

**Zeitschrift:** Savoir Faire / Raiffeisen  
**Herausgeber:** Raiffeisen Svizzera società cooperativa  
**Band:** - (2018)  
**Heft:** 1

## 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

**EFFICIENZA**

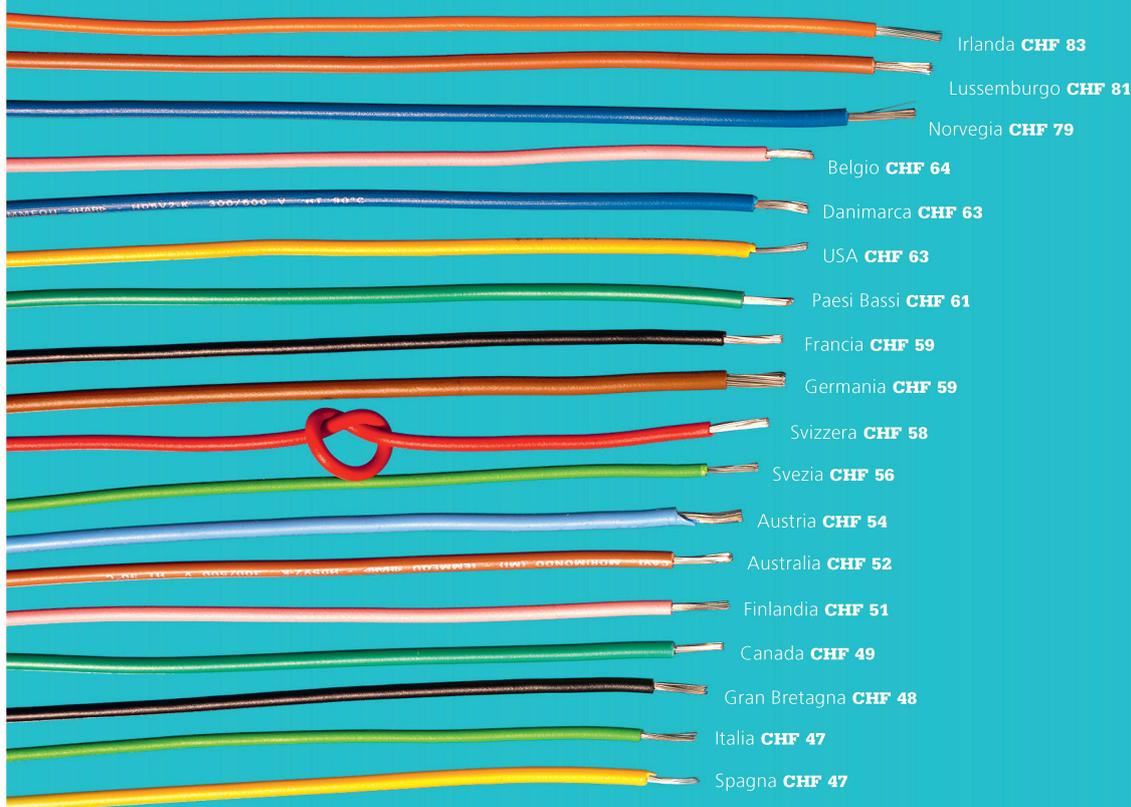


Oggi le imprese svizzere sono il **30%** più produttive rispetto al 1991.

**RAIFFEISEN**

## PRODUTTIVITÀ NEL CONFRONTO INTERNAZIONALE

PIL / ore di lavoro prestate,  
convertito da USD a CHF e arrotondato,  
a parità di potere d'acquisto, 2016



## SVIZZERA SOLO NELLA MEDIA?

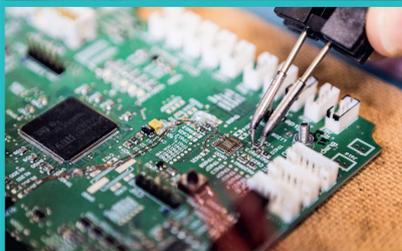
La Svizzera è considerata in tutto il mondo estremamente competitiva e innovativa. Quanto a produttività, però, si colloca soltanto nella media a livello internazionale (vd. grafico). Una contraddizione? No. Il grafico determina la «produttività» dividendo il prodotto interno lordo (ossia la creazione di valore complessiva del paese) per le ore di lavoro prestate. Ma, innanzitutto, non quantifica esattamente la creazione di valore di settori quali ad esempio i servizi e, in secondo luogo, include nel calcolo anche le ore di lavoro degli apprendisti. Infine la rivalutazione del franco falsa il risultato a parità di potere d'acquisto. L'economista capo Martin Neff commenta i limiti della produttività a pagina 46. (da)

04



## ULTERIORI APPROFONDIMENTI

Volete approfondire i contenuti? Volete saperne di più? Visitate [raiffeisen.ch/i/savoir-faire](http://raiffeisen.ch/i/savoir-faire)



**EFFICIENZA** Per alcuni è sinonimo di massima produttività a costi contenuti; per altri contano anche fattori come il senso di responsabilità per avere successo.



## 06 EFFICIENZA

Alcuni imprenditori svelano i trucchi di un'economia efficiente.

## 16 SUPPORTO ALL'EFFICIENZA

Incrementare l'efficienza affidandosi alla digitalizzazione, uscendo dalla comfort zone o adottando altri metodi di lavoro.

## 22 INTERVISTA

L'ideatore di HackZurich, Jonathan Isenring, ci parla degli «hackathon», un modo per le PMI di generare nuove idee in tutta efficienza.

## 24 VISITA AZIENDALE

Patrik Gisel, CEO di Raiffeisen, è ospite della Wyssen Avalanche Control AG di Reichenbach, un'impresa familiare che ha rivoluzionato la protezione antivalanghe.

## 30 SWISSNESS

Il carbonio «high-tech» ha conquistato Willi Heuberger, passato dalla produzione di archi in fibra di carbonio a quella di sci su misura.

## 32 FUTURO

Stefan Jeker illustra la crescente importanza di chatbot come l'Ipobot di Raiffeisen, che risponde alle domande più frequenti sul tema immobiliare.

## 36 TABÙ

Il furto in ufficio è un reato trascurabile? Non è così per il pubblicitista e imprenditore Reto Wilhelm.

## 40 PREMIO AGLI IMPRENDITORI

L'impresa di edilizia stradale e sotterranea Koch AG di Appenzello ha vinto il primo Premio Raiffeisen agli imprenditori della Svizzera orientale per la sua idea di lavare il materiale di scavo. La Bütschwil Käse AG si è aggiudicata il premio del pubblico.

## 49 SAVOIR VIVRE

È faticoso convivere con stress emozionale, zavorre varie e dipendenza digitale. Disintossicatevi!

05 Editoriale/Impressum

34 Dagli imprenditori per gli imprenditori

38 Scelte per voi

39 Nei panni di

43 Successione

46 Opinione

48 Due mondi



### IMPRENDITORI SVIZZERI

L'ideatore di HackZurich, Jonathan Isenring, il domatore di valanghe Sam Wyssen, la viticoltrice Anne-Claire Schott e il re dei formaggi Reto Güntensperger (da sn. a ds.) sono un passo avanti grazie all'innovazione.

41





Il mio  
obiettivo:  
finanziare  
e restare  
flessibile.

Jean-Paul Friderici  
CEO Friderici Spécial SA

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

[raiffeisen.ch/i/leasing](https://raiffeisen.ch/i/leasing)

**RAIFFEISEN**

Con noi per nuovi orizzonti



**20** secondi di anticipo sulla partenza di un treno hanno portato la compagnia ferroviaria giapponese a scusarsi pubblicamente lo scorso novembre. Quando penso al termine «efficienza» mi viene in mente il Giappone, paese in cui «migliorarsi continuamente» è un'attitudine mentale e, di conseguenza, le aspettative sono elevate. Anche la Svizzera è annoverata tra i paesi più efficienti al mondo. Con un costo relativamente più elevato, le aziende che producono in Svizzera, sono forzate all'efficienza.

Eppure, da sola, essa non è garanzia di successo. Non si può infatti trascurare l'efficacia, ovvero la sensibilità per le esigenze di clienti e mercato. Questo primario compito imprenditoriale è il fulcro delle vostre e mie riflessioni. Apertura mentale e volontà di mettere continuamente in discussione efficacia ed efficienza del proprio operato sono imprescindibili.

Il mondo cambia in fretta; ciò che oggi è moderno domani è già antiquato e ciò che ora è efficiente è presto ormai superato. Grazie

alla digitalizzazione stiamo compiendo veri e propri passi da gigante in termini di efficienza. Tutto ciò che può essere automatizzato, prima o poi lo sarà. Questa evoluzione si osserva anche nel nostro settore; il traffico dei pagamenti diventa digitale (pagina 20), i crediti vengono concessi online, i chatbot si fanno strada (pagina 32) e nascono nuovi modelli di business.

E voi? Come incrementate continuamente la vostra efficienza? Come praticate una cultura del miglioramento continuo? Nel nostro Raiffeisen Centro Imprenditoriale gli imprenditori si pongono questi interrogativi. Partecipate a uno dei nostri eventi oppure venite a trovarci per un colloquio tra imprenditori non vincolante ([centro-imprenditori.ch](http://centro-imprenditori.ch)).

Resto in attesa di un vostro riscontro ([urs.p.gauch@raiffeisen.ch](mailto:urs.p.gauch@raiffeisen.ch)) e vi auguro di trovare in SAVOIR FAIRE interessanti spunti di riflessione.

*Urs P. Gauch*  
*Responsabile Clientela aziendale Raiffeisen Svizzera*

Foto: Anna-Tina Eberhard

**SAVOIR FAIRE #01/2018. Editore** Raiffeisen Svizzera società cooperativa, Comunicazione **Caporedattrice** Anina Torrado Lara (*at*) **Produttore** Pius Schärli (*psi*) **Redazione** Michelle Helfenberger (*mh*), Nicoletta Hermann (*nh*), David Hugli (*dh*), Iris Kuhn-Spogat (*ks*), Sylvie Pidoux (*sp*), Pius Schärli (*psi*), Philippe Thévoz (*pt*), Monika Waldburger (*mw*) **Ospiti** Joel Bedetti (*jb*), Martin Neff (*mn*), Stefanie Rigutto (*sr*), Laura Rijks (*lr*), Benjamin Vidas (*bv*), Robert Wildi (*rw*), Reto Wilhelm (*wi*) **Progettazione e Art Direction** Sonja Studer, Zurigo **Layout** Sonja Studer e sofie's Kommunikationsdesign, Zurigo **Indirizzo della redazione** Raiffeisen Svizzera, Pubblicazioni, Casella postale, 9001 San Gallo, [redazione@raiffeisen.ch](mailto:redazione@raiffeisen.ch) **Modifiche di indirizzo e disdette** [raiffeisen.ch/ilsavoir-faire](http://raiffeisen.ch/ilsavoir-faire) **Stampa** Vogt-Schild Druck AG, Derendingen **Inserzioni** Kōmedia AG **Traduzione** 24translate **Periodicità** Tre volte all'anno **Tiratura** 78'000 copie (D, F, I) **Nota legale** La riproduzione (anche parziale) è consentita solo su espressa autorizzazione della redazione. Le informazioni contenute nella presente pubblicazione non costituiscono un'offerta o una raccomandazione di vendita o acquisto dei prodotti finanziari descritti e hanno scopo puramente informativo. La performance passata non costituisce garanzia di 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 CO<sub>2</sub> (myclimate Gold Standard) causate con la produzione di questa rivista e sostiene così progetti a tutela del clima in Svizzera e all'estero.



stampato in  
**svizzera**



## PRELUDIO: CHE COS'È L'EFFICIENZA?



**ERLAND BRÜGGER**

**CEO RIVELLA**

«L'economista statunitense Peter F. Drucker distingue tra efficacia ed efficienza. La prima significa 'fare le cose giuste', la seconda 'fare le cose bene'. Le nostre attività quotidiane coniugano questi due principi; una volta scelta una direzione, occorre raggiungere l'obiettivo con il minor dispendio possibile.»



**KADRI VUNDER FONTANA**

**CONSULENTE PWC, IMPRENDITRICE DI START-UP**

«Preferisco lavorare con donne che hanno figli come me: generalmente sono più concentrate e quindi più efficienti rispetto a chi ha la possibilità e l'abitudine di restare in ufficio fino alle nove di sera.»



**ROMAN RATNAWEERA**

**RICERCATORE CAPO PRESSO OPHTHOROBOTICS**

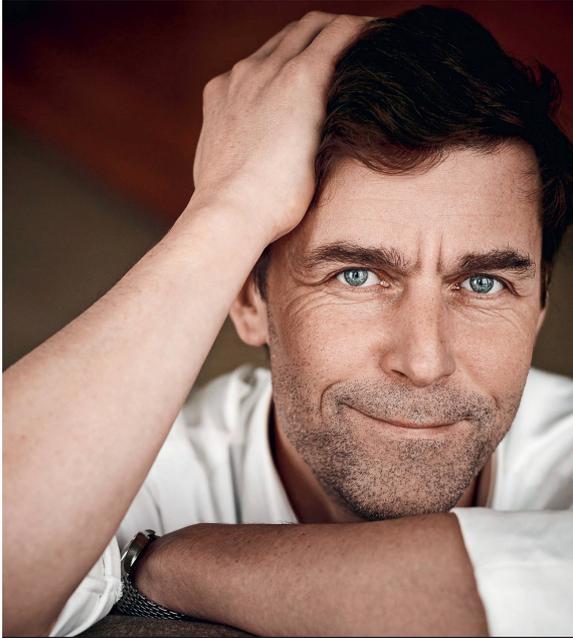
«Con efficienza intendo il rapporto tra spese e proventi. Il concetto è positivo, anche se non dice nulla sulla qualità di quanto conseguito: è infatti possibile fare con la massima efficienza le cose sbagliate.»



**SUSANNE KREBS**

**DESIGNER CAPO DI SCHLOSSBERG**

«Essendo una designer mi lascio guidare dall'intuito per individuare il compromesso ottimale tra dispendio e risultato finale. Ma per creare con efficienza servono anche la possibilità di sperimentare e la libertà di scartare alcune idee.»



**PETER STAMM**

**SCRITTORE**

«Nella scrittura l'efficienza non ha alcuna importanza. Esprimo la mia creatività al massimo quando riesco a rilassarmi completamente, perdendo la cognizione del tempo.»



**MAIKE KIESSLING**

**GENERAL MANAGER ESTÉE LAUDER SVIZZERA**

«Oggi è importantissimo decidere rapidamente. A tal fine servono dati solidi come base, intuizione e fiducia in se stessi. Nella nostra azienda il coraggio è ormai una delle doti principali di un collaboratore.»



**PINO ZÜND**

**AGENTE IMMOBILIARE**

«La parola più importante per un imprenditore è 'no': è la chiave dell'efficienza, impedisce di girare a vuoto e fa risparmiare energia per ciò che è giusto e importante.»



