

Zeitschrift: Savoir Faire / Raiffeisen
Herausgeber: Raiffeisen Svizzera società cooperativa
Band: - (2017)
Heft: 3

Heft

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 13.08.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

SAVOIR FAIRE

Come gli imprenditori creano il futuro

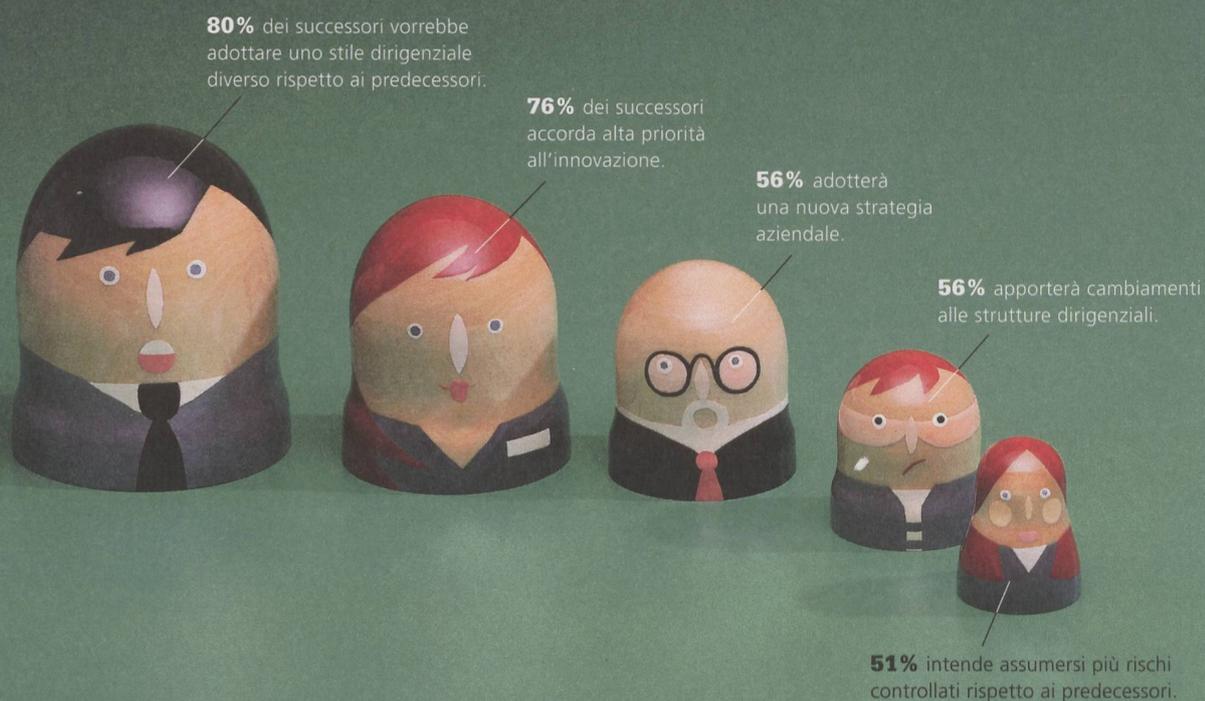
**IMPRESE
FAMILIARI**



578'121 sono le imprese
in Svizzera.

88% di queste imprese,
quindi più di mezzo milione,
sono aziende familiari.

RAIFFEISEN



PRONTI PER LA SVOLTA

88% è la quota delle imprese familiari sul totale delle aziende svizzere. Nei prossimi anni decine di migliaia di imprenditori passeranno il timone alla generazione successiva. I giovani dovranno riuscire a conciliare un nuovo stile dirigenziale con la salvaguardia dei valori familiari.

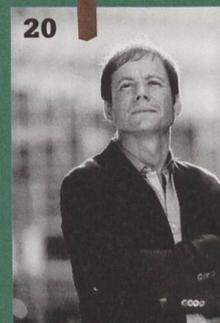
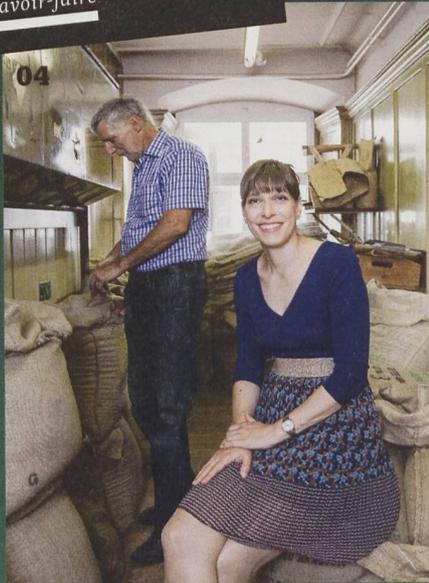
Idea e struttura: Sonja Studer Foto: Dominic Büttner Immagini: Dimitri GmbH

Fonti: KMU-HSG, Ufficio federale di statistica, «Next-Generation Family Businesses» (Deloitte, 2016), «Nachfolge-Studie KMU Schweiz» (Bisnode, 2017)

QUESTA RIVISTA È...

- stimolante utile interessante superflua

La redazione sarà lieta di ricevere un vostro riscontro:
raiffeisen.ch/i/feedback-savoir-faire



04 IMPRESE FAMILIARI

Nelle imprese a conduzione familiare la successione è un aspetto complesso. Presso i Bazzan a Neuchâtel, i Luzi a Juf e i Baumgartner a San Gallo tutta la famiglia collabora per mandare avanti l'azienda.

14 SUPPORTO ALLE IMPRESE FAMILIARI

Litigi, decessi o divorzi possono condurre alla rovina di un'impresa familiare; vi mostriamo come prepararsi agli imprevisti.

20 FUTURO

Il mercato del lavoro diventa globale e nuovi modelli aziendali fanno ingresso nelle imprese familiari. Stefan Jeker, Responsabile RAI Lab, mostra come tendenze e tecnologie influenzano le PMI.

22 VISITA AZIENDALE

Con i suoi tartufi al latte di cammella, Vittoria Hengartner, titolare di Praliné Scherrer, intende conquistare gli Emirati Arabi Uniti. Mostra la sua azienda a Patrik Gisel, CEO di Raiffeisen, spiegandogli perché i primi anni da imprenditrice sono stati i più difficili della sua vita.

30 SWISSNESS

Vi mostriamo in modo esemplare con lo scrittoio At-At di Röthlisberger perché il design svizzero ha il suo prezzo. L'impresa familiare bernese giustifica ogni franco dei costi di produzione.

34 TABÙ

Un «underperformer» promette molto, ma rende poco; sta ai dirigenti decidere se tollerarlo o licenziarlo.

36 ENERGIA

Grazie a piccole misure di risanamento energetico, ogni anno la Hecht Distillerie risparmia molta energia e denaro. Anche altre PMI possono trarne vantaggi grazie a Business MemberPlus.

40 OPINIONE

Le imprese dovrebbero investire in pubblicità, social media o in un influencer? Niente di tutto ciò è necessario, spiega Martin Neff nella sua rubrica.

43 SAVOIR VIVRE

Produrre qualcosa con le proprie mani rende felici: consigli per imprenditori che vogliono rilassarsi lontano dalla quotidianità lavorativa.

- 03 Impressum
- 28 Scelte per voi
- 32 Dagli imprenditori per gli imprenditori
- 33 Nei panni di
- 39 Business MemberPlus
- 42 Due mondi



Il mio
obiettivo:
stupire i
clienti e il
team.

Samuel Wyssen
Direttore
Wyssen Avalanche Control SA

**BUSINESS
MEMBER
PLUS**

Business MemberPlus crea valore aggiunto per le aziende. Assicuratevi numerosi vantaggi per voi, il vostro team e i vostri clienti. Beneficiate di sconti su pacchetti VIP e posti privilegiati per la Raiffeisen Super League nonché di biglietti per oltre 1000 eventi all'anno. Usate di contributi per una maggiore efficienza energetica.

88% delle aziende svizzere è costituito da imprese familiari, la spina dorsale della nostra economia. Come riusciranno a mantenere questa forte posizione in futuro? I dati più recenti indicano che nei prossimi cinque anni 75'000 imprese avranno bisogno di una soluzione di successione. Se nessun membro della famiglia subentrerà, come nel caso degli agricoltori Luzi o della torrefazione di caffè Baumgartner (da pagina 4), bisognerà cercare con urgenza un acquirente. Nel migliore dei casi una professionista di un altro settore, come Vittoria Hengartner, si lancerà nell'imprenditoria acquistando un'azienda familiare storica (pagina 22).

Spesso i figli prendono un'altra strada. Io stesso, il maggiore di tre figli, sono cresciuto in una fattoria dove ho imparato moltissimo. Tutta la famiglia ha dovuto aiutare contribuendo al successo, come in ogni piccola azienda familiare. È stato emozionante seguirne i progressi; mentre mio padre si concentrava sulla zootecnia e sul caseario, mio fratello, prese le redini dell'azienda, ha presto prediletto l'agricoltura. Nel frattempo la fattoria propone numerose altre iniziative. Già allora ho intuito che vi sono dei cicli e che gli imprenditori devono cercare continuamente nuovi punti di forza.



Nella nostra famiglia la successione è riuscita e auguro lo stesso a ogni altra PMI. Raiffeisen desidera trovare la soluzione di successione più adatta per ogni impresa in Svizzera e accompagnare nel processo cedente e cessionario.

Raccontatemi la vostra storia scrivendo a:
urs.p.gauch@raiffeisen.ch

Urs P. Gauch
 Responsabile Clientela aziendale
 Raiffeisen Svizzera

SAVOIR FAIRE #03/2017. Editore Raiffeisen Svizzera società cooperativa, Comunicazione **Caporedattrice** Anina Torrado Lara (atl) **Produttore** Pius Schärli (psi) **Redazione** Michelle Helfenberger (mh), Nicoletta Hermann (nh), Erwin Koch (ek), Sylvie Pidoux (sp), Pius Schärli (psi), Philippe Thévoz (pt), Monika Waldburger (mw) **Opisti** Domagoj Arapovic (da), David Hugi (dh), Iris Kuhn-Spogat (iks), Marion Loher (ml), Martin Neff (mn), Stefanie Rigutto (sr), Monique Rijks (mr), 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** Kömedia AG **Traduzione** 24translate **Periodicità** Da tre a quattro volte all'anno **Tiratura** 158'500 copie (D, F, I) **Abbonamento** (per i non soci) 24 franchi **Nota legale** La riproduzione (anche parziale) è consentita solo su espressa autorizzazione della redazione. Le informazioni contenute nella presente pubblicazione non costituiscono un'offerta o una raccomandazione di vendita o acquisto dei prodotti finanziari descritti e hanno scopo puramente informativo. La performance passata non costituisce garanzia di risultati futuri. **Nota** Per semplificare la lettura in alcuni testi viene usata solo la forma maschile. **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



IMPRESE FAMILIARI



Croce e delizia

Gestire un'impresa familiare con successo e garantirle un futuro per poi cederla alla generazione successiva costituiscono due grandi sfide per ogni imprenditore. Cinque famiglie ci hanno raccontato la loro esperienza.

Testo Iris Kuhn-Spogat Foto Anna-Tina Eberhard



218

anni pesano già sulle spalle della torrefazione Baumgartner di San Gallo. Per succedere al padre nella gestione di questa azienda, Kathrin Baumgartner, 42 anni, ha lasciato dopo 17 anni la sua abitazione a Bad Ragaz e si è licenziata dal suo lavoro presso il Grand Resort, iniziando da settembre una nuova vita. Diversamente da come era accaduto al padre, che all'età di 29 anni aveva dovuto buttare al vento le sue ambizioni di diventare fiduciario per proseguire l'attività di famiglia dopo l'improvvisa morte del padre, Kathrin Baumgartner ha la possibilità di crescere in azienda, assumendo un compito dopo l'altro per rilevare infine il tutto. Il padre si ritirerà lentamente, ma inesorabilmente.

La torrefazione Baumgartner è una delle aziende più antiche in Svizzera. Il paese conta 576'559 PMI, di cui nove su dieci a conduzione familiare. La loro importanza economica è enorme: mettono a disposizione circa il 60 per cento dei posti di lavoro e generano ben due terzi del prodotto interno lordo. Anche il loro contributo alla valorizzazione del mondo del lavoro è inestimabile (si veda anche «Futuro» a pagina 21). Continuità, fiducia e perseveranza sono le parole d'ordine, sia all'interno sia verso l'esterno. I collaboratori sono innanzitutto persone, non risorse umane. E i patron non hanno la reputazione di vivere dell'azienda, ma per l'azienda e di tenere duro anche nei periodi difficili. D'altro canto, cos'altro potrebbero fare, se non resistere a ogni costo?

Un titolare non può né licenziarsi in periodi di crisi, né gettare la spugna, come possono e sono soliti fare i decisori delle società con azioni quotate in borsa. In compenso ha maggiore libertà e rapidità di decisione, uno dei motivi che rende le PMI svizzere così flessibili, innovative e competitive.

Fondare un'impresa e portarla al successo è una cosa. Garantire un futuro alla propria azienda rappresenta una sfida importante che in molti casi può sfuggire di mano. Uno studio statunitense, condotto su ampia scala, rivela che un terzo di tutte le imprese gestite dal titolare passa nelle mani della seconda generazione, mentre solo il dieci e il tre per cento giungono rispettivamente alla terza e quarta generazione. Il resto delle imprese viene liquidato o assorbito da un'altra azienda. Questo destino non ha spesso nulla a che vedere con figli poco competenti e neanche con ostacoli legati al diritto di successione o tecnico-finanziari, bensì con le dinamiche familiari: «Vi sono moltissime emozioni in gioco», afferma Tamara Bosshard, oggi assistente del CEO di un'impresa familiare. In precedenza ha lavorato per 14 anni come responsabile del corso di studi post-universitario per PMI dell'Università di San Gallo, con programmi pensati per i successori. Secondo lei per la riuscita di una cessione alla generazione successiva è fondamentale che quest'ultima sia anche disposta a rilevare. «Il know-how si può acquisire», afferma la Bosshard, «la disponibilità deve esserci».

Mettere al sicuro l'opera di una vita. Quando si affronta il tema della successione, spesso si riaprono vecchie ferite, come rivalità tra fratelli o tensioni tra genitori e figli, e mancano volontà e interesse. Da un lato c'è il desiderio di mamma e papà di dare in eredità l'opera di una vita, dall'altra la voglia dei figli di andare per la propria strada. Anche Jean-Claude Bazzan, titolare della AB Technique SA, vorrebbe lasciare la propria impresa alla figlia o al figlio, quando deciderà di ritirarsi, ma senza troppa ostinazione. Bazzan ha 51 anni e «la questione è dietro l'angolo, ma non imminente» afferma. L'anno scorso ha acquisito le azioni del suo socio diventando proprietario unico. Darà ora una nuova svolta alla sua attività produttiva di meccanica di precisione. Vorrebbe ritirarsi a 62 anni e non esclude la vendita dell'azienda come soluzione al problema della successione: «L'importante è che l'azienda vada avanti».



FAMIGLIA BAUMGARTNER
TORREFAZIONE DI CAFFÈ,
SAN GALLO

La torrefazione di caffè Baumgartner, fondata nel 1799 a San Gallo, sarà guidata per la prima volta da una donna; Kathrin Baumgartner, 42 anni, subentra al padre Christoph, che ha gestito l'azienda per 42 anni. A questo scopo la responsabile di un team in un albergo a cinque stelle ha lasciato il suo amato lavoro. Lo ha fatto con coraggio e con il cuore. Quando il padre di 70 anni le ha parlato di persone interessate all'acquisto, si è resa conto che l'impresa doveva rimanere in famiglia. Da settembre è responsabile dei nove collaboratori e di un apprendista. «Gestiremo e porteremo avanti l'azienda insieme», afferma «per mantenere viva la tradizione».



