



escher

Annuario 2023 per gli imprenditori e le imprenditrici

Geopolitica

Studio sulle sfide
attuali

Watchlist

Migliori aziende
per il 2023

Dialogo

Moda sostenibile –
due punti di vista

Fabiana Galli

Fondatrice e CEO
di Galli Immobiliare

Pagina — 34

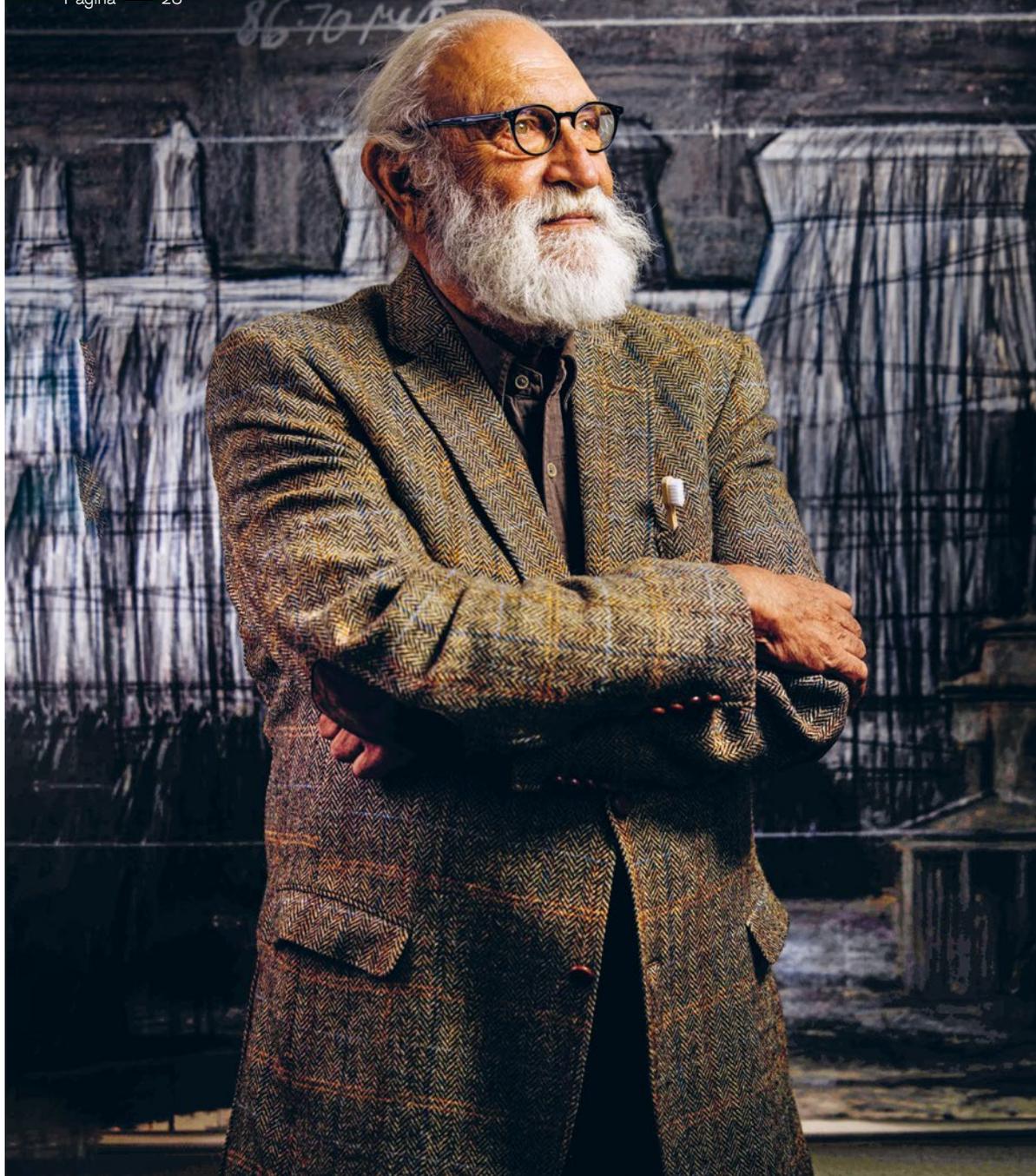


«Nell'imprenditoria ci vuole curiosità. Bisogna essere aperti alle piccole cose, che nell'insieme possono produrre grandi risultati.»

Ueli Breitschmid

CEO e proprietario di Curaden

Pagina — 28



«Molti pensano che essere imprenditori significhi guadagnare parecchio. È ovvio che un imprenditore che fa bene il suo lavoro guadagna. Ma chi lo fa solo per questo farebbe meglio a non iniziare nemmeno.»

Torge Barkholtz

Co-fondatore e CEO di kooky

Pagina — 44



«Un imprenditore pessimista si preclude molte opportunità di crescita.»

Devo rivedere le catene di approvvigionamento?

Come reagiranno i clienti se ora aumentiamo i prezzi?

Come riuscirò a trovare validi collaboratori e collaboratrici anche in futuro?

Le imprenditrici e gli imprenditori sono il focus di escher. Sono loro che hanno sollevato gli interrogativi che seguono durante i colloqui per questa pubblicazione. Per saperne di più leggete i singoli profili.

Anche lo studio sulle PMI esamina queste sfide e mostra in che modo l'attuale situazione geopolitica porti le imprenditrici e gli imprenditori a porsi queste domande.

Imprenditoria

Che cosa è importante oggi per gli imprenditori.

Geopolitica attuale _____ 10

Nel nostro studio PMI l'analisi dell'esperto di globalizzazione e una valutazione in riferimento al panorama aziendale svizzero.

Il quadro generale _____ 22

Che cosa implica l'attuale svolta epocale per gli investimenti svizzeri?

Watchlist 2023 _____ 26

Nove imprese che si distinguono particolarmente nelle categorie «Innovazione», «Aziende con una tradizione» e «Percorrere nuove strade».

Personalità

Le caratteristiche di un imprenditore

Lavoro ibrido _____ 54

Evitare le tensioni nel team.

Curiosità _____ 58

Perché la passione per l'acquisizione di nuove conoscenze è il propulsore dell'innovazione.

Dialogo _____ 66

Produrre o vendere moda sostenibile.
Colloquio con due imprenditori.



Nove imprese in primo piano nel 2023: scopritene la creatività, le ricette del successo e le personalità.



Lavoro ibrido

Heike Bruch spiega come imprese e collaboratori possono trarre vantaggio dal lavoro ibrido.

Pagina — 54



Dialogo

Per Sebastian Lanz di RRRevolv e Nicholas Häny di Nikin la sostenibilità è più di una tendenza.

Pagina — 66

Capitolo 3

Prodotti

Come Credit Suisse vi sostiene nella vostra attività di imprenditori.

Modello di successo ————— 74

«Banca per imprenditori e imprenditrici»

Intervista ad Andreas Gerber e Hans Baumgartner.

Structured & Syndicated Finance — 78

Uno strumento di finanziamento stabile e poco sensibile ai prezzi.

Essere tutelati in ambito ————— 82

privato e professionale

Disporre di un piano ben ponderato in ogni momento.

Sostenibilità ————— 84

Il progresso richiede finanze sostenibili.



escher online Ora trovate anche online l'intero studio sulle PMI e le storie imprenditoriali di escher.



Christine Breitschmid

Christine Breitschmid è managing director di Curaden. Il suo primo lavoro nell'azienda di famiglia è stato quello di imballare spazzolini da denti. Oggi è responsabile della strategia insieme a suo padre Ueli.

«Nonostante la valorizzazione delle catene di approvvigionamento regionali, non dobbiamo dimenticare che la globalizzazione offre un grande vantaggio: ci costringe a uno scambio e a un rapporto di rispetto reciproco al di là dei confini culturali.»

Insegnamenti tratti dal capitolo

- 1 La situazione attuale dimostra chiaramente che le imprese non dovrebbero mai dare per scontata la possibilità di operare sempre in modo efficiente a livello globale.
- 2 Capacità di reagire, adeguamento delle catene di creazione del valore e copertura contro i rischi sono essenziali per le imprese alla luce dell'attuale situazione geopolitica.
- 3 Viviamo una svolta epocale globale. Storicamente a ogni anno estremamente negativo per gli investitori ne segue uno con risultati superiori alla media.
- 4 I prodotti e i servizi delle aziende incluse nella nostra Watchlist 2023 sono importanti. Ma ancora più importante è come le aziende li sfruttano sul mercato.
- 5 Le imprese di successo non si accontentano dello status quo: cercano nuove soluzioni, anche in presenza di difficoltà.

Le tensioni geopolitiche mettono a dura prova le imprese

Sanzioni economiche, nearshoring e aumento dei prezzi dei fattori di produzione: le attuali tensioni geopolitiche rappresentano una sfida per gli imprenditori in tutto il mondo. In questa intervista il Dr. Parag Khanna, rinomato esperto di relazioni internazionali, parla dei principali trend geopolitici e di come potrebbero evolversi.

Le recenti turbolenze sulla scena mondiale si ripercuotono anche sulle imprese svizzere. Lo Studio PMI di Credit Suisse sull'attuale situazione geopolitica mostra la risposta delle imprese a sfide come le mutate catene di creazione del valore, la pressione dei prezzi e i possibili rischi di reputazione.





Nuovo ordine
internazionale

Prove di forza
a livello geopolitico





«Ritengo che le imprese multinazionali adotteranno strutture più regionali, per rispettare le normative locali e apparire “più locali”, in modo da essere più competitive rispetto alle aziende con una posizione consolidata sul mercato.»

Intervista con — Parag Khanna

Quali sono le tendenze geopolitiche degli ultimi anni?

Parag Khanna A mio avviso, la tendenza geopolitica più significativa degli ultimi anni è la coalizione di Paesi occidentali e orientali nata per rispondere in modo coordinato all'ascesa della Cina. In sostanza si può affermare che l'ascesa della Cina sia stata la tendenza di maggior rilievo dal 2010. Di conseguenza, in questo decennio abbiamo assistito a un riallineamento strategico allo scopo di contrastare le ambizioni aggressive della Cina. Questa tendenza si manifesta, da un lato, sotto forma di alleanze militari, come l'alleanza «Quad» tra Stati Uniti, India, Giappone e Australia e l'alleanza «AUKUS» tra Australia, Gran Bretagna e Stati Uniti;

dall'altro, attraverso azioni commerciali, tecnologiche e infrastrutturali come la legge CHIPS (per spostare la produzione di semiconduttori dalla regione della Grande Cina a Stati Uniti e Paesi alleati) e come Build Back Better World («B3W»), per contrastare la nuova via della seta cinese attraverso tassi d'interesse agevolati per il finanziamento di infrastrutture dei Paesi in via di sviluppo. È interessante rilevare che cinque anni fa non esisteva ancora nessuna di queste iniziative occidentali. Rappresentano chiaramente una reazione al comportamento della Cina e ci ricordano che gli sviluppi geopolitici sono estremamente complessi e per nulla lineari. Tuttavia, la questione non è solo l'inarrivabile ascesa della Cina verso la supremazia geopolitica.

Al contrario, le tendenze più recenti indicano addirittura un'evoluzione verso un mondo ancora più multipolare.

L'invasione russa dell'Ucraina a febbraio 2022 ha prodotto una netta reazione dei Paesi occidentali, che fronteggiano compatti la minaccia della Russia, mentre quest'ultima si orienta verso est. Quali sono le conseguenze geopolitiche della guerra in Ucraina?

Khanna L'invasione russa dell'Ucraina sta certamente accelerando alcune tendenze che erano già emerse in precedenza. La prima riguarda il progressivo decadimento della Russia come potenza: ingenti perdite militari, contrazione economica, isolamento diplomatico e fuga di cervelli. Questi sviluppi non faranno che accelerare ulteriormente il declino in atto

da decenni, dal crollo dell'Unione Sovietica. Al momento non vi sono segnali che la Russia sarà in grado di imprimere un'inversione di rotta in ambito sociale, economico e politico. Inoltre, si orienta sempre più verso l'Asia. Con Putin, la Russia dei primi anni 2010 ha cercato di stringere una collaborazione sempre più forte con l'Asia, rafforzando i legami sia con l'India, alleato dai tempi della guerra fredda, che con il Giappone, ed espandendo il commercio e gli investimenti con la Cina. Molti diplomatici e analisti occidentali sono rimasti sorpresi dal fatto che i Paesi asiatici non si siano schierati a fianco dell'Occidente nel condannare l'invasione russa. La preoccupazione principale era scongiurare un'interruzione delle forniture di petrolio e gas necessarie alle loro economie. Nonostante l'aumento dei prezzi del petrolio incida sulla loro situazione fiscale, i nuovi progetti di oleodotti e gasdotti in programma consentiranno alla Russia di incrementare considerevolmente le forniture. L'Europa sta cercando di rendersi indipendente il prima possibile dalla Russia che, dal canto suo, è sempre più integrata nel sistema asiatico, tanto che spesso la definisco «Nord Asia». Sebbene corretta dal punto di vista geografico, questa definizione non corrisponde alla nostra percezione della Russia come uno Stato

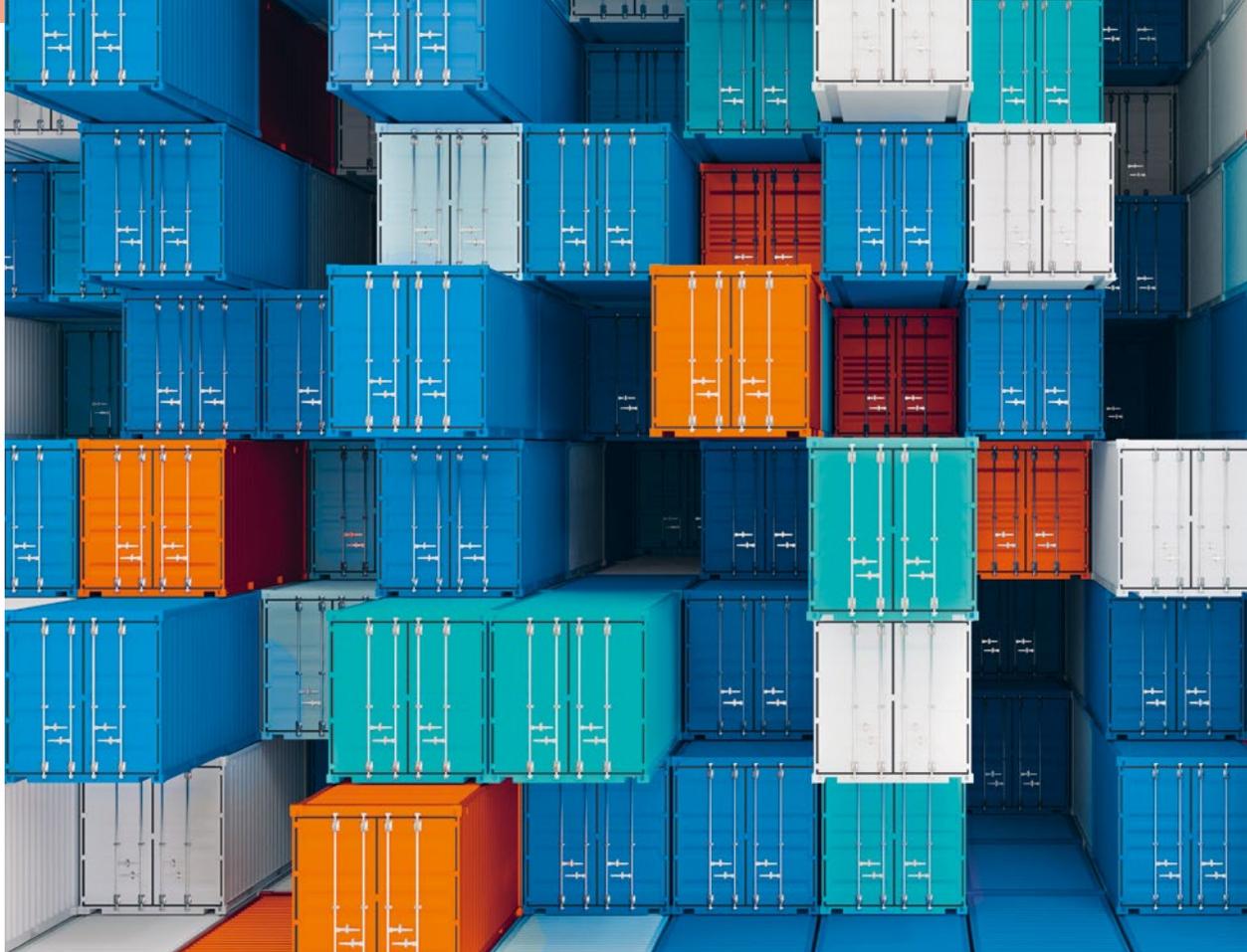
che si stava timidamente avvicinando all'Occidente. Oggi non è più così. La Russia segue l'esempio della Turchia, anche se in una forma molto più estrema, poiché la Turchia continua ad essere membro della NATO e non punta all'autarchia (per scelta o meno). Tuttavia, entrambi i Paesi guardano sempre più all'Asia per commercio, investimenti, infrastrutture e accordi di sicurezza, come la nuova via della seta, la Banca asiatica d'investimento per le infrastrutture e l'Organizzazione per la cooperazione di Shanghai.

«Le imprese occidentali sono già tornate su vasta scala in Arabia Saudita e immagino che dopo la guerra cercheranno di riaffermarsi cautamente anche in Russia.»

Parag Khanna

Negli ultimi anni, con «America First» e «Made in China 2025» sono state lanciate iniziative volte a proteggere e rafforzare l'economia nazionale rispetto alla concorrenza estera. Le aziende straniere devono far fronte a norme che creano distorsioni della concorrenza. Quale ruolo rivestono le misure economiche in relazione alla geopolitica?

Khanna Interventi di politica economica, restrizioni agli investimenti, nazionalismo delle risorse e altri fenomeni sono ormai diffusi in tutto il mondo. Ciò che una volta era una competizione amichevole tra enti per la promozione delle esportazioni in un contesto di crescente interdipendenza si è trasformato in un processo, di impronta prevalentemente geopolitica, di protezionismo «beggarthy-neighbor» (impoverisci il tuo vicino), in combinazione con ingenti sovvenzioni per le industrie nearshore. Sono fermamente convinto che questa tendenza continuerà per i prossimi anni, ma intravedo anche un processo di ottimizzazione che potrebbe rivelarsi vantaggioso per tutte le parti in gioco. In primo luogo, potrebbe ridurre le tensioni socio-economiche interne attraverso la creazione di posti di lavoro e investimenti crescenti nella produttività e nelle competenze della propria popolazione. Ciò potrebbe ►



causare un aumento dell'inflazione, ma consentirebbe anche di ricostruire la base industriale e di promuovere l'autonomia e la solidarietà nazionali. In secondo luogo, questa tendenza potrebbe essere vantaggiosa per l'ambiente. Sviluppare ulteriori mercati energetici regionali che privilegiano gas ed energie rinnovabili, invece di inviare petrolio in tutto il mondo, avrebbe un effetto positivo per il pianeta. Lo stesso vale per le catene di approvvigionamento agricole, responsabili del 15% delle emissioni globali di CO₂. Un certo grado di autarchia, se gestito correttamente, è persino auspicabile.

Questo processo porterà a una stabilizzazione della crescita nelle grandi aree economiche di Nord America, Europa e Asia, ma le aziende sicuramente vorranno continuare a operare a livello globale, dal momento che dipendono dai mercati globali e dai relativi profitti. Ritengo che le imprese multinazionali adotteranno strutture più regionali, per rispettare le normative locali e apparire «più locali», in modo da essere più competitive rispetto alle aziende con una posizione consolidata sul mercato. Quindi in futuro potrebbero esserci meno imprese multinazionali tradizionali e più joint venture e partnership.

