

Soluzioni per gli imprenditori

SAVOIR FAIRE



Visione d'insieme

Più chiarezza, efficienza e sicurezza
nel traffico dei pagamenti

RAIFFEISEN

Cifre e fatti

La sfida del traffico dei pagamenti

Il traffico dei pagamenti è il cuore di un'impresa; l'emissione e il pagamento di fatture tengono in vita il circuito monetario. Allo stesso tempo genera per le aziende un onere considerevole e ne impegnă le risorse, oltre a comportare rischi per la sicurezza. Ecco le tre sfide principali che le imprese devono affrontare nel traffico dei pagamenti.

Efficienza

Servono in media dai **5 ai 7 clic** per accedere all'e-banking e ottenere una panoramica sui saldi dei conti.

I dirigenti devono tenere a mente **molte (troppe)** nomi utente, password e modi di funzionamento dell'e-banking per autorizzare pagamenti e farsi un quadro d'insieme.

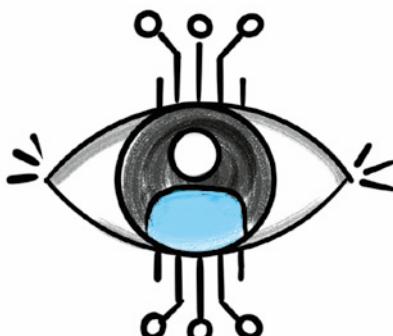


Sicurezza informatica

1/4 delle PMI svizzere è già stato vittima di un attacco informatico, subendo danni sostanziali.

Il 66 % delle PMI svizzere ritiene che la sicurezza informatica sia importante o molto importante.

Fonte: Studio «Digitalizzazione, lavoro da casa e sicurezza informatica nelle PMI» Scuola universitaria professionale della Svizzera nordoccidentale (FHNW) e altri



Panoramica sulla liquidità

Il 56 % delle PMI svizzere detiene almeno 2-3 diverse relazioni bancarie.

Fonte: Istituto di servizi finanziari Zug (IFZ)

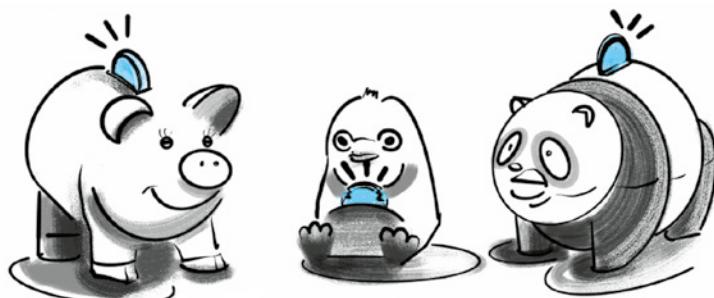


Illustrazione: Nadja Häfiger

Basta con i tanti lavori manuali, la **mancanza di una visione d'insieme** e i gravi rischi per la sicurezza. Le soluzioni multi-banca, come la piattaforma Raiffeisen PMI eServices (si veda pag.12), avviano una nuova era nel traffico dei pagamenti.

Quasi

2.3 mld.

di pagamenti sono stati ricevuti ed effettuati nelle banche in Svizzera nel 2020.

Fonte: BNS (Pagamenti della clientela presso le banche; Pagamenti in entrata e in uscita per valuta)

45'266 mld.

di franchi: questo è il volume del traffico dei pagamenti svizzero gestito tramite Swiss Interbank Clearing (SIC) nel 2020.

Fonte: BNS (Traffico dei pagamenti Swiss Interbank Clearing)



4 Guida per imprenditori

5 Pronti per il futuro

6 FOCUS

Il traffico dei pagamenti nell'era digitale

Ecco come ifolor ha ridotto gli oneri amministrativi grazie alla QR-fattura

12 Una piattaforma per tutto

Ecco come le imprese risparmiano soldi, tempo e fatica con Raiffeisen PMI eServices

14 Intervista

I rischi cyber nel traffico dei pagamenti sono in aumento. Due esperti spiegano dove occorre intervenire

16 Buono a sapersi

La QR-fattura, l'open banking e i mezzi di pagamento più apprezzati

18 Pagamenti in tempo reale

I pagamenti istantanei permettono di trasferire denaro entro pochi secondi

20 Opinione

L'economista capo Martin Neff parla dei bei tempi passati

21 Spotlight

Ecco come S. Müller Holzbau AG ha riportato una struttura nella propria attività dopo una rapidissima crescita

Buongiorno futuro

Indipendentemente dal settore in cui opera un'impresa, l'emissione e il pagamento di fatture sono operazioni quotidiane. La digitalizzazione ha avviato una nuova era nel traffico dei pagamenti e ha già introdotto molte ottimizzazioni e ne produrrà ancora. Soluzioni, quali l'open banking, offrono servizi e prodotti innovativi che semplificano la vita alle aziende.

La nuova piattaforma Raiffeisen PMI eServices ne è un esempio, poiché consente alle imprese di riunire su un'unica piattaforma tutti i propri conti, anche quelli di banche terze. Leggete le attuali informazioni sugli sviluppi e sulle possibilità che il traffico dei pagamenti riserva oggi alle aziende in questo numero di Savoir Faire.

La copia che tenete tra le mani è l'ultima edizione cartacea della nostra rivista di economia, visto che Raiffeisen punterà in futuro sempre di più sui canali digitali anche in questo ambito, per esempio con la nostra «Focus Letter» per gli imprenditori.

Ci teniamo inoltre a comunicarvi una modifica a livello di personale nel settore Clientela aziendale. Il 1º ottobre 2021 Roger Reist, in veste di responsabile del nuovo dipartimento «Clientela aziendale, Treasury & Markets» e membro della Direzione, ha sostituito alla guida del settore Clientela aziendale Urs Gauch, che in futuro apporterà la sua pluriennale esperienza di lavoro e conduzione come consigliere di amministrazione di aziende e PMI.

Cordialmente, Roger Reist e Urs Gauch

A titolo personale: Urs Gauch fa parte della Direzione di Raiffeisen Svizzera dal 2015 e ha contribuito in modo determinante allo sviluppo del settore della clientela aziendale. Una PMI svizzera su tre è cliente di Raiffeisen e può così beneficiare di una gamma di prodotti e servizi che, negli anni scorsi, è stata fortemente ampliata. La Direzione di Raiffeisen Svizzera ringrazia Urs Gauch per gli ottimi risultati ottenuti per Raiffeisen, augurandogli solo il meglio per il suo futuro privato e professionale.

SAVOIR FAIRE #04/2021. **Editore** Raiffeisen Svizzera società cooperativa, Raiffeisenplatz 2, 9001 San Gallo **Responsabilità del marketing** Sandra Bürkle (sab) **Responsabilità redazionale** SDA/AWP **Multimedia Redazione** Bettina Bhend (bb), Sandra Bürkle (sab), Christoph Gaberthüel (gab), Sarah Hadorn (had), Ralph Hofbauer (rh), Martin Neff (mn), Thomas Peterhans (pet), Andrea Schmits (as), Simon Stolz (ss), Laurina Waltersperger (lw) **Art direction e layout** Craftt AG, Zürigo **Indirizzo della redazione** Raiffeisen Svizzera, Marketing, Raiffeisenplatz 2, 9001 San Gallo, imprenditori@raiffeisen.ch **Modifiche di indirizzo e disdette** raiffeisen.ch/savoir-faire **Stampa** Vogt-Schild Druck AG, Derendingen **Traduzione** 24translate **Periodicità** Quattro volte all'anno **Tiratura** 43'000 copie (D, F, I) **Prezzo per l'abbonamento** La rivista Savoir Faire viene spedita agli abbonati e costa CHF 9.00 all'anno (per quattro edizioni) **Nota legale** La riproduzione (anche parziale) è consentita solo su expressa autorizzazione della redazione. Le informazioni contenute nella presente pubblicazione non costituiscono un'offerta o una raccomandazione di vendita o acquisto dei prodotti finanziari descritti e hanno scopo puramente informativo. La performance passata non costituisce garanzia di andamenti futuri. **Nota** Per semplificare la lettura in alcuni testi viene usata solo la forma maschile. **Stampa a impatto neutro** sul clima Raiffeisen compensa le emissioni di CO₂ (myclimate Gold Standard) causate con la produzione di questa rivista e sostiene così progetti a tutela del clima in Svizzera e all'estero.



stampato in
svizzera



A-Z

Guida per imprenditori

Termini complessi spiegati in modo semplice.



