CREDIT SUISSE

escher

Annuario 2022 per gli imprenditori e le imprenditrici

Studio PMI
Cercasi urgentemente personale qualificato!

Watchlist
Migliori aziende per il 2022

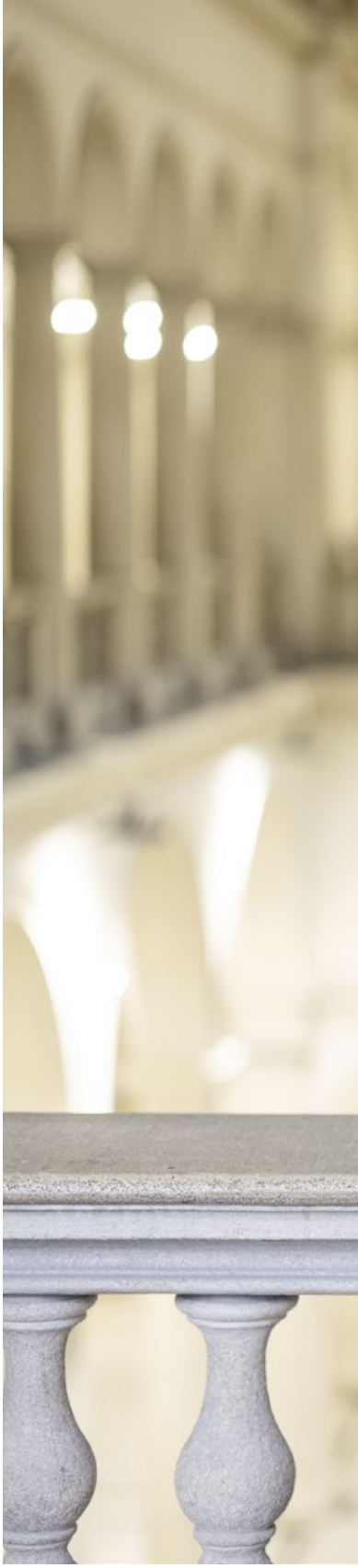
Contrasti
Due gastronomi, due punti di vista

«Sostenibilità, salute, elaborazione dati e finanze: la Svizzera vanta ampio know-how e vasta esperienza in tutti questi settori.»

La Svizzera offre a imprenditori e imprenditrici un ambiente molto favorevole. Abbiamo un'infrastruttura eccellente, un solido sistema finanziario ed educativo e una situazione politica stabile. Grazie al mio lavoro presso il Politecnico Federale di Zurigo sono in contatto con numerose imprese e conosco il contesto attuale. Sono convinta che le aziende svizzere continueranno a farsi notare anche nel 2022.

Che si tratti di aziende tradizionali o start-up emergenti, il nostro Paese offre a tutte le imprese la stessa possibilità di svilupparsi e crescere. Molte aziende stanno cercando soluzioni alle grandi sfide della società: sostenibilità, salute, elaborazione dati e finanze. La Svizzera vanta ampio know-how e vasta esperienza in tutti questi settori.

Un altro aspetto che contraddistingue la Svizzera è un'alta considerazione dell'integrità e della qualità, ma anche una certa modestia. Questi tratti ammirevoli portano diverse aziende a presentarsi sulla scena internazionale con un profilo troppo basso. Secondo la mia esperienza, gli imprenditori e le imprenditrici hanno successo quando riescono a creare una squadra capace di combinare competenze tecniche, acume commerciale e marketing. In fin dei conti, raramente una sola persona riesce a coprire tutte queste competenze.



In questo numero della pubblicazione «escher» annuale vi aspettano interessanti approfondimenti su come le PMI svizzere affrontano il perfezionamento interno e la carenza di lavoratori qualificati, profili di aziende diversi che colpiscono per le loro idee e i loro prodotti, e uno sguardo approfondito a temi legati all'imprenditoria come la responsabilità, la creatività e la forza.

La Prof. Dr. Vanessa Wood

è vicepresidentessa per il trasferimento delle conoscenze e le relazioni aziendali presso il Politecnico Federale di Zurigo dal 2021. Nata negli Stati Uniti, è anche professoressa ordinaria e direttrice dell'Istituto di elettronica presso il dipartimento di tecnologia dell'informazione ed elettrotecnica del Politecnico Federale.

Capitolo 1

Imprenditoria

Quali sono le opportunità per il 2022? Quali ruoli giocano la formazione e il perfezionamento nell'avere successo? E quali aziende sono particolarmente innovative?

10 **Insegnamenti**
Sei sfide per il 2022.

