

Soluzioni per gli imprenditori

SAVOIR FAIRE



**La nuova
normalità**

La capacità di adattamento
è la chiave del successo

RAIFFEISEN

Come le PMI affrontano con successo la «nuova normalità»

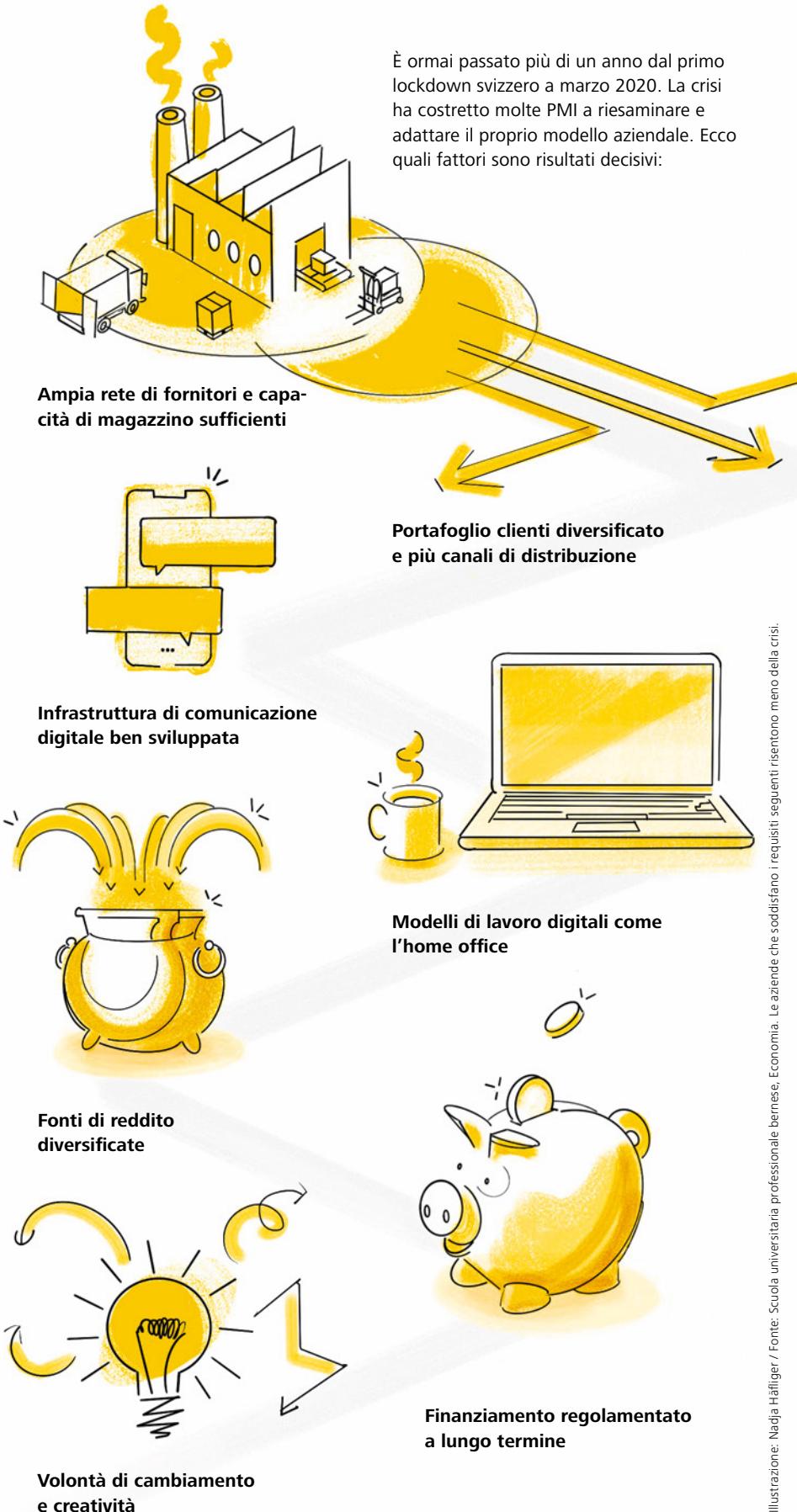


ILLUSTRAZIONE: Nadja Häfiger / Fonte: Scuola universitaria professionale bernese, Economia. Le aziende che soddisfano i requisiti seguenti risentono meno della crisi.

30%

è la percentuale delle aziende che valuta una ristrutturazione a seguito della crisi da coronavirus.

72%

è la percentuale dei Consigli di amministrazione che esamina i nuovi comportamenti dei clienti a seguito del coronavirus.

Fonte: sondaggio CdA 2020 di Knight Gianella

Gli imprenditori affrontano la crisi con versatilità

Il 45% ha sviluppato nuove idee commerciali

Il 33% ha adottato misure per acquisire clientela

Il 29% ha investito in digitalizzazione e automazione

Fonte: EPFL, Università di Losanna ed ETH di Zurigo; sondaggio tra titolari di aziende e lavoratori indipendenti, ottobre 2020



4 Guida per imprenditori

5 Pronti per il futuro

6 Focus

La nuova normalità

Camper anziché minibus, sistemi contapersone anziché eventi: ecco la pronta reazione alla crisi di due PMI.

14 Intervista

Stefan Käsermann, esperto Clientela aziendale Raiffeisen, e Felix Heimgartner, consulente strategico RCI, raccontano come le PMI svizzere affrontano la crisi del coronavirus.

16 Buono a sapersi

Come risparmiare ottimizzando i processi.

18 Fare affari tra dieci anni

Cinque tendenze inevitabili per le PMI da qui al 2030.

20 Opinione

L'economista capo Martin Neff in merito al far di necessità virtù.

21 Spotlight

Fagus Suisse usa il legno di faggio in modo completamente nuovo.

Cogliere le opportunità

D'un tratto tutto è cambiato. Scuole, negozi e ristoranti chiusi, eventi annullati e persone confinate in casa. Nella primavera del 2020 il coronavirus ci ha tolto la terra sotto i piedi.

Perdita di fatturati, catene di distribuzione interrotte, restrizioni di viaggio e home office hanno messo in difficoltà molte PMI. Gli imprenditori hanno capito in fretta che la situazione non si sarebbe normalizzata a breve. Per assicurare sul lungo termine l'attività, servivano nuove idee e modifiche ai modelli aziendali.

Molte PMI svizzere se la sono cavata egregiamente; per esempio Bushandel.ch, un'impresa della Svizzera centrale che, senza esitare, è passata dai minibus ai camper. Oppure Richnerstutz che, oltre a eventi e pubblicità, punta ora su sistemi contapersone elettronici. Potete leggere le loro storie in questo numero di Savoir Faire.

Di fronte alla crisi le PMI svizzere hanno dimostrato ancora una volta, in modo impressionante, la loro capacità di adattamento, affrontando con flessibilità e innovazione la nuova realtà. Questi esempi infondono coraggio e ottimismo per il periodo post-coronavirus. Infatti anche la nuova normalità offre opportunità, e noi vogliamo aiutarvi a coglierle.

