? Le nostre officine CIR offrono assistenza in merito per un classico finanziamento bancario o un finanziamento leasing, ma anche per l'acquisto di imprese.

Personalmente sono convinto che le PMI, con il loro spirito imprenditoriale orientato alle soluzioni, contribuiscano in modo essenziale alla crescita dell'economia svizzera, nonostante la crisi finanziaria e la forza del franco. Raccontatemi le vostre esperienze con la crescita!  
[urs.p.gauch@raiffeisen.ch](mailto:urs.p.gauch@raiffeisen.ch)



*Urs P. Gauch*  
*Responsabile Clientela aziendale*  
*Raiffeisen Svizzera*

Foto: Anna-Tina Eberhard

**SAVOIR FAIRE #02/2017. 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), Claudio Calabrese, Domagoj Arapovic (da), David Hugi (dh) **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/it/savoir-faire **Stampa** Vogt-Schild Druck AG, Derendingen **Inserzioni** Kòmedia 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 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 risultati futuri. **Nota** Per semplificare la lettura in alcuni testi viene usata solo la forma maschile.



stampato in  
svizzera





**Tobias Häckermann, cofondatore e CEO di Sherpany, Zurigo: «Sbagliando si impara molto e in fretta. La nostra piattaforma digitale ha riscosso subito un successo enorme, forse un po' troppo rapidamente. Se da un lato la crescita è stata un ottimo stimolo, dall'altro le molteplici opportunità ci hanno disorientato, facendoci rischiare di perdere la visione d'insieme. Fortunatamente ce ne siamo resi conto per tempo e abbiamo corretto il tiro. Oggi i nostri 50 collaboratori si muovono nella stessa direzione, fattore essenziale in una fase di crescita.»**

**[sherpany.com](http://sherpany.com)**

# Più...

... fatturato, utile, collaboratori, quote di mercato. Gli indici usati per misurare il successo aziendale sono moltissimi. Ma non esiste una formula di successo universalmente valida; ogni azienda ha la sua strategia di crescita. Un excursus sui possibili scenari.

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

# 204%

A tanto è ammontata tra il 2012 e il 2015 la crescita annua del fatturato che è valsa a Sherpany, produttore di software zurighese, il primo posto nello studio «Wachstum-Champions

2017», condotto per la prima volta da Handelszeitung, Le temps e dal portale Statista. Sherpany, fondata nel 2011 da due neolaureati in giurisprudenza e un elettrotecnico, intendeva sviluppare una piattaforma digitale per lo scambio tra aziende e azionisti. Nel 2012 i tre giovani imprenditori collaboravano con dieci aziende, divenute ben 109 nel 2015.

Parallelamente all'acquisizione di nuovi clienti, e interpretando le esigenze di quelli attuali, i tre imprenditori hanno lanciato Boardroom, la seconda app Sherpany che aiuta dirigenti e membri dei consigli di amministrazione a prendere decisioni migliori in tempi più brevi. La risposta del mercato è stata tale che l'applicazione è diventata il core business dell'azienda. Il fatturato aziendale, costituito dalle quote mensili versate dagli utenti per i tool, nei primi tempi si attestava su livelli molto bassi ma poi ha conosciuto una crescita esponenziale.

Raccogliere i frutti del proprio operato dà soddisfazione ma è molto impegnativo. «Nelle fasi di crescita è difficile trovare i collaboratori giusti», afferma Tobias Häckermann, che attualmente conta 50 collaboratori. Tra il 2012 e il 2015 l'azienda è passata da semplice start-up a PMI e Häckermann da cofondatore a CEO. Il 32enne afferma di aver acquisito le basi per la gestione dell'impresa tramite Google e vari blog e di aver maturato esperienza sul campo: «Sbagliando s'impara». Sherpany è leader di mercato, ma non è un caso isolato; con 400 aziende ogni 100'000 abitanti, la Svizzera pullula di giovani imprese in forte crescita con modelli aziendali redditizi. Il rapporto, reso noto dallo studio Ecoplan, realizzato per conto della Segreteria di Stato dell'economia (SECO), è elevatissimo nel confronto internazionale.

**Il successo con la chirurgia all-in-one.** Inventare un prodotto rivoluzionario è una cosa, convincere il mercato è un altro paio di maniche. «La vendita resta la principale difficoltà di molte giovani aziende», afferma Philipp Müller, consulente Clientela aziendale Raiffeisen. Per vendere occorrono senso degli affari e talento, doti non estranee a Karl Ulrich Volz che, il 1° maggio 2016, ha aperto a Kreuzlingen la clinica Swiss Biohealth, nota per un trattamento e una tecnica chirurgica unici nel loro genere. Con la formula all-in-one, Volz esegue un restauro della dentatura in una sola seduta, grazie a impianti in ceramica da lui sviluppati e prodotti dalla sua azienda SDS Swiss Dental Solutions. L'intervento dura da tre a otto ore e costa tra 3'000 e 30'000 franchi. Il prezzo include anche tre-quattro visite successive. Per il restauro della dentatura occorre quindi una settimana libera. Il trattamento non è adatto a tutti e viene effettuato solo su soggetti con sistema immunitario perfettamente funzionante e un determinato livello di vitamina D3 nel sangue. In una seduta preliminare Volz fornisce le informazioni necessarie ed eventualmente consiglia per riportare questi valori a un livello normale. I pazienti sarebbero così in grado di superare l'intervento senza grandi sforzi o complicazioni.

Il metodo ha successo. «I pazienti vengono da tutto il mondo, la lista d'attesa è di otto mesi», spiega. Anche i suoi colleghi si rivolgono a lui («un quarto dei miei pazienti sono dentisti»), talvolta persino per frequentare i suoi corsi di formazione. Infatti, solo chi conosce il metodo di Volz può ordinare o lavorare con i suoi impianti di ceramica. Questi ultimi costituiscono per lui un secondo lavoro quanto mai



promettente: «Attualmente la nostra crescita si attesta tra il 50 e l'80 per cento all'anno», spiega. Con questo trend Volz diventa un concorrente diretto dei colossi del mercato dell'implantologia, come il basilese Straumann, senza che questa concorrenza possa nuocere ai suoi affari. Per Volz, infatti, gli impianti sono solo una fetta di un giro d'affari più grande. Il suo prossimo obiettivo? Aprire altre cliniche gestite da dentisti da lui formati nella sua formula all-in-one.

**Scorze di frutta, campioni di vendite.** Nascere, crescere, maturare, invecchiare, morire; un ciclo di vita applicabile teoricamente anche alle aziende, con la grande differenza che gli anni migliori di queste ultime possono durare molto più a lungo. «Ma per rimanere nel fiore degli anni è indispensabile crescere», afferma Beatrice Fasana, CEO della Sandro Vanini (TI). L'azienda storica, fondata nel 1871, conta 55 collaboratori ed è leader di mercato nella produzione di specialità ticinesi a base di frutta e verdura. Non produce solo specialità Vanini ma anche generi alimentari specifici richiesti dai clienti, come le Patissier di Migros. Le cosiddette «private label» rappresentano l'80 per cento del fatturato e confluiscono nelle casse del Gruppo Haecky di Reinach, al quale Vanini appartiene dal 1984. Nel 2012, a quasi 30 anni dall'acquisizione, Haecky ha dato inizio a una nuova era Vanini con la costruzione di uno stabilimento moderno a Rivera e la nomina della Fasana a CEO.

Secondo la Fasana per ammortizzare gli investimenti l'azienda ha bisogno di volumi. Per crescere la CEO si concentra sulle esportazioni di tre dei prodotti di punta Vanini: mostarda purée, purée di castagne e scorza di limone e di arancia grattugiata. Quest'ultimo è stato introdotto dalla Fasana quando è stata incaricata da un'azienda di sviluppare un nuovo ingrediente per la pasticceria. Per gli ordini

**Karl Ulrich Volz, fondatore e titolare di Swiss Biohealth e SDS Swiss Dental Solutions a Kreuzlingen TG:**  
 «Una delle decisioni più fallimentari ma anche più utili che abbia mai preso è stata cedere a un investitore la maggioranza della mia azienda, confidando di riuscire così a crescere più velocemente. In breve tempo sono emerse delle differenze incalcolabili tra di noi e ho dovuto mollare tutto. Da allora, dodici anni fa, sono riuscito a costruirmi qualcosa di nuovo senza scendere a compromessi e con i miei fondi. La mia azienda appartiene e apparterrà sempre e solo a me al 100 per cento. Voglio essere io a dire l'ultima parola e a sostenere quello che faccio e come lo faccio.»  
**swissdentalsolutions.com**



**Beatrice Fasana, CEO Sandro Vanini, Rivera TI: «Una crescita miracolosa? Direi proprio di sì, soprattutto se si pensa che negli ultimi cinque anni siamo cresciuti quasi del 25 per cento con così pochi prodotti. Poniamo l'accento sulle esportazioni che costituiscono attualmente il 60 per cento del nostro fatturato. Per questo l'abbandono del corso minimo dell'euro ci ha messi a dura prova. Ma non tutto il male vien per nuocere: questa débâcle è stata un'occasione gradita per rivedere e incrementare l'efficienza dei nostri processi al fine di ridurre lo svantaggio in termini di prezzo che caratterizza il nostro operato in quanto azienda svizzera.»**  
**[sandrovanini.net](http://sandrovanini.net)**

di questo tipo l'imprenditrice può contare su una divisione Ricerca e Sviluppo e su un laboratorio moderno, dove si lavora a stretto contatto con il cliente per mettere a punto ricette e procedure che rasentano la perfezione.

Per Fasana le scorze di limone e arancia sono state un vero colpo di fortuna: queste bucce «un prodotto di scarto quando candiamo la frutta per il panettone», sono «molto redditizie» e un vero e proprio campione di vendite. La sua strategia ha riscosso un successo senza pari. «Negli ultimi cinque anni siamo cresciuti del 25 per cento», afferma. La manager ticinese, laureata in scienze alimentari al Politecnico federale, sta già lavorando al suo prossimo colpo da maestro: portare il purée di castagne in Giappone, paese che, asserisce, «adora questo frutto». Per questo progetto ha di recente ingaggiato degli export manager.

**Quando la crescita non decolla.** Crescita: sin dai tempi di Adam Smith (1723-1790) l'incremento della ricchezza è l'obiettivo di ogni economia e la crescita il mezzo a tale scopo. Anche la maggior parte delle aziende ambisce a crescere, ma ben poche riescono a centrare l'obiettivo per motivi diversi. Alcune non hanno abbastanza coraggio e idee, altre sono a corto di denaro. A Daniel Brechbühl, titolare di BC Cars a Barzheim (SH), mancano invece i collaboratori giusti. Il suo core business è il trattamento della sottoscocca. I possessori di fuoristrada si rivolgono a lui per prevenire la ruggine; quelli di auto d'epoca per rimuoverla a lungo termine.

Brechbühl utilizza un prodotto tedesco che solo lui può importare in Svizzera e assicura di risolvere una volta per tutte il problema della ruggine. La voce si è diffusa in un battibaleno portando a liste di attesa di mesi. Per poter gestire più ordini avrebbe bisogno di collaboratori con la sua stessa etica professionale e pronti a ricevere una formazione ad hoc da parte sua. «I corsi di formazione esterni non aiutano, poi-



ché la mia attività è unica.» Per un bel po' di tempo Brechbühl ha investito tutte le sue energie nella ricerca dei collaboratori giusti, che però si è rivelata di gran lunga più difficoltosa del previsto. Lui è e resta l'unico specialista nella sua azienda. Ma le sue ambizioni di ampliamento non sono certo svanite; sono state riposte provvisoriamente in un cassetto in attesa di tempi migliori, all'insegna del motto «ogni cosa a suo tempo».

*Panoramica di tutte le aziende  
nel nostro nuovo blog: [raiff.ch/crescita](http://raiff.ch/crescita)*

**Daniel Brechbühl, titolare di BC Cars di Barzheim SH: «Quello che facciamo è esclusivo e unico sul mercato. La voce si è diffusa rapidamente quando quattro anni fa mi sono messo in proprio. La domanda è elevata e potrei fare molto di più se avessi validi collaboratori. Ho tentato con specialisti qualificati, ma non ha funzionato; se mi assentavo ne risentiva la qualità. Inoltre, non esistendo una formazione specifica per la procedura che attuo, devo per prima cosa formare i miei collaboratori, investendo il tempo che non ho! Pertanto ora mi concentro sull'ottimizzazione dei processi, al fine di aumentare il mio rendimento giornaliero.»**

**[bccars.ch](http://bccars.ch)**

## INTERVISTA SULLA CRESCITA



**Jakob Gülünay, titolare di una PMI ed esperto CIR, parla degli ostacoli presenti sul percorso della crescita, della linea sottile che separa coraggio e temerarietà e della ricetta di successo di un'impresa.**

**È sempre pronto a tentare nuove strade. Le è mai capitato di gettare al vento qualche idea?**

Certo. Le cadute fanno parte del percorso, come quando da bambini impariamo ad andare in bicicletta. Si inizia dalla bici senza pedali per passare a quella con le rotelle e infine toglierle, con i genitori al seguito. Ogni tanto capita di cadere, avere difficoltà o sbattere contro un palo, ma prima o poi si impara. Diventare imprenditori non è molto diverso.

**Non è una mentalità propriamente svizzera.**

Lo so. E se qualcuno afferma di non aver mai commesso errori, mi congratulo, ma in realtà non ci credo. Dopo tutto gli errori sono anche una questione di percezione.

**Un parametro affidabile potrebbe essere il successo. Che cos'è il successo?**

**Fatturato, utili, crescita.** Forse per lei. Per me il successo è un collaboratore che la mattina arriva in azienda sapendo di avere un posto di lavoro sicuro. Per me conta più dell'arricchirsi. Ho sempre puntato a essere un datore di lavoro che non deve licenziare i dipendenti alla prima difficoltà.

**Qual è l'errore che le ha insegnato di più?** A volte sono troppo euforico e vedo le opportunità ma trascuro i rischi. Mi è capitato di assumere personale con troppo anticipo, un errore che mi è costato molto e che avrei potuto evitare con una pianificazione e un'organizzazione migliori.

**Cos'ha cambiato col tempo?** Non cerco più dipendenti. Quando mi viene un'idea, comincio a lavorare all'attuazione con dei partner su base progettuale. Ognuno fa la sua parte e solo se l'intero progetto decolla costituamo un'azienda.

