Zeitschrift: Savoir Faire / Raiffeisen
Herausgeber: Raiffeisen Svizzera società cooperativa
Band: - (2020)
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

Soluzioni per gli imprenditori

SAVOIR FAIRE

Sostenibilità negli affari

Molto rumore per nulla o realtà consolidata?

RAIFFEISEN

Una buona base e molto potenziale

In linea di principio le imprese svizzere hanno un approccio molto sostenibile, come testimoniano le cifre e i fatti relativi alle tre dimensioni della sostenibilità: economica, ecologica e sociale. Ma vi è ancora molto potenziale inutilizzato da sviluppare.

SUCCESSO FINANZIARIO SUL LUNGO TERMINE

Dimensione economica

> 3 mln.

di persone in Svizzera lavorano presso PMI, con tendenza in crescita. Si tratta del 67.6% delle persone impiegate in aziende dell'economia di mercato. (Fonte: studio «Struttura delle PMI svizzere nel 2017», UST 2019)

> 20%

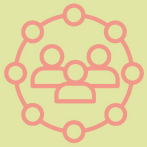
di tutte le domande di brevetto svizzere presentate all'Ufficio europeo dei brevetti proviene da PMI. Esse prestano quindi un importante contributo alla notevole forza innovativa del paese.
(Fonte: Portale PMI della Confederazione)

70% circa

è la percentuale delle PMI che viene trasferita con successo, a dimostrazione della competitività sostenibile.
(Fonte: studio di Bisnode D&B Successione delle PMI in Svizzera 2018)

SUCCESSO GRAZIE A BUONI RAPPORTI COI DIPENDENTI

Dimensione sociale



50%

ovvero la metà delle PMI svizzere lascia in parte ai collaboratori la libertà di scegliere gli orari di lavoro.
(Fonte: «Situazione delle PMI 2018»)

35%

è la quota di successo in più che riscuotono i team con mix culturale; il 15% in più se vi sono sia uomini sia donne. (Fonte: McKinsey)

2.6 giorni

di assenze per malattia in meno all'anno se le condizioni di lavoro sono buone. (Fonte: Promozione Salute Svizzera)

6.5 mld.

di franchi è il costo che lo stress causa ogni anno ai datori di lavoro a seguito di un rapporto sbilanciato tra risorse e carichi dei lavoratori.
(Fonte: Job Stress Index 2018 di Promozione Salute Svizzera)

TUTELA DELL'AMBIENTE

Dimensione ecologica

18%

è la percentuale di riduzione delle emissioni di gas serra dell'industria svizzera dal 1990.
(Fonte: Inventario dei gas serra UFAM 2019)

30–35%

è la quota di risparmio realizzabile dalle imprese industriali grazie all'impiego più efficiente del calore di processo.
(Fonte: Svizzera Energia, Programmstrategie 2021–30)

50–75%

è la percentuale raggiungibile di riduzione del consumo di energia elettrica delle aziende illuminando con LED e sistemi con sensori. (Fonte: Svizzera Energia, Programmstrategie 2021–30)

✓ Valore già raggiunto

\+ Potenziale futuro

4 **Guida per imprenditori**

Focus

6 **Sostenibilità negli affari**
Sostenibilità economica, sociale ed ecologica ad esempio delle PMI Streule + Alder, Oekosolve e Faivre Energie.

12 **Intervista**
L'esperto rivela perché la sostenibilità deve essere parte integrante della strategia aziendale delle PMI.

14 **Buono a sapersi**
Il finanziamento bancario e la legislazione rilevante.

16 **Consigli pratici**
Per gestire un'impresa in modo ancora più responsabile.

18 **Circular economy**
Che cos'è l'economia circolare e come le PMI possono trarne beneficio.

21 **Opinione**
L'economista capo Martin Neff parla della forza distruttiva dei pensieri negativi.

22 **Spotlight**
Perché i russi si affidano alla robotica per l'affinamento del formaggio della JNJ Automation.

Assumersi la responsabilità

Il tema della sostenibilità negli affari è sulla bocca di tutti e forse vi siete anche stancati di sentirlo; ma a torto, credo. Perché, in fondo, si sta semplicemente parlando di agire in modo responsabile e, voi imprenditori, vi assumete ogni giorno diverse responsabilità per garantire l'esistenza della vostra azienda. Il successo economico sul lungo termine e la presenza di collaboratori soddisfatti e motivati sono requisiti essenziali al vostro scopo. Inoltre, producete valore aggiunto per la società. Agire in modo responsabile significa però anche operare rispettando l'ambiente, un ambito in cui c'è ancora molto da fare.

Con innovativi modelli di business che tengono in considerazione tutte e tre le dimensioni della sostenibilità, gli imprenditori possono contribuire enormemente alla risoluzione di sfide del presente. Ne sono un esempio i finalisti dell'ultimo Premio Raiffeisen agli imprenditori. In questo numero vi presentiamo tre di loro e vi mostriamo come stanno creando un futuro sostenibile.

Raiffeisen si impegna fortemente a favore di un'economia svizzera prospera, nel rispetto di principi ecologici e sociali: la spina dorsale di questa economia è costituita da PMI sane e innovative. Saremo lieti di assistervi lungo la strada verso un successo duraturo. Attendo con piacere i vostri riscontri.

Cordialmente, Urs Gauch

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

FOTO COVER: Yevgen Romanenko/gettyimages
P.2: Nikolai Sorokin/Adobe Stock; P.3: Boris Baldinger

SAVOIR FAIRE #01/2020. *Editore* Raiffeisen Svizzera società cooperativa, Raiffeisenplatz 4, Casella postale, 9001 San Gallo *Responsabilità del marketing* Sandra Bürkle *Responsabilità redazionale* SDA/AWP Multimedia *Redazione* Bettina Bhend, Sandra Bürkle, Christoph Gaberthüel, Sarah Hadorn, Ralph Hofbauer, David Hugi, André Lehmann, Martin Neff, Thomas Peterhans, Andrea Schmits *Art Direction e Layout* Crafft AG, Zurigo *Indirizzo della redazione* Raiffeisen Svizzera, Marketing, Wassergasse 24, Casella postale, 9001 San Gallo, imprenditori@raiffeisen.ch *Modifiche di indirizzo e disdette* raiffeisen.ch/i/savoir-faire *Stampa* Vogt-Schild Druck AG, Derendingen *Traduzione* 24translate *Periodicità* Quattro volte all'anno *Tiratura* 55'000 copie (D, F, I) *Prezzo per l'abbonamento* La rivista Savoir Faire viene spedita agli abbonati e costa 9.00 franchi all'anno (per quattro edizioni). *Nota legale* La riproduzione (anche parziale) è consentita solo su espressa autorizzazione della redazione. Le informazioni contenute nella presente pubblicazione non costituiscono un'offerta o una raccomandazione di vendita o acquisto dei prodotti finanziari descritti e hanno scopo puramente informativo. La performance passata non costituisce garanzia di andamenti futuri. *Nota* Per semplificare la lettura in alcuni testi viene usata solo la forma maschile. *Stampa a impatto neutro sul clima* Raiffeisen compensa le emissioni di CO_2 (myclimate Gold Standard) causate con la produzione di questa rivista e sostiene così progetti a tutela del clima in Svizzera e all'estero.

FSC MISTO Carta da fonti gestite in maniera responsabile FSC® C012018 www.fsc.org

stampato in svizzera

SWISS MADE

myclimate PERFORMANCE neutral Stampato 01-19-190767 myclimate.org

A–Z
Guida per imprenditori

Termini complessi spiegati in modo semplice.

Neutralità carbonica

Si ha neutralità di emissioni di CO_2 quando non si emette alcun gas nocivo per il clima oppure tali emissioni vengono compensate su base volontaria. Compensare significa neutralizzare l'emissione di CO_2 causata da un'impresa (ad esempio mediante viaggi d'affari o fabbricazione di merci), finanziando un progetto di tutela del clima che consente di assorbire la medesima quantità di CO_2 in un altro luogo.