**RENÉ MÄCHLER**

**CONSULENTE AZIENDALE**

«Quando ho mal di testa prendo un'aspirina e il dolore sparisce. Ecco un esempio di efficacia. Rimuovere la causa del mal di testa, però, anche se necessita di più di un'aspirina, è sicuramente più efficiente.»

Foto: Eiland Brügger © Gaetan Bally; Susanne Krebs © Stefan Schlumpf; Peter Stamm © Gaby Gerster; Kadri Vunder Fontana, Roman Ratnaweera, Maike Kiessling, Pino Zünd, René Mächler © Anna-Tina Eberhard

Potete trovare le risposte di altri imprenditori svizzeri su [raiff.ch/efficiente](http://raiff.ch/efficiente)

**EFFICIENZA**

# In gamba

Se non fossero così in gamba, non avrebbero  
tanto successo: le PMI svizzere sono tra le più  
concorrenziali al mondo. Massimizzare  
l'efficienza è decisivo e stimola enormemente.

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



## Quando

partecipo a un concorso, naturalmente spero di arrivare prima», ammette Franziska Ullrich, CEO della start-up zurighese Ophthorobotics. La trentenne vince in continuazione; poco importa il luogo, il pubblico o la genialità delle idee concorrenti. La laureata in ingegneria meccanica fa incetta di premi: primo posto allo Swiss Startup Day 2017, al pitch svizzero per imprenditrici di start-up «Angels4Ladies», e tra i primi 10 dei 3'000 partecipanti alla gara internazionale «Hello Tomorrow Challenge». Il suo cavallo di battaglia è un robot, al quale lavora col suo piccolo team, in grado di iniettare medicinali negli occhi dei pazienti in modo più sicuro, preciso e rapido di qualsiasi specialista in carne e ossa. L'imprenditrice promette «più efficienza», attraendo esperti, investitori e promotori di start-up.

«Più efficienza» è la formula magica grazie alla quale le aziende svizzere si mantengono competitive a livello globale o si rimettono in gioco. Sono vere fuoriclasse; quanto a competitività, la Svizzera occupa il secondo posto dopo Hong Kong, stando a un raffronto internazionale effettuato dall'IMD World Competitiveness Center di Losanna.

**Poche materie prime, molta materia grigia.** Per quanto concerne la produttività sul lavoro (prodotto interno lordo per ora di lavoro prestata) le aziende svizzere si collocano però nella media. Anche se dal 1991 la produttività è aumentata di ben il 30 per cento, negli altri paesi industrializzati l'incremento è stato sensibilmente maggiore (vd. grafico a pagina 2). «Mancano risorse minerarie e materie prime, che consentono di creare valore in modo naturale», spiega René Brugger, Presidente dell'organizzazione swissT.net comprendente i diversi rami industriali del settore tecnologico svizzero. In compenso, abbiamo molta materia grigia, un toccasana in tempi di digitalizzazione. Nel 2017 l'IMD ha valutato per la prima volta anche la competitività digitale: al primo posto vi sono Singapore e Svezia, mentre la Svizzera è solo ottava. «Per noi la progressiva digitalizzazione dei processi non è una possibilità ma un dovere», dichiara con decisione Brugger.

Le nuove tecnologie interessano profondamente tutti i settori e li modificano radicalmente: è il caso dello shopping online per il commercio al dettaglio, dei robot per l'industria e dello smart farming per l'agricoltura. Sono sempre più numerosi i contadini che delegano mansioni alle macchine, per la regolazione del clima nella stalla, per l'alimentazione degli animali o per la mungitura che, da sola, impiega già oltre 700 robot in Svizzera. Ma quanto sono in gamba le PMI svizzere nel mondo digitale?

La ricerca «Situazione delle PMI 2017», cofinanziata da Raiffeisen e condotta dalla FHS di San Gallo, ha analizzato questo aspetto intervistando, tra dicembre 2016 e febbraio 2017, 603 aziende di tutti i settori. In sintesi, la grande maggioranza degli imprenditori di PMI considera la digitalizzazione un'opportunità imprescindibile. Il 72 per cento rivela di avere in corso uno o più progetti digitali, come il consolidamento di shop online,

**Franziska Ullrich**  
**CEO Ophthorobotics, Zurigo**

A differenza della maggior parte delle start-up, mosse dalla tecnologia, Franziska Ullrich (foto in alto) parte dall'idea di due oculisti dell'ospedale Triemli di Zurigo. Insieme a un piccolo team sta mettendo a punto un dispositivo in grado di iniettare farmaci negli occhi dei pazienti, riducendo tempi e costi di questi trattamenti al punto che l'investimento può essere ammortizzato in due anni. La 30enne sta lavorando alla soluzione di un problema che preoccupa i medici da molto tempo; il numero degli anziani è in costante aumento e con esso anche il numero di patologie oculari legate alla vecchiaia. «Grazie al robot un maggior numero di pazienti potrà ricevere cure ottimali», afferma Ullrich. Se tutto procede come previsto, il primo robot sarà pronto nel 2020.



**Katrin Trautwein**

Titolare di kt.color, Uster

Katrin Trautwein non si ferma mai. Insieme ai suoi 18 collaboratori produce a mano vernici a partire da 120 pigmenti, anche rari, per gli architetti di tutto il mondo. «Nel mio piccolo non ho concorrenza», afferma.

«Tuttavia, i produttori di vernici sono molti e la disponibilità a pagare di più per le nostre rispetto a quelle classiche non è infinita. Dobbiamo pertanto stare attenti a non morire per troppa bellezza.»

La sua leva per una maggiore efficienza sono i costi che, dove può, ossia nell'imballaggio e nella pubblicità, ha ridotto al minimo.



l'introduzione di sistemi di pagamento digitali e il passaggio a fabbricazione digitale e automazione.

**Efficienza grazie all'innovazione.** Il restante 28 per cento continua ad avere poco o nulla a che fare con la digitalizzazione, chi per mancanza di collaboratori o competenze necessarie, chi per carenza di tempo, denaro, o di entrambi. Katrin Trautwein, titolare di kt.color di Uster, gestisce invece un'azienda che non dà spazio all'automazione. La sua PMI di 18 collaboratori è una manifattura unica al mondo, che produce vernici con pigmenti naturali. «La natura non crea prodotti standard», spiega la titolare che, pertanto, non può affidare la miscela delle tonalità, ovvero la sua attività principale, a una macchina, ma deve sperimentare personalmente caso per caso per trovare la sfumatura perfetta. Pur non automatizzando, non trascura l'efficienza, per esempio facendo in modo che i suoi collaboratori, una volta trovati e adeguatamente formati, siano e restino soddisfatti. «Da noi non ci sono lotte di potere», afferma, «poche defezioni e praticamente nessun cambio di posizione».

Essere efficienti è una cosa; riuscire in tal modo anche a guadagnare denaro è un'altra. Di norma, ciò non è possibile senza effettuare investimenti. L'azienda edile Koch di Appenzello ha investito 4.5 milioni di franchi nello sviluppo di un proprio impianto che tutela le risorse e riduce i trasporti: invece di smaltire il materiale dello scavo presso la discarica, come avveniva prima, ora questo viene ripulito all'interno del nuovo impianto di lavaggio. «In questo modo possiamo riutilizzare fino al 75 per cento del materiale», afferma Sacha Koch, uno dei tre fratelli titolari dell'azienda che conta 90 collaboratori: «così siamo diventati decisamente più competitivi».

La competitività, si sa, ha molte sfaccettature, «ma alla fine ciò che conta davvero è il prezzo», ricorda Koch. E mentre alcune aziende soccombono alla forte pressione concorrenziale, altre ne vengono stimolate. I tre giovani imprenditori Martin Gadiant, Thomas Oberholzer e Armin Koller, ad esempio, hanno inventato un robot che pulisce a secco in maniera autonoma, efficiente e schiacciando semplicemente un tasto, consentendo a magazzinieri, carrellisti o montatori di concentrarsi sul proprio lavoro. I tre hanno presentato il loro Kemaro-800 alla fiera della logistica di Zurigo del 2017 riscuotendo molto interesse; il robot permette di risparmiare sui costi di pulizia, un aspetto particolarmente interessante per quei settori in cui ogni centesimo fa la differenza.

**Vincitori e vinti.** Le oscillazioni dei margini e la pressione sui prezzi sono un dato di fatto: chi non sviluppa contromisure incrementando l'efficienza prima o poi sarà estromesso dal mercato. Un anno fa lo storico mobilificio Fraubrunnen di Berna è improvvisamente fallito e ha dovuto chiudere i battenti. Poco dopo è calato il sipario anche per la Rüesch Bau di Niederurnen. «Viviamo in tempi in cui, per dirla brutalmente, il buon grano viene separato dal loglio», ha affermato Christoph Lindenmeyer, vicepresidente di Swissmem, ai margini dello Swiss Economic Forum: «Le aziende che investono tempestivamente nell'innovazione restano in gioco. Molte aziende conservative devono invece scontare il fatto che la Svizzera

**Sacha, Urs e Benno Koch**

**Titolari della Koch AG,**

**Appenzello**

I fratelli Sacha, Urs e Benno Koch (da sn. a ds.) dirigono insieme la PMI con 90 collaboratori. La Koch AG è specializzata nell'edilizia stradale e sotterranea e in lavori con ghiaia, calcestruzzo e discariche. Dalla primavera del 2016 ha messo in funzione il suo modernissimo impianto per il lavaggio del materiale di scavo: invece di smaltire in discarica gli scarti contenenti ghisa, questi vengono lavati e riutilizzati. «In questo modo tuteliamo le risorse e riduciamo i trasporti», spiega Urs Koch. A novembre del 2017 questa invenzione è valsa loro il Premio Raiffeisen agli imprenditori della Svizzera orientale.

**Carole Hübscher**

**Presidente di Caran d'Ache,**

**Ginevra**

Carole Hübscher (nell'immagine a destra) dirige la famosa azienda manifatturiera di materiale di scrittura e di disegno Caran d'Ache, alla quarta generazione. L'imprenditrice non ha molto margine per aumentare l'efficienza della sua azienda con 300 collaboratori, dal momento che la produzione è già estremamente efficiente. Gli scarti di legno provenienti dalla fabbricazione di matite, per esempio, vengono utilizzati per riscaldare e la grafite della matita, per la cui realizzazione sono necessarie temperature fino a 1'000 gradi, viene prodotta solo in inverno per riutilizzare il calore che ne deriva.

Invece che sul risparmio, Hübscher si concentra sul miglioramento. Il rivestimento delle matite è stato reso a base di acqua e privo di solventi. «Non è più efficiente, ma più ecologico», spiega l'imprenditrice, «e questo per me è altrettanto importante».



è almeno il 30 per cento più cara rispetto ai paesi confinanti». Chi può, va alla ricerca di maggiore efficienza all'estero, dove i salari sono più bassi, come per esempio la Aerni Fenster di Arisdorf (Basilea Campagna) che in futuro costruirà le sue finestre in PVC in Macedonia. Un'altra impresa di lunga tradizione di Zugo, la Landis+Gyr, taglia 60 posti di lavoro in Svizzera, sostituendoli con nuovi team a Norimberga e Praga. Ma non vi sono vincitori senza vinti, soprattutto nei lavori low tech, ossia per la forza lavoro che non ha buone qualifiche.

Per Carole Hübscher, presidente dell'azienda manifatturiera di strumenti di scrittura e di disegno ginevrina Caran d'Ache, giunta alla quarta generazione, la delocalizzazione all'estero è invece esclusa. «Produrre in Svizzera costa molto, ma è parte del nostro DNA» spiega. La sua azienda si afferma con successo da oltre 100 anni, anche nei confronti della merce cinese a basso prezzo. Il segreto è la qualità, «il fulcro della nostra filosofia aziendale». Caran d'Ache è l'unica azienda manifatturiera di materiale di scrittura che realizza in un'unica sede l'intera offerta, e anche la maggior parte delle macchine necessarie alla produzione sono realizzate dall'azienda stessa. «Dobbiamo costantemente migliorarci», confida Hübscher, raccontando quanto sia stato arduo passare all'utilizzo di colori a base di acqua anche per la parte esterna delle matite colorate, una sua idea. Questa scelta non ha reso la produzione più efficiente, rivela: «Questo tipo di colore in realtà ha bisogno di molto più tempo per asciugarsi». Però è più ecologico e meglio tollerato. Carole Hübscher contrasta quindi con quanto afferma lo scrittore tedesco Ingo Schulze, secondo cui efficienza e redditività sono ormai criteri che non tollerano altre divinità. «Non conta solo l'efficienza», ribatte, «per noi PMI è anche una questione di responsabilità».

Visitate le cinque aziende su:  
[raiff.ch/efficienza](http://raiff.ch/efficienza)

**Armin Koller, Thomas Oberholzer, Martin Gadiant**

**Titolari di Kemaro, Eschlikon**

Magazzini, centri logistici, stabilimenti di montaggio e lavorazione, commercio al dettaglio e all'ingrosso, parcheggi e garage sotterranei; pensando a superfici come queste Armin Koller, Thomas Oberholzer e Martin Gadiant (da sn. a ds.) hanno sviluppato il primo robot per la pulizia a secco in campo industriale. Si chiama «Kemaro-800» ed è in grado di ripulire da schegge di pallet, resti di imballaggio, mozziconi di sigarette, polveri industriali ecc. Attualmente i giovani imprenditori stanno facendo un tour dimostrativo presso potenziali clienti. Questa macchina da 22'900 franchi può, secondo loro, fare la differenza poiché lavora in maniera autonoma, in base alle necessità, in modo rapido e si ammortizza in breve tempo grazie a un massiccio risparmio sui costi per la pulizia.

## EFFICIENZA

Efficienza è una parola di origine latina («efficientia»); da un punto di vista economico il vocabolario Treccani la definisce come «la situazione di massima capacità produttiva, e cioè di costi minori possibili».

Se si fanno in modo efficiente le cose sbagliate, ne risulta uno spreco. E lo stesso vale nel caso in cui si facciano in modo non efficiente le cose giuste.



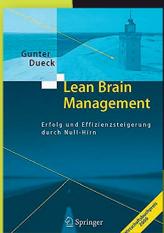
→ Per il funzionamento pratico del metodo giapponese Kaizen «5S» visitate [raiff.ch/japan](http://raiff.ch/japan)

## **ECCO COME...** **TRE TEORIE**

**Alcune pratiche diffuse per incrementare l'efficienza provengono da Giappone e Stati Uniti. Vediamone tre.**

- **Kaizen** (termine giapponese che significa «miglioramento continuo»): Ognuno cerca, sempre e ovunque, di migliorarsi; Kaizen è la via dei piccoli passi. Nel 1985 il pioniere Masaaki Imai ha fondato in Svizzera il Kaizen Institute, riscuotendo grande successo. Oltre 400 consulenti supportano ora le aziende di 55 paesi nell'apprendimento di questo metodo. In Svizzera sono aziende come Postmail, l'ospedale cantonale di Basilea Campagna e Noventa, nella valle del Reno.
- **Kanban** (significato giapponese per «scheda», «ta-voletta», «documento»): Un processo produttivo in atto viene ottimizzato tramite numerose piccole modifiche anziché con un cambio repentino e a volte piuttosto rischioso. Il Kanban è stato sviluppato nella produzione della Toyota per strutturare la fabbricazione come flusso costante (flow), senza intoppi, ridondanze e giri a vuoto. Oggi il Kanban viene impiegato soprattutto nello sviluppo di software.
- **Scrum** (parola inglese per «mischia»): Invece di obiettivi a lungo termine e pura teoria, lo sviluppo avviene in piccole fasi di lavoro e sulla base di concreti risultati intermedi, come nella maggior parte delle aziende di software. Qui, la mattina, i collaboratori del progetto si incontrano in brevi meeting, illustrano lo stato e il grado di avanzamento del progetto, fissano gli obiettivi per la giornata e procedono con il lavoro.