Le sanzioni economiche costituiscono un'altra importante «cinghia di trasmissione» degli sviluppi geopolitici sulle aziende. In che modo valuta la situazione attuale e dove siamo diretti?

Khanna In primo luogo, occorre ribadire che l'imposizione di sanzioni può verificarsi in qualsiasi momento e, come dimostra chiaramente la situazione attuale, le aziende non dovrebbero mai dare per scontata la possibilità di operare sempre agevolmente in un contesto globale. Questo errore, già commesso dai vertici esecutivi negli anni Novanta fino agli attacchi dell'11 settembre 2001, è stato ripetuto prima

dell'invasione russa dell'Ucraina e dell'inasprimento del quadro normativo cinese nel settore tecnologico. In secondo luogo, le sanzioni sono sostanzialmente controproducenti in quanto danneggiano la popolazione più che il regime, e costringono le nostre aziende ad affrontare improvvisamente notevoli perdite sui principali mercati e una permanente incertezza nelle loro catene di approvvigionamento e attività. In terzo luogo, oggi è quasi impossibile isolare completamente i Paesi. In un mondo di molteplici alleanze multipolari, le sanzioni raramente garantiscono coerenza. La Russia, ad esempio, così come l'Iran, si orienta a Cina e India. Infine, le sanzioni tendono rapidamente a divenire lettera morta. Il mercato cinese è troppo interessante perché le imprese occidentali siano disposte a rinunciarci. Quest'ultime sono già tornate su vasta scala in Arabia Saudita e immagino che dopo la guerra cercheranno di riaffermarsi cautamente anche in Russia. In periodo di tensioni sembra inimmaginabile, ma in genere l'offerta e la domanda influiscono sullo scenario di lungo termine più delle convinzioni politiche.

Come valuta la posizione dei Paesi più piccoli, e in particolare della Svizzera, in un contesto caratterizzato da tensioni geopolitiche?

Khanna Da tempo considero i piccoli Stati modelli di

governance, in particolare la Svizzera e Singapore (entrambi svolgono un ruolo centrale nel mio libro *Technocracy in America*; il titolo della traduzione italiana è *La rinascita delle città-stato*). Entrambi i Paesi sono economie aperte, innovative, interessanti per i professionisti e capaci di cogliere opportunità nelle loro relazioni commerciali a livello globale. Tutti i Paesi dovrebbero comportarsi in questo modo. Naturalmente, i piccoli Stati hanno le mani legate, in quanto non possono contribuire a definire il contesto globale di conflitti e regolamentazione. Tuttavia, nonostante questa volatilità, la stabilità dei loro risultati influisce sul pensiero e sul comportamento degli Stati più grandi, che possono apprendere da loro l'efficienza della spesa pubblica e la capacità di promuovere le innovazioni. La Svizzera vanta una lunga tradizione di neutralità e mantiene sempre aperta la porta del dialogo con Paesi ostili come la Russia o l'Iran. Questo importante

ruolo, che non viene svolto da altri Stati, costituisce un elemento fondamentale della diplomazia. Ho grande rispetto per il modo in cui la Svizzera ci ricorda continuamente il valore centrale del dialogo diplomatico, soprattutto in tempi di grande incertezza.

L'intervista con il Dr. Parag Khanna è stata realizzata dal Dr. Manuel Rybach, Global Head of Public Policy and Regulatory Foresight di Credit Suisse.



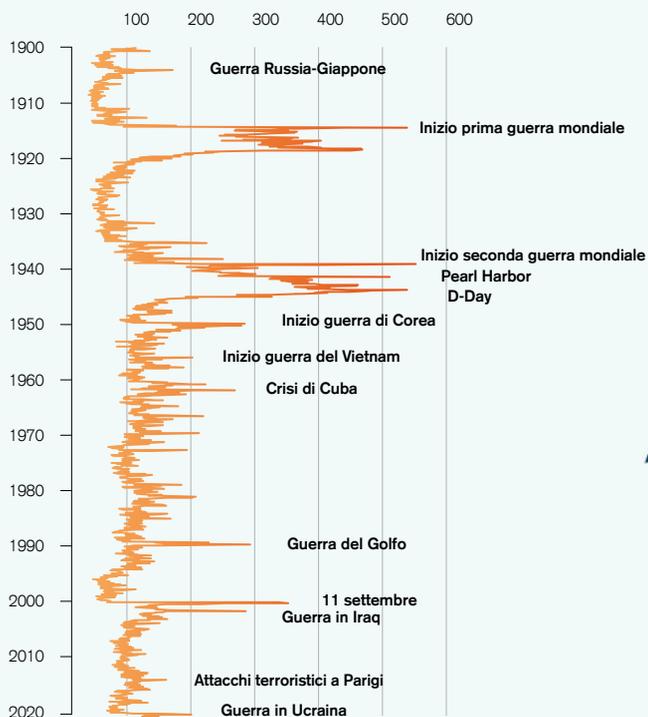
Dr. Parag Khanna

Il Dr. Parag Khanna, esperto di fama internazionale, è autore di bestseller sulla globalizzazione. È fondatore di FutureMap, una società di consulenza specializzata in analisi dei dati geopolitici ed economici, visualizzazioni e mappature. Con le sue competenze, Parag Khanna ha già fornito consulenza a diversi governi, tra cui il National Intelligence Council degli USA. Ha conseguito il dottorato presso la London School of Economics.

Sfide attuali per le imprese in cifre

Maggiori tensioni geopolitiche da quasi 20 anni

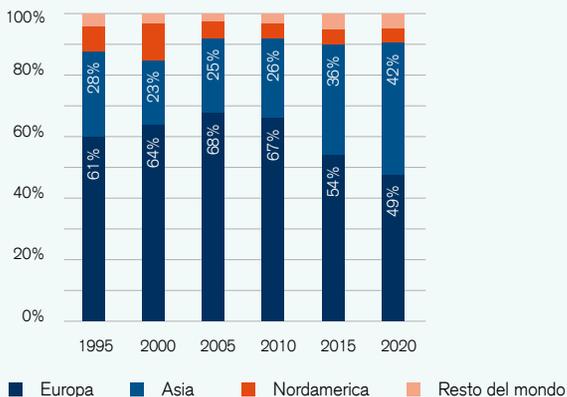
GPR Index storico, 100 = media 1900–2019



Fonte: Caldara e Iacoviello (2022), Credit Suisse;
ultimo punto dati: novembre 2022

Da qualche tempo la Russia si orienta verso l'Asia

Destinazione esportazioni beni commerciali russi, in %
del valore totale degli scambi, 1995–2020



Fonte: OEC, Credit Suisse





Illustrazione: Mathis Burmeister

Problemi nelle catene di approvvigionamento e aumento dei prezzi delle forniture

Sottocomponenti del PMI industria (scala sinistra); Global Chain Pressure Index (scala destra), gennaio 2016 – ottobre 2022

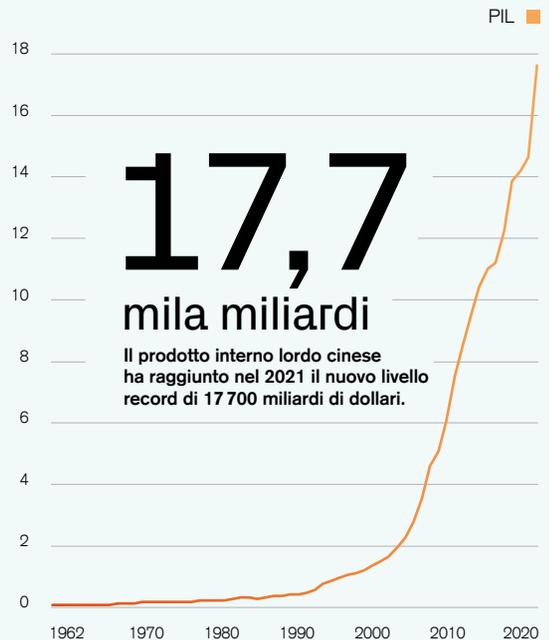


- PMI Svizzera: prezzi di acquisto (scala sinistra)
- PMI Svizzera: tempi di consegna (scala sinistra)
- Global Supply Chain Pressure Index (scala destra)

Fonte: procure.ch, Federal Reserve Bank of New York, Refinitiv Datastream, Credit Suisse

Ascesa della Cina

Prodotto interno lordo, in migliaia di miliardi di USD



Fonte: Banca mondiale

Malgrado le difficoltà

Il 2022 è stato un anno memorabile: poco dopo la normalizzazione dell'emergenza pandemica, le trasformazioni geopolitiche legate alla guerra in Ucraina hanno nuovamente messo sotto pressione l'economia. Le imprese svizzere affrontano attivamente la crisi adeguando le catene di valore o adottando strategie per la riduzione dei prezzi di input o dei rischi reputazionali.

Autori — Sara Carnazzi Weber e Pascal Zumbühl

Per decenni l'apertura dei mercati e il libero commercio hanno costituito i principi cardine dell'ordine internazionale emerso dalla seconda guerra mondiale. Tuttavia, la globalizzazione è in fase di stallo dalla crisi finanziaria e la divisione internazionale del lavoro ha subito ulteriori arretramenti a causa della pandemia e della guerra in Ucraina: gli Stati intervengono in misura crescente nell'attività economica nazionale e internazionale e attuano misure distorsive della concorrenza. Sebbene le tensioni geopolitiche siano localizzate altrove, anche la Svizzera e le sue imprese, che dipendono dal commercio estero, ne subiscono gli effetti.

Secondo il sondaggio, negli ultimi tre anni circa il 60% delle imprese intervistate ha riscontrato difficoltà causate da dazi doganali, ma anche da ostacoli non tariffari. Inoltre, il sondaggio evidenzia un aumento della densità normativa. Per le imprese intervistate, negli ultimi tre anni tale fenomeno ha riguardato soprattutto le

normative nazionali e internazionali su protezione dei dati (54%) e ambiente (51%) a loro applicabili. Attualmente la normativa in materia di ambiente attraversa una fase di trasformazione della quale l'UE ha assunto un ruolo guida. Per non limitare l'accesso al mercato europeo, così importante per le sue imprese, la Svizzera è spesso costretta a implementare le normative UE a livello nazionale.

60%

delle imprese svizzere sono frenate
da ostacoli non tariffari.

54%

delle imprese svizzere registra un aumento della regolamentazione della protezione dei dati.

51%

delle imprese consultate constata un aumento delle regolamentazioni sull'ambiente.

Fonte: Sondaggio PMI Credit Suisse 2022/2023

Anche la cooperazione internazionale risente dell'elevata densità normativa e delle misure distorsive della concorrenza. Il sondaggio rivela che circa il 47% delle imprese intervistate ha riscontrato negli ultimi tre anni difficoltà nella collaborazione con partner d'affari esteri. Tale percentuale si attesta al 63% per le imprese che non hanno rapporti privilegiati con l'UE, un valore nettamente superiore a quello delle imprese con focus sull'UE. Pertanto, la situazione europea in materia di cooperazione appare eterogenea.

Maggiore attenzione alla stabilità delle catene di approvvigionamento?

Crisi finanziaria, pandemia e guerra in Ucraina hanno evidenziato i punti deboli delle catene di approvvigionamento globali. Le imprese rivalutano la stabilità delle catene di valore e

apportano le necessarie modifiche. Il sondaggio conferma che negli ultimi tre anni gran parte delle imprese svizzere ha adeguato le proprie catene di valore: oltre a incrementare le scorte, le imprese hanno migliorato la loro resilienza privilegiando la vicinanza geografica dei produttori di input intermedi e diversificando i fornitori. Nel complesso, il sondaggio rileva una tendenza alla regionalizzazione che, già emersa dall'inizio della pandemia, ha subito un'ulteriore accelerazione con la guerra in Ucraina.

Gli interventi sulle catene di valore, oltre a gravare sul commercio mondiale, causano anche un aumento dei prezzi (cfr. grafico pag. 17). Inoltre, le sanzioni imposte alla Russia in seguito alla guerra in Ucraina hanno ridotto la disponibilità di determinati beni, soprattutto combustibili fossili. La scarsità che ne è risultata ha fatto impennare i prezzi delle risorse e l'accumulo di scorte ha ulteriormente inasprito il problema. Tuttavia, a causa degli effetti di sostituzione, gli aumenti dei prezzi non sono circoscritti ai beni dei quali Russia e Ucraina sono forti esportatori, ma si estendono anche ad altri beni. Considerato l'aumento dei prezzi in quasi tutti i settori, non sorprende che negli ultimi tre anni più dell'80% delle imprese intervistate abbia registrato un aumento dei costi di trasporto, energia e materie prime.

Le imprese interessate non potranno sostenere a lungo questo aumento generalizzato dei prezzi. Quasi il 90% delle imprese intervistate, come prevedibile, ha già adottato o prevede di adottare misure contro l'aumento dei prezzi di input. Secondo il sondaggio, oltre metà delle imprese intervistate ha reagito trasferendo i costi ai clienti, una strategia adottata più spesso dalle piccole imprese. Tra le misure contro l'aumento dei prezzi di input figurano anche la ricerca di sostituti meno costosi (35%) e un aumento della produttività (26%).

Mantenere una buona reputazione

In un contesto geopolitico difficile aumentano anche i rischi di reputazione per le imprese. Il 17% delle imprese intervistate ritiene che la probabilità di critiche pubbliche dovute a condotte scorrette sia piuttosto o molto elevata. Ciò comporta la necessità di destinare più tempo e denaro al monitoraggio e alla prevenzione di eventuali rischi di reputazione. Infatti, chi viola l'obbligo di diligenza deve mettere in conto critiche o addirittura il boicottaggio dei propri prodotti e servizi. Come emerge dal nostro sondaggio, il 19% delle aziende intervistate ritiene questo scenario (piuttosto) probabile.

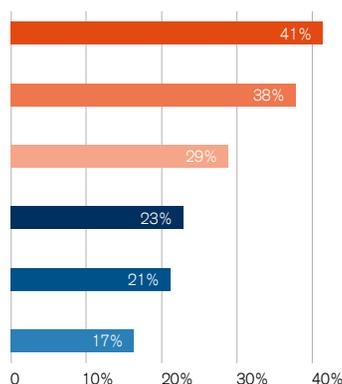
Trovare il giusto equilibrio tra attivismo e cautela rappresenta una sfida per molte aziende con rapporti commerciali internazionali, in quanto spesso operano in mercati con contesti diversi (p. es. normative, valori). Se, ad esempio, un'azienda si esprime contro le violazioni dei diritti umani nel Paese di un partner d'affari, dovrà far fronte alle critiche delle autorità di vigilanza estere e alla collera dei consumatori esteri. In caso contrario, sarà esposta alle critiche delle autorità di vigilanza e dei consumatori svizzeri.

Tuttavia, danni reputazionali possono verificarsi, oltre che per condotta scorretta o coinvolgimento in scandali di terzi, anche in caso di informazioni sensibili rese pubbliche per esempio a causa di un attacco informatico. In complesso, quasi un'impresa su tre ritiene che si tratti di un rischio piuttosto elevato.

Considerati i numerosi danni reputazionali possibili, non sorprende che circa l'83% delle imprese intervistate adotti misure contro l'aumento di tali rischi. Alla domanda sui provvedimenti concreti, il 41% delle imprese ha risposto di adottare misure per prevenire gli attacchi informatici. L'adeguamento di prodotti o servizi per soddisfare le esigenze di gruppi d'interesse (p. es. consumatori, collaboratori) è stata la seconda tra le opzioni indicate (circa 38%), una misura privilegiata soprattutto dalle piccole imprese.

Misure a prevenzione di danni alla reputazione

Quota di risposte* in %



* Possibili più risposte, ma non in combinazione con la categoria di risposta «Nessuna»

- Misure per la prevenzione di attacchi informatici
- Adeguamento dei nostri prodotti/servizi in risposta alle esigenze di consumatori, gruppi di interessi e/o collaboratori
- Nella scelta di nuovi partner d'affari, considerare temi geopolitici
- Chiudere relazioni con partner d'affari controversi
- Chiudere relazioni d'affari con partner in Stati con rischi geopolitici elevati
- Nessuna

Fonte: Sondaggio PMI Credit Suisse 2022/2023

In sintesi, il sondaggio evidenzia che le aziende percepiscono le conseguenze delle tensioni geopolitiche nella propria attività quotidiana, ma affrontano attivamente la crisi. Inoltre emerge che, se si dispone di sufficiente flessibilità, le crisi possono rappresentare un'opportunità: quasi il 60% delle imprese intervistate sostiene che, nonostante le crisi degli ultimi anni, si sono aperti anche nuovi settori di attività. Un segnale incoraggiante, non solo per quest'anno ma anche per quelli successivi.



Dr. Sara Carnazzi Weber e Pascal Zumbühl

Dr. Sara Carnazzi Weber lavora in Credit Suisse dal 1999 e ricopre il ruolo di responsabile Policy & Thematic Economics. I suoi principali argomenti di ricerca comprendono demografia, sistemi previdenziali, mercato del lavoro ed economia regionale. Nella sua ventennale esperienza ha lavorato anche come consulente per autorità nazionali e regionali svizzere.

Pascal Zumbühl ha conseguito un master in economia politica presso l'Università di Losanna. Dopo gli studi ha svolto un tirocinio presso la Banca nazionale svizzera. Da settembre 2019 lavora in Credit Suisse nel settore Policy & Thematic Economics. È responsabile dello Studio PMI di quest'anno.

→ **Online sono disponibili tutte le valutazioni dello Studio di Credit Suisse sulle PMI.**

credit-suisse.com/pmistudio



Punti salienti

- 1 La Svizzera è fortemente influenzata dagli eventi esteri. Una netta maggioranza delle imprese intervistate percepisce quindi le conseguenze delle trasformazioni geopolitiche nella propria attività quotidiana.
- 2 Sono soprattutto le grandi imprese a registrare un aumento della densità normativa: circa due terzi delle grandi aziende registrano un aumento delle normative su ambiente e protezione dei dati, mentre per le PMI la percentuale si attesta al 50%.
- 3 Negli ultimi tre anni quasi la metà delle imprese intervistate ha incrementato le scorte e ha scelto produttori di input intermedi più vicini. La guerra in Ucraina ha accelerato le tendenze in atto.
- 4 Quasi il 90% delle imprese intervistate ha adottato misure per contrastare l'aumento dei prezzi di input. Oltre la metà ha trasferito i costi ai clienti.
- 5 Quasi l'83% delle imprese intervistate ha adottato misure per contrastare l'aumento dei rischi reputazionali, privilegiando le misure per la prevenzione degli attacchi informatici.



Il
nuovo
nasce
da ciò che
c'è già



«Quali principi sono ancora validi?
Quali sono le sfide di questa svolta epocale?
Per reagire ai cambiamenti in corso,
flessibilità, innovazione
e abilità sono doti sempre più
richieste agli imprenditori.»

Autore — Burkhard Varnholt

Il cambiamento geopolitico è analogo al ciclo della natura: nuove catene di approvvigionamento, tecnologie e realtà fanno nascere sempre qualcosa di nuovo, come l'attuale globalizzazione 2.0.

Ascesa, declino e cambiamento

Gli imprenditori lo sanno: vita ed economia seguono cicli di evoluzione e trasformazione. Gli imprenditori svizzeri sono maestri nel reinventarsi costantemente grazie a flessibilità, innovazione e abili strategie commerciali. «Niente è più costante del cambiamento» sento spesso dire dagli imprenditori svizzeri. La tradizionale posizione della Svizzera al vertice della classifica «World Competitiveness Ranking» dell'IMD lo dimostra, così come la storia di successo del suo mercato azionario, il migliore in Europa.