Sulla base di criteri internazionali come VCS o Gold Standard, istituti indipendenti monitorano i progetti di tutela ambientale in tutto il mondo e certificano la quantità di CO_2 che permettono di compensare. Se una PMI vuole neutralizzare le proprie emissioni di CO_2, acquista da un fornitore di servizi come myclimate la relativa quantità di certificati di compensazione, con i quali sostiene ad esempio fornelli energeticamente efficienti in Ruanda, il rimboschimento in Nicaragua o impianti di biogas in India. Il commercio di certificati consente di ridurre le emissioni là dove è più semplice ed economico.

Friendly Work Space

Friendly Work Space è un label conferito dalla fondazione Promozione Salute Svizzera alle aziende che offrono condizioni di lavoro particolarmente buone. Sull'omonimo portale Internet i datori di lavoro possono effettuare un'autovalutazione, compiendo il primo passo per ottenere questo sigillo di qualità. Qui si misura se l'azienda attua una sistematica gestione della salute in azienda (GSA) volta a ridurre il carico sui collaboratori e rafforzare le loro risorse personali. Buone condizioni d'impiego e qualità della vita sul luogo di lavoro favoriscono la salute e la motivazione dei dipendenti e si ripercuotono positivamente, ad esempio attraverso un minor numero di assenze, sulla produttività e sulla qualità di prodotti e servizi e, quindi, sul successo dell'impresa.

Attualmente, oltre 250'000 persone lavorano in 83 imprese svizzere che hanno ottenuto il label Friendly Work Space.

→ ***friendlyworkspace.ch***

Sostenibilità nel rating di credito

Sempre più spesso la sostenibilità viene integrata nella verifica della solvibilità. Le banche, ad esempio, non si limitano più ai soli fattori finanziari ed economici, ma fanno confluire nella valutazione creditizia anche aspetti sociali ed ecologici. Chi opera con successo in ottica sostenibile genera maggior cash flow libero, migliorando la capacità creditizia e aumentando quindi la capacità di indebitamento. Ma anche l'affidabilità creditizia è positivamente influenzata da scelte sostenibili come l'offerta di buone condizioni di lavoro o una cultura dirigenziale fondata sulla motivazione. Gli studi dimostrano che un buon rating di sostenibilità facilita l'accesso a capitale di terzi. Inoltre, il ricorso alla sostenibilità in sede di valutazione della solvibilità, ovvero del cliente, riduce i rischi di reputazione che potrebbero derivare alle banche da azioni ecologiche o sociali scorrette di quest'ultimo.

«Le tre dimensioni della sostenibilità devono essere integrate nell'operato quotidiano dell'impresa»

Daniel Hollenstein
Responsabile Clientela aziendale Raiffeisen Svizzera

Vi affianchiamo nelle vostre sfide imprenditoriali.
Come Banca radicata a livello regionale, siamo vicino a voi e parliamo la vostra lingua. E poiché ciascuna Banca Raiffeisen è una PMI, comprendiamo le vostre esigenze e vi offriamo una consulenza da pari a pari.

raiffeisen.ch/imprenditori

RAIFFEISEN

Con noi per nuovi orizzonti

Agire responsabilmente

«Spesso siamo noi a formare i tecnici specializzati. Impariamo insieme a muovere i primi passi per poi spiccare il volo.»

Karl Streule, Direttore

Streule + Alder AG
Specialista degli involucri edilizi

Coperture tetti e costruzione di facciate, impianti solari, opere di lattoneria e consulenze: la PMI, costituita nel 1993 e diretta da Karl Streule (foto), è versatile e al passo con i tempi. Ogni anno i circa 45 collaboratori montano tra 4'000 e 5'000 moduli solari; l'azienda di Rorschach conta già 250 impianti solari in funzione. L'impresa è fortemente radicata a livello locale e opera in un raggio di 10 chilometri.

Tre aziende finaliste del Premio Raiffeisen agli imprenditori 2019 dimostrano come modelli aziendali lungimiranti risolvono le sfide attuali. Streule + Alder individua e attua tendenze a livello di prodotti, puntando sulla sostenibilità economica. Oekosolve motiva i collaboratori con condizioni di lavoro esemplari, vivendo la sostenibilità sociale. E Faivre Energie incarna l'essenza della sostenibilità ecologica.

TESTO: Andrea Schmits, Sarah Hadorn, Ralph Hofbauer FOTO: Dan Cermak

Rotta sul futuro

L'energia elettrica per Streule + Alder proviene dal proprio tetto.

Se dieci anni fa mi avessero detto quante cose avremmo offerto oggi, non ci avrei creduto», afferma Karl Streule. Il Direttore di Streule + Alder AG di Rorschach ha costantemente ampliato i propri servizi. Da tradizionale impresa di costruzione di tetti, la PMI si è trasformata in un'azienda che progetta e realizza impianti fotovoltaici su fabbricati industriali, commerciali e residenziali.

La strategia di Streule consiste nel tentare di anticipare le tendenze future. Il grande potenziale insito negli involucri edilizi non gli è nuovo. «La copertura dei tetti non si limita più al montaggio di tegole. È diventato un mestiere molto impegnativo sul piano tecnico.» L'imprenditore guarda molto lontano e, sulla base della Strategia energetica 2050 della Confederazione, ne deduce le esigenze dei suoi clienti e quali servizi proporre.

Sempre al passo

Streule è sempre al passo anche con gli attuali sviluppi; osserva costantemente i mercati della zona di frontiera Germania-Austria-Svizzera e adatta rapidamente i progressi rilevanti. I suoi pannelli solari riscuotono ormai tanto successo come le sue consulenze energetiche. Per l'installazione di moduli solari trasparenti si è addirittura aggiudicato il Premio Solare Svizzero.

Quando si introducono progressi tecnici ciò che spesso manca all'inizio è proprio il know-how sul mercato del lavoro. Ma Streule non indugia: «Chi vuol essere innovativo, non può perdere tempo.» Spesso, quindi, è lui a formare i tecnici specializzati necessari. «Impariamo insieme a muovere i primi passi per poi spiccare il volo.» In questo modo la sua azienda si è costruita una buona reputazione: molti committenti di lavori edili sono clienti fissi e il passa parola costituisce un forte veicolo pubblicitario. Nel frattempo i risultati si vedono; il suo utile è superiore alla media del settore. «Gli affari vanno a gonfie vele.»

Aiuto dell'RCI

Periodicamente, a ogni chiusura annuale, Streule individua insieme al suo consulente bancario i margini di miglioramento della sua azienda. Due anni fa ha effettuato un'analisi di processo insieme al Raiffeisen Centro Imprenditoriale (RCI): «Valutare criticamente ogni reparto è stato molto utile e le conclusioni tratte hanno rafforzato il nostro successo.»

Altri impegni in ottica di sostenibilità

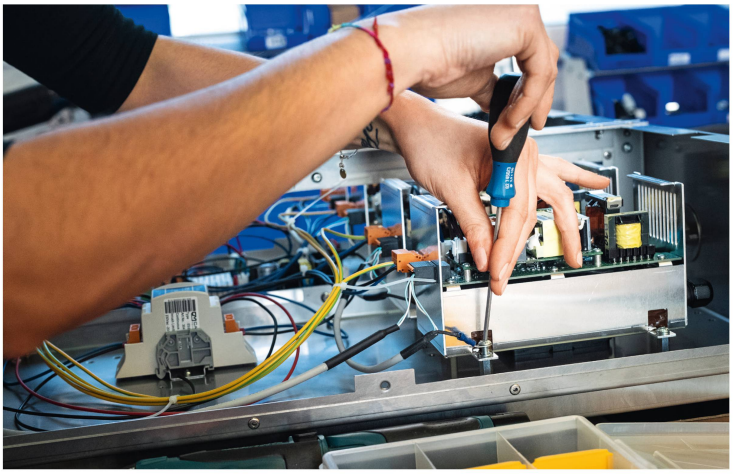
Sul piano sociale
- Gerarchie piatte
- Perfezionamento professionale continuo
- Posti a tempo parziale

Sul piano ecologico
- Previsto passaggio ad auto elettriche
- Produzione di energia propria per l'azienda
- Partner con produzione in Svizzera o Europa