Generalmente la vendita implica il ritiro completo del titolare precedente che molla le redini. Ma in famiglia spesso non è così; i predecessori non vedono di buon occhio i cambiamenti, che i successori a volte forzano un po' agendo d'impulso. Il tira e molla destabilizza i collaboratori inasprendo il clima. Affinché il passaggio alla successiva generazione sia proficuo per tutti è quindi decisivo che «tutti gli interessati conoscano e rispettino la ripartizione dei ruoli», afferma Tamara Bosshard. L'ingrediente miracoloso è il dialogo.

«Abbiamo condotto molti colloqui», sostiene Meinrad Perler, «anche discussioni piuttosto dure». L'ex top banker ha cambiato mestiere all'età di 50 anni per dare vita negli anni Ottanta, in Ticino, ad Agriloro. Produce 28 vini e dà lavoro a 17 dipendenti, tra cui due enologi. Vende «esclusivamente in Svizzera, solo a privati, a piccole enoteche e a gastronomi evitando per scelta i grossisti». Suo figlio, fiduciario autonomo dagli ottimi guadagni, si è fatto convincere dal padre che «in Agriloro c'è più sostanza e futuro» che nella consulenza patrimoniale. Subentrerà a breve nell'impresa del padre e ha già fatto intendere che ha in serbo dei cambiamenti. Quando la successiva generazione prende in mano un'azienda, spesso si crea scompiglio. Perler ne è consapevole. «Mio figlio ha 30 anni meno di me, ha altre esigenze e altre esperienze», afferma; al momento il fondatore di Agriloro gioisce di «poter assicurare un futuro al lavoro di una vita», grazie all'accordo raggiunto col figlio.

Ripartire i ruoli. Claudio Luzi, agricoltore, celibe e senza figli, la vede allo stesso modo. Il prossimo anno saranno sua nipote e il marito, entrambi già in azienda, a rilevare la sua fattoria e «a gestirla alla loro maniera». Non interferirà nel loro lavoro in nome di quella libertà che gli è stata concessa a suo tempo. Ha gestito per 40 anni l'attività agricola dei suoi antenati nel villaggio montano di Juf, con la fervida speranza che l'azienda rimanesse in famiglia. Difficile immaginare cosa ne sarebbe stato se la nipote non avesse accettato l'eredità. A suo tempo, lui non ebbe scelta. I genitori trasmisero a lui l'attività agricola e alla sorella l'osteria, senza chiedere, accettare era scontato. Ora le due aziende verranno di nuovo riunite. Luzi, che non si è mai spostato da Juf, tranne che per il servizio militare, passa già ora il testimone per motivi strategici: chi diventa agricoltore entro i 35 anni ha diritto a un capitale iniziale. I futuri proprietari della fattoria lo utilizzeranno per sviluppare l'azienda, «come vogliono». È importante che lasci fare ai giovani; le liti provocano infatti i danni più ingenti alle imprese familiari.

Litigare fa parte della vita di Peter e David Luisi, quando i due hanno a che fare l'uno con l'altro. Non è sempre così; i due fratelli, infatti, collaborano soltanto quando Peter, regista, ha pronto un progetto cinematografico da realizzare. A quel punto David, attivo come imprenditore nel settore dei media digitali e dei social media content, subentra nel ruolo di produttore. Diversamente da Peter non pensa solo al film, ma si occupa anche del dietro le quinte, calcolando e organizzando ogni aspetto. Chi è più importante? «L'artista», afferma David. «Quando Peter vuole qualcosa, lo vuole e basta, e io ho imparato ad accettarlo.» Peter esprime le sue volontà, David trova le soluzioni. Anche grazie ai molti litigi e attriti, i due fratelli, che sono il giorno e la notte, sono diventati una coppia di successo. I ruoli sono distribuiti in modo chiaro e le competenze sono complementari. Procede così fino alla conclusione del film, per separarsi di nuovo in attesa della collaborazione successiva. La loro ultima opera comune è «Flitzer», attualmente in programma nei cinema svizzeri.

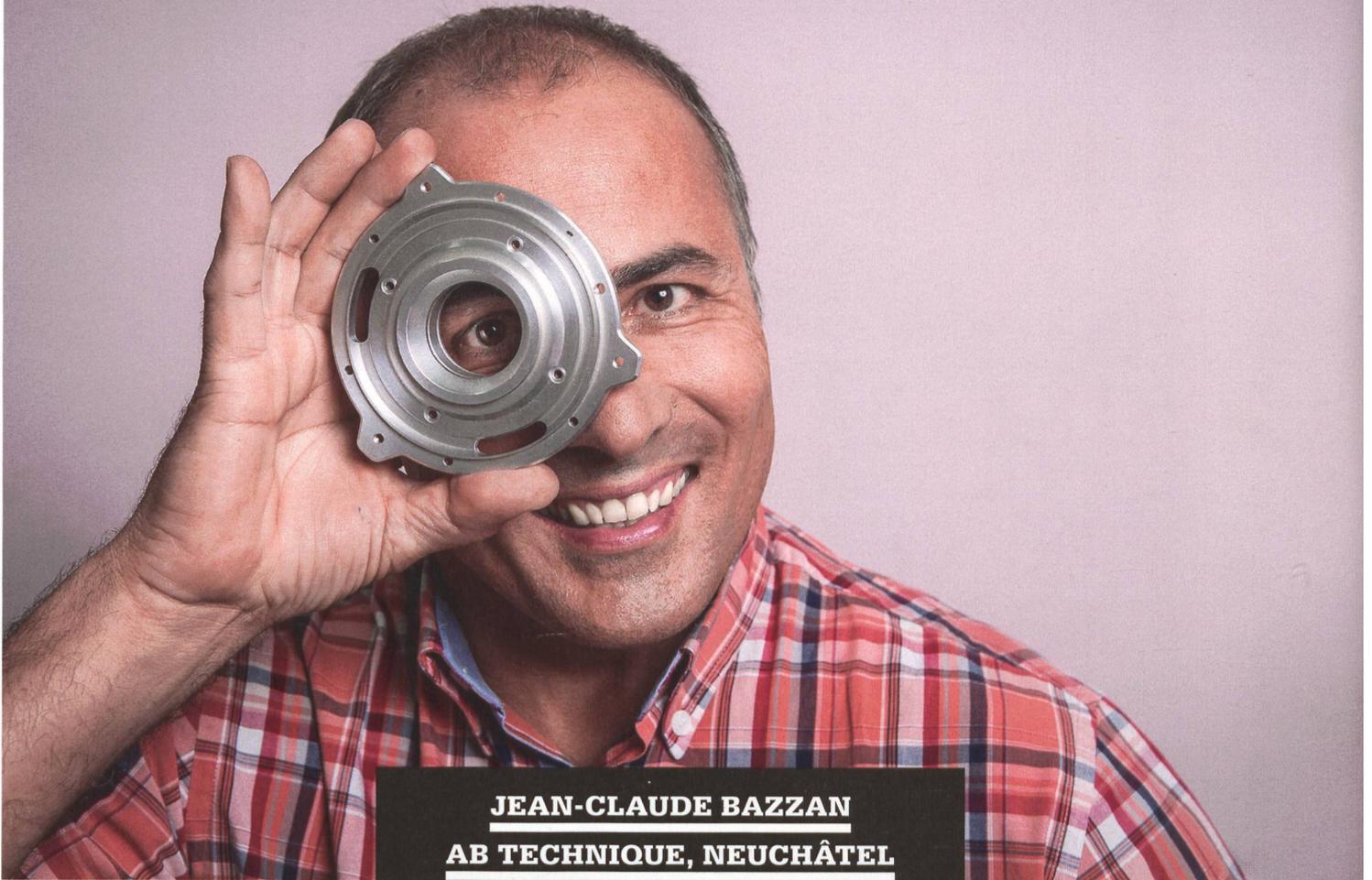
Visitate queste cinque aziende nel nostro blog: raiff.ch/aziendafamiliare



MEINRAD PERLER, AGRILORO GENESTERIO TII

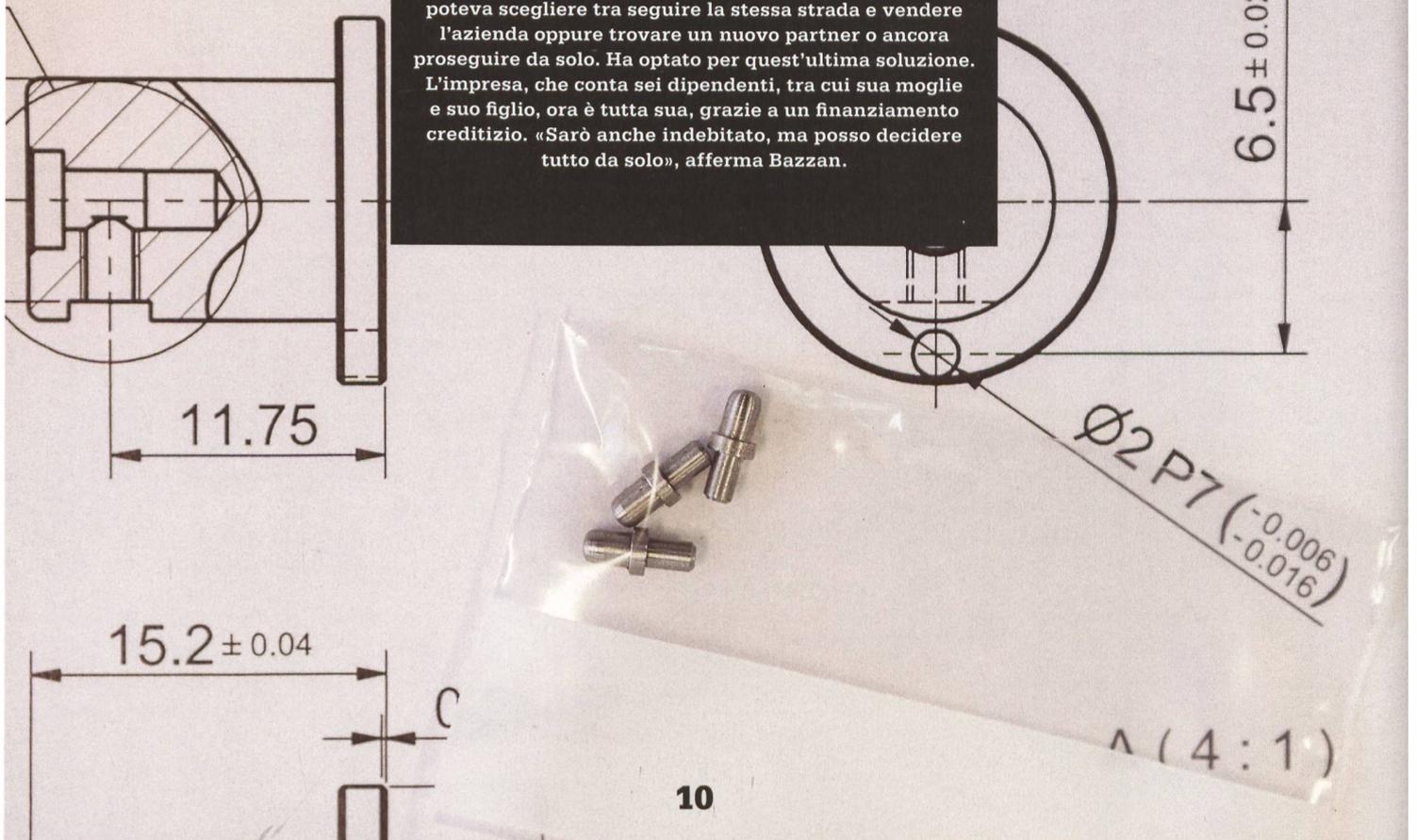
Meinrad Perler, 80 anni, ex bancario, nel 1981 ha acquistato la tenuta viticola ticinese «Tenimento dell'Or» dedicandosi alla viticoltura. Agli inizi vendeva solo le sue uve; nel 1994 ha iniziato poi a produrre il primo vino in proprio. Un terno al lotto! Il suo vino è stato premiato e Perler è diventato in un attimo famoso nell'ambiente. Oggi Perler possiede due tenute; gli iniziali sei ettari sono ormai 21, la produzione è passata dalle 12'000 bottiglie della prima annata a 200'000 all'anno. Perler dà lavoro a 17 dipendenti, tra cui due enologi. Agriloro è l'opera della sua vita. Per garantirgli un futuro, prossimamente subentrerà suo figlio, 48 anni, fiduciario autonomo, e avrà carta bianca «non appena mi avrà dimostrato di aver compreso l'attività», precisa Perler.





JEAN-CLAUDE BAZZAN
AB TECHNIQUE, NEUCHÂTEL

Nel 1994 Jean-Claude Bazzan ha fondato insieme al suo socio la AB Technique, specializzata nella fabbricazione e nella distribuzione di componenti meccanici ad altissima precisione. L'anno scorso il suo socio, per motivi di età, ha voluto ritirarsi dall'attività. Bazzan, di anni 51, poteva scegliere tra seguire la stessa strada e vendere l'azienda oppure trovare un nuovo partner o ancora proseguire da solo. Ha optato per quest'ultima soluzione. L'impresa, che conta sei dipendenti, tra cui sua moglie e suo figlio, ora è tutta sua, grazie a un finanziamento creditizio. «Sarò anche indebitato, ma posso decidere tutto da solo», afferma Bazzan.



