

**Zeitschrift:** Savoir Faire / Raiffeisen  
**Herausgeber:** Raiffeisen Svizzera società cooperativa  
**Band:** - (2021)  
**Heft:** 3

## Heft

### Nutzungsbedingungen

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

### Conditions d'utilisation

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

### Terms of use

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

**Download PDF:** 13.08.2025

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

Soluzioni per gli imprenditori

# SAVOIR FAIRE



**Vitali**

Senza le PMI l'economia  
svizzera non esisterebbe

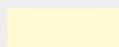
**RAIFFEISEN**

## PMI: preziose per l'economia svizzera

I numeri parlano da soli; senza le PMI l'economia svizzera non esisterebbe e i nostri comuni non sarebbero tanto fiorenti. Con una percentuale del 99.7 per cento, le piccole e medie imprese dominano il panorama imprenditoriale. In tutti i cantoni, ad eccezione di Basilea Città, le PMI contano più occupati delle grandi imprese. Questo numero è particolarmente elevato nelle aree rurali come i due Appenzello, il Cantone di Svitto e il Vallese.

### Mappa della Svizzera: percentuale di occupati in una PMI per cantone

0-40 %



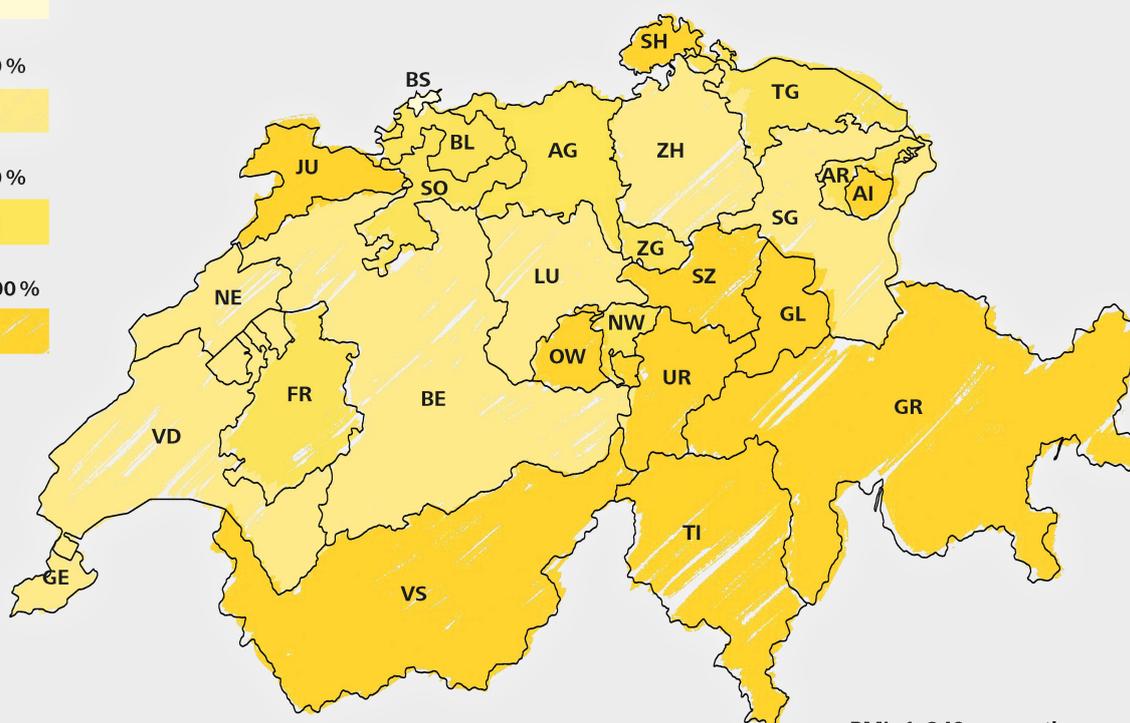
41-70 %



71-80 %



81-100 %



PMI: 1-249 occupati  
Grandi imprese:  
da 250 occupati

Illustrazione: Nadja Häfiker/Fonte: UST

# 600'000

sono le PMI presenti in Svizzera. Più di un terzo è cliente Raiffeisen.

# 3 mln.

di persone lavorano in Svizzera in una PMI. Ciò corrisponde a due terzi dei posti di lavoro.

# 3/4

delle PMI operano nel settore dei servizi, come il commercio al dettaglio o la ristorazione.

4 Guida per imprenditori

5 Pronti per il futuro

## 6 Focus

### PMI in evoluzione

Soluzioni e-commerce completamente automatizzate e pannelli protettivi in plexiglas: le PMI svizzere sono innovative e versatili

14 Intervista

Radicamento locale e forza nazionale: il Responsabile Clientela aziendale Urs Gauch spiega perché Raiffeisen è particolarmente vicina alle PMI svizzere

16 Buono a sapersi

Come fare rete, una lista di controllo per la digitalizzazione e le più antiche imprese della Svizzera

18 Raiffeisen:  
partner delle PMI

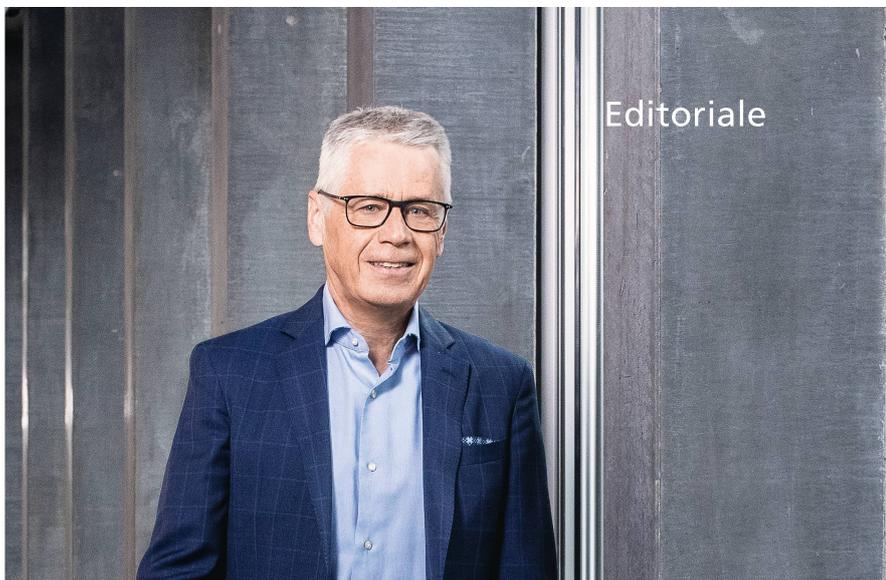
Le PMI beneficiano di vicinanza, prodotti, rete e supporto

20 Opinione

L'economista capo Martin Neff sulla distribuzione disomogenea del patrimonio

21 Spotlight

Il campione degli sci Marc Girardelli: fuoriclasse sulle piste e negli affari



# Fianco a fianco

Le PMI sono il motore dell'economia elvetica: creano posti di lavoro, promuovono le innovazioni e contribuiscono al benessere della Svizzera. Una PMI su tre si affida a Raiffeisen come partner bancario. La cosa ci fa particolarmente piacere.

Raiffeisen è di casa dove lo siete anche voi. Con il loro radicamento locale, le nostre 225 Banche Raiffeisen sono ottimamente connesse e sempre vicine a voi. Molti dei nostri clienti, inoltre, in quanto soci sono anche comproprietari della loro Banca e contribuiscono a determinarne l'orientamento. Tutto ciò promuove comprensione e fiducia reciproche.

Ma le nostre PMI beneficiano anche della nostra forza nazionale: come terzo gruppo bancario svizzero possiamo farvi affiancare in qualsiasi momento da specialisti in finanziamenti, traffico dei pagamenti, divise o leasing. Inoltre, con l'RCI offriamo consulenza in questioni aziendali: dagli imprenditori per gli imprenditori.