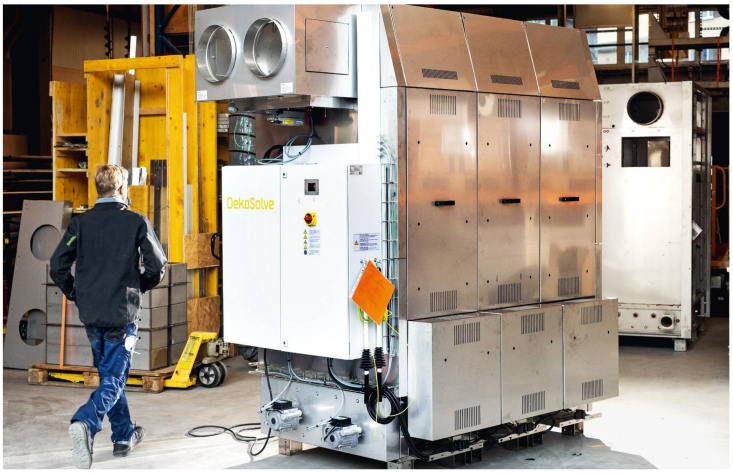
Sul piano economico
- Successione familiare avviata
- Verifica costante della gamma di prodotti
- Qualità prima della quantità

Dare di più, ottenere di più

La flessibilità dei collaboratori è tutto per Oekosolve AG. La PMI di Plons, nei pressi di Sargans, sviluppa e distribuisce filtri per polveri sottili per sistemi di riscaldamento a legna, un'attività dal carattere molto stagionale. «In inverno nessuno installa un riscaldamento nuovo», afferma Katrin Vetsch, membro della direzione. «Realizziamo il 60–70 per cento del nostro fatturato in estate.» Oekosolve ha dunque bisogno di collaboratori disposti a lavorare di più nei mesi caldi che in quelli freddi. «Offriamo flessibilità e la otteniamo in cambio»; così riassume Vetsch la strategia dell'impresa. In quest'ottica Oekosolve incentiva attivamente gli impieghi part-time. «Nei momenti di congestione possiamo proporre a diversi collaboratori di aumentare temporaneamente il grado di occupazione.»



I filtri elettrostatici vengono sviluppati internamente da Oekosolve.



Anche la produzione viene eseguita a Plons, nei pressi di Sargans.

Prestazioni migliori

Il lavoro part-time comporta altri vantaggi importanti per l'azienda. «Ad esempio il know-how si distribuisce su più persone», spiega Vetsch, «poiché il lavoro part-time richiede maggiore coordinamento». Al contempo aumenta la soddisfazione dei collaboratori e quindi migliorano le prestazioni e la prospettiva di una fedeltà all'azienda nel lungo termine. In effetti, il lavoro part-time è molto richiesto. «Per un posto di lavoro a tempo parziale con orari flessibili ricevo circa 70 candidature», spiega la Direttrice. Ho molta più scelta rispetto a un posto di lavoro a tempo pieno.

Oltre il 30 per cento degli uomini lavora part-time

Ma non si tratta solo di strategia; l'incentivazione del lavoro part-time sta a cuore ai dirigenti. «Vogliamo che i nostri collaboratori si trovino bene. Diamo molta importanza a un clima familiare», sottolinea Vetsch. Circa la metà del team, composto da 30 persone, ha un grado di occupazione inferiore al 100 per cento e la maggior parte di loro ha famiglia. Oltre il 30 per cento degli uomini presso Oekosolve lavora part-time, ovvero una percentuale doppia rispetto alla media nazionale. I vertici aprono la strada: «I miei due colleghi della direzione, entrambi padri, lavorano all'80 per cento. Senza il loro esempio avremmo quasi sicuramente più collaboratori a tempo pieno.»

Nuove conoscenze

Non solo donne e uomini con figli lavorano part-time a Oekosolve; due collaboratori affiancano lo studio al lavoro. Anche questo comporta dei vantaggi per la PMI della Svizzera orientale: «Con l'impiego di studenti acquisiamo nuove conoscenze per lo sviluppo dei prodotti», spiega Vetsch. «E lo sviluppo presso la nostra sede di Plons è il nostro principale vantaggio competitivo.»

Altri impegni in ottica di sostenibilità

Sul piano sociale
- Buona previdenza professionale
- 4 posti per apprendisti

Sul piano ecologico
- Approvvigionamenti in Svizzera
- Riciclaggio di tutti i materiali riutilizzabili
- Riscaldamento a legna con filtro per polveri sottili di propria produzione

Sul piano economico
- Tre brevetti in Europa e oltreoceano
- Crescita costante del fatturato e margini sostenibili

Oekosolve AG

Filtri per polveri sottili made in Mels

Oekosolve AG produce filtri elettrostatici per sistemi di riscaldamento a legna. A ogni sistema di riscaldamento a legno il suo filtro Oekosolve, così come ogni auto ha il suo catalizzatore; è questa la visione della PMI, che dallo sviluppo alla spedizione si occupa personalmente di tutto presso la sede di Plons, vicino a Sargans. Fondata nel 2007, conta 30 collaboratori ed è diretta da Katrin Vetsch (foto), Daniel Jud e Beat Müller.

Katrin Vetsch, membro della direzione di Oekosolve, dà molta importanza al clima familiare (nella foto al centro tra il collaboratore più anziano e la collaboratrice più giovane).

«La nostra società consuma troppa energia. Vogliamo dare il buon esempio e ridurre la nostra impronta ecologica.»

Sébastien Faivre, Direttore

Faivre Energie

Occhi puntati sulle energie rinnovabili

Da specialista del riscaldamento a gasolio a esperto delle energie rinnovabili: Faivre Energie ha alle spalle uno sviluppo letteralmente sostenibile. L'impresa familiare, costituita nel 1975 a Delémont, è specializzata in pompe di calore, sistemi di riscaldamento a legna e impianti solari. Sébastien Faivre (foto) è la terza generazione alla guida dell'azienda che conta 36 collaboratori.

Ridurre il consumo energetico del 90%

Pascal Faivre era un pioniere. Iniziò molto presto a preoccuparsi delle alternative alle energie fossili. Quando all'inizio degli anni '90 nacquero le pompe di calore, l'imprenditore fu uno dei primi del Giura bernese a credere nella nuova tecnologia. Un decennio più tardi Faivre Energie era di nuovo all'avanguardia, questa volta con gli impianti solari.

Dal riscaldamento a gasolio alla centrale solare

«Siamo cresciuti molto negli ultimi tre anni», afferma Sébastien Faivre, che nel 2014 ha rilevato l'azienda familiare dal padre. «La maggioranza dei proprietari di abitazioni è ormai convinta sostenitrice delle energie rinnovabili.» Anche se i suoi affari andavano a gonfie vele, Faivre si è reso conto che per risultare credibile avrebbe dovuto integrare le energie rinnovabili nella propria infrastruttura, per giunta ormai datata. In cantina c'era ancora la vecchia caldaia a gasolio. Continuare a predicare bene e razzolare male era fuori questione. «La nostra società consuma troppa energia. Vogliamo dare il buon esempio e ridurre la nostra impronta ecologica.»

Per risparmiare sulle risorse, ha dovuto innanzitutto allestire un bilancio energetico, che è risultato molto preoccupante: l'azienda consumava ogni anno 10'000 litri di gasolio e 50'000 chilowattora di elettricità, con conseguenti costi per energia e riscaldamento di 25'000 franchi all'anno. Faivre ha quindi intrapreso una ristrutturazione radicale, sostituendo il riscaldamento a gasolio con una pompa di calore, installando celle solari e una soluzione di accumulo dell'energia elettrica ultramoderna. I «mangiacorrente» hanno lasciato il posto a dispositivi più efficienti e dei sensori di movimento limitano l'illuminazione all'indispensabile.

1'000 franchi all'anno anziché 25'000

Così Faivre ha ridotto il consumo energetico del 90 per cento. Oggi riscaldamento ed energia elettrica gli costano appena 1'000 franchi all'anno e, per undici mesi, riesce a coprire autonomamente il fabbisogno energetico grazie a una batteria industriale con una capacità di 210 chilowattora. L'azienda si riconferma dunque pioniera. «Essendo sempre un passo avanti, i nostri clienti possono toccare con mano le nostre competenze», afferma Faivre.

L'intero progetto è costato circa 250'000 franchi e, secondo Faivre, sarà ammortizzato in poco più di dieci anni. Poi sarà la volta di un nuovo progetto: la totale indipendenza dalla rete elettrica.