## **LETTURA CONSIGLIATA**



I laureati sono costosi e i nostri processi di lavoro troppo complessi: è quanto sostiene Gunter Dueck nel suo nuovo libro «Lean Brain Management», che presenta idee radicali per i manager. [omnisophie.com](http://omnisophie.com)

## **ECCO COME...** **TRE ESEMPI**

**Foryouandyourcustomers: cellule anziché reparti**

Fondata nel 2010, *Foryouandyourcustomers* aiuta le organizzazioni a strutturarsi in modo razionale nel contesto della trasformazione digitale. L'azienda è suddivisa in dodici cellule, unità autonome in costante aumento presenti in tutta Europa: «Non appena viene raggiunta la quota massima di 25 collaboratori in una cellula, questa si suddivide e se ne crea una nuova», spiega il fondatore dell'azienda Jonathan Möller. Grazie alle dimensioni ridotte, la gerarchia resta piatta, e la gestione diretta, personale e di conseguenza sempre adatta alla situazione. Ne risultano piccole e agili unità che si occupano del cliente e non di se stesse.

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

**eMDe BLECHFABRIK AG: produzione 4.0**

Fondata nel 2013, ha aumentato ogni anno il proprio fatturato di circa il 50%; l'eMDe BLECHFABRIK AG di Kaltbrunn SG è veloce e sistematica. Con una moderna macchina laser, la PMI produce pezzi e componenti in lamiera su misura e, grazie alla stretta collaborazione con uno spedizioniere locale, effettua consegne in giornata in tutta la Svizzera. Altamente efficiente è anche l'amministrazione di questa azienda, completamente priva di supporti cartacei. Grazie al tool per il calcolo dei prezzi online i clienti possono ottimizzare il loro ordine anche di notte e ricalcolarlo in tempo reale. «Rapidità ed efficienza sono essenziali per essere competitivi nel nostro settore», afferma il co-titolare Dominik Weibel.

[emde-blechfabrik.ch](http://emde-blechfabrik.ch)

**Gamaya: droni per agricoltori**

Gamaya, spin-off di EPFL, utilizza i droni per mettere a disposizione degli agricoltori dati sulle loro superfici coltivate. Così le aziende possono incrementare efficienza e produttività impiegando i fertilizzanti in modo mirato.

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

## SPECCHIO, SPECCHIO...

... delle mie brame: autoconsapevolezza e responsabilità sono il segreto per una maggiore efficienza. Ecco alcuni spunti di riflessione.



**«Done is better than perfect»:** Un nuovo incarico? Mettersi subito al lavoro, abbozzare qualche idea senza puntare alla perfezione e poi discutere in team; con diversi input un'idea può trasformarsi rapidamente in una soluzione praticabile. È molto importante che il capo dia l'esempio, lasciando spazio a creatività ed errori.



**Porsi degli obiettivi:** Con obiettivi intermedi realistici si possono scalare anche le montagne più elevate. Perché, come si suol dire, come si mangia un elefante? Un boccone alla volta!



**Autoanalisi e autocontrollo:** Cosa e in quale momento della giornata lavorativa è più semplice da sbrigare? Occorre strutturare la giornata in modo razionale, evitando di farsi distrarre continuamente; non controllate ogni minuto le e-mail, ma leggetele tutte a un orario prefissato, evadendole subito.



**Work-Life-Balance:** L'equilibrio tra lavoro e vita privata è fondamentale per tenere alte energia, motivazione ed efficienza. Ore di lavoro straordinarie e giorni di vacanze non goduti possono essere l'indizio di portafogli ordini pieni. A lungo termine, però, diventano segno di una dirigenza inadeguata.



**Sonnellini:** Un pisolino di 15 minuti fa miracoli e fornisce nuove energie per il resto della giornata. Super efficiente!



**Movimento:** Aumenta il livello energetico e quindi anche l'efficienza lavorativa psicofisica. 10'000 passi al giorno sono l'ideale: usate le scale anziché l'ascensore, andate a piedi e non in auto, sfruttate l'ora di pranzo per il jogging.

## FUORI DALLA COMFORT ZONE...

**Stefan Heer, psicologo del lavoro e dell'organizzazione, è convinto che compiti più impegnativi possano generare risultati straordinari.**



**SAVOIR FAIRE: Cosa significa dirigere in modo efficiente?** Stefan Heer: Posso affermare di dirigere in modo efficiente quando i miei collaboratori sono motivati. Le soluzioni scelte dipendono da situazioni, persone e incarichi. Quando un nuovo collaboratore arriva in azienda ha bisogno di un ambiente di apprendimento stimolante. Bisogna guidarlo, ma anche lasciarlo sperimentare. Occorre trovare una via di mezzo tra abbandonarlo in alto mare e insegnargli a nuotare, poiché quando si ha l'acqua alla gola si scoprono doti nascoste.

**E quando è in grado di stare a galla da solo?** A quel punto deve imparare a nuotare come un pesce e migliorare costantemente il proprio stile, ovvero dovremmo affidargli sempre più responsabilità.

**Non si tratta di una pressione eccessiva?** Troppa pressione diminuisce l'efficienza, ma anche troppo poca è dannosa. Molte persone tendono a rifugiarsi nella propria comfort zone e a divenire lentamente ma inesorabilmente insoddisfatte. Una nuova sfida è il carburante per maggiore motivazione ed efficienza. Uno dei compiti dei dirigenti è quello di fare uscire ogni tanto i collaboratori dalla loro comfort zone. (rw)

[i-see.ch](http://i-see.ch)

## PIÙ SNELLI...

... con i robot software. Niclas Delfs dell'azienda di consulenza Boydak illustra le possibilità di impiego nelle PMI.



**SAVOIR FAIRE:** Signor Delfs, quali aziende richiedono la vostra consulenza? Niclas Delfs: Le aziende che intendono sviluppare nuovi modelli di business digitali e renderli funzionali. Noi analizziamo i processi ed elaboriamo soluzioni per semplificarli in modo radicale o per renderli più efficienti grazie alla Robotic Process Automation (RPA). Ne risultano margini di azione per l'innovazione, sia da un punto di vista finanziario, sia nelle menti di capi e collaboratori.

**Un esempio concreto?** Se per esempio una banca finora ha ritagliato gli annunci mortuari dai giornali per aggiornare i dati della clientela, ora può affidare il compito a un robot software. L'RPA è la soluzione ideale per processi molto standardizzati come scrivere e-mail o trasferire tabelle di Excel.

**Vi sono possibilità di utilizzo nelle PMI?** Moltissime! Per esempio è possibile far rientrare in Svizzera processi esternalizzati, poiché i robot software sono sempre più convenienti rispetto al lavoro manuale, indipendentemente dal luogo in cui viene svolto. E, come già detto, il potenziale di sviluppo per introdurre innovazioni è ampio. (atl)

## IL NUOVO MONDO DIGITALE

Secondo la ricerca «Situazione delle PMI 2017» della FHS di San Gallo per le scienze applicate, il 72 per cento delle imprese svizzere persegue già un progetto digitale, poiché attratto dalla possibilità di incrementare l'efficienza. Eccone tre esempi:

- **Check-out al volo.** L'app Conichi, sviluppata nel 2014 da due giovani imprenditori tedeschi per il settore alberghiero, è in grado di ottimizzare diversi processi, per esempio presso il Trafo Hotel di Baden. Tramite Conichi gli ospiti possono inviare preventivamente i documenti di registrazione, comprensivi di richieste individuali e preferenze. All'arrivo è tutto pronto: gli ospiti aprono la porta della stanza e pagano la fattura tramite smartphone. Il check-in espresso e il check-out mobile consentono di risparmiare tempo e costi e sono efficienti per gli ospiti e per l'hotel. [conichi.com](http://conichi.com), [trafohotel.ch](http://trafohotel.ch)
- **Appuntamento con il parrucchiere tramite app.** Stop alle telefonate stressanti e agli appuntamenti scritti su foglietti spiegazzati. Mediante Hairlist, sviluppata da un liceale della Svizzera centrale, i saloni dei parrucchieri possono gestire comodamente in modo digitale gli appuntamenti. Tramite l'app i clienti possono prenotare un appuntamento con il parrucchiere desiderato. Comodo e semplice. [hairlist.ch](http://hairlist.ch)
- **Pneumatici invernali sul web.** Per contrastare il calo di fatturato e margini, nell'estate del 2016 tre case di pneumatici svizzere hanno aperto insieme lo shop online Reifentotal.ch. Nel giro di poco tempo si sono uniti altri fornitori e Reifentotal.ch è divenuto un portale di riferimento. [reifentotal.ch](http://reifentotal.ch)

### REQUISITI ESSENZIALI PER UNA MAGGIORE EFFICIENZA

**CONDUZIONE:** Senza impegno e supporto dai piani alti non si va da nessuna parte.

**TALENTI:** I talenti digitali sono ovunque. Basta trovarli e spronarli.

**CULTURA IMPRENDITORIALE:** Non esiste innovazione senza libertà e tolleranza degli errori.

**STIMOLI:** Strutture e orari di lavoro moderni, ricompensa dei successi.

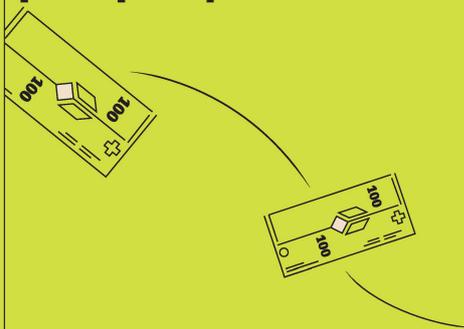
## **PERCHÉ COMPLICARSI LA VITA QUANDO SI PUÒ FARE PIÙ FACILMENTE?**

**Le app promettono di rendere il lavoro quotidiano in ufficio più semplice, meno stressante e quindi più efficiente. Eccone alcuni esempi:**

- **Evernote.** Liste digitali di cose da fare. Tutto può essere registrato tramite diversi programmi e, se necessario, corredato di PDF, immagini, documenti Office e file audio.
- **Scannable.** Scanner. È possibile scansionare i documenti con la fotocamera del cellulare e salvarli automaticamente nell'account di Evernote.
- **Dropbox.** Soluzione cloud. Accesso in qualsiasi momento a tutti i documenti personali attraverso un qualsiasi terminale.
- **LastPass.** Promemoria. Semplifica l'archiviazione e l'accesso a nomi utente e relative password. La stessa funzione è offerta da varie altre app come «Keeper».
- **Dropsan.** Bucalettere digitale. I clienti ricevono un indirizzo postale reale al quale far spedire la loro posta. Le buste chiuse vengono analizzate da Dropsan che mette a disposizione il contenuto online. Il cliente può quindi decidere se ricevere la lettera in formato cartaceo oppure eliminarla senza costi.
- **Slack.** Programma di chat. Ideale per la comunicazione all'interno di un'azienda. È un'alternativa all'e-mail ed è più rapida e diretta, adatta anche per lo scambio di dati. La lettura in copia è questione del passato, tutti sono informati di tutto ed è più facile rinvenire i contenuti.



**Raiffeisen offre alla propria clientela aziendale delle possibilità per aumentare l'efficienza. Scoprite di più su questi tool su [raiffeisen.ch/pmi](http://raiffeisen.ch/pmi).**



- **AbaNinja:** Grazie a questa interfaccia tra il programma di contabilità Abacus e l'e-banking di Raiffeisen è possibile automatizzare i processi di fatturazione, i solleciti ed il relativo controllo dei pagamenti in entrata e in uscita. Con SoftCert Raiffeisen offre un'interfaccia per l'e-banking anche per altri programmi di contabilità.
- **E-salario:** I salari possono essere corrisposti automaticamente collegando la contabilità dei salari con l'e-banking.
- **Fattura elettronica:** Nell'e-banking si possono emettere e pagare fatture in formato digitale. In questo modo è possibile avere una panoramica generale e risparmiare tempo.
- **LSV+:** Adatto per pagamenti periodici come gli abbonamenti mensili, sia per creditori sia per debitori. Funziona anche per importi variabili.
- **E-Connect EBICS:** Offre alle imprese un canale elettronico professionale per lo scambio sicuro e automatico di dati e quindi un traffico dei pagamenti snello con Raiffeisen. La procedura avviene tramite lo standard internazionale EBICS (Electronic Banking Internet Communication Standard) e dispone anche della funzione multibanca.

«Chi non si adegua rischia di non poter pagare più.»

## PIÙ EFFICIENZA NEL TRAFFICO DEI PAGAMENTI



**Il traffico dei pagamenti svizzero è rapido e sicuro, e così deve rimanere. A tal fine è attualmente sottoposto a un rinnovamento generale e i nuovi standard diventeranno obbligatori per tutte le aziende dal 30 giugno 2018. Daniel Hollenstein, Responsabile Prodotti & Operations per la clientela aziendale presso Raiffeisen Svizzera, spiega il senso e lo scopo di questo cambiamento.**

*SAVOIR FAIRE: Il traffico dei pagamenti svizzero viene rinnovato radicalmente. Perché? Daniel Hollenstein: È obsoleto e non soddisfa i futuri requisiti tecnici e normativi. Questo vale in particolare per i pagamenti internazionali.*

*Che cosa cambia? Il traffico dei pagamenti diventa più semplice; l'attuale varietà di polizze di versamento, procedure e formati si riduce. I processi possono essere ulteriormente automatizzati. Inoltre, se necessario, colui che ha effettuato il pagamento può essere informato sul relativo stato.*

*Il traffico dei pagamenti diventa anche più conveniente? Viene sicuramente minimizzato il dispendio amministrativo dovuto a errori di registrazione, richieste di chiarimenti e rifiuti. Questo prima o poi si ripercuote in un vantaggio in termini di costi.*

*Quali vantaggi per le PMI porta con sé questo cambiamento? Il flusso di fondi sarà più rapido e il dispendio verrà ridotto a diversi livelli. Non saranno per esempio più necessari speciali formulari di fatturazione con polizza di versamento perforata. Le nuove fatture QR potranno essere stampate su carta normale.*

*Quanto tempo resta alle PMI che non si sono ancora mosse? Fino alla fine di giugno, ovvero tempi stretti per qualche azienda: a seconda delle dimensioni e dei processi, il passaggio può richiedere un paio di setti-*

mane o più mesi. Chi dunque non ha ancora avviato il progetto dovrebbe agire il più rapidamente possibile.