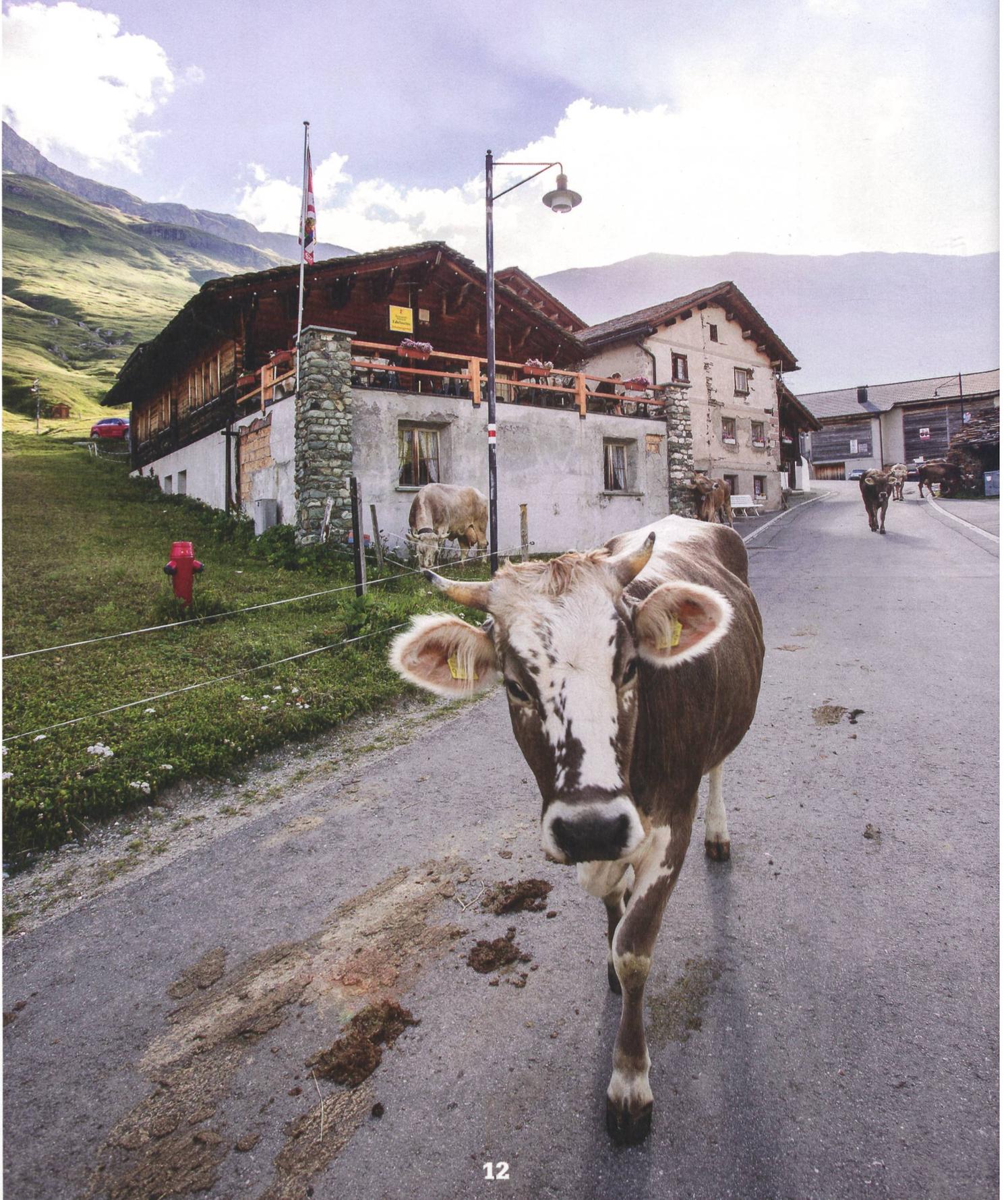


PETER E DAVID LUISI
FILM MAKER, ZURIGO

Peter Luisi (a destra), 42 anni, è film maker; David Luisi, 44 anni, è imprenditore specializzato in comunicazione digitale e social media content. Ognuno vive la propria vita. Quando Peter decide di realizzare un progetto cinematografico, si fondono in un team in cui Peter opera come regista e David come produttore che organizza, orchestra e calcola ogni aspetto. Finora i due hanno dato vita insieme a cinque lungometraggi, di cui l'ultimo è «Flitzer». Con otto settimane di riprese in 40 location, oltre 200 partecipanti e un budget di 2,8 milioni di franchi, questo film è finora la loro opera più impegnativa.

Una volta concluso il film, e in attesa del successivo, i fratelli tornano ognuno alla propria vita: David nella sua start-up Billionwords fondata a luglio, Peter a progettare il suo prossimo film.







CLAUDIO LUZI
AGRICOLTORE A JUF

A Juf, il villaggio più alto d'Europa con i suoi 2'126 metri sopra il livello del mare, Claudio Luzi (a destra) gestisce da 40 anni l'eredità dei suoi avi: 24 ettari di prati, un pascolo alpino. Possiede anche 26 mucche e 30 pecore. Vive della vendita di burro, latte, panna, carne e di aiuti diretti «senza i quali non potrebbe andare avanti». Il prossimo anno passerà la fattoria alla nipote Janine Hasler e a suo marito. Non perché a 60 anni sia stanco, ma perché la Confederazione versa ai nuovi arrivati, fino all'età di 35 anni, un capitale iniziale e i giovani ne hanno bisogno per attuare i cambiamenti che ritengono opportuni. Triste? «Macché, sono felice che resti tutto in famiglia», afferma Claudio Luzi, «altrimenti avrei lavorato una vita per niente».

Visitate queste cinque aziende nel nostro blog:
raiff.ch/aziendafamiliare

DECESSO, DIVORZIO, LITI

Malattia, morte, liti o divorzio possono mettere in subbuglio un'impresa familiare e pregiudicarne persino l'esistenza. Per evitare fallimenti inutili ed essere preparati a ogni eventualità, anche dal punto di vista giuridico, le imprese familiari possono adottare le seguenti misure:

- **Concludere una convenzione matrimoniale.** Se una coppia di imprenditori non ha stipulato una convenzione matrimoniale, si applica il regime dei beni ordinario della partecipazione agli acquisti. Pertanto, in caso di divorzio, si divide a metà. Se un partner deve liquidare l'altro e non possiede abbastanza liquidità, non rimane che vendere l'impresa. La perdita è ingente se la vendita deve avvenire in fretta e a un prezzo inferiore al valore. Si consiglia inoltre di redigere un testamento per tempo.
- **Regole e procedure per la risoluzione delle controversie.** Nel caso in cui diversi membri della famiglia partecipano alla proprietà dell'impresa, occorre stabilire regole e procedure comuni per superare i conflitti. Dette regole dovrebbero essere fissate per iscritto prima che si verifichi un conflitto serio.
- **Regole trasparenti per i cambiamenti nell'azionariato.** Un battibecco familiare può divenire un ostacolo insormontabile. In questi casi è meglio affrontare una fine dolorosa che un dolore senza fine. L'ingresso di un membro della famiglia proprietaria nell'azionariato (o l'uscita) dovrebbe pertanto essere definito presto e chiaramente.
- **Stabilire una «family governance».** Per family (business) governance s'intende un processo che rende la famiglia proprietaria reattiva in relazione ai diritti e alle esigenze dei gruppi d'interesse, in particolare dei membri della famiglia. Crea una struttura di istituzioni e regole che guida e controlla la famiglia. La governance familiare è costituita in genere da tre componenti: una strategia/ costituzione familiare, un consiglio familiare e una periodica assemblea familiare. Per mettere in pratica questo impegnativo processo di definizione e attuazione della governance familiare si consiglia un coaching professionale.
- **Copertura assicurativa.** La tempestiva stipula di un'assicurazione di indennità giornaliera in caso di malattia e di un'assicurazione in caso di decesso rappresenta un vantaggio per ogni impresa familiare e permette, in caso di emergenza, di impedire uno scioglimento coatto dell'azienda.
- **Condividere know-how e relazioni.** Al fine di prevenire la disgregazione dell'impresa a seguito di decesso, infortunio o malattia, un imprenditore a capo di un'impresa familiare dovrebbe condividere il suo know-how e le sue relazioni all'interno dell'azienda e consolidarle su ampia base. Ciò vale sia per la direzione sia per il consiglio di amministrazione e soprattutto per il flusso d'informazioni tra i due organi. Anche uno stile di vita sano potrebbe essere utile per ridurre la probabilità che si verifichi il suddetto scenario.

CONSIGLI DI LETTURA

— Portale PMI della Confederazione: pmi.admin.ch

— Erik Johner: «Trennung und Scheidung – Ein Ratgeber für Unternehmer, Selbständige und Führungskräfte» (Cosmos-Verlag 2012)

— Bettina Plattner-Gerber © Lianne Fravi: «Wenn Paare Unternehmen führen – ein Handbuch» (Kösel-Verlag 2013)

→ «Nelle successioni interne alle famiglie è prassi corrente dare una valutazione soggettiva dell'impresa per facilitare l'ingresso alle generazioni successive e garantire che l'impresa rimanga in mano alla famiglia.»



PHILIPP MÜLLER, RESPONSABILE CLIENTELA AZIENDALE
REGIONE ZURIGO, RAIFFEISEN SVIZZERA

VENDITA, SUCCESSIONE, LIQUIDAZIONE

Qualunque sia lo scenario perseguito dall'impresa familiare, tutti i cambiamenti sono correlati a transazioni finanziarie. Quanto prima queste vengono anticipate e impostate correttamente, tanto più si riduce il rischio di perdite inutili.

IL MATTINO HA L'ORO IN BOCCA...

La regola dei 10 anni: Almeno dieci anni prima della prevista cessione dell'impresa familiare è opportuno che l'imprenditore inizi a occuparsi seriamente di questo processo. È fondamentale porsi domande quali «Sono ben posizionato sul mercato?», «Qual è il regolamento della successione più vantaggioso in termini fiscali?», «Intendo guadagnare più soldi possibili con una vendita o conta di più la tradizione familiare?» oppure «La mia previdenza personale è a posto?». Una risposta sincera a queste domande richiede un intenso confronto con se stessi. È consigliabile far valutare l'impresa da esperti a intervalli regolari. Infatti, il momento della cessione può presentarsi all'improvviso, sia a seguito di malattia o di rapidi cambiamenti sul mercato. Secondo la regola empirica un'azienda dovrebbe essere pronta per essere ceduta già dieci anni prima della data prevista.

... PER CHI PUNTA A UN OBIETTIVO PRECISO

Un solo tentativo: Una successione aziendale non è come l'acquisto di una macchina. Non ci sono giri di prova. La cessione deve riuscire subito al primo tentativo. In caso d'insuccesso l'impresa rischia danni anche gravi (posizione sul mercato, immagine). La questione è quindi delicata non solo in termini di pace familiare, ma anche finanziari. Ecco perché è auspicabile consultare tempestivamente un coach, ovvero un esperto finanziario neutrale.

TUTTI SODDISFATTI? NON È SEMPRE NECESSARIO.

Diversi potenziali successori: Succede spesso che un'impresa venga ceduta all'interno della famiglia e che siano presenti diversi potenziali successori (figli). Se il o la prescelta non dovesse avere, ad esempio, i mezzi finanziari per acquistare l'impresa, servono soluzioni che tengano pienamente conto anche degli interessi finanziari degli altri. È essenziale creare condizioni di assoluta trasparenza, mettere per iscritto le misure adottate e farle firmare da tutti gli interessati.

Tenere conto degli azionisti esterni: Se gli azionisti esterni sono comproprietari dell'impresa familiare, occorrerà stabilire anticipatamente per contratto cosa succederà al loro pacchetto azionario in caso di cessione alla successiva generazione.

Business First: Come priorità assoluta un imprenditore dovrebbe creare le migliori condizioni possibili per la sua impresa. Questo vale anche per la successione. Una vendita a investitori esterni potrebbe pertanto essere più ragionevole di una cessione all'interno della famiglia, anche contro la volontà di quest'ultima. Attraverso Business Broker i venditori possono trovare possibili acquirenti. businessbroker.ch

RITIRARSI E GODERSI LA VITA

Costituire un patrimonio privato: Affinché il o i proprietari possano condurre dopo la cessione o la vendita dell'impresa una vita serena da pensionati, la loro previdenza finanziaria deve essere sistemata con sufficiente anticipo. A questo scopo vale la pena iniziare a costituire per tempo un patrimonio privato al di fuori dell'impresa, poiché questo aumenta il margine d'azione nella successione stessa.

Scoprite di più su
raiffeisen.ch/successione e vorsorgepartner.ch

«PARLATENE!»



Kurt Müller, responsabile del CIR di Gossau SG, indica alle imprese familiari diversi percorsi possibili per raggiungere l'obiettivo.

Signor Müller, lei fornisce consulenza a innumerevoli imprese in materia di regolamento della successione. Quali sono i nodi più frequenti da sciogliere?

In moltissimi casi i titolari fanno fatica a cedere il lavoro di una vita. Lasciare andare non è un riflesso innato dell'uomo. Al contrario! Da neonati ci aggrappiamo al dito di un adulto e non ci pensiamo neanche a staccarci. Perché dovremmo essere improvvisamente in grado di farlo più avanti? Per anni e decenni gli imprenditori investono forti emozioni nelle loro aziende, non vanno in ferie e rinunciano a moltissime cose. Cedere dall'oggi al domani ciò che ha riempito la loro vita si rivela spesso un'impresa titanica.

Di cosa hanno paura gli imprenditori? In parole povere temono che l'impresa costituita e portata avanti con lacrime, sudore e sangue possa andare in pezzi in poco tempo dopo la cessione, sia che venga venduta all'esterno sia che rimanga di proprietà della famiglia. Non di rado a chi cede manca la fiducia nei giovani.

I conflitti familiari sono quindi assicurati. Proprio così, in tutte le loro forme. Molto spesso l'assenza di comunicazione all'interno della famiglia è all'origine di malintesi, delusioni o false aspettative.

E voi del CIR come riuscite a dare una mano? Riunendo tutti gli interessati intorno a un tavolo e moderando in modo neutrale i relativi dibattiti. Talvolta è sorprendente vedere cosa scatenano simili riunioni. Differenze apparentemente insormontabili diventano improvvisamente risolvibili grazie a una comunicazione aperta. Questo contribuisce alla pace familiare, che in quasi tutte le successioni è l'elemento che decide la partita.

Può citarci un esempio concreto? Ce ne sono molti. Ci è capitato un caso in cui un padre dava ciecamente per scontato che il figlio avrebbe rilevato l'azienda, ma non glielo aveva mai comunicato in modo chiaro. Il figlio, che sperava di poter prima o poi rilevare l'azienda, interpretava il silenzio del padre come un segno di sfiducia e cercava a malincuore un altro lavoro. Questi e altri malintesi possono essere risolti o evitati solo comunicando.

Spesso in gioco ci sono anche più figli. Esattamente, ma una sola impresa. In quel caso, in quanto consulenti neutrali, molte volte possiamo sia intervenire sull'atmosfera emotiva, sia dare un aiuto tecnico-finanziario, per far sì che alla fine tutti siano soddisfatti. (rw)

DAGLI IMPRENDITORI PER GLI IMPRENDITORI.

I Centri Imprenditoriali Raiffeisen di Gossau SG, Baar e Aarau Ovest offrono un colloquio tra imprenditori gratuito. Lo scambio di due ore è moderato da imprenditori esperti e illustra i percorsi possibili per giungere all'obiettivo.

Il colloquio si svolge senza impegno e in modo discreto. Le famiglie possono basarsi sulle conoscenze acquisite e prenotare workshop di approfondimento presso il CIR. centro-imprenditori.ch

RICERCA

Nell'ambito di una ricerca sulle imprese familiari di lunga data, la Dr. Claudia Binz Astrachan e Sylvie Scherrer della Scuola universitaria professionale di Lucerna, Facoltà di Economia, forniscono nove raccomandazioni pratiche alle future famiglie imprenditrici. Potete consultare la ricerca all'indirizzo blog.hslu.ch/familienunternehmen

GLI ELEMENTI ESSENZIALI

1. FORTE COESIONE FAMILIARE



Le imprese familiari di lunga data danno maggior peso alle esigenze della famiglia piuttosto che agli interessi individuali; trascorrono del tempo insieme e fanno in modo che, indipendentemente dal legame familiare, i discendenti costruiscano un rapporto reciproco stretto.

2. VALORI VISSUTI



Le imprese familiari di successo sanno che è importante vivere in modo esemplare e coerente i propri valori, fondamenta della cultura aziendale, e renderli visibili e percepibili nell'interazione con collaboratori, fornitori e clienti.

3. UN OBIETTIVO PRIORITARIO



Le imprese familiari che hanno un obiettivo prioritario, che va oltre gli interessi finanziari, sono più armoniose e riescono a gestire meglio i conflitti. Un obiettivo superiore, formulato in modo chiaro, rafforza l'identificazione e il legame con la famiglia e l'impresa.

4. REGOLE E STRUTTURE



Le imprese familiari di lunga data guidano l'azienda verso il futuro in modo cauto. Fanno in modo che le regole e le strutture esistenti contribuiscano alla realizzazione della visione e dell'obiettivo prioritario della famiglia.

5. SENZA COMUNICAZIONE NESSUNA RELAZIONE



Le imprese familiari armoniose comunicano in modo aperto, sincero e rispettoso, anche se le discussioni possono assumere connotati emotivi (e offensivi).

6. NESSUN TIMORE DI CONFLITTI



Le imprese familiari di lunga data sono consapevoli che spesso il problema nasconde un motivo più profondo (che non è quello sul quale si finge di litigare) e non temono il confronto diretto. Evitano di spostare il colloquio sul piano emotivo e ricorrono eventualmente a un aiuto esterno.