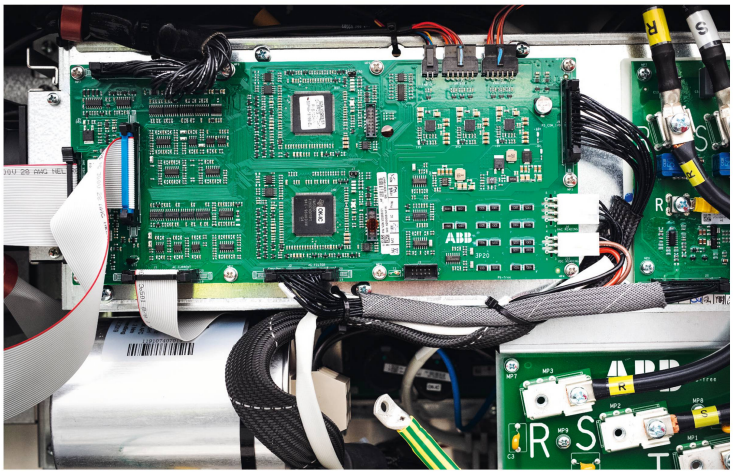
Altri impegni in ottica di sostenibilità

Sul piano sociale
- Cooperazione con partner locali
- Attenzione alla formazione e al perfezionamento professionale
- Cultura aziendale basata sulla fiducia

Sul piano ecologico
- Ridotto consumo di carta grazie alla digitalizzazione sistematica
- Prato di fiori selvatici e colonia di api sul terreno aziendale
- Veicoli a basse emissioni

Sul piano economico
- Impresa familiare finanziariamente indipendente
- Prodotti sostenibili quali fattori di crescita
- Spese di riscaldamento ed elettricità contenute

L'impianto solare consente di coprire quasi integralmente il fabbisogno energetico.



100 chilowatt di potenza: l'interno di un inverter fotovoltaico.

PREMIO AGLI IMPRENDITORI

Dare un'impronta sostenibile al futuro

Il Premio Raiffeisen agli imprenditori viene assegnato alle PMI svizzere che danno un'impronta sostenibile al futuro. Le imprese nominate godono di un successo indiscusso a livello economico e operano prestando particolare attenzione all'ambiente e alla società. Coniugano progresso e spirito imprenditoriale a un'esistenza a lungo termine. Quest'anno il premio è stato assegnato nella Svizzera orientale e nella Svizzera occidentale.

Il Premio Raiffeisen agli imprenditori della Svizzera occidentale è stato conferito a DM Surfaces SA, impresa tecnologica con sede a St.Imier, nel Giura bernese, specializzata nel trattamento delle superfici, ad esempio di orologi. Il premio del pubblico è andato ad Atelier Volet SA, azienda specializzata nelle costruzioni ecologiche in legno.

Oekosolve AG, con sede a Mels (SG) (ritratto a pagina 8) si è aggiudicata l'ambito Premio Raiffeisen agli imprenditori 2019 per la Svizzera orientale. Il premio del pubblico è stato assegnato all'impresa di copertura tetti e impianti solari Streule + Alder AG con sede a Rorschach (SG). (Ritratto a pagina 6).

I ritratti di tutte le imprese nominate per il Premio Raiffeisen agli imprenditori 2019 sono consultabili su

→ raiffeisen.ch/unternehmerpreis-2019

→ raiffeisen.ch/prixentrepreneurs-2019

«Perseguire la sostenibilità significa rimanere competitivi»

Secondo l'esperto Raiffeisen Daniel Hollenstein, l'integrazione della sostenibilità è un fattore di successo strategico essenziale per le PMI che consente non solo di migliorare la propria capacità creditizia, ma anche di investire nella capacità della propria azienda di affrontare il futuro.

INTERVISTA: Christoph Gaberthüel FOTO: Daniel Ammann

Perché la sostenibilità è importante per una PMI svizzera?
Perseguire la sostenibilità significa rimanere competitivi, ottenere vantaggi commerciali grazie all'innovazione, salvaguardare le risorse e ridurre quindi anche i costi. La sostenibilità contribuisce in misura determinante al successo di un'impresa sul lungo periodo e riveste quindi un'enorme importanza: per le imprese non è più un'opzione, ma un vero e proprio dovere strategico.

Ridurre il concetto di sostenibilità all'aspetto ambientale è quindi inadeguato?
Certo. La sostenibilità negli affari include la dimensione economica, quella ecologica e quella sociale. Millantare qualche progetto ambientale non basta più. Vi rientra ad esempio anche la predisposizione tempestiva della propria successione per garantire la sopravvivenza dell'impresa. Ma anche lo sviluppo e il perfezionamento continuo dei collaboratori, affinché siano in grado di far fronte, ad esempio, alla crescente digitalizzazione. Il successo di una PMI è sostenibile solo se questa integra nella strategia aziendale tutte e tre le dimensioni e le vive, attribuendo a ciascuna lo stesso peso. In questa trasformazione si avverte anche il cambiamento di mentalità in atto nella società.

Quanto sono sostenibili le PMI svizzere?
In tema di sostenibilità le nostre PMI sono ben posizionate nel contesto internazionale. La Svizzera è uno dei paesi più innovativi: nel 2018 ha registrato presso l'Ufficio europeo dei brevetti (EPO) il più alto numero di brevetti, in rapporto alla popolazione. E l'innovazione, a sua volta, va a braccetto con la sostenibilità. Lo sviluppo di nuove soluzioni o nuovi prodotti rafforza la competitività, risultando in maggiori ricavi e margini più elevati, come dimostra «Oekosolve», azienda vincitrice del Premio Raiffeisen agli imprenditori della Svizzera orientale (v. pagina 8). Gli innovativi filtri per polveri sottili di questa PMI rendono gli impianti di riscaldamento a legna nettamente

più ecologici, sfruttando il progresso tecnologico. Esso offre enormi opportunità economiche anche alla Svizzera come paese; si pensi, ad esempio, al nostro standard elevato in ambito di edilizia a efficienza energetica o all'impiego già ampiamente diffuso delle energie rinnovabili.

La sostenibilità aiuta nel finanziamento?
Integrando gli aspetti sostenibili nella gestione aziendale si migliora la propria capacità creditizia e si aumenta sostanzialmente la propria capacità di indebitamento. E anche la solvibilità trae beneficio da scelte sostenibili come la selezione di un team altamente qualificato e motivato o un regolamento tempestivo della successione.

In concreto che cosa significa?
La regola è: «Fai del bene e parlane». Se una nuova macchina dimezza il consumo energetico e raddoppia la produttività limitando al contempo gli scarti, non riduce solo l'inquinamento ambientale, ma consente anche un significativo risparmio sui costi, favorendo l'opportunità d'investimento. Un business plan ben congegnato esprime in modo chiaro e trasparente questi aspetti sostenibili, rafforzando il rapporto di fiducia tra cliente e banca. Per ottenere aiuto nell'elaborazione di business plan convincenti, le PMI possono rivolgersi ad esempio al Raiffeisen Centro Imprenditoriale.

Per molte imprese la sostenibilità comporta anche investimenti. Come le assiste Raiffeisen in questo ambito?
Per finanziare investimenti in progetti sostenibili non servono «prodotti speciali». Si attinge piuttosto, come accade anche per altri progetti di crescita, alla gamma classica di strumenti di finanziamento, avendo cura di verificare di volta in volta quale sia il modello giusto per il progetto specifico. A seconda della situazione iniziale può essere ad esempio opportuno richiedere un'offerta di leasing, anziché finanziare l'investimento integralmente con fondi di terzi, tutelando la liquidità e favorendo la pianificabilità finanziaria. Oppure potrebbero essere sufficienti delle partecipazioni lungo la catena di creazione del valore. Per ogni situazione di finanziamento Raiffeisen offre diversi approcci e dispone di un'ampia rete di specialisti.

«La sostenibilità è un vero e proprio dovere strategico.»

Daniel Hollenstein
Laureato in economia aziendale, Daniel Hollenstein dirige il settore Clientela aziendale presso Raiffeisen Svizzera.

