

# SAVOIR FAIRE

Come gli imprenditori creano il futuro

**1'000** imprese svizzere appongono con orgoglio sui propri prodotti la balestra di SWISS LABEL a tutela del marchio Svizzera.



Un **franco su due** viene guadagnato all'estero.

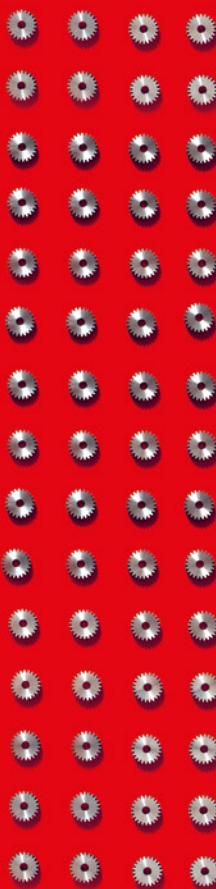
RAIFFEISEN

## Ecco dove la Svizzera esporta merci e servizi

**Germania:** 45'166 milioni di franchi svizzeri



**USA:** 36'274 milioni di franchi svizzeri



**Cina:** 23'964 milioni di franchi svizzeri



## I PRINCIPALI PARTNER COMMERCIALI DELLA SVIZZERA

Lo scorso anno il prodotto interno lordo svizzero si è attestato a 668.4 miliardi di franchi. La quota realizzata esportando merci è pari al 47 per cento e tocca addirittura il 65 per cento se si considera anche l'esportazione di servizi. I principali partner commerciali della Svizzera sono Germania, Stati Uniti e Cina. L'esportazione di orologi, medicinali e macchinari verso quest'ultima è attualmente in forte crescita. Sulla bilancia commerciale svizzera è rilevabile anche un «effetto Zalando»: il reso di pacchi in Germania incrementa la quota di prodotti tessili, abbigliamento e scarpe esportati.



«Consegno solo su pagamento anticipato», dichiara Andrea Trunz, titolare della Trunz Water Systems di Steinach, sul Lago di Costanza.



André Bernheim, comproprietario di Mondaine Group, consiglia: «Fate attenzione quando un cinese vi dice «maybe»: non vuol dire forse, ma no!»



**17**

«Non faccio affari con i russi. Volevano inviare una delegazione per l'ispezione della mia azienda. Preferisco tuttavia non svelare tutte le mie carte», afferma Jean-Michel Rapin della Fromagerie Le Maréchal.

## EXPORT

### REPORTAGE SULL'EXPORT

- 06** Scarse conoscenze del mercato, partner sbagliati, mancanza di obiettivi: le PMI che vogliono conquistare nuovi paesi farebbero bene a seguire i consigli degli imprenditori intervistati.

### SUPPORTO ALL'EXPORT

- 18** Il «Made in Switzerland» vende bene, se attuato nel modo giusto. Alcuni esperti spiegano come gestire le esportazioni e proteggersi dai rischi.

### INTERVISTA SULL'EXPORT

- 24** L'orologio da stazione di Mondaine viene esportato in 50 paesi. André Bernheim, comproprietario del gruppo, parla dei rapporti commerciali con cinesi e giapponesi e delle insidie della legislazione «Swissness».

## SWISSNESS

- 28** Markus Kobelt, della Valle del Reno sangallese, ha abbandonato i cataloghi per uno shop online. Da un anno rifornisce di piante- tutta Europa realizzando introiti sempre più elevati.

## TABÙ

- 30** Divorziare è doloroso, tanto più quando la relazione d'affari è anche un'unione coniugale.

## FUTURO

- 38** Pionieri come Swisscom puntano già sull'intelligenza artificiale nel servizio clienti: un programma di AI, dotato di autoapprendimento, risponde alle richieste e inoltra le mail al destinatario corretto.

## SUCCESSIONE

- 40** Alla ricerca di nuove prospettive Erich Renggli ha deciso di vendere la propria azienda REWaG di Waldkirch. Il RCI Gossau ha trovato il successore ideale in René Thoma.

- 05** Impressum  
**34** Dagli imprenditori per gli imprenditori  
**44** #senzafiltri  
**47** 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 Baltinger

**100%** «Made in Switzerland»: un argomento di vendita eccellente che, secondo alcune ricerche, permette di aumentare i prezzi del 20 per cento o addirittura, nel segmento del lusso, fino al 50 per cento. Non sorprende quindi che molti prodotti vengano pubblicizzati con la croce svizzera o l'attributo «Swiss».

Dal 1° gennaio 2017 la legislazione «Swissness» regola l'utilizzo del marchio Svizzera. Per contrassegnare i prodotti svizzeri, circa 1'000 aziende ricorrono alla - balestra dell'associazione SWISS LABEL. Raiffeisen non fa eccezione: la creazione di valore delle 246 Banche Raiffeisen avviene interamente in Svizzera.

Le regole della «Swissness» non si limitano a tutelare il marchio, ma determinano veri e propri vantaggi di prezzo nel commercio internazionale: diversi accordi di libero scambio consentono ai clienti esteri di importare i prodotti svizzeri con notevoli risparmi sui dazi doganali o in esenzione da essi. Chi poi si assicura contro i rischi delle esportazioni e si affida a Raiffeisen per finanziarle può dormire sonni tranquilli. Per saperne di più leggete questo numero di SAVOIR FAIRE.

Quali sono per voi gioie e dolori dell'esportazione?  
Fatemi sapere! [urs.p.gauch@raiffeisen.ch](mailto:urs.p.gauch@raiffeisen.ch)

Cordialmente  
Urs Gauch  
Responsabile Clientela aziendale Raiffeisen Svizzera

**SAVOIR FAIRE #03/2018.** Editore Raiffeisen Svizzera società cooperativa, Comunicazione **Caporedattrice** Anina Torrado Lara (atl) **Produttrice** Nicoletta Hermann **Redazione** Sandra Bürkle (sab), Cordin Camenzind (cc), Nicoletta Hermann (nh), David Hugi (dh), Petra Meier (pm), Iris Kuhn-Spogat (iks), Sylvie Pidoux (sp), Sonja Studer (sst), Nadine Stutz (stu), Philippe Thévoz (pt) **Autori** Corinne Amacher (ca), Domagoj Arapovic (da), Joel Bedetti (jb), Fabian Christ (fc), Martin Neff (mn), Pius Schärli (psi), Khalil Radi (kr), 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 **Modifiche di indirizzo e disdette** raiffeisen.ch/i/savoir-faire **Stampa** Vogt-Schild Druck AG, Derendingen **Inserzioni** Kòmedia 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 espresa autorizzazione della redazione. Le informazioni contenute nella presente pubblicazione non costituiscono un'offerta o una raccomandazione di vendita o acquisto dei prodotti finanziari descritti e hanno scopo puramente informativo. La performance passata non costituisce garanzia di 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**

**EXPORT**





# COMMERCiare COL MONDO INTERO

Dalla piccola Svizzera per il mondo intero: ciò che ha successo da noi sfonda spesso anche all'estero. Crescere esportando prodotti e servizi «Made in Switzerland» è un'opportunità che racchiude molte sfide. SAVOIR FAIRE si è informato per voi.

Testo Iris Kuhn-Spogat Foto Anna-Tina Eberhard

Andrea Trunz (cfr. pag. 16), titolare della Trunz Water Systems di Steinach (SG), fabbrica depuratori d'acqua a energia solare, un prodotto pressoché inutile in Svizzera. Il costo di un impianto varia dai 6'000 ai 200'000 franchi. Dei 1'000 impianti venduti dalla costituzione dell'azienda, dieci anni fa, la maggior parte è stata installata in regioni lontanissime come il sud-est asiatico, il Sud America, l'Africa, nei deserti, su catene montuose e in zone di conflitto. L'imprenditrice ha sperimentato sulla propria pelle cosa significhi «paese che vai, usanza che trovi», ricavandone diversi insegnamenti come quello di consegnare solo su pagamento anticipato. Nei paesi in cui non è usuale pagare un bene prima di stringerlo tra le mani, Trunz si affida al credito documentario all'esportazione o a prodotti dell'Assicurazione svizzera contro i rischi delle esportazioni SERV (cfr. pag. 20). «In Cina, per esempio, si paga una parte del bene all'arrivo della merce in porto e il resto alla messa in funzione», spiega.

Andrea Trunz esporta quasi tutta la sua produzione - guadagnando così quasi il doppio della media in Svizzera. Infatti, a occhio e croce un franco su due viene guadagnato in Svizzera grazie ad acquirenti stranieri.

**Le esportazioni sono fiorenti e battono un record dopo l'altro: in base alla Statistica del commercio estero, il secondo trimestre 2018 ha battuto per la quinta volta consecutiva il record precedente, trainato dal settore farmaceutico. Nel 2017 la Svizzera ha esportato beni e servizi per 295 miliardi di franchi, quasi quattro volte di più che nel 1990.**

Secondo i risultati di una ricerca condotta dalla HSW di Friburgo, l'economia svizzera sarebbe addirittura in calo dal 1990 senza il settore export. La dinamica della statistica delle esportazioni è semplicissima: negli ultimi 25 anni le esportazioni sono diventate tanto importanti per le piccole e medie imprese quanto lo sono sempre state per i grandi gruppi come Nestlé e Roche.

**Obiettivi chiari.** Un contatto all'estero? Fantastico! Ma prima chiediamoci: Come versa il proprio settore nel paese di destinazione? Quali sono le tendenze? E i costi relativi a distribuzione e logistica? Il prodotto soddisfa i requisiti? Il settore export seduce a prima vista e ciò che ha successo da noi sfonda spesso anche all'estero. Inoltre l'accesso a un nuovo mercato non espone a rischi elevati, se paragonato all'apertura di filiali, poiché gli investimenti necessari sono contenuti e si può sempre tagliare la corda. Ciò nonostante, nasconde spesso alcune insidie e la strada verso nuovi mercati è piena di trappole in cui finisce chi è disinformato. «Per esportare è quindi anzitutto necessario stabilire obiettivi chiari e, prima di procedere, informarsi accuratamente sul paese prescelto», spiega York Meixner, responsabile Prodotti speciali Clientela aziendale presso Raiffeisen Svizzera. «È importante conoscere la situazione economica, politica e giuridica di base, le usanze e i costumi, la cultura, la mentalità e molti altri aspetti», ribadisce l'esperto. Un terzo della clientela aziendale di Raiffeisen è attivo nell'export. Raiffeisen aiuta i clienti



A photograph of a modern industrial facility, likely a pharmaceutical or cosmetic plant. The room is filled with large stainless steel tanks and complex piping systems. A worker in a white lab coat and blue shoes is walking through the facility. The ceiling has several rectangular light fixtures. The overall environment is clean and professional.

**Andreas Sommer, membro della  
Direzione di Weleda, Arlesheim (BL)**

«Esportiamo i nostri prodotti in più di 50 paesi in tutti i continenti», afferma Andreas Sommer, responsabile commerciale presso il produttore leader a livello mondiale di cosmetici naturali e di farmaci antroposofici certificati. L'azienda, con 2'400 collaboratori, consegne all'estero il 93 per cento del proprio fatturato, pari nel 2017 a 430 milioni di franchi circa. L'attività di distribuzione viene svolta per il 90 per cento autonomamente tramite una succursale e 17 affiliate presenti in 18 paesi. Così la filosofia della sostenibilità può essere vissuta ovunque nel mondo e si garantiscono stabilità e controllo, anche se sempre più spesso ci pensa Internet a giocare brutti tiri. Un offerente online, per esempio, acquista i prodotti Weleda in Inghilterra e li vende in Italia a un prezzo inferiore rispetto all'affiliata italiana Weleda. Contro questa procedura Sommer è del tutto impotente: «Possiamo fissare un prezzo d'acquisto uguale a tutti i rivenditori», spiega, «ma non abbiamo il potere di stabilire il loro margine di guadagno».

a tutelarsi dai rischi insiti nelle transazioni commerciali con l'estero e a finanziare le esportazioni: «Per trovare una soluzione di finanziamento ottimale (cfr. pag. 23) e sfruttare l'esperienza dei nostri specialisti è consigliabile prendere contatto con Raiffeisen per tempo.»