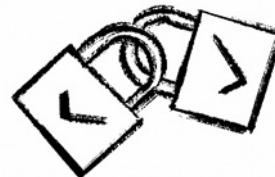
SEPA

SEPA (Single Euro Payments Area) è un'area transnazionale che si definisce tramite la gestione di pagamenti in euro senza contanti in base a regole armonizzate e comprende 36 paesi. Oltre a tutti gli stati membri dell'UE ne fa parte anche la Svizzera. Tra i paesi aderenti è possibile effettuare pagamenti transfrontalieri in modo efficiente e sicuro. Poiché seguono un processo standardizzato, i pagamenti SEPA sono più veloci e più convenienti di altri pagamenti esteri. Un trasferimento online può impiegare infatti al massimo un giorno lavorativo. Le banche terze non sono autorizzate a effettuare detrazioni dall'importo del trasferimento. La banca del beneficiario riceve quindi la somma intera, ma può richiedere delle tasse per l'accredito.



SEPA Request to Pay

SEPA Request to Pay (RTP o R2P) è una nuova richiesta di pagamento digitale che semplifica e accelera i processi di pagamento. L'emittente della fattura invia un messaggio al debitore con le informazioni necessarie per la transazione. Il destinatario della fattura può acquisire tali dati con un solo clic nel suo mobile banking, per esempio. Così non serve più inserire importo, coordinate bancarie e numero della fattura. Una volta confermato il pagamento, viene generato il trasferimento. Per il momento SEPA Request to Pay viene usata sporadicamente nell'e-commerce, visto che fino a poco tempo fa mancavano disposizioni armonizzate su come le banche dovessero gestire la richiesta di pagamento. Le normative finali per SEPA RTP sono entrate in vigore nell'UE il 15 giugno 2021.



Autenticazione a due fattori

Nell'autenticazione a due fattori l'utente deve dimostrare la propria identità combinando due metodi indipendenti. Esempi tipici sono la carta bancaria e il NIP per i distributori automatici o la password e il numero di transazione (TAN) nell'e-banking. Al momento il metodo più sicuro è l'autenticazione a due fattori con password e PhotoTAN, standard consigliato da Raiffeisen per l'uso dell'e-banking. Nella nuova piattaforma bancaria Raiffeisen PMI eServices (articolo a pagina 12/13) questa procedura è già la norma. Il dispositivo PhotoTAN, perlopiù si utilizza lo smartphone con l'app Raiffeisen PhotoTAN, non è collegato né al PC né a una rete. Il mosaico per il processo di login viene fotografato con una fotocamera integrata e genera sul dispositivo il numero TAN a sei cifre.

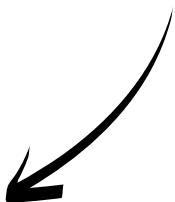
«Non basta limitare la protezione dagli attacchi cyber alla sola tecnologia. Servono misure organizzative.» Maggiori informazioni in merito a pag. 14



Markus Beck

Responsabile Traffico dei pagamenti
Clientela aziendale Raiffeisen Svizzera

Pronti per il futuro



Protezione del clima

Raiffeisen sostiene le PMI rispettose del clima

Raiffeisen ha rinnovato la collaborazione con la Fondazione Svizzera per il clima che stanzia fondi per progetti di PMI volti alla protezione del clima. A tale scopo grandi aziende partner, tra cui anche Raiffeisen Svizzera, trasmettono alla fondazione il rimborso della tassa sul CO₂. Così ogni anno vengono raccolti diversi milioni di franchi a favore del clima, ma anche della piazza finanziaria svizzera. Raiffeisen, partner fondatore della Fondazione, dal 2008 le ha già versato 4.1 milioni di franchi.

Volete presentare un progetto? Scoprite qui come fare: klimastiftung.ch/it/progetti_dinnovazione.html



Previdenza

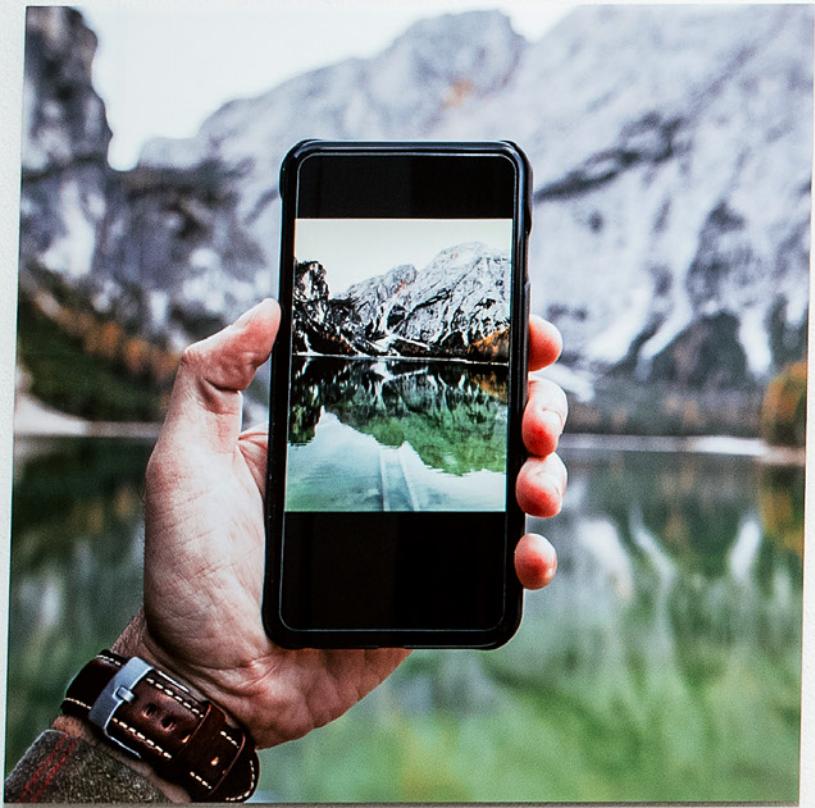
Novità: pilastro 3a digitale nell'e-banking

Prendete in mano la vostra previdenza finanziaria, gestendo il pilastro 3a direttamente nell'e-banking. In soli 7 minuti potete allestire una strategia previdenziale personalizzata e investire in fondi, senza scartoffie e senza recarvi in banca, puntando esclusivamente su fondi sostenibili. Così beneficate della crescita sui mercati e, al contempo, fate qualcosa di buono per l'ambiente e la società.

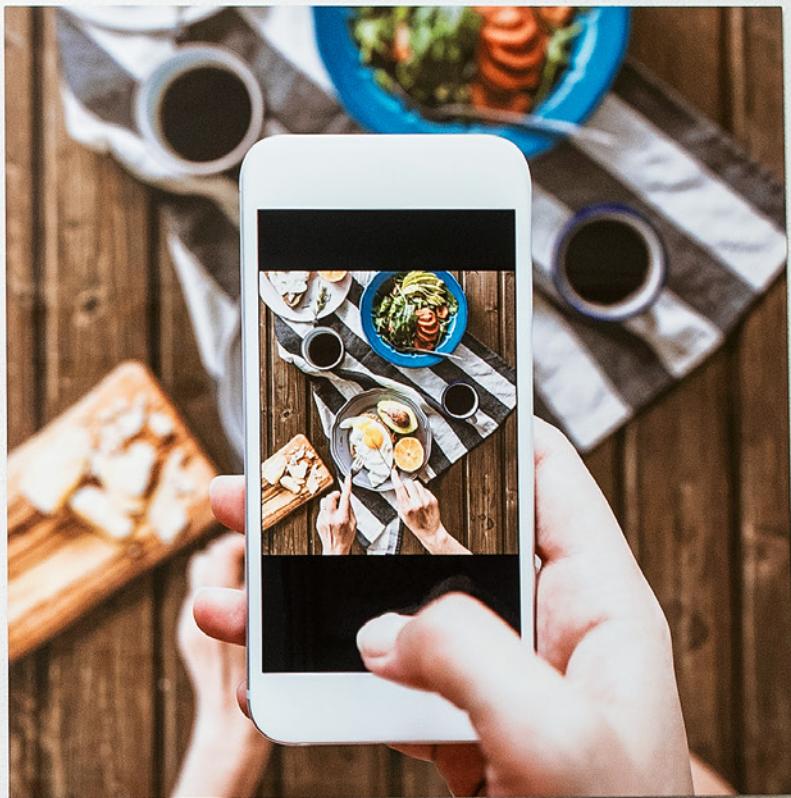
Maggiori informazioni:
raiffeisen.ch/previdenza-digitale

Focus Letter
News focalizzate dal vostro settore
Volete ricevere direttamente nella vostra casella di posta elettronica soluzioni pragmatiche e informazioni su tematiche attuali del vostro settore?