FOTO P. 12: mad

Finanziamento bancario

AUMENTARE LE POSSIBILITÀ DI OTTENERE UN CREDITO

Che si tratti di acquistare un nuovo impianto produttivo energeticamente efficiente, di passare da un modello di business basato sulla proprietà a uno legato all'utilizzo o di acquistare materie prime da fonti sostenibili: in molti casi, per i propri progetti di crescita e di sostenibilità, le PMI necessitano di capitali di terzi. Per la riuscita di un finanziamento bancario non contano solo i numeri, ma anche la fiducia e il dialogo da pari a pari. Ecco qualche fattore che può incidere positivamente sulla decisione in materia di credito.

- **Fiducia reciproca**
  Una fiducia solida, improntata al rispetto reciproco, è un fattore di successo essenziale nella collaborazione tra imprenditore e banca. Questi ultimi si confrontano alla pari e trovano insieme soluzioni per le relative esigenze di finanziamento. La forte presenza in loco delle Banche Raiffeisen in tutto il paese agevola lo scambio periodico.

- **Scambio tempestivo e dialogo continuo**
  Il colloquio con il consulente clientela aziendale va ricercato tempestivamente e non quando la necessità di finanziamento è ormai stringente, in modo da avere abbastanza tempo per il dialogo e, all'occorrenza, per chiarire i punti in sospeso e vagliare alternative.

- **Obiettivi e piani imprenditoriali chiari e trasparenti**
  Per valutare il progetto di finanziamento, la banca deve comprendere i vostri obiettivi e piani imprenditoriali. Illustrate cosa desiderate ottenere e come. Di norma vale la pena allestire un business plan, in cui si specifica il relativo modello, si illustrano punti di forza/debolezza, opportunità/rischi e fattori di successo. Un piano finanziario dettagliato per il vostro progetto ne costituisce parte integrante.

- **Comunicazione aperta anche sugli aspetti negativi**
  In una comunicazione trasparente si affrontano e discutono anche fattori o fatti apparentemente «negativi». Spesso questo consente di evitare, o perlomeno di mitigare, potenziali difficoltà od ostacoli.

- **Il rating bancario**
  Il rating bancario, impiegato dalla banca per valutare la solvibilità di un'impresa, ha un ruolo determinante nella concessione di crediti. La valutazione considera sia fattori finanziari sia circostanze individuali, il settore e il contesto di mercato, la qualità del management e, ovviamente, anche gli aspetti sostenibili. Incidono inoltre eventuali garanzie che l'impresa può mettere a disposizione della banca. Il rating influisce sia sulla decisione vera e propria sia anche sulla linea di credito massima e sulle spese per interessi.

- **Documentazione completa**
  Senza una documentazione completa e coerente, non può essere concesso alcun credito bancario. Il vostro consulente sarà lieto di indicarvi i documenti da approntare per la richiesta. Fatevi assistere e affiancare dal vostro fiduciario o consulente finanziario. Anche i consulenti del Raiffeisen Centro Imprenditoriale (RCI) offrono un aiuto prezioso.

Maggiori informazioni sul finanziamento aziendale

→ raiffeisen.ch/finanziamento

Competenza Raiffeisen

100

milioni di franchi è il volume della prima obbligazione sostenibile svizzera, lanciata da Raiffeisen. Essa consente di investire nell'edilizia residenziale energeticamente efficiente, a basse emissioni e di pubblica utilità.

63%

è la percentuale dei capitali investiti in fondi Raiffeisen che confluisce nei fondi sostenibili Futura.

> 200'000

PMI svizzere si affidano per le loro operazioni bancarie a Raiffeisen che fornisce così un importante contributo allo sviluppo sostenibile dell'economia svizzera.

30%

è la quota di riduzione delle emissioni di CO_2 di Raiffeisen dal 2012 a oggi. Solo nel 2018 la riduzione è stata pari al 6% rispetto all'anno precedente.

Vantaggi

VANTAGGI ECONOMICI DELLA SOSTENIBILITÀ

La sostenibilità conviene e produce vantaggi economici quali:

- **reputazione e immagine**
- **garanzia di poter far fronte alle sfide future**
- **maggiore attrattività come datore di lavoro**
- **risparmio sui costi**
- **collaboratori più soddisfatti**
- **aumento della competitività**

(Fonte: sondaggio Terra Institute 2016)

Basi giuridiche

PMI SVIZZERE: SOSTENIBILI ANCHE PER LEGGE

Oggi
Le basi giuridiche rendono le attività delle PMI svizzere particolarmente sostenibili. La legge sull'ambiente, il diritto della concorrenza e del lavoro definiscono infatti le condizioni quadro per un'attività attenta agli aspetti ecologici, economici e sociali. La legge sull'ambiente incita le PMI a evitare le emissioni, mediante prescrizioni per i veicoli o accordi settoriali. Chi genera comunque emissioni è tenuto a pagarne le conseguenze versando, ad esempio, una tassa sul CO_2. La legge sui cartelli, che rientra nel diritto della concorrenza, assicura che non vengano presi accordi sleali, che potrebbero ledere i consumatori e indebolire a lungo termine la capacità innovativa delle imprese svizzere. E infine, per evitare che i lavoratori siano oberati o addirittura sfruttati, il diritto del lavoro prescrive ad esempio l'orario massimo di lavoro settimanale, pause regolari e il congedo di maternità.

Domani
Si discute inoltre di un'estensione di diverse regolamentazioni. Il dibattito attuale riguarda il congedo di paternità di due settimane, contro il quale è stato lanciato un referendum. Anche nei settori mobilità, risorse e cambiamento climatico si attendono novità, come l'incentivazione di veicoli commerciali a basse emissioni e la riduzione del traffico con il Mobility Pricing, iniziative attualmente allo studio del Parlamento. Altro tema importante è quello della «circular economy» (v. pagina 18), che comprende, ad esempio, una mozione per il riutilizzo di materiali edili, un'interpellanza riguardante gli accordi settoriali per la riduzione degli imballaggi in plastica e altre iniziative volte a incoraggiare l'economia circolare.

FOTO P.14: kostsov/iStock, Fotochromo/Adobe Stock; P.15: style-photography/iStock

Più sostenibilità negli affari

L'integrazione della sostenibilità negli affari genera opportunità per le PMI e fornisce un contributo importante al loro successo a lungo termine. Prendete spunto da questi consigli pratici.

TESTO: Andrea Schmits

Dimensione della sostenibilità

sociale

Incoraggiate la formazione continua
Create posti per apprendisti; investirete così nel futuro della vostra impresa e dell'intero settore. Lo stesso vale per la promozione della formazione continua dei vostri collaboratori. Le nuove conoscenze avranno un impatto diretto sulla vostra attività.

Offrite buone condizioni di lavoro
Trattare bene i propri collaboratori conviene per diversi motivi: buone condizioni di lavoro accrescono la motivazione, aumentano la produttività, riducono la fluttuazione e attraggono personale qualificato. Sono determinanti i seguenti criteri: retribuzione interessante, prestazioni sociali superiori alla media, orari di lavoro flessibili, possibilità di lavoro part-time o congedo parentale più lungo.

Scegliete i partner giusti
Nella scelta di fornitori e partner prestate attenzione ai loro valori e alle loro pratiche, ad esempio a come trattano i collaboratori? Qual è il loro modello aziendale? Rispettano i diritti umani?

Abbiamo destato il vostro interesse?

Chiamateci per un colloquio tra imprenditori gratuito presso l'RCI. Vi aiuteremo a strutturare il percorso verso la sostenibilità.

→ rci.ch

Dimensione della sostenibilità

ecologica

Aumentate l'efficienza energetica
Le misure per il risparmio energetico contribuiscono alla tutela ambientale riducendo nel contempo i costi d'esercizio. Riflettete su illuminazione a risparmio energetico, ottimizzazione dei processi produttivi o utilizzo del calore di scarto. Utilizzate inoltre l'energia elettrica da fonti rinnovabili.

Riducete le emissioni
Migliorate il vostro bilancio di gas serra e limitate le vostre emissioni di CO_2. Evitate emissioni di sostanze nocive durante la produzione, ancorate il principio «mezzi pubblici anziché auto aziendali» nelle vostre linee guida e prediligete le videoconferenze agli incontri fisici.