Cordialmente, Urs Gauch

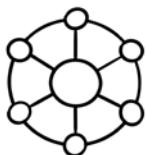
Membro della Direzione e
Responsabile dipartimento Clientela aziendale & Succursali
urs.p.gauch@raiffeisen.ch

SAVOIR FAIRE #02/2021. *Editore* Raiffeisen Svizzera società cooperativa, Raiffeisenplatz 2, 9001 San Gallo. *Responsabilità del marketing* Sandra Bürkle (sab) *Responsabilità redazionale* SDA/AWP *Multimedia Redazione* Bettina Bhend (bb), Sandra Bürkle (sab), Christoph Gaberthüel (gab), Sarah Hadorn (had), Ralph Hofbauer (rh), David Hugi (dh), Martin Neff (mn), Thomas Peterhans (pet), Andrea Schmitz (as) *Art Direction e Layout* Craftt AG, Zurigo *Indirizzo della redazione* Raiffeisen Svizzera, Marketing, Raiffeisenplatz 2, 9001 San Gallo, imprenditori@raiffeisen.ch *Modifiche di indirizzo e disdetta* raiffeisen.ch/i/savoir-faire *Stampa* Vogt-Schild Druck AG, Derendingen *Traduzione* 24translate *Periodicità* Quattro volte all'anno. *Tiratura* 43'000 copie (D, F, I). *Prezzo per l'abbonamento* La rivista Savoir Faire viene spedita agli abbonati e costa 9.00 franchi all'anno (per quattro edizioni). *Nota legale* La riproduzione (anche parziale) è consentita solo su espressa autorizzazione della redazione. Le informazioni contenute nella presente pubblicazione non costituiscono un'offerta o una raccomandazione di vendita o acquisto dei prodotti finanziari descritti e hanno scopo puramente informativo. Le performance passate non costituiscono garanzia di andamenti futuri. *Nota* Per semplificare la lettura in alcuni testi viene usata solo la forma maschile. *Stampa a impatto* neutro sul clima Raiffeisen compensa le emissioni di CO₂ (myclimate Gold Standard) causate con la produzione di questa rivista e sostiene così progetti a tutela del clima in Svizzera e all'estero.

A-Z

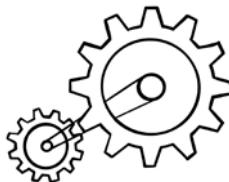
Guida per imprenditori

Termini complessi spiegati in modo semplice.



Multicanalità

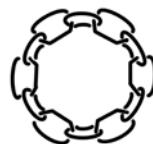
Con multicanalità si intende la distribuzione e comunicazione tramite diversi canali offline e online. In tal modo le aziende raggiungono più (potenziali) clienti, incrementando i loro fatturati. Il principio della multicanalità prevede di andare a prendere i clienti nei punti di contatto che prediligono. Il processo d'acquisto è quindi sempre più controllato dai consumatori risp. dagli acquirenti. Ad esempio un piccolo stilista non vende più le sue creazioni soltanto nella propria boutique, ma anche in grandi magazzini selezionati e in Internet, su piattaforme e nel proprio online shop. Gestisce la sua comunicazione al banco vendita, tramite pubblicità su carta stampata, newsletter per e-mail, ottimizzazione per motori di ricerca e social media (YouTube, Facebook, Instagram). Generalmente la multicanalità consiste in un mix di misure offline e online.



Economie di scala

Le economie di scala (positive) sono vantaggi dimensionali che si realizzano quando investimenti nei fattori produttivi (macchine, collaboratori, materiale, ecc.) fanno aumentare più che proporzionalmente i quantitativi prodotti, riducendo il costo unitario del prodotto. Un esempio calzante è rappresentato dall'introduzione della catena di montaggio: questo investimento nell'input ha fatto aumentare enormemente l'output, riducendo a sua volta i costi per unità prodotta. Il motivo alla base di questo fenomeno è ad esempio la riduzione progressiva dei costi fissi: gli investimenti in macchine o, ad esempio, i costi di locazione o dell'elettricità sono ripartiti su quantitativi elevati. Così come i costi per misure di marketing che diventano più redditizie con un incremento dell'offerta. Ma anche un maggiore potere d'acquisto delle aziende abbassa i prezzi d'acquisto riducendo quindi i costi unitari.

«Con il coronavirus molte PMI hanno individuato i grandi rischi che corrono, riducendoli laddove possibile e opportuno.»



Catena del valore

La catena del valore, in inglese value chain, descrive la produzione di beni come una serie di attività consecutive: i prodotti attraversano ad esempio logistica in entrata, produzione, logistica in uscita, marketing/vendita e servizio cliente. A seconda della fase anche le attività indirette, come gli approvvigionamenti o la gestione delle risorse umane, contribuiscono a creare valore. In ogni fase si aggiunge del valore, ma si consumano anche delle risorse. La catena del valore è uno strumento importante per l'analisi aziendale, ad esempio per ottimizzare le risorse lungo la catena di approvvigionamento (supply chain management). Il principio della catena del valore prevede che migliore è l'andamento di ogni processo, maggiore è la competitività delle aziende. Questo modello si deve a Michael E. Porter, noto economista statunitense e professore ad Harvard.



Stefan Käsermann

Responsabile Clientela aziendale Svizzera nord-occidentale presso Raiffeisen

Pronti per il futuro



«eXpresso» Evitare gli sprechi

L'ottimizzazione dei processi è un tema essenziale per le PMI. Consente infatti di ottenere vantaggi competitivi, di gestire le procedure in modo più rapido ed efficiente e, quindi, di ridurre i costi.

Come creare interfacce multisettoriali? Come collegare elementi interni ed esterni alla catena di produzione? E come pianificare al meglio i processi aziendali? Il Raiffeisen Centro Imprenditoriale (RCI) risponde in modo ludico a queste domande con il nuovo gioco per la pianificazione dei processi «eXpresso».

Siete interessati? Contattateci:
massimo.lecci@rce.ch

E-banking Accesso rapido al mercato delle divise

Autonomamente e in piena efficienza: gestite personalmente le transazioni in valuta estera con il Raiffeisen e-banking. Alla voce «Divise» potete eseguire operazioni spot, a termine o swap e coprire così i rischi di cambio. Online avete il grande vantaggio di visualizzare i corsi in tempo reale nonché importo di negoziazione, di contropartita, corso e valuta al momento della conclusione della transazione. Sono possibili operazioni già da un volume basso, per esempio 10'000.– franchi per quelle a termine.

raiffeisen.ch/funzione-divise-ebanking

Newsletter Novità rilevanti per il settore

Ricevete direttamente nella vostra casella di posta elettronica soluzioni pragmatiche e informazioni su temi attuali e sviluppi rilevanti per il settore.

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

In pole position per l'era digitale

Nel bel mezzo del lockdown Richnerstutz, specialista in fiere ed eventi, ha iniziato a sviluppare sistemi contapersone, suscitando enorme interesse da parte dei grandi dettaglianti. Ha così evitato forti perdite di fatturato nel 2020, aprendo le porte al futuro digitale.

TESTO: Bettina Bhend FOTO: Dan Cermak

L'anno era iniziato col vento in poppa. «Gennaio e febbraio del 2020 sono stati i migliori mesi della storia della nostra azienda», ricorda André Stutz, co-CEO di Richnerstutz. A marzo il fulmine a ciel sereno; tutti gli eventi in tutta Europa sono stati annullati a causa della pandemia da coronavirus. Richnerstutz, specialista in tecnica pubblicitaria, allestimento di eventi, fiere e negozi, si è ritrovato quindi, almeno nel settore eventi, con registri degli ordini completamente vuoti. «Il fatturato era inferiore di oltre il 50% a quanto previsto. Fiere ed eventi non si svolgevano più e, a causa dell'incertezza generale, i nostri clienti erano piuttosto cauti con gli ordinativi anche negli altri settori», spiega l'altro co-CEO André Richner.

