

# SAVOIR FAIRE

Come gli imprenditori creano il futuro

**NUOVO INIZIO**



**43'393** imprese sono state fondate in Svizzera nel 2017.

↑ **80%** sopravvive il primo anno.

↑ **50%** è ancora sul mercato a cinque anni dalla costituzione.

**RAIFFEISEN**

## NUOVE IMPRESE IN SVIZZERA

Nel 2017 sono state costituite in Svizzera ben 43'393 imprese, principalmente nei cantoni Zurigo, Vaud e Ginevra.



**7'820 nuove imprese**  
nel Canton Zurigo

**4'390 nuove imprese**  
nel Canton Vaud

**3'720 nuove imprese**  
nel Canton Ginevra

## BOOM DELLE COSTITUZIONI D'IMPRESA

Nel 2017 in Svizzera è stato creato il cinque per cento di imprese in più rispetto all'anno precedente, in particolare nei settori consulenza, artigianato, servizi, commercio al dettaglio e alberghiero. Generalmente l'80 per cento circa delle aziende è ancora sul mercato a un anno dalla costituzione; cinque anni dopo ne resta solo la metà.



Sofia de Meyer:  
ex avvocato,  
oggi produttrice di succhi



Iman Nahvi: dai taxi  
all' high tech



Mina Maiwand e Jean-Bernard  
Deluz hanno trovato il succes-  
sore adatto grazie a Business  
Broker.



Fabian Christ sa cosa  
serve per far cadere  
i pesci nella rete.

## NUOVO INIZIO

- 08** Alcuni hanno un sogno da realizzare, altri non hanno scelta; sei imprenditori svelano cosa li ha spinti a buttarsi in una nuova impresa.

### SUPPORTO AL NUOVO INIZIO

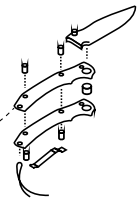
- 24** Costituzione d' impresa, crescita, espansione all' estero o pensionamento: ecco alcuni consigli per affrontare qualsiasi nuovo inizio in azienda.

### INTERVISTA SUL NUOVO INIZIO

- 28** Lo svizzero-iraniano Iman Nahvi è un imprenditore seriale che non ha paura di sbagliare: «Imparare dagli errori impedisce solitamente di commetterne di più grandi.»

## SWISSNESS

- 30** Lo «Swiss Border Guard Knife» è l' orgoglio della coltelleria Klötzli di Burgdorf, e viene realizzato completamente in Svizzera con 23 pezzi e 40 fasi di lavoro.



## TABÙ

- 32** Un tema di cui nessuno parla volentieri: il suicidio di un collaboratore. Reto Wilhelm indica dove cercare aiuto.

## FUTURO

- 36** Stefan Jeker parla della crescente importanza delle criptovalute nella quotidianità delle PMI.

## INNOVAZIONE

- 38** Alex Lussi, di Nidvaldo, prima meccanico di aeromobili, ha lavorato per otto anni con il padre nell' azienda di famiglia che ha acquisito nel 2014. Ora riparte con la coltivazione di funghi pregiati biologici.

## SUCCESSIONE

- 44** Buttarsi in una nuova impresa non significa necessariamente costituire un'azienda. Vi sono per esempio molte aziende svizzere in cerca di un acquirente. Cédric Millioud ha scelto questa strada.

## VENIAMO AL DUNQUE

- 48** Il Social Media Manager di Raiffeisen Fabian Christ parla senza mezzi termini: Facebook è cool ... se lo si sa usare.

- 05** Impressum  
**34** Dagli imprenditori per gli imprenditori  
**46** Economista capo  
**50** Scelte per voi  
**51** Due mondi





# Finanziamento delle esportazioni

## Rafforzate la vostra competitività.

Vi supportiamo con i nostri servizi per i finanziamenti delle esportazioni. Ad esempio con crediti acquirenti e crediti di fabbricazione o garanzie. Così potrete concentrarvi totalmente sul vostro successo.

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

**RAIFFEISEN**

Con noi per nuovi orizzonti



Foto: Boris Baldinger



**50%** è la quota di sopravvivenza sul mercato delle aziende di nuova costituzione nei primi cinque anni. Le possibilità di un successo duraturo si attestano dunque sul «fifty-fifty», una formula che simboleggia perfettamente l'imprenditorialità. Nei miei 30 anni di esperienza al fianco degli imprenditori ho visto molte nuove aziende nascere e raggiungere il successo, ma anche alcune idee decisamente promettenti fallire, nonostante il grandissimo impegno.

I momenti di difficoltà sono parte integrante dell'imprenditorialità. Il rischio maggiore, però, resta quello di perdere un'occasione per paura di non far-

cela. Ammiro chi ha il coraggio di tentare qualcosa di nuovo, di osare. In questo numero vi presentiamo il ritratto di imprenditori che stanno per lanciarsi in un nuovo inizio o che lo hanno già fatto e, dopo alti e bassi, hanno ottenuto il successo sperato.

In qualità di Banca con mentalità imprenditoriale, vi accompagniamo in tutte le situazioni difficili che dovrete affrontare nel corso della vita della vostra impresa. Sappiamo bene quali sono le sfide, poiché anche noi dobbiamo lavorare costantemente per perfezionarci. Cordialmente

Urs Gauch

Responsabile Clientela aziendale Raiffeisen Svizzera

**RCI**

**APPROFITTADEL  
COLLOQUIO TRA IMPRENDITORI**

Volete sapere a che punto siete e dove vi porterà il futuro? Contattate un RCI nelle vostre vicinanze per un colloquio tra imprenditori gratuito. Saremo lieti di dedicarvi il nostro tempo. [centro-imprenditori.ch](http://centro-imprenditori.ch)

**SAVOIR FAIRE #02/2018.** Editore Raiffeisen Svizzera società cooperativa, Comunicazione **Caporedattrice** Anina Torrado Lara (atl) **Produttrice** Nicoletta Hermann **Redazione** Sandra Bürkle (sab), Fabian Christ (fc), Nicoletta Hermann (nh), David Hugli (dh), Iris Kuhn-Spogat (iks), Sylvie Pidoux (sp), Pius Schärli (psi), Philippe Thévoz (pt), Monika Waldburger (mw) **Ospiti** Domagoj Arapovic (da), Mehdi Atmani (ma), Joel Bedetti (jb), Martin Neff (m), Robert Wildi (rw), Reto Wilhelm (wi) **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](mailto:redazione@raiffeisen.ch) **Modifiche di indirizzo e disdette** [raiffeisen.ch/it/savoir-faire](http://raiffeisen.ch/it/savoir-faire) **Stampa** Vogt-Schild Druck AG, Derendingen **Inserzioni** Kömedia AG **Traduzione** 24translate **Periodicità** Tre volte all'anno **Tiratura** 78'000 copie (D, F, I) **Nota legale** La riproduzione (anche parziale) è consentita solo su espressa autorizzazione della redazione. Le informazioni contenute nella presente pubblicazione non costituiscono un'offerta o una raccomandazione di vendita o acquisto dei prodotti finanziari descritti e hanno scopo puramente informativo. La performance passata non costituisce garanzia di andamenti futuri. **Nota** Per semplificare la lettura in alcuni testi viene usata solo la forma maschile. **Stampa a impatto neutro sul clima** Raiffeisen compensa le emissioni di CO<sub>2</sub> (myclimate Gold Standard) causate con la produzione di questa rivista e sostiene così progetti a tutela del clima in Svizzera e all'estero.



stampato in  
svizzera



# ANCORA SUL MERCATO TRA CINQUE ANNI?



## **TURISMO**

**CLAUDIO CESARANO — MEDIA TOURISTIK**

«Certo! Il bisogno di viaggiare e aggiornarsi sarà vivo anche tra cinque anni. I viaggi di gruppo, culturali e musicali sono sempre più richiesti grazie alla crescita del nostro gruppo target in questo settore.»



## **BAGAGLI**

**SANDRA VOGT — RETRO-PUNK**

«Assolutamente sì. La nostra idea di business 'I classici reinterpretati' incontra molto favore. E credo che, grazie al costante sviluppo di nuovi prodotti, la nostra cerchia di clienti continuerà a crescere.»



## **COMMERCIO AL DETTAGLIO**

**RUEDI BOSSHARD — MÖBEL SVOBODA**

«Sicuramente! È vero che con Internet la concorrenza è sempre più feroce, ma ciò non ci ha indebolito, semmai il contrario. I nostri punti di forza, come l'assistenza e le relazioni personali, sono sempre più importanti.»



## **TECNOLOGIA MEDICA**

**ANDREA COSTA — SMB MEDICAL**

«Sì, grazie all'elevata percentuale di successo degli impianti ortopedici e allo sviluppo demografico ci aspettiamo persino un aumento della domanda dei nostri prodotti nei prossimi cinque anni.»





### **MODA**

**STEFANIA SAMADELLI — PARADIS DES INNOCENTS**

«Senza dubbio! Ho una clientela fedele e posso soddisfare in quattro e quattr'otto le esigenze delle mie clienti grazie alla vicinanza agli impianti di produzione e ai fornitori di stoffe.»



### **PRODUZIONE CINEMATOGRAFICA**

**SANDRO KARRER — DIE FILMBUDE**

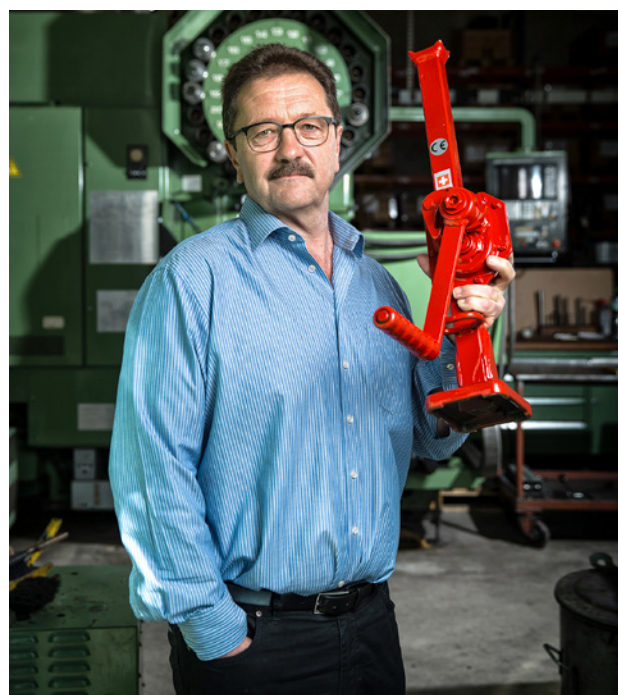
«Solo il cielo sa cosa accadrà fra cinque anni. Ma se riusciamo a mantenere i nostri standard elevati, sono fiducioso che saremo ancora sul mercato.»



### **TESSILE E IMMOBILI**

**OLIVER WEISBROD — WEISBROD-ZÜRRER**

«Fino a poco tempo fa non ne sarei stato certo, ma oggi sono convinto che ce la faremo, poiché la nostra azienda si è diversificata.»



### **INDUSTRIA**

**GUIDO MEUWLY — ROBOR**

«Generiamo il 95 per cento del nostro fatturato in Svizzera. Dipendiamo quindi fortemente dalla disponibilità dei nostri clienti a pagare prezzi svizzeri per prodotti realizzati nel nostro paese.»



**NUOVO INIZIO**

L'orgoglio di Ronald Herculeijns: il primo allevamento di salmoni indoor della Svizzera.



# NUOVO INIZIO

C'è chi si butta in una nuova impresa dopo un fallimento,  
chi invece per rincorrere una visione o un'idea.

Alcuni partono da zero, altri rinnovano. Ma tutti danno  
prova di grande coraggio.