12 **Studio PMI**
Uno sguardo a formazione e perfezionamento.

Risultati principali
In breve
Approfondimento

24 **Il quadro generale**
Ritorno alla normalità? Investimenti nel 2022.

28 **Watchlist 2022**
Presentiamo nove aziende eccezionali nelle categorie «Innovazione», «Tradizione» e «Giovani e coraggiosi».

Studio PMI
La ricerca di collaboratori qualificati si fa sempre più difficile. Come la affrontano le PMI e in che modo può contribuire il sistema di formazione?

Pagina — 12

escher Questa pubblicazione è dedicata ad Alfred Escher, il fondatore di Credit Suisse. Capitano d'industria e imprenditore, con il suo spirito visionario Escher ha contribuito in modo decisivo a plasmare la Svizzera del 19° secolo.

Tradizione
Mila d'Opiz produce cosmetici secondo standard farmaceutici.

Pagina —— 36

Nove imprese in primo piano nel 2022: creatività, ricette per il successo e personalità.

credit-suisse.com/watchlist22

Watchlist 2022

Tradizione
Campofelice: perché i campeggiatori di oggi vogliono un servizio completo.

Pagina —— 40

Giovani e coraggiosi
Mycrobez: in che modo gli imballaggi a base di funghi combattono i rifiuti di polistirolo.

Pagina —— 42

Capitolo 2

Personalità

Cosa contraddistingue gli imprenditori e le imprenditrici? Da dove prendono la loro creatività? Come percepiscono la loro responsabilità?

50 **Responsabilità**
Vale la pena prendersi cura della psiche dei collaboratori.

54 **Forza**
Cosa significa essere forti e quali punti di forza sono importanti per la quotidianità di un'azienda?

56 **Creatività**
In che modo un'artista, un agente di viaggi e un pioniere dell'auto usano la creatività.

64 **Spunti di ispirazione**
Lasciatevi ispirare e intrattenere.

66 **Contrasti**
Cucina mondiale, ricetta per il successo, esempi da seguire? Intervista a due personalità della scena gastronomica.

Responsabilità
Roger Staub spiega come promuovere la salute mentale.

Pagina — 50

Creatività
Toni Piëch scuote il settore con le sue auto sportive elettriche.

Pagina — 62

Capitolo 3

Prodotti

In che modo Credit Suisse sostiene imprenditori e imprenditrici nella loro vita professionale e privata?

74 **Collaborazione**
Ecco perché Credit Suisse punta sul dialogo con le PMI.

78 **Leasing**
Come aumentare il vostro margine di manovra finanziario.

80 **Factoring**
Finanziate la crescita della vostra azienda.

82 **Liquidità in eccesso**
Puntate su strumenti d'investimento personalizzati ed evitate tassi d'interesse negativi.

84 **Strategia d'investimento**
In che modo imprenditori e imprenditrici possono investire con successo.

86 **Prospettiva dall'esterno**
Cosa pensano le altre persone degli imprenditori e delle imprenditrici?

Collaborazione
Martial Décoppet e Oliver Banz sanno che cosa è importante per le PMI.

Pagina —— 74

Carl Elsener

Carl Elsener è pronipote del fondatore di Victorinox Karl Elsener. Dal 2007 alla guida della storica azienda di Svitto alla quarta generazione, ha contribuito in misura decisiva al suo sviluppo da azienda produttrice di coltelli a marchio globale.

«Il sistema di formazione duale in Svizzera è un importante fattore di successo e ci aiuta a contrastare la carenza di personale qualificato. Nessun altro sistema garantisce una tale combinazione di teoria e pratica.»

Il 2021 è stato un anno ricco di opportunità per l'economia svizzera. Quali sono stati i risultati? E cosa ci aspetta ora?

Formazione e perfezionamento sono tematiche importanti per lo sviluppo delle aziende. Abbiamo posto loro alcune domande.

La watchlist presenta nove imprese. Scoprite perché non dovreste perderle di vista.

La chiave per il futuro

1

Approvvigionamento – Restano le sfide

Anche nel prossimo anno imprenditrici e imprenditori saranno messi a dura prova da temi come l'aumento dei prezzi nel settore delle materie prime, le interruzioni delle catene di approvvigionamento o i ritardi nelle consegne. Come reagire ai continui cambiamenti di disponibilità o all'aumento dei prezzi delle materie prime? Con agilità e risolutezza.