In un primo momento ai due imprenditori è crollato il mondo addosso. Hanno però subito superato la loro «paralisi», come la definisce André Stutz. «Nei primi giorni di lockdown il responsabile del nostro reparto di digitalizzazione ci ha scritto un'e-mail in piena notte chiedendo una riunione», racconta André Richner. «Il mattino dopo, attorno al tavolo, ci ha riferito come i grossisti fossero costretti a

contare a mano quanti clienti si trovasse-
ro nel negozio.» I tre erano certi che dovesse esserci una soluzione tecnica al passo coi tempi. Nel fine settimana i diversi reparti di Richnerstutz hanno quindi sviluppato il prototipo di un sistema digitale per contare flussi di persone.

Basi gettate nel 2018

Inconsapevolmente, Richnerstutz aveva gettato le basi per il progetto già due anni prima: nel 2018 il gruppo di imprese aveva infatti acquisito l'azienda tedesca di software Netvico, che ha fornito a Richnerstutz l'esperienza di cui aveva bisogno nel campo informatico. Dopo poco nasceva CountMe, un sistema contapersone volto a evitare la calca nei negozi. Da circa un anno le colonnine e i sensori di CountMe vigilano all'ingresso di Migros, Lidl, Denner, Globus e Jelmoli. I dispositivi monitorano ormai 5'000 negozi. Grazie a CountMe, Richnerstutz ha ridotto le perdite di fatturato del 2020 al 20 per cento circa rispetto alle previsioni.

Il rapido successo del nuovo sistema è dovuto anche a una coincidenza, come racconta André Richner: «Il dirigente di uno spin-off Migros ha fatto visita alla sede della nostra azienda per altri motivi, ma gli abbiamo comunque →

15



Richnerstutz Tecnica pubblicitaria, architettura temporanea, pubblicità per esterni e digital signage

Richnerstutz è stata fondata nel 2005 a Villmergen nel Canton Argovia. L'azienda, con 140 collaboratori, sviluppa e produce diverse forme di comunicazione tridimensionale, tra cui tecnica pubblicitaria, architettura temporanea e allestimento di tendoni, eventi, fiere e negozi, pubblicità per esterni, digital signage e molto altro ancora. Appartengono al gruppo di imprese Richnerstutz la specialista in eventi e tendoni India Zelt & Event AG, la professionista in mezzi pubblicitari Movingposter AG e l'azienda di software Netvico GmbH.

Dopo lo «stop» del lockdown, il «go» della nuova idea commerciale: André Richner (a sinistra) e André Stutz stanno ottenendo grandi successi con il progetto CountMe.



Richnerstutz sviluppa e produce dispositivi di comunicazione tridimensionale.

Misure adottate nella crisi

- Sviluppo di un prodotto completamente nuovo
- Riqualificazione del personale
- Ricorso a crediti COVID
- Lavoro ridotto e misure per il personale

mostrato CountMe». Il progetto lo ha convinto e, la settimana stessa, sono state attrezzate le prime filiali Migros. Sono poi seguite numerose richieste dalla Svizzera e da tutta Europa. I CEO erano molto soddisfatti, ma la situazione sollevava anche diverse questioni. André Stutz: «Ci siamo resi conto di esserci addentrati in un ambito dal futuro promettente, ma che al contempo ci costringeva a prendere decisioni su quanto vi si volesse e potesse investire». Come molte aziende svizzere, anche Richnerstutz era confrontata a problemi di liquidità.

La crescita ha vincolato la liquidità

Negli ultimi tre anni Richnerstutz ha perseguito una strategia di crescita che ha vincolato la liquidità dell'azienda, come riporta André Richner: «In realtà il 2020 sarebbe stato l'anno in cui avremmo voluto iniziare a raccogliere i primi frutti di questo lavoro. La pandemia ha però cambiato le carte in tavola». Insieme al suo consulente alla clientela Raiffeisen, Richnerstutz ha colto la sfida. «Soprattutto nella fase iniziale siamo stati in stretto

contatto con la Banca. Avere Marc Hofer come unico interlocutore per tutte le questioni ci è stato di grande aiuto», spiega André Stutz. «Richnerstutz ha reagito molto rapidamente alle nuove circostanze», spiega il consulente alla clientela. È stata una delle prime imprese argoviesi a richiedere un credito COVID per coprire i costi correnti, svincolando così risorse per il nuovo progetto CountMe. «Parallelamente hanno però lavorato anche sui costi e sulle strutture esistenti per ottenere più margine di manovra.»

Concretamente l'azienda ha fatto subito ricorso al lavoro ridotto. Visto che non si delineava un rapido miglioramento, sono stati inevitabili anche dei licenziamenti. «Ma siamo riusciti a riqualificare molti collaboratori, fino ad allora attivi ad esempio nell'allestimento di fiere, per im piegarli nella costruzione delle colonnine CountMe», racconta André Richner. I collaboratori sono per i due co-CEO uno degli elementi chiave del superamento della crisi. «Per noi era importante che nessuno si sentisse escluso. Fin dall'inizio abbiamo fornito informazioni trasparenti, assumen-

do un atteggiamento positivo. In cambio i nostri collaboratori hanno dimostrato grande impegno e gratitudine», conclude André Stutz.

Un progetto promettente

André Richner e André Stutz sono convinti che CountMe non sia una meteora, ma l'inizio di una nuova promettente tendenza. André Richner ritiene che il settore fiere ed eventi debba confrontarsi in ogni caso con una nuova era: «Il bisogno della gente di incontrarsi di persona non è semplicemente scomparso. Se gli eventi dovessero continuare ad aver luogo fisicamente, serviranno misure di sicurezza: contare i flussi di visitatori è certo una di esse.» Investendo in tecnologie digitali in generale e in CountMe in particolare, Richnerstutz si è guadagnata la pole position.

I due CEO vedono ulteriore potenzialità per il loro nuovo sviluppo anche nel settore retail. André Richner: «Finora i negozi hanno misurato semplicemente quante

persone fossero entrate. La nostra tecnologia permette anche di tracciare in quale giorno della settimana e a che ora si registra, in generale, la frequenza maggiore o quanto tempo i clienti trascorrono in negozio, reagendo di conseguenza con misure di marketing o pianificazione del personale». Forse, a lungo termine, il campo di attività di Richnerstutz si sarebbe sviluppato in ogni caso in questa direzione. Per André Stutz è però chiaro: «La pandemia ha dato una spinta enorme alla nostra trasformazione digitale».

«La pandemia ha dato una spinta enorme alla nostra trasformazione digitale.»

André Stutz, co-CEO di Richnerstutz



André Stutz (a sinistra) e André Richner si sono guadagnati la pole position.



bushandel.ch
Minibus, camper e accessori

Bushandel.ch è stata fondata nel 2003 a Dagmersellen. L'azienda impiega 40 collaboratori e offre il più grande assortimento di minibus e midibus della Svizzera. Molti vengono realizzati su misura delle esigenze dei clienti, principalmente comuni, associazioni, intrattenitori e operatori turistici. Dal 2016 l'azienda offre anche camper e roulotte ed è oggi la più grande impresa specializzata nel settore del campeggio della Svizzera centrale.

L'area aziendale di bushandel.ch a Dagmersellen (LU) è un vero paradiso per gli amanti del campeggio.

Boom anziché arresto

La crisi dovuta al coronavirus ha penalizzato il core business di bushandel.ch. Per questo, nel bel mezzo del lockdown, l'azienda ha puntato su una sola carta, ampliando il secondo pilastro dell'attività. Il risultato? Anziché con i minibus, la PMI di Dagmersellen fattura grazie a camper, roulotte e accessori.