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







Ronald Herculeijns, co-fondatore di Swiss Alpine Fish SA, Lostallo

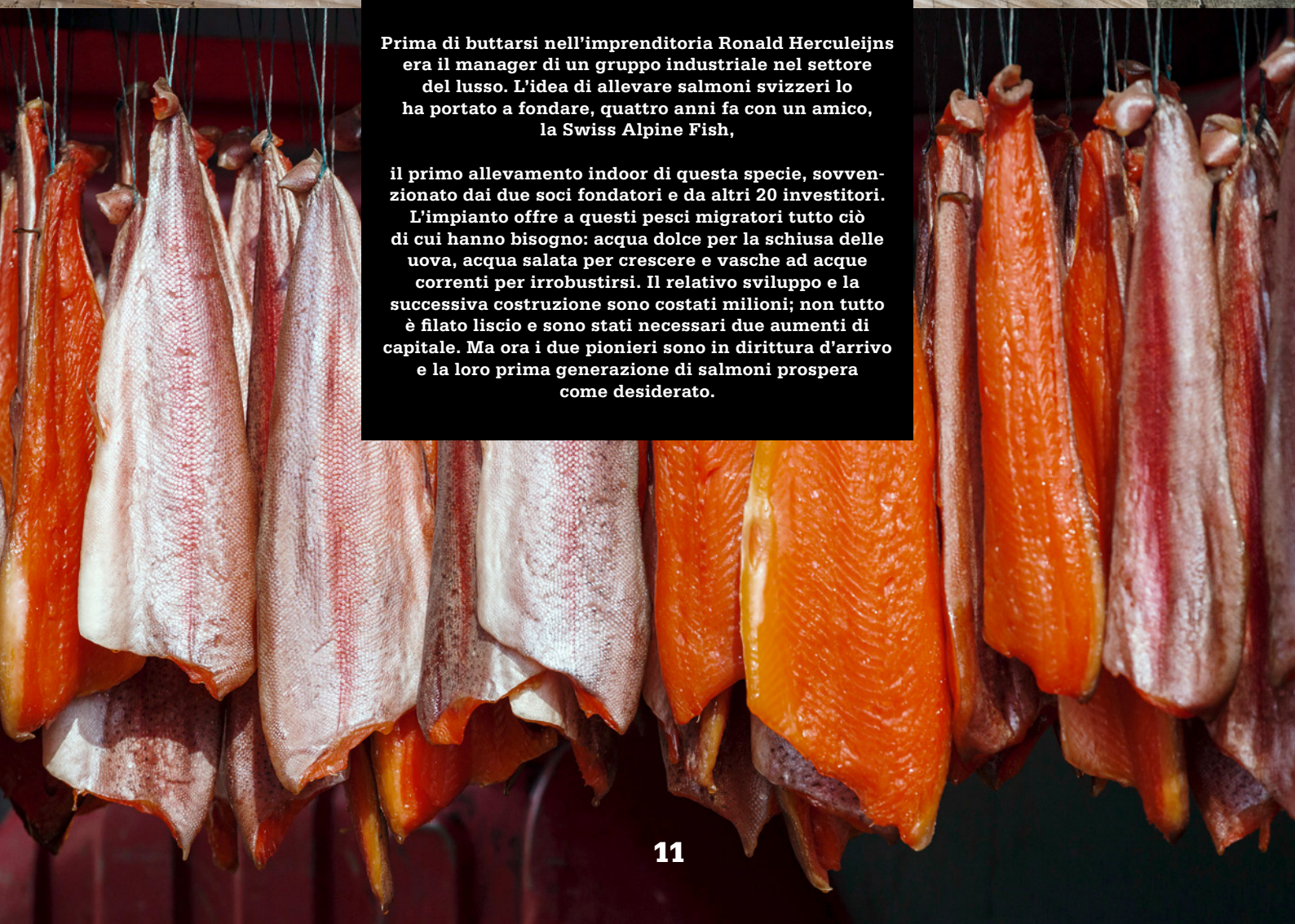




### **NUOVO INIZIO PER PASSIONE**

Prima di buttarsi nell'imprenditoria Ronald Herculeijns era il manager di un gruppo industriale nel settore del lusso. L'idea di allevare salmoni svizzeri lo ha portato a fondare, quattro anni fa con un amico, la Swiss Alpine Fish,

il primo allevamento indoor di questa specie, sovvenzionato dai due soci fondatori e da altri 20 investitori. L'impianto offre a questi pesci migratori tutto ciò di cui hanno bisogno: acqua dolce per la schiusa delle uova, acqua salata per crescere e vasche ad acque correnti per irrobustirsi. Il relativo sviluppo e la successiva costruzione sono costati milioni; non tutto è filato liscio e sono stati necessari due aumenti di capitale. Ma ora i due pionieri sono in dirittura d'arrivo e la loro prima generazione di salmoni prospera come desiderato.





# 15

anni fa Alan Frei ha fondato la sua prima impresa per poi buttarla al vento. Il percorso di questo 36enne è disseminato di insuccessi che racconta come se fossero la cosa più naturale del mondo: «Fallire fa parte del gioco nell'imprenditoria», afferma, «e sbagliando si impara». Niente di più giusto, a patto che ci se ne renda conto. Frei tiene una lista di errori, attualmente 14, che non vuole più ripetere, in particolare: 1. *Mancanza di priorità* Frei, per sua natura impulsivo, lavorava anche a cinque idee di business contemporaneamente. 2. *Mancanza di passione per l'idea o il prodotto* Frei ha avuto la brillante intuizione che al giorno d'oggi tutto è digitalizzato tranne i servizi che riguardano la morte, come ad esempio la redazione di un testamento. Solo dopo aver realizzato il costoso prototipo di una piattaforma online, però, si è reso conto di non voler avere a che fare tutta la vita con la morte. 3. *Mancanza di un team adatto* «Non si può creare un'azienda da soli; c'è bisogno di personale adeguato da ricercare mediante un'accurata selezione, anche se il lavoro è molto e il tempo poco.»

**Un nuovo inizio viene quasi esclusivamente associato a tentativi e rischi. Non è un caso; per mettere mano a qualcosa di nuovo serve coraggio e per riuscire servono spirito imprenditoriale e l'idea giusta al momento giusto.**

Frei ha dovuto anche far fronte a ristrettezze finanziarie. L'iscrizione di un fallimento nel registro di commercio generalmente dà il colpo di grazia a qualsiasi richiesta di credito. Ma la mancanza di denaro aiuta, secondo lui, a fissare le proprie priorità. Anche nella vita privata ha cambiato atteggiamento limitando, cinque anni fa, le cose in suo possesso a 119: «è stato molto liberatorio», spiega. Molto probabilmente rimarrà coi piedi per terra anche se la sua nuova impresa sarà un «grosso affare», che rispetta scrupolosamente i punti da 1 a 3. La sua rivendita online di sex toys Amorana, fondata due anni fa, è ben avviata, come racconta, e ha già 22 dipendenti.

Il suo atteggiamento disinvolto nei confronti di insidie ed errori, lo rende un ottimo oratore delle cosiddette «Fuckup Night», in breve FUN, durante le quali imprenditori con un fallimento alle spalle raccontano i propri insuccessi rivelando gli insegnamenti tratti. Lanciate a Città del Messico nel 2012, le FUN si svolgono ora in tutto il mondo, Svizzera compresa. A ragione.

**Desiderio di realizzazione.** Gli insuccessi sono insiti nei tentativi e i tentativi sono parte dell'imprenditoria. E non tutti gli insuccessi sono uguali. Le insidie sono numerosissime e Internet è pieno di liste degli errori più frequenti. Un'analisi di portata internazionale, pubblicata sulla famosa piattaforma di New York CB Insights, ha fornito la seguente classifica: un'impresa fallisce principalmente in caso di carenza di domanda per il relativo prodotto o servizio; seguono la mancanza di denaro e il mancato affiatamento nel team. Secondo le statistiche, in Svizzera falliscono entro i primi cinque anni la metà delle nuove aziende e addirittura il 90 per cento delle start-up. Non sorprende quindi che un nuovo inizio venga associato a tentativi e rischi. Per mettere mano a qualcosa di nuovo serve coraggio e per riuscire servono spirito imprenditoriale e l'idea giusta al momento giusto.





## **NUOVO INIZIO DOPO IL NAUFRAGIO**

«Rialzarsi dopo ogni caduta», così Alan Frei spiega cosa intende quando definisce il suo atteggiamento «piuttosto americano».

Negli ultimi 15 anni ha sperimentato idee di business molto diverse tra loro e più di una volta è naufragato, senza mai affondare. Ora sembra avere trovato la rotta con la sua piattaforma online di sex toys Amorana. Cosa è cambiato questa volta? «Siamo estremamente concentrati, facciamo solo ciò che è importante per l'azienda e solo se disponiamo delle necessarie risorse». Così il 36enne mette in pratica ciò che gli hanno insegnato i suoi insuccessi. Cosa consiglia ai giovani imprenditori? «Soprattutto all'inizio è essenziale avere disciplina», afferma.



Sofia de Meyer aveva tutti i numeri. Il suo nuovo inizio non è scaturito da un fallimento ma da un desiderio di realizzazione. Da giurista di una multinazionale, ottimamente retribuita, è divenuta imprenditrice e ha poi cambiato le carte in tavola. Oggi produce nel Vallese succhi di frutta e di verdura con prodotti della regione. La sua azienda, Opaline, ha un obiettivo chiaro: «Produrre bevande di qualità con una forte coscienza sociale ed ecologica». Nel 2017, otto anni dopo la fondazione, ha venduto per la prima volta oltre un milione di bottiglie, raggiungendo il break-even. Non solo; è stata nominata per il premio «Best for the World» per l'imprenditoria responsabile.

Opaline rispecchia gli ideali imprenditoriali di de Meyer: far partecipare i collaboratori, anche dal punto di vista finanziario, distribuire gli utili lungo tutta la catena di creazione del valore anziché limitarsi a massimizzare i propri, ricompensare con tariffe eque l'importanza e il lavoro degli agricoltori. La strada verso il successo è stata lunga e impervia. Sofia de Meyer riassume gli aspetti più difficili del nuovo inizio così: «cadere, rialzarsi, imparare dagli errori e continuare a crederci». Non sapeva se Opaline sarebbe stata un'idea brillante ma aveva chiaro il suo obiettivo: sfidare se stessa e il mercato con una nuova visione economica.

**I principali errori: un'impresa fallisce principalmente in caso di carenza di domanda per il relativo prodotto o servizio; seguono la mancanza di denaro e il mancato affiatamento nel team.**

**Una buona idea.** Sapevate che un'idea quasi sicuramente si arena se non la si elabora nelle prime 72 ore? Questa è una delle poche tesi scientificamente provate sul tema del «nuovo inizio». Stefan Brunner, agricoltore di Spins (Aarberg), non ha esitato un secondo quando gli è balenata l'idea di mettersi in contatto con la gente di città. La sua app, «Bionär», è una piattaforma per la vendita diretta e per esperienze di agronomia, gamification e newsfeed. Essa permette anche di seguire sul proprio smartphone la crescita della verdura ordinata. Brunner sogna in grande: «Prima o poi ogni città avrà una Bionär», afferma, pensando già a un franchising.

Anche Ronald Herculeijns si è entusiasmato subito all'idea di un suo amico di realizzare un allevamento di salmoni in Svizzera. Ha lasciato il suo lavoro di manager presso un'azienda nel settore del lusso e ha affrontato le mille insidie che si presentano sulla strada di un imprenditore. Costituzione di un'azienda, business plan, autorizzazioni, ritardi nei lavori di costruzione, aumenti di capitale: ha perso il conto delle notti in bianco ma non ha mai pensato di gettare la spugna. Lui, il suo socio e 20 altri finanziatori hanno investito milioni nella costruzione della struttura a Lostallo, nella Val Mesolcina. Si sono resi necessari due aumenti di capitale, poiché il progetto si stava arenando a causa di ritardi nei lavori e difetti di costruzione. Ora, due anni dopo, il giovane Herculeijns proclama con voce trionfante al microfono dei giornalisti la buona notizia: all'inizio dell'estate, con sei mesi di ritardo, sarà venduto il primo salmone svizzero. E finalmente arriveranno anche i primi introiti. D'ora in poi verranno prodotte ogni anno 600 tonnellate di salmone dell'Atlantico; se tutto va come previsto, entro tre anni saranno estinti i debiti. E poi? «Abbiamo riserve di terreni a Lostallo», afferma Herculeijns.



**Alan Frei, cofondatore di Amorana, Zurigo**

**Reinventare.** Cominciare da zero è una delle modalità per un «nuovo inizio». Ma si può anche rilevare qualcosa che esiste già, è affermato sul mercato e ha successo. Manuel Büsser, 32 anni, è da poco proprietario e manager della Büsser Formenbau a Neuhaus (SG). L'azienda altamente specializzata, con 10 collaboratori, è l'opera di una vita di suo padre Ernst che ha esitato cinque anni prima di mettere il futuro di questo gioiellino nelle mani del figlio e ritirarsi. «Ho dovuto sudare molto», afferma il giovane titolare. Proseguirà sulle orme del padre, ponendosi come obiettivo l'ulteriore sviluppo dell'impresa. Infatti, «non bisogna necessariamente reinventare», afferma.

Lo stesso vale per Rony Bieri, CEO di Entlebucher Medienhaus, che ha radicalmente rinnovato il gruppo editoriale fondato ben 104 anni fa. Nel 2009, nel bel mezzo della crisi, il Consiglio di amministrazione cercava disperatamente un'ancora di salvezza. Bieri, allora vice redattore-capo, propose un nuovo modello aziendale. Il reparto stampa e la casa editrice, sul mercato come «profit center», mancavano di efficacia e di senso di appartenenza. «Ero sicuro che con un approccio integrato sarebbe stato possibile ottenere di più», spiega. E non si sbagliava. «Oggi abbiamo un ottimo posizionamento e grande solidità, siamo innovativi e senza debiti», dichiara orgogliosamente Bieri.

La storia della Entlebucher Medienhaus è da manuale e dimostra che quando un settore è in difficoltà, l'editoria in questo caso, non vengono necessariamente spazzati via tutti gli operatori. Oggi questa PMI si presenta come «piattaforma per la comunicazione» con un'offerta globale che comprende quotidiani locali, opuscoli aziendali, pagine internet, pianificazione media e molto altro ancora. I 44 collaboratori dell'azienda non operano più in ambiti rigidamente distinti, ma interagiscono in modalità intersettoriale. Sono stati eliminati i profili lavorativi; al loro posto, ogni collaboratore tiene una lista di #COMPETENZE. Ecco quindi che il tipografo diventa spesso fotografo e la grafica blogger. Nessuno parla più di senso di appartenenza, perché adesso lo si vive.



*Nel video i coraggiosi protagonisti dei nuovi inizi rivelano gli ingredienti del loro successo: [raiff.ch/ricominciare](http://raiff.ch/ricominciare)*





## **NUOVO INIZIO GRAZIE ALL'INNOVAZIONE**

Stefan Brunner, dopo aver rilevato la fattoria del padre nel 2010, non ha seguito religiosamente le sue orme ma ha scelto, per i suoi 14 ettari di terreno, prodotti biologici e una più ampia varietà. Lo scorso anno è riuscito a ridare slancio alla sua attività grazie a un'idea innovativa: «Volevo ridurre la mia dipendenza dai grandi distributori».