Siamo molto fieri della fiducia che ci accordate e facciamo di tutto per esserne all'altezza ogni giorno. Sappiamo bene, infatti, che anche gli imprenditori lavorano duramente ogni giorno per affermarsi in ambiti competitivi. Ne trovate alcuni esempi in questo numero di Savoir Faire; dalla PMI ID Néon, che agli inizi della pandemia non ha perso tempo e si è convertita alla produzione di pannelli protettivi in plexiglas, a Kern AG, che ben sa come sfruttare le opportunità fornite dall'e-commerce.

Vi auguriamo una lettura ricca di ispirazione!  
Cordialmente, Urs Gauch

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

SAVOIR FAIRE #03/2021. Editore Raiffeisen Svizzera società cooperativa, Raiffeisenplatz 2, 9001 San Gallo. *Responsabilità del marketing* Sandra Bürkle (sab) *Responsabilità redazionale* SDA/AWP Multimedia *Redazione* Bettina Bhend (bb), Sandra Bürkle (sab), Christoph Gaberthüel (gab), Sarah Hadorn (had), Ralph Hofbauer (rh), David Hugi (dh), Martin Neff (mn), Thomas Peterhans (pet), Andrea Schmits (as), Laurina Waltersperger (lw) *Art direction e layout* Crafft AG, Zurigo *Indirizzo della redazione* Raiffeisen Svizzera, Marketing, Raiffeisenplatz 2, 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* 43'000 copie (D, F, I) *Prezzo per l'abbonamento* La rivista Savoir Faire viene spedita agli abbonati e costa CHF 9.00 all'anno (per quattro edizioni) *Nota legale* La riproduzione (anche parziale) è consentita solo su 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 CO2 (myclimate Gold Standard) causate con la produzione di questa rivista e sostiene così progetti a tutela del clima in Svizzera e all'estero.



stampato in  
svizzera



# A-Z

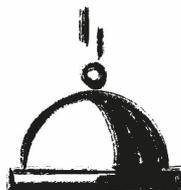
## Guida per imprenditori

Termini complessi spiegati in modo semplice.



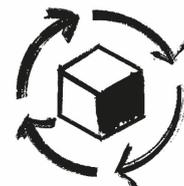
### Cashflow

Il cash flow (flusso di fondi) indica quanto denaro ha effettivamente generato un'impresa nel corso di un esercizio. O, in altre parole, quanta liquidità è complessivamente entrata e uscita nell'ambito dell'attività operativa. A differenza dell'utile, il cash flow non contiene posizioni non monetarie come gli ammortamenti o gli accantonamenti. È quindi uno degli indici finanziari più rilevanti, poiché consente di giungere a conclusioni affidabili su capacità finanziaria e redditività di un'impresa, o meglio, sul suo stato di salute. Del resto, la liquidità è l'ossigeno delle aziende. Se dal cash flow si sottraggono gli investimenti, si ottiene il free cash flow, la liquidità disponibile a fine anno.



### Vantaggi non monetari

Non sempre il risultato di un investimento può essere espresso semplicemente in cifre. Esempi di vantaggi non monetari sono collaboratori o clienti più soddisfatti, processi di lavoro più fluidi o una quota di errori minore. In questi casi, per determinare se un investimento è conveniente gli imprenditori devono fare ricorso a un'alternativa rispetto ai calcoli classici: nell'ambito di un'analisi costi/vantaggi, i costi vengono confrontati con i vantaggi stimati, ad esempio una riduzione auspicata delle ore di lavoro. Per consentire il raffronto, il vantaggio non monetario viene quantificato tramite parametri adeguati e convertito in una valutazione monetaria, ad esempio sulla base delle ore lavorative risparmiate e del relativo salario orario.



### Total Cost of Ownership

Quanto costa veramente un acquisto? L'analisi total cost of ownership (TCO) indica i costi totali di un investimento (ad esempio di una macchina o di un sistema IT), ovvero tutti i costi lungo il ciclo di vita di un bene. Rientrano in questo ambito, oltre ai costi d'acquisto, anche quelli di utilizzo, gestione e smaltimento. Ma anche i costi indiretti, derivanti da perdite di produttività. Vale la pena rilevare ed effettuare una stima di tutte queste informazioni insieme agli offerenti, ai fornitori e agli esperti interni ed esterni. L'analisi TCO risulta quindi piuttosto onerosa ma consente alle imprese di risparmiare molto denaro, identificando, già prima dell'investimento, eventuali costi o fattori di costo nascosti.

# Pronti per il futuro



## Traffico dei pagamenti in dollari USA

### Massimo dei voti per Raiffeisen

Le due principali banche statunitensi, JP Morgan e Wells Fargo, hanno conferito a Raiffeisen gli ambiti STP Award (Straight-Through Processing Award). I due «pezzi grossi» sono concordi: tra tutte le banche a livello mondiale, Raiffeisen offre la migliore qualità nella gestione automatizzata delle transazioni in dollari USA.

## E-banking

### Coprire online le operazioni su divise

Effettuate autonomamente le vostre transazioni in valuta estera: al punto nel menu «Divise» del Raiffeisen e-banking potete eseguire operazioni spot, a termine o swap, visualizzando i corsi online in tempo reale. Potete inoltre vedere importo di negoziazione, contro-partita, corso e valuta al momento della conclusione della transazione. In questo modo potete coprire i rischi di cambio già a partire da volumi bassi.

[raiffeisen.ch/funzione-divise-ebanking](http://raiffeisen.ch/funzione-divise-ebanking)

## Focus Letter

### per gli imprenditori

Desiderate ricevere direttamente nella casella di posta elettronica informazioni e consigli su tematiche attuali?

Abbonatevi alla Focus Letter Raiffeisen per gli imprenditori:  
[raiffeisen.ch/newsletter-imprenditori](http://raiffeisen.ch/newsletter-imprenditori)

Seconda e terza generazione  
di un'azienda familiare dinamica:  
Uli e Stefanie Kern.

### Kern AG

Kern AG, di Konolfingen, produce e vende impianti di imballaggio, terminali per pacchi e sistemi di imbustamento. L'azienda ha sette società affiliate in Germania, Inghilterra, Francia, USA, Spagna, Paesi Bassi e Belgio. In Svizzera Kern AG conta circa 200 collaboratori, mentre in tutto il mondo sono 750. Kern AG è un'azienda familiare gestita da Uli Kern in seconda generazione. Con Stefanie Kern è già attivamente impegnata nell'impresa anche la terza generazione.

# Competenze chiave riconfezionate

Kern AG ha trasferito con successo le proprie competenze dal mondo analogico a quello digitale. Oltre ai sistemi di imbustamento, l'impresa familiare realizza ora anche soluzioni di imballaggio per l'e-commerce e terminali «smart»: proprio ciò che ci vuole ai tempi del boom del commercio online.

TESTO: Bettina Bhend  
IMMAGINE: Dan Cermak

**C**olor arancio vivo, la macchina occupa metà del capannone. Le sue prestazioni sono impressionanti: attraverso una procedura 3D scansiona la merce, calcola la dimensione ottimale dell'imballaggio, taglia i fogli di cartone, li ripiega in scatole, confeziona la merce, incolla il pacco e lo restituisce già etichettato e pronto per essere spedito. E tutto questo in modo completamente automatico, per quasi tutti i formati e con una capacità fino a 600 pezzi all'ora. PackOnTime 2box è il nuovo fiore all'occhiello di Kern AG. Gli sviluppatori vi hanno lavorato per ben quattro anni prima di metterlo in funzione, un anno e mezzo fa, presso tre rivenditori per corrispondenza in Svizzera, Germania e Paesi Bassi.

Il commercio online e quindi anche le spedizioni di pacchi postali sono in piena espansione: dieci anni fa in Svizzera si spedivano quasi 107 milioni di pacchi all'anno, nel 2020 sono stati 191 milioni. La pandemia di coronavirus ha poi dato un'ulteriore spinta a questo settore: rispetto al 2019, il numero di pacchi ha registrato nel 2020 una crescita di circa il 30 per cento. Con lo sviluppo di PackOnTime 2box, Kern AG si trova quindi al posto giusto al momento giusto.