Rifornitevi e smaltite sostenibilmente
Le imprese responsabili assicurano la sostenibilità lungo l'intera catena degli approvvigionamenti. Verificate quindi che i vostri fornitori operino in modo sostenibile (i marchi forniscono un valido supporto al riguardo), utilizzate materiali ecologici e puntate sistematicamente sul riciclaggio.

Dimensione della sostenibilità

economica

Verificate periodicamente la strategia
Non adagiatevi sugli allori: osservate gli sviluppi nel vostro contesto e assicuratevi che i vostri prodotti e servizi siano in grado di rispondere alle esigenze del mercato anche in futuro. Sarete così in grado di affrontare le sfide future.

Occupatevi per tempo della successione
Decidete con debito anticipo se mantenere la vostra impresa in famiglia, cederla al management o venderla. Iniziate a occuparvi della cessione almeno cinque anni prima della vostra uscita, il tempo necessario in media a regolamentare la successione.

Digitalizzate l'amministrazione
Digitalizzate i vostri processi amministrativi, come buste paga e contabilità, risparmiando molto tempo e denaro. Sfruttate anche l'imminente passaggio alla fattura QR.

INTERVISTA BREVE

«Il capo deve dare l'esempio»

Volete rendere la vostra PMI più sostenibile? Felix Heimgartner, Responsabile dell'RCI Burgdorf e leader tematico per nuovi modelli aziendali e strategie, vi spiega come.

Qual è il primo passo per diventare una PMI più sostenibile?
Essere sostenibile significa assicurarsi il futuro. Di conseguenza, il tema deve essere integrato nella strategia aziendale: il capo, ai piani alti, deve dare l'esempio e sostenere la causa, per evitare disomogeneità. Tutte le persone interessate devono essere coinvolte e fare veramente sul serio.

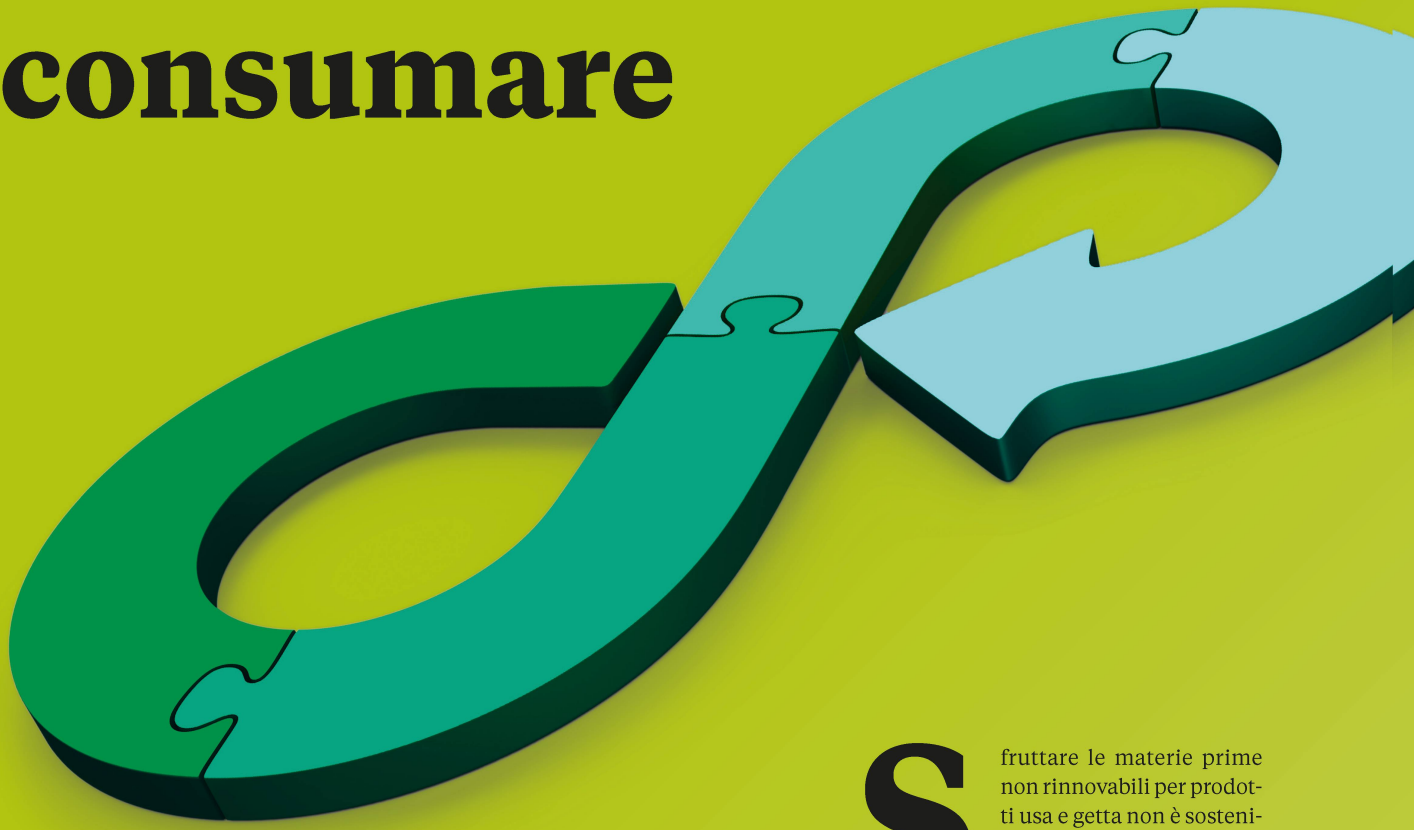
E poi?
Poi occorre un aiuto specialistico sulle tre dimensioni: economica, ecologica e sociale. Nel settore energetico, per esempio, si possono ottenere risultati sorprendenti. Nelle aziende ad alta intensità energetica le misure portano frutti nel giro di mesi, sia sul piano finanziario sia sul piano ecologico. La sostenibilità è importante anche nella gestione del personale, ma attuarla richiede più tempo.

Che cosa si tende a sottovalutare?
In un primo momento l'onere, ma senza dubbio anche i vantaggi. La sostenibilità è una tematica complessa che coinvolge molti attori interni ed esterni. Tuttavia, ne vale assolutamente la pena.

Felix Heimgartner
Responsabile RCI Burgdorf e leader tematico per nuovi modelli aziendali e strategie

FOTO P.16: mikroman6/gettyimages; P.17: mad

Utilizzare anziché consumare



L'economia circolare ha un futuro. I prodotti non vengono più concepiti per un solo utilizzo e smaltimento, ma devono essere durevoli, riutilizzabili e infine riciclabili. Nascono così nuovi promettenti campi di attività anche per le PMI.

TESTO: Bettina Bhend

Sfruttare le materie prime non rinnovabili per prodotti usa e getta non è sostenibile. Eppure gran parte dell'industria produttiva funziona secondo il paradigma lineare «materia prima – prodotto – smaltimento». Il concetto di circular economy è destinato a cambiare le cose. Alla base di questa nozione vi sono due aspetti centrali: in primo luogo, i cicli dei materiali si chiudono con il recupero, il trattamento e il riciclaggio del materiale. In secondo luogo, gli stessi cicli vengono rallentati orientando i prodotti alla durabilità e alla modularizzazione, sin dalla fase di progettazione, ma anche in sede di assistenza, manutenzione e riparazione.

Riutilizzo di materiali edili

Dietro tutto questo c'è naturalmente uno spirito ecologico. Il nostro consumo di materie prime è eccessivo: se tutti consumassero pro capite quanto noi svizzeri, avremmo bisogno di due pianeti e mezzo.

«L'economia circolare è interessante tuttavia anche a livello economico e apre nuovi appassionanti campi di attività per le aziende», afferma Stefan Jeker, Responsabile RAI Lab, il laboratorio del futuro di Raiffeisen. Il riutilizzo di materiali edili e componenti offre ad esempio nuove possibilità (v. riquadro su Madaster Svizzera). Per ampliare un edificio a Winterthur, ad esempio, sono state utilizzate soprattutto componenti provenienti da lavori di demolizione: la trave in acciaio di un ex centro di distribuzione, la scala esterna di un complesso di uffici, elementi della facciata e serramenti in alluminio.