**Anche lei ha qualcuno che la affianca?** Ho la fortuna di poter contare su un mentore con il quale analizzo molti aspetti. Spesso i collaboratori non osano essere sinceri. A loro, ovviamente, interessa soprattutto assicurarsi un lavoro. Gli amici e i famigliari sono importanti e validi ascoltatori, ma pur sempre estranei alla questione. (iks)

**Signor Gülünay, che impressione ha delle PMI svizzere?** Jakob Gülünay: Un'ottima impressione, forniscono prestazioni incredibili. Non possiamo nascondere che l'imprenditoria gode di condizioni eccellenti da noi; ultimamente ho spesso contatti con dei tedeschi e devo ammettere che ci invidiano molto.

**Eppure qui da noi sono in molti a lamentarsi.** Come dice il celebre detto ci si accorge del valore di una cosa solo quando la si perde. È così.

**Lei affianca gli imprenditori al CIR di Gossau. Quali argomenti affronta più spesso?** Una delle difficoltà principali è porsi degli obiettivi. È fondamentale avere un obiettivo chiaro e investire tutte le energie per raggiungerlo anziché disperdere le risorse.

**Le capita più spesso di dover spronare o frenare gli imprenditori?** Entrambe le cose, ma spesso ho consigliato di tirar fuori un po' di coraggio in più.

**È la tipica prudenza elvetica?** Piuttosto la tipica abitudine di concentrarsi sui punti deboli anziché sulle virtù. Purtroppo ce lo inculcano già alla scuola elementare. Invece di lavorare sui punti deboli, faremo meglio a concentrarci sugli elementi di forza, come incoraggio sempre a fare.

**Quand'è che un progetto ha successo?** Bisogna riflettere a fondo sull'idea di business. Affinché abbia un impatto diffuso e si traduca in affari concreti, dev'essere semplice e comprensibile e basarsi su una chiara definizione degli obiettivi. Nella maggior parte dei casi ne risulterà una crescita.

**Qual è il rischio principale della crescita?** Che sia troppo rapida, come nel nostro caso. Il primo anno la nostra azienda di telecomunicazioni Tomcom è cresciuta così velocemente che abbiamo finito per trascurare aspetti come la gestione debitori.

**A che prezzo?** Abbiamo perso quasi una somma a sei cifre.

**E anche la calma?** No, fortunatamente abbiamo sempre guadagnato più di quanto spendessimo. Ovviamente non è mancata la rabbia, ma abbiamo anche imparato molto, creato nuovi processi e adeguato il modello aziendale.

*Jakob Gülünay, 43 anni ed ex responsabile clientela presso un'azienda IT, ha fondato la Tomcom con il fratello nel 2005. Tre anni dopo i due hanno venduto l'impresa a Mobilezone. Da allora Jakob Gülünay è stato (co)fondatore di varie aziende, fra cui la Jawin Swiss AG e la Eventküche di Urnäsch. Dal 2015 affianca gli imprenditori nel loro cammino verso il successo presso il CIR di Gossau.*

# OPINIONI SULLA CRESCITA

## Quanto deve crescere un'impresa per rimanere sana?

**Quali sono i limiti?** Intervistando gli ospiti della Festa di primavera del CIR di Gossau (SG), Stefanie Rigutto e Monique Rijks hanno scoperto che la crescita non è necessariamente sinonimo di successo finanziario. Altre opinioni su [raiff.ch/festadiprimavera](http://raiff.ch/festadiprimavera)



### **Karin Bischoff, amministratrice della Die Manufaktur**

La Die Manufaktur GmbH, fondata nel 2009 da Karin Bischoff e Kathrin Baumberger, confeziona capi da donna e da uomo per il teatro e per aziende e conta cinque collaboratrici. [diemanufakturmbh.ch](http://diemanufakturmbh.ch)

## **Quali limiti di crescita ha il suo business?**

*Per noi è fondamentale l'assistenza individuale ai clienti. Quando non saremo più in grado di offrirla, avremo chiaramente superato i nostri limiti di crescita.*



### **Willy Ackermann, amministratore della Artaris AG**

Fondata nel 2014, la Artaris AG conta cinque collaboratori, offre classici servizi fiduciari e di consulenza fiscale e gestisce con passione casi complessi. [artaris.ch](http://artaris.ch)

*Essendo un'impresa giovane non abbiamo ancora riflettuto molto sui limiti della nostra crescita. Istitivamente direi che il nostro limite è di dieci collaboratori.*



### **Yvonne e Daniel Keller, titolari della W. Keller AG**

Da 45 anni l'azienda familiare, composta da sei collaboratori, fornisce prodotti su misura per interni ed esterni di edifici. [w-kellerag.ch](http://w-kellerag.ch)

*Il nostro limite sono i prodotti; la nostra offerta è già così ampia che ci è praticamente impossibile introdurre novità. Restringiamo la scelta e sostituiamo prodotti attuali con nuovi articoli.*



### **Ralph Nater, amministratore e titolare della Nater AG**

La Nater AG Nutzfahrzeuge è specializzata nella vendita e manutenzione di veicoli commerciali come furgoni e camion e conta 60 collaboratori su tre sedi. [nater.ch](http://nater.ch)

*Quelli geografici. Il mio business è regionale. Nessun cliente è disposto a percorrere lunghe distanze per far riparare un veicolo. Crescere significherebbe aprire nuove sedi.*



### **Stefan Kostgeld, maestro pittore e titolare della Kostgeld AG**

Da oltre 50 anni l'azienda di imbiancatura Kostgeld è fra le imprese artigiane tradizionali di San Gallo. Conta 35 collaboratori ed è gestita da Stefan Kostgeld, membro della seconda generazione. [kostgeld.ch](http://kostgeld.ch)

*Per San Gallo siamo già abbastanza grandi. Quando l'ho rilevata nel 1999, l'azienda contava 20 collaboratori. Oggi siamo 35, una dimensione perfetta che ci consente di diversificare l'offerta restando comunque flessibili.*

Foto: Simon Schwyzer

**In quale occasione ha consapevolmente rinunciato alla crescita?**

Per il momento non ci siamo ancora trovati in tale situazione. In caso di ordini consistenti, valutiamo il rischio per l'azienda e decidiamo sul momento, mantenendoci flessibili.

**In termini di crescita, punta sui proventi o sulla qualità?**

Sulla qualità e sulla concentrazione. Perfezioniamo costantemente le nostre competenze di base e col tempo abbiamo anche imparato ad affidare a terzi gli ordini per cui ci mancano conoscenze e tecnica.

**Sempre di più e sempre meglio: quali vantaggi ha ottenuto dalla crescita?**

Da due anni abbiamo un nostro negozio, con delle vetrine, in ottima posizione e veniamo percepiti sempre più come un'azienda a tutti gli effetti.

**Qual è il suo più grande successo professionale o privato?**

Essere raccomandati dai nostri numerosi clienti abituali; così otteniamo progetti sempre più grandi ed entusiasmanti.

Per ora abbiamo innanzitutto bisogno di crescere. Vorrei comunque indirizzare la crescita non solo sul semplice incremento della clientela ma anche sulla diversificazione della nostra offerta.

A mio avviso i due fattori vanno di pari passo. Più ampio è il team, maggiore sarà l'offerta di servizi, ovviamente a patto che vi lavorino i professionisti giusti.

Il mio ottimo team gestisce in modo autonomo alcuni sotto-settori, lasciandomi lo spazio e il tempo di concentrarmi sui casi più complessi che mi appassiano particolarmente.

Avere clienti che apprezzano noi e la nostra filosofia aziendale. Puntiamo a relazioni di lunga durata e ci impegniamo in tal senso. Privilegiamo progetti interessanti al denaro sonante.

Mai. Siamo sempre aperti alla crescita e abbiamo colto ogni occasione. Ultimamente tendiamo a stagnare, una situazione piuttosto inusuale per noi e alla quale dovremo abituarci tutti in Svizzera.

Oggi è necessario scendere a compromessi. Nel nostro settore si tira sempre più sul prezzo e per restare a galla, occorre adeguare i prezzi a scapito della qualità.

Innanzitutto è stato necessario crescere per poter mantenere un certo livello. Oggi il nostro successo consiste nel mantenere il livello raggiunto.

La costruzione del nostro stabile commerciale che è anche la nostra abitazione. Ha richiesto grandi investimenti, ma ne è valsa la pena: i prodotti e la quotidianità lavorativa sono migliorati e grazie al nuovo edificio produciamo di più.

Mai, per il momento. Siamo sempre aperti al dialogo e alle nuove opportunità. Una crescita solida richiede un approccio ben ponderato ed è quindi un processo lungo.

Cerchiamo di puntare sulla qualità, soprattutto nella gestione dei collaboratori: abbiamo eliminato i bonus per evitare di far ricadere il rischio d'impresa sui nostri collaboratori, una prassi abituale nel nostro settore.

Negli anni scorsi abbiamo consolidato il nostro apparato. Pur registrando una notevole crescita, non abbiamo incrementato i proventi. La pressione concorrenziale è forte; sono le quote di mercato che contano, a ogni costo, e i profitti ne risentono.

L'inaugurazione della nostra terza sede. Dieci anni fa abbiamo rilevato a Gossau un'azienda in pessime condizioni rimettendola in pista. Ci è voluto più tempo del previsto ma è stata la decisione giusta.

Vi abbiamo rinunciato nel 2007, poiché avremmo dovuto effettuare investimenti e assumere rischi finanziari, perdendo così la nostra indipendenza.

Ottimizzando la gestione, il servizio migliora. Così aumenta il numero di clienti e quindi anche i proventi.

Durante la mia carriera ho incontrato moltissime persone interessanti e ho potuto accedere a mondi per me sconosciuti. Oltre ad arricchire la mia vita, questi impulsi hanno favorito anche il progresso dell'azienda.

L'anno scorso mi sono preso un periodo di pausa e ho capito che la mia azienda funziona anche senza di me. È la conferma che ho gestito il team ottimamente; così posso sperimentare anche nuove strade.

# SUPPORTO ALLA CRESCITA

## Finanziare la crescita: i consigli dell'esperto

Un lettore di SAVOIR FAIRE ha chiesto come finanziare innovazioni volte alla crescita. Ecco le risposte di Philipp Müller, responsabile Clientela aziendale a Zurigo.

## 1. COME SI FINANZIA LA CRESCITA?

CON CAPITALE PROPRIO	METODO	VANTAGGI	SVANTAGGI
<b>AUTOFINANZIAMENTO</b>	Si mettono da parte gli utili per investirli in seguito.	L'impresa resta indipendente.	Il capitale proprio ha costi elevati.
<b>ULTERIORE CAPITALE PROPRIO O PRESTITO</b>	Il capitale viene reperito in ambito privato a tassi vantaggiosi.	L'impresa resta indipendente.	Il prestito può avere costi elevati e creare dipendenze in famiglia.
<b>INVESTITORE</b>	Business Angels Venture Capital Crowdfunding	L'investitore può essere un partner strategico e accelerare la crescita con la sua rete e le sue competenze.	L'investitore si aspetta un rendimento elevato ed esercita un'influenza limitando l'indipendenza.
CON CAPITALE DI TERZI	METODO	VANTAGGI	SVANTAGGI
<b>CREDITO D'ESERCIZIO</b>	Finanziamento dell'attivo circolante per compensare le oscillazioni della liquidità. Variante: fideiussione, fondo per le tecnologie ed enti promotori (vedi consigli).	Flessibile e più conveniente del capitale proprio.	La banca richiede una documentazione e cercherà il dialogo in caso di peggioramento della solvibilità.
<b>LEASING BENI DI INVESTIMENTO</b>	I costi sono ripartiti sulla durata di utilizzo.	Preserva la liquidità poiché i costi si possono distribuire su più anni.	Vi è un obbligo di pagamento pluriennale.
<b>FACTORING</b>	Vendita delle pretese creditizie alla banca (Raiffeisen offrirà il factoring a partire dal 2018).	Sgrava il bilancio e la liquidità è disponibile rapidamente. Il finanziamento avviene in base all'andamento del fatturato.	Grado di accettazione ancora ridotto.
<b>CREDITO D'INVESTIMENTO</b>	Finanziamento pluriennale	Offre sicurezza finanziaria ed è possibile un vincolo del tasso.	Impegno fisso.

### CONSIGLI

- La vostra impresa deve avere capacità creditizia (situazione reddituale e cash flow solidi, buoni indici finanziari) ed essere solvibile (management, strategia, referenze, ordinativi). Un business plan efficace e una documentazione accurata sono essenziali affinché la banca conceda il credito.
- Informatevi in merito a enti di finanziamento pubblici e privati, come cooperative di fideiussione, Fondo per le tecnologie o fondi per startup, sul sito [kmu.admin.ch/kmu/it/home.html](http://kmu.admin.ch/kmu/it/home.html).
- Assicuratevi di disporre di una solida base di capitale proprio e conservate parte degli utili per investimenti futuri.

## **2. QUALE PRODOTTO DI FINANZIAMENTO?**

- Per ampliare un edificio, ad esempio un magazzino, conviene optare per un'ipoteca.
- I finanziamenti più indicati per macchinari e attrezzature sono invece il credito d'investimento o il leasing (cfr. anche pag. 18).
- Le aziende con prodotti o modelli aziendali innovativi possono richiedere una fideiussione a banche, uffici fiduciari o enti cantonali di sostegno alle imprese.
- Per lo sviluppo di prodotti alcune imprese puntano sulla crowd, pubblicando il progetto in Internet per raccogliere i fondi necessari. In genere i piccoli investitori ricevono in cambio un omaggio, per esempio il diritto ad acquistare il prodotto in anteprima.

## **3. DOVE OTTENGONO ASSISTENZA LE PICCOLE IMPRESE?**

Raiffeisen assiste aziende di ogni settore e dimensione e sostiene le piccole imprese che si distinguono per prodotti o modelli aziendali innovativi.

- La **Fondazione Svizzera per il clima**, presieduta da Raiffeisen, offre incentivi alle imprese che investono in prodotti e modelli aziendali ecocompatibili.
- Raiffeisen opera in stretta collaborazione con il **Fondo per le tecnologie** della Confederazione che concede fideiussioni alle imprese innovative.