Iscrivetevi subito alla Focus Letter
raiffeisen.ch/newsletter-imprenditori



Il codice che semplifica tutto



ifolor è uno dei più grandi fornitori online di prodotti fotografici personalizzati in Europa. L'azienda di Kreuzlingen ha da poco introdotto la QR-fattura, collegando direttamente alla banca il proprio software di contabilità con lo standard EBICS e rendendo così il traffico dei pagamenti molto più efficiente.

TESTO: Laurina Waltersperger FOTO: Dan Cermak

L'azienda a conduzione familiare ifolor gestisce ogni anno oltre 1.5 milioni di ordinazioni di foto.



In Svizzera non vi è praticamente fotografo dilettante che non abbia ancora fatto stampare foto da ifolor a Kreuzlingen. Bastano pochi clic e in un paio di giorni le foto sono già nella bucalettere.

Una vera comodità. «E anche i pagamenti devono essere altrettanto comodi per i nostri clienti», afferma Didier Müller, direttore finanziario di ifolor. L'impresa a conduzione familiare, attiva nell'e-commerce, voleva essere una delle prime aziende a introdurre la QR-fattura. Così i suoi clienti possono generare pagamenti con un solo clic nell'e-banking dopo aver letto un codice con la fotocamera del computer o del cellulare.

Per ifolor, però, il passaggio al digitale non è stato poi così semplice. Quando l'azienda ha avviato il progetto QR a gennaio del 2020, sperava di essere operativa ad agosto dello stesso anno. «Ma prima che venissero applicati e testati nelle lingue disponibili tutti gli scenari e tutte le fasi del processo di pagamento, inclusa la procedura di sollecito, è servito un po' più di

tempo», spiega il direttore finanziario Müller. Per cominciare si sono messi al lavoro i programmati interni, visto che ifolor ha svolto direttamente tutti gli interventi di programmazione rilevanti per la conversione, a stretto contatto con il rispettivo partner del software.

Una volta che il software era pronto e il progetto QR in dirittura d'arrivo, si sono però presentati concreti problemi analogici: le stampanti a disposizione non riproducevano con precisione i codici QR. Un problema per ifolor che, diversamente dalla maggior parte delle società con grandi volumi di fatture, stampa le QR-fatture internamente.

ifolor è stata così costretta a riesaminare il processo e a ottimizzare le stampanti. «Prima di passare alla conversione, tutto doveva funzionare in modo impeccabile», afferma Didier Müller. Dopotutto ifolor gestisce ogni anno oltre 1.5 milioni di ordinazioni e l'80 per cento circa dei clienti paga le proprie foto tramite fattura.

Müller non ha lasciato niente al caso, nemmeno dopo aver superato tutti gli ostacoli; i collaboratori addetti si sono ad-

«La QR-fattura e lo standard EBICS aumentano la sicurezza, incrementando la nostra efficienza nel traffico dei pagamenti.»

Didier Müller, direttore finanziario ifolor

dirittura recati di persona allo sportello postale più vicino per controllare se il versamento con codice QR funzionasse davvero. Ebbene sì, il primo pagamento ufficiale con codice QR di ifolor è stato anche il primo pagamento QR eseguito dall'ufficio postale di Kreuzlingen.

Il partner giusto

Come afferma Müller, la comunicazione aperta, diretta e lineare con Raiffeisen ha aiutato molto a raggiungere l'obiettivo nonostante i ritardi: alla fine, a febbraio 2021, ifolor è riuscita a effettuare il go-live della QR-fattura. Grazie alla collaborazione con Raiffeisen nel progetto QR, ifolor ha avuto la certezza di aver trovato il partner bancario giusto. Ed è per questo che, da febbraio, fa gestire praticamente tutto il proprio traffico dei pagamenti tramite Raiffeisen.

Anche dal punto di vista della Banca il progetto relativo alle QR-fatture con ifolor si è rivelato molto istruttivo, spiega Urs Marolf, che assiste l'azienda in veste di Responsabile Consulenza clientela aziendale presso la Banca Raiffeisen Tägerwilen. Questo progetto ha confermato che il passaggio al codice QR deve preferibilmente svolgersi per fasi, in modo da poter testare e implementare gradualmente i nuovi processi: «Dopo le necessarie modifiche a livello di software, un'azienda dovrebbe valutare se in una prima fase intende passare alla QR-fattura i propri creditori o i propri debitori. Se funziona tutto con il primo gruppo, in una seconda fase si può passare all'altro», spiega Marolf, consulente Clientela aziendale Raiffeisen.

→

Misure di sicurezza

Sicurezza informatica: fondamentale per gli esercenti online

Per ifolor, oltre alla sicurezza nel traffico dei pagamenti, conta soprattutto la sicurezza dei dati dei clienti. «Questi dati vengono trasferiti, in modo cifrato, affinché i nostri clienti possano affidarsi i loro momenti più belli in tutta tranquillità», afferma il direttore finanziario Müller. Allo stesso tempo l'operatore online è sempre impegnato a proteggere il proprio sito web dagli attacchi informatici. «Il portale è il nostro canale di contatto principale con i clienti», spiega Müller. «Se la pagina non funziona a causa di un attacco hacker, non abbiamo lavoro.» Finora il reparto IT ha svolto un ottimo lavoro in tal senso. Proprio l'anno scorso è stato possibile respingere con successo alcuni attacchi.

Un'integrazione utile: l'assicurazione cyber

Attacchi di questo tipo non sono casi isolati: in Svizzera una PMI su quattro è già stata vittima di un attacco informatico e, in un terzo dei casi, con conseguenti danni finanziari. Per questo è fondamentale che le PMI si proteggano. I collaboratori di ifolor vengono istruiti periodicamente per riconoscere mail di phishing e impedire agli hacker di accedere alla rete aziendale. Oltre alle misure tecniche, relative ai processi e orientate ai collaboratori, un'assicurazione cyber rappresenta un'integrazione utile. Infatti, oltre al ripristino dei dati o alla rimozione di malware, assicura ad esempio anche una perdita di reddito e le spese per la gestione delle crisi.

Siete interessati?

In collaborazione con la Mobiliare, Raiffeisen offre un'assicurazione cyber completa. Informatevi presso il vostro consulente clientela aziendale.

Didier Müller, fotografo dilettante e direttore finanziario di ifolor, ha introdotto la QR-fattura nell'azienda. In questo modo, con la fotocamera del cellulare, i suoi clienti non si limitano a scattare fotografie, ma possono anche leggere e pagare le loro fatture.



ifolor

L'azienda di famiglia guidata da Hannes Schwarz nella terza generazione impiega 270 collaboratori presso le sedi di Kreuzlingen, Zurigo e Kerava (Finlandia) ed è attiva in 15 paesi. Quando ha cominciato la sua attività nel 1961, l'allora Photo-color Kreuzlingen AG è stato il primo studio fotografico della Svizzera specializzato nel servizio fotografico «direttamente a domicilio». Alla fine del millennio l'azienda ha deciso di reagire alla trasformazione digitale lanciando nel 2000, quale primo studio fotografico della Svizzera, un servizio di foto online. Dall'acquisizione del concorrente Fotolabo Club nel 2007, ifolor è leader di mercato nello sviluppo di foto in Svizzera.

Si consiglia di iniziare con i creditori, visto che nella maggior parte delle aziende sono in numero inferiore rispetto ai debitori.

Inoltre, stando a Marolf, da questo progetto è emerso che, inaspettatamente, possono presentarsi problemi che generano ritardi. «Per questo per un'azienda è importante iniziare per tempo con la conversione alla QR-fattura, visto che l'attuale polizza di versamento non verrà più accettata già a partire da ottobre 2022.»