TESTO: Ralph Hofbauer FOTO: Dan Cermak

All'improvviso tutto si è fermato. Quando il 16 marzo 2020 il Consiglio federale ha decretato il primo lockdown, dall'oggi al domani nessuno aveva più bisogno dei minibus che bushandel.ch aveva noleggiato e venduto con successo negli ultimi 17 anni. «È successo tutto così in fretta», ricorda il direttore Anton Kaufmann. «I clienti del noleggio annullavano le prenotazioni ogni cinque minuti e anche le vendite agli operatori turistici erano crollate.»

70 tra minibus e midibus erano fermi, inutilizzati. Ma Anton Kaufmann ha reagito prontamente. Temendo il peggio, ha messo da parte il core business per concentrarsi invece sul secondo pilastro dell'azienda che aveva messo in piedi nel corso degli ultimi quattro anni: la vendita e il noleggio di camper e roulotte. «Non vivere di speranze, ma agire», questo è stato il suo motto, dichiara Anton Kaufmann ripensando a quei giorni.

Riorganizzazione sistematica delle risorse

Innanzitutto l'imprenditore ha messo freno alle spese, annullando la licenza di circolazione dei veicoli non necessari presso la Sezione della circolazione. Poi ha riorganizzato l'infrastruttura spostando il personale nel settore camping. Nell'autofabbrica aziendale, camper e roulotte hanno preso il posto dei minibus per essere realizzati su misura delle esigenze dei clienti. Così meccanici, elettricisti, sellai, fabbri e carrozzieri non sono rimasti con le mani in mano.

Anche i venditori si sono concentrati sul mondo del campeggio e i collaboratori dell'amministrazione hanno ottenuto nuovi incarichi: Anton Kaufmann ha intuito che durante la pandemia l'e-commerce sarebbe stato molto richiesto e ha quindi lanciato uno shop online per accessori da campeggio. L'imprenditore ha capito molto presto l'importanza di Internet. Nel 2003, quando si è messo in proprio, bushandel.ch era la prima azienda svizzera con un dominio nel nome. Non sorprende quindi che abbia puntato su vendita e marketing online anche per l'espansione del secondo pilastro.

Ottimizzazione di processi e infrastruttura

Oggi l'area di 24 ettari a Dagmersellen, che un tempo ospitava una fabbrica tessile, è un paradiso per gli amanti del campeggio. Davanti ai grandi capannoni a shed sono esposti camper e roulotte nuovi di zecca, veicoli d'occasione e a noleggio. Il negozio di accessori, con i suoi 2'500 m², propone 52'000 articoli e il seminterrato accoglie il magazzino e i centri d'imballaggio per lo shop online. «In vista dell'e-commerce abbiamo ottimizzato su base continuativa l'infrastruttura e i processi», spiega Anton Kaufmann.

Quando l'imprenditore ha rilevato l'azienda tessile nel 2013, non aveva ancora un piano concreto su come sfruttare l'area. Ma nel corso degli ultimi dieci anni la sua attività era cresciuta al punto da richiedere un nuovo ampliamento. Accollarsi il rischio ha ripagato; le grandi dimensioni hanno permesso di aggiudicarsi un contratto d'importazione →

Riposizionamento

esclusivo con Hobby, il più grande produttore al mondo di camper e roulotte. Kaufmann aveva così il partner ideale per il suo progetto.

Margine di manovra per il riorientamento

Ampliare il secondo pilastro dell'azienda ha però richiesto molto capitale. Anton Kaufmann ha dovuto ordinare i camper e le roulotte per la stagione successiva e, allo stesso tempo, procurarsi nuovi veicoli a noleggio. Anche l'allestimento dello shop online ha inciso sulla liquidità. Molto capitale era inoltre vincolato nella flotta di minibus e venderla, nel bel mezzo della crisi, era impensabile. La gestione della liquidità si è quindi rivelata la sfida principale.

In collaborazione con il Centro regionale Clientela aziendale per la Svizzera centrale di Raiffeisen, Kaufmann ha elaborato una strategia per poter investire, risparmiando al contempo liquidità. «In questa situazione il Vendor Leasing era lo strumento di finanziamento ideale», ricorda Anton Lustenberger, consulente Clientela aziendale di Raiffeisen. Invece di acquistare, come in precedenza, i veicoli a noleggio, oggi bushandel.ch prende in leasing presso il produttore i camper e i minibus tramite Raiffeisen, che si assume i costi d'acquisto. «Abbiamo così ottenuto un margine finanziario per il riorientamento», spiega Lustenberger.

«Il nostro secondo pilastro ci ha permesso di compensare gran parte delle perdite di fatturato.»

Anton Kaufmann, direttore di bushandel.ch

«Da tempo accarezzavo l'idea del leasing, ma solo ora ho trovato la soluzione ideale», racconta Anton Kaufmann. Tramite un tool online può facilmente richiedere un leasing e anche disdirlo rapidamente. In questo modo, all'occorrenza, i veicoli a noleggio possono essere rivenduti subito. Le soluzioni di leasing tradizionali sarebbero troppo rigide in un contesto di questo tipo: Kaufmann dovrebbe aspettare la scadenza del contratto per vendere o pagare una penale elevata per la risoluzione anticipata. «Questa flessibilità è molto preziosa per me, visto che i veicoli perdono rapidamente valore», sottolinea.

Allo stesso tempo Anton Kaufmann ricorre al potenziale inattivo della sua flotta; nell'autofabbrica alcuni veicoli vengono infatti convertiti in bus da campeggio. La visione di Kaufmann è quella di creare «verande mobili» con finestre panoramiche al posto delle finestrelle tipiche dei camper tradizionali. Così i due pilastri dell'azienda si fonderebbero dando vita a un prodotto innovativo.

Pronti per la nuova normalità

Durante la crisi Anton Kaufmann ha puntato sulla carta vincente, visto che il boom del camping della scorsa estate ha portato a un'impennata dei fatturati. «Il nostro secondo pilastro ci ha salvati», sospira. «Ci ha permesso di compensare gran parte delle perdite di fatturato nel core business.» L'azienda non ha dovuto ricorrere al lavoro ridotto né a un credito COVID.

Il direttore prevede che l'attività originaria con i minibus riprenderà nuovamente in estate. Quindi si prepara per tempo alla ripartenza. L'ingegnoso imprenditore ha sfruttato la crisi anche per ripensare il vecchio modello aziendale. «Passiamo all'attacco, proponendo ai nostri clienti, insieme ai minibus a noleggio, pacchetti completi», dichiara Kaufmann. Per poter vendere idee di viaggio, pernottamenti inclusi, ha coinvolto specialisti del settore turistico.

Misure adottate nella crisi

- Adeguamento del modello aziendale
- Ottimizzazione della gestione della liquidità
- Riorganizzazione delle risorse e dell'infrastruttura
- LANCIO dello shop online



Anton Kaufmann è sollevato:
«Il nostro secondo pilastro ci
ha salvati».

La digitalizzazione: una carta vincente



Servizi aggiuntivi o maggiore diversificazione: la pandemia da coronavirus costringe le PMI a rivedere i propri modelli aziendali. Molte sono già a buon punto, come ci raccontano Stefan Käsermann, esperto Clientela aziendale Raiffeisen, e Felix Heimgartner, consulente strategico RCI.

INTERVISTA: Andrea Schmits FOTO: Dan Cermak

← Stefan Käsermann

(a sinistra) è responsabile Clientela aziendale per la Svizzera nord-occidentale presso Raiffeisen e assiste da 25 anni i clienti aziendali svizzeri.

Felix Heimgartner →

(a destra) è leader tematico Strategia e responsabile regionale Espace Mittelland nel Raiffeisen Centro Imprenditoriale (RCI) nonché ex imprenditore MEM.

Il primo lockdown dovuto al coronavirus risale a più di un anno fa. Nel frattempo molte PMI hanno adeguato i propri modelli aziendali alla nuova realtà. Come vivete questo cambiamento?