## **4. CHE COSA DETERMINA IL SUCCESSO DELLA CRESCITA?**

- La crescita va pianificata accuratamente. Un compito audace, che richiede nozioni di economia aziendale e una valutazione realistica del proprio potenziale.
- È essenziale attuare un'**analisi dettagliata** del mercato e delle proprie possibilità di crescita. Chi si spinge all'estero può contare sul supporto di Switzerland Global Enterprise (s-ge.com).
- Ipotizzate tutti gli **scenari** e le conseguenze finanziarie, ragionando in termini di «Cosa accadrebbe se...».
- Scegliete per la vostra impresa una forma giuridica che non incida sul patrimonio privato.
- Pianificate **riserve**; la crescita è un progetto orientato al futuro e spesso la sua riuscita richiede più tempo del previsto.
- Garantitevi la giusta **sicurezza** per gli obiettivi perseguiti, ad esempio mediante contratti preliminari con soggetti interessati o dichiarazioni d'intenti scritte.
- **L'errore più grande**: i piani troppo ambiziosi, in gergo «le mazze da hockey», dove il bastone da hockey rappresenta la curva del fatturato attesa. Spesso in questi casi sono i desideri a guidare il ragionamento, dando vita a ipotesi poco realistiche. Non sopravvalutate i vostri affari!

Resoconti di esperienze legate alla crescita



## UNA CRESCITA VELOCE



### «Siamo stati costretti a crescere»

*Raphael Vogel, contitolare e coamministratore dell'autofficina PP Autotreff di Wittenbach (SG)*

«Ci eravamo detti non più di 25, al massimo 30 collaboratori. Ora siamo in 70 ma non avevamo scelta. L'AMAG cercava una sede nella Svizzera orientale, noi siamo scesi in campo e abbiamo quindi dovuto crescere e ingrandire l'azienda. Siamo passati sotto le forche caudine: l'acquisto del fondo, la negoziazione del contratto, il progetto del nuovo edificio e il finanziamento. Mio fratello ha garantito la prosecuzione dell'attività mentre io mi sono dedicato all'espansione. La principale difficoltà è stata quella di non avere dati di riferimento e di avere la sensazione di brancolare nel buio. Per finanziare il nuovo edificio ci siamo affidati a Raiffeisen e abbiamo fissato obiettivi chiari per estinguere i debiti derivanti dai lavori. L'AMAG ci ha munito di auto, concedendoci di pagare subito solo una piccola parte di questo capitale di terzi. Dalla fine del 2016 lavoriamo nel nuovo stabile con 30 collaboratori in più. Per ora il fatturato è più elevato del business plan, come del resto lo sono i costi. Ma non passo notti insonni, poiché sono convinto che sapremo gestire questa grande crescita. Dopotutto la nostra nuova autofficina è un punto di riferimento nella regione.»



## CAMBIO DI ROTTA



### «Per crescere abbiamo cambiato rotta»

*Peter Käser, cofondatore della VIU di Zurigo*

«Il nostro obiettivo era chiaro: portare una ventata di novità nel mercato dell'occhialeria e vendere i nostri modelli solo online. Il lancio è riuscito nel 2013 dopo una prima serie di finanziamenti resa possibile dal contributo delle 3F («friends, family and fools»). I nostri occhiali hanno ottenuto riscontri molto positivi, ma abbiamo capito ben presto che la vendita online non sarebbe stata sufficiente, poiché i clienti VIU volevano provare i modelli. Così abbiamo aperto un piccolo showroom a Zurigo e poi un altro locale a Basilea. Oggi gestiamo 9 negozi in Svizzera, 11 in Germania e 2 in Austria, dando lavoro a più di 120 collaboratori.

Quando è necessario cerchiamo un valido supporto. Attuiamo progetti che rientrano nelle nostre capacità e se qualcosa non va, percorriamo altre strade. Lavoriamo con lo stesso spirito che ci ha permesso di raggiungere molti più traguardi del previsto. VIU è diventato rapidamente un marchio ambito e di successo. La nostra autenticità ci consente di reclutare senza problemi validi collaboratori ai quali non imponiamo norme di abbigliamento né vietiamo tatuaggi. Ciò che più ci sta a cuore è che il personale sia entusiasta di VIU, perché la sua motivazione lo rende il miglior ambasciatore del marchio.»



## DIVERSIFICAZIONE



### «Senza diversificazione avremmo già chiuso bottega»

*Brigitte Dähler-Inauen,  
agricoltrice di San Gallo*

«Negli anni '80, con il prezzo del latte in caduta libera, abbiamo dovuto reinventarci per continuare a fare gli agricoltori e abbiamo investito nella pollicoltura. I nostri due attuali allevamenti da 650 capi producono ogni mese 15'000 uova che vendo a negozi, ristoranti e nel nostro spaccio aziendale. Le uova rotte le uso in cucina per fare gli spätzli; anche quelli vendono bene.

Ho inoltre arricchito l'assortimento con marmellate e torte; ne preparo circa 400 l'anno. Poi, ovviamente, abbiamo la carne dei nostri vitelli. Il lavoro non manca, soprattutto nel fine settimana, quando le famiglie visitano la nostra piccola fattoria con oche, maiali, conigli e capre nane costruita nel 2011. Tutte queste attività garantiscono la nostra esistenza, altrimenti avremmo già chiuso bottega.»



## INNOVAZIONE



### «L'innovazione è il motore della nostra crescita»

*Andreas Meile, responsabile Marketing e  
Comunicazione presso Sensirion, Stäfa*

«Il progetto, lanciato come spin-off dell'ETH, è ora un'impresa da 600 collaboratori. Negli anni molte cose sono cambiate, ma non abbiamo perso la voglia di produrre innovazioni e mettere in discussione il presente. È il nostro motore e ci ha reso leader del mercato globale dei sensori. I talenti che riuniamo sotto il nostro tetto contribuiscono giornalmente al nostro successo portando avanti le nostre innovazioni. Anche la nostra cultura aziendale, incentrata sui rapporti interpersonali, riveste un ruolo centrale.

La struttura organizzativa è orizzontale, le porte sono sempre aperte e c'è un vivace scambio tra i collaboratori provenienti dai luoghi e settori più svariati. Salta agli occhi ogni venerdì, quando alle cinque meno un quarto ci incontriamo sulla terrazza vista lago per concludere la settimana con una birra. Contiamo inoltre sui nostri collaboratori, che si impegnano assiduamente, affinché la nostra cultura aziendale, che pongono continuamente in discussione, non venga compromessa dai cambiamenti dovuti alla rapida crescita.»

# CRESCERE CON IL LEASING

**Per crescere bisogna investire. Chi acquista mobili per uffici, impianti di produzione o dispositivi informatici può trovarsi presto a corto di liquidità. Un'alternativa all'acquisto è il leasing.**

In linea con l'attuale tendenza, le compagnie aeree prendono le flotte in leasing, gli albergatori i letti, la polizia tedesca i cavalli e i dentisti le loro costose apparecchiature. I beni d'investimento incidono nettamente sui costi e sottraggono mezzi finanziari necessari per altre attività. Il leasing rappresenta quindi un'alternativa di finanziamento interessante, poiché consente di utilizzare un oggetto senza doverlo acquistare. La banca concede il prefinanziamento e addebita, su base rateale, l'utilizzo e gli interessi sul capitale per la durata prestabilita.

Le aziende che puntano sulla crescita ricorrono spesso al leasing, potendo così cogliere opportunità di mercato nel breve termine senza attingere al capitale proprio.

**Il leasing come modello commerciale.** Il leasing dei beni d'investimento è ampiamente diffuso. Fornitori come Jungheinrich (a destra) o Menzi Muck offrono ai propri clienti, oltre al prodotto, il finanziamento più adatto a loro (vendor leasing). La banca si occupa del contratto di leasing sgravando il venditore e l'acquirente ne trae grossi vantaggi, potendo rinnovare i propri impianti con frequenza. Se allo scadere del contratto non è interessato ad acquistare l'oggetto al suo valore residuo, può prendere in leasing un altro bene e dare il vecchio in pagamento. (atl)

## **I PRO DEL LEASING**

- Il leasing preserva la liquidità
- Il leasing aumenta la sicurezza finanziaria
- Il leasing offre sicurezza nella pianificazione grazie a costi fissi

## **I CONTRO DEL LEASING**

- I pagamenti intermedi sono consentiti solo in casi eccezionali

«Secondo l'Associazione svizzera delle società di leasing, il volume dei nuovi contratti di leasing nel 2016 è aumentato di quasi il 6 per cento, quindi in modo sovrapopolzionale rispetto al PIL. Le imprese ricorrono con elevata frequenza al leasing di auto aziendali, veicoli commerciali e impianti di produzione ma poche sanno che si possono prendere in leasing anche funivie, macchine da costruzione, impianti di trasporto, dispositivi medicali o apparecchiature informatiche.»

**MARIO BRANDENBERG  
ESPERTO  
RAIFFEISEN LEASING**

Avete domande sul leasing? Richiedete una consulenza o calcolate il vostro leasing con il nostro tool online: [raiffeisen.ch/web/calcolo](http://raiffeisen.ch/web/calcolo)



## **Finanziamento tramite banca: la soluzione più attraente per i clienti**

**Presso la sede svizzera della Jungheinrich AG di Hirschthal, tutto è incentrato sull'intralogistica. L'azienda tedesca offre soluzioni di stoccaggio sofisticate e una vasta gamma di prodotti. Per la vendita dei veicoli di movimentazione interna (carrelli elevatori a forche) si affida al Vendor-Leasing di Raiffeisen.**

*«All'acquisto di un carrello elevatore a forca molti dei nostri clienti ci chiedono di sottoscrivere un contratto di vendor leasing», afferma Arne Sturm (nella foto) della Jungheinrich AG. L'azienda offre anche contratti di leasing propri, ma il finanziamento tramite banca è il «più attraente». Perché? «Dipende naturalmente dall'importo, ma quando si parla di oltre tre milioni di franchi la nostra azienda è più tranquilla se può cedere alla banca parte del rischio.» Inoltre la collaborazione con Raiffeisen consente all'impresa di concentrarsi sulle competenze di base, lasciando ai «professionisti» i preparativi per il contratto di leasing. La collaborazione con la banca accelera anche il processo decisionale: «Le buone opportunità di finanziamento sono oggi un argomento di vendita: se un cliente si rende conto che nessuno vuole raggirarlo accetta prima la proposta.»*  
[jungheinrich.ch](http://jungheinrich.ch)

# CRESCERE CON IL LEASING





## **Più margine di manovra per il futuro**

**La Friderici Spécial SA di Tolochenaz (VD) è specializzata in trasporti speciali, logistica di magazzino e gru. Per garantire un'ampia offerta sfrutta il leasing di Raiffeisen per il finanziamento di un'autogru.**

Un'autogru può essere utilizzata per la costruzione di ponti, l'installazione di pannelli solari o la potatura di alberi molto alti. Secondo Jean-Paul e Clément Friderici, per rimanere competitivi nel settore dei trasporti è indispensabile avere queste gru mobili nel proprio parco veicoli. I due imprenditori hanno da poco acquistato un nuovo modello finanziandolo con un contratto di leasing per i beni d'investimento: «Abbiamo preso in considerazione diverse opportunità e alla fine l'offerta di Raiffeisen si è rivelata l'alternativa più allettante». In questo modo abbiamo preservato la nostra liquidità e ripartito i costi dell'investimento su 48 mesi. «Ne risulta una pianificazione del budget più precisa e più spazio per costruire il futuro della nostra azienda», afferma Clément Friderici. «La liquidità, infatti, è un fattore determinante per la crescita dell'azienda», aggiunge. (mr) [friderici.com](http://friderici.com)

### **ESEMPIO DI CALCOLO DEL LEASING\***

Oggetto del leasing: Gru  
Sede: Tolochenaz (VD)  
Prezzo netto: CHF 200'000  
1° pagamento straordinario: CHF 20'000  
Durata in mesi: 48

Offerta di leasing personalizzata di Raiffeisen	
1° pagamento straordinario	CHF 20'000
Rata mensile del leasing: 47 x CHF 3'997	CHF 187'859
Costo totale del leasing	CHF 207'859
Tassa di elaborazione	CHF 1000
Valore residuo alla fine del contratto	CHF 1000
Costi totali del leasing dopo 48 mesi	CHF 9'859

\* Esempio fittizio, sulla base di supposizioni della redazione.

# Entusiasmo?

«Rischi sotto controllo per il massimo rendimento.»

**Ora: con coperture e prestazioni di servizio ampliate.**

[www.helvetia.ch/pma](http://www.helvetia.ch/pma)

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

#### **I vostri vantaggi convincenti**

- Servizio sinistri eccellente
- Soluzione compatta e moderna
- Consulenza con gestione del rischio proattiva
- Partner assicurativo svizzero affidabile

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

**helvetia** 

## 8 DOMANDE SUL LEASING PER LE IMPRESE

- **Cosa posso prendere in leasing?** In linea di massima tutti gli oggetti mobili con una durata di vita media e un buon valore di rivendita. I principali contratti nell'ambito del leasing di beni d'investimento riguardano mezzi di trasporto, macchinari edili, macchine utensili e per la lavorazione di plastica e legno, macchine agricole, apparecchiature mediche e ospedaliere.
- **Cosa non posso prendere in leasing?** Gli oggetti che fanno parte di un edificio (ad esempio un ascensore) o di un macchinario (come il motore di un camion). In altre parole, tutto ciò che non può essere utilizzato separatamente.
- **Per il mio investimento conviene scegliere il leasing?** Raiffeisen offre contratti di leasing a partire da un volume d'investimento di 15'000 franchi, ma non si può dare una risposta genericamente valida a questa domanda, poiché ogni investimento è diverso. Gli esperti Raiffeisen in materia di leasing offrono al cliente finanziamenti su misura.
- **Posso offrire i miei prodotti con il modello di leasing?** Sì, il leasing è un modello aziendale. I clienti di Menzi Muck, per esempio, possono prendere in leasing i macchinari edili anziché acquistarli con fondi propri, grazie a una cooperazione con Raiffeisen. La Banca concede un prefinanziamento per il macchinario e addebita al cliente le rate di leasing mensili.
- **Come va iscritto a bilancio il leasing?** Il leasing può figurare come voce neutra nel bilancio. Non essendo proprietari del bene durante il periodo di validità del contratto di leasing, potete contabilizzare le spese mensili nel conto economico e riportare in allegato gli impegni alla data di chiusura del bilancio. Oppure, in termini economici, iscrivete all'attivo l'oggetto di leasing e al passivo l'impegno e ripartite le rate nel conto economico in una quota di ammortamento e una di onere per interessi.
- **In che modo il leasing può favorire la crescita della mia impresa?** In fase di crescita, un'azienda ha bisogno di liquidità. Prendendo un oggetto in leasing, potete preservarla.