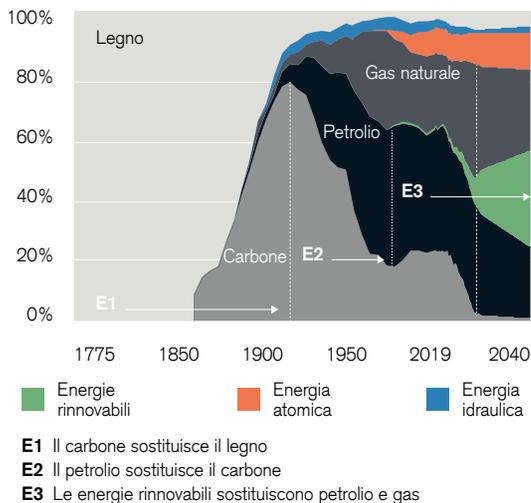
Sono principi ancora validi? Viviamo una svolta epocale globale. La Russia ha scosso in modo permanente la fiducia nell'assetto di sicurezza globale e nell'affidabilità degli approvvigionamenti di elettricità e gas. In questo modo ha impresso una definitiva accelerazione alla transizione energetica, decisa già da tempo, e ha assicurato agli Stati Uniti un inatteso strapotere. ►

Il ruolo della Cina nella comunità mondiale e nell'economia globalizzata sta cambiando in modo duraturo. Il periodo d'oro della globalizzazione, inaugurato nel 2001 con l'adesione della Cina all'Organizzazione mondiale del commercio, è ormai alle nostre spalle. Emerge una globalizzazione 2.0, caratterizzata da nuove catene di approvvigionamento, necessità strategiche e tecnologie, ma anche da nuove realtà geopolitiche.

Gli Stati Uniti, la più grande economia del mondo, sono ora il maggiore esportatore di combustibili fossili, come petrolio e gas. Le loro alleanze globali, ineguagliate ma fragili prima della guerra, si sono consolidate dall'oggi al domani. L'economia americana otterrà benefici enormi dalla prevedibile spirale di riarmo e dal suo potere economico e geopolitico. L'impennata del dollaro statunitense e la crescita

La terza svolta energetica è già iniziata

Produzione di energia primaria per fonti energetiche negli USA



Aspetti relativi agli investimenti svizzeri

In questa multiforme svolta epocale occorre valutare sempre i diversi aspetti nel modo più organico possibile. Con una deliberata semplificazione, si potrebbero formulare cinque ipotesi dal punto di vista degli investitori svizzeri.

1 Il franco dovrebbe continuare a rimanere la valuta più forte del mondo e paradossalmente, agendo come un costante vento contrario, dovrebbe sostenere e promuovere la capacità competitiva delle imprese svizzere.

2 La forza del dollaro è un riflesso del nuovo potere degli Stati Uniti. Più che danneggiarne l'economia la favorisce, in quanto riduce l'enorme deficit corrente.

3 Ciò che favorisce il dollaro danneggia l'oro.

4 Recessione in arrivo? Il coro unanime delle Cassandre crea scetticismo. L'immagine evocata da Schiller della nuova vita che emerge dalle rovine

del vecchio mondo sembra plausibile. In fin dei conti l'economia svizzera, con le sue PMI e i suoi «Global Champion» (nascosti), dispone di molte carte vincenti. In particolare, anche nel quadro della nascita di un nuovo ordine mondiale, ciò vale per la transizione energetica, la globalizzazione 2.0 e per molti Supertrend globali.

5 All'inverno segue la primavera. L'anno civile in corso non ha concesso agli investitori molti motivi di soddisfazione. Oltre l'80% dei segmenti di investimento a livello globale registra una perdita. Anni simili sono rari, anche se non insoliti. Tuttavia, storicamente ad ogni anno estremamente negativo per gli investitori ne segue uno con risultati superiori alla media. Il segreto degli investitori di successo è la perseveranza. Non perdiamola.

esplosiva degli investimenti di capitali internazionali negli USA ne sono la dimostrazione esemplare. In uno scambio di ruoli quasi ironico, il Cremlino è diventato l'artefice del successo della Casa Bianca. Si potrebbe affermare: «Putin made America great again».

La debolezza geopolitica dell'Europa appare come una sorta di involontario contraltare all'ascesa degli Stati Uniti. Inoltre contrasta in modo netto con il successo e il benessere economico del Vecchio continente. È innegabile che la Svizzera sia il cuore dell'Europa, almeno in termini geografici. Troverà un posizionamento efficace anche in questa fase di turbolenze globali? Perché no? Attualmente gli USA sono il principale mercato di esportazione della Svizzera, con quasi il 20%, seguiti da Germania e Cina. Questo livello di globalizzazione e diversificazione dell'economia svizzera

non ha eguali in Europa. Alla luce della situazione globale, si sarebbe tentati di citare Friedrich Schiller:

**«Il mondo cade,
cangiano i tempi,
e nuova vita fiorisce
dalle rovine».**

Friedrich Schiller

Le implicazioni per gli investitori

- 1** Un valido processo d'investimento ha la meglio sulle singole previsioni. Un solido processo evita che prevalgano paura o avidità, assicura perseveranza attraverso la diversificazione, senza perdere di vista la strategia a lungo termine.
- 2** Rischio è tutto ciò che non si comprende. Ogni imprenditore lo sa. Ciò si applica anche agli investimenti. Per questo conviene delegare la gestione patrimoniale personale a professionisti.
- 3** Perché no? È così che pensano gli imprenditori. È l'atteggiamento mentale di chi mette sempre in discussione lo status quo ed esamina a fondo le nuove idee. Anche negli investimenti.



Burkhard Varnholt

Burkhard Varnholt ha completato nel 1994 il suo dottorato presso l'Università di San Gallo – Scuola superiore di scienze economiche, giuridiche e sociali. Vanta oltre vent'anni di esperienza internazionale nella gestione di patrimoni privati e istituzionali, di cui più di dodici presso Credit Suisse. Nel 2003 ha fondato l'organizzazione caritatevole «Kids of Africa», che offre casa e formazione a oltre 100 orfani (kids-of-africa.com). Per questo impegno nel 2006 ha ricevuto il premio di milizia Swiss Re. Nel 2012, a questo proposito e per le sue attività culturali, è stato insignito del titolo di dottore honoris causa (Dr. h.c.) in relazioni internazionali dalla Geneva School of Diplomacy.

Vi presentiamo nove imprese
di vari settori che si distinguono
particolarmente.

Watchlist 2023




 Watchlist
2023

Innovazione

È parte delle attività quotidiane di un'azienda. Il motto è: essere vicini al mercato, svilupparsi continuamente e rimanere aperti alle novità.

- | | |
|---|----|
| Curaden — Non solo vendono prodotti per l'igiene orale, ma incoraggiano le persone a utilizzarli in modo efficace. | 28 |
| H2M — L'azienda ravvisa un grande potenziale nel riciclaggio dei materiali minerali. | 32 |
| Galli Immobiliare — Un'azienda a prevalenza femminile che considera gli immobili in modo olistico, per creare un'atmosfera abitativa ottimale. | 34 |

Aziende con una tradizione

Mantengono la loro posizione sul mercato per anni. Puntano sulla continuità, anticipando le nuove tendenze.

- | | |
|---|----|
| Reitzel — La filosofia del produttore di sottaceti: lavorare con serietà, senza prendersi troppo sul serio. | 36 |
| Tenconi — L'impresa di famiglia realizza oltre 2000 prodotti in diversi settori metallurgici. | 40 |
| Pac Team — Specializzata in espositori per beni di lusso, punta su gerarchie piatte e un ampio margine di manovra. | 42 |

«Percorrere nuove strade»

Per queste aziende è all'ordine del giorno. E rappresenta una parte importante del loro successo.

- | | |
|--|----|
| kooky — Il sistema digitale multiuso di kooky rivoluziona il settore del take-away. | 44 |
| Sensirion — Le soluzioni di Sensirion nel campo dei sensori ambientali e di flusso assicurano applicazioni più sostenibili, a maggiore efficienza energetica. | 48 |
| Viva Group — La società ripensa l'assistenza sanitaria e promuove la collaborazione con altri fornitori. | 50 |



«Curaden rivoluziona l'igiene orale.»

Coloratissimi spazzolini da denti e dentifricio al gusto di mora o gin tonic – L'offerta di Curaden non passa inosservata. Ueli Breitschmid e sua figlia Christine non posizionano la loro azienda principalmente come fornitore di prodotti. La loro missione è migliorare la salute orale in tutto il mondo.

Autrice — Evelyne Oechslin

Qual è il vostro compito di imprenditori?

Ueli Breitschmid Molti pensano che essere imprenditori significhi fare soldi. È ovvio che un imprenditore che fa bene il suo lavoro guadagna denaro. Ma chi lo fa solo per questo farebbe meglio a non iniziare nemmeno. Ciò che offriamo non sono solo prodotti. Fornire spazzolini da denti è una cosa che tanti possono fare. La nostra missione è garantire che le persone nel mondo si occupino in modo autonomo e informato della propria salute orale.

Cosa distingue Curaden dalla concorrenza?

U. Breitschmid Sono nato con una grande curiosità. Non ho mai dato credito a qualcuno solo perché ricopriva una particolare posizione. Curaden rivoluziona l'igiene orale. Lo facciamo in primo luogo attraverso i prodotti, che sono estremamente semplici e quindi anche facili da copiare. L'arte è convincere le persone a utilizzarli correttamente. Noi ci consideriamo fornitori di conoscenze. Se oggi l'igiene orale ha assunto una maggiore rilevanza rispetto a 30 anni fa è grazie alle conoscenze che trasmettiamo.

C. Breitschmid In realtà, anche se è disponibile una notevole competenza di prodotto, purtroppo sono pochissimi gli articoli per l'igiene dentale che effettivamente applicano queste conoscenze in fase di sviluppo. Noi lavoriamo in modo diverso.

U. Breitschmid Siamo stati i primi a sostenere che gli spazzolini «morbidi» sono migliori. I nostri spazzolini hanno setole molto fitte e ciò li rende più morbidi. Le setole sono flessibili, rimangono in posizione e non creano attrito sul dente. Inoltre, i nostri ►



«Sono nato con una grande curiosità. Non ho mai dato credito a qualcuno solo perché ricopriva una particolare posizione.»

Ueli Breitschmid

Il prodotto più importante di Curaden in termini di fatturato: lo spazzolino da denti.



prodotti hanno un aspetto accattivante. È una sorta di cavallo di Troia. In questo modo la pulizia è divertente e, naturalmente, vendiamo anche meglio i nostri spazzolini e dentifrici.

Dalla fondazione, come distributore di prodotti dentali, a un'ampia offerta per la salute dentale. Potrebbe delineare brevemente questo percorso?

U. Breitschmid È un percorso durato 50 anni. La nostra fortuna è che proveniamo dal commercio di prodotti dentali e non dal mercato dei beni di consumo. I dentisti ci conoscevano e sapevano che i nostri prodotti sono validi. Sono i nostri partner più importanti, perché insegnano come pulire correttamente i denti. Noi non siamo in grado di farlo da soli.

Qual è il prodotto più importante di Curaden?

C. Breitschmid In termini di fatturato, lo spazzolino da denti. In termini di valore per la nostra azienda, gli spazzolini interdentali. Rappresentano la nostra competenza chiave. E offrono ancora molto margine di azione.

U. Breitschmid Secondo gli studi attuali, se non si puliscono gli spazi interdentali lavare i denti è praticamente inutile.

Voi producete in Svizzera. Ciò comporta costi aggiuntivi?

C. Breitschmid Con una completa automazione le aziende possono produrre a costi perfettamente ragionevoli in Svizzera. Per il finanziamento dei nostri macchinari ci avvaliamo dell'offerta di Credit Suisse Leasing. I sovraccosti per Curaden non sono legati alla produzione vera e propria, ma al controllo di qualità. In questo ambito ogni singolo passo è un grande progresso.

Quali sono i vantaggi dello Swiss Made?

C. Breitschmid Per molte persone è garanzia di qualità e promette un valore aggiunto.

U. Breitschmid Lo Swiss Made rappresenta gran parte del nostro successo in molti Paesi.

Quali sono le sfide che vi impegnano attualmente?

U. Breitschmid Per i prodotti meccanici siamo sulla strada giusta e siamo ben preparati. Funzioneranno anche nei prossimi 30 anni. D'altra parte non si tratta di ingegneria aerospaziale. Il nostro compito fondamentale è trasmettere conoscenze.

C. Breitschmid Il nostro obiettivo è parlare della nostra missione. Non vogliamo essere semplicemente venditori di spazzolini. Vogliamo contribuire a cambiare il mondo. Ciò significa anche investire nei singoli mercati, senza guadagni immediati. Allo stesso tempo, però, non siamo una ONG che punta solo sulla formazione. È una sfida nel campo della comunicazione. Inoltre, siamo ovunque un operatore di

nicchia, sia che si tratti di spazzolini meccanici ed elettrici che di dentifrici. In ogni settore i nostri concorrenti sono grandi aziende.

Come si prospetta il futuro?

C. Breitschmid Self-learning e intelligenza artificiale per la trasmissione di conoscenze sono gli strumenti che vogliamo utilizzare maggiormente.

U. Breitschmid Riflettiamo sempre su quale potrebbe essere la prossima innovazione nell'igiene orale. La chimica è un argomento molto dibattuto. Non è facile trovare un prodotto che, oltre ai batteri, non attacchi anche i denti. Gli enzimi, ad esempio, sono un campo di ricerca interessante. Ma ritengo che non si possa rinunciare alla meccanica. Presto saremo sul mercato con un nuovo prodotto sviluppato da un'azienda israeliana che pulisce automaticamente i denti quando lo si morde. Da tempo esistono prodotti simili, ma questo è davvero convincente. Potrebbe rappresentare una svolta.

Curaden AG



Numero di collaboratori:
oltre 150

Anno di fondazione:
1954

Sede sociale:
Kriens (Lucerna)

Campo di attività:
igiene orale e informazioni sulla profilassi

«Plateforme La Plaine o il riciclaggio all'infinito di materiali minerali»

Innovazione

Ci sono alleanze che non aspettano l'emergenza ecologica per abbattere gli ostacoli in Svizzera. I promotori di Plateforme La Plaine hanno compreso da tempo che il futuro del Paese in tema di riciclo e recupero dei materiali minerali dipende da una visione orientata al bene comune, al rispetto per l'ambiente e a un'economia sostenibile.

Autrice — Nabila Bouzouina

Nel quadro del percorso di Plateforme La Plaine, Raymond Moinat e Blaise Henry, membri del consiglio di amministrazione di H2M Exploitation, ci confidano di essere stati fortunati, dall'acquisto del terreno nel 2013 alla messa in opera delle attività nel 2020. Come un puzzle di eventi, le cose sono andate al loro posto in modo naturale, una dopo l'altra. Il tutto è iniziato come un piccolo progetto che da allora è decisamente cresciuto, grazie ai partner con cui hanno trovato soluzioni nell'interesse di tutti.

«Bisogna rimanere umili per poter ascoltare gli altri e tenere opportunamente conto delle loro opinioni. È nella concertazione che nascono le soluzioni migliori, a mio giudizio la base del successo», rivela Raymond Moinat.

La sinergia delle professioni al servizio dell'economia sostenibile

Plateforme la Plaine è innanzitutto un punto d'incontro di attività diverse, una sinergia tra vari attori il cui obiettivo dichiarato è eliminare tutti i trasporti intermedi di materiali di demolizione per riciclarli, recuperarli e trasformarli in calcestruzzo. Su 36000 m² a Vuflens-la-Ville, Plateforme La Plaine, con un concetto unico e pionieristico di quattro aziende partner complementari, prevede di riciclare 150000 tonnellate all'anno di rifiuti edili minerali provenienti dai cantieri, evitando il loro smaltimento in discarica.

Strategicamente situata vicino alla ferrovia e ai principali cantieri di Losanna, sulla linea Ginevra-Zurigo, la piattaforma favorisce



H2M Exploitation SA



Numero di collaboratori: 25
Anno di fondazione: 2020
Sede sociale: Vufflens-la-Ville (Vaud)
Campo di attività: lavorazione di materiali minerali



e promuove l'urban mining. Un tempo prelevate dalla natura, le risorse sono ora ottenute dalle decostruzioni urbane. Le risorse naturali vengono così preservate.

Plateforme La Plaine è quindi suddivisa in 4 società partner interconnesse. H2M Exploitation SA si occupa del riciclaggio dei materiali di decostruzione utilizzati da BGO SA per la produzione di calcestruzzo. Ecosor SA bonifica i materiali contaminati, mentre Henry Recycling si dedica al recupero e alla valorizzazione dei rifiuti di cantiere.

L'imprenditorialità come orientamento fondamentale

Per i nostri due visionari, un buon imprenditore deve avere idee chiare, saper unire le sue truppe e spronarle a dare il meglio di sé. Un buon imprenditore, oltre ad essere lungimirante e all'avanguardia, deve puntare al massimo misurando al tempo stesso i suoi investimenti, la sua esposizione ai rischi e i suoi sforzi. Un mix di audacia e saggezza. A loro avviso, questa è una delle chiavi del successo di Plateforme la Plaine.

«Quando si realizza un progetto, qualunque esso sia, si deve ipotizzare che si commetteranno degli errori. Ma quando si conosce bene la materia, quando si sente il polso del mercato e si ha una buona percezione dell'ambiente, alla fine non ci si scosta molto dal percorso», spiega in conclusione Raymond Moinat.

Anticipare il mercato

Fabiana Galli, dal 2011 è CEO di Galli Immobiliare e ha dato un nuovo volto a un'azienda storica. Come ha fatto?

Fabiana Galli Ho cambiato l'approccio. La sola gestione immobiliare non risponde più alle esigenze di oggi, occorre pensare al concetto globale e innovativo dell'abitare. Siamo attenti a ciò che sta attorno all'immobile: ambiente, servizi, relazioni. Pensiamo in modo olistico, coinvolgendo anche l'area circostante per recuperare il senso del quartiere. Non basta avere una casa, occorre sentirsi a casa.

In concreto, come si traduce tutto questo?

Galli Analizziamo sempre il quadro generale di un edificio: l'ambiente circostante, l'orientamento e l'irradiazione solare, la presenza di spazi verdi e di aree di socialità, la qualità dei materiali da costruzione, l'impronta ecologica. Vogliamo offrire a chi abita o lavora in uno dei nostri immobili le condizioni ottimali per rimanerci a lungo, prevedendo le sue esigenze abitative. Il risultato è che

abbiamo pochissimi sfitti e un apprezzato successo con le prime locazioni.

La sua innovazione è stata anche di genere, Galli Immobiliare è un'azienda a maggioranza femminile.

Galli Per esperienza personale comprendo la difficoltà di conciliare famiglia e lavoro e volevo creare un ambiente che consentisse di vivere in modo

«Anche se il mercato presenta molte incognite, cerchiamo di essere sempre un passo avanti.»

Fabiana Galli

equilibrato il doppio ruolo di madre e lavoratrice. La decisione si è poi rivelata anche un vantaggio di mercato: le donne, solitamente, hanno un occhio più attento alle necessità pratiche dell'abitare. Tra gli otto collaboratori ci

sono anche due uomini e abbiamo una giusta armonia lavorativa.

Galli Immobiliare fa parte di una realtà più ampia?

Galli L'azienda appartiene alla holding Galli Group, che in oltre 40 anni di attività ha saputo trasformarsi da impresa di costruzioni in una realtà che annovera sei aziende in diversi settori. Essere parte di un gruppo che condivide visioni e valori è importante per le sinergie che si possono mettere in atto. Per esempio, attingiamo al know-how interno per esaminare gli aspetti tecnici di un progetto e ottimizzarli in favore del cliente. Ciò ci rende un consulente piuttosto che un fornitore di servizi.

Quali saranno i prossimi passi nel segno dell'innovazione?

Galli Anche se il mercato riserva molte incognite, noi cerchiamo di guardare sempre un passo avanti. È nato così un nuovo progetto che consentirà di visitare i nostri immobili anche nella realtà virtuale.

L'azienda grigionese Galli Immobiliare non si considera un semplice fornitore di servizi, ma un consulente globale per gli immobili commerciali e residenziali.