**Comprendere le differenze culturali.** Numerose ricerche provano che le conoscenze sul paese di destinazione sono un fattore cruciale per il successo delle esportazioni. Heimo Wabusseg, CEO di SMB Medical SA in Ticino (cfr. pag. 15), mette però in guardia dalla «paralisi da analisi» e consiglia: «L'ideale è recarsi nei paesi scelti e farsi un'idea di persona». SMB produce protesi per anca e ginocchio e deve fronteggiare una concorrenza agguerrita, soprattutto negli USA e in Francia. Lo «Swiss Made» rappresenta per lui un vantaggio in America Latina «dove si preferisce ordinare prodotti dall'Europa piuttosto che dagli Stati Uniti» ed è un vero e proprio asso vincente nei paesi asiatici, «dove la provenienza svizzera conta molto». Wabusseg viaggia molto e conosce personalmente i propri mercati. Trova interessante ma piuttosto difficile quello brasiliano, poiché «farvi affari non è un gioco da ragazzi», spiega, «le autorità tendono a ostacolare le importazioni e il traffico dei pagamenti e i partner commerciali non sono i più affidabili». Per questo si serve di intermediari. In Cina consiglia invece riserbo, per far fronte a clienti scaltri ed esigenti. Mentre in Giappone, pur godendo della stessa etica degli affari degli svizzeri, le trattative si rivelano spesso complicate per la presenza di innumerevoli regole sociali tacite. La Russia, altro paese in cui si serve di agenti, «è molto corretta nei pagamenti», ammette, «ma versa in una situazione politica a tratti delicata».

**Libertà di scelta.** Proprio in Russia Jean-Michel Rapin, produttore caseario pluripremiato del Canton Vaud (cfr. pag. 17), ha sospeso le forniture dopo che il presidente Vladimir Putin ha inasprito i requisiti per i produttori caseari stranieri al fine di favorire la produzione nazionale. «Le norme sulla qualità non erano un problema», spiega Rapin, che avrebbe però dovuto ricevere una delegazione russa per consentire l'ispezione del suo caseificio. «Ho preferito rinunciare a questo affare», afferma, «Non volevo svelare agli altri le mie carte».

Le esportazioni si realizzano con diverse modalità. Andrea Trunz fornisce i propri impianti agli utilizzatori esclusivamente tramite partner locali. Poter contare su una persona di fiducia in loco è fondamentale per lei, perché il concetto di Swissness, nel suo caso, non è solo sinonimo di perfezione dei prodotti, ma anche di formazione e assistenza. Inoltre, i mercati in cui è attiva sono caratterizzati da notevoli differenze linguistiche, culturali e religiose e un intermediario è la chiave di volta per concludere le trattative. I due produttori di video con droni Dionys Frei e Davide Tiraboschi di Dedicam (cfr. pag. 13), invece, gestiscono tutto da soli: sono considerati i migliori al mondo e ricevono costantemente richieste da giganti quali Red Bull e BMW. Più dell'80 per cento dei loro introiti viene realizzato su set cinematografici all'estero. «Le oscillazioni dei tassi di cambio e le guerre commerciali non ci toccano», afferma Frei; «sono le formalità e le sempre più numerose norme da rispettare a metterci i bastoni tra le ruote». Operano principalmente in Europa e Asia, ma non negli Stati Uniti, dove i permessi di lavoro restano quasi un miraggio. Prima di un viaggio d'affari, Frei si prende tempo a sufficienza per il disbrigo della documentazione doganale e assicurativa per il costoso equipaggiamento.



**Carmen e Markus Bär,  
titolari di Tiefbohrbär, Rothrist (AG)**

Nomen est omen: la PMI con sede a Rothrist e ad Albstadt, nel Baden-Württemberg, realizza le più piccole, le più profonde e le più esatte perforazioni di precisione al mondo su barre e utensili. A volte le perforazioni sono così minuscole da essere visibili solo con una lente d'ingrandimento. Gli ordini provengono dai settori più disparati tra cui l'aeronautica, la tecnologia medica, l'industria chimica, del gas, petrolifera e dell'elettronica. Bär vanta quasi 2'000 clienti aziendali, di cui 1'300 in Svizzera. Per la coppia di imprenditori un solo fattore può contrastare oscillazioni valutarie, norme doganali in continuo mutamento e nuovi concorrenti: la superiorità tecnologica. Ciò presuppone il perfezionamento continuo delle proprie capacità e la disponibilità a investire costantemente per mantenere questo vantaggio. La PMI con 24 collaboratori consegue il proprio fatturato principalmente in Svizzera, ma la succursale tedesca, attiva dal 2009, sta recuperando terreno.

**Le esclusive sono retaggi del passato.** Tutt'altra linea segue Weleda, azienda produttrice di cosmetici naturali e medicinali con al seguito 2'400 collaboratori. Weleda consegne il 93 per cento delle vendite al di fuori della Svizzera sbrigando gli affari autonomamente. Secondo il membro della Direzione Andreas Sommer (cfr. pag. 9), questa strategia è stata scelta anche per attuare la filosofia sostenibile di Weleda non solo ai prodotti, ma anche ai rapporti con i collaboratori, i fornitori, i clienti e con l'ambiente dei mercati esteri. «Anche all'estero il nostro successo dipende totalmente dalle persone che abbiamo sul posto», afferma Sommer. Trovare acquirenti che conoscono il mercato e incarnano i valori del marchio è una sfida enorme che, con l'avvento dell'e-commerce, diventa sempre più spinosa: «Ai tempi di Amazon e Alibaba le esclusive sono retaggi del passato», spiega. Se il fatturato in un determinato mercato raggiunge un certo livello Weleda apre una succursale.

**Il primato tra i partner commerciali della Svizzera resta in mano alla Germania, seguita da Stati Uniti e Cina. Il mercato asiatico ottiene sempre più rilevanza; le esportazioni in Cina hanno totalizzato lo scorso anno 24 miliardi di franchi, ovvero l'8.1 per cento delle esportazioni della Svizzera.**

La Svizzera ha siglato accordi di libero scambio con la Cina e altri 32 spazi economici, mentre altri otto sono in fase di negoziazione. Questi accordi semplificano il commercio tra paesi, ma i vantaggi che ne derivano non sono scolpiti nella pietra; la sottoscrizione nel 2018 di un accordo di libero scambio tra Giappone e UE, migliore di quello firmato nove anni prima con la Svizzera, porterà in futuro a discriminare gli esportatori svizzeri rispetto ai concorrenti dell'Unione. Non appena sarà definitivo, l'UE beneficerà anche dell'accordo di libero scambio CETA (dal 2017 provvisoriamente in vigore) siglato con il Canada, volto a tagliare i dazi doganali. Gli stati non UE, invece, saranno declassati. «La quota svizzera si restringerà», afferma il produttore caseario del Canton Vaud Jean-Michel Rapin, che da 15 anni esporta i suoi prodotti in Canada, «Ne risentiremo», conclude. Rapin è in balia delle forze che agiscono su quel mercato e intende compensare la temuta perdita «dedicando più attenzione ai mercati europei ed essendo ancora più attivo in essi».

**Nessun timore delle controversie commerciali.** L'esempio del Canada dimostra quanto le PMI attive nell'export dipendano dagli avvenimenti del mercato mondiale e dalla sua stabilità. Se i tassi di cambio o i politici perdonano la bussola, un affare interessante si trasforma ben presto in un incubo. Basti pensare al recente «shock del franco» e alla «controversia commerciale tra Stati Uniti e Cina». Molte PMI esportatrici hanno sofferto quando la Banca nazionale svizzera ha lasciato il franco in balia di se stesso nel 2015. «Per fortuna avevamo già aperto una sede nel nostro mercato più importante, la Germania», spiega Markus Bär, titolare della PMI Tiefbohrbär (cfr. pag. 11). Il suo grande vantaggio, specialmente in tempi di crisi, consiste nel riuscire meglio della concorrenza, anche se a prezzi più elevati. «Mi è già capitato di perdere un ordine per questioni di prezzo», racconta Bär, «e di ritrovarlo poi sulla scrivania per problemi di qualità». La controversia commerciale su accia-



A photograph of a professional drone rig in a desert setting. The rig consists of a multi-rotor drone with a camera mounted on a stabilizing arm, positioned on a tripod. A remote control unit sits on a concrete ledge in the foreground. The background shows rolling sand dunes under a clear blue sky. To the right, there is a vertical column of text about the operators.

**Davide Tiraboschi e Dionys Frei,  
titolari di Dedicam, Meiringen (BE)**

Dionys Frei (a destra) e Davide Tiraboschi sono pionieri nella realizzazione di film con droni e sono considerati i migliori al mondo. Grandi gruppi come Volvo e Mercedes richiedono il loro intervento per la realizzazione di spot pubblicitari; anche Red Bull e Mammut sono loro clienti abituali e naturalmente Hollywood! Il film d'azione «Transformers 5» li ha portati due mesi sul set in Inghilterra, «Star Trek» a Dubai, e alcune sequenze di «13 Hours» a Malta. L'80 per cento del loro fatturato proviene da ordini esteri o svolti all'estero. Gli spostamenti sui set cinematografici sono estenuanti. «La burocrazia è talvolta un vero e proprio incubo», confessa Frei. Le numerose nuove leggi sui droni complicano enormemente il loro lavoro. «Per poter lavorare in uno stato, dobbiamo prima superare un esame», spiega Frei. Non lo preoccupa invece che l'acquisto e l'utilizzo di droni sono oggi alla portata di tutti: «Le enormi esperienze accumulate nel frattempo», ribatte, «ci garantiscono una netta superiorità sulla concorrenza. Inoltre cerchiamo costantemente di migliorarci».

io e alluminio tra Cina e Stati Uniti ha occupato le prime pagine di molti giornali. Nessuno tra i sei imprenditori intervistati da SAVOIR FAIRE la ritiene però una minaccia. La situazione può indubbiamente cambiare in men che non si dica, se il tira e molla sui dazi doganali e altri ostacoli commerciali andranno a interessare settori più vasti a livello geografico, valutario o tematico. Gli economisti mettono già in guardia; un commercio più difficoltoso oltre confine indebolisce l'economia mondiale, fa salire i prezzi e scomparire posti di lavoro.

*Questi coraggiosi imprenditori ci forniscono qui consigli preziosi e svelano nel video qualcosa di più sulla loro ricetta per il successo: [raiff.ch/esportazione](http://raiff.ch/esportazione)*



**ANDREA TRUNZ,  
TRUNZ WATER SYSTEMS**

«Consegnare solo dietro pagamento o almeno garanzia.»



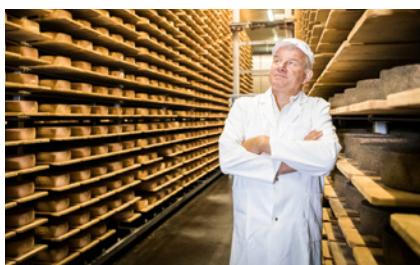
**MARKUS BÄR, TIEFBOHRBÄR**

«Per avere successo all'estero le PMI svizzere devono essere nettamente migliori della concorrenza.»



**ANDREAS SOMMER, WELEDA**

«Non scendere a compromessi nella scelta dei partner e non pretendere troppo subito.»



**JEAN-MICHEL RAPIN,  
LE MARÉCHAL**

«I social media sono un ottimo strumento per raccontare la propria storia al mondo e acquisire nuovi clienti.»



**HEIMO WABUSSEG, SMB MEDICAL**

«Specialmente nei paesi in cui le trattative commerciali si svolgono diversamente dalla Svizzera, non si può prescindere da partner locali.»



**DIONYS FREI, DEDICAM**

«Le aziende svizzere non hanno vita facile sul mercato europeo; in molti settori la swissness non basta a giustificare prezzi più elevati.»



**Heimo Wabusseg, CEO di  
SMB Medical, Sant'Antonino (TI)**

SMB Medical realizza prodotti di precisione, quali protesi per anca e ginocchio, per le aziende ortopediche di tutto il mondo. Il 60 per cento del fatturato si deve a esportazioni dirette; se si considerano anche gli ordini di aziende internazionali con sede in Svizzera, la quota sale al 95 per cento. La concorrenza nel settore delle protesi è enorme. «Lo «Swiss Made» ci aiuta in alcuni mercati», afferma Heimo Wabusseg «mentre in altri si deve sfatare l'idea che la Svizzera sia cara». Un anno fa SMB Medical è stata acquisita da un'azienda concorrente, ottenendo così accesso al mercato statunitense. «Con i nostri 90 collaboratori, eravamo troppo piccoli per conquistare efficacemente quel mercato.» Wabusseg, amante del rischio, ha dovuto fare retro-marcia più volte, o per il tasso di cambio o perché il mercato locale non si atteneva ai requisiti internazionali delle transazioni commerciali.



**Andrea Trunz, titolare della  
Trunz Water Systems, Steinach (SG)**

Andrea Trunz produce impianti decentrati, mobili, a energia solare per la depurazione dell'acqua che vende principalmente nei paesi poveri, dove l'acqua potabile è un lusso, con la collaborazione di partner locali. Da quando dieci anni fa ha messo su la propria attività, ha imparato che in molti luoghi le parole non hanno alcun valore; se le si promette troppo, interrompe subito le trattative. «Quando mi si promette di vendere molti impianti in poco tempo, mi alzo e me ne vado», afferma, «nel nostro campo non si concludono affari in tempi record». Valuta invece come segno di una solida collaborazione la disponibilità del partner a investire in personale o dispositivi. La maggiore difficoltà del suo lavoro è trovare sul posto collaboratori affidabili; «Nei paesi in cui non abbiamo partner rifiutiamo i progetti», rivela con fermezza.