2

Carenza di personale qualificato – Il segreto è l'attrattiva

Un problema quasi già cronico, che va di pari passo con l'andamento demografico in Svizzera e che ora, con il pensionamento dei «baby boomer», si accentuerà ulteriormente. La corsa al personale qualificato che ne deriva costringe le imprese a essere attrattive sul mercato del lavoro e, al contempo, promuovere i talenti anche internamente.

3

Inflazione – L'incubo è alle porte?

Vale ancora il detto «la migliore tutela dall'aumento dei prezzi è l'aumento dei prezzi»? Probabilmente sì. Perché serve a superare l'attuale carenza di molti beni o del personale. Nel 2022 svariati parametri d'inflazione dovrebbero tornare a calare. Il che si tradurrà in nuovi impulsi per i mercati finanziari.

4

Rischi informatici – Agire subito

Aumentano gli attacchi hacker nei confronti delle PMI e delle autorità svizzere. Un quarto delle PMI svizzere è già stato vittima di un attacco informatico. Con il progredire della digitalizzazione, anche la prevenzione in tema di sicurezza informatica diventa sempre più importante.

Gli imprenditori e le imprenditrici in Svizzera hanno imparato a convivere con il COVID-19. Per esempio, in alcuni comparti del settore, il 2021 è stato segnato da effetti di compensazione risultanti dall'anno precedente. Ciò significa che i libri degli ordini sono pieni e che al tema del COVID si sono sostituite le turbolenze dei prezzi sui mercati delle materie prime e le interruzioni nelle catene di approvvigionamento. Nel complesso le imprese svizzere sono nuovamente ben posizionate. Quali insegnamenti del 2021 vanno considerati in una prospettiva futura?

Autore —— **Andreas Gerber**

5

Nuove forme di lavoro – Il cammino è la meta

Le forme di lavoro che conoscevamo prima della pandemia ritorneranno difficilmente, o solo in parte. Al contrario sono richieste nuove modalità di lavoro. Questi cambiamenti richiedono grande apertura e flessibilità.

6

Mercato – Maggiore importanza della performance

Gradualmente la pandemia slitta in secondo piano, mentre il mercato torna alla ribalta. Al centro si collocano tre fattori a cui prestare attenzione: innovazione, velocità e qualità. Ed è proprio in questi ambiti che bisogna «rendere» al massimo.

Andreas Gerber

Andreas Gerber è in Credit Suisse da oltre 30 anni. In qualità di membro del Consiglio direttivo di Credit Suisse (Svizzera) SA, da inizio 2021 è responsabile degli affari con la clientela commerciale in Svizzera. La sua carriera professionale lo ha portato dalla consulenza alle grandi aziende quotate in borsa, alla direzione degli affari con la clientela commerciale in diverse regioni, fino alla direzione del settore Affari PMI e infine dell'intera attività con la clientela commerciale. Da settembre 2017 Andreas Gerber è anche presidente dello Swiss Venture Club (SVC), la più grande rete di PMI della Svizzera.

→ **Scoprite di più sul futuro delle imprese nelle prossime pagine.**

Migliorare il brainware

La carenza di personale qualificato è da tempo realtà: la maggioranza delle PMI svizzere ha difficoltà a trovare candidati adeguati per i posti di lavoro vacanti. Le imprese sono consapevoli della sfida: il 93 per cento di tutte le PMI offre corsi di perfezionamento per colmare queste lacune. Ma in futuro anche il sistema di formazione svizzero dovrà fare la sua parte.