Felix Heimgartner – Al più tardi con l'inizio della seconda ondata, ad autunno inoltrato, la maggior parte delle PMI ha cominciato a riesaminare i modelli aziendali. Un passo necessario, visto che il 10–20 per cento delle PMI svizzere ha avuto la peggio durante la crisi. Anche molte altre sono state fortemente colpite e devono assolutamente riposizionarsi nella nuova normalità. In particolare stiamo rilevando una digitalizzazione globale della comunicazione.

Stefan Käsermann – Non è facile cambiare il proprio modello aziendale. Per questo non mi sorprende la partenza contenuta. All'inizio sono state proprio le PMI che avevano puntato poco sulla comunicazione digitale con la clientela a non avere a disposizione le risorse necessarie per attuare rapide modifiche. Nel frattempo, però, la situazione è cambiata in molti casi.

Con quale rapidità i modelli aziendali sono stati adattati alla nuova realtà?



Stefan Käsermann – Nella primavera del 2020 numerose aziende si sono ritrovate nei guai. La maggior parte delle PMI era più preoccupata della sopravvivenza che del modello aziendale e, in particolare, di disporre di liquidità mediante crediti COVID, lavoro ridotto o riduzioni degli affitti.

Felix Heimgartner – Durante la prima ondata molti imprenditori hanno puntato su una rapida normalizzazione della situazione, modificando di poco i propri modelli aziendali. Solo un terzo delle PMI è «andato all'attacco», in particolare quelle con un approccio aziendale agile e già operative in un mercato competitivo. Ad esempio una cartoleria ha allestito in brevissimo tempo uno shop online, consegnando su richiesta le ordinazioni anche davanti alla porta di casa.

Che cos'è cambiato principalmente a breve termine sul fronte dei proventi?

Felix Heimgartner – L'attenzione si è rivolta ancora di più al cliente. Le aziende sono chiamate a contattare e a raggiungere i gruppi target sulle piattaforme che questi ultimi prediligono. Con la crisi i canali digitali sono diventati ancora più importanti e con essi marketing digitale e shop online nonché servizi di-

digitali aggiuntivi o anche nuovi modelli di assistenza.

E per quanto riguarda i costi?

Felix Heimgartner – Anche su questo fronte non mancano le ottimizzazioni: per ridurre i costi fissi vengono ad esempio messi in discussione gli stabilimenti e i punti vendita attuali oppure modificati o rinegoziati contratti di locazione e di consegna. Riesaminando i loro processi, le PMI aumentano inoltre la loro efficienza ovvero riducono ad esempio i materiali di scarto e, quindi, i costi strutturali.

Quali cambiamenti a lungo termine iniziano a delinearsi?

Stefan Käsermann – Una maggiore diversificazione. Con il coronavirus molte PMI hanno individuato i grandi rischi che corrono sui diversi fronti fornitori, prodotti, clienti o mercati di sbocco, riducendoli laddove possibile e opportuno.

Felix Heimgartner – Chi offre vari prodotti per diversi mercati target ricorrendo a più canali, è molto meno vulnerabile. Ma cambiamenti di questo tipo richiedono tempo. In questo contesto possono essere un approccio strategico anche le joint venture. Sostanzialmente vale il princi-

pio secondo cui starsene con le mani in mano è sbagliato, anche per la psiche e il morale dei collaboratori.

Come hanno finanziato gli adeguamenti necessari le PMI?

Stefan Käsermann – Molte hanno attinto alle proprie riserve; sono stati di grande aiuto liquidità a disposizione, aziendale ma anche privata, e limiti di credito bancari in essere. Anche il leasing si è rivelato uno strumento adatto a preservare la liquidità in tempi di crisi.

Felix Heimgartner – E alcuni fondi sono stati svincolati, ad esempio quelli per le fiere. Inoltre spesso le modifiche costano meno di quanto si pensi. Molte PMI hanno grande inventiva e cooperano ad esempio con altre aziende che aprono loro nuovi accessi al mercato o riprendono idee da altri settori. Penso ad esempio al falegname che, non potendo più partecipare a fiere ed esposizioni, invia un tagliere da cucina da lui realizzato a coloro che pubblicano una domanda di costruzione nella sua regione.

Guardando indietro, dall'inizio della crisi, nei tanti contatti diretti con gli imprenditori, che cosa vi ha colpito di più?

Felix Heimgartner – La velocità e l'inventiva con cui numerose PMI hanno riposizionato l'attività. Ma anche la diversità delle reazioni: molti imprenditori sono stati rapidissimi mentre altri, da cui non me lo sarei aspettato, sono inizialmente rimasti come paralizzati.

Stefan Käsermann – Anch'io ho vissuto situazioni simili. Da un lato PMI molto flessibili, dall'altro aziende paralizzate. Richnerstutz (vedi pagina 6) è un ottimo esempio di reattività: i responsabili hanno infatti ampliato senza esitare il modello aziendale, compensando almeno in parte la perdita di fatturato subita nel settore core degli eventi.

Ottimizzare i processi

Il personale attivo nella produzione impiega in media solo la metà del suo tempo a generare valore aggiunto. Il resto è «spreco» che, ottima notizia, si può ridurre o persino eliminare. Così risparmiate subito denaro, che è sempre un'ottima cosa, non solo in tempi di crisi.