*Ce la faranno tutti? Siamo fiduciosi che riusciremo a superare insieme questa sfida e che tutti i nostri clienti effettueranno per tempo il passaggio al nuovo traffico dei pagamenti.*

*Cosa accadrà a coloro che il 30 giugno non saranno pronti? Chi non è pronto rischia che i suoi pagamenti non possano essere elaborati.*

*Intervista: Pius Schärli*

### LE NOVITÀ



#### **Solo fatture QR.**

La fattura QR sostituisce la polizza di versamento.

**Solo IBAN.** I precedenti numeri di conto vengono rimpiazzati dal codice IBAN.

**Vie dirette.** Le informazioni dal committente al beneficiario del pagamento vengono trasmesse senza interruzioni.

### FONTI DI AIUTO PER LE PMI

- Banca Raiffeisen
- Eventi specialistici in tutte le sedi RCI (vd. centro-imprenditori.ch)
- Centro servizio clientela aziendale: telefono 0848 847 222 oppure [aziendale@raiffeisen.ch](mailto:aziendale@raiffeisen.ch)
- In Internet ([raiffeisen.ch/trafficipagamenti](http://raiffeisen.ch/trafficipagamenti)) sono descritte dettagliatamente le singole fasi per il passaggio al nuovo traffico dei pagamenti
- Contattate il vostro fornitore di software
- Testate il vostro software contabile e di pagamento ([raiffeisen.ch/bancatest](http://raiffeisen.ch/bancatest))
- Informatevi su [paymentstandards.ch](http://paymentstandards.ch) e leggete l'allegato a questa rivista
- Scaricate l'app «Raiffeisen EBICS Mobile» dallo store

## **CUCINA**



Tempo medio impiegato da uno svizzero per preparare un pasto, in minuti:	
Con diploma di scuola primaria:	<b>45</b>
Con diploma di scuola secondaria:	<b>39</b>
Con diploma universitario:	<b>36</b>

Fonte: Sondaggio sull'alimentazione della Confederazione, 2017

## **WORK-LIFE BALANCE**



Ore di sonno degli svizzeri nel 1983:	<b>8,11</b>
Produttività sul lavoro degli svizzeri nel 1983 in franchi:	<b>32,45</b>
Ore di sonno degli svizzeri nel 2014:	<b>7,24</b>
Produttività sul lavoro degli svizzeri nel 2014 in franchi:	<b>55,70</b>

Fonti: Ricerca sul sonno delle Università di Zurigo e Berna, UST 2015

## **FORMAZIONE DI APPRENDISTI**



Vantaggio netto di un apprendista elettroinstallatore per il datore di lavoro in franchi:	<b>+ 60'000</b>
Vantaggio netto di un apprendista elettrotecnico per il datore di lavoro in franchi:	<b>- 40'000</b>

Fonte: Rilevazione costi-vantaggi per la formazione degli apprendisti, Università di Berna 2014

## **LAVORO**



Fattore in base al quale gli impiegati d'ufficio sono più produttivi se lavorano in un ambiente con piante da interni:	<b>0,15</b>
Percentuale degli intervistati che ritengono di essere più produttivi lavorando da casa piuttosto che in ufficio:	<b>91</b>
Percentuale degli incarichi «to do» emersi nel corso di colloqui e che, secondo una ricerca tedesca, vengono effettivamente sbrigati:	<b>61</b>
Percentuale degli intervistati in uffici singoli che non si sono mai ammalati negli ultimi 12 mesi:	<b>50</b>
Percentuale degli intervistati in uffici di almeno 16 persone che non si sono mai ammalati negli ultimi 12 mesi:	<b>30</b>
Percentuale dei lavoratori svizzeri che durante l'orario di lavoro sono «quasi sempre» online:	<b>33</b>
Percentuale degli under 30 che al di fuori dell'orario di lavoro sono «quasi sempre» o «spesso» raggiungibili in modalità digitale:	<b>38</b>
Percentuale delle persone tra 45 e 65 anni che al di fuori dell'orario di lavoro sono «quasi sempre» o «spesso» raggiungibili in modalità digitale:	<b>59</b>
Percentuale dei lavoratori che rilevano un aumento della loro produttività grazie a Internet:	<b>41</b>
Percentuale dei lavoratori che rilevano un peggioramento del loro sonno a causa di Internet:	<b>46</b>
Strategie dei lavoratori per restare efficienti a lungo: trascorrere tempo con famiglia e amici (in percentuale):	<b>87</b>
delegare il lavoro ad altri (in percentuale):	<b>35</b>
tecniche mentali per l'incremento dell'efficienza (in percentuale):	<b>17</b>

Fonti: Forbes 2016, Cardiff University 2014, ZHAW «Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0» 2017, AKAD «Arbeitswelten im Wandel» 2013, HSLU «Schweizerische Befragung in Büros» 2010



## HACKATHON

«Consiglio alle PMI di partecipare a un hackathon. È un'ottima occasione per incontrare i migliori sviluppatori, capaci di trovare soluzioni ai problemi in tempi rapidissimi e dalla prospettiva del cliente.»

Jonathan Isenring,  
ideatore di HackZurich e direttore del  
Digital Festival  
[hackzurich.com](http://hackzurich.com), [digitalfestival.ch](http://digitalfestival.ch)



# HACKING IN PROGRESS!

**Gli hackathon sono come una droga, danno dipendenza. Questi eventi stanno vivendo un vero e proprio boom anche in Svizzera. Jonathan Isenring, ideatore di HackZurich e direttore del Digital Festival, parla di efficienza nell'innovazione.**

**SAVOIR FAIRE: Che cos'è un hackathon?** Jonathan Isenring: Il termine è un composto di hacker e marathon e indica un evento durante il quale gli sviluppatori di software uniscono le proprie forze lavorando senza sosta, da 30 a 48 ore, a soluzioni digitali e prototipi per risolvere problemi concreti delle imprese.

**In che modo gli hacker vengono a conoscenza dei problemi?** Le imprese li formulano e li presentano in cosiddette «challenge». Ciascuno sceglie poi ciò che lo stimola maggiormente.

**Perché gli hacker partecipano?** Il denaro e la prospettiva di un premio non sono tanto determinanti, ciò che conta è quello di potersi incontrare con persone affini e divertirsi.

**Gli hackathon sono un paradiso per il reclutamento di talenti informatici.** Capita spesso che le imprese, terminato l'evento, offrano un mandato o un lavoro. Gli hackathon sono un concentrato di talento, know-how e passione. Vi sono solo dei fuoriclasse. Per questo consiglio alle imprese di non mandare a un hackathon i responsabili delle risorse umane ma i propri migliori sviluppatori che sapranno comunicare con gli hacker e valorizzarli in merito ad una questione.

**Quante delle idee che nascono negli hackathon vengono poi realizzate?** Hackathon non equivale a innovazione. Un hackathon offre stimoli, rivela tendenze. Durante i cosiddetti «business hackathon», dove non solo sviluppatori di software, ma anche persone con le esperienze, i talenti e i background più disparati si concentrano su un tema, nascono di solito idee sorprendenti.

**E come nasce un'innovazione da un'idea?**

Tutte le idee che hanno vita in un business hackathon devono essere prima verificate: ci aveva già pensato qualcuno? In caso affermativo bisogna coinvolgere gli inventori e dare loro il tempo di sviluppare la loro idea. È importante rendere partecipi anche i piani alti. Prima o poi, infatti, si dovrà affrontare la questione del budget per lo sviluppo di un progetto.

**Un esempio di una soluzione che ha visto la luce in questo modo?** Scan & Go. Presso i Kiosk si scannerizzano i prodotti con lo smartphone e poi si esce. È stato sviluppato per Valora ed è attualmente in una fase pilota presso la stazione centrale di Zurigo.

**Lei ha organizzato l'HackZurich per la terza volta nel 2017. Come si è evoluto l'evento?** Al primo HackZurich nel 2014 erano presenti come partner soprattutto società americane. Per coinvolgere le imprese svizzere ho dovuto compiere una vera e propria opera missionaria, ma lo sforzo è stato ripagato.

**L'hackathon è adatto anche alle PMI?** Certo! Sia che vi partecipino sia che ne organizzino uno. Si tratta di un'occasione di massima efficienza per le PMI che possono fruire di un pool composto dai migliori sviluppatori (all'HackZurich oltre 550, selezionati fra 5'000 candidature) e allo stesso tempo vedere le cose dalla prospettiva del cliente. I costi di partecipazione si aggirano dai 7'500 ai 25'000 franchi, a seconda della dimensione e della qualità della piattaforma, da un lato, e della presenza in loco, dall'altro.

**E il return on investment?** Come per tutte le misure innovative e orientate alla cultura aziendale, anche gli hackathon non possono essere valutati con indicatori classici. La mia esperienza mi ha insegnato che gli hackathon cambiano il clima aziendale e rinsaldano i rapporti fra i collaboratori motivandoli a un impegno autentico. Quindi perché non iscriversi; se si ha un'idea lì si viene ascoltati!

*Intervista: Anina Torrado Lara*

# Domatori di valanghe

C'è profumo di neve nell'aria, la condizione meteo ideale per la famiglia Wyssen della Valle della Kander. Specializzata da tre generazioni in tecnologie volte a domare il manto bianco, a volte impietoso, l'azienda di Reichenbach si è affermata a livello mondiale. Patrik Gisel, CEO di Raiffeisen, si è recato da Sam Wyssen (foto), nell'Oberland Bernese, per scoprire i segreti di questo successo.

Testo Reto Wilhelm Foto Marco Zanoni



### SOLIDA CONDUZIONE FAMILIARE

Proprio all'inizio del nuovo millennio, con il lancio del primo traliccio di detonazione, sono state poste le basi della Wyssen Avalanche Control AG (WAC), fondata nel 2009 e controllata al 100 per cento dalla Wyssen Seilbahnen AG. Come l'azienda madre, che risale agli anni '20 del secolo scorso, la WAC vanta uno spirito pionieristico eccezionale.

A differenza dei concorrenti, lavora con cariche esplosive, riducendo i rischi in modo più efficace.

È detenuta al 100 per cento dalla famiglia e gestita dai suoi titolari. La direzione è in mano ai quattro nipoti del fondatore:

Sam Wyssen (CEO di WAC) e i tre cugini Christian Wyssen (WAC), Jakob Martin e Jürg Wyssen (Seilbahnen AG).

# Campo 1

a Reichenbach. Non si può non vederla, questa sorta di opera d'arte moderna che si staglia, dietro lo stabilimento produttivo della Wyssen Avalanche Control AG, contro il cielo carico di nubi dell'Oberland Bernese. Stiamo parlando del traliccio di acciaio che ha rivoluzionato la difesa antivalanghe nel mondo intero e che oggi domina con orgoglio i principali comprensori sciistici da Zermatt a Samnaun, da Ischgl alle Montagne Rocciose. Una costruzione, questa, che è il simbolo di ciò che noi svizzeri sappiamo fare meglio: offrire sicurezza in un contesto tutt'altro che sicuro. Perché quando si preannuncia una bufera in piena regola, non si può scendere a compromessi, né sulle strade né sulle piste da sci, e nemmeno sulle linee ferroviarie e nei paesi. Così, le tragiche valanghe che hanno colpito la località tirolese di Galtür e il borgo di Evolène nel Vallese, nell'inverno del 1999, hanno fatto balenare nella mente di Sam Wyssen l'idea di questa invenzione. Il discendente dell'omonima azienda, che da oltre 90 anni offre impianti tecnologicamente all'avanguardia per l'impiego montano, accoglie Patrik Gisel con evidente orgoglio davanti al «suo» traliccio. C'è profumo di neve nell'aria.

**Spazio al talento.** Ogni volta che nevicata, i Wyssen si sentono a proprio agio. «Andiamo tutti pazzi per la neve. Questo sesto senso per le forze della natura è essenziale nel nostro business», spiega Sam Wyssen. «Puntiamo su persone che remano nella stessa direzione. Per questo non abbiamo bisogno di eventi artificiali per promuovere lo spirito di squadra, siamo sempre tutti sul campo. E siamo tutti responsabili della 'nostra creatura'. I miei collaboratori non hanno bisogno di essere motivati, tutt'al più demotivati!» Il CEO Patrik Gisel è curioso di sapere come si reclutano persone di questo tipo. Wyssen seleziona molto scrupolosamente.

Innanzitutto vuole conoscere i tratti caratteriali della persona che ha di fronte; solo dopo si concentra sulle competenze tecniche. Il carattere e l'integrità vengono per lui al primo posto. Si affida all'istinto e alle referenze. Sebbene sorga in fondo alla Valle della Kander, la WAC è piuttosto richiesta e riceve quasi ogni mese candidature di specialisti di comprovata esperienza.

**Il capo: una presenza costante.** La sua ottima fama precede questa storica azienda. L'atmosfera rilassata, infatti, è la prima cosa che si percepisce chiaramente negli stabilimenti di montaggio. Una parola

qui, una battuta là, poi un breve scambio di dettagli tecnici. Tutti si danno del «tu», salutano calorosamente il capo e il banchiere e illustrano con piacere la propria mansione, sia che si tratti dell'apprendista polimeccanico, del saldatore, della responsabile spedizioni o dell'ingegnere del reparto R&S. «È proprio questa apertura il segreto della nostra innovatività che non scaturisce da laboratori di innovazione, ma da una cultura aziendale in cui le nuove idee vengono incentivate e gli errori accettati», spiega Wyssen. È il caso del giovane ingegnere che, di recente, ha avuto l'idea di rilevare la quantità di neve nell'area di distacco delle valanghe utilizzando la tecnologia laser. «Dobbiamo sperimentare continuamente nuove alternative. Su dieci idee creative nove non vanno a buon fine, ma una è eccellente», afferma Wyssen per esperienza. Per questo, l'imprenditore deve impiegare relativamente poco denaro nella prima fase di sviluppo. «Investiamo soprattutto in tempo, un fattore che vale ogni singolo centesimo. I costi aumentano quando dobbiamo realizzare prototipi o acquistare apparecchiature.» Patrik Gisel chiede se i nuovi prodotti piovono quasi dal cielo. «In effetti, molte idee nascono casualmente. Bisogna solo lasciare spazio e non soffocare l'inventiva», afferma Wyssen con convinzione.

## LE DOMANDE DI PATRIK GISEL

Come si gestiscono gli errori in un contesto ad alto rischio?

Quanto è efficiente la costosa ubicazione produttiva in Svizzera?

In che modo la WAC si posiziona su nuovi mercati e campi di attività?

Che cosa caratterizza un buon capo?

In fatto di innovazione conta più il metodo o il caso?