Con l'app «Bionär» soddisfa richieste particolari, ad esempio dieci diversi tipi di cetrioli per lo chef di un locale «in», oppure fagioli rampicanti che raccoglie prematuramente per un altro cuoco di fama. Inoltre, l'agricoltore offre a tutti verdure al metro quadro a prezzo fisso. Grazie all'apposita app i clienti possono seguire in tempo reale la crescita della «loro» verdura.

Stefan Brunner, agricoltore, Spins (Aarberg)

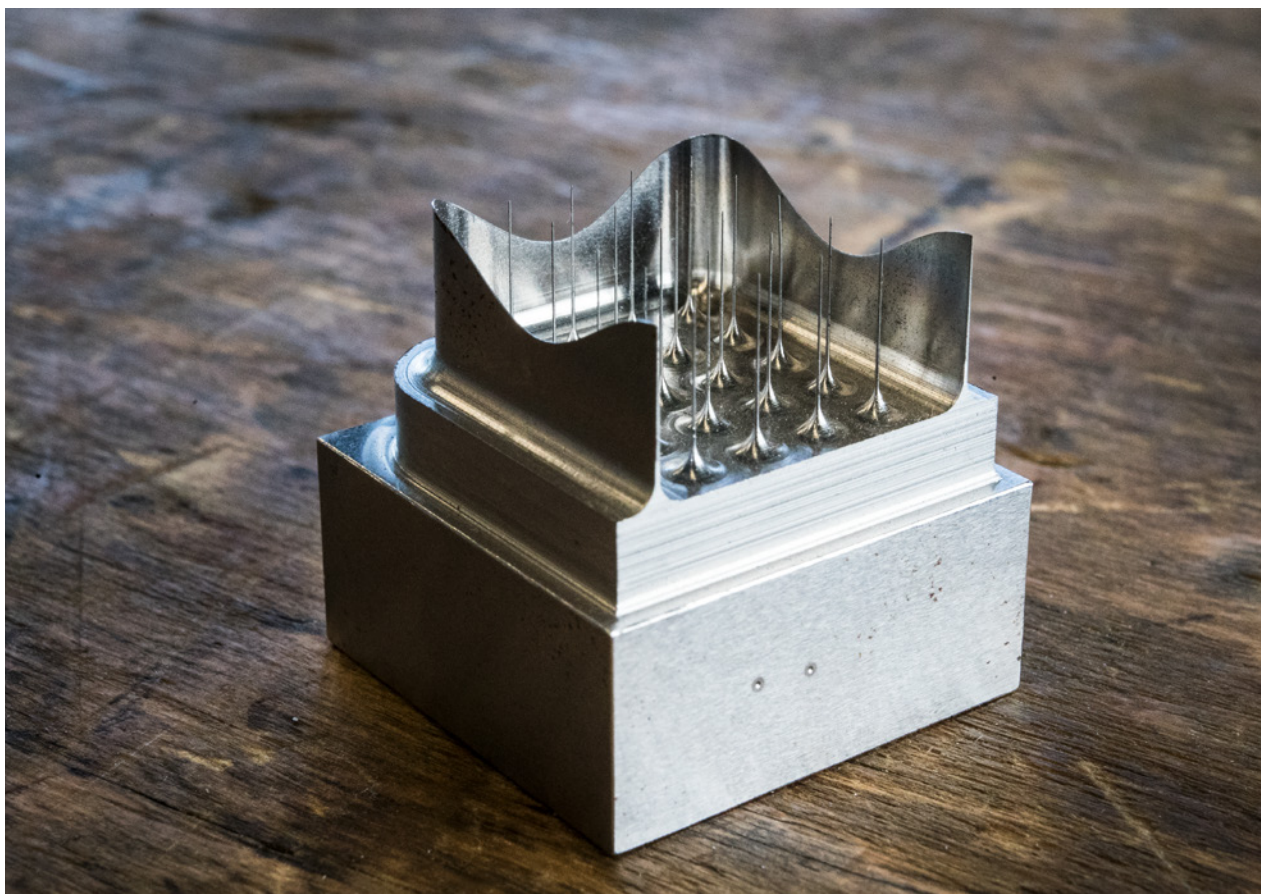


## **NUOVO INIZIO DOPO UN RILEVAMENTO**

Da inizio anno possiede l'impresa in cui è cresciuto:  
la Büsser Formenbau di Neuhaus (SG).

Manuel Büsser ha rilevato l'azienda altamente specializzata, e i suoi 10 collaboratori, dal padre Ernst. Tuttavia non si può certo dire che gli sia stata regalata, anzi! Per cinque anni ha lavorato sotto l'occhio vigile del «severissimo» padre, prima che questi gli consegnasse le redini. Non ha solo dovuto provare di avere la volontà di proseguire il lavoro cui il padre ha dedicato la vita intera, ma anche di esserne capace. Il passaggio di consegne rappresenta un nuovo inizio per entrambi: Ernst Büsser si ritira («sicuramente la scelta più difficile nella mia vita da imprenditore»), Manuel Büsser può «finalmente spiccare il volo» ed esprimere le sue potenzialità.





**Manuel Büsser (a sinistra, con il padre Ernst Büsser), nuovo titolare della Büsser Formenbau, Neuhaus (SG)**



## NUOVO INIZIO IN UN NUOVO SETTORE

Sofia de Meyer stava percorrendo una straordinaria carriera come avvocato di un gruppo multinazionale quando, dopo sette anni, ha deciso bruscamente di fermarsi: «volevo qualcosa di più autentico», spiega.

Ha quindi creato nel Vallese un camping per turisti all'insegna dello slogan «vacanze nella natura ma senza danneggiarla». Le mancavano solo dei succhi di frutta che rientrassero nella sua filosofia sostenibile. Ha iniziato allora a sperimentare con la frutta acquistata al mercato dando così vita a Opaline: una fabbrica del Vallese alimentata a energia solare che produce succhi di frutta e di verdura con materie prime della regione e con «consapevolezza ecologica e sociale». Tutti gli agricoltori che lavorano con Opaline, nonché i produttori, i collaboratori e i partner di distribuzione traggono beneficio dalla crescita dell'azienda e gli utili vengono ripartiti.

ABRICOTS



NECTAR DE FRUITS FRAIS  
SANS COLORANTS - SANS CONCENTRÉS





Sofia de Meyer, titolare di Opaline, Orsières (VS)



## **NUOVO INIZIO PER NECESSITÀ**

Cosa fare, quando non funziona quasi più nulla?

Rinunciare o provare a rimettersi in sesto?

Rony Bieri si è adoperato per la seconda opzione e si è presentato davanti al Consiglio di amministrazione con il suo piano per dare un futuro al gruppo editoriale Entlebucher Medienhaus, sull'orlo del fallimento, e ai suoi 104 anni di storia. Il suo progetto è stato accolto e Bieri è stato nominato nuovo CEO nel 2009.

«Siamo riusciti a operare una svolta e abbiamo proseguito la trasformazione digitale.» Il piccolo gruppo editoriale offre di tutto: quotidiani locali, progetti di marketing e siti internet completi. Secondo Bieri la PMI è «solida, sana e senza debiti» e sta ampliando il proprio ambito commerciale con una start-up di realtà aumentata.





Rony Bieri, CEO Entlebucher Medienhaus, Schöpfheim



*Imparare dagli altri:  
scambio alla pari  
pragmatico e costruttivo*

## **COSTRUIRE UN'IMPRESA — CON RAZIONALITÀ**

Chiunque desideri discutere della sua idea aziendale con un imprenditore esperto, può affidarsi ai consulenti del Raiffeisen Centro Imprenditoriale (RCI).

**RCI**



La mia idea è buona? Durante un colloquio gratuito tra imprenditori, gli esperti valuteranno con voi le possibili strategie per raggiungere l'obiettivo. [centro-imprenditori.ch](http://centro-imprenditori.ch)

**Come si appronta un business plan?** Se volete costruire un'impresa, rilevarne una esistente o creare un nuovo ramo di attività, avete bisogno di un business plan nel quale dovrete indicare almeno:

- ☐ l'idea aziendale
- ☐ le opportunità e i rischi del contesto di mercato
- ☐ i punti di forza e le debolezze dell'impresa
- ☐ la strategia e le relative conseguenze
- ☐ il fabbisogno finanziario a medio termine e la relativa copertura

Il Business Navigator di Raiffeisen vi guida nelle singole fasi del processo: [raiff.ch/pianificazione](http://raiff.ch/pianificazione)

**Di quali documenti ha bisogno il consulente crediti?**

I colloqui di credito non sono tutti uguali, meglio chiedere. In ogni caso, solitamente, sono utili i seguenti documenti:

- ☐ estratto del registro di commercio aggiornato
- ☐ organigramma dell'impresa con indicazione dei rapporti di partecipazione
- ☐ curriculum dei principali responsabili
- ☐ domanda di informazioni su procedimenti esecutivi
- ☐ business plan

## **CRESCERE — CON DETERMINAZIONE**

eduwo.ch è una piattaforma di valutazione per corsi di formazione e perfezionamento fondata da quattro ex studenti.



Il team in espansione di eduwo.ch (da sx): Lukas Huber, Benjamin Vidas, Karim Egli, Simon Schwizer e Raphael Tobler

Nel giro di un anno è diventata una start-up in crescita. Benjamin Vidas, co-fondatore, spiega che cosa serve per crescere.

- 1. Avere coraggio!** Non rimanere bloccati troppo a lungo nella fase di concezione, ma buttarsi e imparare in fretta.
- 2. Il feedback dei clienti è tutto.** Per questo è importante coinvolgere quanto prima i futuri utenti nel processo di sviluppo del prodotto.
- 3. Passo dopo passo anziché in un botto:** realizzare innanzitutto le componenti essenziali dei nuovi prodotti, in modo da avere già qualcosa che possa essere usato e venduto. Per i dettagli c'è sempre tempo.
- 4. Rendere i processi quanto più semplici e chiari possibile,** per lavorare in modo efficiente e strutturato. Rimane comunque spazio per la creatività.
- 5. Dei canali di comunicazione rapidi** permettono di prendere decisioni in tempi brevi.

## MANTENERE LA ROTTA — CON METODO

**Ai primi passi molti imprenditori tendono a trascurare l'amministrazione. Chi ben comincia, però, è a metà dell'opera.**



- **Imposta sul valore aggiunto:** A partire da un fatturato annuo di 100'000 franchi si deve versare l'IVA; sotto questa soglia lo si può fare volontariamente, scelta particolarmente conveniente per le imprese che possono dedurre le imposte precedenti quando effettuano grandi investimenti o acquistano beni.
- **Amministrazione:** Chi ha un ufficio organizzato non viene colto alla sprovvista al momento della chiusura d'esercizio, del conteggio IVA o della dichiarazione fiscale. AbaNinja ([abaninja.ch](http://abaninja.ch)) è un software semplice e gratuito per le piccole imprese che permette di creare offerte, fatture e solleciti e di importare automaticamente le fatture creditori. L'interfaccia con l'e-banking di Raiffeisen risparmia la fastidiosa digitazione dei dati delle fatture e rende accessibile al vostro fiduciario qualsiasi informazione. Scoprirete come [sprossensamen.ch](http://sprossensamen.ch) utilizza AbaNinja: [raiff.ch/sprossen](http://raiff.ch/sprossen)
- **Pagamenti del salario:** Automatizzando i pagamenti del salario con e-salario di Raiffeisen si risparmia tempo: [raiffeisen.ch/e-salario](http://raiffeisen.ch/e-salario)

- **Previdenza:** Un imprenditore accorto non garantisce solo la previdenza dei collaboratori, ma si crea anche un capitale al di fuori dell'azienda, versando contributi nella cassa pensioni e costituendo un terzo pilastro. Tutte le Banche Raiffeisen offrono una consulenza previdenziale. Vorsorge Partner AG, un'impresa del Gruppo Raiffeisen, affianca le aziende nella scelta della soluzione previdenziale giusta per i quadri e i collaboratori. [vorsorgepartner.ch](http://vorsorgepartner.ch)

- **Assicurazione:** Oltre a un'assicurazione infortuni e dell'indennità giornaliera per malattia, i lavoratori indipendenti farebbero bene a stipulare anche una copertura per incapacità di guadagno, che garantisce un reddito supplementare all'AI una volta esaurita l'IGM. Si consigliano inoltre un'assicurazione aziendale e stabili, una polizza di responsabilità civile e una di protezione giuridica. Sempre più gettonate sono inoltre le assicurazioni contro i crimini informatici. Per maggiori dettagli sulle assicurazioni obbligatorie e volontarie consultate: [raiff.ch/assicurazione](http://raiff.ch/assicurazione)

- **Liquidità:** Nove fallimenti su dieci sono dovuti a problemi di liquidità.