**Jean-Michel Rapin,  
titolare della Fromagerie Le Maréchal,  
Granges-Marnand (VD)**

Nel suo caseificio Jean-Michel Rapin produce dagli anni '90 un formaggio unico: il Maréchal. 13 agricoltori della regione gli forniscono due volte al giorno il latte che Rapin lavora il giorno stesso, trasformandolo in 360 tonnellate all'anno della sua specialità ormai pluripremiata. Con la sua ricetta, le sue caratteristiche e la sua qualità il Maréchal ha fatto fare molta strada a questo imprenditore. Un terzo della sua produzione viene esportata nel mondo intero, anche negli Stati Uniti, grazie al grande gruppo Emmi, che ha inserito il Maréchal nel suo assortimento. «Da soli non saremmo mai arrivati in questo mercato», confessa, «siamo troppo piccoli; inoltre Emmi conosce questo mercato e dispone dei mezzi logistici appropriati». Una fortuna per Rapin, che con Emmi realizza ben il 50 per cento del fatturato, ma naturalmente anche un rischio. Per questo è impegnato nel curare attentamente e rafforzare costantemente l'altro 50 per cento del fatturato ottenuto con Coop, Migros e vari acquirenti in Germania, Inghilterra e Francia.

## LA FORZA DEL FRANCO RAPPRESENTA ANCORA UNA GRANDE SFIDA



Domagoj Arapovic, economista di Raiffeisen, analizza periodicamente i mercati e misura ogni mese, con il Purchasing Managers' Index delle PMI, la situazione economica delle PMI svizzere. [raiff.ch/pmpmi](http://raiff.ch/pmpmi)

L'export svizzero combatte da tempo con una valuta sempre più forte. Dal 1973, anno del passaggio a tassi di cambio flessibili, il valore esterno nominale del franco è aumentato in media del tre per cento all'anno. Le forti pressioni cui l'economia delle esportazioni è stata sottoposta negli ultimi anni non hanno tuttavia precedenti storici. L'abolizione del cambio minimo contro l'euro, attuata il 15 gennaio 2015, ha portato a un rincaro del franco del tutto inaspettato pari al 20 per cento, gettando non pochi esportatori da un giorno all'altro sull'orlo del fallimento.

### Riconquista della competitività.

Le aziende hanno reagito con radicali misure di razionalizzazione. Ci sono voluti più di tre anni prima che il cambio EUR/CHF risalisce almeno temporaneamente a 1.20; tre anni in cui l'economia dell'export si è ripresa solo molto lentamente, perdendo quote di mercato rispetto alla concorrenza globale e mettendo a rischio la base industriale della Svizzera. Grazie a enormi sforzi e alla ripresa dell'economia mondiale, l'industria delle esportazioni è tuttavia riuscita a rimettersi in carreggiata. Le sfide rimangono importanti, non da ultimo perché il franco continua a essere sopravvalutato. Grazie ai suoi punti di forza, come la capacità innovativa e la specializzazione in prodotti di nicchia complessi con margini elevati, la Svizzera ha tuttavia buone opportunità di preservare la propria robusta base industriale. Maggiori informazioni su [raiff.ch/arapovic](http://raiff.ch/arapovic)

## EXPORT — LE TRAPPOLE

**Alberto Silini, responsabile della consulenza di Switzerland Global Enterprise (S-GE), indica i quattro principali errori che le aziende svizzere commettono alla conquista dell'estero.**

■ **PRIMO ERRORE: SOTTOVALUTARE LA CONCORRENZA** La scelta di un paese d'esportazione è spesso dettata da legami personali, per esempio con persone conosciute in occasione di una fiera di settore o consigliate da conoscenti. Occorre compiere una scelta ponderata del paese d'esportazione e dei partner con cui si desidera fare affari, basandosi per esempio su un'analisi di mercato. Informazioni aggiornate sul contesto politico ed economico, sugli accordi di libero scambio o sulla situazione fiscale dei diversi paesi sono disponibili su [s-ge.com/it](http://s-ge.com/it) e su [seco.admin.ch/it](http://seco.admin.ch/it)

■ **SECONDO ERRORE: SCEGLIERE PARTNER SBALLIATI** Se una persona conosce bene il paese d'esportazione, conquista in fretta la nostra fiducia. Molte PMI commettono l'errore di non informarsi a sufficienza sulle basi legislative vigenti sul mercato estero. È possibile acquistare proprietà come azienda estera? È necessario avere un partner locale per poter avviare un'attività commerciale? È necessario ottenere un'autorizzazione per i propri prodotti? La S-GE offre consulenza sul paese d'interesse e un servizio di valutazione dei partner commerciali in loco.

■ **TERZO ERRORE: SOTTOVALUTARE L'INTERAZIONE PERSONALE** È indispensabile recarsi di persona nel paese d'interesse per fare conoscenza con i partner commerciali e assimilare la cultura locale. In paesi come Cina e Brasile, o nell'Europa orientale, è importante conoscersi di persona e soprattutto trascorrere tempo assieme, sul campo da golf o al ristorante, non solo per avviare un affare, ma regolarmente!

■ **QUARTO ERRORE: TRASCURARE GLI ASPETTI CULTURALI** Non trascurate le differenze culturali e seguite anche il vostro istinto. Se, per esempio, non riuscite a entrare in sintonia con la mentalità delle persone o se il paese nel complesso non vi piace (modo di lavorare, inquinamento atmosferico, cucina, clima), riflettete bene sulla vostra decisione, poiché dovrete trascorrervi molto tempo insieme ai vostri partner commerciali (atl).

Altri consigli: [s-ge.com/it/gli-errori-piu-frequenti-nellexport](http://s-ge.com/it/gli-errori-piu-frequenti-nellexport)

## **EXPORT — UNA PICCOLA GUIDA CULTURALE**

**«Paese che vai, usanza che trovi», dice il proverbio. Abbiamo stilato una piccola guida delle usanze culturali e commerciali dei principali paesi d'esportazione della Svizzera.**



### **COME RAGIONANO I TEDESCHI**

- Sono attenti ai prezzi. L'esclusività di un prodotto deve essere comunicata al meglio per giustificare il prezzo più elevato.
- Apprezzano i prodotti svizzeri di fascia alta. È importante posizionare i propri prodotti di conseguenza e pubblicizzarli con il label «Svizzera».
- Sono molto diretti e lineari.
- Attribuiscono meno importanza alla cura delle relazioni rispetto ad altri paesi. Può per esempio accadere che gli appuntamenti vengano disdetti per motivi di tempo o svolti telefonicamente.

### **COME RAGIONANO GLI AMERICANI**

- Negoziano i contratti con pugno di ferro passandoli più volte da una parte contrattuale all'altra e ricorrono in ogni caso alla consulenza di un avvocato.
- Sono ottimi commercianti. Solo convincendo la controparte dei vantaggi del proprio prodotto è possibile battere la concorrenza.
- Richiedono perseveranza; è sempre meglio ricontrattarli telefonicamente. E, qualora non doveste riuscire, fate come loro e cambiate strada.

### **COME RAGIONANO I CINESI**

- Un po' come gli europei, vivono in un mercato immenso, dove sono necessari più partner commerciali per raggiungere una copertura totale.
- Necessitano innanzitutto di un rapporto di fiducia basato sul contatto personale. Occorre quindi recarsi spesso in Cina e trascorrere del tempo con i partner commerciali per conoscersi bene.
- Non distinguono nettamente tra sfera privata e lavorativa. Sarà quindi bene invitare il partner commerciale cinese in Svizzera, andare a prenderlo personalmente all'aeroporto e fare con lui un giro turistico. La nota personale aiuta a rafforzare la relazione (atl).

**CHI VUOLE COMPRENDERE LA CULTURA DI UN PAESE, DEVE PARLARNE LA LINGUA**

Max Wey, direttore di Boa Lingua Business Class, spiega in un'intervista perché le PMI dovrebbero investire nelle competenze linguistiche dei propri collaboratori. [raiff.ch/wey](http://raiff.ch/wey)

## **EXPORT — INCENTIVI STATALI CON L'ASSICURAZIONE CONTRO I RISCHI DELLE ESPORTAZIONI**

**L'export è un terreno rischioso per molte PMI, poiché spesso i finanziamenti e le garanzie sono insufficienti. Non è così per le aziende di Paul A. Truttmann, che può contare su partnership solide.**

SAVOIR FAIRE: Signor Truttmann, che cosa esporta?  
Da tempo esportiamo con la Heppenstall Technology AG macchine pesanti per la presa e il trasporto dell'acciaio e con la Serbot AG apparecchiature robotizzate per la pulizia automatica di impianti solari e facciate lisce di edifici.

Molte PMI vorrebbero esportare, ma hanno timore dei rischi. Lei come ci è riuscito? Molte PMI svizzere non sanno ancora che, nel nostro paese, con l'Assicurazione svizzera contro i rischi delle esportazioni (SERV) disponiamo di uno strumento statale molto efficace. Un progetto di esportazione può non solo essere prefinanziato dalla SERV, ma anche ampiamente assicurato e persino supportato da una garanzia di pagamento o da un'assicurazione di garanzia. Moltissimi concorrenti stranieri ci invidiano questo strumento.

In quale caso fa ricorso alla SERV? Non potremmo accettare un ordine da India, Sri Lanka o Messico se, ad esempio, non potessimo attingere a un credito di fabbricazione assicurato dalla SERV. Questo perché la gestione tramite credito bancario o factoring è molto difficile in questi paesi, data la loro scarsa solvibilità. Generalmente le banche richiedono in questi casi ulteriori garanzie troppo costose o praticamente impossibili da fornire. Grazie alla SERV è tuttavia possibile disciplinare tutti questi aspetti.

Come finanzia le esportazioni? Collaboriamo intensamente e in modo proficuo con Raiffeisen, dati i notevoli finanziamenti necessari per i nostri progetti più complessi. Da anni ho l'impressione che le grandi banche abbiano un atteggiamento riluttante. La regolamentazione del sistema bancario Basilea III ha poi portato a un inasprimento delle disposizioni sul capitale proprio, frenando anche le mie PMI. In questi momenti nutriamo ancora più gratitudine per la SERV. Nel frattempo,



Paul A. Truttmann è cofondatore e presidente CdA di Heppenstall Technology AG, trifact AG, tt-toeff AG, Serbot AG e WOKO GmbH. È inoltre consulente aziendale e formatore di personale dirigente presso la Scuola universitaria e la KV-Berufsakademie di Lucerna.

grazie alla stretta cooperazione tra Raiffeisen e SERV, siamo ancor più agevolati nei finanziamenti.

Quali sono per lei i fattori di successo per l'export? Di importanza cruciale è stato per noi trovare in Raiffeisen e nella SERV il connubio perfetto per il finanziamento delle esportazioni e la copertura dei rischi e in Daniel With, della Banca Raiffeisen Rohrdorferberg-Fislisbach, un partner lungimirante, coraggioso e affidabile.  
*Intervista: Robert Wildi*

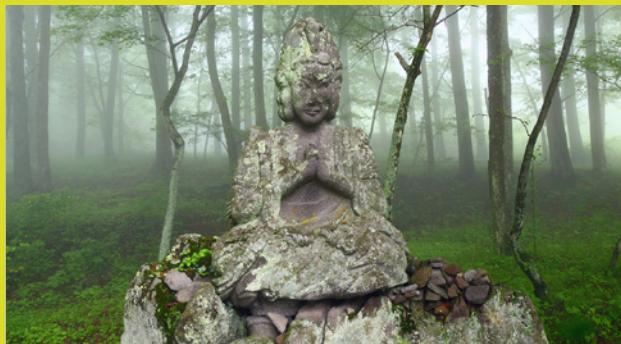
### **«POSSIAMO AIUTARVI»**

«Rivolgetevi quanto prima a Raiffeisen per discutere del finanziamento del vostro progetto di esportazione. Possiamo aiutarvi a preservare la vostra liquidità durante la costosa fase di produzione. E possiamo indicarvi come esportare anche in paesi con rischi politici o economici.»