7. IMPARARE DAGLI INSUCCESSI



Gli insuccessi sono un problema solo se non si impara nulla o non è consentito imparare nulla da essi. Le imprese familiari di successo ambiscono a una cultura familiare e imprenditoriale in cui le persone sperimentano nuovi approcci e idee e individuano tempestivamente i cambiamenti esterni, premiando tale comportamento in modo coerente.

8. PROMUOVERE COMPETENZE PROPRIE



Le imprese familiari orientate al futuro fanno in modo che le successive generazioni crescano come proprietari responsabili e competenti. Sanno quali sono le competenze e caratteristiche importanti e mettono a disposizione le relative possibilità di apprendimento.

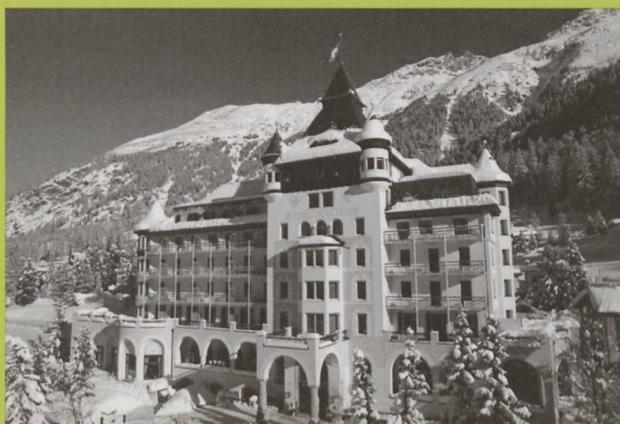
9. LA FAMIGLIA HA UN OBBLIGO MORALE



Le imprese familiari di lunga data sono consapevoli di ciò che la famiglia deve fare per l'impresa e fanno in modo che i membri della famiglia rispettino questo compito. I membri della famiglia vengono incoraggiati a impegnarsi per l'azienda e a contribuire alla famiglia e all'azienda con conoscenze ed esperienza.

*Esperienze di una
famiglia di albergatori*

«I NOSTRI FIGLI SONO LIBERI DI SCEGLIERE»



Anne Rose e Thomas C. Walther, albergatori di terza generazione, gestiscono gli hotel Walther (nella foto) e Steinbock di Pontresina con 85 dipendenti. SAVOIR FAIRE ha presentato alla coppia i risultati della ricerca della HSLU (pagina 17).

Voi gestite un'azienda familiare classica. Quali delle raccomandazioni formulate vi sembrano particolarmente importanti all'atto pratico? Ogni famiglia è già di per sé una piccola «azienda». Tutti questi consigli sono molto utili per la qualità della relazione e la sua continuità anche nelle generazioni future. Riteniamo particolarmente importanti i «valori vissuti in modo esemplare», poiché al primo punto della nostra visione aziendale sosteniamo che «difendiamo i valori familiari, la sicurezza e l'affidabilità, in un mondo veloce e globalizzato, nel rapporto con gli ospiti, i collaboratori e i partner».

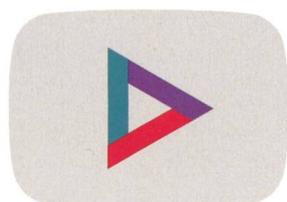
A un primo sguardo le raccomandazioni sembrano banali. Quanto lavoro si cela dietro l'attuazione pratica? Beh, non le definiremmo banali. Sono piuttosto delle «soft skill» impegnative, che richiedono a tutti i membri della famiglia molta convinzione e amore per l'azienda. Nel nostro caso sono i genitori e suoceri, i figli e noi stessi. Troviamo che sia pericoloso mettere

l'azienda al primo posto e anteporre i suoi interessi alle esigenze della famiglia. Crediamo piuttosto che non bisogna dimenticare l'uomo come individuo. Solo così si può garantire che la vita dell'impresa familiare prosegua con successo e in maniera duratura.

Vi manca questo punto nelle raccomandazioni delle ricercatrici? Sì, e ci sorprende. Soprattutto il punto 9 dell'«obbligo morale» non è, in base alla nostra esperienza, sempre realizzabile nella pratica senza rimetterci personalmente, poiché possono intervenire fattori in parte non influenzabili. In concreto, nelle raccomandazioni ci manca la focalizzazione sulle persone. Trapela l'idea che le esigenze e le condizioni personali, la salute ecc. debbano necessariamente svolgere un ruolo di secondo piano affinché l'impresa familiare funzioni.

In che misura vi state già occupando della vostra successione? I nostri figli sono adolescenti e noi siamo nel fiore degli anni. Non ci stiamo quindi ancora occupando in modo intensivo della successione. Ovviamente sarebbe bello se ci fosse una quarta generazione Walther, qualora uno dei nostri figli dovesse avere tale vocazione. Ma i nostri figli sono liberi di scegliere. Per noi conta di più che possano seguire le proprie inclinazioni e realizzare i propri sogni. Devono andare per la loro strada. Chi ha una passione per un'attività la svolge anche con successo, e ne ricava gratificazione e soddisfazione. È questo ciò che conta. Ma nonostante questo, anche noi, come un tempo i nostri genitori e nonni, desideriamo mantenere i nostri hotel in salute e preservarne la bellezza per le prossime generazioni di ospiti e gestori. (rw)

Azienda. Rischi.



Coperti.

Assicurare un'azienda in modo adeguato è semplice. Voi conoscete le vostre esigenze, noi abbiamo le soluzioni adatte. La nuova assicurazione PMI dell'Helvetia offre soluzioni assicurative compatte e moderne e un ottimo servizio in caso di sinistri.

semplice. chiaro. helvetia 

La Sua Assicurazione svizzera



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.

IMPRESE FAMILIARI: **LE VINCITRICI DEL 4.0**

Robot anziché uomini, collaboratori provenienti da human cloud anziché dai paesini limitrofi; le nuove tecnologie e la digitalizzazione rivoluzionano completamente il mondo del lavoro esigendo un nuovo modo di pensare, ma non valori nuovi.

Conoscete il detto «La nostra testa è rotonda per permettere ai pensieri di cambiare direzione»? È dell'artista francese Francis Picabia e risale a quasi 100 anni fa, ma non è mai stato così calzante come oggi; sulla scia della digitalizzazione e delle nuove tecnologie del futuro vi saranno molti cambiamenti e sarà necessario ripensare numerosi aspetti per essere artefici e rimanere padroni del proprio destino. Ho letto di recente una ricerca UE giunta alla conclusione che sette lavoratori su dieci in Europa necessitano di conoscenze digitali nella loro professione, ma solo uno su tre le possiede effettivamente. La forbice tra la situazione auspicata e quella reale è destinata ad aprirsi ulteriormente. Una ricerca dell'OCSE prevede, infatti, che nei prossimi anni il nove per cento dei posti di lavoro di tutto il mondo sarà automatizzato e il 25 per cento digitalizzato.

Gli imprenditori e gli impiegati devono ripensare il concetto di «lavoro». Chi si ferma, è perduto. È sicuramente necessario rimanere competitivi e, se l'automazione genera maggiore efficienza, è giusto ricor-

rervi in un'ottica razionale. Ma a livello umano? Dove andremo a finire? Nel suo interessantissimo libro «Technology versus Humanity», Gerd Leonhard discute su cosa è opportuno fare ed evitare riguardo alla tecnologia. La sua tesi sostiene che la tecnologia deve servire all'uomo e non viceversa. Occorre portare avanti questo dibattito!

Ho l'impressione che il cambiamento necessario in aziende in mano a un titolare, cresciute coi propri collaboratori, rispecchi in diversi punti il pensiero di Leonhard. Il personale gode di grande apprezzamento poiché, diversamente dai posti di lavoro, non ci si sbarazza delle persone. Proprio le imprese familiari, la cui cultura si fonda sull'aspetto umano e sulla fiducia, avranno un vantaggio sulla concorrenza nel mercato del lavoro, a condizione che creino nuovi ruoli e lascino i collaboratori liberi di dare sfogo alle proprie capacità.

Stefan Jeker, Responsabile RAI Lab

TENDENZA #01 **TRADIZIONE VA A BRACCETTO CON INNOVAZIONE**

L'impiego di robot condanna alla scomparsa interi rami professionali. Le PMI svizzere si stanno attrezzando di empatia per il futuro: la Kuk Electronic di Appenzello, ad esempio, occupa un settore di nicchia a livello mondiale e, per difendere la sua posizione anche in futuro, punta sempre più su robot in ambito produttivo. Al contempo, però, i giovani titolari continuano a impiegare consapevolmente lavoratrici a domicilio, perlopiù madri e casalinghe. I corrieri consegnano loro il materiale a inizio settimana e a fine settimana ritirano le componenti assemblate, alimentando euforia e fiducia anziché timore.

TENDENZA #02 **OFFERTE DI LAVORO VIRTUALI**

Negli USA quasi una persona su due non lavora direttamente in azienda e i collaboratori possono essere reclutati in tutto il mondo. Molte aziende, soprattutto nella Silicon Valley, non possiedono uffici. Ma non basta; su piattaforme human cloud quali *upwork.com* o *fiverr.com* le aziende pubblicano annunci per mini-lavori. Può trattarsi della programmazione di un codice, della redazione di un articolo o della progettazione di un logo. Si possono così impiegare facilmente specialisti da tutto il mondo senza che l'azienda debba creare un posto di lavoro in loco.

TENDENZA #03 **NOMADI DIGITALI**

Le giovani generazioni non scelgono più solo un'azienda ma anche una cultura aziendale che offra più libertà e mansioni stimolanti. Alcune PMI svizzere, come Scandit o Wortspiel, seguono l'esempio dei grandi gruppi tecnologici e pubblicano annunci per lavori virtuali. I collaboratori possono così lavorare da casa o viaggiare per il mondo. Orde di nomadi digitali scoprono questo nuovo lifestyle. Le aziende consentono ai collaboratori di organizzare la propria vita, riducono le spese di viaggio dei pendolari e fidelizzano i talenti all'azienda.





OLTRE UN SECOLO DI MAGIA

Vittoria Hengartner sognava un'azienda tutta sua quando, nel 2008, le è giunta notizia che Praliné Scherrer era in vendita. Poco dopo la tradizionale confiserie di San Gallo era sua. Dopo un debutto faticoso, oggi è tra le imprenditrici di maggior successo del settore. Parlando con Patrik Gisel, CEO di Raiffeisen, rivela come è riuscita a realizzare il suo sogno e cosa serba ancora nel cassetto.

Testo Iris Kuhn-Spogat **Foto** Daniel Ammann



UN PROGETTO, PIÙ GENERAZIONI

Vittoria Hengartner, figlia di immigrati italiani, è nata e cresciuta a Rorschach. Dopo la formazione commerciale, ha fatto carriera in un'azienda di imballaggi operante a livello internazionale per diventare, dopo 14 anni, titolare di una piccola casa editrice di San Gallo. Tre anni dopo, nel 2008, è venuta a sapere che Bruno Scherrer voleva vendere Praliné Scherrer. Vittoria Hengartner, che già da bambina sognava un'azienda propria come il padre, ha acquistato l'impresa di vecchia data senza avere la benché minima esperienza nel settore, apportando però nuova linfa vitale. Dall'ottobre scorso anche sua figlia, ormai adulta, vi lavora e vi partecipa con una quota del 20 per cento.



08.15

nella Löwenstrasse a Rorschach, SG. Patrik Gisel, CEO di Raiffeisen Svizzera, entra in un mondo a lui del tutto sconosciuto: lo stabilimento produttivo di Praliné Scherrer, appena più grande di un salotto, avvolto nel profumo di cioccolato e nel rumore metallico delle impastatrici. Vittoria Hengartner è lì dalle sei e ha predisposto e preparato tutto per dimostrare al banchiere cosa la contraddistingue: «Facciamo tutto a mano con prodotti freschi, senza conservanti né coloranti, producendo solo piccole quantità, ma ogni giorno», spiega.

Vittoria Hengartner e i suoi due maestri cioccolatieri realizzano 120 varietà di praline. Molte sono creazioni proprie, come i tartufi all'olio d'oliva e i *Säntisküssli* con l'Appenzeller Alpenbitter. Di recente sono entrati nell'assortimento anche veri e propri prodotti esotici, almeno per gli svizzeri: tartufi al latte di cammella impreziositi con oro, zafferano e rosa (cfr. riferimento al blog pag. 29). Vittoria Hengartner li ha creati per attirare l'attenzione in occasione della Gulfood, la più grande fiera di generi alimentari del mondo che si tiene ogni anno a Dubai. «Ha il coraggio di assaggiarli?», chiede ridendo. Patrik Gisel esita un istante, poi accetta e rimane piacevolmente sorpreso: «Deliziosi, soprattutto quelli con l'oro».

I prodotti esotici sono una creazione di Vittoria Hengartner. Un pensiero costante le frullava in testa: «Le feste arabe non si svolgono contemporaneamente alle nostre», spiega, «e voglio convincere uno dei sette sceicchi a festeggiare la fine del Ramadan con le nostre praline». Ciò equivarrebbe a un ordine di ben 1'000 scatole di praline nel periodo di calma estivo. Praline al latte di cammella per un popolo del deserto? «In effetti il latte di cammella non è niente di straordinario per quei paesi», racconta Vittoria Hengartner, «ma lo sono i tartufi al latte di cammella». In ogni caso «sono

in corso trattative», rivela la quarantasettenne con un lampo di ottimismo sul volto.

Atterraggio complesso. L'attività di Vittoria Hengartner è un delicato equilibrio tra innovazione e tradizione. I prodotti classici tradizionali, come i tartufi al cioccolato bianco e fondente, costituiscono il cuore dell'azienda, mentre quelli esotici e innovativi, come le praline al latte di cammella o al latte da fieno e miele, ne alimentano il nervo vitale. Quando nel 2008 Vittoria Hengartner ha acquistato la confiserie Praliné Scherrer non aveva idea di cosa avrebbe proposto. «Al-

lora non sapevo nemmeno cosa fosse un chicco di cacao», ammette. Esperta di marketing e case editrici, in posizione ben retribuita, è entrata da novizia assoluta nel settore della cioccolateria senza pensarci troppo. Appena ha sentito che Praliné Scherrer era in vendita, per mancanza di eredi, ha intuito subito che quella sarebbe stata l'azienda giusta per lei, esaudendo un desiderio che coltivava da tempo: essere il capo di se stessa. Tuttavia si era immaginata che tutto fosse molto più semplice di come si è poi rivelato. «Ho

sottovalutato il progetto, sopravvalutandomi», rivela; «i primi tre anni sono stati gli anni più duri della mia vita». La franchezza con cui questa ammissione si stampa sulle sue labbra non è da meno all'orgoglio che nutre per il suo operato: «Abbiamo conquistato un'ottima posizione, siamo i numeri uno in materia di innovazione e leader in termini di freschezza e qualità dei prodotti».

Il successo è figlio della perseveranza. L'imprenditrice, che si è fatta da sola, ha chiesto, appreso ed elaborato a fondo il know-how necessario in qualità di allieva di patron Scherrer. Ha svecchiato l'azienda ricca di tradizione e preso con sé collaboratori che perseguono i suoi stessi obiettivi. Oggi ha le conoscenze

LE DOMANDE DI PATRIK GISEL

Imprenditori si nasce o si diventa?

Come sopravvive una novizia in un settore sconosciuto?

Quali sono le più grandi sfide di ieri e oggi?

Quale importanza rivestono tradizione e innovazione?

Come si sopravvive in un mercato molto concorrenziale?