Ecco come mantenere la propria solvibilità:

- Emettere le fatture in tempi rapidi e fissare termini di pagamento stretti
- Richiedere anticipi e acconti
- Sfruttare i limiti di credito

Chi è a corto di liquidità:

- Negozia termini di pagamento più lunghi
- Punta sul leasing degli impianti anziché sull'acquisto
- Ottimizza i costi
- Riduce le giacenze di magazzino
- Vende impianti
- Acquisisce più capitale di terzi o proprio
- Riduce i prelievi privati



## **ESPANDERSI — CON SICUREZZA**



Oltre un terzo dei clienti aziendali di Raiffeisen è attivo nell'export. Vendere prodotti all'estero significa esporsi a diversi rischi. Prendiamo ad esempio una fabbrica di macchinari svizzera che consegna un impianto di imballaggio a un acquirente brasiliano. Ecco come dovrà tutelarsi la fabbrica:

- 1. Il corso della valuta del contratto di esportazione varia tra il momento dell'offerta e il pagamento;** concludendo un'operazione a termine su divise, la fabbrica di macchinari svizzera può tutelarsi dai rischi di cambio fissando, insieme a Raiffeisen, il controvalore in franchi per il pagamento del macchinario.
- 2. Per la produzione dell'impianto, la fabbrica di macchinari svizzera necessita di liquidità;** grazie a un credito di fabbricazione, Raiffeisen finanzia i costi della produzione. I pagamenti dell'acquirente brasiliano vengono utilizzati per l'estinzione del credito.
- 3. L'acquirente brasiliano non ha sufficiente liquidità per pagare l'impianto di imballaggio;** Raiffeisen finanzia l'acquisto mediante un credito acquirente e salda la fattura della fabbrica di macchinari. L'acquirente rimborserà il credito a Raiffeisen a medio termine.
- 4. La fabbrica di macchinari riceve un acconto;** l'acquirente brasiliano pone come condizione per l'acconto una garanzia che esso venga utilizzato per la produzione dell'impianto di imballaggio. Raiffeisen emette una garanzia di restituzione d'acconto a favore dell'acquirente, assicurando così l'uso appropriato dell'acconto.

## **FARE RETE — CON EFFICACIA**



Fare rete è una componente importante del lavoro. Chi non partecipa, non è visibile. Oltre alle reti di lavoro e ai club di imprenditori già noti, esistono oggi nuove piattaforme di scambio. Eccone alcune:

- **Meetup:** Il sito Internet [meetup.com](http://meetup.com) facilita l'incontro informale tra persone che hanno interessi comuni. Ginevra, ad esempio, ospita eventi dedicati all'apprendimento digitale, alle criptovalute, alla lavorazione del legno e persino al veganismo. [meetup.com](http://meetup.com)
- **InterNations:** Chi opera in un nuovo mercato ed è alla ricerca di contatti, può accedere alla rete globale. Conoscerà così altri imprenditori che potrebbero diventare preziosi apripista. [internations.org](http://internations.org)
- **Social media:** Connettersi su LinkedIn, Xing o altri social media è ormai lo standard nella vita professionale moderna. L'importante è gestire il proprio profilo e rispondere ai messaggi. [linkedin.com](http://linkedin.com), [xing.com](http://xing.com)
- **Spazi di coworking:** Molte persone apprezzano la collaborazione creativa con altri imprenditori all'interno di uffici condivisi. È facile instaurare contatti davanti alla macchina per il caffè. [coworking.ch](http://coworking.ch)
- **Creative Mornings:** A Zurigo, Basilea, Losanna e Ginevra, si tengono regolarmente eventi creativi. Ispirazione e contatti interessanti sono garantiti! [creativemornings.com](http://creativemornings.com)



## RITIRARSI — UNA QUESTIONE DELICATA

**Prima o poi il momento arriva: l'imprenditore va in pensione e l'opera di una vita passa in mani altrui. «È più difficile smettere che cominciare», afferma nell'intervista H.P. Klötzli, 72 anni (cfr. rubrica «Swissness»).**

*SAVOIR FAIRE: Signor Klötzli, perché è così difficile smettere?*  
H.P. Klötzli: Ovviamente il titolare dell'azienda si preoccupa della sorte dell'opera di una vita. Se però ha fiducia nel suo successore, la separazione diventa più semplice.

*Quali sono i fattori decisivi per il passaggio di consegne?*  
Capita troppo spesso di avviare collaborazioni cariche di speranze e ingenuamente. Dati non realistici e bilanci difficili da valutare possono offuscare il quadro. Una persona esterna dotata di esperienza nello stesso settore può essere di grande aiuto.

*Qual è il profilo del successore ideale?* Ogni azienda, in linea di principio, ha una struttura basata sostanzialmente su vari reparti: direzione, personale, vendite, finanze, produzione, controllo della qualità e PR/pubblicità. Nelle piccole aziende tutte queste funzioni sono svolte spesso da una sola persona. Ci vuole quindi qualcuno con conoscenze in tutti gli ambiti.

*Come organizza il passaggio di consegne ai suoi due figli?*  
Il processo è più semplice se si può cedere l'azienda a poco a poco. Credo che il passaggio debba svolgersi correttamente. Abbiamo annotato in modo chiaro e comprensibile le funzioni e i risultati che i singoli dipartimenti devono fornire. Samuel e Nina assumeranno gradualmente la direzione dei dipartimenti e li guideranno in piena autonomia. Mia moglie e io non ci intrometteremo, ma naturalmente saremo a disposizione dei nostri figli se avranno domande.

*Cosa fanno di diverso i suoi successori?* Hanno la sensibilità necessaria per capire che l'impresa è arrivata fin qui anche grazie a prodotti, decisioni e attività che si sono rivelati efficaci in passato. Mantengono quindi, come opportuno, procedure utili e collaudate, mentre possono naturalmente



intervenire su tutto ciò che non ha dato buoni risultati, dopo aver analizzato i dati ed essersi fatti un'idea precisa.

*Si è trovato d'accordo con tutte le decisioni prese?* Sono abbastanza umile da capire che le strategie scelte dai miei successori sono legate alla situazione attuale. Come «titolare uscente», tuttavia, fa piacere vedere che non tutto ciò che è stato costruito con il sudore e la passione di anni viene stravolto. La fiducia nei confronti dei miei successori è enormemente cresciuta insieme alla mia tranquillità.

*Cosa farà dopo il pensionamento?* Ho il timore che, ritrovandomi senza più responsabilità, potrei rischiare di perdere di vista tutto a un tratto il «senso della vita». Ho intenzione quindi di pormi dei nuovi obiettivi e di continuare a mettermi alla prova, come ho fatto per anni. *Intervista: Anina Torrado Lara*

### RIQUADRO SUCCESSIONE

In situazioni di difficoltà pensare «fuori dagli schemi» è spesso la chiave giusta. Chiunque desideri discutere della propria successione con una persona neutrale e cerchi assistenza durante il processo di transizione, può contare su Raiffeisen.

Con il «Riquadro successione», Raiffeisen ha creato uno strumento per affiancare passo dopo passo gli imprenditori, a partire da un colloquio gratuito tra imprenditori presso il Raiffeisen Centro Imprenditoriale (RCI). Dal 2019 il Riquadro successione sarà disponibile anche nella Svizzera occidentale. [raiffeisen.ch/successione](https://raiffeisen.ch/successione)





## **IMPRENDITORE SERIALE**

Lo svizzero-iraniano Iman Nahvi, 32 anni, è nato per fare l'imprenditore. Dopo i successi ottenuti in settori tradizionali, ora punta tutto su Advertima, una start-up che sviluppa software intelligenti volti ad analizzare e interpretare l'ambiente circostante in tempo reale. Il manifesto pubblicitario digitale che riconosce il sesso e l'età delle persone visualizzando quindi pubblicità mirate ne è un'applicazione pratica.

[advertima.com](http://advertima.com)



# «IL MIO TALENTO È COSTITUIRE AZIENDE»

**Iman Nahvi è quello che si definisce un imprenditore seriale; mette in piedi un'azienda e la avvia per poi passare alla successiva. Per lui è sempre un nuovo inizio.**

**Signor Nahvi, a soli 32 anni ha già fondato diverse aziende. Come mai?** Iman Nahvi: Costituire aziende è la mia passione. L'ho capito lavorando, durante gli studi, nel settore clientela aziendale di una banca. Mi sono reso conto che avrei voluto essere dall'altra parte del tavolo.

**Qual è stata la sua prima azienda?** Una società di taxi. Allora non avevo idee originali ma osservando l'attività di mio padre, taxista indipendente con due auto, ho capito che vi era molto potenziale e sarebbe bastato l'approccio giusto. Impormi sul mercato non è stato affatto difficile; nel giro di pochi mesi le maggiori aziende locali erano mie clienti, anche perché eravamo la prima società di taxi socialmente ed ecologicamente sostenibile di San Gallo. Oggi la Taxi Frosch ha 20 collaboratori e sei auto. Mio padre è di nuovo alla guida, io ho preso altre strade.

**Perché ha lasciato?** A livello politico si è deciso di limitare il numero di licenze impedendoci di crescere ulteriormente e riducendo così anche il mio interesse per il business.

**Ha lasciato anche l'agenzia web che ha fondato parallelamente alla società di taxi per dedicarsi a qualcosa di nuovo. Per quale motivo?** L'azienda creava siti web, un puro e semplice servizio a compenso orario senza prospettive quanto a economies of scale. Diciamo che non mi affascinava più.

**Ah, allora le piace fare soldi!** Il denaro è al secondo posto nella mia scala di priorità. Ritengo molto più importante fare qualcosa di cui sono capace e che mi appassiona.

**Ovvero?** Costituire nuove aziende. Non ho la stoffa del manager e non mi interessa guidare aziende consolidate. Il mio talento è costituire aziende.

**Queste sono belle o brutte notizie per i collaboratori attualmente impiegati nella sua start-up Advertima?** Né l'uno né l'altro. Ormai sanno tutti di che pasta sono fatto. E comunque non ho nessuna in-

tenzione di darmela a gambe, semplicemente lascerò il mio posto di CEO a qualcuno che abbia esperienza nella direzione di un'azienda.

**C'è già qualcos'altro che bolle in pentola?** No, non è il momento, abbiamo 8.2 milioni di franchi di investimenti nell'azienda e investitori che attendono risultati.

**Ma i progetti della Taxi Frosch e dell'agenzia web li ha gestiti contemporaneamente.** Quelle erano aziende tradizionali in un settore tradizionale, bastava battere la concorrenza. Advertima è una start-up e offre un servizio per cui non sapevamo nemmeno se ci sarebbe stato un mercato.

**E cosa è accaduto ai 12 collaboratori della sua agenzia web?** Li abbiamo licenziati con una normalissima procedura.

**È stato difficile per lei?** No. Abbiamo deciso di apportare tagli dal punto di vista operativo per percorrere una strada nuova e così abbiamo fatto, dando vita ad Advertima all'inizio del 2016. Oggi abbiamo 43 collaboratori.

**Ha all'attivo anche degli insuccessi?** Insuccessi? Ho fatto molti errori ma non me ne pento. Imparare dagli errori impedisce solitamente di commetterne di più grandi. Devo a loro il mio successo.

**Qual è la cosa più importante che ha imparato?** Che è fondamentale assumere i collaboratori giusti; queste scelte influenzano tutto il resto.

**Qual è il suo obiettivo con Advertima?** Far crescere il valore dell'azienda.

**E poi venderla a peso d'oro?** Forse.

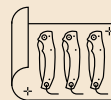
**Advertima è una miniera d'oro?** Lo vedremo.

*Intervista: Iris Kuhn-Spogat*





L'SBG 1 è il coltello ufficiale del Corpo delle guardie di confine svizzero. Klötzli ha acquisito la **licenza** per poter usare la denominazione «Official Swiss Border Guard Knife».



L'SBG 1 viene realizzato in **piccole serie**, pianificandone innanzitutto la produzione e fabbricando poi gli strumenti necessari per la produzione in serie.



Klötzli ha realizzato il progetto a livello tecnico. Quantificare i **costi dello sviluppo e del prototipo** è difficile, poiché in un'impresa familiare i confini tra lavoro e tempo libero diventano labili quando si gestiscono progetti simili.



La creazione di valore di un SBG 1 prende il via dal tedesco **Dietmar Pohl**, che l'ha progettato nel 2015.

## FEDELI ALL'EREDITÀ

«È mancato davvero poco alla vendita dell'impresa familiare, ma poi Nina e io non ce l'abbiamo fatta. Dopotutto siamo tra i più antichi coltellinai d'Europa. Così abbiamo voluto almeno provarci! Abbiamo una grande responsabilità e senza mia sorella probabilmente sarei perso. Ma il mio lavoro è incredibilmente appassionante e da quando mio padre si è liberato di parte del peso che ricadeva sulle sue spalle, ha più energia che mai.»

*Samuel Klötzli, responsabile Marketing e Vendita*

SAVOIR FAIRE ha fatto visita alla famiglia Klötzli a Burgdorf. Trovate il video su [raiff.ch/klötzli](http://raiff.ch/klötzli)



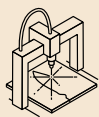
**380** franchi è il prezzo di un coltello a serramanico Swiss Border Guard Knife (SBG 1) prodotto dalla Klötzli Messerschmiede GmbH. Composto da 23 pezzi e interamente realizzato a mano in Svizzera, è in vendita nei negozi del marchio, nello shop online e presso rivenditori selezionati. I Klötzli hanno puntato su un prodotto di nicchia, ovvero coltelli di alta qualità per l'industria e il tempo libero molto amati anche dagli uomini moderni per esperienze outdoor. A 72 anni, H.P. Klötzli è ancora alla guida dell'azienda, ma la sesta generazione è già ai blocchi di partenza, con Samuel e Nina Klötzli, pronti un giorno a prendere in mano le redini dell'impresa familiare. (atl) [klotzli.com](http://klotzli.com)



Le **23 parti** che compongono il coltello vengono finalmente assemblate. Nel complesso, a ogni passaggio, un coltellinaio prende in mano il coltello più di **40 volte**.



Le lame semilavorate vengono tagliate a laser in Italia da lamine d'acciaio tedesche. Il pezzo grezzo è costituito da **72 grammi d'acciaio**. In questa fase di produzione il dispendio operativo prevale sui costi del materiale.