TESTO: Andrea Schmits ILLUSTRAZIONE: Nadja Häfliger

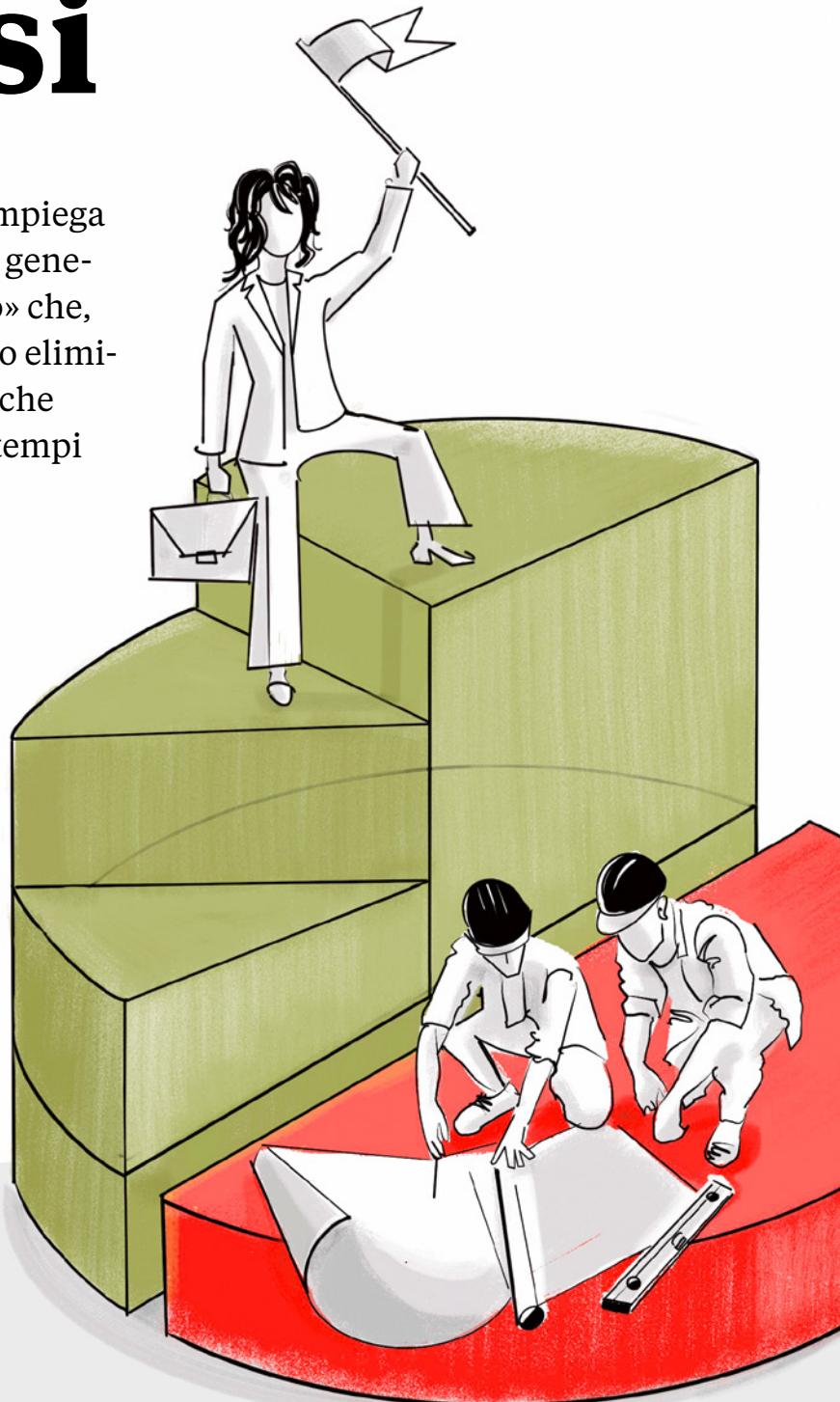
Circa il **50%**

di attività a valore aggiunto

Attività e processi che aumentano direttamente il valore di un prodotto. Vi rientra ad esempio la curvatura di un componente metallico nella forma richiesta dal cliente, ma non lo stoccaggio e l'approntamento del materiale o l'installazione della macchina utilizzata.

Il consiglio dell'esperto
Puntate in alto

«Se si vogliono ridurre i tempi di regolazione solo del 5 o del 10 per cento, si interviene qua e là», spiega l'esperto RCI Daniel Mahrer. Se invece si punta subito al 50 per cento, si ottiene molto di più, poiché si cercano soluzioni innovative. Ciò che conta è integrare tutti i collaboratori nel processo di ottimizzazione.



Circa il **50%**

**di attività non
direttamente a
valore aggiunto**

Attività e processi che non aumentano direttamente il valore del prodotto finale, anche definiti «sprechi».



«Sprechi» necessari

- Trasporto
- Tempi di regolazione/installazione
- Riparazione e manutenzione
- Riunioni in team

Ottimizzare
laddove
possibile

**«Sprechi» evitabili
nella produzione**

- Giacenze elevate
- Movimentazioni inutili (dovuti a postazioni di lavoro non ottimali)
- Tempi di attesa
- Sovrapproduzione
- Tecnologie/processi errati
- Scarti

Individuare
le cause e,
se possibile,
eliminarle

**«Sprechi» evitabili
nella gestione**

- Mancato utilizzo di conoscenze e competenze a disposizione
- Mancata pretesa del rendimento standard
- Assenze a causa di eccessivo carico di lavoro e pretese troppo elevate

**«Nella maggior parte dei casi è
possibile eliminare la metà degli
sprechi evitabili.»**

Daniel Mahrer, leader tematico Ottimizzazione dei processi presso
il Raiffeisen Centro Imprenditoriale RCI

Gli affari nel 2030

La pandemia da coronavirus condiziona le attività economiche a breve e medio termine. Ma come funzioneranno i modelli aziendali tra dieci anni? Scoprite di più sulle principali tendenze.

TESTO: Sarah Hadorn ILLUSTRAZIONE: Séverine Telley

Potenziamento dei canali digitali, offerta di servizi aggiuntivi, maggiore diversificazione di fornitori e clienti, lavoro da casa: questo è il mondo del lavoro nel 2021, ovviamente sotto il forte condizionamento della pandemia da coronavirus.

Ma come funzioneranno gli affari nel 2030? Scoprite di più sulle principali tendenze del business e sui vantaggi competitivi del futuro. Felix Heimgartner, leader tematico Strategia e responsabile regionale Espace Mittelland del Raiffeisen Centro Imprenditoriale (RCI), e Patrick Zurfluh, Responsabile Sviluppo degli affari Clientela aziendale presso Raiffeisen Svizzera, presentano e spiegano i cinque sviluppi principali.

Ecco le tendenze inevitabili per le PMI che si affermeranno entro il 2030.



Felix Heimgartner

Leader tematico Strategia e responsabile regionale Espace Mittelland presso il Raiffeisen Centro Imprenditoriale (RCI)



Patrick Zurfluh

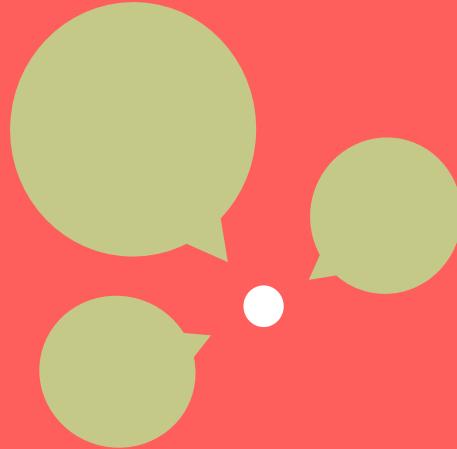
Responsabile Sviluppo degli affari Clientela aziendale presso Raiffeisen Svizzera

Ecosistemi business

Patrick Zurfluh ne è convinto: «Per poter continuare a raggiungere con successo i clienti inondati di offerte di ogni genere, in futuro le aziende dovranno unirsi in ecosistemi», congiungendo le forze per ampliare la propria offerta. Nel migliore dei casi prendono forma servizi completamente nuovi che soddisfano specifiche esigenze della clientela. Ad esempio quando una falegnameria, in cooperazione con una start-up del settore tecnologico, crea un prodotto in legno innovativo e collabora con una piattaforma online. «I prodotti propri di un'azienda non bastano più per avere successo», afferma Patrick Zurfluh. Gli ecosistemi permettono alle aziende di aprire altri canali verso clienti esistenti e potenziali. E le aziende più piccole accedono a maggiori risorse.

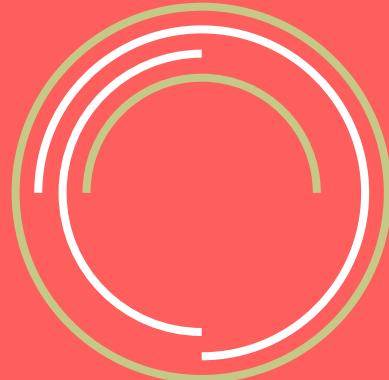
Gig economy

Nel 2030 le aziende non si porranno più la domanda «Home office: sì o no?» secondo Patrick Zurfluh, poiché saranno già passate a modelli di lavoro molto più flessibili. Nella gig economy i lavoratori autonomi e il personale a tempo determinato rimangono a disposizione dei datori di lavoro per il tempo in cui sono richiesti. Invece di impieghi fissi, ottengono brevi incarichi, in inglese «gig», tramite apposite piattaforme online. Anche Felix Heimgartner ne è convinto: «Tra dieci anni le aziende si chiederanno di quale specialista necessitano per un progetto specifico». «Le relative implicazioni in termini di assicurazioni sociali sono tutta un'altra cosa e renderanno necessarie nuove normative.»