Autrice — Daria Tamagni

Galli Immobiliare SA

Numero di collaboratori:

8 (6 donne e 2 uomini)

Anno di fondazione:

1981

Sede sociale:

Grono (Grigioni), con succursale a Rivera (Ticino)

Campo di attività:

gestione e amministrazione di immobili, promozione, prima locazione e consulenza immobiliare



«Osate, senza paura di sbagliare. Non si può essere imprenditori senza coraggio o senza errori.»

Coraggio, insieme!

Dopo aver diretto alcune tra le migliori aziende alimentari, ho trovato nella famiglia la mia dimensione, quella di imprenditore. Sono passati 30 anni dal mio ingresso in azienda e oggi il gruppo Reitzel è resiliente e ardito. Ne sono estremamente fiero.

Autore — **Bernard Poupon**

Bernard Poupon

Bernard Poupon è presidente della direzione del gruppo Reitzel. Dal 1909 l'azienda a conduzione familiare produce sottaceti, tra cui i famosi cetriolini.

All'inizio trovavo che «impresa di famiglia» fosse un concetto abusato, un luogo comune. Invece è proprio questa la forza di Reitzel: siamo un'impresa di famiglia. Dal 1909 le famiglie Reitzel e Poupon contribuiscono alla storia di successo dell'azienda fondata da Ugo Reitzel. Ormai produciamo circa 80 milioni di vasetti di sottaceti all'anno. In Svizzera il marchio «Reitzel» è un'istituzione ed è fortemente radicato.

Quando nel 1986 ne ho assunto le redini, il mio obiettivo primario era che fosse una piccola impresa caratterizzata da professionalità e grande consapevolezza della tradizione. Fino a che non è arrivato mio nipote Olivier Camille, attuale CEO di Reitzel, ero l'unico a rappresentare la famiglia nell'azienda. L'ho assunto principalmente per le sue competenze, ma abbiamo anche un'intesa perfetta. Condividiamo gli stessi valori e la stessa visione.

La nostra viene considerata un'impresa di famiglia perché, di fatto, lo spirito familiare riveste un ruolo centrale. La maggioranza delle azioni è detenuta da due famiglie. Inoltre siamo e rimaniamo una PMI a conduzione familiare, nel senso migliore del termine. Ciò significa che adottiamo una politica del personale che privilegia lo sviluppo e il coraggio di mettersi in gioco. ►

Priorità assoluta allo spirito di squadra

Al centro della nostra attenzione ci sono le persone: già da tempo abbiamo compreso che senza una squadra coesa e motivata un'azienda non può raggiungere il successo. I nostri collaboratori si conoscono bene, spesso da molti anni. Impresa di famiglia significa anche questo. I collaboratori possono venire in qualsiasi momento nel mio ufficio ed esprimere la loro opinione. Occorre trovare un equilibrio tra cordialità ed esigenze aziendali, e non è semplice.

Un esempio: il nostro collaboratore Hubert Ballifard stava per andare in pensione dopo aver lavorato per oltre 35 anni nella nostra azienda. Tuttavia, si era stabilito tra noi un legame così forte che è rimasto oltre l'età pensionabile. Può vedere la sua foto alla reception. Purtroppo qualche tempo fa Hubert è mancato. È stato una colonna portante della nostra impresa.

I prodotti che vendiamo non sono né innovativi, né geniali, ma la nostra vera ricchezza sono la vitalità e la passione per il nostro lavoro. La nostra azienda deve la sua posizione attuale soprattutto alle donne e agli uomini che ci lavorano.

La mia ambizione è sempre stata fare in modo che ciascun collaboratore si sentisse imprenditore. Non so se ci sono effettivamente riuscito. Nei nostri comitati direttivi tutti i membri sono liberi di decidere in modo indipendente, quindi si crea inevitabilmente un senso di appartenenza, uno spirito di squadra e di famiglia. Un'azienda delle nostre dimensioni è il contesto ideale per questo tipo di atteggiamento.

Il valore delle relazioni, ieri e oggi

Reitzel mi ha trasformato in un imprenditore nel vero senso del termine. Da alcuni anni vado regolarmente in India, dove abbiamo acquistato un terreno e costruito una fabbrica che oggi impiega oltre 300 collaboratori. Un progetto semplicemente magnifico, quanto di meglio possa esserci per un imprenditore!

Il nostro settore, a differenza di quello tecnologico, non offre grandi opportunità in termini di creazione di valore o di crescita rapida. In



compenso stabiliamo solide relazioni con gli agricoltori (abbiamo 6000 aziende agricole sotto contratto), i distributori e i consumatori. Coprire l'intera catena di creazione del valore è davvero stimolante, anche nei momenti di difficoltà.

Come tutti, dobbiamo far fronte a grandi sfide: la pandemia di COVID, la crisi delle materie prime e dell'energia e la carenza di collaboratori ci spingono costantemente ai limiti, ma ci consentono anche di crescere e reinventarci. Abbiamo una grande capacità di resistenza, come tutte le industrie del settore alimentare. Ho già attraversato periodi turbolenti, quindi guardo al futuro con serenità. Ma nessuno sa cosa ci riserverà il 2023. Quindi occorre essere cauti...

Qualità basata sui valori chiave

I sottaceti sono un prodotto con scarso potenziale di sviluppo. L'innovazione si limita quasi esclusivamente alle tecnologie di produzione e alle campagne di marketing. Nel nostro



settore le ricette si basano sulla tradizione, quindi dobbiamo cercare di cambiare le abitudini di consumo dei nostri clienti. L'obiettivo è di creare per i gusti classici nuovi contesti raffinati, come l'aperitivo.

I nostri valori sono fondamentali per i nostri processi di sviluppo e, per questo motivo, già da tempo puntiamo sul biologico e sul commercio equosolidale. Ultimamente abbiamo ottenuto grande successo in Svizzera con i prodotti locali del nostro marchio «Hugo®». Tutto questo dimostra il nostro impegno per un'economia sostenibile. Inoltre, oggi i consumatori sono sempre più attenti, giustamente, alla tracciabilità dei prodotti che acquistano. Quindi per la nostra impresa è fondamentale operare in modo consapevole e responsabile, offrire i migliori prodotti possibili e garantire la massima trasparenza.

Bernard Poupon inizialmente riteneva che il concetto di «impresa di famiglia» fosse abusato.

REITZEL GROUP



Numero di collaboratori:

circa 500

Anno di fondazione:

1909

Sede sociale:

Aigle (Vaud)

Campo di attività:

lavorazione e produzione di sottaceti

Segni particolari:

lavorare seriamente ma senza prendersi troppo sul serio.

È questa la filosofia di Reitzel.

15 domande a...

Michele Beffa, CEO Tenconi SA

Dopo 140 anni nel settore ferroviario, Tenconi sconfina in nuovi territori. La materia prima, ossia l'acciaio, è rimasta, ma i prodotti si sono diversificati e la cultura dell'azienda familiare è cambiata.

Autrice — Daria Tamagni

Tenconi SA vanta oltre 140 anni di tradizione nelle costruzioni in acciaio. L'azienda tradizionale affonda le sue radici nel settore ferroviario. Oggi realizza oltre 2000 prodotti in vari settori della lavorazione dei metalli. Michele Beffa dirige l'azienda come esponente della quinta generazione.

✦ **Signor Beffa, chi è Tenconi? Descriva l'azienda in tre parole.** Passione. Tradizione. Innovazione. — **Avete avuto successo con le rotaie per oltre 140 anni. Perché avete cambiato?** Il prodotto e la nostra cultura erano ormai maturi. Avevamo bisogno di diversificare e innovare. — **Che cultura aziendale sta plasmando?** Voglio che i miei collaboratori sappiano di essere apprezzati, crescano professionalmente e vengano riconosciuti per le loro prestazioni. Io trascorro molto del mio tempo con loro e la mia porta è sempre aperta, perché collaboratori motivati fanno crescere l'azienda. — **Lei è entrato in Tenconi solo dopo aver svolto altri incarichi professionali, perché?** Desideravo fare esperienza ed essere certo di volerlo davvero. In un'azienda familiare di così ricca tradizione bisogna dare tutto di sé ed essere molto motivati. — **Qual è l'aspetto migliore del lavoro nelle costruzioni in acciaio?** La materia prima rimane sempre la stessa: l'acciaio. Ma le persone e i prodotti sono diversi. — **E qual è la sfida più impegnativa al riguardo?** Resistere alla pressione sui prezzi, perché i nostri prodotti non sono brevettati. — **Quanto è importante il radicamento regionale in Ticino?** Fa parte della nostra storia. Ma non è più così importante come un tempo, perché il mercato è fuori dalla regione. — **Qual è il suo prodotto preferito realizzato da Tenconi SA?** Il giunto in acciaio per fissare e isolare le rotaie. Il prodotto è semplice nella sua forma finita, ma complesso da realizzare. Siamo uno dei pochi fornitori in tutto il mondo e sicuramente il migliore a livello di qualità. — **Come si riesce a trattenere cinque generazioni all'interno dell'azienda?** Passione. Passione. Passione. — **Il suo successo più significativo finora?** Gestire con successo una ditta durante un periodo pandemico di scala globale, di guerra e di inflazione galoppante. — **E la sua sconfitta più pesante?** Una volta ho svolto un lavoro per tre anni solo per lo stipendio. Sono stati i tre anni più lunghi della mia vita. — **Chi sono i suoi modelli di riferimento?** Da un lato, il mio ex capo. Ha sempre messo le persone al primo posto, anche nei momenti di stress, ed è riuscito a mantenere un buon equilibrio tra vita lavorativa e vita privata. Lo invidia. Dall'altro i miei genitori, per i valori che mi hanno trasmesso. — **Qual è il suo più grande timore in quanto imprenditore?** In un contesto volatile come il nostro, non avere abbastanza lavoro per tutti i collaboratori. — **Quale titolo di prima pagina su Tenconi vorrebbe ancora leggere?** Tenconi si aggiudica un premio per l'innovazione nel 2023 e viene nuovamente proclamato miglior datore di lavoro della regione. — **Quale consiglio darebbe al suo successore?** Devi avere ben chiaro quale tipo di eredità vuoi lasciare. Semplificherà le cose a te e al tuo team.

Maestri del confezionamento di beni di lusso

«Per me imprenditoria significa soprattutto indipendenza.»

Alain Borle

Per dare il giusto risalto a un oggetto di lusso è necessario presentarlo in modo impeccabile. Pac Team Group offre questo servizio da un'unica fonte – dalla vetrina alla confezione.

Autore — Fabian Baer

Come descriverebbe la tradizione imprenditoriale di Pac Team Group?

Alain Borle Pac Team Group è stato fondato nel 1949 da mia zia, che è stata in grado di anticipare i tempi. Da lei ho ereditato il gene dell'imprenditorialità, oltre che la filosofia: se vuoi cambiare il mondo, comincia a farti il letto ogni giorno. La disciplina è certamente una delle premesse fondamentali per un successo imprenditoriale duraturo, ma serve anche la giusta passione.

Alain Borle, in qualità di CEO lei prende molte decisioni. Quali di queste sono particolarmente difficili per lei?

Borle Le decisioni più difficili sono quelle riguardanti il licenziamento dei collaboratori. Come è avvenuto durante la pandemia, quando siamo stati costretti a effettuare ristrutturazioni che si sono ripercosse in parte anche sul personale.

Qual è il segreto del vostro lungo successo?

Borle Siamo riusciti a trasformarci da azienda artigianale tradizionale in impresa moderna con circa 350 collaboratori, valorizzando la dimensione umana con gerarchie

piatte. Una costante che ci ha accompagnati in tutti questi anni è stata la possibilità di mantenerci flessibili, disponibili e capaci di lavorare sotto stress nel corso dell'intero processo. Se un cliente decide di cambiare tutto, lo possiamo sempre assecondare. Ecco perché i clienti, ad esempio, si rivolgono sempre a noi quando hanno un progetto complesso.

Cosa fate diversamente o meglio dei vostri concorrenti?

Borle Il punto di forza di Pac Team Group è che abbiamo vie decisionali molto brevi senza una struttura gerarchica complessa. Siamo sempre reperibili: in estate quando molti sono assenti per ferie, così come durante la pandemia. Il cliente può quindi contare sempre sulla presenza immediata di qualcuno in grado di prendere decisioni.

Quali sono le principali sfide per la sua azienda e come convince i suoi clienti?

Borle Le sfide più importanti sono rappresentate dall'approvvigionamento dei materiali e dalla logistica, poiché produciamo sempre più in Europa. L'obiettivo è ridurre la dipendenza dalla Cina, anche in relazione al bilancio di CO₂.

Che cosa significa per lei imprenditoria?

Borle Per me significa soprattutto indipendenza. Questo approccio lo abbiamo trasmesso anche alle nostre filiali, che dispongono di un ampio margine di manovra.

Quali sono i prossimi passi importanti per la vostra azienda?

Borle La creazione dell'unità operativa Pac Team Middle East. Apriremo una nuova sede in Qatar. Per seguire questo processo mi recherò in Medio Oriente per sei mesi. Ciò dimostra ancora una volta che la «Swissness» è un marchio di qualità.

Pac Team SA



Numero di collaboratori:

350 in 8 sedi

Anno di fondazione:

1949

Sede sociale:

Cugy (Vaud)

Campo di attività:

confezionamento di beni di lusso

kooky

Percorrere
nuove
strade

L'«asporto» sostenibile



Le tazze kooky possono essere riutilizzate fino a 500 volte.

Con il suo sistema digitale di riutilizzo, la start-up kooky dà una scossa al settore del take-away. Grazie a una ben congegnata infrastruttura di reso, l'azienda di Zurigo conquista, dopo la Svizzera, anche Germania e Austria.

Autrice — **Michelle Russi**

«Kooky» in inglese significa «folle». Il nome scelto per la sua azienda non è casuale, spiega il CEO e co-fondatore Torge Barkholtz nel corso di una visita a Zurigo ovest. È lì che ha sede kooky, in un vecchio edificio con uffici eleganti e in stile loft. «Cercavamo un nome breve e accattivante, che non avesse nulla a che vedere con il riciclaggio o il riutilizzo», afferma il CEO. «kooky rappresenta piuttosto uno stile di vita». L'idea è tutt'altro che folle. «Grazie al nostro sistema digitale di riutilizzo con infrastruttura di reso trasformiamo l'economia circolare delle bevande da asporto portandola a un nuovo livello».

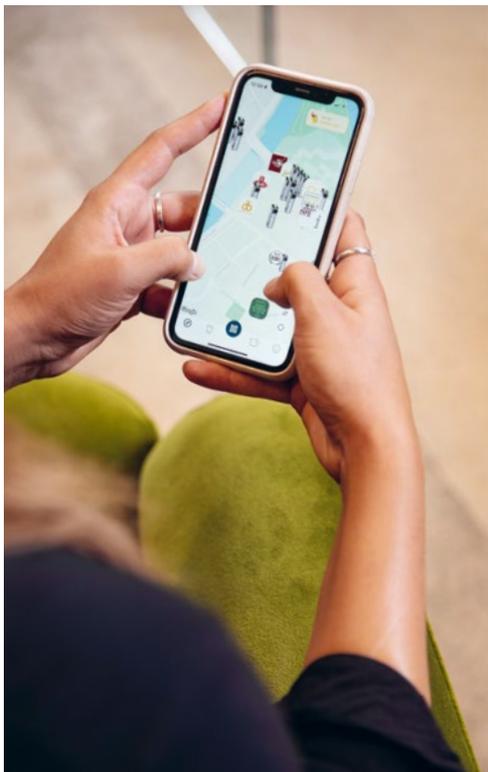
In effetti, il principio di kooky è semplice: anziché in una tazza monouso, i consumatori acquistano le loro bevande da asporto in una tazza di kooky riutilizzabile e, dopo l'uso, la restituiscono in una delle numerose postazioni di reso disponibili al pubblico. L'azienda svuota le stazioni, pulisce i bicchieri e li riconsegna alle aziende partner. Per consentire agli utenti di sapere quali ristoranti offrono le tazze kooky e dove si trovano i contenitori per il reso, kooky ha sviluppato una piattaforma digitale con una panoramica delle sedi. All'acquisto della bevanda, i consumatori pagano un deposito in franchi e scansionano il codice QR sulla tazza con la fotocamera del cellulare. Dopo il reso, il deposito viene accreditato in forma digitale. Gli utenti possono poi scegliere se trasferire il deposito sul conto bancario oppure donarlo a un'organizzazione ambientalista.

Il reso deve essere il più semplice possibile

All'inizio del 2021 Max Zott, il secondo dei due co-fondatori di kooky, ha posto la questione di come rendere più smart un sistema di riutilizzo analogico al suo collega Terge Barkholtz. Quest'ultimo, esperto in economia circolare e mobilità elettrica, ha apportato la sua vasta esperienza come fondatore di start-up. Poco dopo, i due hanno coinvolto nel progetto Dmytro Boguslavskyy che da allora, in veste di CTO, si occupa del lato tecnico dell'azienda insieme a un affiatato team.

A differenza di altri sistemi di riutilizzo, kooky si concentra sull'infrastruttura di reso. «La restituzione della tazza può funzionare solo se è comoda», spiega Terge Barkholtz. I contenitori devono essere facilmente accessibili e resi disponibili anche in luoghi molto frequentati, come stazioni ferroviarie e luoghi pubblici. Attualmente le tazze sono disponibili presso oltre 220 esercizi e possono essere restituite in 190 postazioni in tutta la Svizzera.

In breve tempo kooky ha convinto investitori e grandi aziende come FFS, Valora e Coop. Nell'aprile 2022, inoltre, la startup si è assicurata un finanziamento di sei milioni di euro per espandersi in Germania e Austria. Attualmente le sedi di Monaco e Vienna sono in fase di costituzione e kooky sta reclutando sia nuovi talenti che personale specializzato. In Svizzera si aggiungono continuamente nuovi partner e Terge Barkholtz e i suoi soci d'affari sono in ▶



Il nome kooky significa folle e non è stato scelto a caso.



trattativa anche con giganti della ristorazione come Starbucks. In futuro dovrebbe essere possibile acquistare un caffè da Starbucks e inserire la tazza Starbucks nel contenitore della logistica di reso di kooky. «Il nostro sistema è volutamente aperto, in modo che altri fornitori possano aderire e utilizzare la nostra logistica», afferma il CEO. «In questo modo vogliamo evitare soluzioni isolate». Ciò significa che i partner continuano a offrire i propri prodotti, ma tutta la logistica di reso, raccolta e pulizia delle tazze viene svolta da kooky.

«Non siamo un nuovo fornitore di tazze»

Il consenso che kooky ottiene nel settore della ristorazione, da investitori e clientela, per Terge Barkholtz dipende soprattutto dallo spirito dell'epoca. Oggi le stoviglie monouso e le enormi montagne di rifiuti non sono al passo con i tempi, afferma. «Molte aziende, ma anche città, università

e altre istituzioni, comprendono di dover fare qualcosa a riguardo, ma senza una soluzione globale con un'infrastruttura adeguata non è possibile».

Le considerazioni ambientali hanno svolto un ruolo centrale anche nello sviluppo delle tazze kooky, che vengono prodotte in Germania in polipropilene (PP) atossico e possono essere riutilizzate fino a 500 volte. «Quindi il loro bilancio ecologico è nettamente migliore rispetto a quello delle tazze monouso», sottolinea Terge Barkholtz. Al termine del loro percorso, le tazze vengono granulate e reinserite nel ciclo di vita dei materiali. Inoltre, per mantenere basse le emissioni di CO₂, kooky

CEBS AG



Numero di collaboratori:

30

Anno di fondazione:

2021

Sede sociale:

Zurigo

Campo di attività:

kooky offre un sistema digitale di riutilizzo per bevande da asporto con una propria infrastruttura di reso

debbano rinunciare al loro stile di vita e alle bevande da asporto.