Le lame vengono quindi consegnate all'officina di Burgdorf, dove lo sbizzato viene affilato meccanicamente fino a raggiungere lo spessore desiderato con **precisione più che millimetrica**.



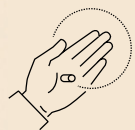
A questo punto un operaio affila **a mano** il profilo della lama con i bordi smussati. Con i vari passaggi il filo si fa sempre più definito, fino alla lucidatura finale, che garantisce una superficie inossidabile.



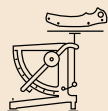
Per la lama finita occorrono **15 passaggi di lavoro manuale ad alta precisione**, che includono, oltre ai lavori di affilatura, anche perforazioni, levigatura e lucidatura dei fori per l'asse principale e la chiusura.



Durante la barilatura, la lama e l'impugnatura ricevono una finitura «stone wash», grazie all'azione delle particelle di ceramica che lucidano la superficie. In questa fase occorrono quasi **18 ore** affinché la superficie raggiunga il grado di finezza desiderato.



La lama finita viene incisa e si monta **a mano** la camma.



L'impugnatura è ricavata meccanicamente da una piastra di titanio. I costi del materiale ammontano a circa **32 franchi** per ogni chilo di titanio. Dopo la fresatura, una metà dell'impugnatura pesa **37.5 grammi**.



Ha inizio un lavoro di estrema precisione: i bordi vengono nuovamente lucidati, si praticano i fori per l'impugnatura e si affilano le superfici. Il tocco finale è dato da una seconda finitura «stone wash». Infine viene stampata la **Croce svizzera**.

Illustrazione: Daniel Karrer. Foto: Raisa Durandi



Dall'alto in basso: la coltelleria Klötzli nel 1846. Ancora oggi parte del lavoro di precisione viene eseguito a mano. La famiglia Klötzli: Samuel, H.P. e Nina.

## UN'ATTIVITÀ DI ALTO PROFILO

*Johann Ulrich Klötzli è il padre fondatore della coltelleria Klötzli. Nato nel 1820, a 15 anni inizia a lavorare come apprendista per il maestro coltellinaio Burri di Burgdorf. Si mette quindi in viaggio per lavorare all'estero. Quando il suo maestro muore, nel 1846, la vedova Burri richiama a Burgdorf il giovane Klötzli affinché rilevi l'attività.*

*Nel XIX secolo le roccaforti della produzione di coltelli erano Solingen, in Germania, e l'area circostante alla cittadina francese di Laguiole. Eppure, una delle più antiche fabbriche d'Europa è la Elsener Messerschmied di Rapperswil (SG). Fondata nel 1761, l'impresa familiare è gestita oggi dall'ottava generazione.*

*Karl Elsener, un omonimo, aprì un'officina a Ibach (Svitto) nel 1884. Dalla coltelleria nacque in seguito Victorinox, dal nome della madre Victoria. Oggi l'azienda è nelle mani della quarta generazione. (atl)*



*Ecco le domande che  
nessuno osa porre.*



# **SPESSO MANCA UNA MANO TESA**

*Il suicidio rappresenta già un tabù nella vita di tutti i giorni. Quando poi avviene sul posto di lavoro, diventa un argomento off-limits. Eppure parlarne è fondamentale.*

È raro che un suicidio giunga del tutto inaspettato. La vittima avverte gradualmente un peso sempre più gravoso nell'animo, spesso legato a un disordine mentale. Malattia, mobbing, paura di perdere il lavoro, un doloroso divorzio o una mancata promozione: sono molte le situazioni che possono gettare nella disperazione. Come mai allora non solo la famiglia, ma anche i colleghi di lavoro, proprio coloro che trascorrono più tempo assieme alle persone a rischio, non si rendono conto dei campanelli d'allarme? E perché nemmeno il superiore si accorge di niente e al triste epilogo rimane senza parole? Specialmente se si considera che quattro suicidi su cinque vengono preannunciati!

**Accettare le debolezze.** Purtroppo in molte aziende manca una cultura che dia la possibilità a chi si sente abbattuto di aprirsi. Gli atteggiamenti da macho, il culto dell'aver tutto sotto controllo e dell'essere superiori contano di più. Mai dare segni di debolezza. E non sia mai che qualcuno si metta a piangere in ufficio! Il «sesso forte» sembra quasi ossessionato da queste fantasie di onnipotenza. Nessuna meraviglia, quindi, se all'improvviso qualche manager irriducibile non trova più una via d'uscita. Anche dopo molti anni, i casi di Schlöter alla Swisscom, Wauthier alla Zurich Insurance e Kohler alla Ricola fanno sentire il loro peso. All'indomani dei fatti si è aperto subito il dibattito

su chi avesse fallito. Superiori, consiglio di amministrazione, membri della Direzione; dov'erano quando i leader abbandonati pativano le pene dell'inferno? E nei momenti critici cosa fa il servizio HR, che ha abbracciato apertamente la causa della salute in azienda? Come mai nessuno ha notato l'irrequietezza, la mancanza di concentrazione, le frasi sconnesse? Perché nessuno ha chiesto nulla delle vistose occhiaie, della palese perdita di peso, dell'evidente assenza o delle risposte evasive? Perché purtroppo ci vuole una buona dose di coraggio per domandare all'interessato, sia esso il capo o un vicino di ufficio, come si sente davvero.

**I più a rischio? Gli uomini.** In Svizzera si registrano circa 1'000 suicidi all'anno. E in un caso su cinque, il lavoro svolge un ruolo cruciale, spesso anche la disoccupazione o il mobbing. Superiori e responsabili HR, occhi aperti: gli uomini tra i 20 e i 39 anni sono soggetti ad alto rischio! Un terzo dei decessi tra gli uomini di età compresa tra i 20 e i 29 anni è dovuto al suicidio, tra i 30 e i 39 il dato si attesta ancora a un quinto. Se i collaboratori in difficoltà non hanno a disposizione una hotline o una persona cui rivolgersi, potrebbe essere troppo tardi. E del senno di poi son piene le fosse...

*Reto Wilhelm, articulista e imprenditore, osa infrangere i tabù.*

## **SEGNALI TIPICI DEL RISCHIO DI SUICIDIO**

Tendenza all'isolamento, indifferenza emotiva, calo delle prestazioni, apatia, particolare irritabilità e improvvise manifestazioni emotive, calma sovranormale, comportamenti anomali (ad esempio, regalare oggetti personali), notevole flusso di e-mail e frenesia. Prestare particolare attenzione ad affermazioni relative a pensieri suicidi o a precedenti tentativi (non vale la regola «chi parla di suicidio, non lo commette») e a contesti stressanti (malattia in famiglia, separazione dal partner, morte o suicidio di un familiare, ecc.)

## **CREARE SPAZI DI LIBERTÀ NEUTRALI**

La sede più adatta per una conversazione privata è sempre un'istanza neutrale. Un interlocutore aperto e disponibile, ufficialmente incaricato dall'azienda, accessibile gratuitamente a tutti i collaboratori. Coach, ombudsman, medici di fiducia, consulenti sociali: al momento giusto, questi soggetti possono offrire quella mano tesa che, come dimostra l'esperienza, la persona a rischio spera sempre di incontrare.

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

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

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

## **COSA FARE NEL PEGGIORE DEI CASI**

- Agire rapidamente, evitare che si diffondano voci
- Informare in modo trasparente, coinvolgere i familiari
- Reagire spontaneamente, esprimere la propria impotenza
- Non prendere la rabbia sul personale
- Ingaggiare un team di professionisti
- Creare una hotline per i collaboratori
- Disporre candele e un registro delle condoglianze
- Allestire una cerimonia di addio e dei rituali (ad es. portablocchi per messaggi di addio)
- Vigilare su comportamenti emulativi nei gruppi a rischio
- Organizzare interventi sul tema
- Ricordare la data del decesso, partecipare consapevolmente al lutto



## PRONTI PER AFFRONTARE IL MERCATO?

**Secondo Ibi Bertschi, imprenditrice e consulente del Raiffeisen Centro Imprenditoriale (RCI), per rimanere competitivi sul mercato occorre di tanto in tanto un punto di vista esterno.**

*Signora Bertschi, quali sono oggi le sfide più frequenti per le aziende da 20 a 50 collaboratori?* Ibi Bertschi: Una grossa sfida è sicuramente la crescente complessità. Non mi riferisco tanto ai contenuti operativi trattati dalle PMI nell'attività quotidiana, quanto invece al contesto. Per esempio la digitalizzazione, che spinge le imprese a porsi domande del tipo: devo essere su Facebook? Oppure, la conversione del traffico dei pagamenti interessa anche me? Gli elementi esterni che si ripercuotono sugli imprenditori, come le novità normative, sono decisamente aumentati negli ultimi anni. Mantenere una visione d'insieme in questa «giungla» non è facile e richiede tempo.

*Dove si ritaglia questo tempo?* Le imprese che operano con tempi stretti tendono a risparmiare nelle attività core non specializzate, come il marketing, la formazione o la distribuzione, rimandando per esempio progetti, come la «modernizzazione della homepage», a data da destinarsi. Di rado questa strategia dà buoni frutti.

*Quando queste occasioni mancate si ritorcono contro?* Perlopiù quando si verificano cambiamenti gravosi, come la perdita di un cliente importante o la necessità di sostituire urgentemente un collaboratore. Improvvisamente all'impresa manca il terreno sotto i piedi e solo in quel momento ci si rende conto di non essere abbastanza pronti per risolvere la situazione.

*Si può recuperare il tempo perso da un giorno all'altro?* Sarebbe bello ma non è così. Orientativamente alle PMI occorrono dai 6 ai 12 mesi. Spesso è necessario cambiare certe abitudini e alcuni comportamenti, dandone anche un esempio tangibile ai collaboratori. Non ci si riesce dall'oggi al domani e il problema non riguarda tanto le aziende in difficoltà quanto piuttosto quelle di maggior successo.

*Può farci un esempio?* Certo, ne ho uno concreto: abbiamo incontrato un imprenditore i cui affari vanno a

gonfie vele. L'azienda è in forte crescita e assume continuamente nuovo personale. Durante il colloquio è emerso che la sua liquidità è però scarsa. Il vertiginoso aumento di ordini e clienti ha fatto via via dimenticare di emettere puntualmente le fatture per il lavoro svolto.

*Intervista: Robert Wildi*

### COME PREPARARSI AL MEGLIO

- Quali sono le mie zone d'ombra? Secondo amici, conoscenti o altri imprenditori quanto è in forma la mia azienda?
  - Come sono posizionato e quali sono i miei obiettivi? Come li raggiungo?
  - Come posso ritagliarmi del tempo per avviare cambiamenti?
  - Ci riesco da solo o mi serve un aiuto esterno?
  - Le collaborazioni (p. es. al di fuori della propria area di mercato) possono arricchirci e ispirarci?
  - Quali misure posso adottare subito e quali richiedono più tempo?
  - Voglio davvero continuare a dedicarmi a questo mercato? Quali sono le alternative?
- [centro-imprenditori.ch](http://centro-imprenditori.ch)



**IBI BERTSCHI**

Da febbraio 2016 Ibi Bertschi lavora come consulente del Raiffeisen Centro Imprenditoriale e supporta attivamente gli imprenditori in questioni strategiche e operative fondamentali. Prima la professionista turgoviese dirigeva un'azienda propria operante nel marketing e nella distribuzione.





## **RCI: NUOVA APERTURA A YVERDON-LES-BAINS**

Dopo il successo dei Raiffeisen Centri Imprenditoriali di Gossau, Baar e Aarau Ovest, il 31 ottobre sarà inaugurato il quarto RCI nello stabile dell'azienda «Herren Frères et Cie» di Yverdon-les-Bains. Il nuovo RCI/RCE è nelle mani di Nicole Conrad, 47 anni e originaria del Canton Vaud.

Il prossimo anno è prevista l'apertura di una nuova sede a Burgdorf. Gli RCI mettono a disposizione delle imprese di queste regioni degli interlocutori alla pari che le affiancano con un approccio pratico nella gestione delle sfide strategiche e operative.

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



## **IMPRENDITORI AD HANNOVER CON RCI**

Il 24 e 25 aprile una dozzina di imprenditori si è recata alla Fiera di Hannover per informarsi sulle nuove tendenze e tecnologie dell'automazione, dell'energia e dell'IT. Questa nuova esperienza di viaggio per gli imprenditori viene offerta dall'RCI.

Su [raiff.ch/hannovermesse](http://raiff.ch/hannovermesse), i partecipanti illustrano le innovazioni che li hanno entusiasmati e come possono metterle in pratica nella propria azienda. In futuro l'RCI organizzerà altri viaggi con le imprese. Le date saranno disponibili a breve sul nostro sito web.