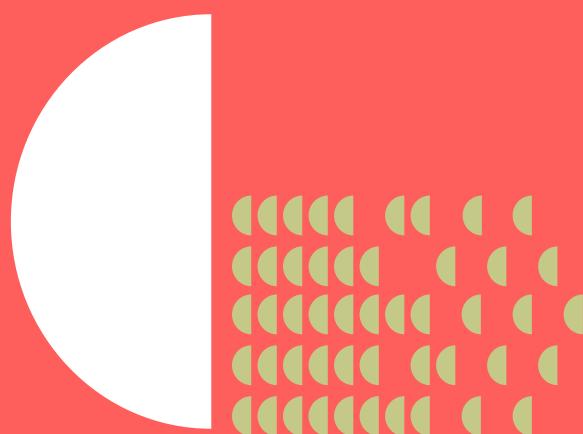
Chatbot

«Tra dieci anni i compiti ripetitivi saranno molto più automatizzati», afferma convinto Felix Heimgartner. «Presumo che nel 2030 non vi saranno PMI svizzere senza chatbot.» Questi robot che intrattengono conversazioni, detti brevemente bot, sono ad esempio in grado di rispondere a semplici domande della clientela, per iscritto o per telefono. Si tratta di sistemi intelligenti programmabili con oneri relativamente contenuti, in grado però di incrementare notevolmente l'efficienza. Heimgartner: «In questo modo l'uomo ha più tempo da dedicare a compiti più complessi e ad attività creative.»



Circular e sharing economy

Entrambi i concetti stanno per maggiore sostenibilità. La circular economy (economia circolare) è un sistema economico a circuiti di risorse chiusi e lenti: la sostenibilità in concezione dei prodotti, riparazione o riciclaggio consente di generare meno rifiuti e meno emissioni, e di ridurre il consumo di materie prime. Ciò vale anche per la sharing economy, che punta alla condivisione e non al possesso. «Entrambi i settori hanno già molto da offrire», afferma Felix Heimgartner. «Ma vi sono ancora margini di miglioramento. Nel 2030 saranno molte di più le aziende che opteranno per forme di riutilizzo, noleggio e condivisione.» Patrick Zurfluh: «Non abbiamo altra scelta se vogliamo ancora fare affari tra 50 anni».



Tokenizzazione

Questo termine indica la conversione dei diritti di un bene reale in un token digitale: grazie alla tecnologia blockchain è possibile cartolarizzare, quindi tokenizzare e rendere negoziabili macchine, immobili, fondi o anche azioni. Già oggi le aziende possono emettere azioni e obbligazioni in modo molto semplice e conveniente ed entrare in contatto con i possibili investitori sulle piattaforme specifiche. «Ciò rivoluziona per le PMI, in particolare per le start-up, l'acquisizione di capitali», spiega Patrick Zurfluh. Un altro vantaggio della tokenizzazione è la possibilità di frzionare gli asset in quote molto più piccole rispetto al metodo tradizionale, spianando la strada anche a investitori con budget ridotto.

Dagli imprenditori per gli imprenditori: richiedete una consulenza specifica per il vostro settore sulle strategie e sui modelli aziendali del futuro presso il Raiffeisen Centro Imprenditoriale (RCI).

rci.ch/strategia

Sempre attuale:
l'e-commerce. Presso Raiffeisen trovate la soluzione di pagamento più adatta al vostro shop online:

raiffeisen.ch/sistemi-di-pagamento

Una lezione per lo Stato



In questo numero della nostra rivista per imprenditori ci dedichiamo alla nuova normalità. L'ottimizzazione dei processi è parte di questo. Mentre il secondo punto è ormai un compito costante di qualsiasi impresa, il primo è soprattutto l'espressione di una speranza. La speranza che lo spettro che ci accompagna da oltre un anno finalmente scompaia e **tutti noi possiamo riprenderci un po' della vita** che prima della pandemia era scontata o semplicemente normale. Tutti noi, tuttavia, sappiamo che l'intera situazione è estremamente delicata. Non è possibile escludere una seconda pandemia, di qualsiasi tipo essa sia, e comunque, nonostante la maggiore prosperità raggiunta, l'incertezza accompagnerà costantemente le nostre ambizioni economiche quotidiane. Ma a chi sto parlando?

Se c'è qualcuno che conosce il cambiamento, sono proprio le piccole e medie imprese del nostro paese, quindi voi, care lettrici e cari lettori, a cui nell'ultimo periodo davvero non è stata concessa grande tranquillità. **Il cambiamento è un fenomeno ricorrente** e solo chi è pronto riesce ad affrontarlo e a superare anche le più forti turbolenze senza riportare troppi danni. Che si tratti di un cambiamento tecnologico o demografico, di crolli economici, crisi finanziarie, perdita di vecchi mercati e conquista di nuovi, shock dei tassi di cambio e qualsiasi cambiamento da affrontare, si tratta sempre di doversi reinventare un po'. Dopo l'incredibile shock dei cambi del 15 gennaio 2015 ho parlato con innumerevoli imprenditrici e imprenditori che mi hanno riferito quasi all'unisono la loro disperazione. Da un momento all'altro e – non dimentichiamolo – completamente senza necessità, la Banca nazionale svizzera ha prescritto loro una cura da cavallo. Appena superato quel momento e tirato un respiro di sollievo, è arrivato il coronavirus. In poche settimane sono crollate le catene di fornitura globali e il lockdown ha paralizzato gran parte dell'economia. Ripetutamente. Oggi lo sappiamo. Ma chi credeva che **tutto questo avrebbe lasciato solo cumuli di macerie, finora si è sbagliato**. La temuta ondata

di fallimenti non si è verificata; nel 2020 si sono registrati addirittura meno fallimenti rispetto al 2019, anno in cui la congiuntura cominciava a dare segni di debolezza. Ovviamente questo è dovuto in gran parte anche al supporto che è stato fornito a molti dallo Stato. Il lavoro ridotto e i crediti di emergenza Covid si sono rivelati importanti ed essenziali aiuti anticrisi. Ma non tutti si sono attaccati alla flebo dello Stato. Seguendo il motto **«fare di necessità virtù», alcuni hanno reinventato il proprio modello aziendale**. I ristoranti hanno cominciato a consegnarci il cibo a casa, nel commercio al dettaglio stazionario sono nati nuovi Online Shop, ovunque si sono elaborati piani di igiene per mantenere almeno un esercizio minimo e assicurarsi così la sopravvivenza; alcuni hanno rielaborato per l'ennesima volta i propri processi. Tutto questo è costato enormi sforzi e anche molto denaro privato dei titolari delle imprese. **Ma gran parte dell'economia, pur indebolita**, è comunque pronta a partecipare alla normalità che (si spera) tornerà presto. Purtroppo non tutti ce l'hanno fatta e magari qualcuno rimarrà indietro, ma nel complesso la Svizzera se l'è cavata bene. Soprattutto nel confronto con l'estero e considerando la media, che purtroppo non tiene conto dei casi più gravi. Perché chi è stato a generare la crescita nel quarto trimestre 2020? Il settore farmaceutico, il commercio all'ingrosso – e qui soprattutto il commercio di transito – e il settore pubblico! Tutti questi hanno un denominatore comune: per la maggior parte di essi l'ottimizzazione dei processi sarebbe una terra inesplorata, perché, come dicevamo prima, solo in caso di necessità, appunto, si fa di necessità virtù.

Martin Neff

Economista capo Raiffeisen Svizzera

Affermarsi con il legno di faggio

Fagus Suisse è una pioniera: grazie a questa start-up del Canton Jura il faggio svizzero non è più legna da ardere ma un prezioso materiale da costruzione. E ciò mediante un nuovo metodo di lavorazione tutt'altro che convenzionale, rivelatosi poi decisivo durante la ricerca di fondi.