## Tutto ha avuto inizio con la corrispondenza postale

Quando l'azienda familiare di Konolfingen è stata fondata, oltre 70 anni fa, non aveva nulla a che fare con la spedizione di pacchi postali o con l'e-commerce. Il cuo-

re dell'impresa era costituito dai sistemi di imbustamento. E anche oggi Kern AG è tra i fornitori leader a livello mondiale per sistemi di taglio, piegatura e imballaggio di corrispondenza postale. Il futuro di questo ramo commerciale è però incerto; da alcuni anni la comunicazione si sta sempre più spostando verso i canali digitali, rendendo superflua gran parte della corrispondenza postale.

L'impresa si è trovata quindi a dover fronteggiare la sfida di continuare a far fruttare le proprie competenze in questo difficile contesto. «Originariamente ci aspettavamo un'ulteriore crescita dal mercato cinese», spiega Uli Kern, titolare dell'azienda di seconda generazione. Ma l'atteso forte incremento dell'attività postale in Estremo Oriente non si è concretizzato.

## Digitalizzazione come opportunità

Alla fine, la soluzione non era poi così lontana: non nelle macchine per il confezionamento di lettere, ma in macchine per l'imballaggio di merce. Sensori, scanner, sistemi di movimentazione e impianti di taglio e piegatura: molte delle tecnologie fondamentali per PackOnTime erano già presenti all'interno dell'azienda. Questa esperienza tecnologica pluriennale ha fornito vantaggi competitivi a Kern AG anche nel nuovo mondo dell'e-commerce: PackOnTime 2box realizza pacchi su misura per ogni tipo di merce. «Ciò consente di risparmiare sul materiale d'imballaggio e di riempimento e sullo spazio durante il trasporto, rendendo il servizio di spedizione →



Grazie alla nuova macchina di imballaggio ultrarapida per l'e-commerce, Kern AG, da decenni specializzata in sistemi di imbustamento, ha attuato la svolta digitale.

## Le caratteristiche di Raiffeisen come partner

- Vicinanza fisica e personale
- Conoscenza delle condizioni locali
- Competenza decisionale regionale nella concessione di crediti
- Ampie conoscenze specialistiche

molto più efficiente e sostenibile», afferma il patron Uli Kern. Orientandosi sempre più verso i prodotti per l'e-commerce, l'impresa di Konolfingen riesce così a trasformare la digitalizzazione, inizialmente una minaccia per la sua attività, in un'opportunità. Oltre al nuovo sistema di imballaggio, cinque anni fa Kern AG ha realizzato anche una business unit per i cosiddetti «smart terminal». Si tratta di cassette di sicurezza intelligenti che possono essere utilizzate ad esempio per la vendita o il ritiro al di fuori degli orari di apertura, per conservare in sicurezza i bagagli o per inviare pacchetti in modalità «senza contatto». Questi terminali di Kern sono già in uso presso centri urbani spagnoli, uffici postali francesi, davanti a negozi di generi alimentari in Sudafrica e nelle amministrazioni pubbliche tedesche, dove ad esempio il nuovo passaporto di viaggio viene collocato per essere ritirato dal rispettivo proprietario.

### La Banca garantisce il necessario raggio d'azione finanziario

Ma queste innovazioni hanno un costo. Il capo dell'azienda, Uli Kern, spiega quali ostacoli è stato necessario superare: «Nel nostro settore il fabbisogno d'investimen-

to è enormemente elevato. Nello stesso tempo, i margini dell'industria dei macchinari sono in calo ormai da anni. Il finanziamento di questi progetti rappresenta quindi una grande sfida imprenditoriale e per me è molto importante avere al mio fianco una Banca che mi garantisca il necessario raggio d'azione finanziario». Dal 2014 Kern AG ha scelto Raiffeisen come partner per i finanziamenti immobiliari. Uli Kern apprezza in modo particolare il radicamento locale della Banca: «Ci si conosce personalmente, è chiaro. Ma soprattutto loro conoscono anche le condizioni economiche locali».

Lo conferma anche Simon Friedli, Presidente della Direzione della Banca Raiffeisen Kiental: «Come Banca Raiffeisen autonoma possiamo concentrarci interamente sul nostro settore di mercato e di business, con il conseguente vantaggio di poter decidere sulla concessione di crediti e agire rapidamente e senza complicazioni». E nell'evenienza in cui casi complessi o questioni specifiche richiedano l'intervento di esperti, l'intera rete di Raiffeisen Svizzera è a disposizione per fornire un supporto. «La nostra offerta verso i clienti è quindi duplice: da un lato abbiamo solide conoscenze della regione;



## «È fondamentale che i nostri prodotti continuino ad andare incontro alle esigenze della clientela.»

Uli Kern, titolare Kern AG

dall'altro un supporto in questioni di natura aziendale, grazie a risorse come il Raiffeisen Centro Imprenditoriale RCI.» Presso Raiffeisen Svizzera ci sono poi anche altri specialisti, ad esempio per il leasing e le operazioni su divise.

### **Il giusto assortimento di prodotti**

Con le soluzioni per il commercio online in forte espansione, Kern AG ha puntato sui trend giusti. Uli Kern è convinto che per avere successo in questo ambito sia determinante giocare d'anticipo: «Per una sana crescita controllata è fondamentale che i nostri prodotti continuino ad andare

incontro alle esigenze della clientela». In futuro, la responsabilità di questo ulteriore sviluppo potrebbe essere affidata a Stefanie Kern e al suo partner Thomas Weibel: anche la figlia di Uli Kern, che rappresenta la terza generazione, lavora già nell'impresa. Tuttavia ancora non si sa se e in quale forma seguirà le orme del padre. La famiglia si trova nel bel mezzo del processo di successione e sta vagliando diverse opzioni.

Una cosa è comunque chiara per padre e figlia: la miglior fonte di idee per l'ulteriore sviluppo dell'impresa sono i propri collaboratori, con la loro forte rete internazionale. «È nostro compito prestare sempre attenzione alle proposte di chi lavora con noi», afferma Uli Kern. «Nello stesso tempo, non dobbiamo arenarci in questo sforzo, bensì concentrarci su quelle idee che meglio mettono in luce le nostre competenze chiave per i nostri clienti», aggiunge Stefanie Kern.

## ID Néon

L'azienda ID Néon di Sévaz (FR) è specializzata nella realizzazione e nel montaggio di supporti pubblicitari, insegne luminose, segnaletica e dispositivi di identificazione delle stazioni di servizio. L'amministratore e titolare Christophe Hofmann l'ha fondata nel 1998. All'epoca aveva un unico cliente, del quale si occupava da solo. Ben presto si sono aggiunti altri clienti e poi dei collaboratori. Nell'estate 2021 ID Néon ha rilevato le due concorrenti svizzere Westiform e Nicklex. Da allora, l'impresa conta oltre 200 collaboratori in diverse sedi della Romandia e della Svizzera tedesca.



Supporti pubblicitari e insegne luminose rappresentano da oltre 20 anni l'attività principale di Christophe Hofmann.

# Inventiva contro la crisi

Quando si è diffusa la pandemia di coronavirus, negozi, ristoranti e istituzioni pubbliche si sono messi freneticamente alla ricerca di pannelli di protezione in plexiglas. L'azienda familiare ID Néon ha saputo approfittare della situazione per convertirsi alla fabbricazione di pareti protettive.

TESTO: Laurina Waltersperger FOTO: Dan Cermak

**E**ra una serata di aprile 2020, quando Christophe Hofmann ha avuto la brillante idea che inseguiva da giorni. Il Consiglio federale aveva appena sottolineato per l'ennesima volta l'importanza delle regole di distanziamento e delle misure igieniche nella lotta contro il coronavirus. L'amministratore e titolare di ID Néon ha capito subito che i pannelli in plexiglas costituivano la protezione ideale dalla trasmissione del virus e che presto sarebbero stati richiestissimi sul mercato. E, cosa ancora più importante, nella sua officina Hofmann disponeva di tutto ciò che serviva per realizzarli. La fresatura di pannelli di plexiglas, infatti, fa parte delle attività quotidiane della sua azienda, che normalmente produce supporti pubblicitari (ad esempio le insegne luminose) con diversi materiali.