«Capacità di realizzazione» e nuove idee

Uno dei motivi del successo di kooky è che fin dall'inizio la startup si è concentrata sulla sua competenza chiave e ha esternalizzato altre attività aziendali, come le risorse umane o la contabilità. Terge Barkholtz spiega: «Dalle precedenti costituzioni di impresa ho imparato quanto sia importante occuparsi per tempo del team building». Con 30 collaboratori in sette sedi – Zurigo, Berna, Basilea, San Gallo, Berlino, Monaco e Vienna – l'azienda è ancora relativamente piccola. Tuttavia, se si considera il difficile contesto di mercato, secondo il CEO le dimensioni rappresentano un vantaggio. Essendo una piccola impresa, kooky è in grado di reagire rapidamente ai cambiamenti. Un esempio è la carenza di personale qualificato nella ristorazione. Kooky ha risolto il problema con un distributore automatico di tazze kooky, in modo che i consumatori possano ritirare le loro tazze in qualsiasi momento.

«Oggi le stoviglie monouso e le enormi montagne di rifiuti non sono al passo con i tempi.»

Terge Barkholtz

impiega biciclette da trasporto per la raccolta e la consegna delle tazze.

Con il suo concetto, kooky percorre consapevolmente una strada diversa da quella di altri fornitori. «Non siamo un nuovo fornitore di tazze, ma offriamo un'alternativa semplice e circolare ai sistemi di riutilizzo esistenti», spiega il co-fondatore. Perché «finché esisterà il monouso, il riutilizzo incontrerà sempre difficoltà». Secondo Terge Barkholtz, kooky si rivolge a tutti, dall'impiegata di banca, allo studente, al lavoratore pendolare. «Anche se può sembrare patetico, tutti possiamo contribuire a migliorare il mondo». kooky lo rende possibile senza che i consumatori

«Il team kooky si distingue per una grande capacità di realizzazione», sottolinea Terge Barkholtz, «e in breve tempo abbiamo già raggiunto grandi risultati». Del resto, lui e i suoi colleghi hanno «innumerevoli idee» su come potrebbe proseguire il viaggio di kooky. È la curiosità per le nuove soluzioni che anima costantemente l'azienda, afferma il CEO – e aggiunge, facendo l'occhiolino: «Fedeli al motto “stay hungry, stay foolish, stay kooky”».

Sensori per un futuro migliore

Nata come spin-off del Politecnico federale di Zurigo, Sensirion è oggi un'azienda leader a livello internazionale nella produzione di sensori. Per Marc von Waldkirch, esplorare nuove strade fa parte del DNA di Sensirion – che si tratti di sviluppo di nuove tecnologie o di cultura aziendale.

Autrice — **Michelle Russi**

Quando si scrive un articolo su un'impresa di successo non si può fare a meno di chiedersi cosa faccia questa azienda di diverso – o meglio – della concorrenza. Sensirion, high-tech di Stäfa specializzata in sensori, è un'impresa di successo. I fatti parlano da soli: quella che un tempo era una start-up del Politecnico federale di Zurigo è oggi un'azienda con stabilimenti produttivi in quattro Paesi ed è diventata leader mondiale nel campo dei sistemi di misurazione dell'umidità e della temperatura. Sensirion sviluppa e produce soluzioni di sensori per quasi tutti i settori: tecnologia medica, industria, elettronica di consumo e industria automobilisti-

ca. L'azienda ha sempre investito molto in ricerca e sviluppo, e attualmente sta crescendo soprattutto nel settore ambientale. I suoi sensori vengono utilizzati, ad esempio, per la misurazione della qualità dell'aria all'interno dei locali.

Interdisciplinarietà e orientamento ai risultati

Quali sono quindi i motivi del successo di Sensirion? Il CEO Marc von Waldkirch cita prima di tutto la cultura aziendale: «Il nostro valore più importante sono i collaboratori, perché l'innovazione viene quasi da sé quando ci sono le persone e la cultura giuste». La produzione di sensori richiede un lavoro interdisciplinare. Accanto a ingegneri di varie aree specifiche, in Sensirion lavorano ad esempio fisici, sviluppatori di software e polimeccanici. Ma una buona cooperazione non basta. Sensirion si distingue anche per un chiaro orientamento ai risultati. «Vogliamo operare nella "Champions League" dei sensori e affermarci in un contesto internazionale», sottolinea Marc von Waldkirch. «Per questo dobbiamo reinventarci in continuazione.»

Per garantirsi l'accesso ai professionisti più qualificati, l'azienda collabora intensamente con il Politecnico federale di Zurigo e altre università. L'obiettivo è aumentare la propria visibilità tra gli studenti. Infatti il CEO sa che la concorrenza di altre aziende nell'area di Zurigo è molto agguerrita: «Ci troviamo in una costante guerra dei talenti».

Primo passo: individuare le opportunità

Un altro fattore di successo è l'atteggiamento di apertura a nuove idee. Sensirion promuove un approccio che prioritizza le opportunità e prevede la valutazione di possibili rischi in un secondo momento, come spiega Marc von Waldkirch. «Mettiamo costantemente in discussione i nostri processi e siamo pronti ad abbandonare le piste già battute per avventurarci in nuove sfide». Durante la pandemia di coronavirus, Sensirion ha compiuto enormi sforzi per soddisfare l'accresciuta domanda di sensori per i ventilatori. Nel giro di poche settimane l'azienda è riuscita ad aumentare di dieci volte la produzione di questi sensori medici. «Questo tipo di progetti dimostra che siamo in grado di rispondere rapidamente alle esigenze del mercato», spiega il CEO.

Percorrere
nuove
strade

«Per affermarsi in un contesto internazionale occorrono collaboratori eccellenti e una cultura innovativa.»

Marc von Waldkirch

Sensirion AG



Numero di collaboratori:

circa 1100

(di cui due terzi in Svizzera)

Anno di fondazione:

1998

Sede sociale:

Stäfa (Zurigo); sedi di produzione a Stäfa, Shanghai, Debrecen e Seul)

Campo di attività:

produttore leader di sensori di alta qualità

Percorrere
nuove
strade

15 domande a...

Christian Gyger (a sinistra) e Roland Brun (a destra)
presidente e vicepresidente del Consiglio di amministrazione di Viva Group AG

Meno compartimenti stagni, più sinergie – è questo il motto di Viva Group AG. L'azienda sta ripensando il concetto di cura orientandosi sulle esigenze effettive delle regioni.

Autrice — Evelyne Oechslin

Viva Group AG, con sede a Lucerna, conta 250 collaboratori. Pianifica, costruisce e gestisce strutture sanitarie, case di cura e centri abitativi per persone che si trovano in diverse condizioni. Le controllate Solviva e Cereviva sono specializzate in abitazioni per la terza età nonché cura specialistica, trattamenti post-clinici e assistenza a persone affette da disturbi mentali.



Qual è l'aspetto più positivo dell'attività nel settore sanitario?

Christian Gyger Aiutare efficacemente chi si trova in situazioni di difficoltà. Questo ci motiva. — **Quali sviluppi si osservano attualmente nel settore?** **Roland Brun** Le prestazioni vengono sempre più concentrate sugli ospedali centrali. Ciò richiede nuovi piani di copertura nelle regioni. — **Quali sono le origini di Viva Group AG?** **B** L'attività è nata con Solviva, un'azienda di famiglia. Abbiamo sempre operato nel settore delle tradizionali case di cura. Oggi ci concentriamo maggiormente sulla cura specialistica. — **Quali sono i tre attributi che contraddistinguono la vostra azienda?** **B** Familiare, innovativa e orientata alle soluzioni. — **Come intraprendete nuovi percorsi?** **G** La nostra famiglia di aziende sta attraversando una fase di trasformazione; ci stiamo occupando della progettazione e della gestione di una nuova forma di centri sanitari e siamo in rapida crescita. Entro il 2025 assumeremo altri 150 collaboratori. **B** Nel settore sanitario, spesso i fornitori di servizi operano per compartimenti stagni. Noi cerchiamo sinergie infrastrutturali e legate alle prestazioni con altri fornitori. — **Cosa fate meglio della concorrenza?** **G** Per noi la questione della concorrenza è irrilevante. Con le nostre offerte di cura specialistica colmiamo lacune della copertura e al contempo disponiamo del know-how interno per costruire e gestire centri sanitari. — **Qual è il vostro background professionale?** **B** Ho iniziato la mia carriera nel settore sanitario e, passando dalla consulenza organizzativa e aziendale, sono approdato allo sviluppo di aree e mercati. **G** Io ho completato un apprendistato bancario. Dopo la laurea in economia sono entrato nell'azienda familiare. Nel 2010 ne ho assunto la direzione. — **Quanto è importante per voi far parte di un'azienda familiare?** **B** Quando si parla di imprese di famiglia non ci si riferisce solo alla famiglia dei fondatori. Noi ci consideriamo un'azienda che vive i valori familiari. — **Che cosa contraddistingue il vostro stile di conduzione?** **G** Nella nostra azienda non esistono praticamente gerarchie. Per noi contano fiducia, equità e flessibilità. — **La sfida più grande affrontata finora?** **B** Il cambio generazionale. Willi Gyger è morto improvvisamente in un incidente in bicicletta. Abbiamo conservato il suo spirito portando comunque l'azienda su una nuova strada. — **Se poteste esprimere un desiderio, quale sarebbe?** **G** Che la professione sanitaria goda di maggiore riconoscimento. È una bella professione. — **Quali sono attualmente le vostre sfide principali?** **B** Gestire la nostra rapida crescita. **G** Trovare personale. — **Quale titolo di prima pagina vi piacerebbe leggere riguardo a Viva Group AG?** **B** Partner di soluzioni sanitarie innovative. — **Dove sarà Viva Group AG tra cinque anni?** **B** Avrò costruito altri due o tre istituti, raddoppiando i posti di cura disponibili e i collaboratori. **G** Nonostante la crescita, avremo conservato i nostri valori e saremo rimasti fondamentalmente fedeli alla nostra filosofia.



Andreas Steinle

Andreas Steinle lavora da circa 20 anni nel campo della ricerca sulle tendenze e sul futuro. È fondatore e direttore del Zukunftsinstitut Workshop GmbH a Francoforte. Il suo lavoro quotidiano è incentrato su come far progredire la società e l'economia.

«La curiosità è una delle risorse più sottovalutate nelle imprese. Le persone curiose, infatti, rompono volontariamente la routine: sanno che le soluzioni di ieri non sono utili per affrontare le sfide di domani.»

Insegnamenti tratti dal capitolo

- 1 Un'adeguata comprensione della diversità consente alle aziende di trarre enorme vantaggio dalle forme di lavoro ibride.
- 2 Il lavoro ibrido comporta il rischio di cadere nella trappola dell'accelerazione. Per evitarlo, è utile sviluppare un growth mindset.
- 3 Quanto maggiore è la curiosità tra i collaboratori, tanto più grande è il successo di un'azienda.
- 4 La curiosità aiuta gli imprenditori a pensare in modo diverso rispetto al resto del mondo e a esplorare l'ignoto. È così che nasce l'innovazione.
- 5 Cresce sempre più la domanda di circolarità da parte dei clienti. L'economia deve farsi trovare pronta.

Una questione importante per chi ha responsabilità di conduzione

In molte aziende si sono ormai affermate forme di lavoro ibride. Il lavoro flessibile comporta, oltre a diversi vantaggi, anche un potenziale di conflitto. In che modo i responsabili di conduzione possono affrontare attivamente questo aspetto?

Autrice — Prof. Dr. Heike Bruch





Heike Bruch ritiene che le forme di lavoro ibride celino un grande potenziale. Ma solo se i responsabili le sostengono adeguatamente.

La pandemia di coronavirus ha rivoluzionato il mondo del lavoro. Le forme di lavoro ibride, che in passato erano diffuse solo in alcune aziende, oggi sono una realtà per gran parte delle imprese. Molti collaboratori valutano positivamente il lavoro virtuale e in home office: maggiore libertà, autonomia organizzativa, velocità e innovazione. Al contempo, nella nostra attività di ricerca presso l'Institut für Führung und Personalmanagement (Istituto di leadership e gestione del personale) dell'Università di San Gallo osserviamo che valori aziendali tradizionali come fiducia, onestà, integrità o autenticità, fondamentali nei contesti di lavoro ibridi, sono a rischio. Di seguito vorrei illustrare, a partire da due possibili esempi, come le aziende possono identificare le sfide connesse al lavoro ibrido ed evitare problemi, adottando strategie di gestione adeguate.

La giusta comprensione della diversità

In un ambiente di lavoro ibrido, le aziende devono sviluppare la capacità di gestire in modo positivo la diversità. Ciò è importante dal momento che non tutti i collaboratori possono scegliere liberamente luogo e orario di lavoro. Mentre alcuni possono svolgere facilmente le loro attività da casa, altri devono essere necessariamente presenti sul posto di lavoro. Pertanto chi ha responsabilità di conduzione dovrebbe cercare di evitare divisioni, sviluppando una comprensione dei concetti di correttezza e diversità che si fondi sul principio «a ciascuno il suo», piuttosto che «a ciascuno lo stesso».

Occorre tenere conto anche della crescente varietà di preferenze che si riscontra, ad esempio, tra singole generazioni, persone con situazioni familiari diverse o vari tipi di personalità. In aziende senza adeguata competenza in materia di diversità, insieme al lavoro ibrido aumentano la discriminazione, le tensioni o la frustrazione. Poiché sono principalmente le generazioni più giovani che attribuiscono un'importanza molto maggiore al lavoro flessibile e mobile, è in questo ambito che si manifesta spesso un conflitto generazionale. I responsabili dovrebbero quindi prestare particolare attenzione alle aspettative delle diverse generazioni. Per evitare contrapposizioni tra le diverse preferenze e modalità di lavoro e per utilizzarle addirittura in modo produttivo, è consigliabile affrontare l'argomento nel team. Ciascun collaboratore dovrebbe prima di tutto definire autonomamente le proprie preferenze personali e poi condividerle con il team.

Evitare il surriscaldamento

Una seconda grande sfida è rappresentata dalla trappola dell'accelerazione, un surriscaldamento collettivo nell'azienda. In questo tipo di situazione, la maggior parte dei collaboratori avverte che il lavoro è eccessivo, le priorità poco chiare e si lavora costantemente al limite di carico. Le cause più frequenti sono mancanza di prioritizzazione, scarso apprezzamento o eccesso di pressione. Le imprese dovrebbero partire proprio da queste cause. Responsabili e collaboratori, ad esempio, possono ridefinire insieme le priorità, identificando le attività che non creano valore e cercando modi per semplificarle o interromperle. Anche una diversa gestione degli errori può essere proficua. Gli imprenditori possono assumere un ruolo esemplare in questo ambito. Un esempio concreto è il «Wellbeing Manifesto» di Google, che il gruppo ha redatto nell'autunno 2021 per ridurre la pressione e la paura di commettere errori. In sostanza è un elenco di «È ok» con

affermazioni come «È ok avere una giornata negativa» o «È ok avere una scarsa connessione WLAN».

Un altro modo per contrastare il surriscaldamento in azienda è la promozione del cosiddetto growth mindset. Le persone con un growth mindset si impegnano per imparare qualcosa di nuovo, cercano sfide che li aiutino a crescere e accettano gli errori. Come dimostra lo studio longitudinale* dell'Università di San Gallo, i collaboratori con un growth mindset erano molto meno stressati ed emotivamente esausti. Le persone con un fixed mindset, invece, si basano sulle capacità cui già dispongono, evitano i rischi e cercano di essere perfetti o di trasmettere competenza.

Nei contesti di lavoro tradizionali si tende a privilegiare un fixed mindset. Tuttavia, se si considerano i requisiti attuali delle culture di lavoro ibride, questo rappresenta piuttosto un ostacolo. La sensazione di dover essere perfetti, di non poter commettere errori e basarsi sulle conoscenze acquisite sono di ostacolo all'apprendimento costante e causano notevole pressione a tutti i membri del team. Secondo il nostro studio longitudinale, vi è ancora un notevole potenziale. Nel 2019 solo una minoranza di responsabili di conduzione e collaboratori disponeva di un growth mindset (26 per cento).

* Per lo studio longitudinale dell'Università di San Gallo su New Work & Culture, dal 2016 al 2022 sono state intervistate più di 93.000 persone di oltre 500 aziende di Svizzera, Germania e Austria.





Heike Bruch

La Prof. Dr. Heike Bruch è docente di Leadership e direttrice dell'Institut für Führung und Personalmanagement presso l'Università di San Gallo. I suoi argomenti di ricerca includono, tra l'altro, leadership, energia e impegno e le nuove forme di conduzione e di lavoro. Heike Bruch è anche fondatrice di energy factory di San Gallo, che offre consulenza specializzata in materia di trasformazione della leadership e della cultura.

5 punti fondamentali per la gestione del lavoro ibrido

- 1 Sviluppare una comprensione positiva della diversità
- 2 Discutere delle diverse preferenze e dei diversi tipi di personalità nel team
- 3 Considerare le diverse generazioni
- 4 Definire insieme le priorità ed evitare il surriscaldamento
- 5 Promuovere un mindset aperto alle novità e tollerante agli errori

Auferstehung
durch
SELBST ER
FRAGEN
SIE

Fragen
???



Siete

curiosi?

La curiosità ci aiuta a vivere una vita felice e di successo. Nelle aziende migliora la capacità di collaborazione dei team, incrementa il tasso di innovazione e la redditività. Ne dubitate? Buon segno: le persone curiose, infatti, non si accontentano di risposte precipitose. Il ricercatore Andreas Steinle vi descriverà le dimensioni della curiosità.

L'essenza della curiosità è avventurarsi in territori inesplorati. È quanto affermano, intervistati sull'argomento, anche il pioniere dei furgoni elettrici e il fondatore di una start-up che produce schermi e componenti solari.

Autore — Andreas Steinle

Tutti conoscono affermazioni come «Abbiamo sempre fatto così» o «Squadra che vince non si cambia». Sembrano scaturire dal desiderio intrinseco di molte persone di lasciare le cose invariate. Perché accade? In parole semplici, è il modo con cui il cervello cerca di risparmiare energia. In termini evolutivi ha perfettamente senso. Se il nostro cervello non è occupato, può impiegare tutte le sue capacità per sfuggire dalla tigre dai denti a sciabola che, per fortuna, oggi non rappresenta più una minaccia. Ma purtroppo il meccanismo di conservazione delle risorse è ancora presente nel nostro cervello. Per le imprese è estremamente pericoloso. Se i collaboratori si attengono alla routine e hanno paura del cambiamento, le organizzazioni perdono capacità di adattamento e spinta innovativa. Ciò è particolarmente vero ai nostri giorni, caratterizzati da grande incertezza.

Gli studi condotti dal Dr. Patrick Mussel, pioniere nella ricerca sulla curiosità e da Merck, società multinazionale scientifica e tecnologica, dimostrano chiaramente che quanto maggiore è la curiosità tra i collaboratori, tanto più grande è il successo di un'azienda. Il motivo è che i collaboratori curiosi apportano qualità essenziali per un mondo del lavoro in evoluzione: non cercano le risposte giuste, ma quelle più avvincenti. Le persone curiose rompono volontariamente la routine e amano l'apprendimento permanente.

Le quattro dimensioni della curiosità

Quindi conviene avere collaboratori che siano il più possibile curiosi. La ricerca mostra chiaramente che non vi è mai un «eccesso» di curiosità. Diversamente da quanto si potrebbe pensare, la curiosità non produce un comportamento



«Troppa routine rallenta le aziende. La gioia della scoperta invece le fa crescere. Metodi creativi come “Meet the Monster” possono essere utili.»

«volubile». Al contrario, le persone curiose lavorano con coscienza e persistono fino a che non trovano una soluzione. La curiosità connessa al lavoro si può articolare in quattro dimensioni.