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

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



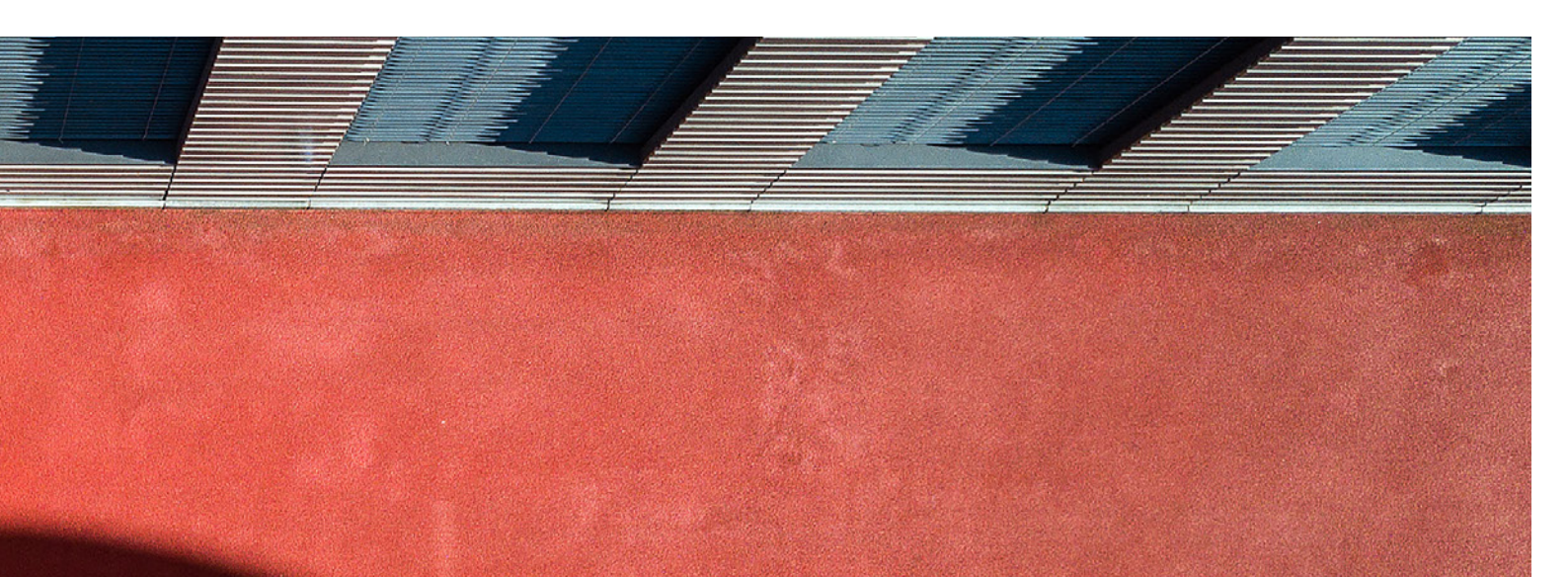
## LE CRIPTOVALUTE PRENDONO PIEDE

Sono ancora pochi i negozi in cui si può pagare con bitcoin e simili. Ma le criptovalute influenzeranno in futuro il nostro rapporto con il «valore» (denaro, valute). Anche le PMI possono trarne vantaggio.



**STEFAN JEKER** ci rivela alcune tendenze future. Il responsabile del laboratorio d'innovazione RAI Lab effettua ricerche sulle nuove tendenze e tecnologie e sviluppa modelli aziendali futuri.





Da tempo detengo per curiosità un piccolo portafoglio di criptovalute. Lo scorso anno, quando il corso si è moltiplicato di quindici volte in pochi mesi, mi sono pentito, come molti altri, di non aver investito di più in bitcoin. Però, avrei anche dovuto rivendere per tempo, dato che a inizio 2018 il corso è crollato di oltre la metà. Perlomeno per quanto riguarda il loro valore le criptovalute sono ormai mature; sarà interessante vedere se queste rapide oscillazioni, dovute a speculazioni, celano una rivoluzione del sistema monetario.

**A prova di contraffazione.** Oltre ai bitcoin esistono ormai circa altre 1'500 criptovalute, con tendenza in aumento. Esse hanno in comune una tecnologia rivoluzionaria detta blockchain, una sorta di libro mastro non manipolabile. Ogni transazione viene salvata nella valuta corrispondente nella catena di transazione (block). Successivamente può essere visualizzata da tutti gli utenti della rete ma non può più essere modificata, impedendo contraffazioni e occultamenti di flussi di denaro. Ecco perché le criptovalute non hanno bisogno di una banca che garantisca una transazione sicura. La privacy è comunque rispettata, poiché i pagamenti avvengono in forma anonima a un indirizzo elettronico creato casualmente.

Fino a poco fa le criptovalute erano un passatempo per fanatici della tecnologia. Lo scorso anno,

secondo il portale «Coinsschedule», il loro volume ha superato i 2'000 miliardi di dollari. Questa cifra, frutto della speculazione, non rispecchia esattamente la realtà; tuttavia bitcoin e simili stanno prendendo piede anche nell'economia reale (cfr. gli esempi in basso), un'occasione interessante per le PMI. Le criptovalute consentono infatti di pagare in tutto il mondo 24 ore su 24, almeno in teoria.

**Inquinante.** Nella prassi le blockchain sono ancora lente; il bitcoin effettua solo poche transazioni al secondo, contro le decine di migliaia operate dai sistemi di carte di credito. Inoltre i pagamenti effettuati non possono essere stornati, poiché in linea di principio il destinatario resta anonimo. Una delle principali critiche mosse alle criptovalute è inoltre l'enorme dispendio energetico dei calcolatori, necessario per le operazioni di codifica ai fini della convalida delle blockchain. Non ultimo, il tallone d'Achille è la custodia degli averi. La blockchain infatti garantisce la negoziazione; se però si perde la chiave elettronica per il proprio avere, ad esempio a causa di un virus o di un attacco informatico, si perde tutto. Ecco perché, anche nel mondo delle criptovalute, sono necessarie fiducia e una custodia sicura, forse un'opportunità per le banche di fungere da cassaforte digitale. *Stefan Jeker, responsabile RAI Lab*

### **CRYPTO WALLET DI RAIFFEISEN**

RAI Lab, il laboratorio del futuro di Raiffeisen, sta attualmente sperimentando un «wallet» per cryptoaveri. Analogamente all'e-banking, questo portafoglio digitale informerà i clienti in merito a transazioni e saldo del conto. Ma soprattutto mira a proteggere dal rischio di perdita la chiave elettronica e i dati di accesso all'avere nelle blockchain delle criptovalute.

### **BITCOIN PER IL CAFFÈ**

Il sito *bitcoinbusiness.ch* è il più completo elenco di aziende svizzere che accettano bitcoin come mezzo di pagamento. Tra queste vi sono grandi aziende, quali FFS, ma anche un parrucchiere, qualche bar, alberghi e persino consulenti. Naturalmente si tratta perlopiù di shop online. Dal 2016 il comune di Zugo è il primo ente pubblico svizzero ad accettare pagamenti fino a CHF 200 in bitcoin.


### **I BITCOIN NELLA CONTABILITÀ**

In cooperazione con Raiffeisen, l'azienda informatica Abacus ha sviluppato AbaNinja, un programma gratuito per start-up e piccole aziende che consente di scrivere e inviare offerte, fatture e solleciti in modo ampiamente automatizzato. I clienti possono pagare tramite AbaNinja non solo con carta di credito o bonifico bancario, ma anche con bitcoin. *abaninja.ch*



# Un bunker di prelibatezze





**Alex Lussi del Canton Nidvaldo, un tempo meccanico di aeromobili, coltiva oggi funghi pregiati in ex bunker militari. Nonostante la forte concorrenza estera ottiene buoni introiti.**

**Testo** Reto Wilhelm **Foto** Marco Zanoni





## **MENTE FREDDA**

Alex Lussi (35) è cresciuto con cinque fratelli a Oberdorf. La famiglia Lussi ha iniziato a dedicarsi alla produzione di funghi nel 1993 quando, con grande lungimiranza, avviò una coltivazione di orecchioni in tempi in cui i funghi pregiati venivano esclusivamente importati in Svizzera. Lussi è un meccanico di aeromobili. Nel 2006 ha iniziato a lavorare nell'azienda paterna dopo aver trascorso un anno in Olanda per imparare questo difficile e faticoso mestiere. Ancora oggi ogni anno fa un viaggio di studio. Lussi ha tre figli. Nel tempo libero raramente va a funghi nei boschi; preferisce grigliare gli orecchioni che coltiva lui stesso.





Non possiamo non pensare alla fungata nei boschi di Viganello di Aldo, Giovanni e Giacomo mentre ci troviamo con Alex Lussi a Oberdorf (NW), nel locale che frequenta abitualmente, e ci viene proposto uno spezzatino di vitello ai funghi. Un piatto preparato con i funghi di Lussi? «No, questi sembrano champignon, forse sono della nostra azienda partner di Wauwil», spiega, «e gallinacci, ma noi non li produciamo, probabilmente vengono dall'Europa dell'est». Ha l'aria di uno che se ne intende; non c'è da stupirsi, visto che coltiva funghi pregiati. Alex Lussi coltiva orecchioni, cardoncelli e shiitake in grandi quantità e su un terreno decisamente aspro. Quello di vecchi bunker militari scavati nel massiccio del Gottardo e in altri due luoghi del Nidvaldo. Ed è proprio quella la nostra prossima meta, alla ricerca di funghi che non spuntano nei boschi.

**Genitori audaci** L'idea della Gotthard-BIO-Pilze AG era già balenata a papà Lussi. Egli gestiva una fattoria sopra Stansstad, quando, all'inizio degli anni Novanta, capì che l'agricoltura non sarebbe più stata sufficiente a guadagnarsi il pane. Il visionario allevatore di mucche si mise alla ricerca di alternative imbattendosi negli champignon. Aveva quasi dato avvio alla coltivazione, quando un collega di Wauwil, oggi leader di mercato in questo campo, gli sconsigliò l'impresa, suggerendogli invece di dedicarsi alla coltivazione di funghi pregiati, allora una novità in Svizzera. «Per fortuna mio padre ha prima sondato il mercato, altrimenti avrebbe preso una cantonata. Lo consiglio a tutti coloro che avviano un'attività; è fondamentale passare al setaccio il settore e i canali di vendita.» Il trentacinquenne Alex Lussi ha preso il posto del padre nel 2014, dopo aver lavorato sotto di lui per otto anni. Lo ha fatto volutamente per imparare a guidare un'azienda e ottenere il rispetto dovuto a questo mestiere. Cresciuto nella fattoria, aveva poi preso un'altra strada. Come meccanico di aeromobili presso la Pilatus Flugzeugwerke inseguiva grandi sogni. Voleva co-

struire nuovi aerei e diventare un giorno responsabile di settore.

**Rispecchiava perfettamente lo spirito dei tempi.** Ma poi ha sentito il richiamo dell'azienda paterna: «Non potevo sottrarmi al dovere di portare avanti l'azienda familiare», racconta, «ma soprattutto nutrivo il desiderio di ampliare l'attività che ha ancora del potenziale». Le mutate abitudini alimentari sembrano dare ragione a Lussi. I menù di oggi propongono meno carne, più verdura e proprio i funghi come sostituti salutari. Lussi oggi, insieme al suo team di 12

collaboratori, ne produce circa 130 tonnellate all'anno. I funghi vengono raccolti 365 giorni all'anno, al mattino tra le 6:30 e le 12; poi, la sera stessa, i camioncini sfrecciano verso i centri di distribuzione e i funghi giungono freschi sugli scaffali di Migros, Coop, ecc. Il resto è destinato al settore gastronomico e piccole quantità ai mercati settimanali.

Un lavoro completamente manuale in condizioni piuttosto impegnative, come si nota a colpo d'occhio a Rotzloch. Se non ci fosse un furgone

solitario proprio davanti all'entrata del rifugio, non verrebbe mai da pensare che in questo luogo così inospitale si coltivino generi alimentari. Una scala permette di spostarsi tra i tre piani scavati all'interno della roccia e nelle caverne collocate sul retro. Dieci gradi, l'umidità che gocciola dalle pareti, l'impianto di aerazione che rimbomba. Camminando sulle impalcature metalliche si vedono sacchi di plastica pieni di paglia e calcare in cui vengono inoculate le spore. Su questo substrato semiartificiale prosperano cardoncelli, orecchioni e shiitake. È davvero strano osservare i collaboratori che procedono alla selezione di queste prelibatezze. In condizioni igieniche rispettose degli standard più elevati, raccolgono gli esemplari maturi e li ripongono nei contenitori verdi. «La vera sfida è avere la quantità giusta di funghi al momento giusto per il mercato. La pianificazione non è per niente facile»,

## BUSINESS BOLLENTE

Oggi i funghi biologici di Alex Lussi crescono in tre sedi. L'azienda madre, che ha acquisito nel 2014 dai suoi genitori, è situata a Oberdorf (NW). Qui si lavora la materia prima per la produzione di funghi e si coltivano gli orecchioni. Presso la sede di Erstfeld (UR) cresce la specie shiitake, in 12 ex bunker per le munizioni militari. La terza coltivazione si trova a Stansstad (NW), sede principale della Gotthard-BIO-Pilze AG, fondata da Lussi nel 2016. Nei tre bunker di Rotzloch crescono orecchioni, shiitake e cardoncelli. Lussi ha 12 impiegati, molti dei quali a tempo parziale. L'azienda registra circa 1.5 milioni di franchi di fatturato annuo.



racconta Lussi. Infatti la quantità di funghi consumati dipende molto dalle condizioni meteorologiche. «Quando fa brutto tempo, la gente si dedica di più alla cucina.» E naturalmente c'è l'alta stagione, l'autunno, quando i funghi non possono mancare accanto alla selvaggina. Ma anche a Pasqua solitamente vi è molta richiesta.