«Sapere quanto lavoro e quanta cura per il dettaglio si celano in una pralina non ne aumenta soltanto il gusto, ma suscita anche profondissimo rispetto per questa vera e propria arte.»
PATRIK GISEL, CEO
RAIFFEISEN SVIZZERA

«Allora non sapevo nemmeno cosa fosse un chicco di cacao. Appena ho sentito che Praliné Scherrer era in vendita, per mancanza di eredi, ho intuito subito che quella sarebbe stata l'azienda giusta per me, ma ho sottovalutato il progetto, sopravvalutandomi. I primi tre anni sono stati gli anni più duri della mia vita.»
VITTORIA HENGARTNER,
PRALINÉ SCHERRER

necessarie per affermarsi sui grandi operatori del settore con la sua perseveranza, una qualità innata. «Come figlia di immigrati italiani ho imparato ben presto che il duro lavoro dà i suoi frutti», rivela sorseggiando un caffè al primo piano del negozio di praline e raccontando a Patrik Gisel dell'azienda di intonacatura del padre e dei suoi principi ferrei. Lei li osserva tuttora: rispetto e onestà verso clienti, fornitori e collaboratori.

Nel Klostersviertel di San Gallo Vittoria Hengartner vende tra 10 e 20 chili di praline al giorno, raggiungendo 70 chili a Pasqua e 150 a Natale. A incidere maggiormente sono gli ordini della clientela aziendale. Produce praline per più di 400 clienti commerciali che ha convinto personalmente, uno per uno. Aziende rinomatissime, quali Couturier Akris di San Gallo: «Ho chiamato e richiamato dicendo che avrei smesso soltanto quando avessi avuto la possibilità di presentare i miei prodotti». Akris li distribuisce ora alle sue sfilate e la Swiss ordina un assortimento per i passeggeri di prima classe. Ordini come questo coronano la sua attività: «Volevo un posto nel settore di fascia alta e ci sono riuscita».

La produzione di praline di lusso è caratterizzata però da una forte concorrenza e chi vuole rimanere in gioco deve eccellere. Vittoria Hengartner non produce soltanto ai massimi livelli, ma si distingue anche per le sue invenzioni e i suoi sviluppi. «Sviluppi?», chiede perplesso Patrik Gisel. «Sì, se un cliente ha un'idea, noi facciamo di tutto per darle forma in una pralina.» Per il commerciante di vini Martel di San Gallo, ad esempio, realizza praline al cognac e allo champagne Martel e per le Caves Mövenpick crea ogni anno praline con il «vino dell'anno», ponendo come unica condizione un ordine minimo di 300 pezzi.

La prossima grande sfida. Vittoria Hengartner ha idee, tenacia e dall'anno scorso anche un po' di respiro grazie a due novità intervenute nella sua vita da imprenditrice. Per prima cosa, lo scorso ottobre, la figlia Romina è entrata a far parte di Praliné Scherrer occupandosi degli acquisti e del negozio e, da quest'estate, è anche proprietaria di una quota del 20 per cento. Questa partecipazione è vincolata alla condizione di non poter mai vendere

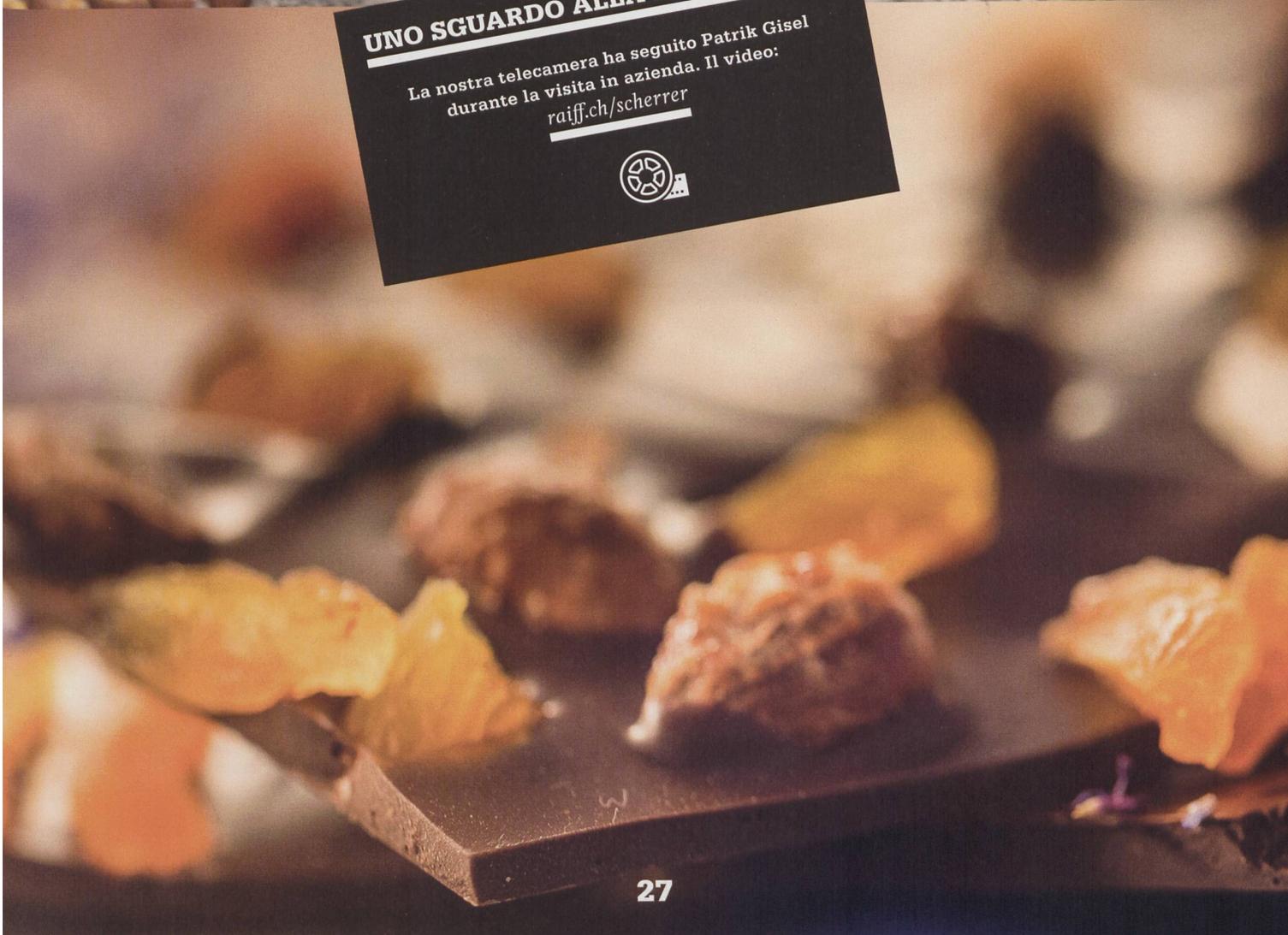
la quota a terzi, ma soltanto cederla ai propri figli. In secondo luogo, dal 30 dicembre 2016, Praliné Scherrer non è più gravata da debiti. «Così non ho più pensieri e posso osare di più», sottolinea Vittoria Hengartner. Nessun debito e grandi ambizioni. Prima di andarsene, Patrik Gisel le chiede se prevede di ampliare la produzione, centrando perfettamente il bersaglio: «Trasferire qui lo stabilimento produttivo nel 2012 è stato un errore strategico», risponde l'imprenditrice senza giri di parole, «non avrei mai pensato che saremmo cresciuti così tanto in soli quattro anni». Altrimenti? «Altrimenti avrei costruito un capannone», sicuramente la prossima grande sfida di «never-give-up-Hengartner».

praline-scherrer.ch



UNO SGUARDO ALLA PRODUZIONE

La nostra telecamera ha seguito Patrik Gisel durante la visita in azienda. Il video: raiff.ch/scherrer





GLI SVIZZERI PAGANO

IN RITARDO

In Svizzera i clienti sono sempre meno corretti nei pagamenti e saldano le fatture in ritardo o non le pagano affatto. Lo European Payment Report 2017, condotto dalla società di recupero crediti Intrum Justitia, ne illustra le gravi conseguenze, come perdite di fatturato e freno alla crescita.

In base a questa ricerca, quasi una PMI su dieci potrebbe creare più posti di lavoro se le fatture venissero saldate puntualmente. Per le imprese intervistate il ritardo nei pagamenti è dovuto soprattutto a difficoltà finanziarie. Anche i problemi di natura amministrativa rappresentano un fattore di rischio sempre più rilevante e il ritardo intenzionale resta tra i motivi più citati.

Ecco i consigli di Intrum per limitare i ritardi nei pagamenti:

1. Adottate una politica creditizia solida ed equilibrata.
2. Valutate e monitorate il capitale investito nel processo di gestione dei crediti.
3. Assicuratevi di conoscere i vostri clienti.
4. Stabilite con precisione nei contratti le condizioni generali di affari.
5. Adottate una rapida procedura di sollecito e addebitate interessi di mora.
6. Valutate la struttura della clientela in base al potenziale di rischio e crescita.
7. Agite prontamente per evitare insolvenze. intrum.ch



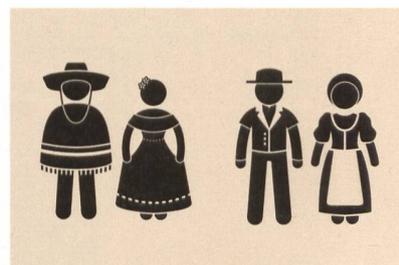
LE PMI SVIZZERE SONO FEDELI ALLA PROPRIA BANCA

In Svizzera le PMI non fanno fatica a ottenere crediti per gli investimenti. È quanto emerge da una nuova ricerca commissionata dalla SECO all'Istituto per i servizi finanziari dell'Università di Lucerna (IFZ) che ha coinvolto 1'922 imprese. In base ai dati raccolti, il 62 per cento delle PMI svizzere si finanzia con capitale proprio, specialmente le microimprese e le aziende della Svizzera occidentale. Il 38 per cento ricorre a capitale di terzi, generalmente sotto forma di ipoteche, crediti in conto corrente, prestiti o leasing. Le imprese valutano un numero limitato di offerte e fanno affidamento sul rapporto ben rodato con la propria banca di riferimento. raiff.ch/mercatoedelcredito



LE PMI SI DIGITALIZZANO

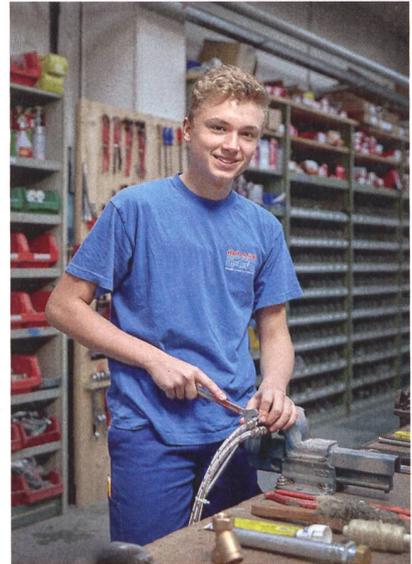
Si parla tanto di digitalizzazione, eppure le PMI non ne hanno ancora chiari gli aspetti più importanti. La SUP di San Gallo ha chiesto alle imprese svizzere quali sono per loro le maggiori opportunità, giungendo alla conclusione che la tecnologia può aumentare l'efficienza e dare accesso a nuove fonti di ricavi e canali di distribuzione. Nella maggior parte dei casi i progetti di digitalizzazione non falliscono per problemi tecnici, ma per mancanza di fondi e conoscenze. Il Centro di ricerca congiunturale (KOF) ha rilevato inoltre che le PMI investono in misura massiccia negli ambiti enterprise resource planning ed e-procurement, customer relationship management, social media e telelavoro. fhsg.ch/kmu-spiegel, kof.ethz.ch



PARI OPPORTUNITÀ PER TUTTI

Essere un chirurgo orale messicano, vivere in Svizzera da molti anni e parlare un ottimo tedesco non basta per esercitare la professione; il relativo diploma deve essere riconosciuto dalla Svizzera. Un problema noto agli emigrati provenienti da paesi non UE, pur con un'ottima formazione. Spesso si ritrovano senza lavoro e sono costretti a cercare un'occupazione diversa dalla professione per cui hanno studiato. L'ente assistenziale HEKS/EPER si impegna a garantire pari opportunità aiutando il personale specializzato e qualificato a ottenere il riconoscimento dei diplomi o a portare a termine corsi di recupero. Il progetto è sostenuto dalla Fondazione del centenario Raiffeisen. heks.ch, fondazioneraiffeisen.ch

Sul blog scoprirete come i collaboratori Raiffeisen si impegnano per LIFT: raiff.ch/lift



LIFT CERCA POSTI DI LAVORO SETTIMANALI

Il passaggio dalla scuola al mondo del lavoro mette a dura prova molti giovani. Siete imprenditori coraggiosi? Il progetto LIFT cerca posti di lavoro settimanali per studenti con scarso rendimento scolastico.

La nostra economia ha bisogno di persone motivate che trovino la propria collocazione nel mondo del lavoro. Da dieci anni il progetto giovanile LIFT si batte per l'inserimento dei giovani nella vita professionale. Gli studenti selezionati lavorano in azienda per qualche ora alla settimana svolgendo incarichi semplici, come l'imbustamento di lettere. La retribuzione è di cinque franchi all'ora, ma può arrivare a otto se la qualità del lavoro è buona. Così i giovani imparano che i buoni risultati vengono premiati.

Offrendo un posto di lavoro settimanale, insegnerete ai giovani come funziona il mondo del lavoro e sbrigherete operazioni che altrimenti lascereste da parte. I dati parlano chiaro: al termine dell'ottavo anno scolastico, i giovani che inizialmente hanno scarse prospettive si sentono motivati e pronti a cercare un posto di apprendistato. Il 60 per cento riesce subito a trovarlo e il tasso di abbandono scolastico è decisamente più basso. Oltre 200 scuole e 4'000 aziende partecipano già al progetto. Provateci anche voi e la vostra azienda! (psi)



SVIZZERI ANCORA CAMPIONI MONDIALI DI INNOVAZIONE

Per la settima volta consecutiva la Svizzera è leader mondiale in fatto di innovazione. Come evidenzia il Global Innovation Index 2017, la Svizzera può contare su una grande capacità di innovazione e su specialisti altamente qualificati. I suoi punti deboli sono i servizi online del governo, l'importazione di prodotti high tech e il sostegno alle nuove start-up. 15 delle prime 25 economie mondiali sono europee. La decima edizione di questa ricerca ha coinvolto 130 paesi e includeva decine di indicatori chiave, fra cui domande di brevetto e spese per la formazione. globalinnovationindex.org



SVEGLIA, È TEMPO DI CAMBIARE!

Il prossimo anno, in Svizzera, è prevista la conversione del traffico dei pagamenti. Il vecchio DTA sparirà per essere rimpiazzato il 1° luglio 2018 dalle notifiche ISO. Dal 1° gennaio 2019 la fattura con codice QR sostituirà le polizze di versamento. Per garantire il corretto funzionamento del traffico dei pagamenti tutte le aziende devono adattare il proprio software.

Le informazioni complete per un passaggio efficace sono disponibili online: raiffeisen.ch/trafficipagamenti

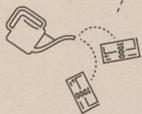
Serve aiuto? Scrivete a firmenkunde@raiffeisen.ch o chiamate lo **0848 847 222**



A causa della sua fibratura elicoidale, vengono selezionati solo i fusti migliori. At-At è in legno massello. Le parti mobili sono in legno impiallacciato, poiché al variare dell'umidità il legno massello tende a dilatarsi e a restringersi. Il materiale per lo scrittoio ha un costo di **475 franchi**.