### LEASING PER LE IMPRESE

Grazie al leasing di beni d'investimento, le imprese possono procurarsi veicoli e apparecchiature senza ricorrere ai fondi propri. L'acquisto viene pagato con rate mensili. Nel caso del vendor leasing, i rivenditori offrono beni d'investimento alla propria clientela nell'ambito del modello di leasing. La propensione all'acquisto e le vendite aumentano di conseguenza.

Per informazioni su leasing, vendor leasing e altre possibilità di finanziamento visitate la pagina [raiffeisen.ch/i/leasing](http://raiffeisen.ch/i/leasing)

- **Corro un rischio elevato come imprenditore se l'oggetto di leasing viene danneggiato?** No. Ogni società svizzera di leasing richiede una copertura assicurativa sufficiente per l'intera durata contrattuale. La prestazione viene ceduta alla società di leasing. Se l'oggetto concesso in leasing subisce un danno totale, l'assicurazione risarcisce direttamente la società di leasing. L'eventuale eccedenza risultante dal finanziamento con leasing viene rimborsata al cliente.
- **Il leasing gode di buona fama in Svizzera?** Il leasing è sempre più popolare e rientra nel cash management di ogni azienda.



#### Esempi di oggetti di leasing diffusi:

- Mietitrebbie



- Trattori



- Robot di mungitura



- Macchinari edili



- Impianti di imbottigliamento

- Linee di produzione



- Macchine CNC

- Camion



- Gru



- Apparecchiature radiologiche

# La sottile arte del mantenere la rotta



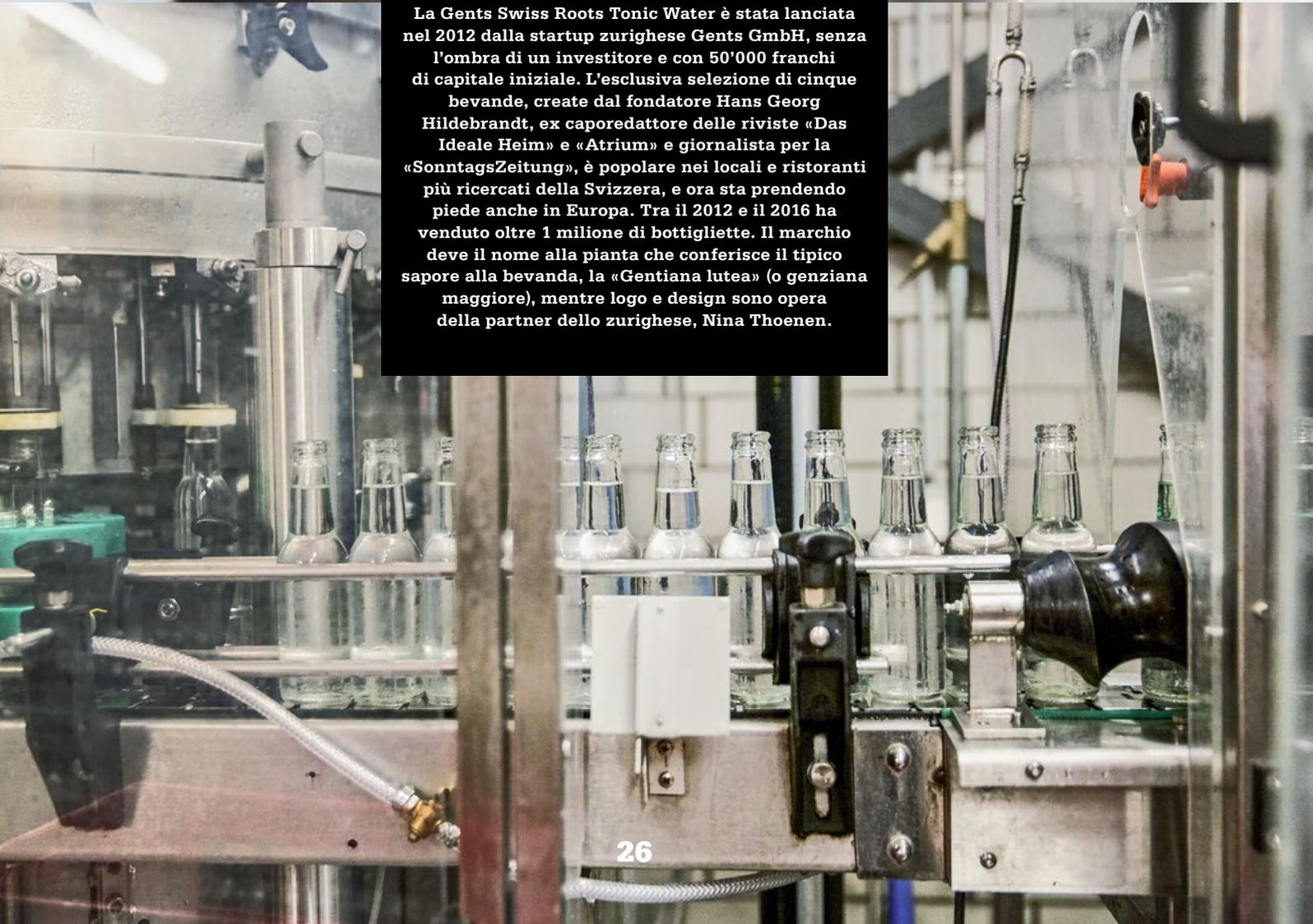
**L'imprenditore zurighese Hans Georg Hildebrandt si è buttato coraggiosamente nell'industria delle bevande con un'idea insolita. Dal lancio nel 2012, la sua acqua tonica «Gents» è già celebre tra gli appassionati dell'arte culinaria. Eppure, dopo cinque anni sul mercato, anche il marchio con l'aeronave non è immune da venti contrari, come svela il suo fondatore al CEO di Raiffeisen Patrik Gisel.**

**Testo** Reto Wilhelm **Foto** Mara Truog



## UNA CRESCITA ININTERROTTA

La Gents Swiss Roots Tonic Water è stata lanciata nel 2012 dalla startup zurighese Gents GmbH, senza l'ombra di un investitore e con 50'000 franchi di capitale iniziale. L'esclusiva selezione di cinque bevande, create dal fondatore Hans Georg Hildebrandt, ex caporedattore delle riviste «Das Ideale Heim» e «Atrium» e giornalista per la «SonntagsZeitung», è popolare nei locali e ristoranti più ricercati della Svizzera, e ora sta prendendo piede anche in Europa. Tra il 2012 e il 2016 ha venduto oltre 1 milione di bottigliette. Il marchio deve il nome alla pianta che conferisce il tipico sapore alla bevanda, la «Gentiana lutea» (o genziana maggiore), mentre logo e design sono opera della partner dello zurighese, Nina Thoenen.



Intrepida si libra in volo: è l'aeronave Albatros, simbolo preso in prestito dal leggendario autore Jules Verne per Gents, marchio di bevande zurighese. Dice molto dell'impresa in cui Hans Georg Hildebrandt si è buttato cinque anni fa: la creazione di un nuovo marchio di bevande è stato un salto nel buio per il quale ha dovuto esplorare ambiti a lui sconosciuti. L'esperienza maturata con l'attività giornalistica nel campo del design e dell'arte culinaria gli è stata preziosa, ma ci sono volute anche fortuna e tenacia.

Al ristorante Taggenberg di Winterthur, uno dei molti esercizi che Hildebrandt rifornisce personalmente, e luogo di incontro con Patrik Gisel, il CEO di Raiffeisen ha l'occasione di degustare per la prima volta le quattro specialità Gents; gli piacciono tutte, specialmente l'ultima nata, la Swiss Craft Ginger Brew. Gisel chiede quindi ad HG (così si fa chiamare l'imprenditore anticonformista, passato alle bevande da tutto un altro settore) com'è giunto alle sue creazioni. «Il mio laboratorio è la cucina di casa, dove lavoro assiduamente alle mie ricette fino a ottenere ad esempio un ginger ale equilibrato dallo zenzero dell'Uganda o la mia acqua tonica dalla genziana del Giura.»

#### **LE DOMANDE DI PATRIK**

#### **GISEL AD HANS GEORG**

#### **HILDEBRANDT**

«Come si fa a trovare valide idee per nuove creazioni?

Cosa ci vuole per farle decollare? Qual è il segreto della sua crescita? Sul lungo termine, quale visione persegue con Gents? Ha già pronto un «piano B», o meglio una strategia di uscita?» Per conoscere altre risposte seguite l'incontro di Hans Georg Hildebrandt e Patrik

Gisel sul nostro blog:

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

**Nel ventre dell'onda.** La storia inizia con un viaggio a Barcellona con la moglie. Nel mondo della ristorazione della metropoli, HG intuisce il boom del gin tonic. Nel 2012, trovatosi in un vicolo cieco con la sua attività di caporedattore della rivista di architettura «Das Ideale Heim», lascia quindi il posto di comando, ma non senza un nuovo progetto in cantiere: un'acqua tonica tutta sua, che ovviamente doveva superare in qualità la «Fever Tree» inglese lanciata nel 2004.

La pianta di genziana, incontrata nelle molte escursioni con i genitori, lo ispira. La sua radice amarognola è il giusto ingrediente svizzero per conferire all'acqua tonica un carattere prettamente alpino. Ultima così la ricetta finale, frutto di lunghe ricerche. Ma mancano ancora le bottigliette e qualcuno che possa riempirle. La ricerca non è facile: «Nessuno era disposto a produrre lotti da sole 30'000 unità. Alla fine ho trovato un partner di imbottigliamento nella foresta di Bregenz, vicino al confine svizzero», racconta HG. Ma un cospicuo carico della prima serie finisce per essere buttato: l'etichetta non era incollata a regola d'arte e le bottiglie erano invendibili.

**Una seconda odissea.** Oltre a costargli parecchio denaro, il primo insuccesso ha costretto il giovane imprenditore a cercare da zero un nuovo imbottigliatore. Grazie ai competenti coaching di Erwin Huber, commerciante di bevande zurighese, riesce a trovarne un altro nel Canton Argovia. Finalmente la domanda comincia a sperimentare un lento ma costante aumento. In sella alla sua bici con rimorchio, Hildebrandt vende porta a porta ai ristoratori e agli chef de bar più prestigiosi. Come giornalista conosce un po' tutti ed è un volto noto nel settore. Col tempo il suo portafoglio clienti comincia a includere i locali più rinomati di Zurigo e dintorni. Segue il lancio dei prodotti Gents Bitter Lemon e Gents Ginger Ale, prima del duro colpo del 2014: il suo imbottigliatore deve chiudere la fabbrica. HG ripiega allora sul Saarland, ma dall'anno scorso le bottigliette Gents viaggiano sulle linee di produzione del birrifico Euelbräu di Winterthur, la seconda tappa della visita aziendale di Patrik Gisel. Nel rumore della fabbrica in piena attività, HG svela al banchiere i segreti logistici. Quest'anno sono già 300'000

le bottigliette riempite, confezionate e predisposte per la spedizione su pallet, e il volume è destinato a crescere.

**Nell'occhio del ciclone.** «C'è terra in vista. Siamo registrando un'ottima crescita: l'80 per cento nel 2016 e ben il 140 per cento in più rispetto all'anno scorso nel primo trimestre del 2017. Ma non bisogna mai mollare il timone.» Patrik Gisel gli chiede se in caso di mare grosso ha già pronto un piano di salvataggio. «Certamente. Tornerei a dedicarmi alla scrittura. È un porto sicuro che non ho mai abbandonato! Grazie alla mia rete continuo a ricevere nuove richieste di lavoro». Alla domanda di Gisel sulla possibilità di vendere Gents in futuro, HG replica che tutto è possibile. Valuta anche l'idea di crescere con un'acquisizione, ma esclude categoricamente una fusione. Al momento preferirebbe però proseguire da solo, con un obiettivo chiaro: «Un giorno Gents diventerà un classico tra le acque frizzanti dolcificate e aromatizzate della Svizzera. Il nostro marchio sarà al livello di Pepita, Elmer Citro o Vivi Cola». Gents dovrà certo crescere, ma senza esagerare. Non punta sulla produzione in massa, ma sulla manifattura. «Bisogna rimanere fedeli a se stessi e mai tradire le radici del marchio.»

**La ricerca di mercato è solo un alibi.** Gisel insiste per sapere qual è esattamente il suo programma di crescita. Da vero «self-made man», Hildebrandt ha un atteggiamento anticonformista: «Non ho un business plan preciso. In genere non è così urgente, la carta sa attendere». Anche le tradizionali ricerche di mercato lo entusiasmano poco: «Sono solo degli alibi per i product manager, che in caso di fallimento possono nascondersi dietro ai cosiddetti studi rappresentativi sul campo». Anche HG, però, osserva attentamente quel che accade sul mercato. Ad esempio con Andreas Caminada, star dello Schloss Schauenstein, per il quale ha prodotto per anni una rivista d'arte culinaria. O con Nenad Mlinarevic di Vitznau, che a un evento ha persino creato un dessert a base di acqua tonica Gents. Hildebrandt si ispira fin nei minimi dettagli a questi palati fini per capire come abbinare gusti e prodotti.

Punta a creazioni di alta qualità, che meglio si sposano con bevande raffinate e di grande caratura e, grazie al margine elevato, vendono anche di più. Intanto Gents è diventato un marchio di riferimento in Svizzera e oltre confine, ora anche da Koks, ristorante stellato delle Fær Øer, dove la sommelière Karin Visth serve il drink di culto del suo paese d'origine. La fiera aeronave di Zurigo ha preso il volo e senza dubbio il suo comandante HG sta già drizzando le vele verso nuovi progetti e mercati. [gents.ch](http://gents.ch)

Arrivato alla mezza età, Hans Georg Hildebrandt (50 anni) voleva tentare nuove strade.