**DANIEL WITH, PRESIDENTE DELLA DIREZIONE,  
BANCA RAIFFEISEN ROHRDORFERBERG-FISLISBACH**

*«Swiss Made» –  
un label che consente di  
vendere a prezzi dal  
20 al 50 per cento più elevati.*

## **EXPORT — LA CINA CONQUISTA**



**I principali mercati d'esportazione delle PMI svizzere sono Cina, Stati Uniti, Corea del Sud, Singapore, Regno Unito, Emirati Arabi Uniti, Canada, Polonia, Giappone e Germania. La Cina offre un grande potenziale per le PMI;**

- grazie all'accordo di libero scambio con la Cina, le PMI svizzere beneficiano di vantaggi concorrenziali, poiché molti prodotti possono esservi importati con dazi ridotti o persino nulli.
- Il mercato è così vasto che anche produttori di nicchia possono affermarsi; Amberg Technologies, Bühler AG o Titoni SA esportano massicciamente in Cina e vi stanno impiantando nuove sedi.
- Oltre ad Alibaba, anche WeChat è un canale di vendita importante in Cina; la comunicazione e il consumo vengono ampiamente gestiti tramite questa app. Con l'aumento del reddito, in Cina aumenta anche la voglia di acquistare prodotti svizzeri.
- Nel settore della cura degli anziani vi è molto potenziale, poiché il governo cinese sta incentivando gli investimenti esteri in ragione del forte aumento della popolazione anziana. Si offrono opportunità ad esempio nel campo della formazione del personale sanitario, dei servizi di assistenza a domicilio, dell'IT e della costruzione di strutture di cura.

*Switzerland Global Enterprise offre informazioni esaustive su numerosi paesi: s-ge.com/it*

## **EXPORT — FORTE TUTELA DELLO «SWISS MADE»**

### **UTILIZZO DELLO «SWISS MADE»**

Secondo alcune ricerche i prodotti con il label «Swiss Made» possono essere venduti a prezzi tra il 20 e il 50 per cento più elevati rispetto a prodotti comparabili. L'utilizzo del label è regolamentato per legge da gennaio 2017:

- L'80 per cento delle derrate alimentari (latte: 100 per cento) devono provenire dalla Svizzera. La trasformazione che conferisce le caratteristiche essenziali deve avvenire in Svizzera.
- Il 60 per cento dei costi di produzione di altri prodotti deve essere realizzato in Svizzera.
- Nel caso dei servizi, la sede dell'azienda deve essere in Svizzera e l'amministrazione deve realmente avvenire dalla Svizzera.
- Per gli orologi e i prodotti cosmetici si applicano disposizioni speciali regolamentate nelle ordinanze di settore.

### **UTILIZZO DELLA CROCE SVIZZERA**

- I prodotti e i servizi che soddisfano l'indicazione di provenienza «Svizzera» possono essere contrassegnati con la croce svizzera che, soprattutto sui prodotti di natura medica, non deve poter essere confusa con il segno della Croce Rossa.
- L'utilizzo dello stemma svizzero è riservato agli enti pubblici.

*Informazioni su ige.ch/it*



### **UTILIZZO DEL LABEL DELLA BALESTRA**

SWISS LABEL è un'associazione che conta 1'000 membri e ha come obiettivo la promozione dei prodotti e dei servizi svizzeri. Il label della balestra è protetto in Svizzera e nei principali paesi d'esportazione e simboleggia il marchio «Svizzera» come integrazione o in alternativa alla croce svizzera.

- Il label della balestra può essere utilizzato dai membri dell'associazione SWISS LABEL previa stipula di un contratto d'utilizzo.
- La quota di valore svizzera di un prodotto deve essere di almeno il 70 per cento per i prodotti industriali e di almeno il 90 per cento per le derrate alimentari.
- Le aziende di servizi devono erogare i propri servizi dalla Svizzera.

*Informazioni su swisslabel.ch/it*

## «A UNO SVIZZERO PUÒ SEMBRARE STRANO.»

**L'imprenditore appenzellese Daniel Breitenmoser è un profondo conoscitore dell'America Latina e fornisce assistenza alle aziende che desiderano accedere ai mercati di Colombia, Cile e Perù.**

SAVOIR FAIRE: *Lei svolge la sua attività dalla Colombia. Cosa ha di interessante per lei questo paese?* Insieme a Messico, Perù e Cile, la Colombia fa parte dell'Alleanza del Pacifico, l'alleanza commerciale più importante dell'America Latina, che genera circa il 40 per cento del prodotto interno lordo della regione. Tutti i paesi membri hanno stipulato accordi di libero scambio con Svizzera, UE e Stati Uniti. Ciò rende questi mercati più interessanti rispetto al protezionistico Brasile o all'Argentina, ancora una volta sull'orlo della recessione.

In quali settori vi è potenziale di esportazione per la Svizzera? Dipende dal rispettivo mercato. Mentre in Messico il settore industriale e automobilistico è ampiamente sviluppato, in Perù e Cile predomina il settore minerario. Il Cile presenta enorme potenziale nel settore delle energie rinnovabili; purtroppo, i cileni conoscono ancora troppo poco il know-how svizzero, mentre i produttori svizzeri non sanno che il Cile offre condizioni ideali per le loro tecnologie. In Colombia, per contro, da alcuni anni il settore turistico e delle costruzioni sta vivendo un boom.

Quali errori commettono le imprese? Chi non conosce la situazione di questi paesi commette facilmente errori. Un ingresso su questi mercati deve essere ponderato con attenzione. Talvolta le aziende ci contattano con aspettative irrealistiche, sperano in successi fulminei, vogliono partire subito e ci chiedono di aiutarle a realizzare questi obiettivi. A questi clienti proponiamo un'analisi concreta della situazione iniziale e forniamo assistenza per l'elaborazione e l'implementazione di un business plan sostenibile.

Partner commerciale o succursale? Per le piccole aziende, la collaborazione con partner commerciali in loco costituisce sicuramente la scelta più conveniente. Lo svantaggio è che non li si può realmente controllare. Per contro, realizzare una succursale significa dover



L'imprenditore appenzellese Daniel Breitenmoser ha fondato otto anni fa l'azienda Ongresso in Colombia. Con un team di avvocati, contabili, consulenti fiscali ed esperti di economia aziendale, fornisce assistenza alle aziende estere che vogliono approdare sui mercati dell'America Latina.

sostenere costi elevati. In alternativa, offriamo la possibilità di reclutare una persona al servizio esclusivo del nostro cliente e noi ci occupiamo dell'amministrazione.

Com'è fare affari in America Latina? Qui è consuetudine allacciare una relazione personale prima di entrare in affari. Durante le riunioni si chiedono informazioni sulla famiglia e su altri aspetti personali. A uno svizzero può sembrare strano. Lo small talk ha tuttavia lo scopo di conoscere il partner commerciale e costruire un rapporto di fiducia.

Quale consiglio darebbe ai suoi clienti? Affermarsi in America Latina richiede tempo, generalmente da due a tre anni. Molte PMI investono troppo rapidamente o senza riflettere, falliscono e, dopo poco tempo, lasciano il paese con l'amaro in bocca. I latinoamericani lo sanno e, soprattutto quando si tratta di acquistare beni d'investimento come un macchinario svizzero, si dimostrano molto cauti se non hanno la certezza che il venditore sarà ancora lì l'anno successivo per garantire l'assistenza tecnica promessa.

*Intervista: Anina Torrado Lara*

Informazioni su [ongresso.com](http://ongresso.com)

## **EXPORT — CONCETTI DI BASE DEL FINANZIAMENTO**

**Raiffeisen vi supporta in tutti gli aspetti inerenti l'esportazione. Potrete così cogliere le opportunità offerte dal commercio internazionale, minimizzare i rischi e concentrarvi completamente sul vostro core business.**

### **GARANZIE BANCARIE**

Raiffeisen garantisce ai vostri partner commerciali di rispondere per i crediti avanzati nei vostri confronti o per le vostre prestazioni, fornendovi uno strumento per dimostrare la vostra affidabilità.

### **OPERAZIONE DOCUMENTARIA**

- Credito documentario all'esportazione:** con questo strumento potete garantire il pagamento dell'importo concordato dietro consegna di documenti (come documenti di trasporto) tramite Raiffeisen e la banca del vostro cliente. In questo modo, le banche si fanno carico dell'obbligo di pagamento.
- Incasso documentario all'esportazione:** con questo strumento viene consegnata al vostro partner commerciale la documentazione per il ritiro della merce solo ad avvenuto pagamento dell'importo concordato. In questo caso, tuttavia, le banche non si fanno carico di alcun obbligo di pagamento, ma assumono soltanto la funzione di fiduciario.

### **FINANZIAMENTO DELLE ESPORTAZIONI**

Grazie alla collaborazione con la SERV e con altre Export Risk Insurance (ECA) statali europee potete proteggervi ad esempio da rischi politici ed economici connessi all'esportazione di beni:

- Credito di fabbricazione:** con questo strumento Raiffeisen finanzia anticipatamente le spese di produzione delle vostre merci di esportazione. I pagamenti dell'acquirente estero vengono utilizzati per estinguere il credito e quindi non dovete impiegare liquidità prima di vendere i prodotti.
- Credito acquirente:** con questo strumento potete offrire al vostro acquirente estero un finanziamento che gli consenta di acquistare la vostra merce di esportazione. In questo modo aumentate la vostra competitività, poiché procurate all'acquirente anche i mezzi finanziari.

*Informazioni su [raiffeisen.ch/esportazioni](http://raiffeisen.ch/esportazioni)*

## **EXPORT — CONCETTI DI BASE DELLA DISTRIBUZIONE**

**A quali regole sottostà il commercio online transfrontaliero? Come si dichiarano le merci? Quali accordi di libero scambio e restrizioni commerciali esistono? Una panoramica.**

### **E-COMMERCE**

L'e-commerce transfrontaliero offre alle PMI la possibilità di esportare merci e servizi all'estero. Ecco a cosa prestare attenzione:

- Un quadro generale delle leggi in materia di e-commerce è consultabile sul portale PMI della Confederazione.
- In Svizzera non vige alcun diritto di revoca, tuttavia è consigliabile adeguarsi alla normativa UE e garantire al cliente un diritto di restituzione di 14 giorni.
- In caso di esportazione di merci e servizi all'estero, questi sono di norma assoggettati all'imposta sulla cifra d'affari. Queste imposte devono essere calcolate nel prezzo d'acquisto.

*Informazioni su [pmi.admin.ch](http://pmi.admin.ch)*

### **FORMALITÀ DOGANALI**

- Tutte le merci di esportazione devono essere dichiarate alla dogana e sono esenti da dazi e imposta sul valore aggiunto. Queste formalità vengono solitamente sbrigate dallo spedizioniere.
- La Svizzera ha accordi di libero commercio con oltre 70 paesi. Affinché il partner commerciale estero possa introdurre le merci senza pagare dazi o pagando dazi ridotti, è necessaria una prova dell'origine.
- Gli esportatori che inviano regolarmente merci o servizi all'estero possono ottenere lo status di Speditore autorizzato (SA) ed effettuare la dichiarazione doganale delle merci senza essere presenti sul posto.
- Gli articoli medici, le derrate alimentari e altri beni sono spesso soggetti a un obbligo di autorizzazione nel paese di esportazione. Nei confronti di persone, organizzazioni e navi possono sussistere misure d'embargo. I destinatari delle sanzioni sono elencati su [seco.admin.ch/it](http://seco.admin.ch/it).

*Informazioni su [ezv.admin.ch](http://ezv.admin.ch)*

**«NON PENSATE CHE  
GLI STRANIERI  
SEGUANO GLI STESSI  
MECCANISMI.»**

Intervista Iris Kuhn-Spogat Foto Marco Zanoni

**André Bernheim, titolare dell'azienda di orologi Mondaine insieme al fratello Ronnie, ci rivela ricette di successo, strategie ed esperienze dal settore delle esportazioni.**

**Signor Bernheim, Mondaine dipende molto dall'estero?** Sì, esportiamo in circa 50 paesi, generando più o meno l'85 per cento del fatturato al di fuori della Svizzera.

**Quale ritiene sia la sfida principale?** Rimanere indipendenti per poter agire come riteniamo sia veramente giusto, perlomeno finché le vicissitudini sono in nostro potere e non in balia della sorte, come per le valute.

**Come si protegge?** Una o due volte all'anno ci consultiamo con degli analisti, parliamo delle loro previsioni sugli andamenti economici e ci tuteliamo rispetto alle valute rilevanti per la nostra attività.

**E oltre a questo?** Su molti fronti siamo impotenti; sul mercato svizzero, ad esempio, dipendiamo dai turisti. Lo shock dell'euro, nel bel mezzo della stagione invernale, ci ha un po' tagliato le gambe. I commercianti svizzeri ci hanno chiesto di abbassare senza indugio i prezzi in patria ma, dopo lunghe riflessioni, abbiamo preferito mantenere le cose come stavano. Non ci è sembrata una buona soluzione, dato che questa oscillazione valutaria non rappresenta una condizione momentanea ma una situazione nuova. Anziché abbassare i prezzi sul mercato nazionale, abbiamo aumentato quelli dell'Eurozona poiché lì il margine dei nostri distributori si era praticamente annullato.