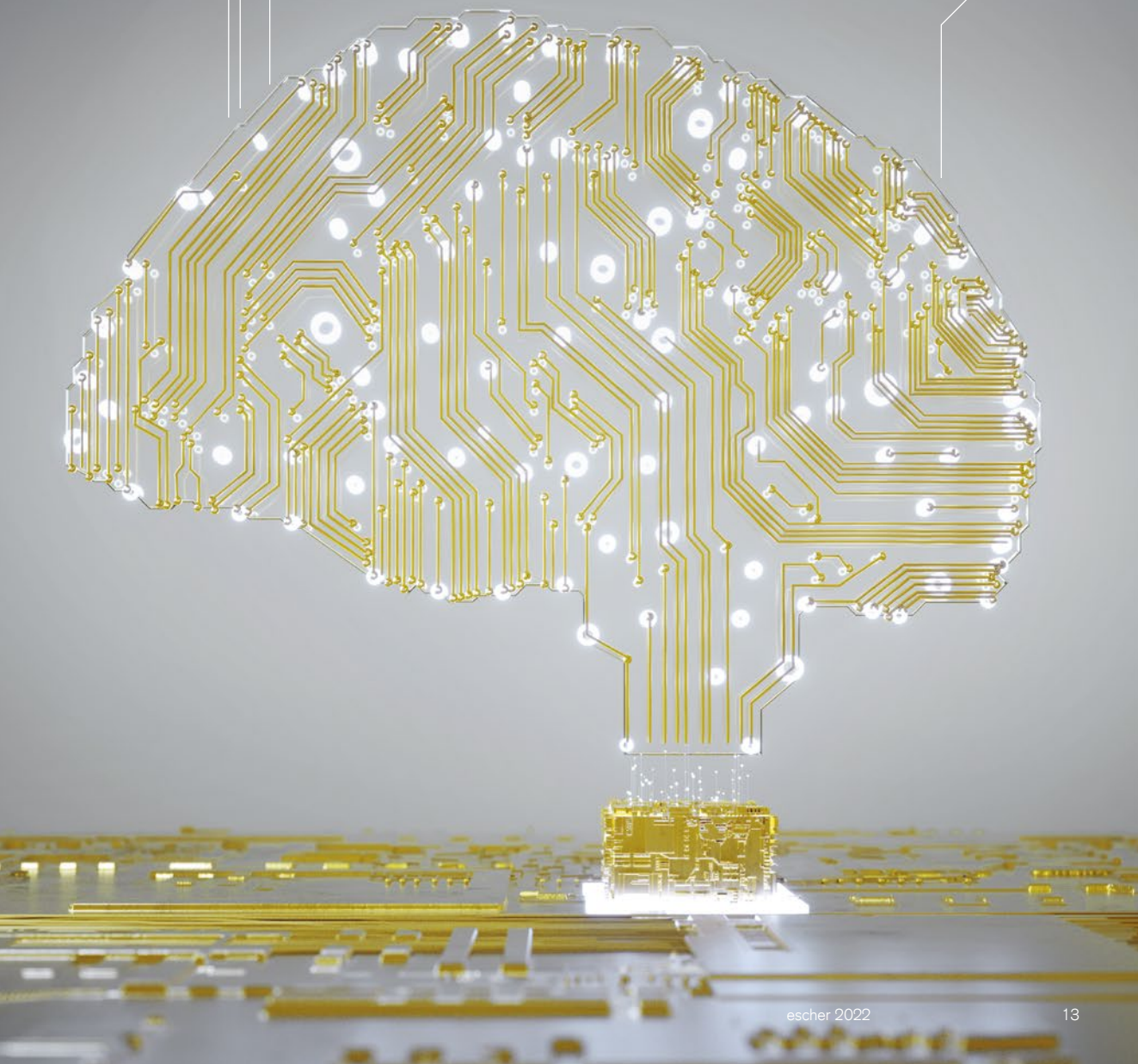
Autori — **Sara Carnazzi Weber e Pascal Zumbühl**

• Carenza di personale qualificato

Sistema di formazione •

• Perfezionamento professionale

• Promozione dei giovani talenti



La capacità di un'azienda di prosperare e fare innovazione dipende soprattutto dalla qualità dei suoi collaboratori. Un'elevata disponibilità di lavoratori qualificati con competenze adeguate è decisiva per il successo delle imprese. Un sondaggio condotto da Credit Suisse nel 2017 mostra l'importanza che le PMI svizzere attribuiscono a questo fattore: tra nove fattori di successo, «collaboratori e qualifiche» sono considerati decisivi, in quanto incidono maggiormente sul successo dell'azienda.

La maggior parte delle PMI ha difficoltà nella ricerca del personale

Il problema della carenza di personale qualificato è ampiamente trattato da politica, economia e media, che non celano il timore di una possibile perdita di competitività futura della Svizzera. Come evidenzia il sondaggio di quest'anno condotto tra 800 PMI, la mancanza di collaboratori qualificati rappresenta una dura realtà per la maggior parte delle PMI svizzere: negli ultimi tre anni, due terzi delle PMI hanno infatti avuto difficoltà a reclutare i candidati adeguati per gli impieghi offerti. Volgendo uno sguardo al futuro, risulta evidente che la situazione sul fronte della ricerca di collaboratori tenderà persino a peggiorare: secondo più della metà delle PMI, il reperimento di personale adeguato, oggi già difficoltoso, nei prossimi tre anni diventerà leggermente o molto più impegnativo. A tale riguardo, tre diverse tendenze dovrebbero contribuire a definire l'offerta e la domanda di lavoratori qualificati: l'invecchiamento della popolazione, la digitalizzazione e la flessibilizzazione del lavoro.