### **Un avanzamento fulmineo.**

Wyssen è il migliore esempio di quanto afferma. Nel 1999, non ancora trentenne, ha convinto lo zio a battere un nuovo percorso nella difesa antivalanga. Nessuno all'epoca aveva intuito che la sua idea avrebbe rivoluzionato non solo l'azienda, ma l'intero settore delle valanghe. Ma i Wyssen la sanno lunga in fatto di innovazioni. Nel 1974 Wyssen senior aveva costruito i primi impianti a fune per il trasporto di cariche esplosive destinate al distacco preventivo di valanghe sul Weissfluhjoch a Davos. Nel 2000 il nipote Sam ha seguito le sue orme inventando il traliccio di detonazione antivalanga Wyssen che, sviluppato in collaborazione con Hansueli Gubler della AlpuG Davos, è divenuto il sistema più affidabile ed efficace della sua categoria. In appena cinque anni la start-up è leader di mercato in Svizzera e in Austria. Attualmente circa 400 di questi tralicci salvaguardano importanti assi di traffico non solo nell'arco alpino, ma anche in Norvegia, e la Wyssen, con le sue filiali, continua a guadagnare terreno anche in Canada, USA e Cile. «Siamo cresciuti a un ritmo vertiginoso, ma ora dobbiamo consolidare, per esempio offrendo ulteriori servizi di assistenza e personale in loco.» La crescita qualitativa è infatti molto più sostenibile di quella quantitativa.

**Brillamento a distanza.** L'azienda della Valle della Kander, che si spartisce il mercato con un colosso francese e un concorrente svizzero di pari dimensioni, è molto attenta a preservare la propria leadership tecnologica. «Vede, dopo le nuove neviccate di oggi nell'area alpina, è già stato effettuato il distacco artificiale di ben 25 valanghe.» Sam Wyssen mostra a Patrik Gisel sul proprio cellulare, con l'aiuto di un'app, come i responsabili del brillamento possono attivare il distacco di valanghe in tutto il mondo e in completa sicurezza dal proprio ufficio. Le cariche esplosive, che in passato venivano faticosamente trasportate a mano e da lancia-mine in zone pericolose oppure lanciate dagli elicotteri, oggi vengono attivate semplicemente premendo un tasto, in modo selettivo, rapido ed estremamente preci-

**Sam Wyssen, 47 anni, è cresciuto a Reichenbach e fortemente legato alla sua valle. Il CEO e Presidente del Consiglio di Amministrazione della Wyssen Avalanche Control AG è padre di tre figli, un maschio e due gemelle, e vive con la famiglia a Frutigen. Ha imparato il mestiere dal basso, prima lavorando come polimeccanico, in seguito laureandosi in Ingegneria meccanica presso il Technikum di Burgdorf e infine con un master in Business Administration. Ha maturato esperienze all'estero durante un soggiorno di un anno e mezzo negli USA. Quando non è in giro per lavoro, lo si può incontrare in sella alla sua bici da corsa, durante un giro in mountain bike o sulle montagne con la famiglia. Inoltre svolge attività di coaching per gli imprenditori, come esperto RCI, presso il Raiffeisen Centro Imprenditoriale RCI.**

so. Il sistema utilizza il nuovo software WAC.3, con il quale l'azienda ha segnato un altro traguardo fondamentale nel rilevamento delle valanghe. Perché, quando è in gioco la sicurezza, non si può scendere a compromessi: «Operiamo in un ambito ad alto rischio. Pur non potendo offrire una certezza assoluta, i nostri apparecchi, coperti da responsabilità per danno da prodotti, devono assicurare la massima qualità e affidabilità. Insieme al marchio 'Swiss made', queste sono le argomentazioni più forti sul mercato». A conclusione della visita, Gisel chiede a Sam Wyssen se abbia mai pensato a una delocalizzazione all'estero. «Assolutamente no, almeno sotto la mia direzione. In Svizzera abbiamo condizioni di lavoro ottimali. Possiamo usufruire di corsi di formazione e offerte didattiche eccellenti presso rinomati istituti di ricerca, che all'estero possono solo sognare.» E infatti la WAC ha appena lanciato un

progetto di ricerca CTI insieme all'Istituto per lo studio della neve e delle valanghe di Davos (SLF) e all'Università di scienze applicate di Zurigo (ZHAW) sulle interfacce di comando basate su cloud che, tra le altre cose, permettono una comunicazione fluente tra responsabili del brillamento, meteorologi, operatori turistici e altre figure del settore, nonché una rapida gestione delle cariche esplosive. Il futuro è quindi già iniziato da tempo a Reichenbach, dove le nuvole hanno già fatto cadere la prima neve.

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



## **CEO INCONTRA CEO**

### **RIPRESA DIRETTA**

Patrik Gisel (in alto a sn.) a proposito di Sam Wyssen: «Sono impressionato da come Sam Wyssen guida il suo team. Si relaziona con i suoi collaboratori alla pari, è sempre pronto all'ascolto ed è aperto. Crea così quel terreno fertile, come tipicamente avviene nelle PMI, indispensabile per l'efficienza e l'innovazione. Un vantaggio concorrenziale decisivo per un contesto altamente tecnologico». Abbiamo seguito Patrik Gisel con la telecamera durante la sua visita in azienda. Il video:

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





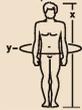
Solitamente il cliente prova i modelli per permettere a Heuberger di capire esattamente cosa vuole. Una mezza giornata costa **100 franchi** che vengono detratti dal prezzo in caso di acquisto.



Per un paio di sci occorrono circa **30 ore** di lavoro manuale, al prezzo di circa **30 franchi** ciascuna. Ai clienti viene offerta anche la possibilità di collaborare alla realizzazione degli sci. Tempo necessario: circa quattro giorni.



Per realizzarne un paio occorrono, a seconda dei desideri del cliente, della versione e della quantità di ordini, da **due settimane a due mesi**.



Willi Heuberger fabbrica gli «Swiss Carbon Ski» a mano, producendone su misura circa **30 paia** all'anno.

## DAGLI ARCHI AGLI SCI IN CARBONIO

«Sette anni fa ho deciso di impiegare in altro modo l'esperienza maturata con gli archi in carbonio. Il tiro con l'arco è ormai poco praticato, a differenza dello sci. Anche se quest'ultimo è un mercato saturo, per un piccolo specialista come me... il posto c'è. Per avviare l'attività avevo bisogno di conoscenze e sostenitori, e ho avuto fortuna.»  
Willi Heuberger, imprenditore

SAVOIR FAIRE si è recata nella fabbrica di Willi Heuberger a Untereggen SG.  
Trovate il video su [raiff.ch/heuberger](http://raiff.ch/heuberger)



**2'300** franchi è il prezzo di un paio di sci su misura di Willi Heuberger, inclusi attacchi di qualità. Nel suo piccolo laboratorio a Untereggen SG, lavora a mano tavole in carbonio. Questo sportivissimo settantunenne ha prediletto oggetti realizzati su misura alla produzione di massa. Grazie a una consulenza personalizzata e a prove su pista con il cliente, è in grado di creare sci che si adattano perfettamente allo stile del consumatore. Willi Heuberger è diventato un esperto di carbonio costruendo archi high-tech realizzati con questo materiale moderno che ora usa per i suoi sci. (bv) [williheuberger.ch](http://williheuberger.ch)



Oltre il **90 per cento** del valore degli sci di Heuberger viene realizzato in Svizzera.

Gli sci in carbonio sono senz'altro costosi, ma praticamente indistruttibili; si perde solo un punto percentuale di tensione in **dieci anni** di utilizzo. Se, contrariamente alle attese, si verifica un danno, Heuberger lo ripara.



Gli sci sono composti normalmente da 17 strati di carbonio, ma possono averne di più se il cliente lo desidera. Ogni strato ha uno spessore che va da **0.2 a 0.55 millimetri**. Quasi la metà di uno sci è costituita da carbonio, mentre il resto soprattutto da fibre di vetro e kevlar.



Ogni anno Heuberger utilizza circa **120 metri quadrati** di carbonio intrecciato e nobilitato in Svizzera, al prezzo medio di **60 franchi** per metro quadrato.



I costi del materiale per un paio di sci rappresentano circa **un terzo** del prezzo di vendita.



Per ogni paio di sci, Heuberger deve sostenere spese energetiche per circa **20 franchi**.



La voce di costo principale, pari a circa **1'000 franchi**, è l'affitto mensile del laboratorio.



Heuberger non registra uscite per il marketing, poiché riceve gli ordini grazie al **passaparola**.



Non deve sostenere neppure costi di spedizione, poiché i clienti preferiscono ritirare personalmente i propri sci.



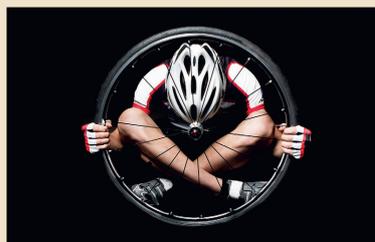
## **IL CARBONIO, MATERIALE DEL FUTURO**

*Il carbonio è costituito da fibre di carbonio più sottili di un capello che vengono intrecciate per realizzare panni di tessuto lavorati, a loro volta, per scopi diversi. I compositi di fibra di carbonio sono estremamente leggeri, resistenti e allo stesso tempo molto flessibili. Per i vantaggi che offre, è considerato il materiale del futuro. La sua lavorazione è però complessa, costosa e richiede grande know-how. Occorre poi una colla speciale per fare aderire i singoli strati sovrapposti mediante pressione e calore. Tutte le fasi di lavorazione devono essere eseguite con la massima cura, procedimento che spiega il prezzo elevato dei prodotti contenenti carbonio.*

Prodotti nei quali troviamo il carbonio:



**Gli aerei**, grazie all'estrema leggerezza del carbonio, risparmiano carburante.



**Le biciclette da corsa** sono stabili e leggere allo stesso tempo grazie al carbonio.



**Gli impianti eolici** sono soggetti a forti sollecitazioni. La flessibilità delle fibre di carbonio lo rende il materiale ideale per le pale dei rotori.

# FUTURO



**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.



## **COLLEGHI DEL FUTURO**

*I chatbot sono assistenti virtuali. Anche se oggi sono ancora agli albori, tra pochi anni forniranno assistenza ai clienti, pianificheranno viaggi e si occuperanno di reclutamento.*

Ecco i robot! Spesso i racconti di science fiction dipingono un futuro fosco in cui macchine minacciose si ritorcono contro i loro creatori, gli esseri umani. La rivoluzione che ci si prospetta ha invece tratti più tranquilli, quelli dei graziosi visi, simili a emoticon, di robot come Mildred o Poncho. Anziché sottomettere l'umanità, ci informano sulla prossima coincidenza ferroviaria o ci aiutano a fare acquisti in uno shop online.

Un chatbot (letteralmente: robot chiacchierone) è un programma che comunica con le persone. Alcuni chatbot sperimentali esistono da decenni (ELIZA: 1966), ma la loro era è definitivamente entrata nel vivo nel 2016 con l'apertura ad applicazioni individuali di Messenger (Facebook) e Skype (Microsoft). I robot parlanti, infatti, danno il meglio di sé nei servizi di messaggistica, poiché incrementano le proprie conoscenze con ogni conversazione. Solo Messenger brulica già di oltre 11'000 chatbot che prendono ordinazioni da Domino's Pizza, aiutano a prenotare voli aerei, come «Mildred» della Lufthansa, o forniscono consigli personalizzati su prodotti come «Lily». Alcuni chatbot sono già in grado di chattare sui social con i nostri amici o di operare per noi una prima scrematura su una piattaforma di dating, poiché conoscono i nostri gusti.

Secondo una ricerca internazionale del produttore di software Oracle, l'80 per cento delle società intervistate prevede di impiegare chatbot nell'assistenza alla clientela entro il 2020. Questi ultimi potrebbero quindi essere per il settore terziario del XXI secolo quello che i robot rappresentarono per l'industria del XX secolo, facendosi carico di tutte quelle fasi di lavoro che non richiedono né competenze specialistiche né la sensibilità di un essere umano.

In Svizzera lavorano attualmente con chatbot soprattutto le grandi aziende come Swisscom o le startup come Siroop. Ma questa tecnologia offre enormi opportunità anche alle PMI. Un chatbot può fornire assistenza a un cliente 24 ore su 24, sette giorni su sette. Iniziate a riflettere su come potrebbero rendersi utili nella vostra azienda: nell'assistenza ai clienti, nella consulenza alla vendite o nel reclutamento? Imparate dalle esperienze degli altri, ma sperimentate anche autonomamente. Molto presto, infatti, i chatbot potrebbero compiere il salto di qualità. In un mondo in cui si richiedono sempre più servizi personalizzati e le aziende puntano a un approccio individuale alla clientela questi «concierge personali» saranno colleghi d'ufficio utilissimi. *Stefan Jeker, Leiter RAI Lab*

### **PONCHO: L'INTRATTENITORE**

Il bot Poncho, nato nella primavera del 2016 e di casa nel Messenger di Facebook, è uno dei chatbot più popolari al mondo e informa gli utenti sul meteo in tempo reale. Ma Poncho non è programmato solo per fornire informazioni; è anche un gran burlone. Se gli si chiede com'è il tempo a Berlino, butta là con disinvoltura che alcuni anni prima ha fatto il DJ in quella città.  
[poncho.is](http://poncho.is)

### **IPOBOT: IL PROTOTIPO DI RAI LAB**

Dopo il primo prototipo pilota Raibot, Raiffeisen sta ora lavorando a un successore ancor più evoluto: Ipotbot. Questi potrà rispondere a domande standard degli utenti sul tema immobiliare e aiutarli a calcolare la loro ipoteca. Inoltre sarà in grado di vestire i panni di un consulente di una Banca Raiffeisen. La prima versione test è stata lanciata a inizio 2018 ed è disponibile su [raiffeisencasa.ch](http://raiffeisencasa.ch)

### **THERE IS A BOT FOR THAT**

Su questa pagina metabot potete cercare un chatbot specifico oppure navigare nell'offerta disponibile in costante crescita: l'«Inspirebot» suggerisce citazioni da postare sui social media, «Tina the T.Rex» è un dinosauro con cui si può chattare, «Gymi» si offre come fitness trainer personale e «Lara» promette un rendimento del tre per cento al giorno sugli investimenti. Immergetevi in questo universo affascinante.  
[thereisabotforthat.com](http://thereisabotforthat.com)

## TRE DOMANDE ALL'ESPERTO DI INNOVAZIONE E CONSULENTE RCI ANDREAS SCHLEGEL



**L'innovazione è la linfa vitale di ogni azienda, a patto che vi siano apertura, coraggio e disponibilità a commettere errori. Particolarmente utile è lo scambio con imprenditori esperti. Imparare gli uni dagli altri è la soluzione migliore, ed è anche la filosofia alla base del Raiffeisen Centro Imprenditoriale (RCI). Andreas Schlegel, consulente RCI, ci racconta le sue esperienze.**

*SAVOIR FAIRE: L'innovazione è un lusso per le aziende più piccole?* Andreas Schlegel: Assolutamente no! L'innovazione DEVE essere la priorità di ogni azienda che vuole affermarsi e rimanere sulla scena, e questo sempre, anche quando va tutto alla perfezione. Il denaro è un fattore secondario; si ha innovazione quando una persona esce dalla sua comfort zone e inizia a mettere in dubbio. Il compito di un imprenditore è cercare idee e seguire nuove tendenze. L'innovazione è spesso a portata di mano, basta afferrarla, pur con budget limitati.