Appassionato di cucina e padre di due figli, l'imprenditore che si è fatto da sé, con «pessime doti di project management», ha potuto contare sul supporto di Claude Stahel (torrefattore), Patrick Zbinden (analista sensoriale), Markus Blattner (bar chef all'Hotel Widder) e Ralph Schelling (celebre chef). Con il loro contributo ha creato un'acqua tonica svizzera cui hanno fatto seguito i prodotti Bitter Lemon, Ginger Ale, Craft Ginger Brew e Vermouth. Per la produzione del concentrato, HG ha chiesto consulenza a Franziska Keller, ingegnere in tecnologia alimentare della Bevande Svizzere SA di Obermeilen (oggi Migros).



## **CEO INCONTRA CEO**

### **RIPRESA DIRETTA**

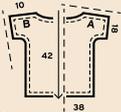
Patrik Gisel a proposito di Hans Georg Hildebrandt:  
«Mi ha colpito la passione con cui Hans Georg Hildebrandt sta facendo suo un mestiere per lui completamente nuovo. Supera gli ostacoli con tenacia per lanciare nuovi prodotti e far crescere un'idea nata dal basso.»

Seguite Hans Georg Hildebrandt e Patrik Gisel  
nel loro incontro sul nostro blog:  
[raiff.ch/hildebrandt](http://raiff.ch/hildebrandt)





Il primo prototipo viene creato con tessuti residui e ha un costo di 15 franchi. Se dopo un primo fitting è necessario realizzarne uno nuovo, si pagano altri 15 franchi. Con i capi di abbigliamento più complessi possono essere necessari anche sei cicli, ossia **90 franchi**.



I cartamodelli con le misure esatte e i dettagli, come le orlature, vengono invece **realizzati in Perù al costo di circa 20 franchi**, ad eccezione di quello per «Olivia», disegnato personalmente dalla stilista.



Due volte all'anno esce una nuova collezione. Per ogni capo d'abbigliamento viene preparata, in Svizzera, una bozza.

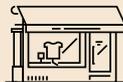
**89.**— franchi è il prezzo di «Olivia», la maglietta costituita da 0.75 metri di fine cotone peruviano Pima e cucita a Lima per la marca svizzera Jungle Folk. Sarebbe più conveniente produrre in una fabbrica asiatica, ma Jungle Folk attribuisce molta importanza a condizioni lavorative eque e a una produzione ecologica. La piccola impresa di Zurigo è nata nel 2013 e produce attualmente circa 1'000 capi d'abbigliamento per collezione. (pi)

## CREATIVA QUASI PER CASO

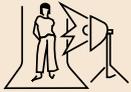
«Diventare stilista non era il mio sogno nel cassetto. Sono giunta al settore della moda in cerca di un'applicazione pratica dei miei studi sulle relazioni internazionali. Durante i miei viaggi in Sudamerica ho dato vita a un piccolo progetto che oggi è diventato un vero e proprio marchio.» Pauline Treis, mente creativa di Jungle Folk.

SAVOIR FAIRE è stato sul posto e ha visitato delle piccole manifatture in Perù e Colombia. Trovate una galleria d'immagini e storie interessanti su: [raiff.ch/treis](http://raiff.ch/treis)

I capi vengono rivenduti ai commercianti **al prezzo di 38.50 franchi**. Nel settore della moda il margine si aggira tra 2.5 e 3 e serve a coprire spese di marketing, costi di locazione e imposte varie. **Con il prezzo di vendita di 89 franchi** il margine è quindi un po' al di sotto del valore consueto.



Successivamente si realizzano le referenze con il tessuto vero e proprio, per un costo di circa 40 franchi a capo. Jungle Folk le utilizza per promuovere il prodotto presso fiere e boutique e per realizzare servizi fotografici. **Una presenza in fiera di 3 giorni costa circa 3'500 franchi, un servizio fotografico per una collezione 3'000.**



La stilista calcola i quantitativi di produzione in base agli ordini e considerando un piccolo magazzino per il proprio shop online.

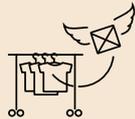


Foto: Anna+Tina Eberhard

## **A capo di un'azienda? Perché no?**

**Chi non ambisce a diventare capo? Per Natalie Tanner si tratta di un sogno lontano, ma non per questo irrealizzabile. È al secondo dei quattro anni di apprendistato per falegnameria Türmlihuus AG di Flawil.**



Si procede quindi alla produzione: **50 chilogrammi di tessuto costano 1'200 franchi.** Bergman Rivera coltiva e lavora il cotone biologico a Lima, applicando condizioni lavorative eque alle 120 famiglie che producono per l'impresa in tutto il Perù.

Taglio, cucitura, etichettatura e confezionamento sono affidati a delle cooperative di Lima. **La spesa per ogni capo ammonta a 7.50 franchi**, ovvero alla metà dei costi di realizzazione di un prototipo. Grazie agli elevati quantitativi di produzione Jungle Folk realizza delle economie di scala. Prima produceva a Medellin, in Colombia, ma **l'elevata tassa del 30 per cento sulle importazioni incideva pesantemente sulla produzione.**



I vestiti pronti vengono spediti per via aerea in Svizzera. **Il trasporto di 100 pezzi costa circa 500 franchi.** Grazie all'accordo sul libero commercio tra Svizzera e Perù non si applicano dazi doganali. **La Confederazione applica l'IVA dell'8%** e il corriere addebita delle commissioni di gestione.



La merce consegnata viene controllata. Dato che «Olivia» è piuttosto semplice e fa già da tempo parte della collezione, molto raramente si riscontrano difetti.

*«Mi piacerebbe essere a capo di una falegnameria, da sola o con un socio, anche semplicemente per dimostrare che sono stata capace di realizzare qualcosa. Sono certa che la direzione dell'azienda comporterebbe un maggior carico di lavoro, poiché sarei la referente di molte persone, dovrei essere presente e disponibile, parlare con la gente, mostrare comprensione per le loro necessità e affrontare i problemi che si presentano.*

*Una responsabile ha svolto un buon lavoro quando i collaboratori si rivolgono a lei spontaneamente in caso di problemi. E naturalmente può permettersi di commettere errori, poiché sbagliando si impara. Personalmente attribuisco molta importanza alla soddisfazione dei collaboratori, perché i clienti si accorgono subito del contrario. Inoltre in un settore tipicamente maschile una donna deve senza dubbio lavorare duramente e difendere la propria posizione. Anche competenza e riconoscenza non piovono dal cielo.*

*Per molti uomini non è semplice accettare una donna al comando, ma optare per un piglio dittatoriale non aiuterebbe sicuramente. Se fossi il capo sarei molto presente in laboratorio, trasmetterei apertamente le mie esperienze e assumerei sempre nuovi apprendisti, proprio come fa il mio capo.» (psi)*

# INDECISI SUL DA FARSI?

Grazie alla solida collaborazione tra la Fondazione Svizzera per il Clima, Raiffeisen e l'Agazia dell'energia per l'economia riceverete il sostegno finanziario e il know-how necessario per incrementare l'efficienza energetica della vostra azienda.

Noi vi aiutiamo a risparmiare energia e denaro.  
Contattateci. → [www.aenec.ch/it](http://www.aenec.ch/it) +41 44 421 34 45

Partenariato: → [www.fondazione-clima.ch](http://www.fondazione-clima.ch) → [www.raiffeisen.ch/check-energetico](http://www.raiffeisen.ch/check-energetico)

**AGENZIA DELL'ENERGIA**  
PER L'ECONOMIA AEnEC

Fondazione Svizzera  
per il clima **RAIFFEISEN**

## **IMPARARE** **A CONDURRE** **TRATTATIVE**

*Atteggiamento prudente o bellicoso? Modo di fare aggressivo o pacifico? Saper condurre una trattativa non è un gioco da ragazzi e necessita di grande sensibilità. Affidarsi unicamente all'intuizione personale non basta per avere un successo costante.*

Una gestione professionale delle trattative richiede, oltre a una forte personalità, capacità di autoanalisi, preparazione e soprattutto doti tattiche, vale a dire caratteristiche che non sono innate, ma che devono essere acquisite e sviluppate con molta disciplina. «La capacità di condurre trattative non è un'arte, bensì il risultato di un lavoro meticoloso», afferma l'esperto Hansjörg Schwartz, laureato in psicologia. Il 51enne, che ha acquisito un ricco bagaglio di esperienze nel corso della sua carriera pluriennale come mediatore, ammette che la tecnica della trattativa è legata anche al carattere individuale: «Una buona trattativa dipende effettivamente dalla propria personalità. A maggior ragione è importante analizzare costantemente il proprio stile e cercare di migliorarlo per non incorrere sempre negli stessi errori».

### **La riuscita di una trattativa si può pianificare.**

Partendo da questa affermazione Hansjörg Schwartz si è confrontato, nel marzo di quest'anno, con 20 imprenditori che hanno preso parte alla giornata di workshop «Come condurre una buona trattativa» presso il Centro Imprenditoriale Raiffeisen (CIR) di Gossau (SG). «Il workshop è stato molto apprezzato, poiché strutturato in modo individuale e orientato alla pratica», spiega David Hugi, responsabile della comunicazione del CIR. Attraverso un gioco di ruolo a coppie i partecipanti hanno imparato quali errori sono indotti a commettere sotto stress, giungendo talvolta a intuizioni rivelatrici e sorprendenti. Il messaggio principale è stato recepito da tutti i partecipanti: se analizzo in modo autocritico il mio atteggiamento durante le trattative, se lo miglioro in modo strutturato e mi preparo sistematicamente,

posso pianificare e controllare ampiamente la riuscita di una trattativa in modo autonomo.

**Autoaffermazione ed empatia.** Naturalmente non è possibile prevedere e pianificare qualsiasi situazione e circostanza di una trattativa. Vi sono sempre dei «fuori programma» nei quali bisogna dare il meglio di sé, ad esempio quando l'interlocutore mette in gioco le emozioni. «In questo caso è necessaria una sorta di combinazione paradossale tra la capacità di affermarsi e, nello stesso tempo, di comprendere esattamente, attraverso l'empatia, cosa sta a cuore all'interlocutore», spiega Hansjörg Schwartz.

Per farla breve, nelle trattative non c'è solo bianco o nero, bene o male, giusto o sbagliato. Per questo motivo l'esperto consiglia di individuare, prima di accingersi a una trattativa, un'alternativa accettabile per il caso in cui non fosse sostenibile la posizione originaria, in pratica, una sorta di piano B. (rw)

### **CONSIGLI**

- Preparatevi bene. È necessario conoscere l'impresa e il vostro interlocutore. Fate delle ricerche sui social network e nella vostra rete personale.
- Informatevi sul galateo nel business di altri paesi per evitare di fare delle gaffe.
- Provate il colloquio insieme a un collega, chiedendogli di assumere una posizione di trattativa molto rigida.
- Prestate attenzione alle sfumature.
- Definite in anticipo i vostri limiti.
- Strutturate la trattativa: prima small talk, poi rapidamente all'argomento principale. Fate quindi un riepilogo e definite le fasi successive.
- Il ritmo è importante: i bravi venditori procedono senza mettere fretta alla controparte.
- Prendete le distanze dalle discussioni emotive che potrebbero appesantire l'atmosfera della trattativa o persino interromperla.
- Mantenete un atteggiamento cordiale ma deciso e continuate a perseguire il vostro interesse anche in caso di pressioni da parte della controparte.



Foto: Palace Gstaad nel 1930

## **SETTORE ALBERGHIERO A CACCIA DI INVESTITORI**

Dal 21 al 22 novembre il settore alberghiero si incontrerà presso il Congress Center di Basilea in occasione del 2° Swiss Hospitality Investment Forum (SHIF). L'evento si rivolge a proprietari di hotel, gestori di catene alberghiere, serviced apartment e appartamenti per vacanze, case di riposo e residenze per anziani, imprenditori edili, architetti, avvocati, banche e intermediari finanziari, investitori privati o istituzionali. Lo Swiss Hospitality Investment Forum è la principale piattaforma per lo scambio di informazioni e contatti su vendita, investimento e finanziamento. La Svizzera, destinazione turistica di fama internazionale caratterizzata da stabilità politica

e economica, è un mercato allettante per gli investitori. Oltre a Raiffeisen, sono partner dello SHIF la Segreteria di Stato dell'economia SECO, hotelleriesuisse, la Società svizzera di credito alberghiero e l'École hôtelière de Lausanne (EHL). [igeho.ch](http://igeho.ch)

Alla giornata delle PMI 2017 sono attesi oltre 1'200 ospiti.



## **GIORNATA DELLE PMI SVIZZERE**

La giornata delle PMI del 27 ottobre sarà dedicata alla fiducia nel cambiamento. Urs Fueglistaller e Tobias Wolf apriranno il convegno presso il padiglione Olma 9 di San Gallo, presentando la ricerca della giornata delle PMI 2017. Seguirà una discussione tra Ludwig Hasler (filosofo), Wolfgang Jenewein (professore di economia aziendale all'HSG), Philipp Riederle (consulente aziendale e digital native), Wolfgang Frick (scrittore e amministratore di Spar Schweiz AG) e le due imprenditrici Gabriela Manser (CEO Mineralquelle Gontenbad) e Martina Gerster (CEO Härterei Gerster AG). Moderatrice sarà Patrizia Laeri (SRF). [kmu-tag.ch](http://kmu-tag.ch)



## **CINA, META DELLE PMI**

Ogni anno l'università di San Gallo, sotto la guida del Prof. Dr. Thomas Friedli, analizza la situazione dell'industria produttiva in Svizzera con la «Swiss Manufacturing Survey». Questa ricerca, supportata da Raiffeisen, offre alle PMI la possibilità di identificare trend e agire di conseguenza. I risultati confermano un dislocamento all'estero della produzione da parte di numerose PMI che scelgono soprattutto Cina, India, Repubblica Ceca, Polonia e Germania per risparmiare sui costi di produzione. [item.unisg.ch](http://item.unisg.ch)



## **B2RUN: CHE ASPETTATE?**

Ultimo evento aziendale del 2017, la corsa B2Run è alla sua quarta edizione e si svolgerà il 14 settembre a Zurigo-Oerlikon (arrivo presso l'Hallenstadion). La corsa si è rivelata negli anni una piattaforma ideale per fare dell'attività insieme e per favorire, mediante un evento per team, la promozione della salute a livello aziendale e lo spirito di gruppo. Con i suoi 6 chilometri, il percorso è adatto anche ai meno allenati e a chi pratica nordic walking. Il termine per le iscrizioni è il 31 agosto. [b2run.ch](http://b2run.ch)



### **PORTAFOGLIO DIGITALE SVIZZERO**

A un anno dalla fusione tra Paymit e TWINT, quest'estate sarà attivata l'app Raiffeisen TWINT. Commercianti come Migros, Coop, Denner, Volg, Landi, Galaxus e banche (CS, UBS, Raiffeisen, BCZ, PostFinance) hanno aderito a questo sistema di pagamento nazionale. Ristoranti ed esercizi commerciali dovranno far fronte alla richiesta dei clienti di pagare tramite TWINT. Provatelo! L'ideale è scegliere l'app TWINT della banca presso la quale si ha il proprio conto per poterlo collegare all'app e pagare con smartphone alla cassa o negli shop online, trasferendo il denaro in tempo reale. [raiffeisen.ch/i/twint](http://raiffeisen.ch/i/twint)



### **PREMIO SPECIALE PER IL CIR**

La giuria del Marketing Trophy 2017 ha premiato i progetti di marketing più innovativi tra i 40 presentati. Nella categoria «Premio speciale» la vittoria è andata a Raiffeisen per la «Costituzione dei Centri Imprenditoriali Raiffeisen come piattaforma di incontro e consulenza per gli imprenditori». I 16 membri della giuria, provenienti dal mondo dell'economia, della scienza e della ricerca, hanno particolarmente apprezzato la coerenza e il grado di integrazione del progetto: «Con questo grande impegno per gli imprenditori delle PMI e dell'industria, Raiffeisen manda un importante messaggio al mercato del lavoro svizzero e attua una scelta di marketing audace e originale». [centro-imprenditori.ch](http://centro-imprenditori.ch)



Stefan Jeker, responsabile RAI Lab presso Raiffeisen Svizzera e relatore al summit digitale, illustra come le PMI possono beneficiare della digitalizzazione.