Intervento manuale dimezzato

Con la conversione alla QR-fattura presso ifolor il processo di contabilizzazione è diventato molto più semplice. «Ci capita molto più raramente di non poter attribuire i pagamenti ai relativi ordini; con la scansione del codice, è difficile che i clienti immettano numeri di riferimento errati», spiega il direttore finanziario Didier Müller. Dopo il passaggio, la percentuale di errori si è ridotta della metà e gli interventi manuali quotidiani si limitano a circa 40-50 al giorno, rispetto ai 100 precedenti. Anche i clienti accolgono bene le nuove polizze di versamento: «Tranne qualche obiezione, i riscontri sono stati positivi», dichiara Müller.

Con la maggiore digitalizzazione, la sicurezza dei dati diventa sempre più importante anche nel traffico dei pagamenti. Per garantirla, ifolor ricorre al comprovato standard di comunicazione EBICS (Electronic Banking Internet Communication Standard, vedi il riquadro) per lo scambio dei dati del traffico dei pagamenti. Il sistema ERP dell'azienda di Kreuzlingen è quindi collegato direttamente al computer bancario EBICS di Raiffeisen. Gli ordini di pagamento vengono quindi trasferiti automaticamente e in modo sicuro dal sistema del cliente al server EBICS di Raiffeisen, da dove vengono trasmessi ai sistemi di elaborazione. Le informazioni sui conti pas-

«Il passaggio alla QR-fattura funziona meglio per fasi.»

Urs Marolf, Responsabile Consulenza clientela aziendale presso la Banca Raiffeisen Tägerwilen

sano direttamente da Raiffeisen alla contabilità di ifolor. In questo modo tutte le fasi manuali intermedie sono acqua passata. «Ciò aumenta la sicurezza e incrementa anche la nostra efficienza nel traffico dei pagamenti», afferma il direttore finanziario di ifolor Müller. Mentre prima il reparto contabile doveva eseguire una registrazione per ogni versamento, oggi registra sul conto bancario al massimo tre contabilizzazioni collettive al giorno.

Un nuovo capitolo per Kreuzlingen

Nel 2021 ifolor ha festeggiato il 60º anniversario di fondazione e ha iniziato a scrivere un nuovo capitolo della sua storia: «Vogliamo ampliare la nostra gamma di prodotti, utilizzare nuove tecnologie e crescere in qualità di azienda», afferma Müller. L'impresa di Kreuzlingen vede grande potenziale nei settori dei regali, delle decorazioni per la casa e del tessile. Durante la pandemia di coronavirus molte persone hanno riscoperto l'importanza della propria abitazione. «Decorare la casa è ora di tendenza e la stampa delle proprie foto su tele, cuscini, puzzle, o persino sugli asciugamani per il bagno, è molto richiesta», spiega Müller. L'azienda intende pertanto lanciare continuamente nuovi prodotti specifici.

Sul piano tecnologico ifolor vuole investire di più nell'intelligenza artificiale. Questa permette, per esempio, di migliorare e velocizzare il riconoscimento facciale nella ricerca delle foto per la preselezione in vista di un album di famiglia o delle vacanze, facilitando così il lavoro al cliente. «L'obiettivo è sempre quello di ridurre al minimo le operazioni che i clienti devono compiere per ordinare qualcosa», spiega Müller. Sia come di recente con il passaggio alla QR-fattura sia in futuro grazie a nuovi tool tecnologici.

EBICS

Scambio di dati sicuro con la banca

L'Electronic Banking Internet Communication Standard (EBICS) rende possibile la comunicazione sicura e multibanking tra banca e cliente nel traffico dei pagamenti. Il sistema di contabilità viene collegato direttamente al computer EBICS della banca. Gli ordini di pagamento possono così essere trasmessi automaticamente, in modo che tutti i pagamenti in entrata e le informazioni sul conto vengano trasferiti direttamente al programma di contabilità. L'inoltro manuale dei dati diventa quindi del tutto superfluo. La piattaforma bancaria digitale Raiffeisen PMI eServices si basa completamente sullo standard EBICS.

Una piattaforma per tutto

TESTO: Bettina Bhend

Che cos'è Raiffeisen PMI eServices?

Raiffeisen PMI eServices è una piattaforma bancaria digitale che riunisce, a livello centrale, tutto il traffico dei pagamenti e la gestione della liquidità in modo sicuro e in modalità multibanking.

Quali vantaggi offre?

Raiffeisen PMI eServices semplifica e automatizza i processi nel traffico dei pagamenti, permettendo alle aziende di risparmiare tempo, soldi e fatica. Fondamentale è la dashboard configurabile individualmente e utilizzabile anche tramite dispositivi mobili. Con un solo login le aziende gestiscono il traffico dei pagamenti e la liquidità per tutti i conti, le valute e le banche.

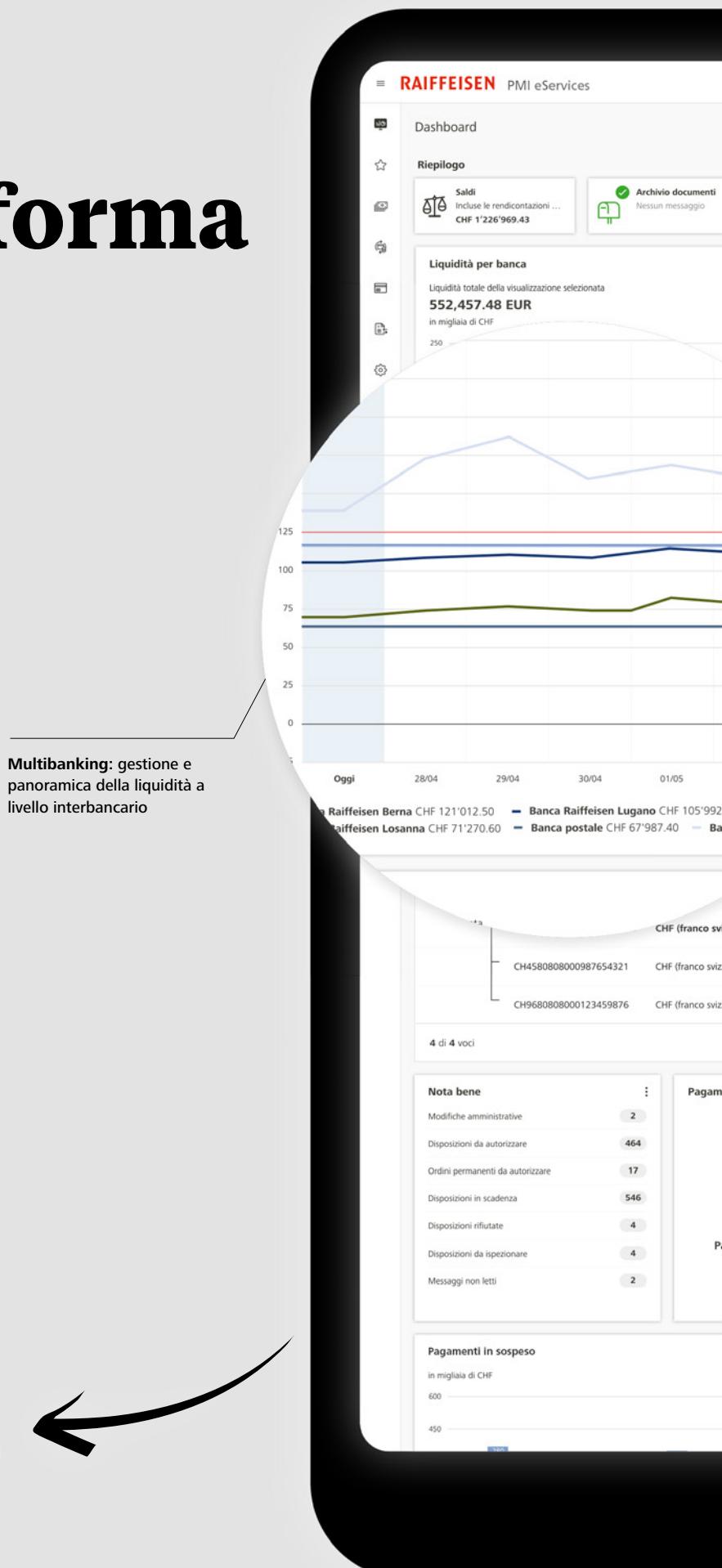
Inoltre la soluzione protegge efficacemente i pagamenti anche dagli attacchi informatici : gli ordini di pagamento vengono autorizzati nell'ambiente protetto di Raiffeisen PMI eServices al di fuori della rete aziendale.