**Quali errori non deve commettere un imprenditore che vuole espandersi all'estero?** Non deve pensare che gli stranieri seguano gli stessi meccanismi degli svizzeri. Gli asiatici, in particolare, sono culturalmente ai nostri antipodi. Bisogna quindi avere una mentalità aperta e sapere come comunicare, anche con il linguaggio del corpo.

**La sua azienda è presente in 50 paesi. Per quale paese ha dovuto imparare di più?** Ho sempre pensato che la cultura e lo stile di vita giapponese siano in assoluto i più lontani. E, in effetti, molti aspetti si discostano notevolmente e occorre prendervi dimestichezza. Ma resta comunque difficile fare breccia in questo mercato e intrecciare relazioni. Il nostro successo sul mercato giapponese è dovuto soprattutto alla predilezione dei giapponesi per il nostro orologio da stazione

e per il suo stile sobrio e lineare, che rispecchia la loro sensibilità estetica. In pratica è stato il nostro prodotto a spalancarci le porte di questo mercato. E poi, ai giapponesi, ci accomuna il saper mantenere la parola data.

**E come è arrivato in Cina?** Abbiamo una filiale a Hong Kong dai primi anni '60. Ma la Cina è un'altra cosa ancora. Questi due paesi hanno in comune un ritmo estremamente serrato, sia nell'apprendere sia nello sperimentare e anche nel correggere e riprovare. Con Luminox abbiamo grande successo in Cina da circa 15 anni, con Mondaine abbiamo iniziato cinque anni fa, molto lentamente, con grande rispetto e cautela e, nel frattempo, abbiamo trovato alcuni partner che ci appaiono promettenti.

**Cosa differenzia i partner commerciali cinesi da quelli giapponesi?** I cinesi sono molto più accessibili, tutto avviene molto più rapidamente. Pensano e agiscono velocemente. Se commettono un errore, si scusano per il disagio causato, promettendo di migliorarsi, e chiudono la questione. I cinesi sono anche un po' furbetti. Meglio stare con le antenne dritte.

**In quali altri casi drizza le antenne?** Avanziamo con la massima cautela per esempio quando si tratta di prezzi. In Cina è consuetudine negoziare i prezzi e, in questi frangenti, si può tenere testa alla controparte solo se si dispone delle necessarie conoscenze tecniche, altrimenti si è praticamente in balia delle loro storie. E fate attenzione quando un cinese vi dice «maybe»: non vuol dire forse, ma no!

**Crescita grazie a nuovi mercati e a nuovi prodotti. Come la affronta?** Appartengo a una generazione che crede molto nell'intuizione, nel sesto senso e nelle circostanze favorevoli. Non abbiamo la mania di pianificare e calcolare tutto nei minimi dettagli. Abbiamo bisogno di spazio per essere flessibili e lo sfruttiamo. Per esempio quando Apple preannunciò il lancio di un orologio in grado di collegarsi allo smartphone, un giornalista mi chiese se anche noi ne stessimo progettando uno. Ho risposto di no. Sei mesi più tardi, e ancor prima di Apple, abbiamo lanciato uno smartwatch e il giornalista mi ha chiesto perché gli avessi mentito. Ho ribattuto che non avevo mentito; in quel momento ero convinto che uno smartwatch dovesse essere digitale e

# INTERVISTA SULL'EXPORT

non mi era venuto in mente che anche un orologio analogico potesse essere smart. L'idea è stata di un'azienda concorrente, e mio fratello e io ci siamo subito buttati in questa avventura. Sei mesi più tardi abbiamo lanciato il primo orologio smart con una rapidità di sviluppo probabilmente da record.

**Internet rende di fatto più semplice o più difficile commerciare con l'estero?** Sostanzialmente lo rende più avvincente, seguiamo molto da vicino gli sviluppi del settore e punteremo ancora di più su questo canale.

**Quanto è importante per la sua attività?** Sempre di più. Di recente abbiamo insediato in Svizzera un team dedicato al marketing digitale e potenzieremo ulteriormente il nostro organico nel commercio online. Grazie a Internet oggi il consumatore è molto ben informato; si può trarne vantaggio e prendere le redini. Internet ci permette inoltre di raccontare la nostra storia con testi, foto e video su diversi canali e anche di offrire direttamente i nostri prodotti. Ciò nonostante, il commercio stazionario rimarrà per noi di importanza centrale.

**Quali sono a questo riguardo le insidie per gli imprenditori?** Con Internet sono cambiate molte cose, in particolare il comportamento dei consumatori. Le informazioni sono liberamente accessibili a chiunque e le persone si abituano ad acquistare su grandi piattaforme come Amazon e Alibaba. Qui spesso trovano non solo una scelta più ampia e prezzi più bassi, ma in molti casi anche informazioni dettagliate sui prodotti e le valutazioni dei consumatori. Un piccolo operatore svizzero deve chiedersi da un lato come posizionarsi in questa nuova realtà globale e, dall'altro, come tutelarsi. Per noi l'essenziale è scegliere meticolosamente i nostri partner e pensare e agire con spirito lungimirante, globale e aperto al nuovo.

**Come si arriva a queste piattaforme?** La domanda è piuttosto come non ci si arriva, o meglio come se ne può uscire. Negli Stati Uniti vendiamo su Amazon un paio dei nostri orologi ai prezzi usuali. Oltre a noi, tuttavia, vi sono molti operatori terzi che offrono i nostri orologi a prezzi scontati. Pur avendo colto sul fatto alcuni di questi rivenditori e interrotto la collaborazione con loro, è quasi come un moto perpetuo, dal mercato grigio spuntano sempre nuovi orologi che sembrano quasi moltiplicarsi. Nel nostro caso internet ha avuto come effetto quello di spingerci a prestare moltissima attenzione alla scelta di rivenditori validi e a convincerli a non combattere una guerra dei prezzi con i nostri orologi.

**Quanto è importante lo «Swiss Made» per la sua attività con l'estero?** Molto importante, naturalmente, come per tutti gli orologi svizzeri.

**Lei tuttavia ha combattuto con le unghie e con i denti la legislazione «Swissness» in vigore dal 2017... Si, perché riteniamo la legge inadeguata nella sua forma attuale. Non offre alcun valore aggiunto al consumatore, e ci causa solo ulteriori spese. Per essere «Made in Switzerland», oggi il 60 per cento dei componenti di un orologio deve essere «Swiss Made». Questo 60 per cento viene però scelto in modo arbitrario, e non comprende né le spese per l'affitto della sede principale, né per l'amministrazione, la strategia di marketing e la pianificazione, il management o l'IT. Sono tutti servizi, questi, che vengono svolti in Svizzera e che contribuiscono in misura sostanziale al successo degli orologi svizzeri.**

**In altre parole la legge è vantaggiosa per i produttori di orologi di lusso attivi perlopiù qui in Svizzera, e svantaggiosa per i produttori come Mondaine, che danno vita a orologi più economici utilizzando anche componenti esteri d'importazione?** Proprio così. Non a caso, mio fratello l'ha ribattezzata «Lex Luxus». In segno di protesta contro questa legge inadeguata, molte aziende orologarie hanno aderito alla «comunità di interessi Swiss Made» per lottare contro la legislazione «Swissness» proposta. Quasi nessuno, però, ha avuto il coraggio di esprimere pubblicamente il proprio giudizio.

**Perché?** Perché i produttori di orologi dipendono dai grandi fornitori locali.

**E lei no?** Per fortuna no. Se si fosse voluto fare di più per la Swissness, si sarebbe dovuto pensare a una legge più intelligente, che fosse anche comprensibile per i consumatori e soprattutto portasse qualche vantaggio anche a loro.

**Cioè?** Dal punto di vista dei consumatori, la legge è quasi paradossale. Per esempio noi potremmo sostituire un vetro zaffiro proveniente dall'Asia con uno di provenienza svizzera. Ciò comporterebbe una differenza di prezzo di circa 200 franchi, un salto enorme se si considera il livello di prezzo dei nostri orologi. Nessun problema per un orologio di lusso, l'esatto contrario per uno economico. Il consumatore vede meglio attraverso un vetro zaffiro di provenienza svizzera? No. Al consumatore non ne viene nulla.

**È ancora arrabbiato?** Arrabbiato? No, ho soltanto risposto alla sua domanda. Da quando la legge è entrata in vigore, non serve più a nulla discutere di ciò che è ormai realtà; ai sensi della nuova legge i nostri orologi sono «Swiss Made». La legge è ancorata nell'ordinanza federale e, di conseguenza, va semplicemente presa così com'è. Punto.

*mondaine.ch*



## **IL MONDAINE GROUP**

André Bernheim è titolare, insieme al fratello Ronnie, della manifattura orologiera Mondaine Group, fondata dal padre Erwin Bernheim nel 1951. Del marchio Mondaine fanno parte Mondaine con l'orologio da stazione famoso in tutto il mondo, Luminox e Marlox. Quest'ultima produce e commercializza, in licenza, orologi di marchi come Puma, Esprit e Givenchy.

André Bernheim ha guidato l'azienda per 15 anni come CEO e, all'inizio dell'anno, ha passato la carica a Bernd Stadlwieser. Attualmente, l'imprenditore 60enne è presidente del consiglio di amministrazione, di cui fa parte anche il fratello, ed è responsabile dell'orientamento strategico dell'impresa familiare con 130 collaboratori.

Gli alberi vengono poi trasferiti dal campo aperto al vaso dove vengono nutriti e curati per un altro anno, generando una spesa di **8 franchi**.



La coltura di un albero da frutto in campo aperto dura un anno. Considerando una produzione annuale di 120'000 unità, i costi ammontano a **6.50 franchi** per melo.



Ricerca e sviluppo hanno un costo: per una nuova varietà di pianta, Markus Kobelt mette in conto 15 anni di coltura e 10'000 plantule all'anno, per un importo di **2.50 franchi** ad albero venduto.



## STAR DI YOUTUBE

Con una succursale a Bad Zwischenahn, nel nord della Germania, Lubera AG è già uno dei dieci maggiori vendori online di piante nell'area di lingua tedesca. Al rapido successo hanno contribuito anche le lezioni di giardinaggio, ormai di culto, che Kobelt tiene su YouTube e sul proprio blog ([gartenvideo.com](http://gartenvideo.com)). Il cinquantacinquenne, ingegnere di formazione, ha già pubblicato oltre 2'000 video. Non c'è cliente che non vi abbia fatto ricorso per risolvere problemi di giardinaggio.

Nell'intervista Kobelt parla del commercio online:  
[raiff.ch/kobelt](http://raiff.ch/kobelt)



# 49.90

franchi paga un privato per un melo Redlove® a basso fusto di due anni, in pack da 10 litri, presso Lubera, specialista in alberi da frutto e bacche di Buchs (SG). Detratti tutti i costi, ne risulta un utile di 4.80 franchi per ogni alberello di mele a polpa rossa venduto. «Grazie al nostro canale di vendita online controlliamo l'intero processo di creazione del valore, dalla produzione al cliente finale, godendo così di maggior sicurezza: il cliente ci appartiene», spiega Markus Kobelt, fondatore e titolare di Lubera. Assieme alla sede nel nord della Germania, la sua azienda registra un fatturato annuo tra 5 e 6 milioni di franchi (psi). [lubera.com](http://lubera.com)

Detratti tutti i costi, ne risulta un utile di **4.80 franchi** ad alberello venduto.

Occorre sempre considerare anche rischio di vendita e morte delle piante. Infatti il 30 per cento circa di queste ultime risulta invendibile, generando un ricarico di **5.10 franchi** a pianta.



Per l'acquisizione di clienti e il marketing online, Markus Kobelt calcola **7 franchi** ad albero.



Lubera punta molto sulla vendita online. I costi per lo sviluppo e il mantenimento della piattaforma ammontano a soli **1.50 franchi per melo**.



La creazione di contenuti online, la redazione e l'invio di newsletter, e la produzione di video costano **2.50 franchi** per pianta.



Per sovvenzioni trasversali oltre a imballaggio e spedizione a cura del corriere DPD nell'arco di 3-10 giorni, Kobelt mette in conto **9 franchi**.



Lubera punta sull'assistenza personale con un proprio servizio clienti, per un **importo di 3 franchi** a unità venduta.



## LUBERA PROSPERA ONLINE

Mentre la maggior parte dei concorrenti di Lubera vende ancora su catalogo, Markus Kobelt (in alto) ha cambiato strada un anno fa. La crescita non ne ha risentito, anzi; l'imprenditore della Valle del Reno sangallese è convinto che col tempo gestirà il 70 per cento degli acquisti online. E aggiunge: «Vendiamo anche su Amazon che, pur rappresentando solo una piccola parte del nostro fatturato, ci offre un margine di copertura nei periodi meno rossi». Il suo obiettivo è diventare leader in Europa per le piante da frutto e bacche. La vendita online è in rapida crescita: secondo l'E-Commerce Report 2018 della Scuola universitaria professionale della Svizzera nordoccidentale (FHNW), gli svizzeri spendono più di 8 miliardi di franchi all'anno per lo shopping online. La concorrenza internazionale è particolarmente efferata nel commercio al dettaglio. Maggiori informazioni sull'e-commerce su [raiffeisen.ch/i/e-commerce](http://raiffeisen.ch/i/e-commerce)

Ecco le domande che  
nessuno osa porre.