## **PADRONEGGIARE LA TRASFORMAZIONE DIGITALE!**

Il **summit digitale per PMI** del 29 e 30 agosto 2017 presso la fiera di Zurigo-Oerlikon offre workshop didattici per imprenditori e dirigenti di PMI. I format, concreti e pratici, garantiscono un ottimo apprendimento digitale. L'evento è supportato da prestigiose imprese e organizzazioni svizzere. **Tra i relatori anche Stefan Jeker, responsabile RAI Lab presso Raiffeisen Svizzera, che spiegherà come Raiffeisen affronta la rivoluzione digitale e come assiste le PMI nella configurazione innovativa del loro futuro. Informazioni e iscrizioni su [digital-summit-kmu.ch](http://digital-summit-kmu.ch)**



*RAI Lab è il laboratorio del futuro di Raiffeisen. Il team interdisciplinare, formato da sei persone, rileva i trend tecnologici, sociali ed economici, sperimenta, analizza e fornisce impulsi per nuove offerte e modelli aziendali. Raiffeisen affronta il futuro con coraggio e creatività, fornendo un contributo decisivo alla trasformazione in atto nel settore.*

**10** milioni di haitiani realizzano in media merci e servizi per 5 dollari a persona e al giorno, rispetto ai 160 franchi della Svizzera. Per costruire condutture dell'acqua, scuole, strade, ferrovie o ospedali, l'economia di Haiti deve crescere, poiché il paese produce troppo poco. Per godere di maggior benessere occorre crescere. In Svizzera abbiamo soddisfatto da tempo tutte le esigenze di base, disponiamo della più moderna infrastruttura al mondo e siamo in grado di mantenerla e svilupparla continuamente. Il benessere è inoltre distribuito in modo più equo rispetto ad altri paesi. Non abbiamo quindi motivo di crescere. Ciononostante la nostra economia crescerà automaticamente se conserveremo la nostra elevata produttività. Due lavoratori svizzeri su tre sono impiegati presso PMI. Queste costituiscono il 99 per cento delle imprese e, per natura, non aspirano a una crescita illimitata, ma a raggiungere una dimensione ideale. Il 90 per cento delle PMI ha infatti meno di dieci collaboratori.

L'economia mondiale è dominata invece da un'altra tendenza. L'onnipresenza di Internet, i mercati aperti e globali e il capitale in eccedenza spingono le grandi imprese a una crescita sempre più rapida e fine a se stessa: maggior fatturato, profitti più elevati e incremento del potere di mercato, in tutta fretta e ovunque. Le start-up perseguono questi obiettivi per definizione e vengono quindi corteggiate dagli investitori e decantate dai media. UBER, il gigante dei taxi fondato nel 2009, ha già conseguito nel 2016 un fatturato di oltre 16 miliardi di dollari. Dei 30 franchi per una corsa in taxi a Basilea, 6 vanno a San Francisco. Questo farà crescere la nostra economia? Aumenterà il nostro benessere? UBER è un'azienda veramente così innovativa o si tratta solo di un dislocamento di quote di mercato?

Nell'ultimo numero di SAVOIR FAIRE abbiamo presentato Borema, un'azienda con 18 collaboratori che produce moderni impianti di riciclaggio. Nel quartiere londinese di Camden, che conta 240'000 abitanti, lo smaltimento dei rifiuti e la pulizia delle strade sono in mano alla multinazionale francese VEOLIA che, con più di 170'000 collaboratori, sta crescendo a vista d'occhio grazie all'acquisto di PMI come Borema. Ma la gestione dei rifiuti a Camden è migliore di quella operata a Berna o Zurigo? Camden trarrà vantaggio da un incremento dei collaboratori di VEOLIA a 200'000? Niente indica che le grandi imprese, in rapida crescita, sono garanzia di maggior benessere, né in Svizzera, né a Londra, né ad Haiti. Viceversa si ha motivo di credere che la cultura aziendale delle nostre PMI contribuisca in misura determinante alla forza della nostra economia e che ciò valga per qualsiasi altro paese.

Se è vero che la concorrenza è un fattore positivo per la prosperità dell'economia, allora 10'000 aziende come Borema (Schwarzenbach) sono migliori di una multinazionale quotata in borsa come VEOLIA (Parigi), poiché provvedono a una crescita sostenibile e a un benessere equilibrato. La crescita economica non determina automaticamente maggiore benessere. Ma dove aumenta il benessere, cresce anche l'economia.

*Claudio Calabrese*

*Giornalista e caporedattore di «Reportagen»*

«Reportagen» è una rivista svizzera e una PMI.



Ecco le domande che  
nessuno osa porre.



**Incredibile: il capo è esaurito, scosso, spossato, sfinito. E ora? La maggior parte delle imprese non prevede un periodo di riposo per dirigenti con possibili conseguenze fatali.**

«Mi allontano un po'...» I congedi sabbatici sono oggi sempre più frequenti: un viaggio intorno al mondo, un soggiorno linguistico o un progetto di volontariato. I collaboratori fanno di doversi prendere cura di sé e spesso ai dirigenti non resta che accettare la scelta.

Ma chi si prende cura dei dirigenti? Che cosa succede se all'improvviso proprio non ce la fanno più? Secondo alcuni sondaggi, un manager su due teme per la propria salute fisica e mentale. Incredibile, no? I capi devono sempre dare il massimo, anche quando sono sfiniti. Devono tirar fuori forze sovrumane, essere motivati oltre ogni limite ed esserci sempre. O almeno questo ci si aspetta da loro e coincide con le idee di molti imprenditori.

Chi se non loro, può guidare le sorti dell'impresa? Chi gestisce e cura i contatti con la clientela, chi conosce le cifre, controlla la qualità, sviluppa nuove idee e molto altro ancora? Non vi sono assi nella manica né piani alternativi per una crisi di nervi; questa è la triste realtà dei piani alti di molte PMI svizzere.

La stanchezza e lo sfinimento dei dirigenti non passano certo inosservati, per esempio quando un capo si ripete durante una riunione, si comporta in modo aggressivo o ipersensibile e dimentica gli appuntamenti. Molti dirigenti non sono solo al limite delle proprie forze, ma cadono in preda all'alcolismo, al consumo di droghe o a un'eccessiva attività fisica.

Di solito i sintomi del burnout sono ben evidenti, ma vengono ignorati. I superiori tacciono per non mostrare debolezze, i partner commerciali e i collaboratori, perché non hanno il coraggio di affrontare il problema con il suo nome. Occorre quindi trovare il coraggio di parlarne, praticando una corrispondente cultura del feedback. Perché, in fondo, anche i dirigenti si sono meritati una pausa o una supervisione. È nell'interesse di tutti e giova all'impresa.

*Reto Wilhelm,  
Pubblicista e imprenditore*

*Bibliografia in merito, riferimenti e consigli su  
[raiff.ch/capo](http://raiff.ch/capo)*

**Con i clienti alla partita dello YB. Grazie a Business MemberPlus le PMI possono invitare i propri clienti a una partita in casa dello Young Boys, accomodandosi a un tavolo da 10 nella Champions Lounge! Un'occasione ghiotta per scoprire Berna! Ecco dieci idee per lasciare i vostri clienti a bocca aperta.**



**01** Colazione a pelo d'acqua: lo Schwellenmätteli, sulla riva dell'Aar, è noto per il suo brunch domenicale. Caricate le pile per trascorrere la giornata a Berna! [schwellenmaetteli.ch](http://schwellenmaetteli.ch)



**02** Quattro passi nel quartiere Matte: l'ascensore «Mattelift», realizzato da Gustave Eiffel, è il più affascinante mezzo di trasporto di Berna e il «Mattenenglisch» il linguaggio segreto più bizzarro al mondo. [mattelift.ch](http://mattelift.ch), [matteaenglisch.ch](http://matteaenglisch.ch)



**03** Action pura: per il «bungee surfing», ultima proposta avventurosa bernese, bastano una fune elastica e un albero per fare surf sull'Aar. Un divertimento pazzesco! E vi sono anche corsi per imparare. [bungeesurfen.ch](http://bungeesurfen.ch)



**04** Berna a lume di naso: fragranze di pietra arenaria, liquirizia e seducente cacao. Grazie a un tour olfattivo si scopre la città da tutt'altra prospettiva. [bern.com](http://bern.com)



**05** Souvenir: i Mandelbärli, gli orsetti alle mandorle dalla tenera pasta, sono i dolci ambasciatori della capitale e una variante culinaria dell'animale simbolo della città. [mandelbaerli.ch](http://mandelbaerli.ch)



**06** Paul Klee: le sue tracce sono ovunque a Berna, le sue opere si possono ammirare nel «Zentrum Paul Klee». Nel corso della passeggiata «Wege zu Klee» (c'è anche un'app specifica) si scopre la Berna di questo grande artista. [zpk.org](http://zpk.org)



**07** Birre fuori dal comune: il locale Barbière, nel quartiere trend Breitenrain, crea nel proprio microbirrifico da stout a porter fino a india pale ale. [barbiere-bern.ch](http://barbiere-bern.ch)



**08** Rilassarsi sulla riva: il noto Metzgerstübli ha ora una dépendance sull'Aar. Nel Grottino by Metzgerstübli si possono gustare prelibate specialità ticinesi. [metzgerstuebli.ch](http://metzgerstuebli.ch)



**09** Raiffeisen Super League: assistete con i vostri clienti a un'appassionante partita in casa dello YB, nella lounge più grande dello Stade de Suisse, aperta fino a un'ora dopo la partita. [raiffeisen.ch/i/memberplus](http://raiffeisen.ch/i/memberplus)

### IN VIAGGIO CON BUSINESS MEMBERPLUS

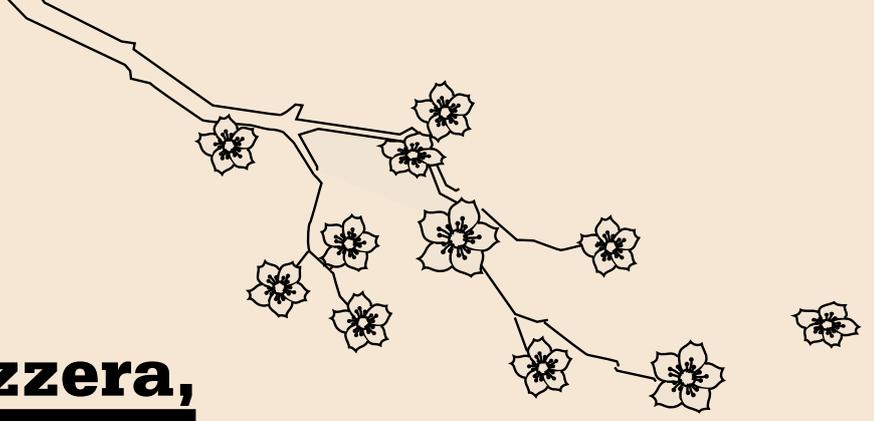
Concerti, partite di calcio o eventi: le aziende socie di Raiffeisen, e i loro collaboratori e clienti, possono godersi innumerevoli offerte per il tempo libero in tutta la Svizzera. Inoltre, durante le partite di calcio della Super League possono prendere posto nelle tribune vip, spazi ideali per curare 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)

↳ Lasciatevi ispirare ancora di più! Trovate altre idee per rendere Berna indimenticabile ai vostri clienti nel nostro blog [raiff.ch/youngboys](http://raiff.ch/youngboys)

**10** Un ultimo drink: l'Ingwerer è la bevanda bernese di tendenza. Peppe Jenzer ha scoperto e reso celebre questo liquore allo zenzero dal gusto dolce e piccante nel Café Kairo del quartiere Lorraine. Alla salute! (sr) [ingwerer.ch](http://ingwerer.ch)





## **Questa è la Svizzera, non il Giappone**

È trascorso del tempo da quando si presagiva che la Svizzera avrebbe fatto la fine del Giappone, eppure l'ipotesi è ancora dura a morire. La minaccia della deflazione, di una scarsa crescita e dell'inarrestabile invecchiamento della società incombevano anche sul nostro paese e venivano profetizzati da molti scettici, all'inizio degli anni '90, come se fosse prossima la fine del mondo. Oggi sappiamo che non è andata così e sia la Svizzera sia il Giappone hanno sortito un destino migliore.