1. Lo stimolo della lacuna conoscitiva –

Riconoscere una lacuna conoscitiva e riflettere su modalità astratte o complesse per risolvere il problema e colmare la lacuna. Si scatena nel nostro cervello un'esplosione neuronale di neurotrasmettitori positivi, che è il meccanismo grazie al quale non passiamo più il tempo nelle caverne, ma negli odierni uffici o in home office.

2. La gioia della scoperta – La passione per l'acquisizione di nuove conoscenze e informazioni al lavoro, da cui hanno origine la gioia dell'apprendimento e della crescita.

Andreas Steinle

Andreas Steinle è fondatore e direttore del Zukunftsinstitut Workshop GmbH a Francoforte. Fornisce consulenza alle imprese sulle modalità per migliorare la propria adeguatezza per il futuro. Laureato in comunicazione, è membro del Curiosity Council internazionale dell'azienda di ricerca Merck.



3. L'apertura verso le idee altrui – L'apprezzamento di diverse prospettive e delle idee di altri e la consapevole ricerca di soluzioni diverse. Dal momento che disponiamo di schemi mentali consolidati prodotti dalla nostra formazione sociale e culturale, abbiamo bisogno delle prospettive di altre persone per ampliare la nostra capacità risolutiva.

4. Tolleranza dello stress – La disponibilità ad affrontare il turbamento e il disagio che si associa alla scoperta del nuovo, dell'ignoto e dell'incerto. Le persone curiose riescono a gestire meglio il cambiamento e lo stress che ne deriva.

La curiosità come propulsore dell'innovazione

L'essenza della curiosità è anche porsi domande

scomode. Per esempio, che rilevanza avrà la mia impresa in futuro? Una conclusione fondamentale della ricerca sull'innovazione è che le aziende affermate quasi sempre perdono sul terreno della competizione per le innovazioni rivoluzionarie. Fanno fatica a implementare un radicale cambiamento tecnologico nella loro strategia imprenditoriale. Gli esempi sono numerosi, primo fra tutti la multinazionale Kodak.

La curiosità delle aziende affermate si orienta soprattutto verso mercati e clienti consolidati. Ma proprio in questo modo si genera quel paradosso che il ricercatore dell'innovazione Clayton Christensen ha definito «Innovator's Dilemma»: ciò che ha reso grandi le imprese, alla fine è causa del loro fallimento. Una via d'uscita da questo dilemma è la curiosità. Non va poi sottovalutato il ruolo della dirigenza. Nessuno degli studi di Christensen ha rilevato un singolo caso di azienda che abbia realizzato un cambiamento dirompente senza il supporto personale e la totale attenzione del CEO.

Onestamente, riuscite a immaginare un imprenditore di successo che non sia curioso? Sicuramente no. Tuttavia, pionieri come Oprah Winfrey, Steve Jobs e Richard Branson non hanno creato imprese di successo solo a partire dalla loro curiosità personale. Sono riusciti anche a trovare collaboratori curiosi che hanno reso grandi le loro idee. È questa la sfida degli imprenditori di domani: trovare collaboratori curiosi, soprattutto in un'epoca di cambiamenti demografici e di calo della forza lavoro. Quindi, se dovete assegnare un'importante posizione, cercate di scoprire se la persona che avete di fronte durante il colloquio è estremamente curiosa.

Da sempre ciò che motiva Duga Hoti è chiedersi il perché delle cose. Oggi la sua curiosità è un importante fattore per il successo della sua giovane impresa Flux Mobility, che sviluppa veicoli commerciali elettrici.

Autrice — Michelle Russi

Parlando di sé stesso, Duga Hoti dice che non si definirebbe un inventore in senso classico. «Sono piuttosto una persona che ama approfondire questioni complesse.» È l'ignoto che stimola il CEO di Flux Mobility. Spiega che avvertiva questa curiosità sin da bambino e racconta che a dodici anni cercò di riparare il vecchio motorino dei suoi due fratelli maggiori. «Non capivo perché non riuscivano a sistemarlo.» Quindi mi sono seduto, ho individuato la causa del problema e ho tentato di tutto. «Ho conservato questo approccio», sottolinea Duga Hoti. «Mi piace sperimentare cose nuove, verificare idee e trarne insegnamenti.»

«Il successo è sempre opera di persone che hanno messo in discussione la realtà.»

Duga Hoti e il suo socio in affari Bill Zollinger si sono chiesti il perché anche riguardo alla mobilità elettrica per veicoli commerciali. Perché i furgoni a trazione elettrica non dovrebbero essere richiesti sul mercato come le autovetture elettriche? Ad aprile 2021 i due ingegneri automobilistici hanno fondato Flux Mobility, con l'obiettivo di progettare e costruire veicoli commerciali leggeri, tra 3,5 e 5,5 tonnellate, con sistemi di trazione a zero emissioni. Lavorando nella fase di progettazione in collaborazione con MAN, società tedesca, la start-up ha consegnato i primi furgoni elettrici ad agosto 2022. Entro il 2024 è prevista la realizzazione, insieme a MAN, di una produzione di serie di 1000 veicoli.

L'ammirazione per Einstein

Per Duga Hoti la curiosità è il fattore fondamentale per il successo: «Il successo è sempre opera

di persone che hanno messo in discussione la realtà». Come Steve Jobs, ad esempio, che non ha inventato personalmente l'iPhone ma ha influito in modo determinante sul suo sviluppo in veste di challenger. Oppure Albert Einstein. «Per me era un imprenditore ideale, perché osava pensare in modo diverso dal resto del mondo.» E perché grazie al suo modo di pensare sono nate nuove figure professionali.

L'operato dei suoi modelli è fonte di ispirazione per il lavoro del trentenne imprenditore: «Metto in discussione le idee dei miei colleghi, ma contribuisco anche con le mie». Uno scambio costruttivo è fondamentale. Così come l'equilibrio tra spirito innovativo e un approccio più conservatore. Entrambi sono necessari per immettere i prodotti sul mercato, «in fondo si potrebbe continuare a perfezionare all'infinito». Per questo, ad esempio, Flux Mobility utilizza le batterie di trazione di un altro fornitore, nonostante il team sarebbe in grado di svilupparle autonomamente.

Duga Hoti

Duga Hoti ha studiato ingegneria automobilistica presso la Scuola universitaria professionale di Berna, tecnologia e informatica a Bienne e in precedenza ha lavorato per il produttore di veicoli commerciali MAN e per Designwerk a Winterthur. Oggi trentenne, nel 2021 ha avviato la sua attività e fondato Flux Mobility AG insieme a Bill Zollinger. La start-up sviluppa e costruisce veicoli commerciali elettrici come furgoni. Attualmente Flux Mobility impiega 21 collaboratori nella sede di Winterthur.

FLUX

Addio diesel,
benvenuta trazione
elettrica

A photograph of two scientists in a laboratory. The scientist on the left is a white man with short hair, wearing a white lab coat over a blue sweater. The scientist on the right is an Asian man with short dark hair, wearing a white lab coat over a blue sweater and jeans. He is holding a small vial with a yellow liquid in his right hand, which is wearing a blue nitrile glove. Both scientists are smiling at the camera. The background shows laboratory equipment, including a fume hood and various bottles on a counter. The lighting is bright and clinical.

Illuminare gli schermi di questo mondo

Per Norman Lüchinger (a sinistra) e Samuel Halim (a destra) la ricerca è al primo posto.

Non esiste scienza senza curiosità. È questo il motto di Avantama, l'azienda che con i suoi materiali potrebbe presto rivoluzionare la tecnologia degli schermi. Samuel Halim racconta come nascono le innovazioni e perché un eccesso di curiosità può essere di ostacolo.

Autrice — **Evelyne Oechslin**

«Il potere sta nella conoscenza» è un'affermazione oggi ampiamente condivisa. Secondo il fondatore di Avantama, Samuel Halim, per fortuna non è così in ambito scientifico. «In realtà, tutto ruota attorno a ciò che non è ancora noto», afferma. Nella sua azienda il punto di partenza di ogni innovazione è la curiosità dei collaboratori. «Per stimolarla, dobbiamo proporre loro problemi avvincenti e, naturalmente, offrire le condizioni adeguate.»

«Il punto di partenza di ogni innovazione è la curiosità dei nostri collaboratori.»

Allo stesso tempo, è importante non perdersi troppo nei dettagli durante il processo di sviluppo, aggiunge Halim. È questo che distingue la scienza dall'imprenditoria: «Da imprenditori, il nostro obiettivo prioritario è realizzare un prodotto che funziona e che possiamo riprodurre. Non dobbiamo capire esattamente perché funziona. In questa fase, troppa curiosità può essere di ostacolo, oltre che costosa», afferma lo studioso dei materiali.

Più colorati, luminosi ed efficienti

I due fondatori di Avantama, Samuel Halim e Norman Lüchinger, sperimentano con il loro team sostanze chimiche che, con un solo grammo, rendono gli schermi il 30 per cento più colorati, luminosi ed energeticamente efficienti. La seconda tecnologia nel repertorio della giovane impresa sono celle solari che possono essere stampate su un foglio di plastica. Un processo semplice ed efficiente che rende le celle solari flessibili.

La tecnologia solare è già sul mercato, ma per i componenti dello schermo non è ancora arrivato il momento. Halim afferma con rispetto: «Il mercato è dominato dai nomi grandi e prestigiosi dell'area asiatica, come Samsung o Lenovo. Entrare in questo mercato per una piccola impresa svizzera è come conquistare una vetta», afferma.

Ha grande fiducia nel prototipo che la sua azienda ha fatto realizzare di recente. «Quando lo abbiamo visto abbiamo provato un grande sollievo. Abbiamo visto con i nostri occhi che funziona. A confronto, i più costosi schermi di alta gamma impallidiscono», afferma l'imprenditore con convinzione. Ora è il momento di vendere la tecnologia. L'imprenditore ritiene di essere molto favorito dalla sua curiosità per le persone. «Quando parlo con i clienti, voglio scoprire esattamente cosa vogliono. Sono spinto da una curiosità innata.» Il suo partner d'affari, Norman Lüchinger, ha un'indole diversa e la sua curiosità si concentra prevalentemente sull'aspetto tecnico. «Siamo complementari come i due emisferi del cervello», così Halim descrive la loro collaborazione.

Samuel Halim

Samuel Halim ha fondato Avantama nel 2008 insieme a Norman Lüchinger. All'epoca i due scienziati dei materiali lavoravano alla loro tesi di dottorato presso il Politecnico Federale di Zurigo. Avantama sviluppa nuovi materiali per celle solari e schermi. L'impresa conta 30 collaboratori. Attualmente sperimenta sostanze chimiche che rendono gli schermi più colorati, luminosi ed energeticamente efficienti.



Da diversi anni Nicholas Hännny (a sinistra) e Sebastian Lanz (a destra) lavorano insieme come produttore e rivenditore.

La moda sostenibile ha almeno due volti

Entrambi sono pionieri nel settore della moda equa in Svizzera, entrambi vorrebbero che si utilizzasse un nuovo termine per «sostenibile» e vedono un grande potenziale nella circolarità dei capi di abbigliamento. Quando Sebastian Lanz di RRRevolve e Nicholas Hännny di Nikin si incontrano, hanno tanto di cui parlare. Tuttavia, il rivenditore e il produttore di abiti vedono alcune cose sotto una lente diversa.

Autrici — Evelyne Oechslin e Michelle Russi

Iniziamo con una semplice domanda: come trovate l'uno l'abbigliamento dell'altro?

(Si alzano e si osservano a vicenda.)

Nicholas Hännny Mi piace molto l'abbigliamento di Sebastian, soprattutto la camicia. È elegante, ma non snob o troppo professionale. E le scarpe sono fantastiche.

Sebastian Lanz Grazie, la camicia è di uno stilista svizzero e le scarpe sono in pelle vegan. Naturalmente i tuoi abiti li conosco perfettamente e mi piacciono moltissimo.

Hännny Tutti gli abiti che indosso sono di Nikin, tranne la biancheria intima.

Lanz È una fortuna che RRRevolve faccia parte del pool di rivenditori di Nikin. I vostri abiti si vendono bene da noi, perché si adattano perfettamente al nostro target. Sono capi basic, ma con uno stile definito.

Vi conoscete da tempo. Come si è sviluppata la vostra collaborazione?

Lanz Inizialmente il marchio Nikin non soddisfaceva tutti i nostri criteri di sostenibilità. Anche se apprezzavamo l'idea, non potevamo integrare i prodotti nel nostro assortimento senza tradire i nostri valori.

Hännny Questo feedback ci è stato molto utile. Quando nel 2018 il mio partner d'affari Robin Gnehm ed io siamo stati per la prima volta in RRRevolve, la nostra priorità era piantare un albero per ogni capo di abbigliamento. Cercavamo già di puntare su materiali sostenibili e su una produzione il più possibile locale, ma non eravamo ancora arrivati al punto in cui siamo oggi. È stato un processo, e intendiamo migliorare ancora.

Entrambi siete stati boy scout. Quanto ha influito questa esperienza sulla vostra produzione attuale?

Lanz Sono convinto che vi sia una correlazione. Negli scout impari a rispettare l'ambiente. Il loro motto è lasciare ogni posto un po' migliore di come lo si è trovato.

Hännny Sono d'accordo. Anche la natura e gli aspetti sociali, come l'aiuto reciproco, sono temi importanti negli scout.

Perché avete scelto il settore della moda?

Lanz Prima lavoravo nel settore dell'orologeria di lusso. Con il tempo però ho cominciato a metterne in dubbio il senso. Quindi ho creato un negozio

online per prodotti fair trade sostenibili, tra cui abiti. All'inizio, tuttavia, l'offerta e la domanda erano molto ridotte: vendevamo un paio di marchi eccentrici di Berlino a un paio di persone eccentriche di Zurigo. (ride)

Hännny Per noi è stato un caso. Non avevo molto a che fare con la moda. Robin aveva un interesse generale per il design, ma non per la moda in particolare. Abbiamo cominciato con uno zainetto da ginnastica e un berretto invernale, perché erano semplici da produrre. Ma Nikin sarebbe anche potuto diventare un marchio di tende da campeggio. La nostra motivazione era avviare qualcosa di nostro che fosse associato a uno scopo. Da qui è nata l'idea di piantare alberi.

Sostenibilità è un termine ormai in voga. Che cosa significa per voi «sostenibile»?

Lanz Utilizziamo questa parola almeno dieci volte al giorno. In realtà avrei preferito un termine nuovo, che si distinguesse in modo chiaro dal greenwashing e che potesse essere utilizzato solo da aziende certificate. Sia per i marchi che per i prodotti abbiamo definito criteri di sostenibilità precisi,

«Quando abbiamo iniziato nel 2010, la domanda di moda sostenibile era molto ridotta. Vendevamo un paio di marchi eccentrici di Berlino a un paio di persone eccentriche di Zurigo.»

Sebastian Lanz



che ci consentono di delimitare il concetto in modo più chiaro. In parole povere, cerchiamo di garantire che la produzione, l'utilizzo e lo smaltimento di ogni prodotto non arrechino danno all'uomo o all'ambiente. E vogliamo assicurare massima trasparenza a ogni livello.

Hänny Anche noi parliamo molto spesso di «sostenibilità» nella nostra comunicazione. Ma devo ammettere che è un termine che per noi ha davvero significato molto. In generale, negli ultimi anni è profondamente cambiata la conoscenza dei prodotti sostenibili. Cinque anni fa si potevano vendere

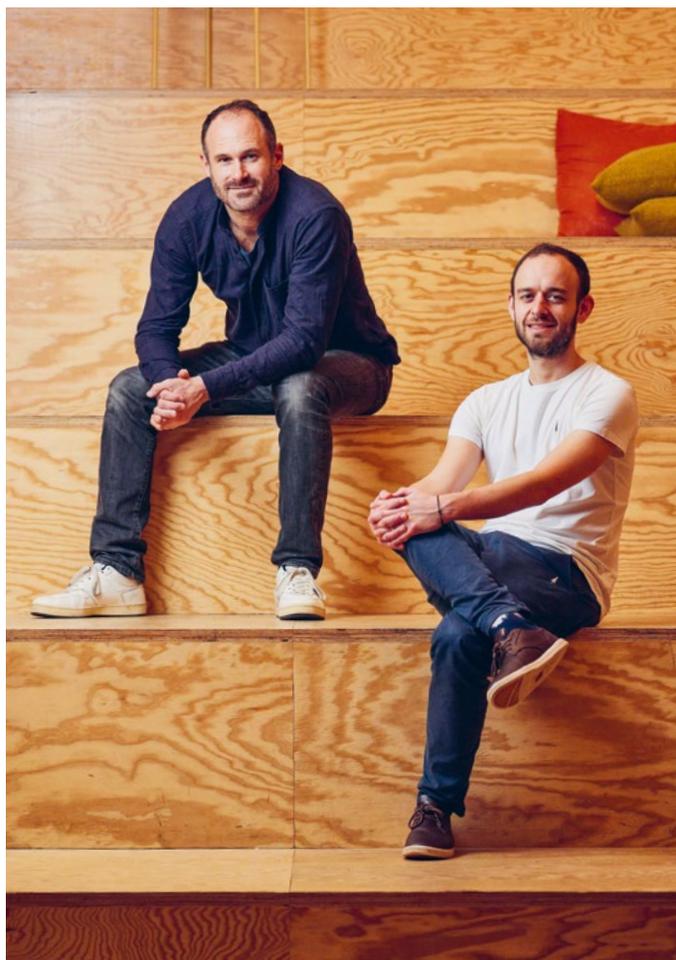
come sostenibili t-shirt con il 5 per cento di cotone biologico, e tutti lo trovavano grandioso. Per quanto ci riguarda, per molto tempo non ci è mai stato chiesto se davvero mantenesimo l'impegno di piantare gli alberi. Ora le persone sono diventate più critiche e mettono molte cose in dubbio. Ed è giusto che sia così.

Lanz Sono d'accordo, ci sono stati enormi progressi. Domanda e offerta sono notevolmente aumentate. All'inizio dovevo cercare i marchi idonei, mentre ora ricevo ogni anno 150 lookbook di nuovi marchi con collezioni complete.

Quali sono le attuali sfide che dovete affrontare?

Lanz Il settore è in costante evoluzione. Attualmente, le condizioni in cui operano i produttori sono estremamente difficili. I prezzi del cotone biologico, ad esempio, sono aumentati notevolmente e alcuni fornitori già non riescono più a garantire gli approvvigionamenti, poiché ora anche i grossi marchi della moda puntano di più sui prodotti sostenibili. Attualmente la domanda cresce più rapidamente dell'offerta.

Hänny Per noi è difficile garantire sostenibilità e, al tempo



Sebastian Lanz

Sebastian Lanz (43 anni) ha fondato nel 2010 l'azienda fair trade RRRevolve come azienda individuale. Oggi RRRevolve conta 43 collaboratori e gestisce un negozio online, due filiali a Zurigo e una a Berna. Le tre «R» significano «reduce, reuse, recycle». Da ragazzo Sebastian Lanz è stato un boy-scout. Il suo nome era «Pyro».

Nicholas Hänny

Nicholas Hänny (31 anni) e il partner d'affari Robin Gnehm sono le menti dietro il marchio di lifestyle Nikin. Fondata nel 2016, l'azienda conta attualmente 50 collaboratori. Nikin ha acquisito notorietà, tra l'altro, perché fa piantare un albero per ogni prodotto venduto. Anche Nicholas Hänny è stato nei boy-scout. Gli era stato attribuito il nome «Zazu», dall'uccello del «Re leone».

«La conoscenza dei prodotti sostenibili è cambiata profondamente. Cinque anni fa si potevano vendere come sostenibili t-shirt con il 5 per cento di cotone biologico, e tutti lo trovavano grandioso.»