Dal prodotto al servizio

Nell'economia circolare svolgono un ruolo importante anche i progetti di «sharing» e «service»; questi ultimi risultano particolarmente promettenti per le PMI. «Non si vende più un semplice prodotto, ma un intero pacchetto di servizi», spiega Stefan Jeker. Per fare un esempio, una fresatrice rimane di proprietà del produttore. Come con un abbonamento, il cliente paga per l'utilizzo, l'assistenza, gli aggiornamenti periodici e le riparazioni. Riceve così un pacchetto tutto-compreso estremamente flessibile. «E per il produttore lo share of wallet aumenta, ossia gli spetta una quota più elevata della spesa totale del cliente», prosegue Stefan Jeker.

Capitale, creatività e iniziativa

Un modello di questo tipo risparmia ai clienti onerosi investimenti iniziali. I produttori, a loro volta, non guadagnano attraverso la vendita, ma vengono pagati in maniera continuativa durante l'intero ciclo di vita del prodotto. Aspetto da considerare non da ultimo a livello di pianificazione del cash flow.

In generale, il passaggio a un approccio basato sull'economia circolare è più semplice per le imprese che coprono gran parte della rispettiva catena di creazione del valore. «Tuttavia, con un sano spirito di iniziativa e un modello aziendale creativo, la circular economy può farsi strada in quasi tutti i settori che operano con le materie prime», afferma convinto Stefan Jeker.

IN PRATICA

L'esempio di Madaster

Madaster è la biblioteca svizzera online per i materiali utilizzati in costruzioni. La piattaforma pubblica, di utilità collettiva, contiene un inventario strutturato di tutti i dati relativi alle risorse delle costruzioni e li mette a disposizione sotto forma di passaporti dei materiali. I membri di Madaster possono utilizzare i dati raccolti per riutilizzare i materiali e investire in progetti intelligenti, chiudendo in tal modo i cicli dei materiali recuperabili ed evitando lo spreco di risorse. Oltre a rinomate imprese edili e immobiliari svizzere, tra i partner strategici di Madaster figura anche Raiffeisen Svizzera.

«Non si vende più un semplice prodotto, ma un intero pacchetto di servizi.»

Stefan Jeker

Responsabile Trasformazione digitale & Laboratorio del futuro Raiffeisen RAI Lab

Campi di attività a ciclo chiuso per le PMI

Sviluppare materiali di partenza e moduli a ciclo chiuso.

Fornire prodotti adatti allo sharing, aumentando così il tasso di utilizzo.

Offrire l'utilizzo del prodotto anziché il suo possesso, e farsi carico dei servizi di assistenza, manutenzione e riparazione.

Estendere la durata di vita dei prodotti attraverso la rigenerazione, il riutilizzo o le donazioni.

Recuperare le risorse e reinserirle nel ciclo.

FOTO P.18: BsWei/iStock; P.19: mad

L'edilizia si presta molto bene agli approcci dell'economia circolare. Marc Hintermeister, Responsabile Leasing presso Raiffeisen Svizzera, ne parla in relazione alle costruzioni modulari.

INTERVISTA: Bettina Bhend FOTO: Daniel Ammann

«In Svizzera prendono piede le costruzioni modulari»

Marc Hintermeister

è Responsabile Leasing presso Raiffeisen Svizzera. Insieme al suo team offre ai clienti aziendali Raiffeisen soluzioni di finanziamento flessibili, che consentono di effettuare investimenti senza gravare sulla liquidità, di norma a partire da un volume di 15'000 franchi.

Come si inseriscono le costruzioni modulari nella circular economy?
Marc Hintermeister: Dato che sono composte da elementi prefabbricati, utenti e produttori possono conferire all'oggetto una seconda «vita» in una diversa sede o configurazione. Ciò vale per tutti i tipi di costruzioni modulari: dagli edifici pubblici, come le scuole temporanee, a quelli privati, come le «tiny house», mini-abitazioni costituite spesso da un unico modulo.

Cosa c'è di sostenibile in tutto questo?
L'utilizzo multiplo contribuisce già in larga misura alla sostenibilità. Di fatto, però, si inizia ben prima: molti moduli sono realizzati per lo più in legno, una materia prima rinnovabile. Inoltre, producendo in serie gli stessi moduli si realizzano economie di scala. La produzione quindi è relativamente efficiente. Al termine di tutti i cicli di vita, gli elementi modulari possono essere immessi nel ciclo di riciclaggio e trasformati ad esempio in pellet.

Quanto sono diffuse in Svizzera queste costruzioni?
In Svizzera le costruzioni modulari stanno prendendo sempre più piede, in particolare a causa dello sviluppo delle città, un contesto molto dinamico in cui c'è grande necessità di soluzioni temporanee. Si pensi ad esempio al settore dell'istruzione e al numero fluttuante di allievi. Per quattro o cinque anni è una certa scuola ad aver bisogno di aule aggiuntive, e subito dopo un'altra. L'uso di costruzioni modulari, ricomponibili in base alle esigenze, è quindi di grande utilità.

Come possono le PMI trarre vantaggio da questo trend?
Da un lato in qualità di utenti di costruzioni modulari, utilizzate per ampliare uffici o come spazi creativi per eventi. Dall'altro le PMI sono però coinvolte anche sul piano della produzione. L'ottimizzazione delle procedure svolge un ruolo importante al riguardo e le tecnologie digitali portano a una produzione più efficiente. La digitalizzazione schiude anche altri campi di attività come la condivisione di impianti; un'impresa mette a disposizione di un'altra la propria infrastruttura produttiva, assicurandosi un migliore utilizzo di quest'ultima. L'altra impresa, per contro, non è costretta ad acquistare macchinari o veicoli e quindi a effettuare investimenti.

Quali prodotti finanziari hanno rilevanza per le costruzioni modulari?
Oltre alle soluzioni ipotecarie, utenti e produttori possono affidarsi al leasing, inserito in appositi modelli di rifinanziamento. Spesso, nel caso di progetti d'investimento pubblici o di grande entità, i produttori devono inoltre proporre nell'ambito del loro mandato una soluzione di finanziamento strutturata e limitata nel tempo. Raiffeisen Leasing è in grado di fornire soluzioni su misura in questo ambito.

Costruzioni modulari

Le costruzioni modulari sono edifici costituiti da uno o più elementi prefabbricati identici. Può trattarsi di scuole temporanee, stabili abitativi o complessi di uffici.

Think positive?

Il bicchiere è mezzo pieno o mezzo vuoto? Di fatto, se il livello si colloca su metà recipiente, sono vere entrambe le tesi, sia in termini linguistici sia matematici. Io ho la tendenza a vederlo mezzo vuoto, cosa che è sempre oggetto di discussioni soprattutto in famiglia, dove ho fama di **incorreggibile pessimista**. I miei cari non hanno del tutto torto, ma neppure del tutto ragione, tornando al nostro tema. Diciamo che hanno ragione a metà.

Tempo di ferie! In viaggio per Genova, verso il traghetto destinazione Sicilia, rischiamo di tardare perché, contro ogni aspettativa, va tutto storto. Prima un incidente al San Gottardo, poi uno sciopero spontaneo alla dogana e ora un camion che ha rovesciato l'intero carico sulla carreggiata, come ci informa la radio, sulla tangenziale di Milano. Il tutto non in ore di punta, ma un lunedì qualsiasi, al calar della sera. In nessuna parte di Europa vi sono vacanze scolastiche. **È semplicemente il «worst case»**.

Inizio mentalmente a calcolare. Quanto margine abbiamo ancora? Potremmo arrivare in ritardo di pochissimo, ma anche farcela per un pelo. In ogni caso non deve capitarci altro. Genova, poi, è un labirinto, come si fa se perdiamo tempo anche lì e il traghetto parte senza di noi? Dove pernottiamo? Riusciremo a trovare alloggio all'ultimo minuto? Devo comprare un altro biglietto per la traversata o posso usare quello di oggi anche domani? Devo farlo allo sportello oppure online? Meglio domani o già oggi? Conviene che avvisi l'hotel in Sicilia per precauzione? Tutte domande a cui non so rispondere. **Decisioni in condizioni di incertezza**: ne ho sentito parlare varie volte durante gli studi. Fa parte della Teoria delle decisioni. Ma è il caso che ora io mi metta ad assegnare probabilità e a stilare una matrice dei risultati, il tutto a mente, mentre siamo in coda? Mi innervosisce e basta. E il mio nervosismo sta già irritando i miei familiari. Per usare un eufemismo, l'atmosfera potrebbe essere migliore. «Pensa positivo», dice mia moglie, «Ci mancava solo questo!», penso io. Da quel momento regna più o meno il silenzio. Tre ore dopo siamo sul ponte della MS Fantastic, mentre la nave salpa dal porto di Genova. Lo spirito vacanziero è tornato. Il sollievo lascia il posto all'euforia.