Cominciamo dal Giappone. Il Paese del Sol Levante, miracolo economico dell'Estremo Oriente ormai sulla via del tramonto, guardato con stupore dagli americani alla fine degli anni '80 (sembrava solo questione di tempo prima che scalzasse gli USA dal ruolo di prima economia mondiale), cominciò all'inizio degli anni '90 a mostrare i segni della cosiddetta «sindrome giapponese». Da non confondersi con un'altra malattia giapponese, l'encefalite, un'infezione tropicale causata da virus, piuttosto rara e sempre più raramente pericolosa.

No, per gli economisti la sindrome giapponese è un misto di fiacca economica e calo dei prezzi, in altre parole un cocktail a base di recessione e deflazione. Può sembrare una prospettiva tragica, ma all'inizio degli anni '90 in Giappone era la triste realtà, e talvolta torna ancora utile come monito sul declino economico delle nazioni nelle università in cui crescono le nuove élite finanziarie. In effetti, i titoli di giornale dell'epoca la prospettavano come l'inizio del crepuscolo della superpotenza orientale.

Queste previsioni sulla fine del mondo non si sono naturalmente avverate e il Giappone non sta poi così male. Dopotutto resta ancora una delle economie più innovative e competitive al mondo, malgrado l'elevato livello di benessere già raggiunto. Anche se ormai il «made in Japan» non domina più il mondo e ha ceduto il passo alla Cina, le industrie elettronica e automobilistica giapponesi sono ancora richieste, pur dovendo far fronte all'agguerrita concorrenza globale.

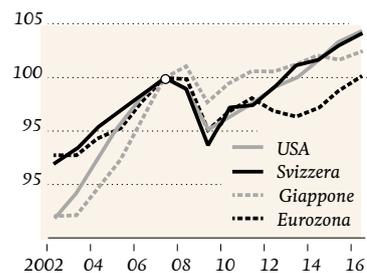
All'inizio degli anni '90 le previsioni per la Svizzera erano altrettanto fuorvianti. Logorata come il Giappone dal crash bancario e immobiliare, la Svizzera sembrava prossima al declino, soprattutto in seguito alla mancata adesione al SEE nel dicembre del 1992. Durante il boom degli anni '80, l'economia si era ormai gonfiata troppo allorché il presunto modello di successo si rivelò un errore. La ripresa fu dolorosa e richiese un cambiamento strutturale che ebbe bisogno di tempo prima di ingranare. Oggi però godiamo ancora dei vantaggi della liberalizzazione economica e della decartellizzazione di allora, oltre che del risanamento del settore finanziario. Ovviamente ci è voluto del tempo, ma la Svizzera ha fatto un ottimo lavoro ed è riuscita a svecchiare le sue strutture arrugginite.

Il Giappone ha gestito meno abilmente questa impresa, ma anche nel suo caso parlare di economia malata non è proprio corretto. Si tratta piuttosto di un fenomeno in cui è possibile individuare molte somiglianze fra i due paesi. Essere vecchi, sazi e benestanti non significa godersi in panciaolle il meritato riposo. In entrambi i paesi è l'innovazione il principale motore della prosperità futura. Giapponesi e svizzeri sono noti per essere degli instancabili sperimentatori. E questa è ancora la ricetta del successo di queste due grandi nazioni, per quanto diverse esse siano.



*Martin Neff*  
*Economista capo Raiffeisen Svizzera*

Andamento del prodotto interno lordo pro capite, indicizzato: 100 = giugno 2007



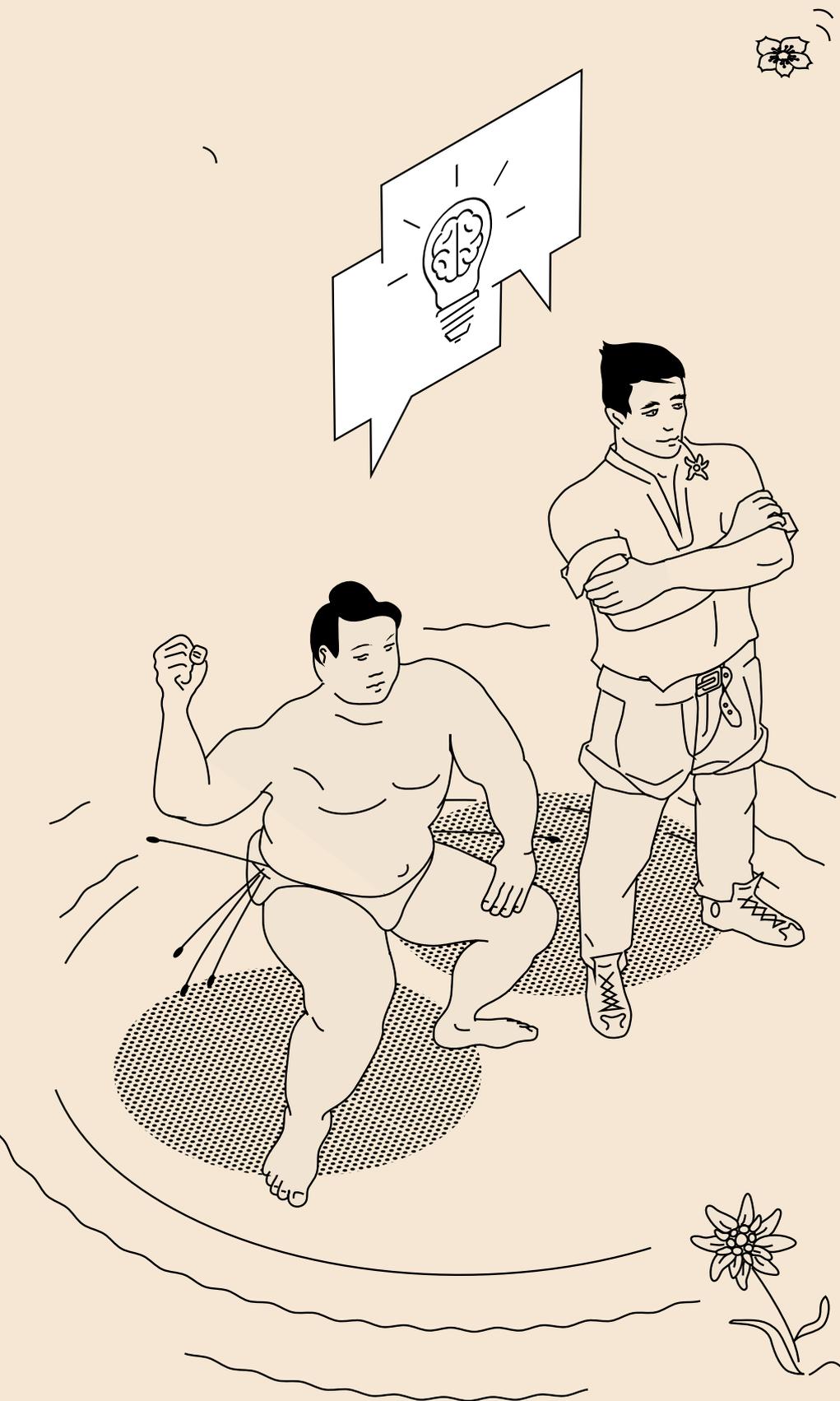
Fonte: FMI, Raiffeisen Svizzera

## **BENESSERE IN AUMENTO**

Il Giappone è diventato sinonimo di economia rigida e crescita fiacca. Il paese non avvia da tempo riforme strutturali come quelle attuate in Svizzera a metà degli anni '90 e negli scorsi anni ha perso molto in termini di competitività. Tuttavia, la stagnazione del prodotto interno lordo (PIL) globale giapponese è riconducibile in primo luogo al calo demografico. La crescita pro capite è ormai da tempo analoga a quella delle altre nazioni industrializzate.

In Svizzera, invece, la ricchezza pro capite è cresciuta meno del PIL globale, ma anche nell'analisi pro capite il nostro paese se la cava relativamente bene (v. grafico). Tra il 2002 e il 2008 la produzione economica ha registrato un incremento maggiore rispetto al numero di abitanti, grazie all'immigrazione di personale specializzato. Dopo la recessione del 2008, inoltre, si è tornati al livello pre-crisi in tempi più rapidi di altri paesi.

Anche la Svizzera, comunque, attraversa una fase di espansione debole rispetto al periodo precedente la crisi e lo shock del franco ha innescato un nuovo rallentamento dal 2015. Da qualche tempo però gli indicatori congiunturali segnalano di nuovo un miglioramento. Le prospettive restano invariate, dal momento che la Svizzera è ben preparata ad affrontare il futuro (v. a sx). (da)





## CEDENTE

«Non mi lascio guidare dalle emozioni, sono un tecnico», racconta il 63enne Rolf Steiner. Eppure il suo amore per la Stewi AG è tale che ha concesso ai successori la sua parte del prezzo d'acquisto in prestito. Rolf Steiner è il più giovane dei figli di Walter Steiner, mente del primo stendibiancheria Stewi in legno e corda di canapa realizzato nel 1947. È portavoce della comunione ereditaria composta da cinque fratelli, che a fine gennaio 2017 ha venduto la Stewi AG (iniziali di STEiner WInterthur) ai successori. «È stato un processo molto intenso», spiega Steiner, «ma per me era importante lasciare l'azienda in buone mani».



## **CESSIONARI**

«Cercavamo un'azienda svizzera gestita dal titolare e un po' demodé per trasformarla in un business redditizio», racconta Lorenz M. Fäh (a ds).

I due imprenditori zurighesi si sono imbattuti nella Stewi AG di Winterthur. «Abbiamo capito subito che faceva al caso nostro», spiega Stefan R. Ebnöther, «nonostante ci sia molto da fare: l'infrastruttura è obsoleta, alcuni macchinari risalgono al 1968. Un vero e proprio viaggio nel tempo!», aggiunge Fäh. In questo «repulisti» li affianca Rolf Steiner. Dopo una lunga fase di stallo, la Stewi ha ora in serbo grandi cambiamenti. L'obiettivo di Ebnöther è dimostrare che l'azienda è più innovativa che mai. (sr)

Scoprite di più sul finanziamento dell'acquisto e sulla cura di ringiovanimento della Stewi: [raiff.ch/rolfsteiner](http://raiff.ch/rolfsteiner)



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

 **businessbroker**

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

[info@businessbroker.ch](mailto:info@businessbroker.ch)

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



## SUPPORTO

Raiffeisen supporta gli imprenditori nella pianificazione e nel finanziamento della successione occupandosi di tutto ciò che ruota attorno alle operazioni bancarie. Per le questioni giuridiche e organizzative il consulente Clientela aziendale può rivolgersi a fiduciari, consulenti fiscali, esperti assicurativi e immobiliari o mediatori.

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

## 10 CONSIGLI PER I CESSIONARI: COME FINANZIARE L'ACQUISTO DELL'AZIENDA.

- ❑ Rivolgetevi **per tempo** a esperti di regolamento della successione. Dal primo contatto con il venditore alla sottoscrizione del contratto e alla definizione del prezzo d'acquisto passano in genere da tre a sei mesi.
- ❑ Scegliete una **persona di fiducia**. Durante la successione si lavora a stretto contatto con il consulente Clientela aziendale. Affidatevi a un partner esperto che dimostra interesse per la vostra azienda.
- ❑ Assicuratevi di disporre della **liquidità necessaria**. Secondo una regola empirica il cessionario deve coprire con fondi propri almeno il 25 per cento del prezzo di vendita. Spesso il venditore concede un prestito postergato (ad es. 20 per cento del prezzo d'acquisto) per consentire all'acquirente di recuperare liquidità.
- ❑ Trasmettete alla Banca i **documenti necessari per l'esame del credito**: business plan, chiusure degli ultimi tre anni, dati interni relativi all'andamento degli affari, pianificazione finanziaria su cinque anni, e inoltre valutazione dell'azienda, bozza del contratto di compravendita, curriculum vitae e dichiarazione fiscale dell'acquirente.
- ❑ Dimostrate la **sostenibilità del finanziamento**. Questa viene valutata dal consulente Clientela aziendale sulla base della pianificazione presentata e dei proventi conseguiti negli anni precedenti. La durata del credito per i finanziamenti di acquisizioni varia di norma da cinque a sette anni.
- ❑ Per un finanziamento della successione sono necessarie **garanzie**. La Banca richiede la costituzione in pegno delle azioni della società operativa e della holding cessionaria e, in alcuni casi, può esigere anche la stipula di una polizza rischio di decesso e/o una fideiussione solidale personale.
- ❑ Procedete con l'affare solo se, a **un attento esame delle prospettive future**, l'azienda risulta **quanto mai promettente**. È inoltre necessario assicurarsi

che non vi siano fabbisogni d'investimento arretrati, in modo da poter contare in futuro sulla massima stabilità dei cash flow\* disponibili.

- ❑ Fate in modo che il passaggio avvenga nel modo più **ordinato** possibile. Il vero lavoro, infatti, inizia dopo l'acquisizione! L'ideale sarebbe convincere il venditore a rimanere operativo in azienda un trimestre per presentarvi a clienti e fornitori e darvi il tempo di prendere dimestichezza con i processi.
- ❑ Non dimenticate il **reporting!** Dopo un'acquisizione la Banca esige quasi sempre un resoconto trimestrale o semestrale sull'andamento degli affari. La Banca e gli imprenditori continuano infatti a lavorare a stretto contatto.
- ❑ **Fate una previsione realistica** della crescita dell'azienda acquisita. I cash flow disponibili sono destinati principalmente all'ammortamento del finanziamento di acquisizione, con una conseguente significativa riduzione dei fondi disponibili per investimenti e innovazioni. Ma vi sono sempre modi per crescere; la Stewi AG può per esempio puntare sull'estero e sull'ampliamento della base clienti in Svizzera.

*«L'ideale sarebbe convincere il venditore a rimanere operativo in azienda almeno un trimestre per presentarvi ai principali clienti e fornitori e darvi il tempo di prendere dimestichezza con i processi aziendali.»*



**MARTIN JEKER**  
CONSULENTE CLIENTELA AZIENDALE  
REGIONE ZURIGO

\*Il cash flow disponibile è la liquidità al netto degli investimenti necessari che viene destinata al pagamento di interessi e ammortamento del capitale di terzi e che viene distribuita agli investitori nel capitale sociale.



**1994** Ivan Mattei e famiglia, proprietari di un agriturismo a Piano di Peccia (TI), si sono tuffati in una nuova avventura sostituendo i capi di razza Bruna svizzera con bovini scozzesi delle Highland.