Solo pochi giorni dopo, il suo team aveva già iniziato a produrre i dispositivi di protezione. Ma le scorte di plexiglas si sono presto esaurite e il fornitore non era più in grado di rifornirle. Data la forte richiesta di dispositivi di protezione in plexiglas, nel corso della prima ondata di

coronavirus, in tutta Europa non si trovava più un fornitore. Hofmann ha quindi attivato i suoi contatti, riuscendo a trovare un produttore in Russia.

«Una volta ricevuta l'offerta sapevamo che avremmo dovuto concludere l'affare entro 24 ore», racconta l'imprenditore 56enne. Non c'era tempo per effettuare un controllo merci in loco, come invece normalmente avviene nelle transazioni commerciali. Hofmann non conosceva il fornitore, né sapeva se avrebbe mai visto la merce. Inoltre, doveva versare in anticipo l'intera somma a cinque cifre. Dopo una breve esitazione ha tentato il tutto per tutto, ha chiamato la sua Banca e ha spiegato la situazione. La Banca ha organizzato il pagamento verso la Russia il giorno stesso.

## **I pannelli di protezione salvano dal lavoro ridotto**

Oggi Hofmann racconta quanto ha tremato all'idea che le cose non andassero per il verso giusto. E invece, dopo una settimana di attesa, la sua propensione al rischio ha dato i suoi frutti; il plexiglas proveniente dalle vicinanze di San Pietroburgo è giunto nella friburghese Sévaz e la produzione dei pannelli di prote- →

## PMI in evoluzione

zione anticovid ha potuto finalmente riprendere.

Oggi Hofmann racconta come tutto ciò non sarebbe stato possibile senza il supporto della sua Banca. La sua collaborazione con Raiffeisen dura ormai da oltre 15 anni: «Grazie alla nostra relazione pluriennale, la Banca ha potuto incrementare il nostro credito corrente ed effettuare rapidamente il pagamento verso la Russia. Una volta di più, Raiffeisen è stata al mio fianco in un momento di difficoltà», racconta. Apprezza molto la relazione di fiducia con la sua Banca di riferimento: «Per un'azienda familiare come la nostra, la collaborazione personale con la Banca è molto importante. Ci si conosce bene, lavorando nella stessa regione e si sa con chi si ha a che fare».

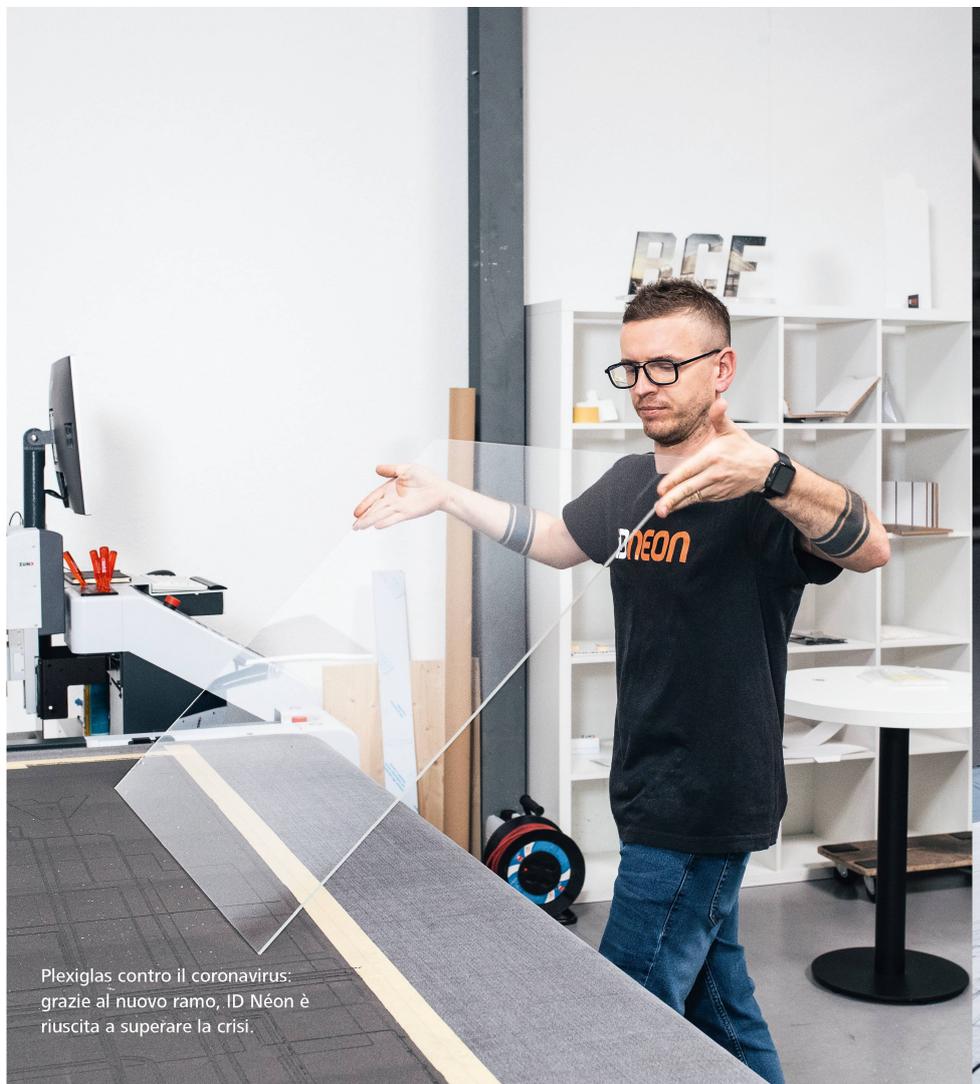
### La Banca al proprio fianco

Anche Raiffeisen è felice di conoscere i propri clienti personalmente e, nella maggior parte dei casi, da molti anni. «Per noi il dialogo con le aziende è molto importante», spiega Vivian Givel, che assiste la clientela aziendale presso la Banca Raiffeisen de la Broye. «Conoscendo bene il business dei nostri clienti, siamo in grado di agire rapidamente quando è necessario.» Nel caso di ID Néon la Banca ha incrementato nel giro di poco tempo il credito corrente, in modo che all'azienda rimanesse un sufficiente margine d'azione finanziario.

«Numerose PMI della regione sono state duramente colpite dalla pandemia di coronavirus», afferma Givel. «Il nostro compito, come Banca, è di restare al fianco dei nostri clienti nei momenti buoni e anche in quelli difficili.» Oltre ai crediti Covid, si sono cercate insieme agli imprenditori soluzioni individuali per alleggerire il carico sulle imprese, ad esempio tramite la sospensione provvisoria dei rimborsi dei crediti.

### Rafforzati dalla crisi

Il nuovo ramo di business ha permesso a tutti i collaboratori dell'azienda familiare friburghese di mantenere il proprio impiego. «Da aprile ad agosto 2020 i pannelli di protezione in plexiglass ci hanno tenuto economicamente a galla», spiega



Plexiglas contro il coronavirus: grazie al nuovo ramo, ID Néon è riuscita a superare la crisi.

Hofmann. Da allora, le richieste di queste strutture protettive sono decisamente diminuite; di contro, è ripreso il business tradizionale di installazioni pubblicitarie, segnaletica e dispositivi di identificazione delle stazioni di servizio. «Il lavoro è tornato nei suoi binari tradizionali e siamo nuovamente al livello precedente il coronavirus», racconta.

A volte, mentre se ne sta seduto da solo nel suo ufficio, Christophe Hofmann fatica a credere a quanto repentinamente siano cambiate le cose. Nell'estate del 2020 ha dovuto fare di tutto per mantenere in vita il proprio business ed evitare il ricorso al lavoro ridotto per i suoi collaboratori. E, adesso, un anno dopo, ha appena concluso la più grande acquisizione dei 23 anni di storia dell'azienda, rilevando due dei suoi principali concorrenti. «Non ho mai perso di vista la visione della mia azienda. E questa è la cosa più importante, anche per gli obiettivi del nuovo gruppo aziendale», conclude.