# **L'AMORE FINISCE, L'AZIENDA FALLISCE**

*Divorziare è sempre doloroso, tanto più quando la relazione d'affari è anche un'unione coniugale. Tutto a un tratto sono in gioco sia l'amore sia gli affari.*

È sempre la stessa storia: lui, macellaio, bada al negozio, mentre lei si dedica alla contabilità, oppure, lui è albergatore e si occupa dell'hotel e degli ospiti, lei del personale e delle sostituzioni. Ovviamente, essendo sposati da tempo, condividono non solo l'ufficio, ma anche la vita privata. Si stima che una PMI su nove sia gestita da una coppia. La ripartizione dei ruoli è spesso molto tradizionale e per diverso tempo tutto fila liscio. All'improvviso, però, l'ingranaggio si inceppa e il barometro privato segna tempesta. Anche l'azienda ne risente; l'atmosfera è tesa, i capi sono irritati, i collaboratori coinvolti nel naufragio coniugale.

**Una gabbia dorata?** Di punto in bianco le cose cambiano: la fedeltà eterna si trasforma in una gabbia dorata, e i due coniugi non hanno più nulla da dirsi. Non si sa che pesci pigliare. Ci si può permettere di andare ognuno per la propria strada? Si può affrontare il divorzio senza rovinare l'azienda? Il rischio è grande. Quando un sodalizio d'affari si rompe, spesso anche l'impresa inizia a barcollare. Gli impegni connessi all'azienda sono troppi: prestiti, dividendi non pagati, saldi ferie avanzati, ore supplementari e così via. Se non si sono definite in precedenza regole precise per il «peggio», la lite rischia spesso di sfociare in una rovina. Meglio stipulare prima della costituzione dell'azienda un patto tra azionisti o un contratto di matrimonio redatto a regola d'arte. Oppure, quando subentra il partner, trovare un accordo che valga come principio guida in caso di crisi. Se mancano questi strumenti, la situazione diventa critica.

**Controllare le emozioni.** Di solito lui possiede la maggioranza, lei quasi nulla. Lui è molto conosciuto, lei vive all'ombra del marito. L'angoscia esistenziale assale soprattutto le mogli, impegnate con grandi sacrifici non solo nell'educazione dei figli, ma anche in azienda. Spesso mal pagate, scarsamente assicurate e svantaggiate per quanto riguarda la cassa pensioni, dal momento che lavorano a tempo parziale.

Gli animi si scaldano, complicando ancor più la situazione. All'improvviso ne va di prestigio, delusioni, interessi personali ed eredità, la propria e quella dei figli. Ma le rivendicazioni retroattive e le pretese morali sono molto difficili da quantificare. Quando poi le parti passano alle vie legali, i costi possono diventare davvero esorbitanti. È più sensato fare un passo indietro e affidare la gestione del divorzio a un professionista perché, a matrimonio distrutto, quel che conta è salvare almeno l'azienda.

#### **Prospettiva migliore: separazione dei beni.**

Morale della favola: in tempi di prosperità, meglio prepararsi alla carestia. Se i due partner collaborano per lavoro, è indispensabile stipulare un contratto di matrimonio. Dal punto di vista dell'azienda, è consigliabile la separazione (radicale) dei beni. In altre parole, ciascuno dei partner gestisce il proprio patrimonio, per cui in caso di divorzio non occorre discutere del valore aggiunto dell'impresa o della crescita del patrimonio aziendale durante il matrimonio.

**Versione soft: partecipazione agli acquisti.** Si può optare anche per una partecipazione agli acquisti. L'importante è definire con precisione la suddivisione in parti uguali richiesta per legge dei beni acquisiti durante il matrimonio e del valore aggiunto dell'impresa, oppure annullarla opportunamente. Attenzione: i provetti del lavoro derivanti dall'attività imprenditoriale non possono essere dichiarati come beni propri nel contratto di matrimonio, ma rientrano negli acquisti da ripartire. Inoltre, si possono adottare prestazioni supplementari generose (assicurazioni e cassa pensioni) per il coniuge in minoranza. Ma appunto, a titolo preventivo, non a posteriori!

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

*Leggete i consigli per le coppie di imprenditori  
nella pagina seguente!*

# INDECISI SUL DA FARSI?

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

Noi vi aiutiamo a risparmiare energia e denaro.

Contattateci. ➔ [www.aenec.ch/it](http://www.aenec.ch/it) +41 44 421 34 45

Partenariato:

➔ [www.fondazione-clima.ch](http://www.fondazione-clima.ch)

➔ [www.raiffeisen.ch/check-energetico](http://www.raiffeisen.ch/check-energetico)

Definire in anticipo regole precise può prevenire la rovina in caso di lite.



## **CONSIGLI PER COPPIE DI IMPRENDITORI**

- Non ripartire al 50 per cento le quote dell'impresa per evitare una situazione di stallo
- Dichiarare l'impresa nel contratto come bene proprio dell'imprenditrice o dell'imprenditore: il patrimonio verrà ripartito, l'azienda no
- Per le società anonime: definire le opzioni di vendita delle proprie quote (nel caso in cui un coniuge venga liquidato), preferendo il pagamento scaglionato a una vendita affrettata
- Calcolare in modo adeguato il salario del coniuge che partecipa in posizione di minoranza, comprese prestazioni sociali e cassa pensioni
- Pianificare e mantenere un'elevata liquidità: i pagamenti in caso di crisi richiedono molto denaro contante
- Coinvolgere un mediatore e richiedere supporto psicologico per prevenire il rischio di esaurimento, perché il partner responsabile non può permettersi di mollare

## **CONTATTI IMPORTANTI**

La Federazione Svizzera degli Avvocati SAV FSA offre contatti con avvocati specializzati della regione. [sav-fsa.ch/it](http://sav-fsa.ch/it)

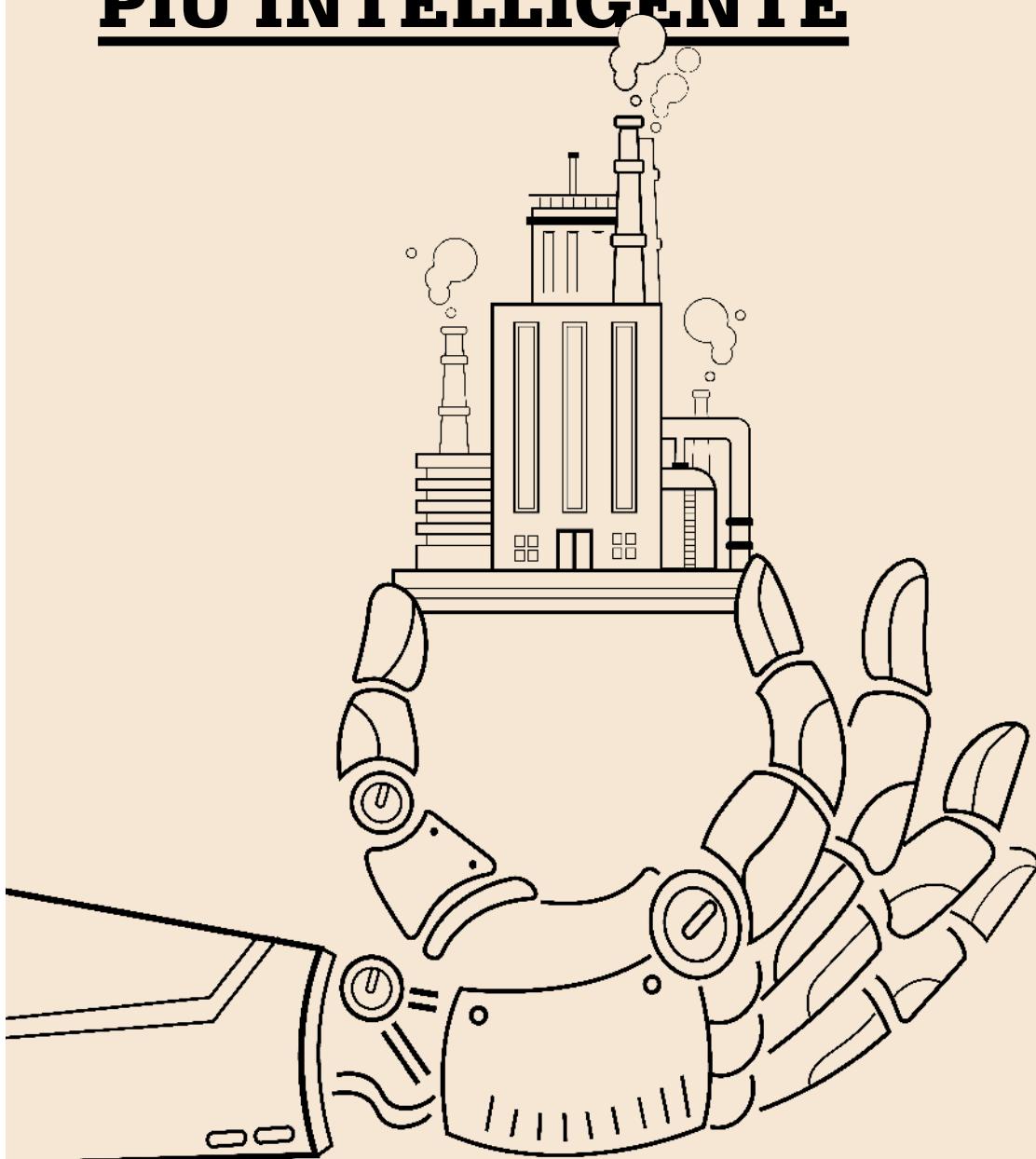
La mediazione è un procedimento di risoluzione dei conflitti nel quale un terzo imparziale assiste le parti nella ricerca di una soluzione concordata. Potete trovare un mediatore adatto alle vostre esigenze sul sito della Federazione Svizzera delle Associazioni di Mediazione: [www.swiss-mediators.org](http://www.swiss-mediators.org)

## **LIBRI E LINK INFORMATIVI**

- Bettina Plattner-Gerber & Lianne Fravi: Wenn Paare Unternehmen führen – ein Handbuch, Kösel-Verlag, 2013, ISBN 978-3466309641
- Erik Johner: Trennung und Scheidung. Ein Ratgeber für Unternehmer, Selbständige und Führungskräfte, Cosmos-Verlag, 2012, ISBN 978-3856212056
- Per informazioni generali sul quadro giuridico in materia di divorzio in Svizzera visitate la pagina: [www.ch.ch/it/divorzio](http://www.ch.ch/it/divorzio)
- Il portale PMI della Confederazione offre consigli sui punti a cui prestare attenzione per le coppie di imprenditori che vogliono fondare un'azienda: [raiff.ch/divorzio](http://raiff.ch/divorzio)

**DAGLI IMPRENDITORI PER GLI IMPRENDITORI**

**PER UNA FABBRICA  
PIÙ INTELLIGENTE**



**Industria 4.0 sta rimescolando le carte sul mercato mondiale. Puntare su macchine intelligenti e integrare le catene di creazione del valore può offrire nuove opportunità al mercato del lavoro svizzero. Edi Platter, consulente RCI, consiglia agli imprenditori di dare la massima priorità a questo tema.**

**Le aziende svizzere sono pronte per Industria 4.0?** Una netta maggioranza riconosce che la digitalizzazione e Industria 4.0 sono aspetti di grande rilevanza strategica. A livello pratico, però, non tutte sono allo stesso livello. Molte hanno già digitalizzato l'intera attività, dalla ricezione degli ordini alla gestione del magazzino, alcune hanno affrontato solo parte dei processi, mentre altre ancora hanno appena iniziato.

**Ma chi riguarda?** Riguarda tutte le aziende, poiché in futuro i partner dell'intera catena di creazione del valore saranno ancora più interconnessi, agili, veloci e orientati al cliente, anche a livello internazionale. Se non l'ha già fatto, la direzione deve affrontare con urgenza il tema della digitalizzazione. È tempo di agire! Industria 4.0 deve essere realizzata concretamente, non si può acquistare.

**Che implicazioni ha tutto questo per la nostra economia?** Sono fermamente convinto che il mercato del lavoro svizzero manterrà tutta la sua attrattiva grazie all'incremento della produttività. Conosco un'azienda svizzera che riceve disegni CAD di componenti da una ditta statunitense attraverso un'apposita interfaccia. I pezzi, tutti prodotti unici, vengono realizzati in Svizzera nell'arco di 48 ore e spediti negli Stati Uniti con la massima qualità. Credo che la digitalizzazione possa aiutare le aziende a riportare la produzione in Svizzera, visto che in futuro il più basso livello dei salari in Cina o India sarà meno determinante.