*Prendiamo ad esempio un panettiere. Ha bisogno di una consulenza per creare un nuovo tipo di pane?* No, ha soprattutto bisogno di stimoli e ispirazione. Lo scambio con esperti o aziende affini è utile, poiché offre un punto di vista esterno. L'RCI mostra come nasce e viene incentivata l'innovazione. Lo scambio e la collaborazione con

gli altri raddoppia le possibilità di introdurre innovazioni\* con successo, sia che si tratti di sfornare un nuovo pane, ottimizzare il processo di cottura, sfruttare nuovi canali di vendita o commercializzare in modo diverso.

*Cosa consiglia a un'azienda che fallisce nel processo di innovazione?* Di avere il coraggio di commettere errori. Da un insuccesso nasce molto spesso un'idea vincente, come nel caso delle capsule Nespresso. Sono stati fatti molti buchi nell'acqua durante il processo di sviluppo; sono stati necessari 15 anni e un'enorme forza di volontà prima che l'idea di Eric Favre conquistasse il mondo. L'importante è che una PMI proceda in modo sistematico e snello nel processo innovativo cercando gradualmente la soluzione migliore per quel determinato momento. Se qualcosa va storto si fa un passo indietro e si tenta un'altra strada. In questo modo il fallimento viene relativizzato e fa meno male.

*Intervista: Nicoletta Hermann*

### CONSIGLI

- Definite l'innovazione come una priorità dirigenziale.
- Integrate l'innovazione nella strategia aziendale.
- Pianificate tempi e margini di manovra.
- Qualche volta mettete tutto in dubbio.
- Uscite dal vostro contesto abituale e cambiate ruolo.
- Chiedete anche ai vostri clienti come potete ottimizzare.
- Lasciatevi ispirare dall'esterno.
- Iniziate con piccoli passi.
- Sfruttate gli insuccessi come opportunità di miglioramento.

### ANDREAS SCHLEGEL

*Per Andreas Schlegel l'innovazione e l'imprenditorialità sono da sempre forze propulsive. Sin dagli anni universitari sostiene le aziende nei processi d'innovazione, è impegnato nel mondo delle start-up e ha fondato una propria azienda. Oggi, in qualità di consulente ed esperto di innovazione dell'RCI, condivide le sue esperienze con altre aziende. [centro-imprenditori.ch](http://centro-imprenditori.ch)*

In questi due esempi un parere esterno ha prodotto un'innovazione efficiente.



### **INNOVAZIONE DI PRODOTTO**

Presso il dettagliante COOP è stata rivisitata la confezione di un'insalata pronta. La condizione era mantenere inalterato il processo di produzione. Grazie a una nuova forma migliorata della vaschetta è stato possibile ridurre di un terzo sia la quantità di materiale sia anche le quantità trasportate e ottimizzarne la manipolazione per il consumatore. In breve tempo le cifre di vendita sono nettamente aumentate, è stato possibile ammortizzare rapidamente gli investimenti e ridurre in modo duraturo i costi di imballaggio e di trasporto.

## TIME FOR SOMETHING NEW!

### **INNOVAZIONE DI PROCESSO**

Caso attuale: per una PMI dell'industria dei metalli con oltre 100 collaboratori sono state registrate meticolosamente e analizzate in modo critico le fasi di processo e le interfacce in diverse officine CIR. Stupiti dalla portata delle possibilità di ottimizzazione elaborate congiuntamente, i partecipanti motivati ora applicano passo dopo passo i nuovi processi. Una volta introdotti nell'azienda, questi vengono, ove possibile, digitalizzati. Infine è possibile ridurre chiaramente carta, costi e tasso di errore e aumentare la soddisfazione della clientela.

### **L'RCI ALLA CONQUISTA DELL'OVEST**

Il Consiglio di amministrazione di Raiffeisen Svizzera ha dato il via libera per altri due Raiffeisen Centri Imprenditoriali (RCI). Il centro per la Svizzera occidentale verrà inaugurato nell'autunno 2018 nella regione di Yverdon, quello nel Canton Berna seguirà nella primavera del 2019.

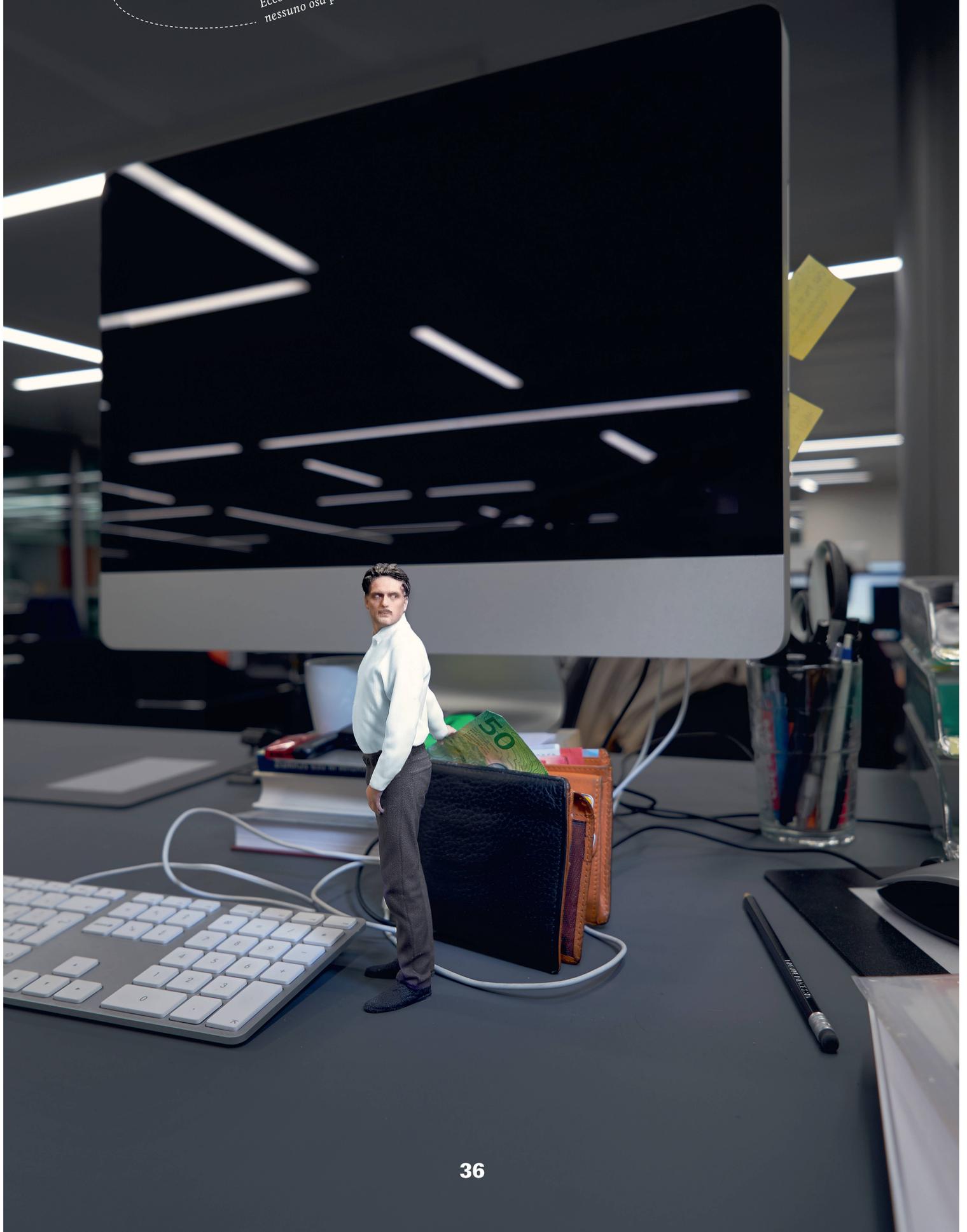
Gli RCI potranno così supportare le aziende in grandi parti della Svizzera e assisterle nelle sfide strategiche e aziendali con un approccio di tipo pratico.

«Sono molto felice di poter presto implementare l'idea dell'RCI anche nella Svizzera occidentale e nella regione dell'Espace Mittelland», ha commentato  
**MATTHIAS P. WEIBEL,**  
**DIRETTORE DELL'RCI**



**TABÙ**

*Ecco le domande che  
nessuno osa porre.*



# FURTI A PIÙ NON POSSO

**I furti in ufficio si collocano al terzo posto dopo l'utilizzo dei mezzi pubblici senza biglietto e la sottrazione di bicchieri al ristorante.**

Una gomma da cancellare oggi, una confezione di cartucce domani e poi una scatola di capsule Nespresso. Un dipendente su quattro commette furti in ufficio, tanto non se ne accorge nessuno, è una cosa di poco conto e il capo guadagna abbastanza con il nostro lavoro. Secondo un sondaggio rappresentativo, condotto nel 2015 da GfK su incarico dello shop online papersmart.de, i furtarelli in ufficio si collocano al terzo posto dopo l'utilizzo dei mezzi pubblici senza biglietto e la sottrazione di bicchieri al ristorante (ancora prima del lavoro in nero o dell'omissione di redditi percepiti nella dichiarazione fiscale!). Il 25 per cento dei collaboratori e il 18 per cento delle collaboratrici ammettono di aver sottratto qualcosa in ufficio. Molti lo fanno ripetutamente, alcuni persino sistematicamente. È interessante rilevare che quasi la metà delle persone colte sul fatto non si sente in colpa. Niente di tragico, se non che un furto, pur di piccola entità, resta sempre un furto, indipendentemente dal valore dell'oggetto sottratto e dalla posizione del «ladro» in azienda. Esso, infatti, costituisce una violazione della fiducia, molto più grave del valore degli oggetti rubati. Se si scopre un furto è quindi assolutamente necessario parlarne e inviare un avvertimento scritto. Se l'episodio si ripete scatta il licenziamento ordinario o immediato, che vale anche come monito per gli altri dipendenti. Tuttavia occorre riflettere bene su questo passo e non abusarne per liberarsi di collaboratori sgraditi. Al colpevole deve essere concessa la possibilità di dare spiegazioni, poiché spesso questo tipo di confronto fa emergere problematiche nascoste. Perché vengono commessi furti? Perché qualcuno pensa di non essere valorizzato abbastanza? Perché i collaboratori non attribuiscono valore alla fedeltà all'azienda? Occhi aperti, cari dirigenti; qui potrebbero celarsi problematiche importanti.

**Rimanere neutrali e rivolgersi alla polizia.** Soprattutto nei grandi uffici o nei contesti con numerosi clienti di passaggio scompaiono anche oggetti di valore: tablet, auricolari, laptop o anche denaro. Ecco che inizia subito la caccia al colpevole tra i colleghi. Come prima cosa il datore di lavoro deve arginare le speculazioni e i sospetti reciproci. Per evitare inutili arrabbiature, si consiglia di rimanere neutrali e rivolgersi alla polizia. È consigliabile condurre colloqui individuali imparziali, ancor meglio se in presenza di rappresentanti della commissione del personale; la postazione di lavoro e l'armadietto del sospettato possono tuttavia essere perquisiti solo in sua presenza e procedendo con discrezione. A proposito di arrabbiature: chi risponde in caso di furto in ufficio? Generalmente gli oggetti personali vengono considerati come cosa privata. L'assicurazione economia domestica personale copre solo se il lavoratore riesce a dimostrare che l'oggetto rubato era custodito sottochiave sul posto di lavoro. Quella dell'azienda risponde solo se la merce sottratta è di proprietà dell'azienda.

**Prevenire è meglio che punire.** Per evitare che possa crearsi un clima di sfiducia reciproca, è necessario adottare adeguate misure di prevenzione. Armadietti chiudibili, trolley e uffici singoli sono al contempo pratici e vantaggiosi. Anziché ricorrere a misure drastiche come la videosorveglianza, dall'effetto devastante e dalla consultazione complessa, dal punto di vista giuridico, è meglio curare una cultura di fiducia reciproca. È infatti dimostrato che, dove regna fiducia, vengono commessi meno furti. E, cosa altrettanto importante, i collaboratori retribuiti in modo adeguato rubano molto meno, mentre i dipendenti sottopagati non si fanno remore. Un clima di lavoro equo è pertanto la migliore prevenzione contro i furti!

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

## SCELTE PER VOI



### **A DUE PASSI DAL SUCCESSO**

*I robot mobili sono ormai in grado di camminare, nuotare, parlare o volare, ma non riescono ancora a capire il mondo degli uomini. Da oltre 20 anni i ricercatori di tutto il mondo si impegnano per consentire ai robot di orientarsi nell'ambiente.*

*La soluzione del problema si basa su un algoritmo detto SLAM (localizzazione e mappatura simultanee) che determinerà il futuro delle auto senza conducente, dei visori VR e dei robot autonomi.*

*LETH di Zurigo è a due passi dal successo. La Svizzera, infatti, con l'ETH di Zurigo e l'EPFL di Losanna è all'avanguardia nella robotica. Società tecnologiche statunitensi come Google, Facebook, Apple o GoPro ne hanno capito il potenziale e hanno avviato collaborazioni in questo campo con il politecnico zurighese. La lotta per i migliori talenti dell'ETH è in corso. [ethz.ch](http://ethz.ch), [epfl.ch](http://epfl.ch)*



### **LOCALI PER UFFICI: IL VUOTO**

I rendimenti degli immobili destinati a ufficio e a uso commerciale sono ancora sotto pressione, anche se la tendenza al ribasso è leggermente rallentata. «La pressione sui rendimenti tuttavia persiste, anche a causa delle concessioni nei contratti di locazione», spiega Martin Neff, economista capo di Raiffeisen Svizzera nella sua stima del mercato «Immobili Svizzera». L'attività edile si è notevolmente ridotta e l'offerta di aree per uffici è ricca. La quota di locali sfitti nella città di Zurigo ha già raggiunto il 2,3 per cento ed è salita nettamente soprattutto nelle aree di vendita al dettaglio. Martin Neff prevede un aumento sempre più rapido dei locali sfitti. [raiffeisen.ch/i/research](http://raiffeisen.ch/i/research)



### **FAX: MEGLIO STACCARE LA SPINA?**

In Svizzera sono ancora operativi circa 400'000 fax. Nel settore sanitario, nelle agenzie di viaggio e negli studi legali, il fax è ancora utilizzato. Quando si tratta di dati delicati, esso gode ancora di maggiore credibilità, grazie alle conferme di invio e ricezione. Con il passaggio alla telefonia IP la vita dei fax si fa sempre più difficile. Pur potendoli ancora utilizzare, mediante collegamento diretto al router, a volte si riscontrano problemi. Per questo motivo Swisscom sta lavorando a nuove piattaforme digitali per lo scambio sicuro di dati. [swisscom.ch/fax](http://swisscom.ch/fax)



### **NOVITÀ DAL 2018: RIDUZIONE DELL'ALIQUOTA IVA**

Dal 1° gennaio 2018 l'aliquota IVA è scesa al 7,7 per cento (prima 8,0 per cento). Si tratta della prima riduzione dal 1995. L'aliquota speciale sulle prestazioni nel settore alberghiero è passata dal 3,8 al 3,7 per cento. L'aliquota ridotta, percepita su determinati beni di uso quotidiano come generi alimentari, libri o medicinali, è rimasta al 2,5 per cento. A determinare l'IVA non è la data della fattura né quella del pagamento, ma la data di fornitura della prestazione. Una prestazione iniziata nel 2017 e terminata nel 2018 deve essere tassata applicando le vecchie aliquote per la parte erogata nel 2017 e le nuove aliquote per quella erogata nel 2018. [ch.ch/it/iva-aliquota/](http://ch.ch/it/iva-aliquota/)

## «LE IDEE NON MI MANCANO»



**La 19enne Doris Martinali ha da sempre un lavoro dei sogni: la contadina. La figlia di contadini dal 2017 gestisce, assieme alla madre, una fattoria in Valle di Blenio.**

«Sin da quando avevo tre anni volevo fare la contadina e ci sono riuscita. Ho svolto il mio apprendistato a Zurigo, per poi tornare nella nostra azienda agricola in Ticino di cui sono oggi in parte responsabile. Mi alzo alle 4:45 e alle 5 sono già nella stalla dove mungo, distribuisco il foraggio, pulisco e do il latte ai vitelli. Poi consegno il latte e porto le mucche al pascolo. Verso le 7:30 faccio colazione. Poi ci dividiamo il lavoro.