**Ivan Mattei, cosa rende speciale il vostro agriturismo?** La nostra azienda bio a gestione familiare è situata su uno splendido altopiano nell'alta Vallemaggia. Alleviamo circa 50 mucche di razza scozzese e offriamo alloggi per ogni esigenza, dal campeggio all'appartamento. **Qual è la vostra sfida più grande?** Senza dubbio le condizioni atmosferiche. In estate molti scappano dal caldo di Locarno e si rifugiano da noi per godersi la natura. Ma se manca il sole, addio turisti! E poi risentiamo della forza del franco, visto che al momento il dormitorio va per la maggiore. **Avete intenzione di crescere?** In realtà no. Non ci interessa competere con gli hotel della valle, poiché la nostra attività principale è l'allevamento; i pernottamenti sono una risorsa secondaria. **Come finanziate la crescita?** Con la collaborazione di tutta la famiglia, altrimenti un'azienda come la nostra non avrebbe chance. Non possiamo pagare stipendi in linea con il mercato, le giornate di lavoro sono lunghe e le ferie un miraggio. Eppure non cambierei il mio lavoro con nessun altro al mondo. **Siete innovativi?** Abbiamo molte idee. Sto pensando da tempo a una linea di cibi pronti «made in Vallemaggia». La gente non cucina più perché non ha tempo, ma i cibi pronti dei supermercati sono prodotti da catene internazionali. Non sarebbe una cattiva idea trovare sugli scaffali qualche prodotto con ingredienti della Vallemaggia! (sr) [vallemaggia-ferien.ch](http://vallemaggia-ferien.ch)

**2008** Juan Pablo Echeverri ha trasformato le piantagioni di caffè della sua famiglia in Colombia in una struttura ricettiva. Il suo Bed & Breakfast vanta già menzioni nelle principali guide turistiche.

**Juan Pablo Echeverri, cosa rende speciale la vostra hacienda?** I nostri ospiti sono curiosi e vogliono vedere come viene prodotto il caffè. Da noi possono scegliere tra diverse fasce di prezzo: l'ostello per i backpacker, la foresteria per i turisti con la Samsonite e la struttura principale per chi viaggia con la Louis Vuitton. **Qual è la vostra sfida più grande?** Quando nel 2002 ho rilevato l'azienda alla quarta generazione con mio fratello, il mercato del caffè era sull'orlo del precipizio e abbiamo dovuto diversificare. Oggi il 60 per cento del fatturato proviene dal caffè, mentre il rimanente 40 per cento è ripartito equamente tra torrefazione e turismo. **Avete intenzione di crescere?** Investiamo molto nella torrefazione, come testimonia il recente acquisto di un macchinario Bühler dalla Svizzera, mentre con la B&B la crescita è subordinata al mantenimento di un certo equilibrio tra redditività e autenticità. **Come finanziate la crescita?** Per ristrutturare l'hacienda abbiamo chiesto un prestito alla banca e per aumentare i margini stringo collaborazioni con importatori diretti in Giappone e in Svizzera. **Siete innovativi?** Apprendo continuamente cose nuove dai turisti che fanno tappa da noi e mi raccontano quali esperienze vorrebbero fare durante il viaggio. (atl) [haciendavenecia.com](http://haciendavenecia.com)

	Svizzera	Colombia
Contributo del turismo alla creazione di valore	10,4%	6,1%
Crescita annua del comparto turistico	4,6% (Ticino)	38,7% (Antioquia)
Stipendio mensile minimo	3'417 franchi	737'717 pesos (252 franchi)
Meta preferita per le vacanze	Germania	Messico
Numero di abitanti	8 milioni	48,8 milioni

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



Fonti: minctc.gov.co, l-gav.ch, bfs.admin.ch, agrotourismus.ch, Trivago. Foto sx: Claudio Bader. Foto dx: Daan Beugels

**Concedersi regolarmente del tempo libero contribuisce al successo dell'azienda. I pilastri di un'impresa sana sono infatti proprio le buone idee e la capacità di mantenere il sangue freddo in situazioni complesse. Perché allora non sfruttare le ferie per imparare qualcosa di nuovo, esplorare nuovi orizzonti e ricaricare efficacemente le pile?**



**STACCARE LA SPINA E TUFFARSI NEL RELAX:  
L'IMPORTANZA DEL TEMPO LIBERO NELLA VITA QUOTIDIANA**

Fate come i grandi sportivi e prendetevi un periodo di riposo dopo ogni grande sforzo. Laura Rijks, specialista in medicina dello sport e performance coach, sa quanto conta prevenire quotidianamente lo stress e fornisce preziosi consigli al riguardo.

Suddividete in periodi la giornata lavorativa. Il cervello umano non può rimanere concentrato per più di 90 minuti. Valutate quando vi si richiede il massimo impegno e programmate la giornata di conseguenza. Ritagliatevi del tempo libero per raccogliere le forze in vista di un importante colloquio con un cliente. Prendetevi dei momenti di relax. Per rimanere efficienti bisogna

sapersi rilassare. Programmate dei momenti di pausa: fate una breve passeggiata all'aperto (basta anche un giro dell'isolato), leggete il giornale in pace o navigate liberamente in Internet. Spesso, infatti, le idee nascono nel tempo libero.

Riducete al minimo le fonti di disturbo. Mettete in stand-by il vostro smartphone, disattivate le notifiche push e chiudete la posta elettronica. Per lavorare con concentrazione è essenziale creare lo spazio necessario, perché le interferenze interrompono il flusso di lavoro e compromettono l'equilibrio energetico. (mr)  
[lr-coaching.ch](http://lr-coaching.ch)



**Un'estate in alpeggio:  
imparare ad ascoltare  
a suon di formaggio**

**Susanne Willimann, membro della Direzione e responsabile Services della Banca Raiffeisen Aarau-Lenzburg, trascorre spesso tre settimane in estate all'alpeggio Tannisboden, sulla cresta del Briener Rothorn.**

Quando è arrivata la prima volta all'alpeggio, Susanne Willimann non sapeva assolutamente nulla di formaggi o bestiame. Eppure le sono bastati pochi giorni per integrarsi nel team, imparare a gestire il chiosco, dare una mano nella stalla e occuparsi del formaggio. «Mi sono trovata catapultata in un ambiente completamente nuovo; un'esperienza rigenerante!» Ha imparato quanto sia importante saper ascoltare e reagisce con più tranquillità quando non riesce a portare a termine tutto quello che si è proposta. L'ha colpita anche il modo diretto di esprimere le critiche riscontrato in alpeggio. «Oggi comunico in modo più chiaro e sono molto più rilassata.» Per non perdere le doti acquisite Susanne Willimann torna ogni estate al «suo» alpeggio. (sr)  
[zalp.ch](http://zalp.ch)

## «Chi pratica yoga ha più successo nel lavoro»

**Ha insegnato yoga ai poliziotti e addestrato produttori di utensili al mental training: Andrina Tisi, health and lifestyle coach, sa quanto lo yoga contribuisce al successo lavorativo e alla crescita personale e perché sempre più uomini si lasciano sedurre da questa pratica.**

«Sono sempre di più gli sportivi di sesso maschile che imparano a migliorare le proprie prestazioni con lo yoga.» Seduta a un bar sulla Europaallee di Zurigo, Andrina Tisi (38), occhi chiari, capelli lunghi, un grande sorriso, sorseggia una minerale. Ha appena terminato una lezione privata e tra un'ora ne ha un'altra in una palestra. Tra i suoi clienti vi sono sempre più uomini. Non si tratta di hippy con i capelli rasta e i pantaloni batik come qualche anno fa ma di uomini ben allenati che praticano training muscolare, jogging e bicicletta.

Eppure i pregiudizi sullo yoga sono ancora molti e Andrina Tisi li conosce bene: «Gli uomini affermano spesso di essere troppo rigidi per fare yoga. Replico chiedendo se sono anche troppo sporchi per fare la doccia». Lei stessa non è particolarmente flessibile e non riuscirà mai nella posizione del loto. «Ma non è poi così indispensabile.»

Andrina Tisi lavorava nel settore alberghiero e ha incontrato lo yoga per caso, circa 16 anni fa, quando un'amica la spinse a seguire una lezione a New York. Aveva appena smesso di fumare e l'attività fisica l'ha aiutata a evitare le ricadute. Inoltre è scomparso il mal di schiena che la tormentava da anni. Originaria di Zurigo, si è trasferita a Vancouver, ha completato il corso di formazione in yoga e ha iniziato a insegnare. Due anni fa è rientrata a Zurigo dove lavora come health and lifestyle coach, fornisce consulenze e organizza workshop e ritiri. A contattarla sono sempre più spesso le aziende. Ha già insegnato la posizione del cane ad avvocati, urbanisti e poliziotti. E ha perfino condotto un mental training con i collaboratori di un produttore di utensili, mettendo a punto un sistema di gestione dello stress integrato poi nell'attività quotidiana. «Sono felicissima che le aziende si impegnino per il benessere dei collaboratori.»

**Perché lo yoga ha successo?** «Compensa ottimamente il nostro competitivo mondo del lavoro», spiega Andrina Tisi. L'ha notato soprattutto in Svizzera, più ancora che in Canada, altro paese in cui ha insegnato; gli svizzeri vogliono fare tutto nel modo giusto, sono perfezionisti e spesso soggetti a forti pressioni in termini di rendimento. Racconta di non essere particolarmente incline al mondo delle sensazioni. «Ma è proprio quella la questione: molte persone non riescono più a sentirsi. Non sanno cosa fa bene a loro e al proprio corpo.» È ormai accertato che lo yoga ha effetti benefici anche sulla sfera emotiva e mentale che, a sua volta, migliora le prestazioni sportive. «Anche un campione come Roger Federer non sarebbe mai arrivato dov'è senza un efficace training mentale», afferma con convinzione Andrina Tisi.

**Una pausa per lo spirito e il corpo.** Lo yoga influisce positivamente sulle capacità cognitive molto più di altre discipline sportive. Il Centro Nazionale per le Informazioni Biotecnologiche statunitense ha effettuato un confronto tra soggetti che avevano praticato yoga e aerobica. Gli scienziati hanno scoperto che, dopo lo yoga, i partecipanti all'esperimento riuscivano a concentrarsi meglio, rielaboravano le informazioni in tempi più rapidi ed erano in grado di memorizzare e rievocare fatti meglio rispetto a chi aveva seguito la lezione di aerobica. Nella quotidianità lavorativa lo yoga è un toccasana anche per il corpo: «La maggior parte delle persone che lavorano al computer ha i muscoli pettorali contratti e la classica postura a C», spiega. Lo yoga aiuta a distendere



*Provate e portate  
movimento in ufficio!*

la gabbia toracica e ad aprire il cuore. «Chi ha una buona postura viene percepito diversamente nel mondo degli affari», sottolinea Andrina Tisi. «Un imprenditore che affronta il cliente con la schiena diritta o curva trasmette due tipi di energia ben diversi. Per me non vi sono dubbi: chi pratica yoga ha più successo nel lavoro.» (sr) [wholelicious.com](http://wholelicious.com)

**Due semplici esercizi per superare la giornata lavorativa senza mal di schiena**



**SAVOIR YOGA #1**

Seduti sulla sedia con la schiena dritta e i piedi piatti sul pavimento, aprite le braccia e portate il braccio destro sotto il sinistro. A seconda del grado di flessibilità, toccate le spalle o unite i palmi delle mani. Le spalle restano rilassate. Mantenete la posizione per alcuni respiri, quindi cambiate lato.



**SAVOIR YOGA #2**

In piedi davanti alla sedia, piegate leggermente le ginocchia e inclinatevi lentamente in avanti partendo dai fianchi. Appoggiate i gomiti sulla sedia e unite i palmi delle mani sopra la testa. Lasciate andare il torace e l'area del cuore verso il basso godendovi la sensazione di distensione.

Trovate altri esercizi per avere più successo nel lavoro sul nostro blog [raiff.ch/savoiryoga](http://raiff.ch/savoiryoga)



**VIVERE MEGLIO:  
LA QUOTIDIANITÀ COME  
FORMA D'ARTE**

Alla School of Life di Londra del filosofo anglo-svizzero Alain de Botton si impara a gestire la paura del fallimento, a organizzare la giornata lavorativa in modo più efficiente e a cambiare la propria vita mediante la cultura. [theschooloflife.com](http://theschooloflife.com)

**UN NUMERO COMICO:  
MASTERCLASS CON MARTIN**

James Patterson parla di scrittura, Gordon Ramsey di cucina e Steve Martin di comicità: il sito web americano «Masterclass» offre corsi online condotti da celebrità. Steve Martin svela i trucchi del mestiere che, a quanto dice, sono adatti a ogni situazione. [masterclass.com](http://masterclass.com)

**SALUTE:  
GUARIRE CON LE PIANTE**

La menta lenisce i disturbi gastrici, il tarassaco abbassa la pressione sanguigna e la camomilla ha proprietà calmanti: nei quattro giorni di corso presso la Scuola Club Migros di Basilea imparerete a sfruttare le virtù curative delle piante locali per il vostro benessere. [scuola-club.ch](http://scuola-club.ch)

**DIGITAL DETOX:  
UNA SETTIMANA SENZA  
CELLULARE**

Il confortevole Hotel Waldrand, nella valle di Kien, non ha né WLAN né ricezione per il cellulare. Durante il giorno si fanno escursioni tra i monti, la sera si chiacchiera sotto il cielo stellato, dimenticando per una volta che giù a valle è il suono dello smartphone a dettare legge. [nostalgiehotel.ch](http://nostalgiehotel.ch)

## **#02/2017: CRESCITA**

Capire la crescita: l'integrazione strategica è fondamentale e rende la crescita gestibile, controllabile e sostenibile. Da **pagina 4**

Favorire la crescita: una buona idea richiede buoni collaboratori. Se sono entusiasti, diventano validi ambasciatori del marchio. Da **pagina 24**

Finanziare la crescita: per crescere bisogna investire. Gli impianti costosi si possono prendere in leasing mantenendo la liquidità. Da **pagina 18**

Vivere la crescita: sempre più imprenditori praticano lo yoga per la propria crescita personale. A **pagina 48**

[raiffeisen.ch/i/savoir-faire](http://raiffeisen.ch/i/savoir-faire)



La crescita non è una strada diritta a senso unico.  
Errori e difficoltà fanno parte del processo.  
A **pagina 10**