Proprio in un contesto in rapida evoluzione, influenzato dalla digitalizzazione, poter contare su buoni collaboratori con le qualifiche adeguate, che permettano alle aziende di reagire rapidamente alle sfide future, è decisivo per il successo. L'urgenza di investire nel proprio personale emerge dai risultati del sondaggio: circa l'83 per cento delle PMI ammette che senza la formazione continua non sarebbe in grado di stare al passo con lo sviluppo tecnologico. In assenza di misure correttive, la carenza di personale qualificato minaccia di trasformarsi in un freno per la crescita economica.

Non trovando i collaboratori adeguati, molte PMI offrono corsi di perfezionamento

Anche se la carenza di personale qualificato è un problema diffuso in tutta la Svizzera, le PMI non devono rassegnarsi al proprio destino. In assenza di determinate qualifiche sul mercato, è possibile colmare eventuali lacune con adeguate offerte di perfezionamento professionale. Dal nostro sondaggio emerge che più di tre quarti delle PMI promuovono le competenze dei collaboratori, in quanto non riescono a trovare conoscenze specifiche sul mercato.

Oltre a colmare nell'immediato le lacune a livello di conoscenze all'interno dell'impresa, la formazione professionale continua consente di affrontare

I motivi per la formazione in azienda

L'83%

delle PMI teme che senza la formazione continua non sarebbe in grado di stare al passo con lo sviluppo tecnologico.

Il 77%

delle PMI promuove le competenze dei collaboratori, in quanto non trova conoscenze specifiche sul mercato.

Fonte: sondaggio PMI 2021/2022 di Credit Suisse

questioni di lungo termine legate al personale e al reclutamento: aumenta infatti la produttività dei collaboratori, accresce l'attrattiva dell'azienda per i futuri dipendenti e, non da ultimo, contribuisce a rafforzare la fidelizzazione dei collaboratori. Alla luce dei molteplici vantaggi della formazione in azienda, non sorprende che il 93 per cento delle PMI offra ai propri dipendenti almeno una possibilità di perfezionamento professionale.

Se nove PMI su dieci definiscono le proprie attività formative piuttosto efficaci, solo una minima parte le ritiene un grande successo. Questo risultato indica un potenziale ancora da sfruttare per la maggior parte delle PMI in termini di corsi di perfezionamento così come la presenza di ostacoli per quanto riguarda l'offerta formativa. Per la maggioranza delle PMI, la mancanza di tempo da dedicare alla formazione continua nonché di capacità organizzative e di pianificazione dei corsi costituisce ad esempio una limitazione. In questo contesto, non sorprende che le microimprese offrano programmi di formazione continua in misura nettamente inferiore rispetto alle medie imprese.

I risultati dettagliati dello studio sulle PMI

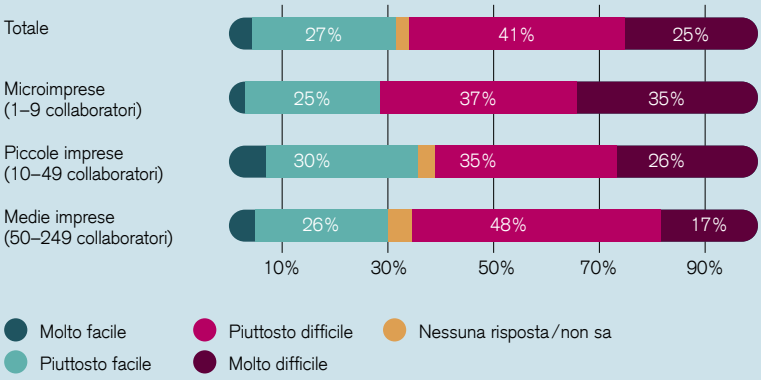
sono riportati sulle prossime otto pagine.
Quali sono le maggiori sfide, come vengono superate e cosa desiderano le imprese?

Continuate a leggere ▶

Ricerca di personale, formazione continua e promozione dei giovani sono importanti per molte PMI. Le cifre.