**Che ruolo svolge l'uomo in questo contesto?** È evidente che la digitalizzazione sta sostituendo alcune professioni, come già accaduto con l'automatizzazione. Ma ne stanno nascendo anche di nuove e la domanda di personale qualificato è già parecchio elevata. L'uomo avrà sempre più a che fare con dati, reti, sicurezza e ottimizzazione dei processi.

**Pensiamo, ad esempio,** a un centro di elaborazione con sede in Siberia. Qui le macchine sono dotate di un'ampia gamma di sensori, che ne monitorano costantemente le condizioni e sono in grado di rilevare

potenziali guasti in anticipo. La macchina ordina automaticamente il pezzo di ricambio necessario dal produttore svizzero. Durante il montaggio del ricambio, il tecnico in Svizzera può comandare la macchina mediante un «gemello digitale», ossia una simulazione dell'impianto. Può fornire indicazioni all'installatore sul posto o trasmettergli direttamente le istruzioni di montaggio attraverso occhiali intelligenti.

*Intervista: Anina Torrado Lara*



Edi Platter è consulente RCI presso il RCI Gossau. L'ex imprenditore offre consulenza a imprenditori del settore industriale e commerciale in tutta la Svizzera, aiutandoli a elaborare i propri business plan e ad avviare il finanziamento.

## **INDUSTRIA 4.0: DA DOVE COMINCIARE?**

Non esiste una ricetta miracolosa, ma è importante evitare decisioni affrettate. La piattaforma [www.industrie2025.ch](http://www.industrie2025.ch) propone una valida offerta Quickstarter.

# CECE® – Il certificato energetico cantonale degli edifici: Lo strumento migliore in assoluto in Svizzera per la valutazione e la consulenza relativa ai progetti di risanamento di edifici.

Diminuire il consumo di energia,  
ridurre i costi



RAIFFEISEN



SWISSRENOVA AG  
TOMOURENERGIEAG

Hoval



EgoKiefer  
Porte e finestre  
AluBildwand ARG



CERTIFICATO ENERGETICO CANTONALE DEGLI EDIFICI

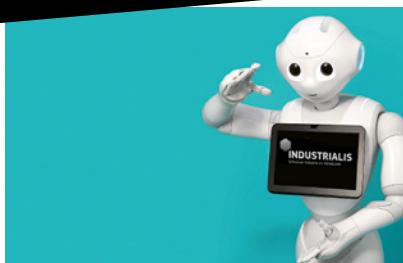


## UN CASO PER IL RCI: STREULE & ALDER AG

Come integrare una lattoneria in un'azienda di copertura tetti? È la domanda che si è posto Karl Streule, titolare della Streule & Alder AG, azienda con 36 collaboratori e tre apprendisti specializzata in rivestimenti per edifici. Tutto a un tratto l'imprenditore di Rorschach si è trovato a dover riflettere su processi, interfacce e compiti amministrativi. Nel video racconta delle sue notti in bianco e di come il RCI lo abbia aiutato a risolvere i suoi problemi. [raiff.ch/alder](http://raiff.ch/alder)

### WORKSHOP DIGITALE: SONO APerte LE ISCRIZIONI!

Tutte le PMI che prevedono di aprire uno shop online o si avvicinano al tema della digitalizzazione potranno trovare ispirazione al workshop RCI di due giorni, il 13 e il 21 novembre 2018 a Coira.  
[ruz.ch/digitalworkshop](http://ruz.ch/digitalworkshop)



### INDUSTRIALIS: VIVERE LE NUOVE TECNOLOGIE

Dall'11 al 14 dicembre 2018, negli spazi espositivi di BERNEXPO, si terrà la nuova fiera svizzera di settore Industrialis. Un'occasione ideale per chi desidera informarsi su tendenze, innovazioni e tecnologie per l'industria. Il RCI sarà presente con il suo stand e il 12 dicembre vi invita alla conferenza «Pepper lo sa. L'Industria 4.0 dal punto di vista di un robot». [industrialis.ch](http://industrialis.ch)



### IL CONSIGLIO DEGLI ESPERTI

Il RCI può contare sull'impegno di persone intraprendenti, che, in quanto imprenditori, vi parlano da pari a pari e conoscono per esperienza i successi e le insidie di questo ambiente. Nel Club degli imprenditori si impara gli uni dagli altri e si instaurano contatti preziosi. Nei workshop e nei percorsi formativi RCI vengono inoltre trasmesse specifiche competenze imprenditoriali. I temi principali sono «Nuovi modelli aziendali e nuove strategie», «Innovazione per prodotti e processi», «Digitalizzazione e trasformazione digitale», «Efficienza ed efficienza» e «Successione aziendale e cambio generazionale». [rci.ch](http://rci.ch)



### NICOLE CONRAD AVVIA IL PRIMO RCI NELLA SVIZZERA ROMANDA

Prosegue il successo dei Raiffeisen Centro Imprenditori, diventati ormai parte integrante del panorama di PMI della Svizzera tedesca. Ora a Yverdon-les-Bains apre le porte il primo RCI della Svizzera occidentale. Sarà diretto da Nicole Conrad, imprenditrice esperta con un'ottima rete di contatti, che da qualche anno gestisce anche l'azienda vinicola di famiglia a Lavaux. Le stanno particolarmente a cuore le piccole imprese del settore industriale e commerciale che hanno a disposizione ben pochi punti di riferimento. [rce.ch](http://rce.ch)

FUTURO

# MACCHINE PENSANTI

**L'intelligenza artificiale riesce a svolgere compiti sempre più complessi.**  
**Sono molte le imprese che sfruttano già oggi questa tecnologia,**  
**per esempio nell'interazione con la clientela.**

**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.





L'idea di macchine dotate di intelligenza non è nuova; già nell'antica Cina vi è traccia di un resoconto relativo a un automa in forma umana e, durante il Rinascimento, Leonardo da Vinci progettava cavalieri meccanici. È tuttavia solo di recente che l'intelligenza artificiale, o AI (dalle iniziali di «Artificial Intelligence»), è diventata realtà. Nel 2014 un programma AI ha superato per la prima volta il «test di Turing»: un essere umano non si è reso conto che stava comunicando per iscritto con una macchina. Nel 2016 il computer «Alpha Go» ha battuto il campione del mondo di Go, un gioco da tavolo cinese molto più complesso degli scacchi. Questa vittoria rappresenta una pietra miliare nella storia dell'AI.

L'intelligenza artificiale tenta di riprodurre la rete neuronale del cervello umano, in grado di collegare le informazioni in maniera complessa. A differenza dei comuni programmi per computer, il software AI non si limita a eseguire comandi, ma apprende sempre di più a ogni interazione, proprio come (ci si augura) accade agli esseri umani.

**È necessario porre limiti all'intelligenza delle macchine?** L'intelligenza artificiale ci aiuterà a gestire la valanga di dati dovuta alla digitalizzazione. I programmi AI più avanzati sono in grado già oggi di identificare informazioni importanti in questa marea di dati e di

elaborarle per noi, per esempio sotto forma di previsioni sugli ordini per le aziende. Altre applicazioni riescono a individuare un cancro dalle radiografie o a guidare un'auto. Ormai capita quasi a tutti di interagire con l'intelligenza artificiale, ad esempio quando Netflix ci consiglia una serie in base ai nostri gusti personali.

Secondo le previsioni dei ricercatori, tra qualche anno un'applicazione AI sarà in grado di svolgere più compiti, avvicinandosi sempre di più all'intelligenza umana. È inevitabile che sorgano delle domande: è necessario porre limiti all'intelligenza delle macchine? Elon Musk, visionario e inventore di Tesla, invita già a farlo.

Ma al momento l'AI sta ancora imparando a muovere i primi passi. Riesce però a svolgere già compiti semplici in maniera affidabile, aiutando per esempio le aziende nell'interazione con la clientela. Secondo una ricerca statunitense, tra soli due anni l'85 per cento di tutte le interazioni con i clienti sarà gestito in questo modo. Un ottimo strumento con il quale le PMI possono avvicinarsi all'AI sono i chatbot, dei concierge virtuali integrati sui siti web capaci di rispondere a domande standard a qualsiasi ora del giorno o della notte, alleggerendo così i collaboratori.

Stefan Jeker, responsabile RAI Lab

## **SMISTAMENTO DELLE E-MAIL E RISOLUZIONE DEI PROBLEMI**

Anche le imprese svizzere si avvalgono già oggi dell'intelligenza artificiale. Swisscom, ad esempio, si affida a un programma di AI per la gestione delle mail dei clienti e l'inoltro al destinatario corretto. Il tasso di successo è del 90 per cento; in alcuni casi i collaboratori del supporto passavano giorni interi a cercare il referente giusto. Anche gli operatori del call center possono contare sul supporto dell'AI. Un apposito programma cerca le soluzioni più adatte ai problemi tecnici basandosi su parole chiave.

## **GOOGLE HOME**

«Hey Google»: questo comando consente di attivare il nuovo assistente per la casa di Google, una cassa con microfoni integrati e riconoscimento vocale intelligente. Dopo aver ricevuto istruzioni, Google riproduce una data canzone o informa sulle previsioni meteo in rete. Sono sempre più numerosi i sistemi che vengono progettati per il controllo vocale, come il nuovo servizio «Talk to Books», che analizza milioni di libri. [books.google.com/talktobooks](http://books.google.com/talktobooks)

## **RAIFFI — IL NUOVO CONCIERGE**

Dall'inizio dell'anno, presso la sede centrale Raiffeisen di San Gallo, i visitatori vengono accolti da «RAIfi». Il nuovo concierge è un robot «umanoid», cioè un automa sviluppato per l'interazione umana. Basta accarezzargli la testa perché si metta a chiacchierare. RAIfi può anche illustrare ai visitatori l'esposizione artistica allestita all'ingresso e indicare come raggiungere le aule dei corsi di formazione. In futuro potrebbe essere impiegato anche a uno sportello bancario in via sperimentale. [raiff.ch/pepper](http://raiff.ch/pepper)

# «UNA FORTUNA ENORME»

**Testo** Pius Schärli **Foto** Anna-Tina Eberhard

René Thoma, nuovo CEO e titolare di  
REWaG Feinmechanik AG



**In realtà Erich Renggli voleva sviluppare ulteriormente  
la sua azienda. Durante il colloquio con il consulente RCI  
Raimund Staubli ha però menzionato improvvisamente  
l'eventualità di una vendita. Staubli ha cercato e trovato un  
acquirente adatto. Poi tutto è avvenuto in un batter d'occhio.**

Raimund Staubli,  
consulente RCI di Gossau

# publish creative. print different.



**VOGT-SCHILD / DRUCK**

print- & publishing-services [www.vsdruk.ch](http://www.vsdruk.ch)

Ein Unternehmen der  ch media

Raimund Staubli, nel suo ruolo di consulente RCI, è tutt'altro che un teorico tout court. Conosce di prima mano l'imprenditoria come ex amministratore delegato di lunga data e responsabile vendite; la sua esperienza gli è sempre di grande aiuto quando si occupa di consulenza e assistenza alle PMI. Quanto più una questione è complessa da risolvere, tanto più l'uomo dai baffi arricciati si sente stimolato, come nel caso dell'azienda di produzione CNC/CAM REWaG di Waldkirch (SG). Insieme al venditore Erich Renggli (49), all'acquirente René Thoma (49) e agli esperti RCI specializzati da lui consultati, ha completato la successione entro il termine record di tre mesi.

**Una svolta inaspettata.** Ma procediamo con ordine. L'ex titolare e fondatore Erich Renggli si è rivolto a Raimund Staubli, nella primavera del 2017, per analizzare la situazione e determinare l'ulteriore sviluppo della sua azienda, fondata 19 anni prima. Insieme hanno valutato processi e procedure e concordato le prime ottimizzazioni. Durante un colloquio successivo, Erich Renggli accenna, come un fulmine a ciel sereno, alla possibilità di una vendita dell'azienda per prendere una nuova strada.

Questa svolta inaspettata non ha destabilizzato affatto il suo coach. Staubli non se l'è fatto dire due volte, ha preso atto di questo cambio di rotta e da quel momento ha proceduto su due binari diversi: con l'aiuto di Business Broker, società del Gruppo Raiffeisen, si è messo alla ricerca di un successore adeguato, portando avanti allo stesso tempo il riorientamento della REWaG. La si può chiamare fortuna, provvidenza, caso o semplicemente destino, ma un po' di tempo dopo Staubli ha avuto un colloquio imprenditoriale con un'altra persona in cerca di una nuova sfida. Più proseguiva nel colloquio, più Staubli si convinceva di avere davanti a sé l'acquirente ideale.