Mio padre è in pensione, ma naturalmente continua a dare una mano. Dal 2017, però, l'azienda è in mano mia e di mia madre. Sono felice di questa responsabilità. Partecipo alle decisioni soprattutto quando si tratta degli animali. Quali vitelli vendiamo? In quali prati portiamo le mucche a pascolare? Amo le mucche e in particolare le nostre 21 vacche brune originali.

Dove immagino di essere tra cinque anni? Qui! Ma non sarà facile con il basso prezzo del latte. Non voglio necessariamente ingrandire la mia azienda, perché più si è grandi, più si perde il contatto con la natura, gli animali e la terra. Punterò piuttosto sulla vendita diretta. Le idee non mi mancano.» (sr)

Doris Martinali è la più giovane delle 12 donne di montagna ritratte nel libro «Landluft» di Daniela Schwegler. [danielaschwegler.ch](http://danielaschwegler.ch)

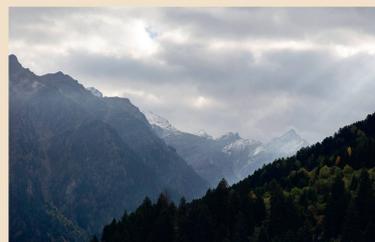


Foto: Stephan Bösch

# **LA PMI PIÙ INNOVATIVA DELLA SVIZZERA ORIENTALE È...**

**... LA KOCH AG DI APPENZELLO.**

*L'azienda a conduzione familiare si è aggiudicata il primo Premio Raiffeisen agli imprenditori della Svizzera orientale 2017. Trovate tutti i dettagli sull'azienda nell'articolo da pagina 8. [koch-appenzell.ch](http://koch-appenzell.ch)*



La Koch AG ha sbaragliato le altre cinque finaliste e si è aggiudicata il Premio Raiffeisen agli imprenditori della Svizzera orientale 2017 di 10'000 franchi. «La Koch AG rivoluziona il processo di costruzione e, al contempo, tutela l'ambiente, grazie a un'idea innovativa», ha affermato Urs P. Gauch, responsabile Clientela aziendale di Raiffeisen Svizzera. Oltre al Premio agli imprenditori, assegnato a novembre 2017 presso l'RCI di Gossau da una giuria composta da otto specialisti, anche il pubblico ha assegnato un premio da 5'000 franchi alla Bütschwil Käse AG. Al concorso hanno partecipato 62 PMI di tutta la Svizzera orientale. (nh) [raiffeisen.ch/premioagliimprenditori](http://raiffeisen.ch/premioagliimprenditori)

Ecco le aziende nominate:



**THE ROKKER COMPANY:  
SICUREZZA IN JEANS**

Circa dieci anni fa, due giovani della Valle del Reno volevano creare dei pantaloni da moto dall'aspetto normale, ma che offrissero massima sicurezza. Così hanno rivestito un paio di jeans con del materiale protettivo. Da questa idea è nata una collezione di 18 jeans. Il loro abbigliamento da motociclismo di tendenza si è poi arricchito di scarpe, giacche, gilet e molto altro. [therokkercompany.com](http://therokkercompany.com)



**KONVEKTA AG:  
RISPARMIO ENERGETICO  
FINO AL 90 PER CENTO**

Quest'azienda leader nella tecnologia per sistemi di recupero di energia a elevate prestazioni ha sviluppato un metodo di misurazione innovativo denominato «Eiger» per il monitoraggio del funzionamento dei propri impianti. Il software permette di rilevare gli errori, risparmiando così fino al 90 per cento del consumo di energia e delle emissioni di CO2. Tra i suoi clienti figurano la Harvard University negli USA e la Novartis in Cina. [konvekta.ch](http://konvekta.ch)



**BÖHLI AG:  
LA RISCOPERTA DELLA  
SPELTA APPENZELLESE**

La storica panetteria-pasticceria è gestita da due fratelli alla quinta generazione. Sperimentando con le ricette tramandate loro dal padre, i due avvicinano i clienti ad antiche tipologie di pane. Particolarmente innovativo è il fatto che diversi agricoltori appenzellesi coltivano per loro un'antica varietà di spelta, con la quale i due panettieri vogliono produrre anche pasta e prodotti da forno. [boehli-appenzell.ch](http://boehli-appenzell.ch)



**SMARTERION AG:  
OPERATORE DI NICCHIA  
PER LUCI SPECIALI**

Questa giovane azienda di Sargans è riuscita a conquistare una nicchia di mercato con le sue luci speciali, realizzando in Svizzera idee e oggetti di architetti e progettisti d'illuminazione. Grazie al configuratore di profili Smarterion, disponibile sul sito, il cliente può assemblare i componenti di un elemento d'illuminazione, fino a ottenere il prodotto finito. [smarterion.ch](http://smarterion.ch)



**LA VINCITRICE DEL PUBBLICO:  
BÜTSCHWIL KÄSE AG,  
UN SUCCESSO MONDIALE**

Il caseificio del Toggenburgo è in mano alla terza generazione. Questa azienda familiare ha sviluppato specialità casearie innovative (Gwitterchäs, Roter Teufel ecc.), riuscendo a conquistare nuovi mercati in Svizzera e all'estero. Nonostante gran parte dei prodotti venga esportata, la storica azienda rimane e intende rimanere saldamente radicata nella regione. Il caseificio acquista il latte da 67 allevatori del Toggenburgo. [guntenspergercheese.com](http://guntenspergercheese.com)





*«Un imprenditore ha successo quando raggiunge e vive il giusto equilibrio tra rischio e margine discrezionale – anche nella pianificazione del suo futuro. Ecco perché abbiamo scelto la previdenza individuale per i quadri.»*

**THOMAS LÖHRER**  
**PARTNER**  
**CR KOMMUNIKATION AG**



**NOTENSTEIN  
LA ROCHE**

BANCA PRIVATA

Con la previdenza individuale per i quadri di Notenstein La Roche avete più voce in capitolo nel 2° pilastro: parlatene con noi.

Telefono 091 912 11 11  
[www.previdenza-per-i-quadri.ch](http://www.previdenza-per-i-quadri.ch)

# TUTTO È BENE, QUEL CHE FINISCE BENE

**I proprietari della SOFTEC AG volevano vendere rapidamente al management l'opera di una vita, ma hanno dovuto prendersi più tempo, affinché i tre collaboratori interessati a rilevare l'azienda potessero procurarsi i mezzi finanziari necessari.**

In occasione della «Closing Dinner» per il rilevamento dell'azienda, nell'autunno 2014, Hannes Burkard ha donato ai nuovi titolari della SOFTEC AG una pietra con i nomi dei tre precedenti e tre nuovi proprietari della società informatica di Steinhausen, a simboleggiare una pietra miliare nei 36 anni di storia dell'azienda. «La pietra segna la fine di un lungo processo che ci ha permesso di conciliare tutti gli interessi», afferma Hannes Burkard, responsabile Consulenza clientela aziendale della Banca Raiffeisen Cham-Steinhausen. Burkard, che ha affiancato il management buyout, era stato contattato due anni prima da Jörg Studach e Adrian Eggenberger. I due fondatori gli avevano affidato l'incarico di pianificare il trasferimento finanziario della SOFTEC AG a Daniel Theiler, Simon Weber e Kurt Christen, collaboratori di lunga data. Burkard ha interpellato Patrik Muoser del Centro clientela aziendale della Svizzera centrale di Raiffeisen Svizzera, che si occupa di assistere le Banche Raiffeisen locali nei trasferimenti aziendali. «In linea di principio finanziamo volentieri i management buyout», spiega Muoser, «poiché nessuno conosce un'azienda meglio dei suoi collaboratori».

**Obiettivo acquisizione lampo.** Nel corso della prima riunione i futuri proprietari hanno presentato un piano per una rapida acquisizione. Ma i fondi propri di Theiler, Weber e Christen non erano sufficienti a rilevare la società anonima; la Banca avrebbe dovuto coprire il resto con un credito. Sebbene la Banca Raiffeisen fosse una delle due banche principali della SOFTEC e Hannes Burkard avesse una buona relazione con i proprietari, era prima necessario valutare i rischi. «Conoscevamo il passato della SOFTEC», spiega Burkard, «ma volevamo capire meglio anche i piani futuri del nuovo management». Negli incontri successivi Burkard ha conosciuto i futuri proprietari e, ottenuto un business plan solido, ha dato il via libera.

Per determinare il valore della società nel modo più neutrale possibile, la SOFTEC ha coinvolto un revisore contabile esperto del settore informatico e racco-

mandato dalla Banca Raiffeisen. La parte cedente voleva contenere il prezzo d'acquisto per favorire i successori. Ma la questione centrale non è stata il prezzo. Vi sono state discussioni animate sui fondi propri degli acquirenti. «All'inizio la parte cedente aveva la sensazione che stessimo ponendo condizioni troppo severe ai loro successori», afferma Burkard.

Secondo quest'ultimo la ripartizione dei rischi fra Banca e partner deve essere equilibrata. «Non abbiamo alcuna possibilità di influenzare l'azienda.» Anche se si trattava di collaboratori esperti, i tre avrebbero dovuto dare prova di sé come imprenditori. Alla fine è stato messo a punto congiuntamente un modello di finanziamento basato su un prestito concesso dai due fondatori della società. «Questo prestito rispondeva alle esigenze di tutte le parti coinvolte, conciliando gli interessi di tutti», ricorda Patrik Muoser.

**Prova di fiducia di Raiffeisen.** Nell'ottobre 2014 sono stati firmati i contratti e a gennaio 2015 sono subentrati i nuovi proprietari. Nell'agosto 2017 la Banca Raiffeisen ha ripreso il prestito dei fondatori di SOFTEC. Il management aveva condotto l'azienda ottimamente.

«Siamo contenti di questa prova di fiducia e di avere portato a termine il trasferimento con la Banca Raiffeisen», afferma Daniel Theiler, CEO della SOFTEC AG, nel cui ufficio troneggia la pietra incisa. La successione è letteralmente scolpita nella pietra. (jb)



**HANNES BURKARD,  
RESPONSABILE CONSULENZA  
CLIENTELA AZIENDALE  
BANCA RAIFFEISEN CHAM-STEINHAUSEN**  
*Lo specialista di successioni vi accompagna in una visita  
della SOFTEC AG di Cham: [raiff.ch/softecag](http://raiff.ch/softecag)*



## **CEDENTI**

Nel 2009 Jörg Studach (59 anni, a ds.), Adrian Eggenberger (59 anni) e Ruedi Müller (non presente nella foto) hanno deciso di ritirarsi dalla loro società informatica SOFTEC AG a Steinhausen, nel Canton Zugo. «La vendita a una società esterna sarebbe forse stata più redditizia», commenta Jörg Studach, ma sin dall'inizio premeva loro affidare l'azienda ai propri collaboratori esperti.

Dopo il trasferimento, i fondatori hanno lasciato i loro uffici. «In questo modo non saremmo caduti nella tentazione di interferire troppo», afferma Adrian Eggenberger. Ora è membro del Consiglio di amministrazione ed è felice che la nuova gestione, pur procedendo in modo diverso, riscuota altrettanto successo.



## **CESSIONARI**

Quando a Daniel Theiler (45 anni, a ds.) è stato chiesto di rilevare SOFTEC AG, non sapeva esattamente cosa aspettarsi. Il viceresponsabile dello sviluppo, che aveva iniziato come tirocinante EED nel 1991, ha comunque accettato. «Nei molti anni trascorsi qui, ho potuto contribuire alla cultura aziendale», afferma. La SOFTEC vanta collaboratori fedeli e festeggia con frequenza anniversari di servizio; alcuni collaboratori si sono addirittura trasferiti con le famiglie a Steinhausen. Anche Simon Weber (32 anni, non presente nella foto) e Kurt Christen (53 anni, a sn.) sono diventati nuovi comproprietari. «Ci ho dormito sopra», racconta Christen, da 13 anni responsabile vendite e marketing, «ma alla fine mi sono detto: conosco l'azienda, conosco le persone, quali presupposti migliori?».

## «SCIALLA!»

Avete presente quei giorni in cui va tutto storto? Quei giorni in cui al mattino vi proponete qualcosa e la sera vi coricate insoddisfatti perché non siete arrivati nemmeno a metà? Non preoccupatevi, è un mal comune. O, quanto meno, io non conosco nessuno che persegua obiettivi ambiziosi 24 ore su 24 senza vacillare di tanto in tanto. Qual è il problema?

Il problema è che a volte si è improduttivi, un'ingiuria in campo economico. Un'azienda improduttiva è inevitabilmente destinata alla rovina secondo l'opinione corrente. E in effetti è così.

Solo che nessuno può essere sempre produttivo, neppure la migliore impresa al mondo. Come sono arrivato a questa conclusione? Semplice, vi sono limiti anche alla produttività. Per quanto importante essa sia per il successo della vostra azienda, non si può incrementarla a piacere.

Un centometrista che rimane sotto la soglia dei 10 secondi è estremamente produttivo, nel senso che ottiene la massima resa dal massimo impiego di risorse possibile, e forse anche il record mondiale. Tuttavia, non riuscirebbe mai a mantenere questa velocità per tutto il giro di pista e non potrà nemmeno aumentarla, perché è già al livello massimo. Qui sono ormai stati raggiunti i limiti dell'evoluzione. E non tirate in ballo la questione dello sviluppo esponenziale che ci propina la Silicon Valley!