Nicholas Hännny

stesso, scalabilità. Volevamo collaborare con un'attività commerciale più grande in Germania, ma distribuiscono i prodotti solo se confezionati in buste di plastica. Un'altra sfida è rappresentata dal fatto che cresce sempre più la richiesta di un'industria della moda circolare, ma l'economia non è ancora pronta. Alcuni materiali semplicemente non sono ancora sostenibili.

Lanz La circolarità è un tema importante, soprattutto nella moda. Se un capo di abbigliamento è danneggiato può essere rattoppato, ma oggi non esiste ancora un sistema di riciclaggio efficace per la moda, tranne che per i jeans. In questo ambito è necessario compiere notevoli progressi nei prossimi anni.

A proposito di futuro: provate a immaginare il futuro del settore della moda sostenibile.

Hännny Da un lato, le emissioni zero e la compensazione di CO₂ sono temi che ci terranno ancora impegnati a lungo, anche se ritengo che la compensazione non sia la soluzione, almeno finché non vi saranno norme univoche a livello globale. D'altro canto, prevedo che si verificherà un consolidamento del mercato per effetto del fallimento di altri marchi.

Lanz È vero. Le start-up finanziate dagli investitori sono in difficoltà. Ovunque si sente dire che le aziende faticano a ottenere finanziamenti. Questo porterà alcune a fallire.

Quali sono i passi successivi per RRRevolv e Nikin?

Lanz Dopo cinque anni di crescita intensa, prevediamo un 2023 all'insegna della noia. Ci occuperemo di consolidamento e miglioramento delle strutture interne, quindi niente di interessante. Si tratta di un'attività che abbiamo pianificato e rimandato più volte, perché avevamo sempre nuove idee da realizzare. Vediamo se questa volta riuscirò a controllarmi. (ride)

Hännny Per la primavera vogliamo raggiungere il traguardo di due milioni di alberi. Per il resto, potrebbe accadere quasi di tutto. Certamente, molto dipende da come andrà il nostro progetto di crowdfunding, che abbiamo lanciato per la prima volta.

Avete un desiderio personale o un progetto che desiderate ancora realizzare?

Hännny In tutta onestà? Sono stanco di crisi. Vorrei che tornasse finalmente la calma, in modo da avere più continuità e stabilità. In questa fase non sappiamo mai cosa accadrà tra

tre mesi. Ciò rende estremamente difficile pianificare.

Lanz Concordo. Attualmente la pianificazione è ancora più difficile di quanto non fosse già. Ma supponendo che la situazione si stabilizzi, potrebbe essere interessante avere un proprio marchio. Non per fare semplicemente ciò che fanno anche gli altri, ma per definire nuovi standard. Il nostro marchio dovrebbe percorrere nuove strade in termini di sostenibilità. Finora non abbiamo avuto tempo per concretizzare. Ma sono certo che prima o poi farò qualcosa in questa direzione.



André Helfenstein

André Helfenstein è CEO di Credit Suisse (Svizzera) SA e membro del Consiglio direttivo di Credit Suisse Group AG. Vanta oltre 25 anni di esperienza nel settore finanziario, di cui quindici in posizioni dirigenziali presso Credit Suisse.

«L'imprenditoria crea posti di lavoro, produce innovazione e genera benessere per la Svizzera. Credit Suisse è il partner giusto per tutto questo. L'imprenditorialità fa parte del nostro DNA.»

Insegnamenti tratti dal capitolo

- 1 Credit Suisse considera sempre gli imprenditori e la loro azienda in una dimensione globale e li accompagna lungo l'intero ciclo di vita.
- 2 Gli imprenditori hanno investito nell'azienda gran parte del loro patrimonio. Devono perciò affrontare questioni come liquidità, previdenza e successione.
- 3 Un credito consorziale è uno strumento finanziario flessibile e, soprattutto in tempi di incertezza, stabile e meno sensibile ai prezzi.
- 4 Gli imprenditori devono essere ben tutelati in ambito privato e professionale. È quindi opportuno avere un piano ben ponderato.
- 5 Definendo il potenziale di risparmio delle emissioni e gli strumenti di finanziamento sostenibili è possibile integrare la sostenibilità nell'operatività quotidiana.

Intervista a

Hans Baumgartner

Responsabile
Entrepreneurs & Executives
(a sinistra)

e

Andreas Gerber

Responsabile
Corporate Banking
(a destra)



«La nostra forza risiede nel dialogo strategico con i clienti, e grazie al processo di successione strutturato disponiamo di una USP in Svizzera.»

Andreas Gerber

Banca per gli imprenditori: il fattore di successo è l'unione delle competenze

La strategia come Banca per gli imprenditori è un successo. Il principale punto di forza risiede nell'unione delle competenze di Corporate Banking e Private Banking a beneficio della clientela. Nell'intervista che segue, Andreas Gerber, responsabile Corporate Banking, e Hans Baumgartner, responsabile Entrepreneurs & Executives, forniscono un quadro della situazione e raccontano storie di successo.

Lo scorso anno avete ricevuto il riconoscimento di Euromoney «Best in Serving Business Owners», già per la seconda volta dal 2020. Quali sono i vostri fattori di successo?

Hans Baumgartner Il principale punto di forza come Banca per gli imprenditori consiste nella capacità di unire le competenze di Corporate Banking e Private Banking e di offrirle ai clienti in modo organico. Non abbiamo un approccio settoriale, bensì operiamo come un unico team. I nostri consulenti clientela commerciale possono accedere a numerosi servizi per le imprese, tra cui, di norma, i crediti aziendali e le soluzioni per il traffico dei pagamenti, ma anche operazio-

ni complesse con Investment Bank, come collocamenti sul mercato dei capitali. Con Private Banking rispondiamo alle esigenze private dell'imprenditore. A tale scopo abbiamo sviluppato moduli di consulenza ad hoc che esaminano la situazione specifica degli imprenditori. I nostri consulenti clientela vengono formati e certificati sulla base di questi moduli. Pertanto, i nostri clienti beneficiano di un approccio di consulenza olistico che si differenzia nettamente dalla concorrenza in termini di qualità ed efficacia. Per la nostra clientela individuiamo soluzioni che si distinguono dalla classica consulenza Private Banking. I clienti percepisco-

no questo valore aggiunto e ci accordano la loro fiducia.

Andreas Gerber L'aspetto più importante di questa interazione sono i nostri collaboratori di lunga data e la loro capacità di istituire un dialogo strategico con i clienti. Il rapporto di fiducia costruito negli anni ci consente di affrontare anche questioni particolarmente delicate, come la regolamentazione della successione.

Come funziona la collaborazione nella pratica? Vi sono casi concreti che illustrano il modello di successo come Banca per gli imprenditori?

Gerber Il modello si fonda su una collaborazione aperta e ►

basata sulla fiducia, nell'interesse del cliente. Ecco un chiaro esempio relativo a un cliente Corporate Banking: a un'azienda del settore pubblico è stato illustrato, mediante analisi di sensibilità dettagliata dei suoi investimenti, come questi si sarebbero sviluppati in uno scenario di tassi di interesse in crescita e quali opportunità e rischi ne sarebbero derivati. Inoltre, insieme al CFO e al Consiglio direttivo del cliente, è stato elaborato e implementato un regolamento degli investimenti. Da un lato, l'impresa ha potuto beneficiare di migliori rendimenti nono-

liquidità necessaria per le sue attività operative?

- Che cosa accade con la liquidità in eccesso: deve essere investita e in che modo?
- Come trasferire la liquidità in eccesso al patrimonio privato in modo ottimale dal punto di vista fiscale?
- In tal caso, qual è l'impatto sulla soluzione successoria dell'azienda?
- Quali sono le possibilità offerte dalle soluzioni di previdenza le in questo processo?

Per rispondere al meglio a queste domande ed elaborare la soluzione vengono coinvolti gli specialisti di Private e Corporate Banking. Questa procedura consente di prendere in esame tutti gli aspetti rilevanti.

«Non abbiamo un approccio settoriale, bensì operiamo come un unico team.»

Hans Baumgartner

stante l'attuale scenario dei tassi d'interesse. Dall'altro, la governance degli investimenti all'interno dell'azienda è stata regolamentata e consolidata tramite una strategia a lungo termine. Ciò è stato possibile solo integrando le competenze chiave di Corporate e Private Banking.

Baumgartner La nostra esperienza dimostra che molte imprenditrici e molti imprenditori hanno impegnato gran parte del patrimonio nell'azienda. Ne conseguono alcune questioni specifiche, ovvero:

- Quali sono gli obiettivi strategici dell'impresa e qual è la

La Banca per gli imprenditori comprende diversi settori aziendali e segmenti clientela. Come funziona la collaborazione tra diversi settori?

Gerber Elementi fondamentali sono la cultura della collaborazione e la convinzione che solo lavorando insieme si possa generare un maggiore valore aggiunto per il cliente. La collaborazione nelle regioni viene istituzionalizzata nell'ambito dei team di gestione regionali e locali. Operiamo con i rappresentanti dei diversi segmenti clientela per costituire team interdisciplinari nel caso di clienti con esigenze particolarmente complesse. Diverse

regioni, inoltre, gestiscono comunità di imprenditori o start-up che offrono numerose opportunità di contatto tra i diversi settori.

Baumgartner Inoltre, lanciamo regolarmente nuove offerte per la nostra clientela imprenditoriale. In collaborazione con l'organizzazione Wealth Planning di Désirée von Michaelis, abbiamo recentemente creato il «Piano di emergenza per gli imprenditori», che consente di valutare i rischi che possono derivare da una limitazione della capacità di agire causata, ad esempio, da un incidente, dal coronavirus o da un ictus. Il check-up sistematico esamina se l'imprenditore ha adottato le misure necessarie per sé stesso, per la propria famiglia o per l'azienda in caso di emergenza. Questa offerta propone una soluzione unica e completa all'imprenditore, sia come impresa che come privato.

Credit Suisse ha presentato lo studio «La successione aziendale nella prassi». Che cosa caratterizza la banca in termini di pianificazione successoria e qual è il valore aggiunto per i clienti?

Gerber Noi di Credit Suisse siamo stati i primi, già negli anni Novanta, ad affrontare la questione e a implementare nel settore bancario un servizio di consulenza globale attraverso il nostro processo di successione strutturato. Tra l'altro, ciò ha segnato la nascita della «Banca per gli imprenditori». Oggi, con tutti i nostri specialisti, disponiamo degli strumenti migliori per seguire l'intero ciclo di vita del cliente,

in relazione sia alla sua azienda che alle sue esigenze private, e per fornire il miglior servizio sul mercato. In tal modo, grazie a un'efficace regolamentazione delle successioni, forniamo anche un servizio all'economia nel suo complesso, in quanto contribuiamo a preservare posti di lavoro e a trasferirli alla nuova generazione. Per gestire il processo di successione in modo ancora più professionale, abbiamo creato un team di specialisti in materia in Corporate Banking, in sinergia con Private Banking. Questo team garantisce che nei casi di successione vengano coinvolti gli specialisti giusti al momento giusto, assicurando ai clienti una consulenza di alto livello qualitativo. Inoltre, con le nostre molteplici soluzioni di finanziamento sosteniamo la parte acquirente nelle acquisizioni societarie, sia per quelle all'interno della famiglia che per le operazioni di management buy-out o buy-in. Questa consulenza globale assicura il corretto svolgimento delle transazioni successorie.

Perché questa particolare attenzione al segmento di clientela degli imprenditori?

Baumgartner Gli imprenditori sono la colonna portante della Svizzera. Creano posti di lavoro, trasmettono valori, creano innovazione e generano benessere per il nostro Paese. Credit Suisse è il partner giusto per gli imprenditori: dal 1856, anno della fondazione ad opera di Alfred Escher, l'imprenditoria è parte del nostro DNA. Questa vocazione è iniziata con la costruzione del tunnel

del Gottardo e, di recente, ha raggiunto il culmine con i crediti COVID durante la pandemia. Negli ultimi 160 anni circa abbiamo acquisito una funzione centrale per l'economia e le famiglie svizzere: sosteniamo le PMI elvetiche con prestiti per oltre CHF 38 miliardi e annoveriamo tra i nostri clienti 100 000 aziende. Mettiamo a disposizione delle giovani imprese CHF 200 milioni di capitale di rischio e il patrimonio gestito in Svizzera ammonta a oltre CHF 500 miliardi.

Gerber Inoltre, gli esempi citati mostrano la stretta collaborazione tra Corporate e Private Banking nell'ambito della nostra strategia come Banca per imprenditori. Questa collaborazione assicura che i nostri clienti ricevano la migliore consulenza possibile.



Andreas Gerber

Da gennaio 2021 Andreas Gerber è responsabile Corporate Banking e membro del Consiglio direttivo di Credit Suisse (Svizzera) SA. Dal 2017 è presidente dell'associazione delle PMI Swiss Venture Club (SVC). È entrato in Credit Suisse nel 1989.



Hans Baumgartner

Hans Baumgartner dirige il settore Entrepreneurs & Executives (E&E) di Credit Suisse dal 2020. In oltre trent'anni di carriera in Credit Suisse ha lavorato per la clientela commerciale e privata.

I crediti aziendali sindacati – una solida realtà nel mercato del credito svizzero

Che si tratti di acquisizione di aziende, finanziamento dell'attivo circolante o di investimenti, gli specialisti di Structured Finance & Syndications vantano una esperienza pluriennale nel mercato del credito sindacato svizzero e sono il vostro partner ideale. Garantiscono una consulenza professionale durante l'intero processo, dalla definizione di una soluzione di finanziamento su misura, all'attuazione professionale della struttura di finanziamento più adeguata, fino al collocamento efficace sul mercato dei crediti sindacati.

Il «credito consorziale o sindacato» costituisce una solida realtà nel mercato del credito svizzero e negli ultimi anni ha acquisito una rilevanza crescente. È lo strumento prescelto per finanziamenti di grande volume, riservati, urgenti e/o complessi. Il termine «credito consorziale» o «credito sindacato» descrive una particolare forma di concessione del credito. Se un credito supera la capacità di rischio di una singola banca, come spesso accade soprattutto nel caso di finanziamenti consistenti, di norma viene suddiviso tra diversi creditori. Con la cosiddetta sindacazione, il credito viene strutturato, negoziato e collocato sul mercato bancario da una o più banche, definite «lead bank» (o «arranger»). In seguito, al credito sindacato aderiscono numerosi creditori che vengono invitati da una o più lead bank, in veste di «bookrunner», a partecipare a uno o, in rari casi, più cicli di sindacazione. Un buon arranger sa come negoziare solide strutture di credito a condizioni di mercato e come costituire i crediti

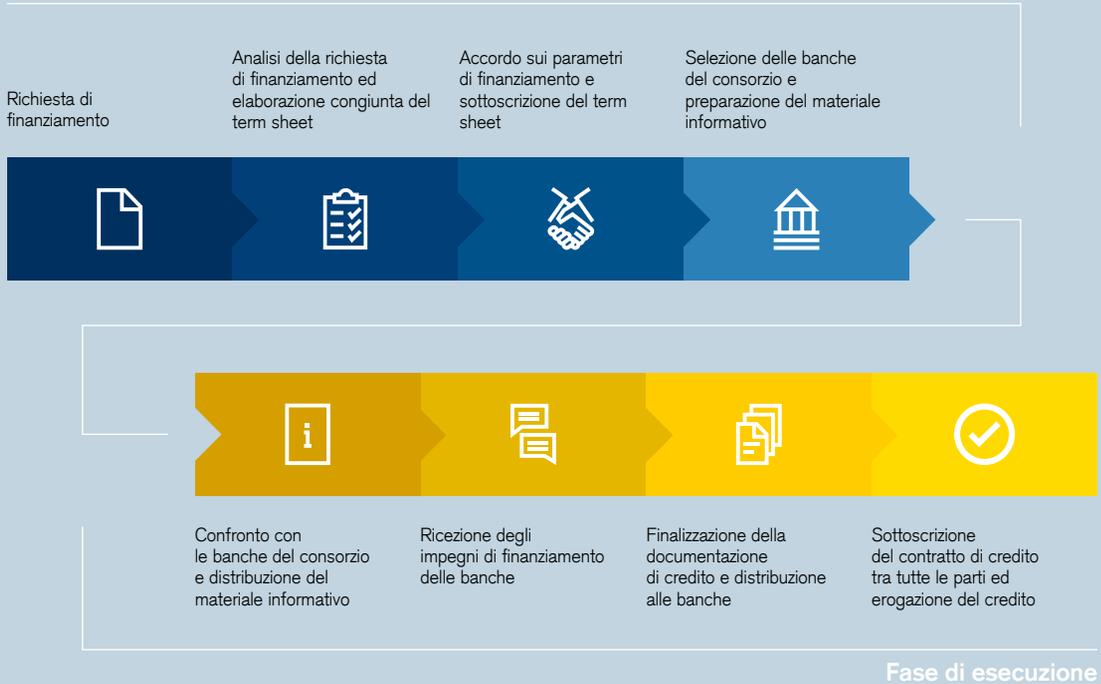
sindacati in modo da garantirne la stabilità a lungo termine, superando anche le immancabili fasi di difficoltà. Di norma, infatti, questi contratti di credito sono vincolati (committed) per diversi anni e idealmente dovrebbero durare per uno o più cicli economici.

Una fonte di finanziamento flessibile e interessante

Alcuni mutuatari, soprattutto se quotati in borsa, nonostante dispongano di un buon accesso al mercato obbligazionario, contraggono anche crediti sindacati. Questi ultimi, a differenza delle obbligazioni, non devono essere obbligatoriamente escussi. Ciò significa che un credito sindacato è uno strumento di finanziamento flessibile, particolarmente stabile in periodi di incertezza e volatilità elevata, e meno sensibile ai prezzi. La disponibilità dei fondi viene garantita per tutta la durata a condizioni concordate. La stipulazione di limiti di credito a medio e lungo termine viene generalmente

Il processo di sindacazione del credito

Fase di preparazione



premiata sia dalle agenzie di rating che dal mercato azionario. Solo in Svizzera i crediti sindacati, che di solito partono da CHF 50 mio. per transazione, ammontano a circa CHF 30 mia. Le condizioni per questi crediti sono particolarmente interessanti nel Paese a causa del persistere di una liquidità molto elevata sul mercato bancario sebbene, con l'attuale svolta sui tassi, si riscontri una generale tendenza al rialzo.

Tipologie di credito e utilizzo

Nell'ambito di un credito consorziale, i creditori possono concedere a un mutuatario ogni possibile tipo di credito. Sono compresi i crediti in denaro sotto forma di mutui fissi, crediti in conto corrente, crediti d'impegno o limiti di garanzia (nell'ambito delle cosiddette «ancillary facilities»). I crediti possono essere garantiti o non garantiti e, rispetto ai crediti di altri creditori, possono essere strutturati come prioritari («senior»), di pari grado («pari passu») o subordinati («junior»).

I crediti consorziali possono essere concessi a un mutuatario per diversi scopi. Possibili utilizzi sono il finanziamento dell'attivo circolante di un mutuatario (credito d'esercizio), il finanziamento di investimenti relativi ad acquisizioni o progetti, la copertura del fabbisogno di liquidità in vista di finanziamenti di capitale proprio o emissioni di obbligazioni (i cosiddetti «crediti ponte» o «bridge facilities»), nonché il riscatto di impegni di capitale di terzi esistenti («rifinanziamento»).

Tipi di sindacazione

La sindacazione in senso stretto si riferisce alla costituzione del consorzio prima della stipulazione del contratto di credito o al trasferimento parziale o totale di quote del credito ad altri creditori dopo la stipulazione del contratto. Si distinguono tre tipi di sindacazione: il cosiddetto «club deal», il «best effort deal» e l'«underwriting» o «assunzione a fermo».

Un club deal è una particolare forma di credito consorziale. Si parla di club deal quando un consorzio è composto da un numero ridotto di creditori ed è stato costituito in una fase iniziale del processo e prima della stipulazione del contratto di credito (generalmente con il coinvolgimento del mutuatario). Di norma tra il creditore e il mutuatario sussistono relazioni stabili e durature (in genere su base bilaterale), che vengono definite in un contratto di credito stipulato nell'ambito del club deal.