**Un vero colpo di fortuna!** Non ha quindi esitato a proporre alla controparte l'avvio di una propria attività mediante l'acquisizione di un'azienda. René Thoma, seduto davanti a lui, superato l'imbarazzo iniziale, ha ritenuto la proposta interessante ed eccitante. Quindi, perché no? Quando poi ha scoperto che aveva già avuto rapporti commerciali con l'azienda in vendita, la REWaG Feinmechanik AG, e che addirittura ne conosceva titolare e responsabile vendite, tutto è avvenuto in un batter d'occhio. Acquirente e venditore si sono incontrati, con l'assistenza degli esperti RCI sono stati chiariti vari aspetti come due diligence, questioni fiscali, business plan, ecc. e sono stati approntati i contratti. «In soli tre mesi la vendita è stata perfezionata», racconta René Thoma e aggiunge, «una fortuna enorme.»

Meno di un anno dopo, Raimund Staubli gira assieme a René Thoma per l'azienda mostrando visibile orgoglio e una gioia inconfondibile. Si fa spiegare alcuni componenti di precisione appena prodotti e poi si rivolge a un dipendente. Parla brevemente con lui, il responsabile produzione, del suo lavoro. Questa posizione è stata creata proprio dal successore. Raimund Staubli è contento che Thoma abbia già intrapreso i primi cambiamenti organizzativi. Anche le cifre relative al primo semestre dell'anno sono buone. Tutto è bene quel che finisce bene.

#### REWA G FEINMECHANIK AG

La REWaG Feinmechanik AG è stata fondata nel 1999 come ditta individuale, trasformata in AG nel 2002 e venduta dal suo fondatore Erich Renggli all'attuale titolare René Thoma il 1° gennaio 2018. L'azienda conta 15 dipendenti su 3 turni e dispone di una stampante industriale 3D per i componenti metallici più piccoli di spessore sottile. L'azienda è specializzata nella produzione CNC/CAM di componenti di precisione sofisticatissimi con geometrie complesse per quantità fino a 500'000 pezzi (all'anno) e lavora materiali molto speciali come tungsteno, molibdeno e titanio. Rifornisce vari settori industriali come quello aeronautico e aerospaziale, la tecnologia medica, l'industria ottica e l'orologeria. REWaG realizza circa il 20% del suo fatturato all'estero, tra cui anche in Germania, Messico e Cina.  
Uno sguardo alla fabbrica: [raiff.ch/rewag](http://raiff.ch/rewag)

#### DOVE POSSO TROVARE UN ACQUIRENTE?

Chi è alla ricerca di un successore per se stesso, spesso guarda l'albero e perde di vista la foresta: Quanto vale la mia azienda? Come posso assicurare la mia previdenza? Dove posso trovare un acquirente? Chi è alla ricerca di aiuto, trova l'interlocutore giusto nel Raiffeisen Centro Imprenditori (RCI), che accompagna passo dopo passo i titolari delle PMI e sviluppa la giusta soluzione di successione per ogni imprenditore con il «Riquadro successione» Raiffeisen.  
[raiffeisen.ch/successione](http://raiffeisen.ch/successione)



**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 #senzafiltrri.  
[socialmedia@raiffeisen.ch](mailto:socialmedia@raiffeisen.ch)

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

# IL POST FACEBOOK PERFETTO

Avete mai letto un post di Facebook insignificante? Io no!

Ogni giorno le aziende (e anche il sottoscritto!) si contendono l'attenzione nel newsfeed del più grande social network del mondo. Tutti lavorano al post Facebook perfetto.

## Comprare, mettere «Mi piace», condividere.

«Ciao, eccomi qui! NO, non andartene, oh cavolo! Perché nessuno mi vede? Ti prego, solo un po' di attenzione per la mia foto, il mio testo, il mio video...»

Su Facebook, il più grande social network del mondo, non è così facile... o forse sì?

Innanzitutto è l'algoritmo del newsfeed di Facebook a decidere quali informazioni e post mostrare all'utente. E poi c'è l'utente, o il suo subconscio, che fa una selezione.

La maggior parte delle persone tralascia alcune informazioni sensoriali automaticamente. Niente panico, solo quelle non importanti! Infatti il cervello nasconde ciò che è irrilevante per concentrarsi sulle sensazioni rilevanti.

Applicato al feed di Facebook, ciò significa semplicemente che, senza accorgercene, ignoriamo tutti i

post che setacciamo ATTRaverso IL «FILTRO DI RILEVANZA» DEL NOSTRO CERVELLO in frazioni di secondo.

... ed è per questo che non ho mai letto un post insignificante.

**«Take the best, ignore the rest».** A ogni post che resta impigliato nel filtro dedichiamo in media 1.7 secondi. Il post ha giusto il tempo di convincerci della sua importanza. «Uff, noioso» o «Wow, forte». Quest'ultima reazione innesca un'interazione.

L'interazione con i post è un fattore importante che ha un effetto positivo sull'algoritmo di Facebook. Per dirla in parole semplici: quando Facebook vede che molte persone interagiscono con il post, la rilevanza di quest'ultimo per il gruppo target viene incrementata e la sua diffusione influenzata positivamente. O in breve: più interazione significa maggiore portata.

Tutto chiaro? Allora leggete i miei consigli su come produrre un post perfetto per Facebook.

## ECCO CINQUE CONSIGLI

L'azienda di Social Media Analytics con sede a Colonia, quinly, ha valutato oltre 10 milioni di post internazionali su Facebook in base a fattori quantitativi per scoprire cosa influenza positivamente l'interazione. Sulla base di questa ricerca e della mia esperienza, vi fornisco alcuni semplici consigli:

1. Non utilizzate più di 50 caratteri per il testo.
2. Integrate foto o video.
3. Inserite da 1 a 3 emoji  
(attenzione: evitate gli emoji ambigui, come la frutta).
4. Pubblicate i post nel fine settimana.
5. Niente #hashtag.

Che siate professionisti o meno, seguite i miei suggerimenti, così i vostri post verranno notati e ne aumenterete la portata, ve lo prometto! Ma non dimenticate il fattore più importante: i vostri contenuti devono essere rilevanti per il gruppo target! Perché anche un post Facebook tecnicamente perfetto non serve a nulla senza contenuti rilevanti. Infine: siate coraggiosi e sperimentate. In questo modo creerete rapidamente il post perfetto!

## COSA VEDE IL CLIENTE?

L'algoritmo del newsfeed di Facebook (chiamato «EdgeRank») determina quali contenuti vengono visualizzati nel newsfeed. Ciò che gli utenti vedono è determinato da vari fattori:

- Affinità: quanto è buono il «rapporto» tra destinatario e mittente o quanto è interessato l'utente alla vostra pagina Facebook?
- Ponderazione: quante interazioni ha prodotto il post?
- Tempo: quanto tempo intercorre tra l'ultimo login dell'utente e il post su Facebook? I post più vecchi vengono visualizzati meno frequentemente.

Se pensate di poter aggirare l'algoritmo di Facebook con gli annunci a pagamento, siete sulla strada sbagliata. Perché Facebook vuole mostrare ai suoi utenti contenuti rilevanti anche in ambito pubblicitario. Fortunatamente, la formula «più budget = più rilevanza» non funziona.



Il mio  
obiettivo:  
finanziare  
e restare  
flessibile.

Jean-Paul Friderici  
CEO Friderici Spécial SA

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



**Andreas Zollinger di Riedikon è l'unico pescatore professionista del Lago di Greifen. Pescatore, 39 anni, da 13 è libero professionista e adora il lago anche col cattivo tempo.**

**Cosa le piace maggiormente del suo lavoro?** Amo la natura e lavorare all'aria aperta, qualsiasi tempo faccia. Ogni condizione climatica ha il suo fascino! ..... **Qual è il pesce più richiesto?** Pesco coregoni tutto l'anno e, in alcuni periodi, anche luci, persici e siluri. Prendo quasi sempre più di dieci chili di coregoni al giorno. Fossimo in tre arriveremmo sicuramente a 50-100 chili e la richiesta non mancherebbe; mi capita, infatti, di dover rifiutare delle ordinazioni. ..... **Quanto guadagna con il pesce?** I privati pagano 30 franchi al chilo per i filetti di coregone. ..... **E a quanto ammonta il suo stipendio mensile?** Guadagno quello che mi serve per vivere, come dico sempre (*ride*). ..... **Cosa le dà più grattacapi?** Le elevate temperature estive sono dannose per i pesci, poiché nelle acque più profonde scarseggia l'ossigeno. I pesci nuotano quindi più vicino alla superficie e soffrono il caldo. E poi ci sono sempre più cormorani che decimano i pesci. ..... **A quali disposizioni deve attenersi?** Non posso utilizzare reti a maglie inferiori a 32 mm. e devo rispettare il periodo di chiusura della pesca dei coregoni da metà novembre a fine dicembre. ..... **In che modo garantisce la catena del freddo?** In estate ho del ghiaccio in barca. ..... **In che condizioni versano le acque?** La qualità delle acque del Lago di Greifen è buona; rispetto ad altre contiene sufficiente fosforo. Se vedo dei rifiuti in superficie li raccoglio. (atl) *fischerei-greifensee.ch*



**Marlo Rodriguez ha 33 anni e da dieci lavora come pescatore a San Juan del Sur. Nella cittadina della costa sudoccidentale nicaraguense, la popolazione vive principalmente di pesca e turismo.**

**Cosa le piace maggiormente del suo lavoro?** Mi piace pescare, stare in mare aperto e osservare l'orizzonte. ..... **Qual è il pesce più richiesto?** L'orata, ma pescò anche seppie, cetrioli di mare e aragoste. ..... **Quanto guadagna con il pesce?** Il pesce più redditizio è il tonno pinna gialla, che può pesare anche sui 200 chili. L'orata la vendo a 180 córdoba (5.60 franchi) al chilo. ..... **E a quanto ammonta il suo stipendio mensile?** Qui nessuno ha uno stipendio (*ride*). Guadagno ciò che pescò, in media tra gli 8'000 e i 10'000 córdoba (250-310 franchi) al mese. ..... **Cosa le dà più grattacapi?** Il sole che picchia sulla testa (*ride*) e l'acqua troppo fresca, perché si trovano meno orate. ..... **A quali disposizioni deve attenersi?** Da agosto a ottobre non possiamo pescare determinati pesci per consentirne il ripopolamento. ..... **In che modo garantisce la catena del freddo?** Che cos'è? ..... **A chi vende il pesce?** Un commerciante locale compra il mio pesce appena rientro e ne esporta la maggior parte. ..... **In che condizioni versano le acque?** C'è della plastica, ma cerchiamo di raccoglierla. Da qualche tempo per ogni 10 bottiglie in PET raccolte mi viene persino offerto un pasto\*. Purtroppo, negli ultimi anni, il patrimonio ittico è diminuito. (kr)

\* Lo svizzero Khalil Radi, autore di questa intervista, ha avviato un progetto umanitario in Nicaragua. La popolazione locale raccoglie la plastica ricevendo un pasto in cambio: [buyfoodwithplastic.org](http://buyfoodwithplastic.org)

	<b>Svizzera</b>	<b>Nicaragua</b>
<b>Fatturato di pesce e crostacei</b>	539.5 milioni di CHF	282 milioni di USD
<b>Vendita di pesce e crostacei</b>	22'689 tonnellate	18'000 tonnellate
<b>Consumo di pesce pro capite</b>	8.6 chili	4.2 chili
<b>Prodotti ittici più richiesti</b>	Salmone, bastoncini di pesce e gamberi	Gamberi, aragosta e pesce fresco
<b>Salario mensile di un pescatore</b>	Non vi sono salari minimi	Da 8'000 a 10'000 córdoba (250-310 CHF)
<b>Prezzo per un piatto di pesce al ristorante</b>	30 franchi	500 córdoba (15 franchi)



## #03/2018: EXPORT

---

Lo «Swiss Made» è un asso vincente su molti mercati di esportazione anche se gli accordi di libero scambio rimescolano le carte in continuazione. **Pagina 6**

Paese che vai, usanza che trovi; i tedeschi apprezzano l'efficienza, i cinesi si fanno conquistare da esperienze vissute insieme mentre gli americani richiedono perseveranza. **Pagina 19**

Pagamento prima o dopo la consegna? Se tra i contraenti manca la fiducia, la banca può garantire contro rischi politici ed economici. **Pagina 23**

Croce o delizia? Le leggi svizzere non sono sempre ben viste dalle PMI. Spesso suscitano malcontento. Intervista ad André Bernheim, comproprietario del Gruppo Mondaine, a **pagina 24**

Sempre più PMI accedono a nuovi mercati esteri grazie all'e-commerce, realizzando una forte crescita. **Pagina 28**

---

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