### Le caratteristiche di Raiffeisen come partner

- Collaborazione pluriennale e basata sulla fiducia
- Rapporto personale
- Partner affidabile in tempi difficili per le aziende



**«Per un'azienda familiare come  
la nostra, la collaborazione personale  
con la Banca è molto importante.»**

Christophe Hofmann,  
amministratore e titolare di ID Néon



Intervista

# «Ci sentiamo una PMI»

Raiffeisen è composta da 225 PMI locali. Ciò crea comprensione e fiducia tra Banche e clienti. È inoltre forte a livello nazionale, con la sua vasta competenza e l'ampia gamma di prodotti. Il Responsabile Clientela aziendale Urs Gauch spiega come le PMI possono trarne beneficio.

INTERVISTA: Sarah Hadorn FOTO: Dan Cermak



**Le PMI sono la colonna portante dell'economia elvetica. Perché sono così importanti per Raiffeisen?**

Una Banca dipende sempre direttamente dalla prosperità della propria economia nazionale che, in Svizzera, poggia su PMI sane e innovative; queste ultime costituiscono oltre il 99 per cento delle imprese. Raiffeisen fa quindi tutto il possibile per rafforzare le PMI, che rappresentano tutto il nostro futuro. Ma nel caso di Raiffeisen le PMI hanno segnato anche il passato; dopotutto siamo nati proprio dalla piccola industria locale, specificamente da un'associazione di agricoltori e artigiani che miravano a concedersi crediti reciprocamente e a condizioni ragionevoli.

**Raiffeisen è quindi molto vicina alle PMI.**

Non solo, noi stessi ci sentiamo una PMI. Il Gruppo Raiffeisen è formato da 225 Banche locali, ognuna delle quali è organizzata come una PMI. I direttori le gestiscono come imprese indipendenti e sono responsabili del loro successo. Non è quindi un'esagerazione affermare che l'imprenditorialità è scolpita nel nostro DNA.

**In che modo la clientela aziendale ne può beneficiare?**

I consulenti bancari devono ben conoscere le esigenze e le sfide dei loro clienti. Le nostre Banche hanno successo in questo ambito perché sanno esattamente come funziona un'impresa. Questa analogia crea fiducia e comprensione reciproche. E nel settore bancario la fiducia è fondamentale.

**Questa vicinanza tra clienti e Banche Raiffeisen si nota anche sulla carta geografica.**

Esatto. I nostri clienti aziendali hanno la propria Banca Raiffeisen a distanza di pochi chilometri e pochi minuti. Siamo

di casa nelle regioni in cui si trovano i nostri clienti e come loro vi siamo fortemente radicati in qualità di datori di lavoro, formatori e contribuenti.

**Che effetto ha tutto ciò?**

I nostri Consulenti Clientela aziendale conoscono le persone che stanno dietro le imprese, anche perché presso Raiffeisen tutte le aziende hanno un referente fisso, non solo quelle più grandi. Allo stesso tempo, i consulenti hanno familiarità con le caratteristiche dell'economia locale e le condizioni specifiche dei vari settori. Unitamente alla nostra fitta rete di agenzie ciò ha fatto in modo che, durante la pandemia di coronavirus, Raiffeisen sia stata la Banca che ha concesso il numero più elevato di crediti COVID-19. Le PMI si sono rivolte a noi.

**E al di là del coronavirus?**

La nostra vicinanza ci ripaga in ogni caso, tanto più che le singole Banche Raiffeisen hanno ampie competenze decisionali, che rendono ad esempio brevi le procedure per la concessione di crediti. Proprio lo scorso anno abbiamo apportato una modifica al nostro statuto; essa consente alle Banche di concedere autonomamente crediti in bianco fino a CHF 1.5 milioni, senza passare attraverso Raiffeisen Svizzera, incrementando il precedente limite di CHF 250'000.

**Allo stesso tempo, Raiffeisen è il terzo gruppo bancario svizzero e vanta specialisti in settori quali finanziamenti, traffico dei pagamenti, divise o leasing.**

Proprio così. E proprio per questo motivo Raiffeisen è già oggi la numero uno per le PMI: un terzo di loro è nostro cliente. Le imprese, infatti, non beneficiano solamente della vicinanza locale, ma anche della nostra forza a livello nazionale, oltre che del nostro vasto portafoglio di prodotti e della nostra vasta esperienza e competenza.

**In che modo le PMI possono avere accesso agli specialisti?**

Anche questo avviene tramite il consulente alla clientela personale che si rivolge a uno dei nostri sette Centri regionali per la Clientela aziendale, con i relativi specialisti, oppure si avvale della grande rete di esperti del Gruppo Raiffeisen. Il consulente può fornire direttamente il contatto oppure decidere di fare ricorso

agli esperti al momento opportuno, a seconda delle preferenze del cliente.

**Diamo ancora uno sguardo al futuro: cosa si possono aspettare le PMI da Raiffeisen nei prossimi tempi?**

Sempre più spesso le PMI effettuano le loro transazioni in modalità digitale, ancora di più in seguito alla pandemia di coronavirus. Per questo motivo Raiffeisen ha deciso di investire intensamente nell'interfaccia digitale con la clientela: in autunno andrà online la piattaforma multibanking «Raiffeisen PMI eServices». E anche i Raiffeisen Centri Imprenditoriali (RCI) saranno ancora più vicini ai clienti, su tutto il territorio nazionale e soprattutto anche in modalità digitale. Ma le PMI possono contare su Raiffeisen anche per superare la pandemia.

**Cosa significa concretamente?**

Al momento le PMI si affidano ancora a lavoro ridotto e crediti con fidejussione. In futuro, spetterà alle Banche che hanno concesso il credito coordinarsi con le imprese per evitare fallimenti e mantenere i posti di lavoro. In questo ambito riteniamo che Raiffeisen avrà un ruolo chiave.

Urs Gauch racconta

**La mia esperienza più emozionante con un imprenditore svizzero:**

Le personalità dotate del «gene dell'imprenditoria» mi hanno sempre affascinato; per fortuna in Svizzera ne abbiamo molte. Mi ha colpito particolarmente un caso di successione di cui mi sono occupato: il trasferimento di un'azienda familiare nella quale erano coinvolti e collaboravano attivamente molti membri della famiglia. Una questione dai forti risvolti emotivi e nella quale erano in gioco molti interessi diversi. L'imprenditore è infine riuscito a lasciare spazio alle emozioni e a trovare una buona soluzione per la famiglia e per l'impresa, in un modo che non dimenticherò mai.

Urs Gauch

è Membro della Direzione di Raiffeisen e Responsabile del dipartimento Clientela aziendale & Succursali.

## Reti di PMI Vale la pena esserci

Chi è ben connesso in rete ha più informazioni, fa progressi più velocemente e conclude affari migliori. Un luogo ideale per il networking sono le associazioni, generalmente organizzate per settori, tematiche o regioni. A seconda delle necessità e delle esigenze di supporto di una PMI, può valere la pena aderire a diverse associazioni. Tra le principali reti svizzere vi sono:

### Associazioni settoriali

Le organizzazioni settoriali come Swissmem, Swiss Export o le associazioni commerciali cantonali si impegnano in prima linea per gli interessi economici e politici di un determinato settore. Grazie alla loro dimensione, rappresentano le PMI con grande autorità nei confronti di politica, opinione pubblica e istituzioni. Inoltre, offrono ai loro soci numerose informazioni specifiche settoriali, supporto giuridico, corsi di formazione, piattaforme per lo scambio di conoscenze e networking nonché eventi.

### Associazioni specialistiche/ tematiche

Associazioni come swisscleantech, SwissICT, scienceindustries e simili si dedicano soprattutto alla promozione di determinate tematiche: ad esempio le tecnologie ecologiche, il potenziamento della ricerca scientifica o il progresso tecnologico. Spesso beneficiano di un supporto politico, dal momento che si basano sulle strategie nazionali della Confederazione, ad esempio quelle relative a questione climatica, promozione scientifica della Svizzera o trasformazione digitale.