**Sogni ambiziosi.** Finora Lussi non ha mai subito grandi perdite o danni al raccolto. Può capitare che la paglia consegnata non sia di ottima qualità o che il frumento importato, che serve da substrato, non funzioni alla perfezione. Ma Lussi sa come affrontare situazioni delicate oppure si rivolge alla sua cerchia internazionale di fungicultori, soprattutto agli amici olandesi, dove ha imparato a suo tempo l'arte della coltivazione dei funghi. «Gli olandesi sono il mio modello. Il paese si basa per il 90 per cento sulle esportazioni e vanta un perfetto mix tra la precisione abbinata alla ponderazione e il tentativo fortuito, insomma, dei veri esperti in temerarietà» afferma entusiasta Lussi. A rendere difficile il mercato svizzero contribuiscono anche i concorrenti polacchi e soprattutto i produttori asiatici low-cost. Al momento il mercato estero soddisfa ancora il 60 per cento della domanda. Ma Lussi è in piena corsa ed entro il 2020 vuole conquistare la metà del mercato dei funghi pregiati con i suoi esemplari del Gottardo: completamente biologici e presto i primi a impatto zero. La swissness di qualità, per ora, conquista ancora.

E Lussi ha molte altre frecce al suo arco per questa attività di nicchia. Ha già piantato querce inoculate con spore di tartufi. I preziosissimi funghi dovrebbero spuntare tra otto anni. Inoltre Lussi procede senza sosta a ottimizzazioni e investimenti anche in ambiti differenti, sempre con i fondi che lui stesso ha realizzato. Non crede che le macchine potranno un giorno sostituire l'oneroso lavoro manuale che costituisce il fattore decisivo rispetto alla concorrenza. Ma il giovane di Nidwaldo, insieme alla moglie, responsabile del reparto commerciale, e al fratello Urs, è certo di poter continuare a vendere a prezzi svizzeri, sfruttare nuovi canali di distribuzione e quindi aumentare i volumi, per esempio con uno shop online per clienti diretti. Non teme nemmeno i giganti come Amazon Pantry; «potrebbero consegnare i nostri funghi con i loro droni», commenta. Non è un'idea così strampalata, del resto, per uno che ha fatto il meccanico di aeromobili ed è cresciuto in una fattoria nei pressi della pista di atterraggio di Buochs...

## LOTTA ALLO SPRECO ALIMENTARE

**I funghi pregiati di Alex Lussi sono un bene delicato. In media Lussi deve calcolare un 20 per cento di perdita materiale all'anno. Solo circa il 35 per cento dell'intera produzione arriva effettivamente sulle tavole, come accade anche a verdura e altri beni di consumo comparabili, a causa del comportamento dei consumatori. La lotta contro lo spreco di cibo è una priorità per Alex Lussi che trasforma in salse ai funghi i prodotti invendibili oppure raccoglie sistematicamente gli scarti dei funghi, preparati per la vendita, utilizzandoli per nutrire i suoi 64 animali.**



*Scoprite di più sulla produzione di funghi di Alex Lussi nel video: [raiff.ch/lussi](https://raiff.ch/lussi)*





## **ISTRUZIONI PER LA COLTIVAZIONE DI FUNGHI**

Alex Lussi ottiene il terreno di coltura ottimale per i funghi da paglia di frumento mischiata con gesso e cereali, solitamente chicchi di grano, colza o riso. Questa massa viene pastorizzata in ex container navali e lasciata fermentare per sei giorni per eliminare eventuali germi. Infine Lussi inocula le spore nella massa raffreddata e la pressa in blocchi avvolti nella plastica. In locali climatizzati, i funghi iniziano lentamente a svilupparsi insieme al terreno di coltura. Solo dopo circa tre settimane i blocchi vengono portati all'interno delle grotte dove i funghi giungono a maturazione e vengono raccolti.



## OTTIMA PARTENZA

**Poco più di un anno fa Jean-Bernard Deluz e Mina Maiwand hanno ceduto il proprio centro di formazione a Cédric Millioud. L'intermediaria della Business Broker, un'impresa del Gruppo Raiffeisen, ha avuto un'ottima intuizione; tra acquirente e venditori c'è stata subito un'intesa perfetta.**

Sembra quasi che i tre si conoscano da una vita, visto l'affiatamento tra la coppia di coniugi Deluz Maiwand e Cédric Millioud. Ma in realtà si sono incontrati per la prima volta 18 mesi fa, quando la Cadschool di Ginevra era in cerca di un successore. Mina Maiwand e Jean-Bernard Deluz, sessantacinquenni dallo spirito giovanile, hanno dedicato 20 anni al loro istituto di perfezionamento professionale.

**Emozioni in gioco.** Per la coppia era arrivato il momento di riporre l'opera di una vita nelle mani di qualcun altro. «Cédric Millioud è l'acquirente perfetto», hanno rivelato, «e gestisce la scuola in modo oculato». «La cessione, però, non è stata un gioco da ragazzi», ha confessato Deluz, emotivamente coinvolto nel lungo e delicato processo di separazione. Aveva maturato la decisione di vendere la sua azienda già nel 2013, dopo aver letto in un giornale un articolo sulla successione aziendale. «A suo tempo non pensavo che la cosa mi riguardasse», ricorda, «ma poi ho aperto gli occhi e mi sono iscritto a un seminario sul regolamento della successione».

Sua moglie, allora ancora troppo legata alla scuola, non era ancora pronta ad affrontare attivamente questo distacco. Ci sono volute diverse settimane affinché riuscisse a mandar giù la decisione. La coppia ha provato quindi a coinvolgere i figli, che però non hanno mostrato interesse. A malincuore hanno vagliato poi possibili alternative. «Volevamo lasciare la Cadschool in buone mani», sottolinea Mina Maiwand, «e non sbarazzarcene in fretta». Fino alla decisione la coppia ha mantenuto il più assoluto riserbo nei confronti dei circa 20 collaboratori. Per trovare un acquirente idoneo si è rivolta ad Aurélie Bovigny di Business Broker.

**Vi sono sempre differenze.** «Mi sono posta come arbitro, intervenendo solo quando le emozioni hanno preso il sopravvento», spiega Aurélie Bovigny. «Anche quando si va d'amore e d'accordo vi sono sempre differenze. Sarebbe una follia condurre trattative simili senza un intermediario», commenta Deluz. Cédric Millioud concorda: «Se ci fossimo accaniti sui dettagli, la mia futura collaborazione con Mina sarebbe stata compromessa».

La transazione finanziaria è stata infine svolta tramite la Banca Raiffeisen Lausanne-Haute-Broye-Jorat. I due consulenti alla clientela Joël Smadja e Grégoire Udry ricordano: «per noi era molto importante conoscere gli interessi dell'acquirente e assicurarci che capisse con esattezza l'attività della sua futura azienda e i rischi connessi». Ovviamente, la Banca voleva anche sapere se Millioud avesse una visione e una strategia chiara per la Cadschool e se si fosse organizzato in modo efficiente.

Da poco più di un anno Cédric Millioud è al comando ed è felice di essere autonomo. «Per fortuna Mina mi supporta come direttrice nell'attività operativa e Jean-Bernard è rimasto membro della Direzione.» L'ex patron non interviene più nella strategia del nuovo duetto, e afferma: «So rimanere al mio posto. Se ne ha bisogno, però, Cédric può contare su di me e lo sa».

Reportage: Mehdi Atmani

### SUCCESSIONE ESTERNA ALLA FAMIGLIA

«Jean-Bernard Deluz si era già messo in precedenza alla ricerca dell'acquirente perfetto, missione tutt'altro che semplice. L'ho quindi assistito nella composizione di un dossier di vendita e ho iniziato a cercare candidati idonei nel nostro pool.

Il processo si è svolto in tempi molto rapidi, poiché i cedenti erano emotivamente pronti a questo passo e tutto era molto trasparente.

Il prezzo di vendita era equo e vi erano candidati dai profili più disparati. Cédric Millioud ha avuto la meglio, poiché non ha pensato solo ai propri interessi.» Aurélie Bovigny, Business Broker AG

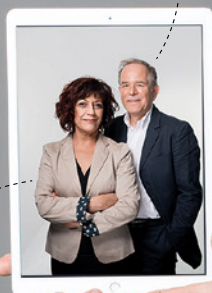
Aurélie Bovigny parla del processo di cessione [raiff.ch/cadschool](http://raiff.ch/cadschool)



**Jean-Bernard Deluz**

**Cedente e membro della Direzione**

«Da quando abbiamo ceduto l'attività a Cédric, non intervengo più nella strategia. So rimanere al mio posto. Se ne ha bisogno, però, può contare su di me e lo sa.»



**Mina Maiwand**

**Cedente e co-direttrice**

«Volevamo lasciare la Cadschool in buone mani e non sbarazzarcene in fretta.»

**Cédric Millioud**

**Nuovo titolare e co-direttore**

«Business Broker ha curato ottimamente gli incontri, impedendo alle emozioni di prendere il sopravvento. Quando Mina Maiwand ha confessato che avrebbe voluto continuare a lavorare in azienda come direttrice, per me è stato un vero sollievo. Le sue conoscenze dell'azienda e del settore sono rassicuranti.»



## GUIDA AL FALLIMENTO

Innovazioni dirompenti, nuovi attori, nuovi mercati, nuovi clienti; niente è più come prima. Novità, trasformazioni e rivoluzioni a ritmi vertiginosi. La tecnologia apre molteplici possibilità, apparentemente illimitate. Le aziende non possono permettersi di restare indietro. La spinta al cambiamento è costante e chi si ferma è perduto. Il risultato è che la vita quotidiana diventa ancora più frenetica di quanto non sia già. In un contesto caratterizzato da crescite esponenziali, dove il successo è l'unica cosa che conta, il tema del fallimento non si può neppure sfiorare.

Eppure, a quanto pare, sono in molti a sentirsi schiacciati dai ritmi della vita moderna. Nel 2017, 4'709 imprese svizzere erano insolventi; un numero mai visto prima. È un dato non certo lusinghiero, offuscato, però, dall'impressionante quantità di nuove imprese create lo scorso anno (oltre 43'000). Nascono dieci volte più aziende di quante ne scompaiano. A prima vista, sembrerebbe il risultato dell'accelerazione della nostra economia. La fluttuazione aumenta, i cicli dei prodotti si accorciano, le esigenze cambiano rapidamente e chi non riesce a tenere il passo viene tagliato fuori in quattro e quattr'otto. La digitalizzazione non fa che ampliare il fenomeno.

**Perdere fa parte del gioco.** Eppure nel mondo imprenditoriale le fluttuazioni non sono affatto una novità. Il rapporto tra nuove imprese e fallimenti è rimasto infatti relativamente costante per un lungo periodo di tempo. L'economia, in particolare quella svizzera, si è sempre fondata sul cambiamento. L'industria tessile e dell'abbigliamento? Un tempo erano importanti. I macchinari tessili? In passato i produttori svizzeri erano leader del mercato mondiale. Oggi i fornitori sono perlopiù attivi in mercati di nicchia o hanno cambiato completamente ramo. Carta, cellulosa, acciaio; interi settori, schiacciati dalla pressione della globalizzazione, hanno dovuto reinventarsi o interrompere la produzione nel paese.

**Il fallimento è un fattore cruciale del competere, proprio come perdere fa parte del gioco. Chi inciampa può sempre rialzarsi e migliorare. Come si spiegano allora tante resistenze?**

Molte imprese, infatti, non hanno retto alla concorrenza internazionale che, grazie alle dimensioni, realizza rendimenti di scala nettamente superiori rispetto ai produttori nazionali. Anche nel settore dei servizi si osservano intensi cambiamenti, basti pensare all'ambito finanziario, decisamente diverso da quello di un tempo. Malgrado o forse a causa del cambiamento costante, la Svizzera vanta una base industriale relativamente forte e un panorama settoriale intatto. Il nostro paese è ai vertici di tutte le classifiche mondiali in fatto di concorrenza.

Il fallimento è un fattore cruciale del competere, proprio come perdere fa parte del gioco. Chi inciampa può sempre rialzarsi e cambiare o migliorare. Come si spiegano allora tante resistenze? Nella nostra epoca il fallimento ha connotazioni molto negative. Poco importa di cosa si tratta: chiunque fallisca la ritiene sempre una sconfitta personale. Merita ammirazione e riconoscimento sociale soltanto chi ha successo. Lo stesso vale per il successo economico. Ma ciò di cui molti non tengono conto, è che non tutti possono avere successo, perché ogni competizione vede sempre vincitori e vinti. Anziché seguire l'ennesimo seminario sul successo imprenditoriale o collezionare guide al successo, gli imprenditori farebbero bene a riflettere sul fallimento. Perché per avere successo bisogna anche sapere cosa evitare.



Martin Neff  
Economista capo  
Raiffeisen Svizzera



## PARTECIPATE! IN PALIO 5'000 FRANCHI!

Siete una piccola o media impresa attiva nel settore industriale? Cerchiamo PMI disposte a compilare un breve sondaggio mensile. Fra tutte le PMI partecipanti sorteggeremo un premio di 5'000 franchi. Riceverete inoltre i risultati del sondaggio e le analisi prima della pubblicazione. Scrivete a [economic-research@raiffeisen.ch](mailto:economic-research@raiffeisen.ch).

## DI CHE UMORE SEI?



**Raiffeisen ha da poco lanciato un proprio indice dei responsabili degli acquisti. Questo PMI (Purchasing Managers' Index) per le PMI è un parametro che valuta la situazione economica delle PMI svizzere. L'economista Raiffeisen Domagoj Arapovic spiega come viene calcolato.**

**Che cosa misura l'indice?** Domagoj Arapovic: L'indice misura ogni mese l'umore delle PMI svizzere nel settore industriale. Oltre 200 aziende forniscono una valutazione in merito a vari aspetti della loro attività commerciale, come l'andamento del portafoglio ordini o dell'occupazione. Le risposte vengono raccolte in un indice che mostra se la valutazione delle PMI è migliorata (indice oltre i 50 punti) o peggiorata (sotto i 50 punti) rispetto al mese precedente. Grazie all'ampia base di clienti aziendali del Gruppo Raiffeisen, il PMI piccole e medie imprese è estremamente diversificato e rappresentativo.