Fonte: sondaggio PMI 2021/2022 di Credit Suisse

Due terzi delle PMI hanno avuto difficoltà nella ricerca di collaboratori



Percentuale di risposte alla domanda circa la difficoltà delle imprese nel trovare candidati adeguati per i posti di lavoro vacanti, in totale e per dimensioni dell'impresa

Quasi tutte le PMI puntano sulla formazione continua

Percentuale di risposte alla domanda sulle tipologie di formazione continua offerta ai collaboratori

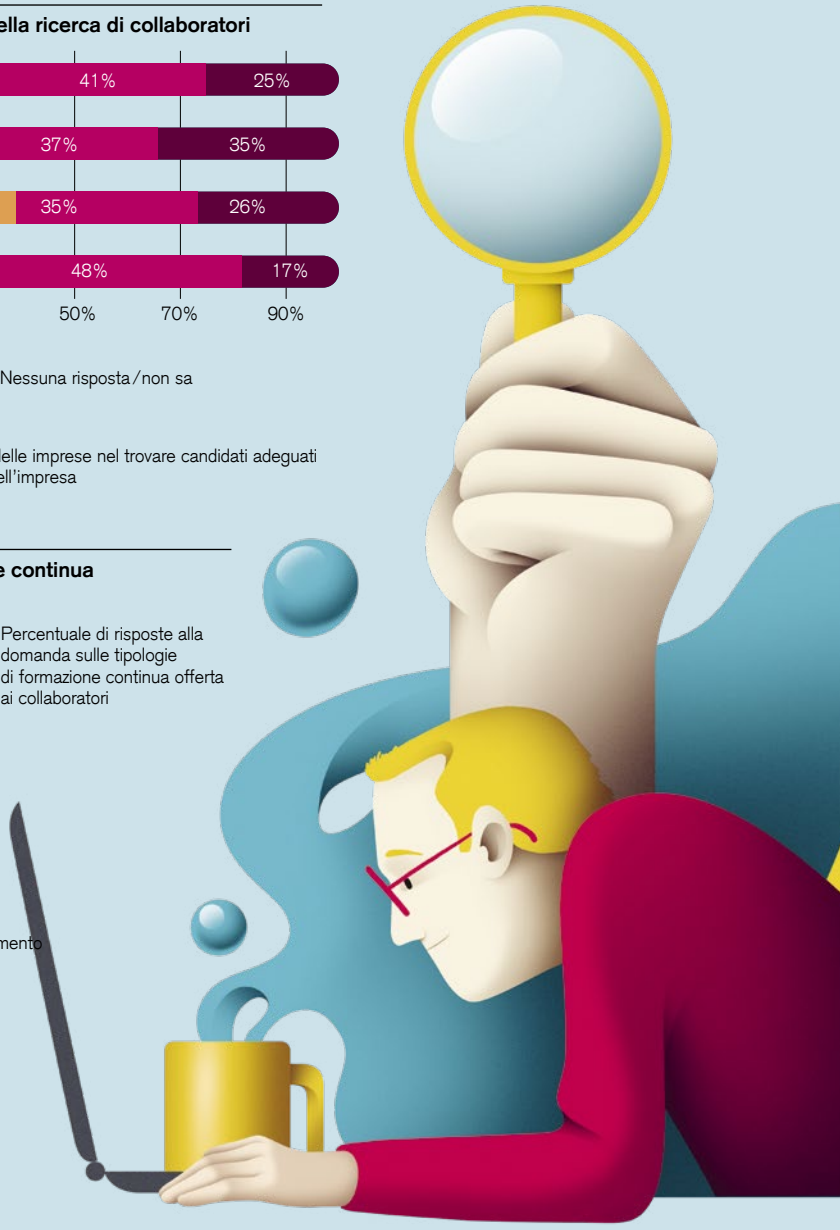
77%
Corsi, seminari, workshop, conferenze, eventi esterni, organizzati/tenuti da terzi

67%
Formazione continua sul posto di lavoro (p. es. insegnamento da parte di superiori/colleghi, gruppi di lavoro)

53%
Corsi, seminari, workshop, conferenze interni, organizzati dall'impresa stessa

50%
Autoformazione da parte del collaboratore (p. es. lettura di testi specializzati, e-learning)