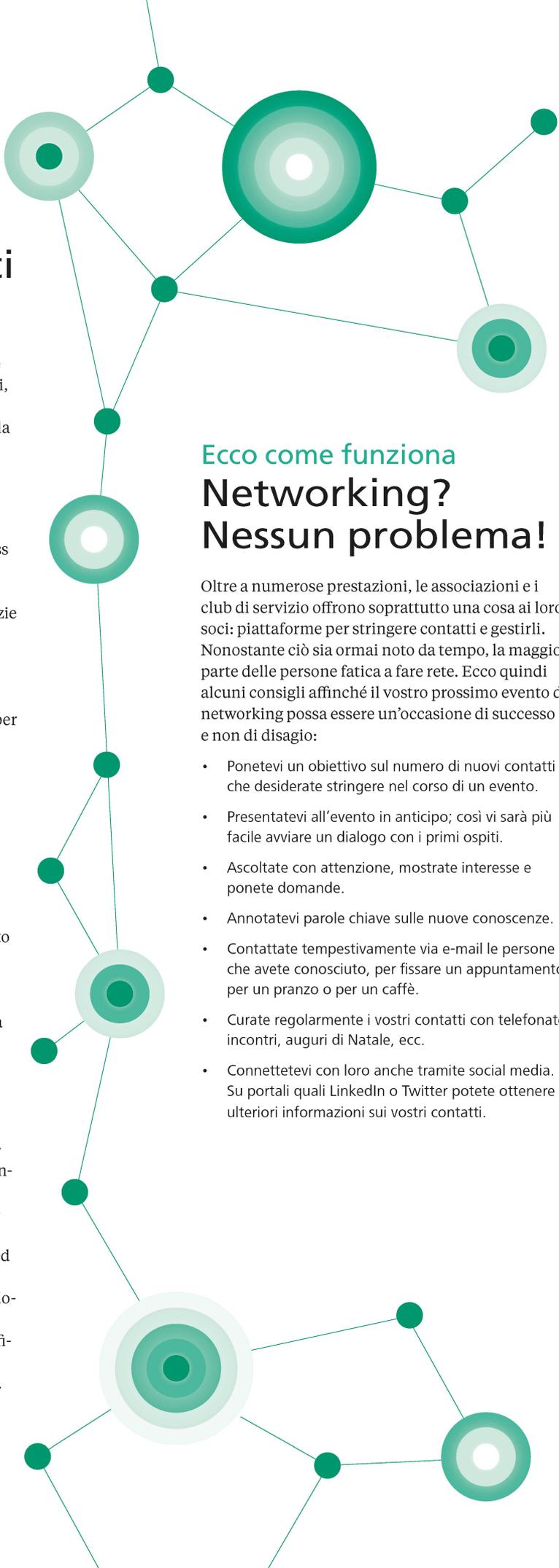
### Clubs

Nel Club degli imprenditori RCI le PMI si confrontano su tematiche attuali. Gli imprenditori si incontrano nel locale del club RCI per svolgere manifestazioni, tenere colloqui e concludere affari. Anche i celebri club di servizio, come Rotary, Lions o Kiwanis, organizzano periodicamente incontri ed eventi per raccogliere fondi in tutto il mondo a favore di progetti umanitari e ambientali. Le adesioni sono possibili solo previo invito o raccomandazione. Gli imprenditori utilizzano questi club per finalità di networking, come piattaforme per donazioni o per la promozione della propria immagine.

## Ecco come funziona Networking? Nessun problema!

Oltre a numerose prestazioni, le associazioni e i club di servizio offrono soprattutto una cosa ai loro soci: piattaforme per stringere contatti e gestirli. Nonostante ciò sia ormai noto da tempo, la maggior parte delle persone fatica a fare rete. Ecco quindi alcuni consigli affinché il vostro prossimo evento di networking possa essere un'occasione di successo e non di disagio:

- Ponetevi un obiettivo sul numero di nuovi contatti che desiderate stringere nel corso di un evento.
- Presentatevi all'evento in anticipo; così vi sarà più facile avviare un dialogo con i primi ospiti.
- Ascoltate con attenzione, mostrate interesse e ponete domande.
- Annotatevi parole chiave sulle nuove conoscenze.
- Contattate tempestivamente via e-mail le persone che avete conosciuto, per fissare un appuntamento per un pranzo o per un caffè.
- Curate regolarmente i vostri contatti con telefonate, incontri, auguri di Natale, ecc.
- Connettetevi con loro anche tramite social media. Su portali quali LinkedIn o Twitter potete ottenere ulteriori informazioni sui vostri contatti.





# 469 anni

Questa è l'età della più antica azienda familiare svizzera. L'azienda vinicola Fonjallaz SA di Lavaux, sul Lago Lemano, esiste dal 1552.

Fonti: Swisslife, NZZa5

## Lista di controllo

### La digitalizzazione è arrivata. Siete pronti?

Rispondete a queste 7 domande e scoprite il livello di digitalizzazione della vostra azienda.

1. Riflettete sistematicamente su come semplificare i vostri processi ricorrendo a soluzioni digitali?
2. State pianificando l'introduzione di nuovi servizi digitali per il prossimo futuro?
3. Sapete che cosa si aspettano i vostri clienti in materia di digitalizzazione?
4. Vi è già capitato di «reinventare» prodotti esistenti tramite la digitalizzazione?
5. Il vostro team è aperto alle nuove tecnologie digitali?
6. Disponete internamente del know-how necessario per attuare progetti digitali?
7. Avete già calcolato quanto renderebbero di più processi o prodotti digitalizzati?

Desiderate avviare la trasformazione digitale nella vostra PMI? Il Raiffeisen Centro Imprenditoriale sarà lieto di fornirvi il suo supporto.

[rci.ch/digitalizzazione](https://rci.ch/digitalizzazione)

## Perseveranti Ecco le più antiche imprese della Svizzera

14.8 anni è l'età media delle imprese svizzere. Ma la portata è molto ampia: nemmeno la metà delle nuove aziende sopravvive oltre i primi cinque anni. Di contro, alcune esistono già da secoli. Ecco le più antiche:

### Dal 1354 Inselspital, Berna

Ai tempi della peste, l'infermiera Anna Seiler fondò un ospedale con 13 letti. Ancora oggi la fondazione Inselspital, proprietaria del gruppo Insel, si ispira alle ultime volontà.

### Dal 1357 St. Niklausen Schiffgesellschaft, Lucerna

Un tempo i traghettatori della Niklausen trasportavano persone e cavalli sul Lago dei Quattro Cantoni. Oggi la PMI vende e noleggia anche yacht.

### Dal 1367 Glocken- und Kunstgiesserei Rüetschi, Aarau

Questa PMI produce campane per chiese sin dal Medioevo. Oggi l'azienda si occupa anche delle tecnologie per campanili e fonde opere d'arte in bronzo per progetti di architettura.

Fonti: Avenir Suisse, Über den Lebenszyklus von Firmen, 2021, Biblioteca nazionale svizzera, Handelszeitung

Raiffeisen: partner delle PMI

# Ovunque ci siano PMI

Una PMI svizzera su tre ha una relazione bancaria con Raiffeisen. Marco Meier, Responsabile Sviluppo del segmento e degli affari Clientela aziendale presso Raiffeisen Svizzera, sa quali sono gli ingredienti di questo successo: vicinanza, gamma di prodotti, rete e promozione.

TESTO: Bettina Bhend ILLUSTRAZIONE: Nadja Häfliger

## Vicinanza: siamo al fianco delle PMI

Anche le Banche Raiffeisen sono PMI e conoscono bene il territorio in cui operano. Proprio come le PMI locali, sono datori di lavoro, istituti di formazione e contribuenti fiscali della regione. Comprendono quindi le caratteristiche economiche e le sfide della clientela locale. I loro oltre 400 consulenti clientela aziendale conoscono gli imprenditori personalmente. Grazie alla rete bancaria più fitta della Svizzera, ogni cliente aziendale può raggiungere un'agenzia Raiffeisen in quindici minuti, fattore che rafforza gli scambi personali. In un business nel quale la fiducia è indispensabile, ciò è una base preziosa per una collaborazione di successo.