Quali requisiti devono soddisfare le aziende?

Per poter utilizzare PMI eServices, il software di contabilità aziendale deve supportare lo standard EBICS per lo scambio di dati sicuro con la banca (vedi pagina 11). In alternativa le aziende possono inserire ovvero acquisire i dati anche manualmente dal rispettivo software (upload/download manuale dei dati). Se le aziende vogliono integrare i conti detenuti presso banche terze, queste ultime devono quindi supportare lo standard EBICS.

Volete rendere il vostro traffico dei pagamenti più efficiente e più sicuro grazie a Raiffeisen PMI eServices?

Contattate subito il vostro consulente alla clientela Raiffeisen!



The screenshot displays the Raiffeisen PMI eServices platform with several key modules:

- Payments in progress:** Shows 7 pending payments to sign from users, totaling CHF 10'995.43.
- Total transactions:** 26'969.41 debit transactions and 991.43 credit transactions.
- Cash Pooling:** A bar chart showing liquidity levels in CHF and EUR. The chart indicates a total of 268'875.00 CHF and 160'88' EUR.
- Remote Authorization:** A table showing transfers between accounts. An example row shows a transfer from account 12'512'132.00 to account 7'563'005.00, resulting in a balance of 12'512'132.00.
- Balances:** A table showing current account balances, with a total balance of CHF 499'657.64.

Autorizzazione: ambiente sicuro per l'autorizzazione di pagamenti

Cash-Pooling: strumento di supporto per una gestione ottimale della liquidità

Quali sono i moduli disponibili?
Raiffeisen PMI eServices è disponibile in tre moduli.

- **Modulo di base «Payments»:** semplifica il traffico dei pagamenti automatizzando molte fasi e riunendole in un posto sicuro.
- **Modulo complementare «Multibanking»:** rende accessibile la piattaforma con tutte le funzioni anche per conti presso banche terze.
- **Modulo supplementare «Cash Management»:** fornisce inoltre agli utenti strumenti di supporto per la pianificazione e la gestione della liquidità per tutti i conti collegati.

«Payments» è gratuito, «Multibanking» costa 10 franchi, «Cash Management» 40 franchi al mese.



Markus Beck
è Responsabile Traf-
fico dei pagamenti
Clientela aziendale
presso Raiffeisen

Le PMI si credono al sicuro

Un quarto delle PMI svizzere è già stato vittima di attacchi informatici rivolti, più frequentemente, al traffico dei pagamenti. Eppure solo un buon 10 per cento si sente davvero in pericolo. Che cosa comporta questa discrepanza per la sicurezza delle aziende?

INTERVISTA: Bettina Bhend FOTO: Dan Cermak

Il traffico dei pagamenti diventa sempre più digitale portando con sé sempre più pericoli informatici per le PMI. Quanto è diffuso il problema?

Andreas Hölzli: Secondo uno studio rappresentativo, il 25 per cento delle PMI svizzere è già stato vittima di un attacco informatico, subendo danni sostanziali.

È una cifra molto elevata. Gli imprenditori sono consapevoli di questo pericolo?

Andreas Hölzli: No, il rischio viene sottovalutato. Nello stesso studio solo l'11 per cento vede gli attacchi informatici come un pericolo reale.

Markus Beck: Sulla base dei miei contatti con gli imprenditori, ho notato che negli ultimi anni la consapevolezza dei rischi è aumentata.

Quali rischi corrono concreteamente le PMI?

Andreas Hölzli: Nella maggior parte dei casi sono vittima dei cosiddetti ransomware: gli hacker bloccano i sistemi informatici e richiedono un riscatto per sbloccarli. Ma già al secondo posto troviamo le truffe su Internet. Una forma frequente è il cosiddetto whaling: gli hacker si spacciano per superiori e richiedono ai collaboratori di effettuare pagamenti con urgenza.

Ma in realtà ci si accorge se a chiamare o a scrivere un'e-mail è veramente il capo.

Markus Beck: Spesso si è indotti in un falso senso di sicurezza. Abbiamo già avuto casi in cui è stato utilizzato un software che imita la voce per ingannare i collaboratori.

Come posso proteggermi da questi attacchi?

Andreas Hölzli: Vi sono quattro aspetti essenziali: innanzitutto proteggere a livello tecnico l'infrastruttura informatica,

quindi con software antivirus e firewall. In secondo luogo fare dei back-up separati dal sistema. Terzo, istruire i collaboratori. E, infine, allestire un piano d'emergenza se, nonostante tutto, dovesse succedere qualcosa.

Markus Beck: Proprio gli ultimi due punti sono fondamentali: non basta limitare la protezione dagli attacchi informatici alla sola tecnologia. Servono misure organizzative: regole e accordi su come procedere, ad esempio, se il capo contatta un collaboratore per un ordine di pagamento urgente.

Le PMI svizzere devono quindi adottare misure?

Andreas Hölzli: Sì, soprattutto a livello organizzativo. La maggior parte delle PMI collabora con fornitori di servizi informatici che già soddisfano i principali standard di sicurezza tecnici. «Ci pensano loro» si sente spesso dire. Molte PMI temono i costi per ciò che esula da queste semplici misure.

Markus Beck: In realtà i conti sono presto fatti; un audit professionale sulla sicurezza non è sicuramente gratuito, ma a confronto con il danno che si può subire se effettivamente si deve bloccare tutta l'attività o se si effettuano pagamenti non autorizzati, allora diventa un investimento esiguo.

Oltre agli specialisti e ai tool specifici, in che modo ognuno di noi può contribuire alla sicurezza?

Markus Beck: È importante che tutti sviluppino una certa consapevolezza dei pericoli. Generalmente sono le e-mail a rappresentare il rischio maggiore. Tutti devono sapere che non si deve cliccare su link sconosciuti e che non si devono inviare per e-mail informazioni sensibili come i dati delle fatture.

Andreas Hölzli: Anche utilizzando password diverse da «123456» si può fornire un grande contributo in termini di sicu-

rezza. Se la password è lunga almeno otto caratteri, ha maiuscole, minuscole e caratteri speciali, è già molto sicura. Naturalmente a condizione che non sia scritta su un post-it attaccato allo schermo del PC.

E per quanto riguarda il traffico dei pagamenti?

Andreas Hölzli: Anche qui è fondamentale che ogni utente abbia un account proprio. Non si devono assolutamente condividere account e password.

Markus Beck: Su Raiffeisen PMI eServices, per esempio, è addirittura impossibile.

Parliamo di questa piattaforma che offre un elevato livello di protezione contro gli attacchi informatici. In che modo?

Markus Beck: Separando la registrazione di un pagamento dall'autorizzazione. I pagamenti vengono infatti registrati nel

software di contabilità o nel sistema ERP dell'azienda e trasmessi automaticamente al software bancario di Raiffeisen. Per autorizzarli occorre effettuare il login a PMI eServices, dove, quale elemento di sicurezza aggiuntivo, si ha la possibilità di impostare una sottoscrizione multipla, per cui servono due o più persone per autorizzare il pagamento. Il tutto si basa sullo standard multibanking EBICS che, di per sé, è già molto sicuro.

Che cosa deve fare una PMI se, nonostante tutto, succede qualcosa, per esempio se sono stati effettuati pagamenti che non avrebbero dovuto aver luogo?

Markus Beck: Deve contattare la banca il prima possibile! Se il pagamento è ancora in sospeso, la banca può eventualmente ancora bloccarlo. Non si deve però dimenticare che i cybercriminali sono ben informati e sanno esattamente quando le banche elaborano i propri pagamenti. Il denaro finisce quindi molto velocemente sul conto della banca beneficiaria.

Un'assicurazione cyber può essere un rimedio in questi casi?