Il legno di pero con certificazione FSC utilizzato per At-At proviene dalla Svizzera. Röthlisberger si affida a fornitori regionali, con cui instaura relazioni di lunga durata. Il legno di pero è prezioso, poiché sono pochi i fusti adatti alla costruzione di mobili.



Röthlisberger investe circa **35'000 franchi** per rendere il mobile commerciabile in dodici mesi. I sei prototipi creati vengono discussi, testati e perfezionati con la designer.



Il design dello scrittoio At-At è opera della giapponese Tomoko Azumi. Il nome del mobile deriva dall'«All Terrain Armored Transport» (AT-AT), il robot quadrupede di Star Wars.



QUALITÀ SVIZZERA INTRAMONTABILE

Lo shock del franco ha colpito duramente il commercio al dettaglio e i circa 50 produttori di mobili svizzeri che hanno perso quote di mercato e hanno dovuto ridurre i margini. Nonostante il contesto difficile, sui mercati europei la Swissness non tramonta.

Il commercio online sta rivoluzionando il settore. L'associazione di settore Möbelschweiz è convinta che Internet sia un valido strumento per far conoscere i marchi. Il commercio tradizionale deve offrire invece un valore aggiunto, ad esempio una consulenza sull'arredamento direttamente a casa del cliente.

4'360 franchi è il prezzo del pluripremiato scrittoio At-At di Röthlisberger. Il mobile viene fabbricato a Gümligen, nei pressi di Berna, in legno di pero svizzero. «Dal 2007 ne abbiamo venduti circa 300», spiega Jan Röthlisberger, che assieme al padre e ai fratelli è a capo dell'azienda ormai alla quarta generazione. «Allora gli scrittoi come questo erano pochi, oggi invece si assiste a un revival del modello». Mentre la concorrenza produce praticamente solo all'estero, Röthlisberger resta fedele alla Svizzera. La forza del franco mette sotto pressione l'azienda, i clienti tendono a ordinare sempre più online, sono attenti ai prezzi e meno fedeli. Röthlisberger, però, può contare su una solida community di amanti del design: «I nostri mobili sono intramontabili e restano attuali anche dopo 30 anni. Chi si imbatte nel nostro At-At e ne scopre i dettagli, se ne innamora all'istante». (atl) roethlisberger.ch

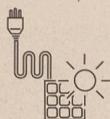
Le spese di amministrazione, marketing e vendita corrispondono a circa il **7 per cento**. Incide maggiormente la partecipazione a saloni del mobile come quelli di Milano o Colonia, ai quali Röthlisberger è presente e raggiunge oltre mezzo milione di visitatori l'anno.



Il vettore trasporta il legname alla segheria dove, in assenza di deposito, viene subito lavorato. Alla fabbricazione di un At-At lavorano per 18 ore macchine e uomini, a un costo medio di 100 franchi l'ora. Con un totale di circa **1'800 franchi** la realizzazione è la voce di costo più elevata.



La segatura prodotta viene pressata per ricavarne pellet, utili a riscaldare in modo sostenibile la superficie di produzione di 5'300 m² e gli uffici di 4'500 m². I precipitatori elettrostatici per i gas di scarico depurano l'aria espulsa. Röthlisberger risparmia così **150'000 litri di olio combustibile** all'anno.



Un grande impianto fotovoltaico installato sul tetto produce 233'000 kWh di elettricità verde a partire da energia solare, coprendo interamente il fabbisogno dell'azienda nei mesi estivi. L'impresa risparmia 128 tonnellate di CO₂ all'anno, l'equivalente di 500'000 chilometri percorsi in auto. Röthlisberger è autosufficiente in termini energetici e l'energia risparmiata è pari al consumo di **300 case unifamiliari**.



Il mobile finito viene controllato, imballato e inviato ai negozi specializzati. Il trasporto rappresenta il **6 per cento** del prezzo.



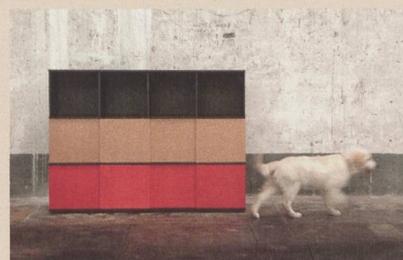
I partner vendono At-At con un margine standard del 35-40 per cento, o circa **1'700 franchi**. Alcuni rivenditori distribuiscono il mobile online. Il tre per cento dei proventi, o **70 franchi** per ogni At-At venduto, spettano alla designer.



Statement: Björn Ischi, Lyss



Autenticità: Ricardo Alves, Steinhausen



Gestione degli spazi: Thomas Hunger, Münchenstein



Family affair: Isabelle Winterhalder, Sachseln

Quello svizzero è un design d'eccellenza, caratterizzato da grande dinamismo e ambizione. L'associazione formforum, piattaforma per il design e l'artigianato contemporaneo, è nata per mantenere vivo questo spirito di creatività e innovazione. Con esposizioni, concorsi, workshop e networking, l'associazione promuove l'attività e la crescita dei circa 500 membri tra giovani designer e creativi affermati. Non è un caso che il Centro Imprenditoriale Raiffeisen (CIR) abbia scelto di sponsorizzare formforum. I membri dell'associazione incarnano infatti l'elemento cardine del CIR: una classe imprenditoriale energica e innovativa.
formforum.ch

DONNE, DISTINGUETEVI!

Corin Ballhaus, 52 anni e imprenditrice da 10 anni, sa cosa serve per farsi strada in un ambiente prettamente maschile. Per questo aiuta altre donne in posizioni dirigenziali a distinguersi e a fare di sé un marchio inconfondibile.

Signora Ballhaus, è raro incontrare donne agli eventi dedicati alle start-up. Come mai? Corin Ballhaus: Il panorama delle start-up è fortemente orientato alle tecnologie e le imprenditrici non sono molte. Non direi che le donne fondino raramente imprese, ma lo fanno più tardi, privilegiando il settore dei servizi a quello tecnologico.

Quali doti deve avere una donna per essere un'imprenditrice di successo? In questo ambito non amo distinguere tra donne e uomini. Per essere imprenditori servono coraggio, grinta e tenacia, qualità non propriamente femminili. Anche se le donne non mancano di tenacia, un po' di coraggio e grinta in più non guasterebbero.

Come riescono le donne a farsi strada in ambienti per lo più appannaggio degli uomini? Le donne tendono a sottovalutarsi. Devono invece affermare a chiare lettere le loro ragioni e qualità e delineare con precisione l'obiettivo della propria azienda.

Che consigli darebbe a una donna che vuole affermarsi? È fondamentale fare rete. Le donne devono sfruttare i propri contatti privati e di lavoro per accedere a buone posizioni e commesse. E farebbero bene a chiedere più spesso consiglio alle imprenditrici esperte.

Secondo lei ogni imprenditrice e ogni azienda dovrebbe profilarsi in modo unico. Perché? Spesso le aziende danno la precedenza ai prodotti o ai servizi. È invece altrettanto interessante mostrare chi si cela dietro all'azienda, la sua storia, le sue convinzioni. È questa unicità che permette alle aziende di successo di fare la differenza sul mercato.

Ha lavorato per anni come giornalista economica in un settore quasi esclusivamente maschile. Che esperienze ha avuto? Ai miei tempi le giornaliste economiche erano davvero rare. Per me è stato più un vantaggio che altro. Ero in una posizione di maggiore visibilità e spesso i miei

interlocutori si ricordavano più facilmente di me che dei colleghi.

Come cambierebbe l'economia se ci fossero più donne imprenditrici? Le donne tendono a mettere in primo piano il lavoro più che se stesse. La nostra economia potrebbe trarne grandi benefici. (ml)

CONSIGLI

- Siate coraggiose e ostinate, e non mollate.
- Formulate un obiettivo chiaro e una strategia per raggiungerlo.
- Dite chiaro e tondo quali sono le vostre ragioni e qualità.
- Fate rete e sfruttate i vostri contatti privati e di lavoro.
- Chiedete consiglio a imprenditrici e imprenditori più esperti.
- Siate uniche e originali e non dimenticate di sottolinearlo.
- Rilasciate interviste e partecipate a eventi e manifestazioni.
- Create un marchio con la vostra personalità.
- Fatevi affiancare da un coach al momento di assumere una nuova posizione dirigenziale o in fase di cambiamento.



CORIN BALLHAUS

fornisce assistenza nella creazione e nell'ottimizzazione del proprio profilo. L'ex bancaria e giornalista economica è membro dell'associazione Frauenunternehmen, Presidentessa del consiglio di amministrazione di Schweizeraktien.net e membro della giuria di «Angels for Ladies», iniziativa rivolta alle imprenditrici.
ballhaus-profiling.ch



IL PRIMO DIGITAL DAY DELLA SVIZZERA

Il 21 novembre digitalswitzerland lancerà la prima Giornata svizzera del digitale. Con la propria attività, imprese e organizzazioni mostreranno l'importanza della digitalizzazione per la società. Quale membro di digitalswitzerland parteciperà anche Raiffeisen. Al Digital Day, imprenditrici e imprenditori proporranno un incontro ravvicinato con la rivoluzione tecnologica nei Centri Imprenditoriali Raiffeisen: saranno discussi dubbi e preoccupazioni, ma anche evidenziate le opportunità presenti.



LE MIGLIORI PMI DELLA SVIZZERA ORIENTALE NEL 2017

Presso il CIR di Gossau, il 9 novembre, la giuria consegnerà alle PMI più pionieristiche e innovative il primo «Premio Raiffeisen agli imprenditori della Svizzera orientale». Le aziende sono state scelte per i preziosi impulsi all'economia della regione e per la capacità di gestire le sfide poste dai continui cambiamenti. Il primo premio ammonta a 10'000 franchi, quello del pubblico a 5'000. In futuro, Raiffeisen intende estendere e assegnare il premio anche ad altre regioni della Svizzera.



Foto: Sebastien Agnetti

Meglio avere un piano di riserva

Dylan Koller (20 anni) studia per diventare specialista in architettura del paesaggio e muove i primi passi nel mondo delle attività autonome.

«Adoro fare il giardiniere paesaggista e per proseguire su questa strada ho scelto di seguire un corso di perfezionamento che mi aiuterà ad avviare un'attività indipendente. Se poi il progetto di una mia azienda non dovesse andare in porto, posso sempre fare il direttore dei lavori. Nella vita è sempre meglio avere un piano di riserva!

Prima o poi ovviamente mi piacerebbe trasmettere la mia passione alla prossima generazione. Se mi trovassi a formare degli apprendisti, sarei più severo con i voti. Non basta conoscere 500 varietà di piante diverse; accorderei molta più importanza alla pratica, per consentire agli apprendisti di sentirsi più sicuri durante gli esami finali. Per me il rispetto, l'apertura e l'entusiasmo sono valori di estrema importanza nella mia professione. E anche dai miei collaboratori pretenderei che lavorassero correttamente e con passione. Se dovessero causare danni sul cantiere, dovrebbero ammetterlo apertamente. Errare è umano, ma vorrei essere informato se qualcosa non va, ad esempio anche nel team.

Il rendimento e l'efficienza sono un lato della medaglia; dall'altro c'è l'aspetto umano. Essendo giovane sono aperto alle soluzioni più varie. È bello vedere che ogni collaboratore offre il proprio contributo personale al lavoro, che si sente preso sul serio e stimolato. Purtroppo capita ancora troppo spesso di sentire frasi come: «Ma si è sempre fatto così!». È una cosa che proprio non sopporto!» (pt)

Ecco le domande che
nessuno osa porre.



BIBLIOGRAFIA: Johanna Fischer, Martin Fischer:
«Vom Leistungstief zum Leistungshoch:
Wie Sie Low-Performer in Ihrem Team wieder
zur Bestform führen» (Wiley Verlag 2016)

RICERCA: 50prozent.org/studie-leistungsprobleme

BLOG: Scoprite cosa ne pensa Angela Hensch, esperta
di diritto del lavoro: raiff.ch/hensch

SUPERMAN...

SOLO DI NOME

L'immagine è inappuntabile, l'eloquio convincente. A prima vista danno l'impressione di essere un vero e proprio colpo di fortuna. Dopo qualche mese, però, risultati zero. Gli «underperformer» promettono molto, ma rendono poco. Cosa fare in questi casi?

Non si ha mai una seconda occasione per lasciare un'ottima prima impressione. Durante il colloquio di lavoro l'esteriorità conta, l'aspetto è essenziale e il curriculum deve convincere. Lo sanno bene i candidati abituati a far promesse da marinaio. Appena ottenuto il posto si impegnano a perfezionare la messinscena. L'importante è che siano sempre sotto i riflettori e riescano ad attribuirsi tutti i meriti, possibilmente anche di quello che non sarebbero mai riusciti a fare. Quando si ha bisogno di loro, non ci sono mai. Prolungano le pause, arrivano in ritardo e fanno un uso esagerato di Internet e social media, naturalmente per scopi privati. Nel frattempo il lavoro (anche il loro) lo fanno gli altri; sono i colleghi, sempre più frustrati, a scontarne l'incapacità. Può sembrare esagerato, eppure personaggi del genere non sono poi così rari. Nei momenti opportuni volano a bassa quota e si nascondono con eleganza, in modo da non attirare l'attenzione.

Questione di tatto. Come agire in caso di escalation? Quando si prova a metterli di fronte alle loro mancanze, i «low performer» tendono a fare gli offesi, negare la propria incapacità e barricarsi dietro ai processi. Oppure rivoltano la frittata, facendo circolare sospetti di mobbing e mettendo in giro mezze verità. Nel peggiore dei casi finiscono per scatenare l'ammutinamento tra i dipendenti. In un modo o nell'altro, i collaboratori con prestazioni scarse vanno gestiti con il massimo tatto e richiedono interventi tempestivi. Se l'interessato non riconosce il problema, né sembra disposto a collaborare, l'unica opzione valida è il licenziamento. Il datore di lavoro può persino troncarsi il rapporto di lavoro senza preavviso per ragioni gravi o se proseguirlo risulta insostenibile, ad esempio se un membro della direzione fornisce consapevolmente informazioni false durante il colloquio di selezione. Attenzione, però, il tema del licenziamento in tronco solleva questioni delicate che richiedono un'attenta valutazione. Per questo è consigliabile chiarire prima i presupposti di fatto e di diritto per l'eventuale licenziamento in tronco. È utile inoltre documentare i comportamenti irregolari e avvisare preventivamente l'interessato.

Una seconda possibilità. Se invece si intravede una speranza di miglioramento, bisogna produrre una descrizione esatta dell'impiego e un calendario con obiettivi misurabili. Va valutata anche l'idea di un trasferimento. È importante porre in primo piano fattori di carattere personale, come la capacità di concentrazione, la motivazione e lo spirito di gruppo. In concreto, com'è il rapporto con il capo e con il team, c'è l'intesa giusta o si respira aria di conflitti, problemi relazionali e di dipendenza? Chiariti questi punti, è il momento di mettersi al lavoro; è opportuno affidarsi a mentori o a coach esterni per garantire un'assistenza equa e un controllo sistematico dei risultati. Bisogna sempre distinguere tra incapacità (per esempio richieste eccessive) e mancanza di volontà, in altre parole pigrizia o rifiuto di impegnarsi. In ultima analisi, comunque, è praticamente impossibile smascherare personaggi come questi prima dell'assunzione. Molti di loro, infatti, sono riusciti a farla franca per anni senza mai ricevere una valutazione onesta, spesso perché i datori di lavoro preferiscono risparmiarsi brutte esperienze con gli «underperformer» e restano vaghi e poco sinceri in attestati e referenze. Questa, cari capi ed esperti HR, è una spirale che bisogna interrompere una volta per tutte, almeno per autodifesa.