A livello locale le Banche Raiffeisen possiedono ampie competenze decisionali che consentono, ad es. di accorciare i tempi per concedere crediti a vantaggio della clientela aziendale. Inoltre, per le tematiche complesse, possono avvalersi del supporto dei Centri regionali per la clientela aziendale o di esperti di Raiffeisen Svizzera. Così le PMI beneficiano di esperienza su scala svizzera presso la loro Banca locale.

Come Gruppo bancario cooperativo con oltre 11'000 collaboratori, Raiffeisen non aspira a utili sul breve termine, ma si impegna per una redditività sostenibile. Le Banche utilizzano gli utili per supportare progetti, associazioni e organizzazioni locali, immettendo nuovamente i fondi nella regione.



## Gamma di prodotti: offriamo le soluzioni di cui hanno bisogno le PMI

Come terzo Gruppo bancario svizzero, Raiffeisen offre tutte le soluzioni di cui ha bisogno una PMI nel suo ciclo di vita: fa da referente per la costituzione di nuove imprese, ne accompagna la crescita con modelli di finanziamento come il leasing e fornisce supporto, tramite garanzie, all'ottimizzazione delle relazioni commerciali internazionali. Nella regolamentazione delle successioni, grazie al Raiffeisen Centro Imprenditoriale RCI, forniamo un'assistenza ben maggiore di quella di molti altri operatori di mercato.

«Per offrire la nostra consulenza in modalità ibrida, investiamo intensamente nella digitalizzazione. Sia per quanto riguarda il contatto con la nostra clientela aziendale, che è così possibile anche al di fuori degli orari di apertura, sia per la fornitura di strumenti digitali, ad esempio nel traffico dei pagamenti, dove siamo uno dei principali operatori.»

*Marco Meier*

Raiffeisen non è solo presenza regionale, ma anche esperienza nazionale. Specialisti di leasing, garanzie, finanziamenti, traffico dei pagamenti e divise garantiscono che le PMI ottengano le soluzioni necessarie per fronteggiare le loro sfide imprenditoriali.

## Rete: i nostri partner forniscono alle PMI il necessario know-how

Le Banche Raiffeisen possiedono ampie competenze finanziarie. Per tutto il resto, si avvalgono della rete di partner; ad esempio, per tematiche imprenditoriali come strategia, gestione e comunicazione, oppure per questioni di successione, le PMI possono beneficiare del supporto del Raiffeisen Centro Imprenditoriale (RCI).

«La pandemia di coronavirus è stata particolarmente dura per il settore alberghiero e della ristorazione. Con il check aziendale RCI forniamo un supporto a queste imprese affinché restino competitive anche in periodi difficili: verifichiamo finanze, offerta e processi e forniamo strumenti e suggerimenti per apportare ottimizzazioni.»

*Marco Meier*

Dal 2021 anche la Mobiliare fa parte della rete di Raiffeisen. Grazie a questa cooperazione le PMI possono beneficiare di una vasta offerta di servizi per proteggersi dai rischi imprenditoriali.

## Supporto: offriamo conoscenze e assistenza alle PMI

Raiffeisen organizza per le PMI numerose manifestazioni in tutte le zone del paese, direttamente sul posto o, soprattutto in tempi del coronavirus, anche in modalità digitale. Si parla di andamento dell'economia, prospettive valutarie, nuove possibilità nel traffico dei pagamenti e protezione nel commercio internazionale. Così le PMI hanno un vantaggio in termini di conoscenze. Raiffeisen vuole sapere quali sono i punti dolenti; attraverso colloqui diretti o appositi studi (ad esempio in collaborazione con l'associazione Swiss Export), si informa periodicamente presso i clienti aziendali in merito alle sfide che devono fronteggiare.

In modo molto mirato, Raiffeisen promuove anche un'economia sostenibile dal punto di vista ecologico, economico e sociale: ne è un esempio il Premio Raiffeisen agli imprenditori «David d'oro». Ogni anno una PMI svizzera viene premiata per le sue straordinarie prestazioni imprenditoriali.



### Raiffeisen in cifre

Il Gruppo Raiffeisen annovera 210'000 clienti aziendali, di cui circa 200'000 sono PMI: una PMI svizzera su tre ha quindi una relazione bancaria con Raiffeisen. A livello nazionale, nelle 225 Banche Raiffeisen autonome e presenti in 824 sedi, oltre 400 consulenti clientela aziendale si occupano delle esigenze degli imprenditori.

# Piccolo, il mondo



**D**al 2004, il numero di miliardari nel mondo è aumentato di ben 1'200 unità. Ciò significa che in quest'arco di tempo si è triplicato. Secondo la rivista Forbes, nel 2016 in tutto il mondo vi erano 1'810 miliardari (in dollari), il 125% in più rispetto a dieci anni prima. Nello stesso periodo, il prodotto interno lordo globale è aumentato del 45%, da USD 51 mila miliardi nel 2006 a una stima di USD 74 mila miliardi nel 2016. Questo semplice confronto da solo evidenzia che **è aumentato lo squilibrio nella distribuzione del patrimonio** in tutto il mondo.

Non fraintendeteci: è giusto che chi dà un maggiore contributo debba anche guadagnare di più. Il sistema capitalista funziona al meglio quando si dispone di incentivi materiali che spingono a darsi da fare. Sfortunatamente, questo non si verifica ovunque e allo stesso modo. Tante persone si impegnano in modo incredibile nella lotta quotidiana per la sopravvivenza, eppure non ricevono quasi nulla in cambio. Secondo la FAO, l'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'alimentazione e l'agricoltura, nel 2016 **quasi 800 milioni di persone erano ancora denutrite**: il 15% in meno rispetto a dieci anni prima ma ancora decisamente troppe. Soprattutto, questo numero è in contrasto con l'aumento dei super ricchi. Altrettanto trasversale è la classe dei cosiddetti «working poor» che negli USA, ad esempio, comprende non solo i poveri realmente disoccupati ma anche più del 6% delle famiglie e, in Gran Bretagna, più del 10%. Anche nel loro caso, darsi da fare di più non è di grande aiuto. È qui che chiaramente il sistema di incentivi fallisce.

Da un punto di vista distributivo, **la globalizzazione è stata finora più o meno un gioco a somma zero**. Anche McKinsey, nel suo studio «Poorer than their parents» (Più poveri dei loro genitori), giunge alla conclusione che già da tempo i redditi nelle economie molto sviluppate tendono a crescere più lentamente e in alcuni casi sono addirittura diminuiti. È il caso del 65-70% delle famiglie che vi risiedono. Ciò significa che nemmeno un terzo della popo-

lazione ha beneficiato dell'apertura globale dei mercati. Questo difficilmente può essere venduto come un modello di successo.

Oggi i milionari, che costituiscono lo 0.7% dell'umanità, possiedono quasi la metà del patrimonio mondiale, mentre il 71% della popolazione globale non ha nemmeno un patrimonio di USD 10'000 e tutta insieme possiede quindi un ridicolo 3% del patrimonio mondiale. La situazione non era migliore in passato ma nemmeno peggiore. In termini di politica della distribuzione, quindi, la globalizzazione non è stata un colpo di fortuna. L'ipotesi che solo pochi abbiano beneficiato dell'apertura dei mercati è sempre più evidente. Non stupisce quindi se, di fronte a queste cifre, si sviluppi sempre più **un senso di resistenza alla globalizzazione** e al libero scambio; la dura lotta sul CETA, il patto di libero scambio tra l'UE e il Canada, la dice lunga a tale proposito. Anche il fatto che i fronti politici si indeboliscano al centro e si rafforzino sempre di più agli estremi è una conseguenza evidente dell'ingiustizia percepita. Il fatto che proprio nelle economie emergenti la distribuzione del patrimonio sia drasticamente disomogenea deve mettere in allarme. In queste aree, per il momento la politica tradizionale del «pane e giochi circensi» è ancora sufficiente. Finché la fame è soddisfatta, sono disponibili un televisore a colori e un cellulare e magari anche un'auto, la gente si sente accontentata, come i bambini con i giochi. Tuttavia, **solo poche persone siedono nei posti d'onore** e la folla sulle tribune è sempre più grande. Agli occhi di molti, i politici tendono a favorire troppo le grandi imprese e dovrebbero invece prendere sul serio i segni dei tempi, quando la gente si oppone decisamente agli accordi commerciali.