Andreas Hölzli: Sì. L'assicurazione copre i danni materiali, per esempio la perdita di reddito se sono bloccati i sistemi, i costi per il ripristino dei dati e la «pulizia» dei sistemi se è stato infiltrato un malware. Una PMI non dovrebbe mai scegliere tra un'assicurazione e misure di protezione, ma investire in entrambe.



Andreas Hölzli
è Responsabile del
Centro di competenze
cyber rischi della
Mobiliare

Con la Mobiliare come partner, Raiffeisen offre l'intera gamma di assicurazioni per clienti aziendali. Oltre alle classiche assicurazioni di persone, aziendali e immobiliari, ne fanno parte anche le cyber assicurazioni.

Passaggio alla QR-fattura Ecco come procedere

1

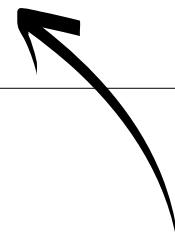
Contattare il partner del software: controllare se sia necessario modificare il software creditori, debitori e di fatturazione.

2

Definire gli ambiti d'azione: stabilire il modo in cui procedere con il reparto informatico interno o con partner esterni di software.

3

Controllare l'hardware: la piattaforma di scansione, i dispositivi di lettura e le stampanti sono pronti per il passaggio?



QR-fattura

Il tempo stringe

La QR-fattura sostituirà definitivamente tutti i precedenti giustificativi, rendendo il traffico dei pagamenti più veloce, più semplice e più digitale. Il periodo di transizione, in corso dalla fine di giugno del 2020, terminerà il 30 settembre del 2022. Ciò significa che, a partire da questo momento, non sarà più possibile pagare con le polizze di versamento arancioni e rosse.

Il coronavirus ha frenato il passaggio
Sono però ancora molte le PMI che non hanno convertito la propria contabilità. «I tentativi, iniziati presto e molto efficaci, per l'introduzione della QR-fattura sono stati per così dire frenati dal coronavirus nella primavera del 2020. In quel momento molte PMI avevano ovviamente tutto un altro genere di preoccupazioni», afferma Markus Beck, Responsabile Traffico dei pagamenti Clientela aziendale presso Raiffeisen.

Ma adesso il tempo stringe. Chi non ha ancora avviato il processo di conversione (si veda il riquadro), dovrebbe farlo subito; soprattutto le PMI che già all'inizio dell'anno inviano polizze di versamento con pagamento a rate o termine successivo al 30 settembre 2022. Nel loro caso il passaggio deve avvenire quest'anno. Se infatti, da ottobre 2022, un debitore vorrà effettuare un pagamento che si basa su una vecchia polizza di versamento, non potrà più farlo. Per l'emittente della fattura ciò si-

gnifica: zero entrate e una mole di lavoro aggiuntiva per chiarimenti e solleciti.

Inoltre il passaggio non avviene da un giorno all'altro e deve essere pianificato. «Innanzitutto le PMI dovrebbero assolutamente provare se le proprie QR-fatture funzionano senza problemi con un lettore di codici QR», spiega Beck.

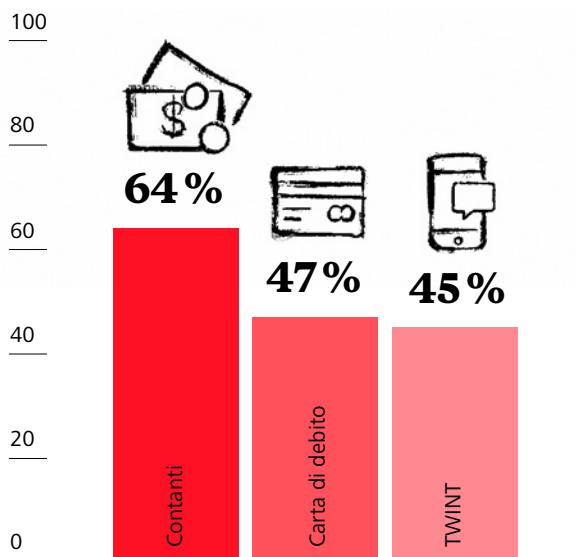
Efficienza al quadrato

Il passaggio non è solo necessario, ma conviene anche. Infatti la QR-fattura offre molti vantaggi: visto che nel codice QR sono contenute tutte le informazioni necessarie per un pagamento, il beneficiario deve solo scansionarlo con un apposito lettore. E, così, i dati vengono trasferiti nel software di contabilità o nell'e-banking. Non serve quindi più inserire il numero di conto e di riferimento, la possibilità di commettere errori diminuisce e i pagamenti possono essere eseguiti fino a 10 volte più velocemente.

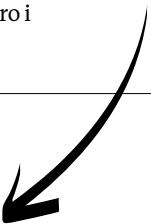
A loro volta gli emittenti delle fatture beneficiano del fatto che nel codice QR si possano inserire informazioni aggiuntive. Così è possibile automatizzare i processi nella contabilità, nei sistemi di stoccaggio e nelle ordinazioni. Inoltre la QR-fattura è più facile da stampare e può essere convertita in un'eBill.

I mezzi di pagamento più apprezzati Contanti in testa. Ma per quanto ancora?

Nonostante le nuove soluzioni di pagamento digitali e le riserve dal punto di vista igienico durante la pandemia di COVID-19, i contanti continuano a essere il mezzo di pagamento più usato in Svizzera, in Germania e Austria. A riportarlo è stato un sondaggio rappresentativo della società di consulenza in materia di gestione e tecnologia BearingPoint, sulla base del quale gli intervistati pagano frequentemente con:



Tuttavia, nel confronto tra i tre paesi, sono gli svizzeri a utilizzare in assoluto più spesso le soluzioni di pagamento mobili. Ha un forte posizionamento di mercato in particolare l'app di pagamento nazionale TWINT. Avanzano però anche i mezzi di pagamento digitali: un intervistato su cinque riesce a immaginarsi di rinunciare completamente ai contanti entro i prossimi due anni.

Il 60% 
dei possessori di carte di debito e di credito dichiara di scegliere sempre o quasi sempre la funzione senza contatto.

Fonte: Sondaggio sui mezzi di pagamento BNS 2020

Open banking Nuovi servizi e prodotti per le PMI

L'open banking offre molte opzioni. Le PMI possono, per esempio, riunire in una qualunque dashboard i conti detenuti presso diverse banche e avere un quadro d'insieme oppure compilare in modo automatizzato parti della dichiarazione fiscale. Servizi di confronto possono offrire tool che analizzano autonomamente il cash flow di una PMI e, su tale base, proporre il credito migliore o una forma di finanziamento alternativa.

Lo scambio di dati tra banche e istituti non bancari in ambito digitale promette nuovi servizi e prodotti per le PMI; a condizione che i clienti siano d'accordo, nell'open banking i fornitori terzi, quali compagnie di assicurazione o aziende FinTech, ottengono l'accesso ai dati del conto o delle transazioni delle banche. In tal modo il mondo finanziario, finora chiuso, si sviluppa trasformandosi in un ecosistema aperto e incentrato sul cliente, in cui le prestazioni di altre aziende possono essere integrate nella propria piattaforma o in cui le proprie prestazioni possono essere posizionate in piattaforme di terzi. I clienti aziendali e anche quelli privati ricevono così molteplici offerte che non si limitano più solo ai prodotti bancari classici.

Numerose iniziative

La base normativa per l'open banking è già in vigore nell'UE: la direttiva sui servizi di pagamento PSD2 esige l'apertura di programmi informatici (API) per terzi. Per la Svizzera la PSD2 non è vincolante. Tuttavia, al momento, sono numerose le iniziative che affrontano l'attuazione delle singole fasi e tematiche. Anche Raiffeisen prende parte a diversi comitati, gruppi di lavoro e progetti per promuovere ulteriormente l'open banking. «Riteniamo che l'open banking sia un processo evolutivo», spiega Markus Beck, Responsabile Traffico dei pagamenti Clientela aziendale presso Raiffeisen. «Un esempio già messo in pratica di open banking è lo standard EBICS per una comunicazione sicura e multibanking tra banca e cliente.»

«Riteniamo che l'open banking sia un processo evolutivo.»

Markus Beck, Responsabile Traffico dei pagamenti Clientela aziendale

Pagamenti in tempo reale

Le nuove tecnologie accelerano il traffico dei pagamenti. I pagamenti istantanei consentono di effettuare transazioni nel giro di pochi secondi. I lavori per predisporre l'infrastruttura finanziaria svizzera procedono a pieno ritmo.