Reto Wilhelm
Pubblicista e imprenditore

Svelare i costi nascosti

La Hecht Distillerie AG di Sempach desidera ottimizzare il suo consumo energetico e ridurre le sue emissioni di CO₂. Per raggiungere questi obiettivi è affiancata e si avvale della consulenza di uno specialista. Così risparmia denaro.

Conversando con Daniel Hecht ci si rende presto conto che quest'uomo è negli affari da troppo tempo perché lo si possa ingannare. Di venditori e consulenti ne ha visti passare tanti. Quando l'Agenzia dell'energia per l'economia (AEnEC) ha bussato alla porta della sua distilleria, proponendogli di sottoporre la sua azienda a un check energetico, non ci ha pensato due volte. Ha invitato il consulente dell'AEnEC a presentarsi e si è accorto presto che non si tratta di una dimostrazione finalizzata alla vendita, ma di un'analisi seria del consumo energetico della sua azienda.

«Ciò che l'esperto energetico mi illustrava e calcolava era davvero molto utile», afferma Daniel Hecht. I suoi investimenti nella coibentazione e le spese di consulenza saranno ammortizzate già nel primo anno. Come funziona, lo dimostra un esempio di calcolo (vedi sotto).

Efficienza energetica: un vantaggio competitivo. Dal punto di vista energetico la Hecht Distillerie AG è ben attrezzata; possiede già un impianto fotovoltaico. Ha quindi ottenuto un buon attestato dal consulente AEnEC Thomas Pesenti: «L'azienda è in ottime condizioni. Il proprietario punta sull'efficienza energetica, un grosso vantaggio rispetto alla concorrenza estera.»

Un check energetico non conviene solo a imprese come la distilleria di Lucerna. I consulenti AEnEC esaminano imprese di piccole e medie dimensioni con costi energetici annui compresi tra 20'000 e 1 milione di franchi, al fine di individuare potenziali di risparmio. A seconda delle dimensioni dell'azienda la consulenza dura circa mezza giornata. Vengono analizzati tra l'altro gli impianti tecnici, l'involucro edilizio e il processo di produzione. Sono già più di 1'000 le imprese che hanno aderito al modello PMI dell'AEnEC.

Una visita in questa azienda del Lucernese, che conta tre impiegati, rivela altro potenziale di risparmio, ad esempio nell'utilizzo del calore di scarto. Daniel Hecht aggrotta la fronte e sorride. Un uomo come lui, abituato a cogliere le occasioni, non ci pensa due volte. Tanto sa bene che prima o poi, in un modo o nell'altro, la legge lo obbligherà ad adottare questa misura. In fondo vuole che la distilleria sopravviva anche alla terza generazione. (psi)

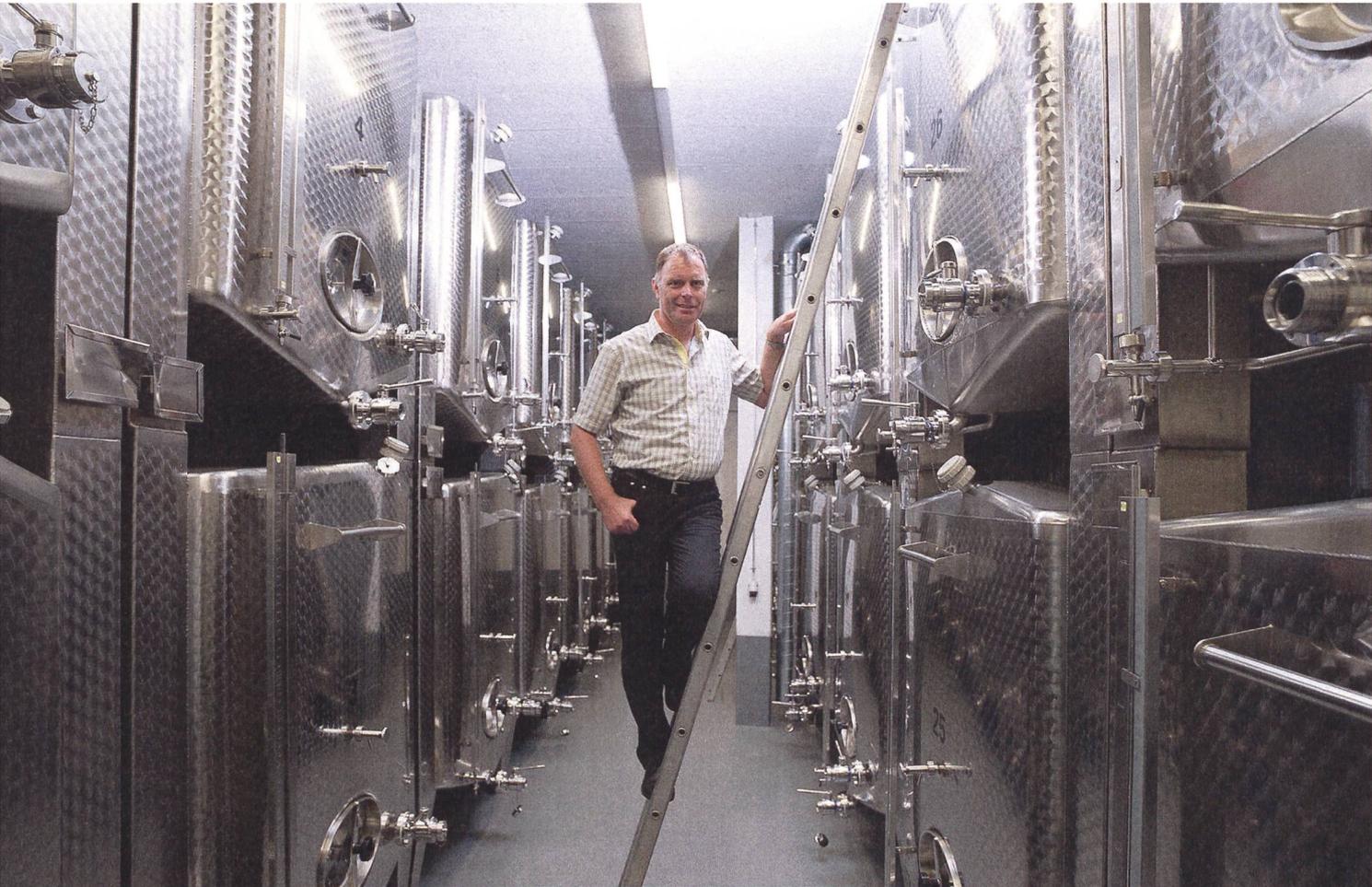
ECCO PERCHÉ L'INVESTIMENTO CONVIENE

| Spese | 1° anno | Anni successivi |
|--------------------------|------------|-----------------|
| Contributo AEnEC* | CHF 3'340 | CHF 2'390 |
| Misure energetiche | CHF 6'640 | CHF 0 |
| Totale spese | CHF 9'980 | CHF 2'390 |
| Ricavi | | |
| Rimborso CO ₂ | CHF 12'600 | CHF 12'600** |
| Utile | CHF 2'680 | CHF 10'210 |

* incl. sconto per clienti MemberPlus Raiffeisen (CHF 750)

** Nota della redazione: in futuro l'aliquota della tassa probabilmente aumenterà.

Check-up energetico AEnEC
del valore di 750 franchi per i soci.
Registratevi su raiff.ch/aenec



**UN'AZIENDA DI LUNGA
TRADIZIONE SI AGGIORNA**

La Svizzera conta una dozzina di distillerie di medie dimensioni come la Hecht Distillerie AG di Sempach, la cui specialità è il Kirsch di Lucerna. Secondo le statistiche della Regia federale degli alcool (RFA) sarebbero quasi 120'000 i produttori di bevande alcoliche registrati in Svizzera. Ma solo 200 hanno una concessione professionale.

La consulenza energetica dell'AEnEC analizza tra l'altro l'impiantistica, l'involucro edilizio e il processo di produzione. Grazie all'investimento in misure energetiche e all'ottimizzazione della gestione, l'azienda risparmia già nel primo anno 2'680 franchi.



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

Hoval



EgoKiefer
Porte e finestre
A subsidiary of Hoval AG



CERTIFICATO ENERGETICO CANTONALE DEGLI EDIFICI

Il vantaggio per imprenditori e imprese

I nostri soci beneficiano di numerosi vantaggi business. Le offerte sono a disposizione di tutte le imprese socie di Raiffeisen che utilizzano una carta di debito o di credito, un conto corrente o un credito attivo. Si diventa soci registrandosi presso la propria Banca Raiffeisen. Tutte le offerte possono essere prenotate tramite il portale MemberPlus (memberplus.ch).

I VANTAGGI IN SINTESI

- Per un migliore bilancio energetico: check-up energetico, contributi finanziari per un orientamento sostenibile della vostra impresa
- Per i vostri clienti: sconti su posti VIP, sale VIP, sponsoring, eventi, piattaforme pubblicitarie
- Per i vostri collaboratori: biglietti per concerti, eventi e partite di calcio con sconti interessanti
- Per gli imprenditori: manifestazioni, adesione al club e colloqui con gli imprenditori presso il Centro Imprenditoriale Raiffeisen CIR



IN VIAGGIO CON BUSINESS MEMBERPLUS

Concerti, partite di calcio ed eventi: le imprese socie di Raiffeisen beneficiano in tutta la Svizzera di innumerevoli offerte per il tempo libero, non solo per i loro collaboratori, ma anche per i loro clienti. Inoltre, in occasione delle partite di calcio della Super League, hanno accesso alle sale VIP, l'ideale per curare le relazioni con i partner commerciali. Business MemberPlus prevede anche offerte di consulenza degli imprenditori per gli imprenditori e offerte nel settore della sostenibilità.

raiffeisen.ch/i/memberplus

→ Lasciatevi ispirare ancora di più!
Trovate altre idee per entusiasmare i vostri clienti sul nostro blog raiff.ch/ybmatch

Non avete bisogno di un influencer

Un mio buon amico lavora nella pubblicità da una vita. È sempre stato il suo obiettivo e in gioventù ha fatto di tutto per riuscirci. Oggi svolge il lavoro dei suoi sogni e a lui si devono diversi spot pubblicitari noti. Spesso questi ultimi sono veramente buffi, e addirittura più divertenti di alcuni programmi d'intrattenimento. Ma, a essere sinceri, uno spot pubblicitario non mi ha mai affascinato tanto da indurmi a comprare il prodotto o il servizio pubblicizzato. Né conosco qualcuno che abbia acquistato un prodotto solo perché l'ha visto in uno spot in TV o in una mail, tanto meno se non lo conosceva già prima.

Non riesco a togliermi dalla testa che la pubblicità costa più di quanto rende, e benché tutti lo sappiano, nessuno vi rinuncia. In fondo, chiunque si rispetti fa pubblicità e nessun marchio famoso, indipendentemente dal settore, ha mai osato rinunciare completamente alla pubblicità. Il settore pubblicitario in sé non perde ovviamente occasione per ribadire la sua dottrina dell'indispensabile «pubblicità must-have». Visitando la homepage di una qualsiasi agenzia pubblicitaria si trovano sempre le stesse cose: una grande promessa del marchio, condita di slogan e testi originali e la pretesa di conferire a ogni prodotto o servizio un'immagine tale da indurre il consumatore ad acquistarlo senza riserve. L'identità, declamano i professionisti del brand, crea successo. Ma non lasciatevi impressionare. Il successo di un'impresa dipende ancora solo da voi e dai vostri collaboratori. Sarebbe più corretto dire «non è la pubblicità che determina il vostro successo, ma è il vostro successo che vi fa pubblicità». Ecco perché il settore, più che contribuire al successo, ne fruisce.

Grazie alla pubblicità sui social media, il settore creativo ha raggiunto un altro traguardo che sfrutta sistematicamente a suo vantaggio. «Nessun gruppo con una certa reputazione, può permettersi ormai di ignorare note piattaforme», tuonano i pubblicitari. Pubblicità su Twitter, Instagram e Facebook sono un must. Ma attenzione, tutto questo può risultare in costi ingenti. Perché non basta la semplice presenza, le piattaforme

necessitano di contenuti con dispendi in termini di tempo e costi.

Quindi, a meno che voi imprenditori non abbiate tanto tempo quanto il presidente degli Stati Uniti in carica, queste piattaforme non fanno al caso vostro. Eccovi quindi a cercare un influencer; quello sì che saprà smuovere denaro! Il settore pubblicitario stima, infatti, che le sole spese pubblicitarie per i post su

Instagram aumenteranno in tre anni di circa il 150 per cento e che il numero di post di influencer su Instagram, pagati dai brand, quasi triplicherà. Quando George Clooney, ad esempio, tesse quotidianamente le lodi del suo caffè via Instagram, funge da grande influencer. In fondo chiunque vorrebbe essere come Clooney. Sorseggiare la stessa marca di caffè ci avvicina, almeno un po', all'obiettivo. Proprio così. Ma riflettiamo un attimo; chi sono questi influencer? Gli influencer hanno in media appena 21 anni (età media in Svizzera: 42 anni), il 62 per cento sono studenti (in Svizzera appena il 3 per cento) e il 68 per cento sono donne. Hanno mediamente 19'918 follower e trascorrono più di due terzi del loro tempo sui social. Non è un granché in termini di potere d'acquisto, ma in compenso aiuta a gonfiare ulteriormente la bolla del marketing.

«Non riesco a togliermi dalla testa che la pubblicità costa più di quanto rende.»



Martin Neff
Economista capo Raiffeisen Svizzera

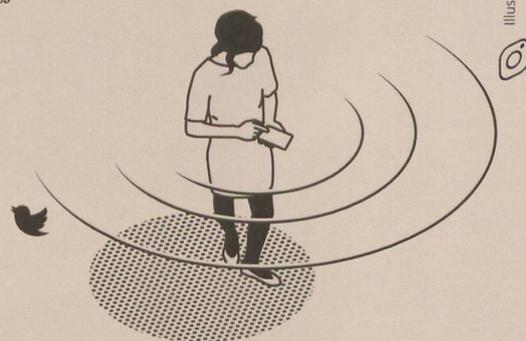
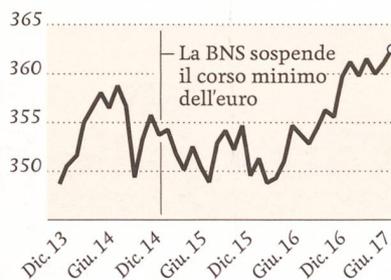


Illustrazione: Daniel Karrer



Crediti alle aziende in Svizzera (utilizzo), in miliardi di franchi



Fonti: SECO, BNS

**SEGNALI
POSITIVI DAL
MERCATO
DEL CREDITO**

Il mercato del credito svizzero continua la sua ripresa nel settore clientela aziendale. A metà di quest'anno i crediti in essere ammontavano a oltre 360 miliardi di franchi, in leggera crescita rispetto a prima dello shock del franco. Gran parte di questo aumento è merito di Raiffeisen, che ha incrementato i crediti alla clientela aziendale da 30 a 35 miliardi di franchi. Nel frattempo il mercato del credito ha iniziato di nuovo a crescere più velocemente dell'economia nel suo insieme. Ne traggono vantaggio soprattutto le grandi imprese e le PMI del settore servizi. Un punto dolente è rappresentato dai crediti alle PMI del settore industriale, ancora inferiori al livello di fine 2014. Non è tuttavia il caso di parlare di una stretta creditizia. Lo ha confermato recentemente anche una ricerca della SECO, che attesta in Svizzera un mercato del credito funzionante (cfr. anche pagina 40). È ovvio che l'improvvisa rivalutazione del franco a gennaio 2015 manifesta ancora i suoi effetti. Secondo un sondaggio della SECO, solo una PMI su otto ha rinunciato ai propri piani d'investimento a seguito dello shock del franco. Ciò non coincide con le nostre osservazioni che mostrano un quadro nettamente peggiore. L'ottimismo delle PMI è comunque un atteggiamento positivo. «Keep calm and think positive!» Ormai vi sono molti motivi a favore. (da)



A 19 anni Reto Appenzeller ha aperto la propria impresa paesaggistica a Maur, sul Lago di Greifen. Vive il lavoro all'aria aperta e il contatto con i clienti come un hobby.