### Qual è la particolarità di questo indice?

L'indicatore è strutturato in modo semplice e chiaro. Viene sempre pubblicato il primo giorno lavorativo del mese successivo ed è quindi immediato, a differenza di altri indicatori congiunturali. La sua particolarità è il focus sulle PMI. In Svizzera non esisteva ancora un indice dei responsabili degli acquisti composto da sole PMI.

### Qual è l'obiettivo di Raiffeisen?

L'indicatore congiunturale è un parametro importante per identificare tempestivamente gli impulsi positivi o negativi del mercato. Con questo strumento, Raiffeisen crea trasparenza e contribuisce a sensibilizzare l'opinione pubblica su temi legati alle PMI. [raiff.ch/pmipmi](http://raiff.ch/pmipmi)



Illustrazione: Daniel Karrer





WILL WORK  
FOR LIKES

**FABIAN CHRIST** è Social Media Manager presso Raiffeisen Svizzera. Un tempo giocatore di pallamano nella Bundesliga e nella Swiss Handball League, questo professionista ci illustra l'abc dei social media. In perfetta sintonia con la franchezza tipica della Germania settentrionale, dove è cresciuto, ci suggerisce di andare dritti al punto e di venire al dunque.

[socialmedia@raiffeisen.ch](mailto:socialmedia@raiffeisen.ch)

[facebook.com/RaiffeisenSvizzera](https://facebook.com/RaiffeisenSvizzera)



...ma solo se lo si usa bene

# FACEBOOK È COOL!

«Al Facebook lè verament ütil?» mi è stato chiesto di recente da un imprenditore. «È come per la maggior parte delle cose nella vita», ho risposto, «se lo si usa bene, certamente».

Nonostante le critiche dei paladini della privacy, con i suoi 3.8 milioni di utenti, dei quali 2.7 milioni attivi ogni giorno, Facebook è la rete social più vasta della Svizzera. Un sacco di gente! Tutti potenziali clienti?! No. Però Facebook offre strumenti unici per trovarli e raggiungerli, indipendentemente dalle dimensioni e dal settore della vostra azienda. Le piccole e medie imprese hanno persino un vantaggio: «Le news locali sono le più interessanti», afferma Mark Zuckerberg, fondatore di Facebook.

**Sfatiamo i miti!** Facebook è gratis! Teoricamente sì, ma non se volete raggiungere determinati gruppi target. I costi per gli annunci pubblicitari o i contributi sponsorizzati variano dai 5 ai 15 franchi per 1'000 visualizzazioni, in base all'obiettivo e al gruppo target.

*C'è bisogno di fan!* In teoria alla pagina Facebook della vostra azienda non serve nemmeno un fan per raggiungere tutti gli utenti di Facebook in Svizzera. La presenza online si può acquistare, ed è anche su questo che si basa il modello di business di Facebook e di altre piattaforme social. Facebook mette a disposizione degli inserzionisti i dati degli utenti permettendogli di raggiungere proprio le persone interessate ai loro contenuti.

*Massima visibilità: un must!* Assolutamente no! Puntate piuttosto a raggiungere gli utenti di Facebook rilevanti per la vostra azienda. Alla fin fine le misure attuate in Facebook devono contribuire agli obiettivi della vostra azienda. Credete che Swiss Lachs (pag. 8) voglia mostrare l'annuncio del suo salmone appena pescato a chi non mangia pesce?

*E ora veniamo al dunque. Ecco come si fa:*

## COSA, A CHI E PERCHÉ — ALLESTITE UN BREVE PROGETTO

- ☐ **Pianificate i contenuti.** Allestite un piano redazionale e progettate i contenuti che volete pubblicare. Tenete conto anche di altre misure online, ad es. una newsletter. Ecco come deve essere il contenuto:
  - personale
  - autentico
  - generoso
  - coerente
  - visibile
  - rilevante
- ☐ **Delimitate il gruppo target.** A chi volete mostrare i vostri contenuti? A cosa sono interessati i potenziali clienti? Quali persone (età, sesso, domicilio, situazione sentimentale, interessi, ecc.) sono interessate al vostro prodotto?
- ☐ **Definite gli obiettivi.** Precisate perché desiderate mostrare i contenuti a gruppi target selezionati. Obiettivi frequenti sono ad esempio: fidelizzazione della clientela, servizio alla clientela, acquisizione di clienti, supporto di altre misure di marketing online o aumento della notorietà.

→ Congratulazioni! Seguendo queste poche regole siete più avanti del 90 per cento delle PMI svizzere nell'utilizzo «professionale» di Facebook. Siate coraggiosi: le opportunità vanno e vengono. E queste stanno bussando proprio alla vostra porta!

## FACEBOOK BUSINESS MANAGER: AGITE PROFESSIONALMENTE

Per sfruttare Facebook in modo professionale il Facebook Business Manager è indispensabile. I motivi sono quattro:

- Intendete tenere separata la vita privata e quella professionale
- Più di una persona lavora ai vostri contenuti di Facebook
- Potete gestire tutto in modo chiaro e centralizzato
- Agenzie esterne vi supportano per le campagne su Facebook

Cosa serve per il setup del Business Manager:

- un account Facebook privato
- una pagina Facebook per la vostra azienda

«Done is better than perfect», il resto arriverà strada facendo. L'allestimento del Business Manager è semplice e verrete guidati passo passo da Facebook.  
[business.facebook.com](https://business.facebook.com)





## UN CONCENTRATO DI INNOVAZIONE

A metà marzo, 450 fondatori di start-up e 200 investitori internazionali hanno discusso e presentato idee allo START SUMMIT di San Gallo. L'evento ha visto la partecipazione di PMI innovative, da birrai all'avanguardia al marchio di scarpe svizzero «ON», passando per la società di riciclaggio di prodotti elettronici usati «revendo.ch». Per la prima volta era presente anche il RAI Lab, in veste di gold partner. Fabian Schmid, il rappresentante sul posto, consiglia alle PMI di partecipare a eventi simili, poiché «permettono di conoscere da vicino la mentalità attiva e dinamica delle start-up e di entrare in contatto con giovani talenti». [startsummit.ch](http://startsummit.ch)



## REAGIRE PRONTAMENTE: LA NUOVA LEGGE SULLA PROTEZIONE DEI DATI

Le direttive del nuovo Regolamento generale europeo sulla protezione dei dati (GDPR), entrato in vigore a fine maggio, interessano tantissime aziende: esportatori svizzeri, società di vendita per corrispondenza, gestori di shop online e tutti i fornitori che offrono i propri servizi a clienti dell'UE. Il seguente esempio mostra le future implicazioni del GDPR: in caso di violazione della sicurezza dei dati (attacco di hacker), le aziende dovranno reagire prontamente e, se possibile, inviare una notifica all'autorità incaricata della protezione dei dati nell'arco di 72 ore. [edoeb.admin.ch](mailto:edoeb.admin.ch)



## GIOVANI E SCATTANTI: AL CONAKO A BERNA

Al Congresso nazionale con i membri della Junior Chamber International (JCI) Switzerland prendono parte ogni anno circa 1'000 dirigenti e giovani imprenditori tra i 18 e i 40 anni. Il cuore dell'evento, che si terrà a Berna dal 12 al 14 ottobre, saranno i training e le relazioni sui temi presentazione, gestione, attività di progetto e networking. Chi arriva il venerdì potrà partecipare a una visita guidata del Palazzo federale e festeggiare all'Oktoberfest nel Kursaal. Raiffeisen partecipa in qualità di sponsor. [conako2018.ch](http://conako2018.ch)



## DECISAMENTE SOTTOVALUTATI: GLI ATTACCHI INFORMATICI

Una PMI su tre è già stata vittima di crimini informatici. Da un sondaggio del gfs-zürich emerge che 209'000 PMI sono già state vittime di software dannoso, tra cui virus e trojan. Il 6% delle aziende (35'000) ha riportato perdite di dati, il 4% (23'000) è stato vittima di estorsioni e il 2% (12'000) ha subito il furto di dati. Gli autori della ricerca ritengono che le PMI sottovalutino ampiamente i rischi e non siano sufficientemente protette. Solo il 60% delle PMI è dotato di un sistema di sicurezza base (anti-virus, firewall, gestione delle patch, backup). [ictswitzerland.ch](http://ictswitzerland.ch)





**L'imprenditrice sociale Nicole Fröhlich lavora da 20 anni con i cani e nel 2016 ha dato vita a Bad Ragaz alla NF dogshome: un albergo per cani e un rifugio per cani abbandonati.**

**Il suo modello aziendale è pionieristico?** Nicole Fröhlich: Sì, direi di sì, la mia azienda è unica nel suo genere. Un luogo accogliente, dove i cani possono trascorrere un giorno, pernottare, soggiornare durante le vacanze o vivere finché non trovano una nuova casa. Rispettiamo gli animali e le peculiarità di ciascuno di loro. ....

**Oltre agli ospiti dell'albergo, la NF dogshome accoglie fino a 12 cani abbandonati. Quanto costa un cane all'anno?** Un cane abbandonato costa circa 40'000 franchi all'anno considerando l'ipoteca, i salari, acqua, cibo e veterinario. Il prezzo di una notte in albergo è di 55 franchi, vitto incluso. ....

**Come riesce ad assicurarsi introiti costanti?** L'albergo per cani deve arrivare a sostenersi autonomamente. Raccolgo donazioni tramite la mia foundation for happy dogs and people. Se per un intero anno 800 persone donano un franco al giorno riesco a sostenere i costi per i cani abbandonati. I primi tre/quattro anni sono naturalmente molto duri. ....

**Che cosa chiede ai suoi collaboratori?** Ho undici dipendenti per un totale di sette posti a tempo pieno e moltissimi volontari; senza di loro sarebbe impossibile andare avanti. Questi devono avere la sensibilità e la pazienza necessarie per prendersi cura degli ospiti che ci vengono affidati e dei cani abbandonati e terrorizzati. ....

**Che rapporto ha con gli animali?** Nutro profonda gratitudine per ciò che ciascuno dei miei cani mi insegna giorno per giorno; so che mi ascoltano se io ascolto loro. (atl)

[nf-dogshome.ch](http://nf-dogshome.ch)



**Nel 1995 Lek Chailert ha dato vita, nella Thailandia del Nord, all'Elephant Nature Park, un rifugio per elefanti, bufali indiani e animali di piccola taglia. Il parco ospita anche 400 cani randagi, molti dei quali provenienti da Bangkok.**

**Il suo modello aziendale è pionieristico?** Lek Chailert: Sì, ho creato uno dei primi luoghi di accoglienza per elefanti maltrattati provenienti da tutto il paese. Sulla scia dell'Elephant Nature Park negli ultimi anni sono sorti progetti che si occupano responsabilmente degli animali. ....

**Lei ha salvato 400 cani. Quanto costa un cane all'anno?**

La gestione del centro di accoglienza degli animali ha costi elevati dovuti al mangime, ai trattamenti medici e al personale. Abbiamo anche cani in sedia a rotelle che necessitano di assistenza speciale. Per fortuna possiamo contare su molti volontari. Ogni cane ci costa circa 200 dollari all'anno. ....

**Come riesce ad assicurarsi introiti costanti?**

Il parco è finanziato prevalentemente con i biglietti di ingresso dei visitatori. Per fortuna la stampa internazionale ci dà molta visibilità, permettendoci di registrare quasi sempre il tutto esaurito. A tenere in vita l'Elephant Nature Park contribuiscono inoltre donazioni provenienti da tutto il mondo e sponsorizzazioni. ....

**Come gestisce il suo team?**

Abbiamo oltre 100 collaboratori e un numero sempre crescente di volontari. Ho piena fiducia nel mio team dirigenziale, ma faccio il possibile per istruire personalmente i nuovi arrivati. ....

**Che rapporto ha con gli animali?** Trascorro più tempo possibile con gli animali, conosco il loro passato e loro si fidano di me. Sono quasi sempre in giro per il parco a dare una mano qua e là. Gli animali mi considerano un componente del branco. (atl)

[saveelephant.org/dogproject](http://saveelephant.org/dogproject)

	Svizzera	Thailandia
Percentuale della popolazione che fa donazioni (2016)	51 per cento	68 per cento
Percentuale della popolazione che fa volontariato (2016)	33 per cento	19 per cento
Numero di cani abbandonati	2'589	Stima: 700'000 cani randagi
Costi per la castrazione di una cagna (ovariectomia)	CHF 800	THB 1'500 (= CHF 46.50)
Costi toelettatura (taglia media)	CHF 150	THB 400 (= CHF 12.30)
Introduzione di una legge sulla protezione degli animali	1978	2014



## **#02/2018: NUOVO INIZIO**

---

Un'idea quasi sicuramente si arena se non la si elabora nelle prime 72 ore. **Pagina 8**

Smettere, per molti imprenditori, è una delle cose più difficili. Il titolare di un'azienda si racconta. **Pagina 27**

Imparare dagli errori impedisce solitamente di commetterne di più grandi. **Pagina 28**

Buttarsi in una nuova impresa senza prima sondare il terreno può essere rischioso. Passando al setaccio il settore e i canali di vendita si evita di prendere una cantonata. **Pagina 38**

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

---



Oltre 70'000 aziende svizzere sono attualmente alla ricerca di un successore. Rilevare un'azienda invece di costituirne una nuova può essere vantaggioso. Ne è la prova vivente il creativo ginevrino Cédric Millioud. **Pagina 44.**

A proposito: la cessione è riuscita grazie a Business Broker.