In caso di underwritten deal o di assunzione a fermo, una o più lead bank si assumono il rischio di collocamento e garantiscono il finanziamento complessivo. Ciò consente, soprattutto in caso di transazioni più rilevanti, urgenti e/o confidenziali, generalmente nel contesto di acquisizioni aziendali, di fornire in breve tempo impegni di finanziamento nell'ordine di miliardi senza dover affrontare il mercato bancario generale. Tuttavia, per poter assumere tali rischi è necessario che le lead bank dispongano di spiccate competenze in materia di analisi del credito e di una stima affidabile delle dinamiche e degli sviluppi di mercato, nonché di eccellenti competenze di gestione dei progetti. La sindacazione avviene quindi alla conclusione della transazione («closing») e viene trasferita alle banche terze nell'ambito dei cosiddetti transfer, quindi il consorzio viene costituito dopo la stipulazione del contratto di credito. Tali transazioni sono molto costose in quanto compensano le lead bank per il rischio di collocamento assunto.

Nei best effort deal (si veda ad esempio il caso AMAG Leasing AG) la strutturazione e la negoziazione del contratto di credito vengono effettuate da un unico soggetto (una o più lead bank), e sono seguite dal processo di sindacazione. Con questo tipo di sindacazione il mutuatario si assume il rischio di collocamento e, di conseguenza, non vi è alcuna certezza di finanziamento fino a che non verrà completata la sindacazione e tutte le banche terze faranno parte dell'accordo contrattuale. Ciò significa che nel best effort deal il consorzio viene costituito prima della stipulazione del contratto di credito. Di conseguenza, i costi associati a una transazione best effort sono inferiori rispetto a quelli di un underwriting.



Contatti

Se siete interessati a un credito consorziale, non esitate a contattarci. Vi offriamo una consulenza completa e organizziamo il credito per voi.

**Ulteriori informazioni su
Structured & Syndicated Finance**

sono disponibili online:

credit-suisse.com/credito-consorziale



Esempio pratico

Credit Suisse ha svolto la funzione di arranger esclusivo, bookrunner e agent per il rifinanziamento e l'incremento di valore del contratto di credito consorziale di AMAG Leasing AG

- AMAG Leasing, parte importante di AMAG Group, è il principale fornitore di leasing per veicoli in Svizzera, con un portafoglio di leasing di oltre CHF 4,4 miliardi.
- Il credito consorziale in essere dal 2008 è uno degli elementi costitutivi della strategia di finanziamento di AMAG Leasing AG. Il credito, sin dall'inizio sotto la direzione di Credit Suisse, nell'ultimo ciclo di finanziamento è stato incrementato di altri CHF 500 milioni, fino a CHF 2,4 miliardi, e la durata è stata prorogata al 2027.
- 29 banche svizzere e una banca del Liechtenstein hanno aderito al nuovo consorzio.

Vantaggi per il cliente

- La proroga e l'incremento anticipati del credito migliorano la sicurezza di pianificazione del cliente e sostengono l'ulteriore crescita.
- L'estensione del consorzio bancario a 30 banche migliora la diversificazione delle fonti di finanziamento di AMAG Leasing AG.
- Credit Suisse ha coordinato le esigenze del cliente e delle 30 banche del consorzio, garantendo un'attuazione efficiente del finanziamento per il cliente.
- L'estensione della destinazione del credito a soluzioni di mobilità complete e sostenibili, come ad esempio abbonamenti a veicoli, wallbox e impianti fotovoltaici, accelera l'implementazione dell'innovativa strategia di mobilità di AMAG Leasing AG.



CHF

2,4 mia.

Linea di credito rinnovabile

Servizi di Credit Suisse:

arranger, bookrunner
e agente esclusivo

Anno:

2022 (agosto)

«Il nuovo prestito sindacato costituisce un elemento essenziale del nostro rifinanziamento. Il rinnovo è in linea con la strategia di AMAG Leasing AG volta a trasformarsi in un fornitore completo di servizi finanziari di mobilità individuale e sostenibile per partner e clienti.»

Helmut Ruhl, CEO di AMAG Group e presidente del consiglio di amministrazione di AMAG Leasing AG

In che modo gli imprenditori possono prepararsi ai casi di emergenza

Se un'imprenditrice o un imprenditore subisce un infortunio o si ammala, ciò comporta rischi elevati per l'azienda. Chi assume la direzione della ditta? I diritti di firma sono definiti in modo da garantire la disponibilità di liquidità a breve termine? Come è stata regolata la successione? Un piano d'emergenza ben studiato assicura la necessaria tutela.

Un infortunio, una grave malattia o altre avversità possono compromettere notevolmente la conduzione o lo sviluppo di un'azienda. Anche se la futura successione dovrebbe già essere regolamentata, con l'uscita di scena di un decisore l'impresa può perdere in parte o completamente la capacità di agire. Altrettanto importante è la questione della tutela della propria famiglia o delle persone vicine. Un piano d'emergenza è quindi essenziale per gli imprenditori.

In casi di emergenza occorre prestare attenzione a questi aspetti

Chi desidera prepararsi a uno scenario worst-case dovrebbe confrontarsi con le principali problematiche in questo contesto.

Ecco alcuni esempi.

- Chi rappresenta gli interessi dell'imprenditore in veste di socio o azionista in caso di incapacità di discernimento temporanea o permanente?
- In caso di incapacità di discernimento, è opportuno o necessario assegnare a un'altra persona una eventuale funzione dell'imprenditore in un organo aziendale, per esempio nel consiglio di amministrazione, e se sì, a chi?
- Sono regolate in qualsiasi momento la capacità di agire e la continuità aziendale in caso di decesso inaspettato?
- In caso di eventi imprevisi, ad esempio un grave infortunio sugli sci, è garantita la successione nell'impresa?
- È garantita la continuità aziendale anche in caso di divorzio o di scioglimento dell'unione domestica registrata?
- È garantita l'attuazione della strategia di investimento adottata in caso di incapacità civile?

«Il governo societario può interrompersi bruscamente, con conseguenze di ampia portata per l'azienda e la famiglia. Un piano d'emergenza è essenziale per gli imprenditori.»

Hans Baumgartner

Ecco come è strutturato un possibile piano d'emergenza.

Per un piano d'emergenza ben ponderato occorre verificare scrupolosamente i seguenti aspetti.

Diritto societario e del registro di commercio

- Verificare i diritti di firma indicati nel registro di commercio: concedere ulteriori diritti di firma può garantire la capacità di agire.
- Consentire l'accesso alla liquidità, ad esempio tramite procure bancarie.
- Controllare eventuali contratti tra i soci o patti di sindacato: definire le regole per casi di incapacità di discernimento e/o decesso di una parte contraente ed eseguire il confronto con la disposizione testamentaria.

Diritto della protezione degli adulti e diritto successorio

- In caso di incapacità di discernimento, è necessario assicurare che siano garantiti i diritti societari e i diritti patrimoniali in veste di socio o azionista. Sono comprese le disposizioni per la sostituzione di un eventuale posizione esecutiva (p. es. mandato nel consiglio di amministrazione) attraverso l'istituzione o la verifica di un mandato precauzionale in essere.

- Affrontare tempestivamente la successione aziendale ed evitare la frammentazione delle quote societarie revisionando un'eventuale disposizione testamentaria esistente o redigendone una nuova per il caso di decesso (testamento/contratto matrimoniale e successorio/contratto di rinuncia alla successione).

Prestazioni dell'assicurazione sociale in caso di invalidità e di decesso

- Esaminare l'attuale situazione previdenziale degli imprenditori in caso di invalidità o decesso per malattia o infortunio (1°, 2° e 3° pilastro): individuare le lacune nell'attuale affiliazione alla cassa pensione e nell'assicurazione contro gli infortuni.
- Assicurare il tenore di vita abituale di imprenditori e familiari attraverso soluzioni previdenziali ottimizzate.

Continuazione della strategia d'investimento adottata

- Disciplinare la continuazione della strategia d'investimento desiderata nel mandato precauzionale.
- Revisionare il mandato di gestione patrimoniale o impostarne un nuovo.



Hans Baumgartner a colloquio con Désirée von Michaelis

Leggete a riguardo anche l'intervista con Désirée von Michaelis, responsabile Wealth Planning Svizzera, e Hans Baumgartner, responsabile Entrepreneurs & Executives Svizzera.

Siete adeguatamente preparati in caso di emergenza?

Saremo lieti di assistervi nella pianificazione.

credit-suisse.com/piano-ben-ponderato



Diversificare grazie alla sostenibilità

Il passaggio a un'economia sostenibile richiede l'integrazione della sostenibilità ambientale e sociale nell'attività quotidiana e pone in primo piano il clima e le emissioni di CO₂. Credit Suisse supporta i suoi clienti in questo percorso con un'offerta selezionata.

Il cambiamento climatico comporta nuove sfide per le imprese. Opinione pubblica, investitori e clienti prestano maggiore attenzione alle dichiarazioni delle aziende in materia di sostenibilità e valutano il loro operato.

Inoltre, in quest'ambito è notevolmente aumentata la densità normativa per le aziende: per es., su decisione del Consiglio federale, il 1° gennaio 2024 entra in vigore l'ordinanza concernente la relazione sulle questioni climatiche, obbligatoria per le grandi imprese, e il Parlamento ha approvato il controprogetto all'Iniziativa per i ghiacciai. Queste normative definiranno chiaramente gli obblighi di informazione per le aziende di pubblico interesse e per gli investimenti della Confederazione.

I requisiti di trasparenza per i parametri non finanziari delle grandi imprese stabiliscono che anche le attività dei fornitori dovranno adeguarsi in misura maggiore ai nuovi obblighi in materia di trasparenza. Pertanto diventano sempre più stringenti i requisiti per gli uffici acquisti, già soggetti a crescenti obblighi di informazione.

Strategie delle aziende per le nuove sfide

Il primo passo che un'impresa deve compiere per mostrare il suo impegno a favore della sostenibilità è definire una strategia di sostenibilità e le relative misure. Ciò offre alle aziende l'opportunità di agire in modo responsabile e definire attivamente la propria posizione. Per una maggiore garanzia di credibilità è possibile ricorrere a una verifica esterna degli obiettivi e delle misure di sostenibilità dell'impresa. Ciò costituisce il presupposto per una comunicazione adeguata con gli stakeholder.

Per attuare la strategia definita e il relativo processo di transizione dell'impresa sono necessarie risorse finanziarie. Sono disponibili due strumenti: in primo luogo, soluzioni di finanziamento indicizzate (sustainability-linked loan, SLL) che, oltre agli indicatori finanziari, includono nel margine di finanziamento anche indicatori ecologici e sociali tramite un sistema di bonus e malus. In secondo luogo, i «crediti verdi» (green loan) che possono essere utilizzati solo per progetti predefiniti (finanziamento con destinazione specifica). Questi strumenti possono rafforzare ulteriormente il posizionamento della vostra azienda sul mercato e consentono una maggiore diversificazione.

4 motivi per cui la sostenibilità è importante per gli imprenditori

1 Ambiente

Gli effetti del cambiamento climatico diventano più evidenti, nel mondo e in Svizzera.

2 Opinione pubblica e stakeholder

Cresce l'attenzione di opinione pubblica, investitori e clienti per la sostenibilità delle imprese.

3 Obiettivi climatici e requisiti normativi della Svizzera

La Svizzera si è posta l'obiettivo di raggiungere la neutralità climatica entro il 2050. Le misure necessarie vengono attuate tramite diverse leggi.

4 Pressione sulle catene di approvvigionamento

Le grandi imprese e il settore pubblico adottano in misura crescente standard sociali e ambientali nell'intero processo di creazione del valore. I fornitori devono soddisfare e documentare sempre più tali standard.

Partnership con act Cleantech Agentur

Il successo grazie alla svolta energetica

In qualità di partner strategico di Credit Suisse, act Cleantech Agentur aiuta le imprese elvetiche a migliorare la loro efficienza energetica e a ridurre il consumo di energia. act dispone di una rete di specialisti nel settore energetico in tutta la Svizzera. Personale esperto vi supporterà durante l'intero processo, dall'analisi aziendale completa, alla definizione degli obiettivi, fino all'implementazione delle misure. Inoltre, act vi consente di trarre il massimo vantaggio dai programmi di sostegno finanziario.



Come funziona l'ottimizzazione

1. Stipulazione di un accordo sugli obiettivi di act con la Confederazione

Con un accordo sugli obiettivi, un'azienda si impegna a implementare misure di efficienza energetica. In compenso, risparmia sui costi dell'energia e in alcuni casi può richiedere l'esenzione dalle imposte statali.

2. Servizi di decarbonizzazione

I servizi di decarbonizzazione di act aiutano a sostituire le fonti energetiche fossili con fonti sostenibili. act calcola il potenziale di riduzione delle emissioni dell'azienda e definisce insieme ai responsabili le successive fasi di ottimizzazione.

Soluzioni di finanziamento sostenibili

L'obiettivo dei finanziamenti indicizzati e con destinazione specifica è favorire una crescita economica sostenibile dal punto di vista ambientale e sociale. Gli SLL forniscono ulteriori incentivi e sostengono gli obiettivi di sostenibilità di un'azienda tramite un'indicizzazione parziale del margine di credito a tali obiettivi. Per i green loan è fondamentale la destinazione d'uso. Entrambi gli strumenti rappresentano un segnale positivo per gli investitori e gli altri stakeholder. Sia ai sustainability-linked che ai green loan si applicano principi riconosciuti a livello internazionale che armonizzano i requisiti per la struttura degli strumenti finanziari.

Modalità di funzionamento dei finanziamenti indicizzati (sustainability-linked loan, SLL)

- Obiettivi di sostenibilità definiti contrattualmente, misurati sulla base di indicatori selezionati («KPI») – tali obiettivi devono essere definiti in modo ambizioso ed essere *essenziali* in relazione alle attività dell'azienda.
- Definizione degli obiettivi in linea con la strategia di sostenibilità generale dell'impresa.
- Principio bonus malus: adeguamento del margine in caso di raggiungimento/mancato raggiungimento degli indicatori.
- Finalità di credito flessibile: «esigenze di finanziamento generali».

Esempi di indicatori:

- emissioni di gas a effetto serra (dirette/indirette/catene di approvvigionamento);
- catene di approvvigionamento trasparenti ed eque;
- consumo di acqua/produzione di rifiuti;
- rispetto degli standard ambientali da parte dei fornitori.

Modalità di funzionamento dei finanziamenti con destinazione specifica (green loan)

- Finanziamento di progetti ecologici, «verdi».
- Monitoraggio e audit dell'utilizzo dei proventi del credito.
- I progetti devono fornire un sostanziale contributo a un obiettivo ambientale.

Esempi di utilizzo:

- energie rinnovabili;
- edifici sostenibili;
- economia circolare.



Contatti

Siete interessati a uno dei nostri strumenti finanziari verdi oppure desiderate assistenza in materia di decarbonizzazione? I nostri consulenti sono a vostra disposizione per eventuali domande.

[credit-suisse.com/
sostenibilita-per-le-imprese](https://credit-suisse.com/sostenibilita-per-le-imprese)



Disclaimer

Le informazioni fornite nel presente documento costituiscono materiale di marketing. Non si tratta di una consulenza d'investimento o di altro tipo basata su una considerazione della situazione personale del destinatario né del risultato di un'analisi finanziaria obiettiva o indipendente. Le informazioni fornite nel presente documento non sono giuridicamente vincolanti e non costituiscono né un'offerta né un invito a effettuare alcun tipo di operazione finanziaria. Queste informazioni sono state redatte da Credit Suisse Group AG e/o società collegate (di seguito «CS») con la massima cura e secondo scienza e coscienza. Le informazioni e le opinioni contenute nel presente documento sono quelle di CS o del rispettivo autore al momento della redazione e possono cambiare in qualsiasi momento senza preavviso. Esse sono state ricavate da fonti ritenute attendibili. CS non fornisce alcuna garanzia circa il contenuto e la completezza delle informazioni e declina, ove legalmente possibile, qualsiasi responsabilità per eventuali perdite connesse all'uso delle stesse. Salvo indicazioni contrarie, tutti i dati non sono certificati. Le opinioni e le dichiarazioni di terzi e di autori esterni non coincidono necessariamente con le opinioni di CS. Le informazioni fornite nel presente documento sono a uso esclusivo del destinatario. Né le presenti informazioni né eventuali copie delle stesse possono essere inviate, consegnate o distribuite negli Stati Uniti o a US Person (ai sensi della Regulation S dello US Securities Act del 1933, e successive modifiche). Senza l'autorizzazione scritta di CS queste informazioni non possono essere riprodotte, neppure parzialmente.

Copyright © 2023 Credit Suisse Group AG e/o società collegate. Tutti i diritti riservati.

Esempio pratico

Helvetia Environnement

Il finanziamento indicizzato consente a Helvetia Environnement¹ di conciliare i suoi strumenti di finanziamento con gli obiettivi e gli impegni della strategia di sostenibilità. L'azienda ha sede a Carouge e opera con diversi marchi nell'intera catena di valore dei rifiuti. Il gruppo offre servizi nei settori della raccolta, del riciclaggio e del recupero dei rifiuti (p. es. produzione di energia tramite riciclaggio delle materie prime) e della gestione digitale dei rifiuti in Svizzera romanda. Dal 2013 l'azienda persegue una strategia di sostenibilità, sostenuta da misure concrete. Inoltre, è stata valutata come azienda leader nella sostenibilità da agenzie indipendenti. La strategia di sostenibilità del gruppo privilegia la riduzione delle emissioni di CO₂ prodotte dalle attività aziendali e si impegna a recuperare energia dai rifiuti riciclati.



Soluzione di finanziamento basata sulla sostenibilità

Per sostenere la trasformazione di Helvetia Environnement, un consorzio bancario diretto da Credit Suisse ha strutturato un sustainability-linked loan. Il tasso d'interesse del SLL è indicizzato all'ambizioso obiettivo di soddisfare due criteri ESG²: la riduzione delle emissioni di CO₂ dei chilometri percorsi e della frequenza degli infortuni sul lavoro. Il collegamento tra i criteri di sostenibilità e la struttura di finanziamento contribuisce a consolidare la strategia di sostenibilità dell'impresa.

- ¹ L'azienda menzionata ha scopo puramente illustrativo e non costituisce né un invito né un'offerta di acquisto o vendita di quote o investimenti.
- ² ESG è l'acronimo di Environmental, Social e Governance (tematiche ambientali, sociali e di governance).

Sigla editoriale

Editore: Credit Suisse (Svizzera) SA, OXCB, casella postale 2, 8070 Zurigo
Guida del progetto: Reto Brändli (responsabile), Martina Leberz

Ideazione: Source Associates AG e open up AG Redazione: open up AG (Fabian Baer, Nabila Bouzouina, Evelyne Oechslin, Michelle Russi, Melanie Schneider, Daria Tamagni)
Design / redazione immagini: Source Associates AG Traduzioni: Credit Suisse Language & Translation Services Adattamenti linguistici e litografia: n c ag Fotografia: Nicolas Zonvi: tutte le immagini incl. copertina, ad eccezione delle foto seguenti Roberto Ceccarelli: pag. 4, 44, 46, 74 e Peter Jülich: pag. 58, 60 Illustrazione: Mathis Burmeister: pag. 16, Corina Vögele: pag. 26 e Julian Rentsch: pag. 8, 12, 23, 52, 72, 77

Stampa: Stämpfli AG Tiratura: 85000 copie



stampato in
svizzera





State pensando a una giacca in pelle.

Perché no?

Già oggi si possono lavorare le bucce di mela per trasformarle in un materiale simile alla pelle. Gli imprenditori e le imprenditrici guardano lontano. E noi con loro.

credit-suisse.com/imprenditori

Credit Suisse
promuove
l'imprenditoria