TESTO: Sarah Hadorn FOTO: Dan Cermak

Il faggio è l'albero frondifero più diffuso in Svizzera. Il suo legno poco «docile» è stato considerato a lungo inappropriato alla costruzione. «Il legno di faggio è curvo e molto compatto», spiega Eric Müller, CEO di Fagus Suisse SA. «Con mezzi tradizionali è praticamente impossibile ricavarne tavole senza fessure o deformazioni.» Per questo, fino a poco tempo fa, veniva usato solo in due contesti: come legna da ardere o da esportare in Asia per fabbricarvi mobili a buon mercato.

Costruire in legno: un megatrend

Una cosa impensabile per i proprietari forestali e gestori di una segheria che, nel 2014, hanno deciso di fondare Fagus Jura (oggi Fagus Suisse). L'obiettivo della start-up era produrre dal legno di faggio materiale di elevata qualità per l'edilizia locale. Le valutazioni di mercato non hanno fatto che sostenere l'idea. «Costruire con il legno è un megatrend anche in Svizzera», afferma Eric Müller. «Comuni, cantoni e committenti privati ricorrono maggiormente a materiali da costruzione sostenibili.» A ciò si aggiunge che, →



Eric Müller, CEO di Fagus, ha sviluppato personalmente l'impianto di produzione completamente automatizzato.

Tre «progetti faro» con il legno di Fagus



Empa Nest Dübendorf – Pareti e soffitti



Palaghiaccio Pruntrut – Pilastri e supporti nel fabbricato annesso e sulle tribune



Edificio amministrativo della Confederazione a Ittigen – Pilastri e sostegni a elevata prestazione nel piano terra

dal 2015, le norme antincendio consentono costruzioni di legno senza restrizioni in altezza. Oggi vi sono persino grattacieli in legno. «La domanda di legno da costruzione resistente è quindi aumentata moltissimo.» Inoltre, il faggio è estremamente resistente: tre volte più del peccio o dell'abete.

Sono iniziati così quattro anni di intense ricerche, insieme a partner quali ETH, Empa, o la Scuola universitaria professionale di Bienna. Nell'autunno del 2018 si è giunti alla soluzione: l'incollaggio bidimensionale (vedi il riquadro). Con questa procedura tanti piccoli listelli di faggio vengono incollati insieme fino a diventare un'unica grande trave, ottenendo un materiale da costruzione in grado di sostituire acciaio e calcestruzzo.

Lavoro su misura con digitalizzazione e meccanica

Per ottenere un prodotto competitivo ma abbordabile, serviva però un impianto di produzione completamente automatizzato. Un'impresa non facile: «Prima di noi nessuno si era ancora spinto fino alla moderna lavorazione industriale del faggio», afferma Eric Müller. Dopo aver trovato il metodo di lavorazione, è stato quindi necessario concepire anche il processo di produzione. Di ciò si è occupato il CEO in prima persona. «Io non vengo dal mondo del legno», spiega il 56enne, «ma da quello dell'informatica». Müller ha ideato il processo produttivo concreto e collegato tra loro le singole macchine. Insieme ai rispettivi produttori si è occupato inoltre delle interfacce digitali.

Anche a livello meccanico sono peraltro stati necessari interventi su misura, spiega Müller: «Le macchine non erano concepite per la lavorazione del legno di faggio». Ad esempio è stato necessario modificare la piallatrice per l'incastro delle piccole travi e i mezzi di trasporto per la movimentazione dei pezzi di legno di faggio curvi. «Per via dell'elevata resistenza del faggio, sono inoltre necessarie prestazioni superiori per quasi tutte le macchine».

Finanziamento tramite Raiffeisen

Naturalmente per l'oneroso impianto servivano risorse finanziarie adeguate che la start-up ha ottenuto principalmente dalla Banca Raiffeisen Winterthur; sulla base di una garanzia dell'Ufficio federale dell'ambiente, la Banca ha accordato un limite di credito di 3 milioni di franchi. «Siamo sempre interessati a progetti non conven-

zionali», spiegano il responsabile Clientela aziendale Robert Merz e la consulente Clientela aziendale Andrea Herzog. Ovviamente è stato in particolare l'aspetto ecologico a convincere: «In quanto Banca cooperativa fortemente attiva nelle operazioni ipotecarie, ci sta molto a cuore la sostenibilità nelle costruzioni».

Quando Fagus Suisse ha contattato Raiffeisen, le ricerche della start-up, finanziate dall'azienda principalmente con fondi propri, erano già a uno stadio avanzato. «Inoltre ci ha molto convinto il lavoro già svolto fino a quel momento», affermano Merz e Herzog, «a dimostrazione di quanto l'azienda tenesse al progetto.» Infine, «la comunicazione con Fagus Suisse è stata molto trasparente e siamo quindi riusciti a farci un'idea del modello aziendale e del mercato».

«Un partner bancario che crede in noi»

Anche Fagus è soddisfatto della collaborazione: «Per noi era fondamentale avere un partner bancario che credesse nella nostra idea e fosse disposto a seguire l'azienda», afferma Eric Müller. «Raiffeisen ha investito in un progetto generazionale.»

Circa un anno fa, a Les Breuleux nel Canton Giura, Fagus Suisse ha lanciato la produzione dei suoi materiali da costruzione in faggio. Ma già pensa al prossimo passo, la lavorazione di altro legno duro. «L'obiettivo è procedere anche all'incollaggio di frassino e quercia con la nostra procedura», spiega Eric Müller. L'uso di legno locale dovrebbe quindi in futuro aumentare ancora nell'edilizia svizzera.

Ecco come funziona la nuova procedura

Incollaggio bidimensionale significa per prima cosa allungare corti listelli di legno tramite giunti a pettine (i pezzi di legno s'incastano gli uni negli altri) e poi incollarli a formare lunghe travi. Queste travi vengono a loro volta incollate insieme e compattate ad alta pressione: da ciò risulta ad esempio una trave portante. In questo modo, a fine processo, tanti pezzi di legno corti vanno a dar vita a un elemento stabile.



Fagus Suisse SA

La start-up, fondata nel 2014, produce elementi per costruzioni in legno e componenti per interni e mobili utilizzando legno duro di boschi svizzeri, in particolare faggio. A marzo 2020 ha aperto a Les Breuleux (JU) il primo stabilimento per legno duro della Svizzera. Al momento Fagus impiega otto collaboratori. Gli azionisti sono proprietari forestali, studi di architetti e ingegneri, nonché imprese di costruzione in legno e investitori privati.

Sulla buona strada

La pandemia da coronavirus costringe le PMI svizzere a rivedere i propri modelli aziendali. Servono idee innovative e flessibilità. Ancora una volta gli imprenditori dimostrano, in modo impressionante, la loro capacità di adattamento.

Circa il 45%

degli imprenditori ha sviluppato nuove idee commerciali durante la crisi.

Fonte: EPFL, Università di Losanna ed ETH di Zurigo: sondaggio tra titolari di aziende e lavoratori indipendenti, ottobre 2020



Più di 3/4

delle PMI svizzere fortemente colpite dalla crisi da coronavirus hanno modificato i propri modelli aziendali e la maggior parte di esse li manderà probabilmente anche dopo la crisi.

Fonte: dati empirici dell'RCI

Le crisi accelerano

In particolare la digitalizzazione di processi interni e con la clientela e, in generale, i processi di cambiamento nelle aziende.

Fonte: sondaggio CdA 2020 di Knight Gianella; risposte di oltre l'80% dei dirigenti intervistati

Soluzioni per gli imprenditori
raiffeisen.ch/imprenditori