22%
Rotazione del lavoro, programmi di scambio

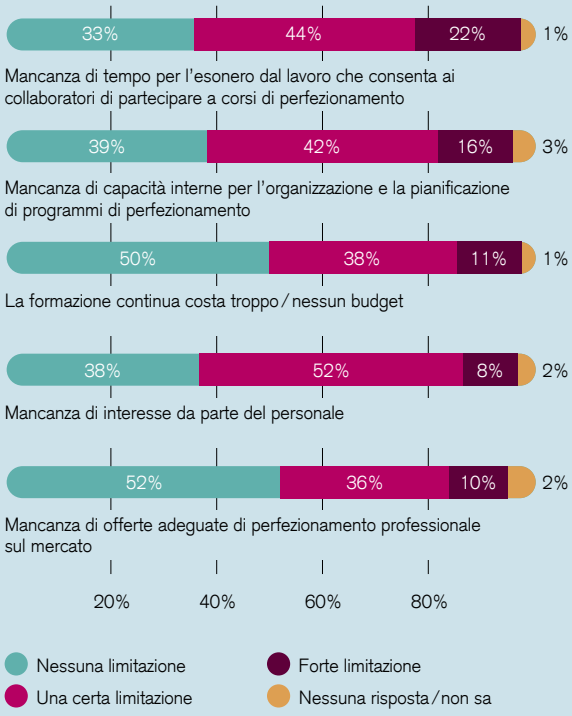


Studio di Credit Suisse sulle PMI: 800 imprese interpellate

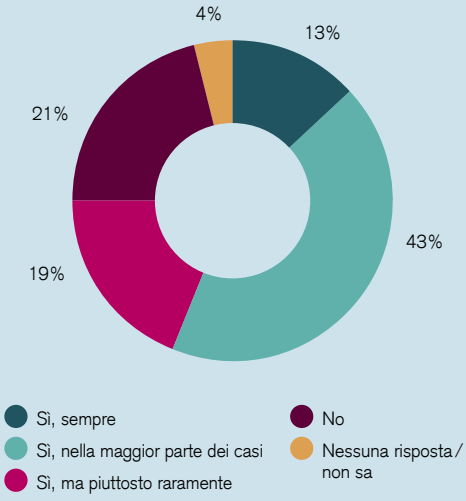
Lo studio di Credit Suisse sulle PMI esamina il modo in cui le piccole e medie imprese svizzere percepiscono eventuali difficoltà di ricerca del personale e quali opportunità di perfezionamento professionale offrono. A questo scopo a ottobre 2021 sono state interpellate telefonicamente 800 piccole e medie

Per due terzi delle aziende la mancanza di tempo da dedicare al perfezionamento professionale costituisce un ostacolo

Percentuale di risposte alla domanda sulla misura in cui vari aspetti rappresentano una limitazione per l'offerta di formazione continua da parte delle PMI



La maggioranza delle PMI dà la priorità ai giovani lavoratori all'interno dell'azienda



imprese (PMI). Le aziende, appartenenti a tutte le regioni linguistiche, provengono dai settori dell'industria, dell'edilizia, del commercio, delle vendite e dei servizi. A garanzia della massima rappresentatività, le risposte sono ponderate per settore e numero di collaboratori. Tale ponderazione consente di interpretare i risultati sulla base della loro rilevanza macroeconomica.

In futuro potrebbe essere più difficile trovare collaboratori

Per la maggioranza delle PMI la carenza di personale qualificato è già oggi un'amara realtà. Negli ultimi tre anni, due terzi delle aziende in cerca di personale ha avuto difficoltà nel trovare candidati adeguati per i posti vacanti (cfr. grafico a p. 16). Particolarmente difficili da reperire sul mercato del lavoro sono state soprattutto competenze di gestione, project management e tecniche (si veda l'esempio «M. Opitz & Co. AG»).

Un raffronto in base alla dimensione delle aziende dimostra che le imprese più piccole spesso hanno maggiori difficoltà rispetto a quelle più grandi: mentre il 35 per cento delle microimprese considera difficile trovare collaboratori adatti ai posti vacanti, la percentuale per le medie imprese si attesta al 17 per cento. Ci sono probabilmente varie ragioni per cui le aziende più piccole hanno maggiore difficoltà a trovare collaboratori: spesso godono di minore notorietà e hanno a disposizione meno mezzi finanziari, ad esempio per entrare in contatto con i candidati tramite diversi canali durante il reclutamento. Inoltre, per molte persone in ricerca di lavoro, la sede dell'azienda svolge un ruolo importante: quelle situate in zone periferiche appaiono meno attraenti rispetto alle concorrenti ubicate in zone centrali.

Uno sguardo al futuro mostra che le difficoltà di reclutamento aumenteranno (cfr. grafico a p. 19). Circa il 12 per cento delle PMI si aspetta che la ricerca di collaboratori diventi molto difficile nei prossimi tre anni, mentre il 39 per cento prevede un reclutamento leggermente più difficile. Un motivo alla base di tale atteggiamento pessimista è il cambiamento demografico: l'ondata di pensionamenti dei baby boomer è iniziata già nel 2010 e continuerà negli anni a venire. Se nel 2021 circa 99 000 persone hanno raggiunto l'età di pensionamento AVS ordinaria, questa cifra dovrebbe salire a oltre 124 000 con un picco previsto nel 2029. Entro il 2029, si stima che 680 000 lavoratori lasceranno il mercato del lavoro a seguito del pensionamento. Dal nostro sondaggio è emerso che il 36 per cento delle PMI, alla luce del pensionamento dei baby boomer, prevede un aumento dei posti vacanti, che saranno difficili da rimpiazzare.