Reto Appenzeller, chi sono i suoi clienti? Proprietari di case, ma anche locatari, comuni, amministratori di immobili e il cantone per quanto riguarda il ripristino di strade.

La richiesta più frequente dei clienti? Muretti e lastre di granito. Oggi si punta a giardini di facile manutenzione.

Come finanzia la crescita? Tranne per una piccola ipoteca, finanzia tutto con fondi propri, anche il nostro nuovo camion a cinque assi, che è costato mezzo milione. Il mio motto è: se si gestiscono bene gli affari si riesce anche a finanziare bene la crescita.

Come affronta la pressione sui prezzi? La cosa più importante è la qualità. Se sai venderla bene, il prezzo non è un problema. Ma riusciamo anche a proporre offerte convenienti, poiché mi occupo personalmente del lavoro d'ufficio, redigo le offerte e dò appuntamenti la sera tardi, tenendo bassi i costi fissi.

Come gestisce il suo team? Sono un capo esigente. Mi aspetto che i miei collaboratori arrivino sul lavoro riposati e puntuali, abbiano un abbigliamento pulito e uniforme e tengano un comportamento corretto. Durante il lavoro non è consentito fumare.

Quali sono le caratteristiche di un buon imprenditore? Aver voglia di lavorare (ride), mantenere la parola data, essere simpatico e saper vendere. Servono anche correttezza e coerenza. E poi occorre saper fare bene i conti, non essere presuntuosi e saper gestire l'invidia.

In inverno cosa fa? Lo sgombero della neve, come l'anno scorso, che ci ha tenuti impegnati ininterrottamente fino al 31 dicembre. (psi)

appenzellergartenbauag.ch



Mentre frequentava la «high school» Ed Ernish tagliava l'erba. Durante il «college» ha divorato libri e libri sul giardinaggio e a 18 anni ha fondato la propria impresa a Brielle, New Jersey.

Ed Ernish, chi sono i suoi clienti? Nella mia zona ci sono molte case estive. I proprietari vogliono crearsi un piccolo paradiso e spendono da 30'000 a 60'000 dollari per il loro «soggiorno in giardino».

La richiesta più frequente dei clienti? Zone barbecue, cucine esterne e ampie aree di seduta.

Come finanzia la crescita? Mio padre mi ha anticipato i soldi per il mio primo camion quando avevo 18 anni. In seguito ho reinvestito subito il denaro guadagnato. Compro i mezzi, li uso per quattro anni e poi li sostituisco con mezzi nuovi.

Come affronta la pressione sui prezzi? Dico sempre: «Per mangiare puoi spendere dieci dollari da Burger King o 30 in una steak house. Entrambi ti saziano, ma nel tempo ti ricorderai della steak house.» Non accetto trattative sul prezzo; so stimare bene il mio lavoro.

Come gestisce il suo team? Non voglio essere solo un capo, ma anche un amico. I miei collaboratori lavorano duro e sanno cosa significa per me la qualità. Recentemente ho fatto un viaggio in Sudamerica per capire finalmente di cosa parlano i miei colleghi messicani in pausa.

Quali sono le caratteristiche di un buon imprenditore? Essere disposti a lavorare altre cinque ore, quando gli altri vanno a casa. **In inverno cosa fa?** Lavori di manutenzione. E armeraggio con la mia collezione di orologi. Noi americani siamo fatti così: osiamo spesso fare cose nuove. (atl)

| | Svizzera | USA |
|--|-------------------|------------------------------------|
| Imprese di giardinaggio e paesaggistiche | 3'800 | 516'700 |
| Occupati nel settore | 20'000 | 1 milione |
| Fatturato del settore | CHF 3,5 miliardi | USD 83 miliardi |
| Fatturato al dettaglio del giardinaggio | CHF 747 milioni | USD 33'559 milioni |
| Popolazione | 8,4 milioni | 325,5 milioni |
| Titolo di studio | Giardiniere/a AFC | Certified Concrete Paver Installer |
| Salario minimo mensile di un giardiniere | CHF 4'767 | USD 1'600 |

Impressioni della visita a Reto Appenzeller
raiff.ch/giardiniere

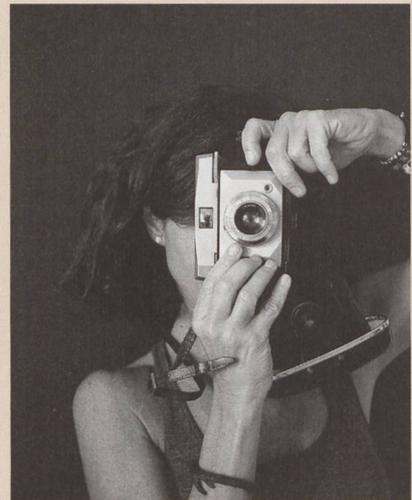
Foto: Simon Schwyzer (a sinistra), Neha Rathore (a destra)
 Fonti: UST, Jardin Suisse, Euromonitor International, IBIS World Market Report 2016, United States Census Bureau, US Bureau of Labor Statistics.

Va di moda costruire oggetti con le proprie mani. In Svizzera oltre metà della popolazione attiva trascorre la propria giornata lavorativa dietro uno schermo. Non sorprende quindi la popolarità di attività creative manuali nel tempo libero. Così chi lavora in ufficio non solo libera la mente, ma impara anche a utilizzare diversi materiali, si arma di pazienza e alla fine realizza un prodotto unico.



PARADISO CREATIVO

L'Atelier im Sandkasten a San Gallo è un paradiso per creativi, non solo perché vi si ritrovano spiriti affini; i suoi locali luminosi offrono anche utensili e spazio per realizzare le proprie idee. Una t-shirt con la foto preferita? Con la serigrafia è semplicissimo. Il procedimento di stampa nel quale l'inchiostro viene spalmato con una racla di gomma attraverso la trama di un tessuto su stoffa, carta o altro materiale, non è cosa dell'altro mondo. E poiché solitamente riesce già ai primi tentativi, dà molta soddisfazione. Specialmente se si può fare dove vi è materiale, know-how e molto spazio che è consentito sporcare. Nell'Atelier im Sandkasten non manca niente; nell'universo creativo della Feldlistrasse 31 singoli o gruppi trovano per qualche ora, o per diversi giorni, lo spazio e il tempo per realizzare idee del tutto personali, da un'innovativa sedia da cucina a una festa inebriante, passando per un abito da sposa su misura. (mr) im-sandkasten.ch



CAMBIO DI PROSPETTIVA A LOSANNA

I corsi di fotografia di David Greyo e Séverine Pillet sono proposti sia sotto forma di lezioni private sia di gruppo. Come si giunge all'immagine perfetta? Come si ritraggono in modo spettacolare flora e fauna? I due esperti e il loro team trasmettono le proprie conoscenze nel corso di piacevoli escursioni attraverso paesaggi noti e sconosciuti nei dintorni di Losanna. cours-photo.ch

REALIZZARE SCARPE CON LE PROPRIE MANI

Espadrillas in pelle, scarpe realizzate con stampe o la versione classica con le stringhe; nei diversi corsi di calzature del Freilichtmuseum Ballenberg non si impara solo a realizzare la scarpa perfetta, ma si acquisiscono anche interessanti informazioni sul piede e sulla storia della scarpa. ballenbergkurse.ch

COLTIVARE POMODORI IN CITTÀ

Giardinieri esperti affermano che il mito del pollice verde è una fandonia. Il motivo per cui determinate persone riescono a far crescere i pomodori come funghi e altre falliscono si può scoprire nei simpatici corsi di giardinaggio di Veg and the City. L'offerta va dai corsi di base di «Giardinaggio urbano» al «Vermicompost per principianti» fino alle lezioni per giardinieri urbani esperti. vegandthecity.ch

«Una tavola da surf fatta con le proprie mani»



Come si fa a realizzare con le proprie mani tavole da surf, sci, skateboard o snowboard? Con gli workshop dell'impresa Enlain di Flims è quasi un gioco da ragazzi.

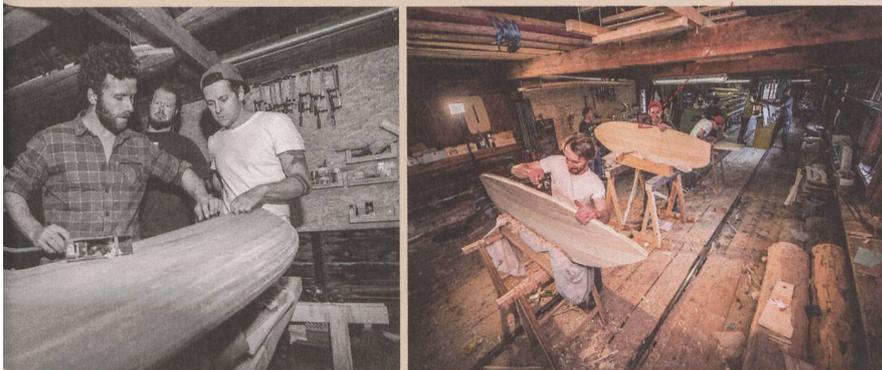
Infradito ai piedi, jeans e maglietta scolorita, Ben Chick (a destra nella foto), abbronzatissimo, disinvolto e con la sete di avventura negli occhi, sorseggia un caffè nel suo laboratorio. Più di due anni fa il britannico ha fondato con il suo socio Urs Welts (a sinistra nella foto) l'impresa Enlain, che in romancio significa «in legno». All'inizio i due producevano soprattutto tavole da surf, skateboard, snowboard e sci esclusivi in legno, ma ben presto hanno capito che non volevano solo «fare», ma anche «condividere». Da questa esigenza è nata l'idea di proporre degli workshop e aprire il proprio laboratorio a falegnami amatoriali. «I partecipanti ai corsi hanno background molto diversi. Alcuni hanno già molta esperienza, altri non hanno mai lavorato con il legno. Ma al termine del corso se ne vanno tutti con una tavola sotto il braccio», racconta Ben Chick.

Per garantire la riuscita di questa esperienza, Urs Welts e Ben Chick hanno allestito il loro laboratorio in modo da consentire anche ai principianti di affrontare con tranquillità lavori di fresatura, levigatura e incollaggio. I due giovani imprenditori si nutrono di un passato a contatto con il legno: Urs Welts è cresciuto col padre falegname sul Lago di Morat; il padre di Ben Chick ristrutturava case nel Galles finché non erano perfette, per poi trasferirsi nel successivo edificio fatiscente. «In realtà sono cresciuto in un cantiere!», sorride Chick.

Un po' di quell'aria da cantiere si respira anche nel laboratorio di Flims, ubicato nella zona industriale di questo villaggio di montagna dei Grigioni che si apre a boschi e montagne. All'interno le postazioni di lavoro sono allineate come banchi di scuola e alle pareti poggiano tavole di legno e sono appesi utensili. Dietro una spessa tenda di plastica si cela la «Leimstübli», la stanza di incollaggio, in cui le tavole ricevono la loro finitura lucida. «Vogliamo migliorarci continuamente, sia per quanto riguarda gli utensili sia nei processi», afferma Urs Welts. Approcci innovativi e soluzioni pragmatiche consentono anche a «falegnami in erba» di lasciare il laboratorio dopo pochi giorni portando con sé una tavola funzionante. «Il tipo di tavola realizzato non dipende tanto dal proprio talento, ma dai gusti personali e dal tempo che si ha a disposizione», spiega Ben Chick. Per uno skateboard possono bastare due giorni, per una tavola da stand up paddle cinque giorni.

Ciò che conta è l'esperienza vissuta insieme. Realizzare una tavola è bellissimo, starci sopra è ancora più bello. Questo motto è parte integrante del concept di Enlain. In fondo i due imprenditori vivono la propria passione. Ben Chick è cresciuto sul mare, ha iniziato molto presto a costruire le sue prime tavole da surf, ha viaggiato più tardi nel mondo come membro della nazionale britannica di trampolino elastico approdando infine come istruttore di sci acrobatico a Laax.

Vista libera sul Mediterraneo!



«Pensare che allora non sapevo neanche sciare! Ma per avvicinarsi al trampolino non serve talento, e a saltare ero molto bravo.» Anche Urs Welti è cresciuto in riva all'acqua e ha acquisito più tardi esperienza come istruttore di windsurf e snowboard. Oggi non solo sa qual è lo «shape» di una tavola perfetta, ma anche quanto ci si può divertire insieme nella natura. Ecco perché la maggior parte degli workshop Enlain terminano sul Lago di Cauma o di Cresta, oppure, in inverno, sulle piste. «Per noi è fondamentale l'esperienza vissuta insieme ai nostri clienti. Sul lago o sulla neve possiamo condividere le nostre esperienze e le nostre conoscenze. E rallegrarci dell'entusiasmo dei partecipanti per il pezzo realizzato con le proprie mani», afferma Urs Welti. Per assaporare ancora meglio questa soddisfazione, i due hanno organizzato per tutti i partecipanti ai loro workshop un primo campo di surf in Galles. Dato il grande successo, quest'autunno si è svolto il secondo. (mr)

Informazioni su date e prezzi dei corsi:
enlain.com



BREVE STORIA DELLE TAVOLE

#01: LO SCI

Il famoso «sci di Hoting», lungo 110 cm e largo 10 cm, fu trovato nelle torbiere svedesi dove fu smarrito presumibilmente da un Sami 4'500 anni fa.

#02: LA TAVOLA DA SURF

Già 4'000 anni fa i polinesiani cavalcavano le onde dell'Oceania su tavole di legno. Nei loro numerosi viaggi contagiarono i restanti popoli dei Mari del Sud con la febbre del surf.

#03: LO SKATEBOARD

La tavola con le rotelle fu inventata nel 1950 da surfisti della California, come alternativa su strada per le giornate in cui le onde erano troppo deboli o troppo forti per il «vero» surf.

#04: LO SNOWBOARD

Anche lo snowboard fu inventato da due surfisti; nel 1963 Tom Sims e Jake Burton Carpenter montarono dei passanti su vecchie porte di legno e le utilizzarono per scendere sulle piste da sci.

#05: IL SUP

Intorno al 2000 Robby Naish (più volte campione mondiale di windsurf) ripensò ai pescatori polinesiani che con una tavola da surf e una pagaia «solcavano» i mari, procurando popolarità mondiale alla tavola da stand up paddle.



#03/2017: IMPRESE FAMILIARI

Decesso, divorzio o litigi mettono a repentaglio le imprese familiari. È possibile tutelarsi con una convenzione matrimoniale e condividendo il know-how.

Pagina 14

Chi se ne occuperà quando sarò vecchio? Gli imprenditori devono pensare alla successione almeno dieci anni prima del pensionamento. **Pagina 15**

I modelli di lavoro tradizionali scompaiono e il mercato del lavoro diventa globale. Le imprese familiari rimangono datori di lavoro apprezzati grazie al trattamento rispettoso dei collaboratori.

Pagina 21

Quando una novizia acquista un'impresa storica, la attendono notti insonni.

Pagina 22

raiffeisen.ch/i/savoir-faire

75'000 imprese svizzere cercheranno nei prossimi cinque anni un nuovo proprietario.