Mentre metto su carta questi pensieri, nella mia casella postale arriva l'invito a un seminario. «Il potere del pensiero», leggo, e «Il bicchiere è mezzo pieno o mezzo vuoto?». Che coincidenza! Il gruppo target del seminario non è composto da padri di famiglia in viaggio per le vacanze o da politici con slogan del tipo «Ce la faremo» o «Nel 2050 avremo ottenuto la neutralità climatica», ma da imprenditori, alcuni dei quali sono alle prese quasi ogni giorno con preoccupazioni simili a quelle descritte sopra, solo di portata più ampia e per una cerchia di interessati maggiore. Crollo della domanda, shock valutario, problemi di produzione, assenza di collaboratori chiave, difficoltà con i fornitori. La lista degli imprevisti che possono presentarsi in **una piccola o media impresa** è praticamente infinita. E pensare positivo dovrebbe essere d'aiuto? Mi pare molto improbabile, e ammesso che sia vero, al massimo sarà d'aiuto agli autori di libri, agli organizzatori di seminari e ai coach pseudoscientifici. Non ho niente contro gli ottimisti che si rallegrano se il bicchiere è mezzo vuoto, scusate, pieno. Ma diciamocelo, l'ottimismo non risolve neppure i problemi quotidiani, figuriamoci le sfide imprenditoriali. In realtà, l'ottimismo non cambia nulla. Se perdi il lavoro, non ti basterà pensare positivo per trovarne uno nuovo, e se rischi il fallimento, difficilmente l'ottimismo riuscirà a impedirlo. Ciò che invece ho sperimentato e che vorrei suggerire con il breve episodio citato, è il potere dei pensieri negativi. Quello sì che è davvero distruttivo. Tutti i pensieri fatti durante il viaggio hanno finito per paralizzare me e chi mi stava accanto, aggravando una situazione già precaria al punto da farci pensare quasi a gettare la spugna. Inoltre mi sono occupato di aspetti completamente irrilevanti e che, per di più, di punto in bianco non erano più attuali. Praticamente uno spreco di risorse vero e proprio. Com'è che si dice? La ripresa inizia nella testa? Assolutamente no! Ma forse la sconfitta sì. **Don't think negative.**

Martin Neff
Economista capo Raiffeisen Svizzera

ILLUSTRAZIONE: Davide Zamberlain

JNJ Automation è leader mondiale nel settore dei macchinari per l'affinamento del formaggio. L'azienda del Canton Friburgo cresce rapidamente e si fa strada in mercati caseari sempre più esotici. Persino l'industria alimentare russa si affida a questi robot della Svizzera romanda.

TESTO: Ralph Hofbauer FOTO: Daniel Winkler

Robot per i produttori caseari russi

JNJ Automation

JNJ Automation è specializzata in macchinari per caseifici. L'azienda, con sede a Romont (FR), fa parte del gruppo JNJ ed è stata fondata nel 1994 da Claude Jaquier. Nel 2008 i fratelli Sébastien e Joël Jaquier l'hanno rilevata insieme a Jérôme Nicolet. Da allora i tre codirettori hanno sviluppato una fortunata gamma di robot per le operazioni di affinamento del formaggio. Oltre a questi prodotti, offrono anche macchine confezionatrici. L'azienda impiega 80 collaboratori e registra un fatturato annuo di circa 14 milioni di franchi.

→ jnjautomation.ch

Produrre formaggio è un lavoro duro, specialmente quando si tratta di affinarlo. Le forme, che possono pesare fino a 40 kg, devono essere oliate e rivoltate regolarmente a una temperatura intorno ai 10 gradi e con un tasso di umidità superiore al 90 per cento. «Nessuno vuole più fare questo lavoro a mano», spiega Sébastien Jaquier, Codirettore di JNJ Automation.

Successo in Svizzera e all'estero

Ecco perché l'uso dei robot risulta così gradito. L'azienda di Romont, nel Canton Friburgo, vende ogni anno una trentina di questi assistenti meccanici; un numero considerevole visto che si tratta di apparecchi high-tech con prezzi unitari a sei cifre. Tra i suoi clienti figurano molti produttori di gruviera della regione. Il sapore non risente minimamente della lavorazione meccanica, anzi: «L'automatizzazione rende più regolare la cura», afferma Jaquier.

Con l'acquisizione nel 2018 del concorrente locale Sugnaux, JNJ Automation è diventata di colpo leader del mercato mondiale. Circa due terzi degli impianti sono destinati all'esportazione, per la maggior parte in Francia. Di recente l'azienda ha messo piede anche in Russia, dove negli ultimi anni è sorta una vera e propria industria casearia a causa del divieto di importazione di prodotti lattiero-caseari europei imposto dal Governo russo nel 2014, durante la crisi della Crimea, in risposta alle sanzioni dell'UE. Un colpo di fortuna per JNJ Automation: «I russi vogliono produrre il formaggio proprio come avviene in Europa. Si recano in Svizzera per la formazione e scoprono così i nostri macchinari», racconta Jaquier.

Leader di mercato in posizione privilegiata

Per la maggior parte delle PMI l'ingresso nel mercato russo sarebbe una mossa azzardata. «Le attività di esportazione comportano rischi elevati, se ad esempio il cliente non paga o il corso della valuta estera crolla», spiega Cédric Margueron, consulente clientela aziendale della Banca Raiffeisen Moléson. Per questo le vendite all'estero sono spesso coperte mediante garanzie bancarie e operazioni a termine. JNJ Automation non ne ha bisogno. Jaquier può richiedere un anticipo del 100 per cento in franchi svizzeri: «Essendo leader di un mercato di nicchia, possiamo permetterci di dettare le condizioni», dice Jaquier. Sono ben pochi gli esportatori che godono di una posizione così privilegiata nelle negoziazioni, come spiega Cédric Margueron: «Chi ha molti concorrenti e pone condizioni eccessive, perde rapidamente il cliente».

Oggi JNJ Automation ha 80 collaboratori, che tra 5 anni diventeranno 100, dato che sta ampliando la sede principale e raddoppiando l'area dedicata alla produzione e all'amministrazione. Inoltre Jaquier ha già gli occhi puntati su nuovi mercati: oltre al potenziale individuato in Germania e in Austria, vuole tenere d'occhio anche l'Ecuador.

«Essendo leader di un mercato di nicchia, possiamo permetterci di dettare le condizioni.»

Sébastien Jaquier,
Codirettore di JNJ Automation

Gli imprenditori hanno la sostenibilità nel DNA

La sostenibilità è il pane quotidiano degli imprenditori vincenti. Ecco come le PMI danno un'impronta sostenibile al futuro con modelli aziendali innovativi.

70% circa

è la percentuale di tutte le PMI svizzere che viene trasferita con successo. È la prova di una competitività economica sostenibile.

(Fonte: studio di Bisnode D&B Successione delle PMI in Svizzera 2018)

50%

ovvero la metà delle PMI svizzere offre orari di lavoro in parte flessibili. Queste condizioni a misura di collaboratore ripagano: i giorni di malattia si riducono ad esempio notevolmente.

(Fonte: Situazione delle PMI 2018, Promozione Salute Svizzera)

18%

è la quota di riduzione delle emissioni di gas serra dell'industria svizzera dal 1990, malgrado il netto incremento della produzione industriale. I migliori livelli di efficienza aumentano la sostenibilità ecologica, riducendo al contempo i costi energetici.

(Fonte: Inventario dei gas serra UFAM 2019)

Soluzioni per gli imprenditori

→ *raiffeisen.ch/imprenditori*