TESTO: Ralph Hofbauer ILLUSTRAZIONE: Nadja Häfliger

Sistemi di pagamento elettronici hanno semplificato enormemente le transazioni senza contanti. Non resta che l'incertezza sul momento in cui arriverà il denaro trasferito con l'e-banking. La prossima evoluzione nel traffico dei pagamenti è però già in corso. I pagamenti istantanei riducono i processi di gestione a pochi secondi.

Le prime soluzioni in merito sono già sul mercato, ad esempio con TWINT, che consente di trasferire subito da un cellulare all'altro fino a 5'000 franchi. Quello che la maggior parte degli utenti non sa è che il denaro viene trasferito in tempo reale solo apparentemente. Infatti, «da dietro le quinte», le banche concedono una prestazione anticipata alle parti interessate. La banca del beneficiario accredita a questi l'importo, in attesa di ricevere il denaro uno o due giorni dopo dalla banca del mandante.

Infrastruttura in evoluzione

Per far sì che i pagamenti istantanei funzionino anche con importi di una certa entità e oltre i confini nazionali, è necessario che i sistemi di clearing degli stati e le infrastrutture delle banche vengano ulteriormente sviluppati. «Ciò comporta enormi investimenti, visto che questi sistemi sono molto complessi», spiega Jürgen Wintermantel, Responsabile di gruppo Gestione dei prodotti Traffico dei pagamenti Clientela aziendale presso Raiffeisen.

Diversi paesi dell'area unica per il traffico dei pagamenti in euro, SEPA, hanno già introdotto i pagamenti istantanei e altri stati dell'UE stanno seguendo l'esempio. In questo modo i pagamenti in tempo reale si sviluppano, trasformandosi gradualmente nel nuovo standard dell'area SEPA (si veda pag. 4). Anche in Svizzera si procede a un'accelerazione del traffico dei pagamenti. La Banca nazionale svizzera (BNS) sta incrementando il sistema Swiss Interbank Clearing (SIC), in modo che sia possibile gestire i pagamenti istantanei da agosto 2024. Per assicurarne un ampio utilizzo, tutte le grandi banche svizzere sono tenute a introdurlo entro tale data.

Il ritardo della Svizzera rispetto all'UE non è così grande come potrebbe sembrare a prima vista: «Con il suo rapido sistema di clearing la Svizzera è stata una pioniera a livello mondiale», spiega Wintermantel. «Ed è per questo che la spinta al cambiamento è stata meno forte rispetto a quella dell'UE.»

Vantaggi soprattutto per i clienti commerciali

Al momento per i pagamenti nazionali si ricorre all'incarico con esecuzione il giorno successivo. Inoltre, con l'opzione delle transazioni express, sono possibili anche trasferimenti in giornata. I pagamenti istantanei accelerano nettamente il ritmo; vengono meno i ritardi dovuti ai giorni festivi e ai fine settimana, visto che questa forma di pagamento viene eseguita in qualsiasi momento: 24 ore su 24 e 365 giorni all'anno.

«Oggi i clienti sono abituati a ricevere tutto subito. Quest'aspettativa si sta affermando anche nel traffico dei pagamenti.»

Jürgen Wintermantel, Responsabile di gruppo
Gestione dei prodotti Traffico dei pagamenti
Clientela aziendale presso Raiffeisen

L'obiettivo è quello di eseguire transazioni in 10 secondi. «Il commercio online ha cambiato il comportamento della clientela», afferma Wintermantel. «Oggi i clienti sono abituati a ricevere tutto subito. Quest'aspettativa si sta affermando anche nel traffico dei pagamenti.»

Sono soprattutto i clienti commerciali a derivarne vantaggi. Infatti il rapido trasferimento e l'immediata conferma del processo di pagamento riducono i rischi di credito nelle operazioni a termine e simultanee. Inoltre i pagamenti istantanei permettono una gestione della liquidità più efficiente.

Nuove opportunità, ma anche nuovi rischi

In futuro i pagamenti istantanei renderanno il traffico dei pagamenti ancora più pratico. In combinazione con l'Internet of Things (IoT) sono pensabili ad esempio processi di pagamento automatizzati: «auto» che pagano da sole le rate di leasing o «macchinari» che saldano immediatamente le fatture per le riparazioni. Tali visioni sono strettamente correlate alla «Request to Pay», la forma moderna della richiesta di pagamento (si veda pag. 4).

Ma oltre alle opportunità, la nuova tecnologia comporta anche dei rischi. «Riteniamo una vera sfida impedire pagamenti fraudolenti», spiega Wintermantel. Le prime esperienze testimoniano un aumento dei casi di frode in tutti i paesi che hanno già introdotto i pagamenti istantanei. Quindi forse è un bene che la Svizzera si prenda un po' più di tempo per l'attuazione.



Che cosa sono i pagamenti istantanei?

I pagamenti istantanei sono transazioni che vengono eseguite nel giro di pochi secondi e sono possibili 24 ore su 24 e 365 giorni all'anno. A differenza degli usuali trasferimenti bancari, il conto del mandante viene addebitato subito e l'importo viene quindi accreditato immediatamente al beneficiario. Il soggetto che effettua il trasferimento riceve subito una conferma di contabilizzazione del pagamento.

I vantaggi dei pagamenti istantanei

- Maggiore comodità
- Nessun ritardo
- Trasparenza in tempo reale
- Meno rischi di credito
- Gestione più efficiente della liquidità

Il bello del cambiamento



Lo scorso fine settimana ci siamo incontrati tra vecchi amici, perché uno di noi ha compiuto 60 anni. Come spesso accade in queste occasioni, il passato l'ha fatta da protagonista. Si sono rispolverati i ricordi di avventure ed è stata rievocata questa o quella «storia eroica», oltre ad alcune situazioni imbarazzanti in cui ci eravamo trovati. La quintessenza della piacevole serata, fatta di risate e di bevute, era che i bei tempi passati, così come li avevamo vissuti, non tornano più. Benvenuti tra i vecchi, o meglio, tra le persone di una certa età che ricordano con piacere i bei tempi passati. E intanto mi dicevo: **ma non è imbarazzante?**

Oonestamente non ha senso. In fondo sappiamo che i bei tempi passati sono stati agli inizi tempi nuovi e negativi. **L'idealizzazione del passato da parte delle persone anziane** non è un fenomeno dell'era moderna, ma quasi una legge dell'umanità. D'altra parte, con il progresso tecnologico – potremmo anche dire con Internet – il ritmo delle trasformazioni è accelerato a tal punto che alcuni di noi non riescono più a stare al passo. I miei genitori hanno giocato a «Non t'arrabbiare» praticamente per tutta la vita, dall'infanzia all'età avanzata. Anch'io ci giocavo da bambino, poi sono passato allo Jass da giovane e più avanti facevo ogni tanto una partita a scacchi. E naturalmente di tanto in tanto giocavo a flipper o a un videogioco in tv **con una console grande quasi quanto il televisore**. Oggi, in un mondo completamente digitale, il mio figlio più giovane gioca da due anni a Fortnite di Epic Games, una sorta di «Non t'arrabbiare» dei tempi moderni.

«Fortnite Battle Royale» non è soggetto in Internet ad alcun limite di età; quindi, mio figlio quattordicenne può giocarci. Per la vendita nei negozi tradizionali, invece, è assolutamente necessario indicare il limite di età che, nella versione Nintendo Switch, è di 16 anni. Qui si cade nel paradosso. Teoricamente dovrei vietargli di giocare, ma la situazione mi è già sfuggita di mano. All'inizio sembrava una cosa innocua. Il nostro rampollo lo aveva scoperto sull'iPad di un compagno. E visto che all'epoca già ci gio-

cavano tutti, si è fatto prendere anche lui, tanto più che **Fortnite in Internet non è vietato ai minori**. Noi, purtroppo, non ce ne siamo resi conto e ormai, in famiglia, non si pone più la questione del se, ma piuttosto di quante ore di Fortnite alla settimana vogliamo permettere. Il rischio di dipendenza è senza dubbio immenso e, senza il controllo dei genitori, qualche ragazzino finirebbe per disidratarsi davanti allo schermo.