**La produttività economica ha limiti.** Oggi la Svizzera è sicuramente uno dei paesi più ricchi al mondo. In quasi nessun altro luogo la popolazione occupata genera una creazione di valore pro capite così elevata come da noi. Il fatto che altri paesi siano in ripresa, alcuni da un livello nettamente inferiore, non deve preoccuparci. Eppure il nervosismo sale in fretta, quando l'OCSE, l'FMI o gli esperti di congiuntura in patria ci rimproverano un aumento della produttività inferiore alla media. Usain Bolt, per anni dominatore incontrastato dei 100 metri, ritiratosi di recente, è sempre rima-

sto indifferente a queste critiche. O pensate forse che si sia preoccupato quando sentiva dire che velocisti più giovani avevano migliorato più di lui i propri tempi, dando quindi segno di maggiore produttività? Alla fine Bolt è rimasto, nonostante tutto, il metro di paragone sulle brevi distanze. È vero che gli altri rimontavano, ma accorciavano semplicemente le distanze.

La Svizzera si trova in una situazione analoga (vd. grafico a pagina 2). La moneta forte espone già di per sé il nostro paese da decenni a una concorrenza serrata che

la Svizzera ha sbaragliato con successo solo grazie a un training coerente e costante. Quasi nessun altro paese è in forma come la Svizzera, anche secondo i dati ufficiali.

In svariate classifiche sulla competitività, la Svizzera è sempre sul podio, se non addirittura al primo posto.

Quindi possiamo metterci comodi e rilassarci quando ci rinfacciano che i nostri incrementi di produttività sono inferiori alla media. «Scialla!», direbbe mio figlio maggiore, consigliando a suo modo di essere di tanto in tanto improduttivo. Sembra una cosa riprovevole, ma ricordate: chi è sempre e solo produttivo, raramente è creativo.

**«Chi è sempre e solo produttivo, raramente è creativo.»**



Martin Neff  
Economista capo Raiffeisen Svizzera

# INDECISI SUL DA FARSI?

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

Noi vi aiutiamo a risparmiare energia e denaro.

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

Partenariato:

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

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

**AGENZIA DELL'ENERGIA**  
PER L'ECONOMIA AEnEC



Fondazione Svizzera  
per il clima

**RAIFFEISEN**



**Anne-Claire Schott, 31 anni, è cresciuta nell'azienda vinicola dei genitori sul Lago di Biemme e ha studiato storia dell'arte e sociologia all'università. Dal 2016 l'enologa gestisce l'azienda di famiglia.**

**Nel Cantone Berna si coltivano circa 260 ettari a vigneto. Come si differenzia?** Per me il vino è cultura. Con la mia formazione di base mi è naturale costruire un ponte fra viticoltura e arte. Nella serie «Aroma der Landschaft» vengono vinificate in una cuvée sei varietà che crescono lungo muretti a secco terrazzati. Con questo vino concettuale mi distingo.

**Come fa i suoi calcoli?** A occhio! (ride) No, sul serio, i nostri vini sono nel segmento di prezzo più elevato tra i vini del Lago di Biemme, ma ancora troppo economici rispetto ai vigneti meccanizzati. Possiamo offrire questi prezzi solo perché facciamo tutto da soli. L'attività è redditizia, ma non facciamo affari d'oro, cosa a cui del resto non puntiamo.

**Che cosa le toglie il sonno?** Il meteo, il clima, le malattie fungine e naturalmente i vini. Quando sono nella botte, pronti per l'imbottigliamento, mi capita di chiedermi, prima di addormentarmi, se ho dimenticato qualcosa, se devo apportare modifiche o se sono perfetti così come sono.

**Quanto è importante una produzione sostenibile?** Molto. Ci stiamo preparando per passare alla produzione biodinamica. Coltiviamo le vigne in modo tradizionale e lavoriamo volutamente a mano il patrimonio culturale di questi ripidi vigneti.

**Come punta alla crescita?** Io sono una viticoltrice, non una manager; amo il contatto con le viti e voglio fare il mio vino da sola. Ovviamente anch'io desidero che il fatturato aumenti, con la qualità però, non con la quantità. Con più viti non ottengo maggiori guadagni. Facendo tutto a mano, sono più redditizia se rimango nel piccolo. (sr) [schottweine.ch](http://schottweine.ch)



**José Hernández Toso ha fondato l'azienda vinicola Huarpe a Mendoza nel 2002. Proviene da una famiglia che da 100 anni opera nel settore viticolo argentino. Ha conosciuto la moglie Anna Burger in Germania mentre studiava viticoltura e lei svolgeva un apprendistato da viticoltrice.**

**Mendoza conta oltre 800 produttori di vino. Come si differenzia?** Anna Burger: Produciamo vini per amatori e fidelizziamo i nostri clienti, perlopiù ristoranti, hotel e commercianti di vino che puntano su viticoltori esclusivi. Clienti come Jan Martel di San Gallo vengono spesso a trovarci e li incontriamo anche durante gli eventi enologici europei.

**Come fa i suoi calcoli?** Automatizziamo la produzione, ad esempio con impianti di irrigazione e adottiamo un'organizzazione snella. Tutti collaborano e per la vendemmia ci avvaliamo di manodopera stagionale.

**Che cosa le toglie il sonno?** Le gelate tardive e le grandinate. Capita spesso di lavorare giorno e notte per salvare il più possibile della vendemmia; così non si chiude occhio.

**Quanto è importante una produzione sostenibile?** Attualmente in Argentina non esistono in pratica vini biologici certificati, ma le condizioni climatiche favorevoli permettono di produrre con questo metodo. Per me e per José è importante utilizzare meno pesticidi possibile; solitamente facciamo un solo trattamento preventivo.

**Come punta alla crescita?** E' importante crearsi diversi punti d'appoggio, sia in Argentina sia all'estero. L'anno scorso abbiamo aperto Huarpe al turismo enologico. Gli ospiti possono degustare i nostri vini, che portano i nomi degli antichi abitanti indiani, e conoscere la cultura enologica dell'Argentina. (atl) [huarpewines.com](http://huarpewines.com) (acquisti presso [martel.ch](http://martel.ch))

	<b>Svizzera</b>	<b>Argentina</b>
Produzione enologica 2016	1.1 milioni di ettolitri	8.8 milioni di ettolitri
Consumo di vino 2016	2.5 milioni di ettolitri	9.4 milioni di ettolitri
Popolazione	8.4 milioni	43.6 milioni
Consumo di vino pro capite all'anno	30 litri	22 litri
Produzione di vino pro capite all'anno	13 litri	20 litri
Viticolture più famose	Il Dalai Lama possiede il vigneto più piccolo della Svizzera a Saillon (1.618 metri quadri)	Il musicista svizzero Dieter Meier (Yello) produce vino e carne bovina in diverse fattorie.

Foto: mad (vini Schott), Chambrais Meideiros (Huarpe)  
 Fonti: indec.gov.ar, olivint, Ufficio federale dell'agricoltura. 1 ettolitro corrisponde a 100 litri.

**Un'alimentazione scorretta, un ambiente ostile e lo stress sono dannosi per il corpo e la mente. Per aumentare il proprio benessere personale, si fa sempre più ricorso a metodi detox. Ecco tre esempi che mostrano come ci si può liberare da sostanze dannose, dipendenza digitale e stress emotivo.**



#### **DETOX EMOZIONALE**

Anche vincere le proprie paure e liberarsi dalle frustrazioni sono una forma di disintossicazione. Le emozioni negative, infatti, non influiscono solamente sul nostro umore, possono anche attentare alla salute fisica e condizionare le relazioni con gli altri. Una semplice passeggiata all'aria aperta può già fare miracoli ed essere un primo passo per eliminare fardelli emotivi. Un altro semplice ma utile accorgimento è quello di concentrarsi sugli aspetti positivi. Cosa mi ha dato di bello la vita? Cosa mi ha strappato un sorriso oggi, anche se si è trattato solo di una piccolezza? Questi e altri pensieri positivi vengono annotati nel «five minute journal», il diario dei cinque minuti. Molte persone sono sorprese dell'effetto benefico di questi cinque minuti quotidiani sulla loro vita.

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



#### **DETOX ALIMENTARE**

Per affrontare la primavera carichi di energia, anziché distrutti dalla stanchezza, si consiglia una cura a base di succhi: l'effetto depurativo aumenta il benessere, favorisce una buona salute e aiuta a perdere da uno a due chili di peso in eccesso. Il digiuno è da sempre parte della nostra cultura, ma non era mai stato così semplice come con i programmi pronti di depurazione disponibili oggi. Grazie a fornitori come «Private Detoxbox» è possibile ordinare in tutta semplicità il «menu» desiderato e ricevere succhi e vellutate freschi direttamente a domicilio.

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

#### **DETOX DIGITALE**

La vita senza uno smartphone è impensabile ai giorni nostri. Circa 3.6 milioni di svizzeri controllano regolarmente il loro cellulare: la mattina subito dopo essersi alzati, in treno o sul bus, durante il lavoro e anche a tavola, nel bel mezzo di una cena in famiglia. Questa dipendenza non riduce solo la produttività sul lavoro ma nuoce anche alla qualità del riposo nel tempo libero. Ma ecco che proprio gli strumenti digitali vengono in aiuto per il detox digitale, ovvero per staccare la spina e non essere perennemente «online». App come «Offtime» offrono una panoramica dell'utilizzo dello smartphone, stimolando il proprietario a metterlo da parte.



Selim Tolga, minimalista per convinzione:  
«Ogni cosa nel mio appartamento ha una funzione ben specifica.»

Foto: Tom Egli

# Il troppo storpia

**L'essenzialità è la cifra stilistica dei minimalisti. «Non si tratta solamente di sgomberare l'appartamento dal ciarpame e rinunciare alle ultime novità», afferma l'esperto in riordino Selim Tolga. Il minimalismo è piuttosto uno stile di vita e riscuote sempre più successo presso le aziende che intendono incrementare la propria produttività.**

Qui vive un amante dell'ordine; non vi sono libri impolverati, vecchie riviste, fiammiferi provenienti da

qualche bar o cartoline di auguri. Nell'appartamento di Selim Tolga non vi è spazio per i fronzoli e sulla sua scrivania vi sono solo due cose: un iPad e un portapenne. Nemmeno i ripiani della cucina ospitano oggetti cattura polvere. «Ogni cosa nel mio appartamento ha una funzione ben specifica», afferma il 39enne di Zurigo, esperto di riordino e minimalista che aiuta i propri clienti a mettere maggiore ordine nella loro vita e a liberarsi del superfluo. Segue il principio del «detox materiale»: tutto ciò che è privo di scopo va eliminato! Fin da bambino Selim Tolga passava il tempo a sistemare.

«I pennarelli nel mio astuccio erano sempre ben organizzati. E invece di costruire case con i Lego, mi piaceva metterli a posto secondo il mio sistema.» I suoi amici, che avevano notato questa sua indole, iniziarono a chiedergli consigli quando volevano eliminare un po' di cose. Da lì a diventare «esperto di riordino» il passo è stato breve e oggi Selim Tolga fa parte dei 20 professionisti svizzeri in questo campo, è uno dei pochi uomini, e l'unico specializzato in minimalismo.

**Il minimalismo è una riduzione.** Questo stile di vita è di moda. In un periodo in cui il «black friday» americano e il consumismo caratterizzano la nostra società, sempre più persone optano per questa tipologia di vita alternativa. Il termine può essere interpretato in modi diversi: «Minimalismo non significa necessariamente vivere nel bosco con un massimo di 40 oggetti», spiega Selim Tolga. «Il minimalismo è una riduzione all'essenziale.» Non esiste una modalità di vita minimalista standard. Una casalinga 45enne con tre figli, per esempio, vive il minimalismo in modo diverso da uno studente appena ventenne.

E tuttavia, tutti i minimalisti optano per una gestione consapevole dei beni materiali. Le domande chiave sono sempre le stesse. Che cosa mi dà del valore aggiunto? A che cosa posso rinunciare? Questa liberazione dagli eccessi crea spazio: «Accumulando meno oggetti nel mio appartamento, devo anche riordinare e pulire meno», afferma Selim Tolga. Così si ha più tempo libero. «Tempo che impiego volentieri per fare una passeggiata nella natura o incontrare gli amici.» Ciò che accomuna i minimalisti è un bisogno di maggiore libertà.

**Semplificare il mondo del lavoro.** Che il minimalismo possa essere interpretato in modi diversi si evince chiaramente dalla base clienti di Selim Tolga, che, oltre a privati, offre sempre più spesso assistenza alle aziende, dal momento che l'approccio minimalista riscuote sempre più successo anche nel mondo del lavoro. Grazie a un'organizzazione ben strutturata, a maggiore ordine sul posto di lavoro e alla riduzione a processi essenziali, le aziende sperano in un incremento della produttività.

Selim Tolga parla con i numeri: «Un impiegato medio è in ritardo di circa 40 minuti con il suo lavoro e passa circa 20 minuti al giorno a cercare quello che gli serve tra i suoi documenti». Con un sistema di archiviazione ben ponderato, processi di lavoro semplificati e una struttura e-mail ottimizzata Tolga aiuta le imprese a ridurre questi tempi di improduttività che, come ben sa l'esperto di minimalismo, possono essere utilizzati per altri progetti: «Il troppo stroppia, in effetti!». (lr) [minimalismus.ch](http://minimalismus.ch)

*Less is more*



## MINIMALISMO PER PRINCIPIANTI

### #01: L'ARMADIO

Approfittate della prossima raccolta di indumenti per dare una ripulita al vostro armadio. Gettate tutti i vestiti che non indossate più da oltre un anno.

### #02: LO STREAMING

Separatevi dalle vostre vecchie collezioni impolverate di CD e DVD e passate ai servizi di streaming online come Spotify e Netflix. Riducete la vostra biblioteca procurandovi un tablet e leggendo i libri in formato e-book.

### #03: LE FATTURE ELETTRONICHE

Rinunciate alla carta! Convertite tutte le vostre fatture in formato elettronico, semplificando il processo di pagamento e riducendo le operazioni a fine mese.

### #04: IL BEST OF 5

Se avete la tendenza a collezionare, datevi la regola del «best of 5»: scegliete i 5 pezzi migliori di ogni vostra collezione e liberatevi del resto.

## **#01/2018: EFFICIENZA**

L'efficienza è vitale, ma non è l'unico aspetto fondamentale per gli imprenditori svizzeri. **Pagina 8**

Gli hackathon sono eventi innovativi di grande efficienza e sempre più in voga. **Pagina 22**

Benvenuti nel futuro! I chatbot svolgono incarichi semplici e standardizzati, lasciando spazio e tempo ai collaboratori per maggiore creatività. **Pagina 32**

«Reduce to the max»: il principio minimalista conta già numerosi seguaci. L'idea di base si fa sempre più strada anche nelle aziende. **Pagina 50**

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



I Pepper sono arrivati anche da Raiffeisen. Il robot dal nome «RAIffi» è attualmente impiegato a San Gallo. Stefan Jeker, responsabile del RAI Lab di Raiffeisen Svizzera, ce lo presenta: [raiff.ch/pepper](http://raiff.ch/pepper)