**Martin Neff**

Economista capo Raiffeisen Svizzera

# Un marchio forte

Sugli sci, Marc Girardelli è stato un talento poliedrico. Anche oggi, come imprenditore, il quattro volte campione del mondo non si limita a una sola disciplina; grazie a una nuova strategia di «marchio ombrello» riunisce i suoi tre settori di attività in un unico business.

TESTO: Ralph Hofbauer FOTO: Dan Cermak

**É** sempre stato un campione dalle mille risorse: cinque volte vincitore della Coppa del Mondo generale, ad oggi è l'unico sciatore ad aver vinto gare in tutte le discipline nel corso di un'unica stagione. Il campione, originario del Vorarlberg, continua a essere un talento poliedrico. Marc Girardelli gestisce un'impresa con tre rami operativi, è pilota di elicottero, autore di romanzi polizieschi e ambasciatore di due comprensori sciistici rumeni.

Da imprenditore, Girardelli ha sempre seguito i suoi interessi del momento. Dopo il suo ritiro nel 1997 ha provato molte esperienze diverse, ha lasciato perdere alcune strade e ne ha perseguite altre. «Non ho mai avuto un piano preciso», ammette. All'inizio del 2021 Girardelli ha approfondito per la prima volta la sua visione imprenditoriale e, insieme al Raiffeisen Centro Imprenditoriale RCI, ha sviluppato una chiara strategia del marchio. «Ciò mi ha aiutato a strutturare i miei pensieri».

## Tre pilastri, un unico business

La difficoltà principale è stata quella di migliorare il coordinamento del →



## «La nuova strategia del marchio ombrello permette ai tre settori di attività di potenziarsi reciprocamente.»

Tobi Frei, consulente RCI

marketing tra i tre settori di attività di Marc Girardelli Sport AG; la linea di abbigliamento, che equipaggia scuole di sci e impianti di risalita con divise per team individuali, gli eventi sciistici esclusivi per clienti privati e la sezione più recente dell'impresa: un'accademia virtuale di sci in cui Girardelli analizza video di clienti che sciano fornendo loro consigli online. Nel corso degli anni questi tre pilastri erano cresciuti organicamente e le loro attività erano piuttosto disomogenee.

La strategia elaborata con l'RCI raggruppa i tre rami operativi sotto un unico tetto. L'utilizzo di un «marchio ombrello» permette di meglio utilizzare i punti di sovrapposizione tra i gruppi target: «La nuova strategia permette ai tre settori di attività di potenziarsi reciprocamente. Il fascino del marchio Girardelli attira clienti che possono poi interessarsi anche agli altri settori», spiega il consulente RCI Tobi Frei.

### Focus sui gruppi target

Nel quadro dello sviluppo della strategia sono stati analizzati attentamente i gruppi target dei tre pilastri. La clientela più avanti negli anni e agiata, che partecipa agli eventi di Girardelli, continua a vederlo come un marchio mondiale. Di contro, nei gruppi target più giovani del settore dell'abbigliamento e del coaching è opportuno aumentare il grado di notorietà: c'è bisogno di un look fresco e di nuovi canali. Girardelli ha in realtà già puntato fortemente su Internet; gli outfit per lo sci possono essere personalizzati attraverso un configuratore online e anche l'accademia di sci ha un orientamento digitale. «Non ero però ferratissimo nel marketing online», ammette Girardelli.

L'RCI ha fornito all'imprenditore il know how mancante. Insieme hanno cercato nuove strade per raggiungere i gruppi target. «Oggi l'ottimizzazione dei motori di ricerca non è più sufficiente», spie-

ga il consulente RCI Tobi Frei. «Le campagne sulle piattaforme vicine ai gruppi target sono relativamente proficue e molto efficienti.» Il vantaggio è che si paga solamente per il numero di clic, ovvero quando viene catturato l'interesse del potenziale cliente e questi visita il sito web. Il cosiddetto micro-targeting permette di rivolgersi, attraverso messaggi personalizzati, a gruppi molto specifici.

### Comunicazione come punto di forza

Sebbene l'offerta di Marc Girardelli Sport AG sia piuttosto ampia, l'impresa è strutturata in modo sorprendentemente agile. Dal suo ufficio situato nel Liechtenstein, l'amministratore tiene le fila. Nel business dell'abbigliamento per lo sci è coadiuvato da un partner e due collaboratori. Anziché su dipendenti fissi, l'imprenditore si affida a personale temporaneo, soprattutto nell'organizzazione di eventi. «Non sono un leader», afferma Girardelli. «Fin dall'inizio della mia carriera come imprenditore mi sono accorto che il management di grandi team non è il mio punto di forza.»

Eppure Marc Girardelli non è un tipo solitario e stravagante, anche se spesso nella sua carriera è stato dipinto come tale, perché costretto a gestirsi autonomamente all'interno del circo bianco. Parlando con lui ci si accorge ben presto che questa immagine è del tutto ingiustificata. Girardelli parla volentieri dei suoi alti e bassi: dell'impianto per sci indoor che ha aperto nella zona della Ruhr per poi rivenderlo poco tempo dopo, dei suoi primi successi nel business dell'abbigliamento per lo sci, delle conseguenze a lungo termine dei molti infortuni subiti al ginocchio e del suo amore per l'Appenzello.

Marc Girardelli comunica volentieri e i workshop condotti con l'RCI lo hanno reso ulteriormente consapevole di questa caratteristica. «La comunicazione è il mio campo», dichiara. «Mi piace scambiare esperienze e sono bravo a riunire le persone.» La sua nuova strategia tiene in giusta considerazione questo suo punto di forza. Marc Girardelli mette al centro la propria persona e stringe nuove relazioni con i clienti.

### Tre assi nella manica dell'RCI

- Solida competenza strategica
- Vasto know-how nel marketing online
- Riflessione critica su punti di forza e punti deboli

Da versatile sciatore professionista a imprenditore di successo: l'abbigliamento per lo sci è uno dei tre pilastri di Marc Girardelli.

### Marc Girardelli

Marc Girardelli è nato nel 1963 a Lustenau, in Austria, ed è uno degli atleti di maggior successo della storia dello sci: quattro volte campione del mondo, ha vinto cinque volte la Coppa del mondo generale e 46 gare di Coppa del mondo. Già da juniores Girardelli ha lasciato per divergenze personali la squadra nazionale austriaca e ha iniziato a gareggiare per il Lussemburgo. Dopo il suo ritiro, nel 1997, è divenuto imprenditore. Possiede una propria linea di abbigliamento per lo sci, organizza eventi sciistici e dirige un'accademia virtuale di sci.

## L'unione fa la forza

Le PMI sono la forza trainante dell'economia svizzera. E Raiffeisen è la numero uno per le PMI. Perché le Banche Raiffeisen e la loro clientela aziendale si capiscono: infatti sono radicate nella realtà locale e hanno l'imprenditorialità scolpita nel loro DNA. Ciò crea fiducia reciproca.

### Un terzo

delle circa 600'000 PMI svizzere è cliente di Raiffeisen.

### Il 95 %

delle PMI è autonomo e non appartiene a un gruppo imprenditoriale.

Fonte: UST 2020: Porträt der Schweizer KMU, 2011 – 2018

### Il 38 %

delle PMI appartiene a donne (30 anni fa era solamente il 28 per cento).

Fonte: Rilevazione sulle forze di lavoro in Svizzera dell'UST, 2020



### > 1/2

delle aziende in Svizzera è organizzata come impresa individuale. Una su cinque circa in forma di SA o Sagl.

Fonte: Avenir Suisse, Über den Lebenszyklus von Firmen, 2021

**Soluzioni per gli imprenditori**

[raiffeisen.ch/imprenditori](https://raiffeisen.ch/imprenditori)