Grazie a Internet i bei tempi della tutela dei minori sono ormai passati. Ma Internet abolisce tante altre cose, forse anche una parte dei bei tempi passati. È davvero così? Oggi potete offrire lo stesso prodotto di ieri? Non avete forse modificato continuamente la vostra condotta negli ultimi anni? E non è stato emozionante o solo stressante? **Internet non ha anche semplificato molte cose** o ha solo reso tutto più complesso? Non ha senso porsi queste domande, perché se c'è una costante, questa è la rete globale. Sopravviverà anche alla nostra epoca, che sarà poi parte dei bei tempi passati. La produzione e il commercio dovranno convivere con la rete. Senza contatto, senza denaro contante, eppure con una fidelizzazione della clientela, ma in modo diverso, appunto.

Martin Neff

Economista capo Raiffeisen Svizzera

Meno è meglio

Molti prodotti e servizi, processi poco chiari e collaboratori stressati; la rapidissima crescita di S. Müller Holzbau AG aveva lasciato il segno. Una nuova messa a fuoco e cambiamenti nell'organizzazione aziendale hanno permesso alla PMI di tornare a concentrarsi sui suoi punti di forza.

TESTO: Andrea Schmits FOTO: Dan Cermak



S. Müller Holzbau AG si lascia alle spalle anni tempestosi; la PMI di Wil si occupa di progettazione, sviluppo, produzione e montaggio di edifici residenziali in legno. Dopo il management buyout del 2008, da parte dell'amministratore Stefan Müller, è cresciuta molto rapidamente, grazie anche a un vero e proprio boom dell'edilizia in legno e a un grande desiderio di sostenibilità e regionalità. Müller non si è certo fatto sfuggire l'occasione, ampliando il portafoglio di prodotti e servizi offerti e diversificando sempre di più la nuova PMI. I 15 collaboratori sono diventati più di cento nel giro di pochi anni.

Troppa velocità, troppe attività

Un successo per il 37enne che aveva acquisito la divisione dedicata all'edilizia in legno da un'impresa generale, quando ancora vi lavorava come tirocinante. «Allora non ero ferrato in materia di gestione aziendale», ammette l'esperto carpentiere. «Non avevo ancora esperienza. In compenso, però, molte idee ed energie. E, in particolare, non temevo le sfide.»

La rapida crescita della PMI, però, aveva lasciato il segno; le strutture e i processi non riuscivano a tenere il passo e si tendeva ad allontanarsi sempre di più dai punti di forza dell'azienda. «È stata →

una crescita veramente incontrollata», ricorda Müller. «Facevamo talmente tante cose da non sapere praticamente più che cosa simboleggiassimo e quali fossero le nostre competenze principali.» L'amministratore e molti dipendenti erano oberati di lavoro e stressati. La dispersione dell'attività ha avuto effetti negativi sulla redditività e, in parte, anche sulla qualità dei prodotti e dei servizi. «Nella fase di consolidamento l'azienda ci è quasi sfuggita di mano», afferma Müller. Serviva aiuto.

Strutture precise

L'assistenza professionale del Raiffeisen Centro Imprenditoriale è stata la soluzione giusta. Gli esperti dell'RCI conoscevano già la situazione di S. Müller Holzbau AG. «Le aziende che crescono molto velocemente sono come i ragazzi in pubertà: i pantaloni sono sempre troppo corti», spiega il consulente RCI incaricato. «Le strutture dell'azienda non vanno più bene.»

Nel corso di due anni il team dirigenziale di S. Müller Holzbau AG, insieme all'RCI, ha dato forma a una nuova veste per l'azienda «ormai adulta». «In una prima fase è stato creato un team dirigenziale ampliato», afferma il consulente RCI. L'obiettivo era migliorare la comunicazione tra la direzione e il resto dei collaboratori e sostenere così meglio i cambiamenti previsti nel team. «Soprattutto nei periodi in cui mancano lavoratori qualificati è importante avere le spalle coperte dalla propria squadra», spiega l'esperto RCI. «Ma era anche fondamentale che le strutture rimanessero snelle.»

Poi è arrivato il momento dell'essenza del marchio. «Abbiamo definito cosa conta per noi e cosa rende unica la nostra azienda», afferma Müller. Ad esempio l'architettura e il design o concetti di spazio mobili nonché valori quali correttezza e

trasparenza. Su tale base è stato poi razionalizzato il portafoglio di offerte. All'insegna del motto «meno è meglio», il direttore dell'azienda ha ceduto i prodotti di falegnameria, iniziando a collaborare con partner. Anche il settore dei rivestimenti per pavimenti è passato in nuove mani.

Ma non solo il portafoglio aveva bisogno di una nuova veste, bensì anche tutta l'organizzazione aziendale. «Nel corso degli anni si erano accumulati diversi accordi individuali con i collaboratori, come l'home office o l'uso privato dell'auto aziendale», spiega Müller, generando un senso di ingiustizia e incomprensione. Oggi valgono per tutti le stesse regole. Inoltre una promessa di prestazione scritta informa sia i clienti sia i collaboratori, in modo onesto e corretto, su cosa possono aspettarsi dall'azienda.

Pronti per nuovi obiettivi

L'imprenditore è molto soddisfatto del risultato. «Oggi siamo un team più forte, i nostri registri degli ordini sono pieni e lavoriamo in modo redditizio.» E ricorda con piacere la collaborazione con l'RCI. «Il punto di vista neutrale e la combinazione tra conoscenze specialistiche in economia aziendale e chiari esempi pratici sono stati molto utili», commenta Müller. «Mi sono ritrovato a dover uscire della mia zona di comfort e le mie posizioni sono state valutate criticamente», dichiara con parole di elogio il capo dell'azienda.

Imprenditore nell'anima, sta già concretizzando i prossimi obiettivi. Negli

anni a venire vuole infatti digitalizzare e semiautomatizzare la produzione, ampliando così capacità e forza innovativa. «Così possiamo occuparci anche di progetti più grandi e più complessi, come ad esempio grattacieli o costruzioni intere.» A sostenerlo sono un obiettivo ben chiaro e l'ottima organizzazione aziendale.

Stefan Müller non si ferma; dopo la riorganizzazione ha più tempo per i suoi piani di espansione.



S. Müller Holzbau AG

S. Müller Holzbau AG, con sede centrale a Wil (SG), fornisce servizi completi nel campo dell'edilizia residenziale in legno: da pianificazione e sviluppo di progetti nel proprio studio di architettura S. Müller Architektur fino a engineering, produzione e montaggio. La PMI si concentra sull'edilizia moderna e sostenibile con elementi in legno. Nel 2008 l'amministratore Stefan Müller ha acquisito la divisione dedicata all'edilizia in legno dell'impresa generale Marty Häuser AG, quando ancora vi lavorava come tirocinante. Oggi l'azienda impiega oltre 100 collaboratori.

Un grande aiuto

Emettere e pagare fatture sono per le aziende attività quotidiane e comportano spesso tanto lavoro e rischi informatici. Nuove soluzioni multibanking, che rendono il traffico dei pagamenti più efficiente e più sicuro, accorrono in aiuto.

Da 6 a 10

clic servono in media per validare un pagamento nell'e-banking. Per quattro pagamenti settimanali in tre diverse soluzioni e-banking si arriva fino a 1'800 clic all'anno.

L'85 per cento

di tutti gli ordini di pagamento del 2020 è stato impartito digitalmente alle banche svizzere.

Fonte: BNS (Pagamenti della clientela presso le banche; Pagamenti in uscita per tipologia di conferimento dell'ordine)



Circa 1/3

delle PMI svizzere vittime di un attacco informatico ha riportato danni finanziari. 1/10 di esse ha subito un danno alla reputazione e altrettante hanno perso dati dei clienti.

Fonte: Studio «Digitalizzazione, lavoro da casa e sicurezza informatica nelle PMI» Scuola universitaria professionale della Svizzera nordoccidentale (FHNW) e altri

728 milioni

di transazioni del traffico dei pagamenti sono state gestite tramite il sistema Swiss Interbank Clearing (SIC) nel 2020. Il valore corrente massimo è stato di 9.3 milioni di transazioni.

Fonte: BNS (Traffico dei pagamenti Swiss Interbank Clearing)

Soluzioni per gli imprenditori

raiffeisen.ch/imprenditori