La seconda tendenza che influenzerà il mercato del lavoro del futuro è il rapido progresso tecnologico. Da un lato, l'automazione delle attività potrebbe com-

M. Opitz & Co. AG: cercasi urgentemente esperti ricercatori

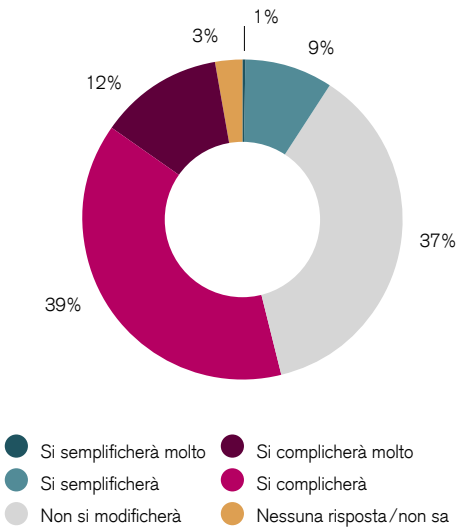
M. Opitz & Co. AG è una delle aziende produttrici di cosmetici più innovative al mondo e si affida a chimici altamente qualificati per lo sviluppo dei prodotti. Il profilo attitudinale specifico richiesto per gli sviluppatori dei prodotti rende il processo di reclutamento più difficile. Per contrastare la carenza di personale specializzato, l'azienda offre possibilità di perfezionamento in vari ambiti. Ci sono, però, anche chiari limiti a tali opportunità: ad esempio, l'azienda non può rivolgersi a collaboratori del settore vendite, formarli e portarli nei laboratori di ricerca e sviluppo, semplicemente perché non dispongono delle conoscenze di base.

m-opitz.com

Prospettive pessimistiche per la ricerca del personale

Il 51%

delle PMI prevede che il reclutamento sarà più difficile nei prossimi tre anni



Fonte: sondaggio PMI 2021/2022 di Credit Suisse

pensare gli effetti della stagnazione della popolazione attiva, causata dal cambiamento demografico, che impediscono la crescita. Dall'altro, la digitalizzazione rappresenterà una grande sfida per molte PMI, in quanto porterà alla nascita di profili attitudinali del tutto nuovi e cambierà radicalmente le attività esistenti. Per quanto riguarda gli effetti della digitalizzazione sulla ricerca di collaboratori, le opinioni delle aziende sembrano divergere: il 40 per cento ritiene che la ricerca di candidati adatti stia diventando sempre più difficile a causa del rapido cambiamento tecnologico, il 57 per cento è dell'opinione opposta.

Anche l'espansione dei modelli di lavoro flessibili come l'home office, favorita dalla digitalizzazione e accelerata dalla pandemia, colpirà molto probabilmente le aziende in modo diverso. Non in tutte le imprese è facile attuare modelli di lavoro flessibili. Il numero di collaboratori o la natura dell'attività possono limitare la possibilità di tali soluzioni. Al contempo, molti collaboratori danno ormai per scontate offerte di questo tipo. Di conseguenza, ciò può avere ripercussioni negative sul successo del reclutamento di alcune aziende. Secondo il nostro sondaggio, il 33 per cento delle PMI non è in grado di soddisfare la domanda di modelli di lavoro flessibili, o riesce solo in misura limitata, ed è quindi meno attraente rispetto alla concorrenza.

Il sistema di formazione svizzero è messo in discussione?

La quantità e la qualità della forza lavoro dipendono essenzialmente dal sistema di formazione. Il sistema svizzero gode generalmente di una buona reputazione: circa il 76 per cento delle PMI ritiene che sia molto o abbastanza allineato con le esigenze delle imprese. Dato che il sistema educativo svizzero offre una serie di percorsi formativi, nell'ambito dello studio eravamo anche interessati a capire come le PMI valutano i tirocini: il 73 per cento delle aziende ha dichiarato che il tirocinio classico è molto o abbastanza in linea con le loro esigenze. Il sistema elvetico di formazione professionale duale contribuisce quindi senza dubbio alla valutazione complessiva positiva.

Tuttavia, la rapida evoluzione nell'era digitale pone nuove sfide non solo per le aziende, ma anche per il sistema di formazione. Dal punto di vista delle PMI, ci sono due aspetti da perfezionare. In primo luogo, il 58 per cento delle PMI pensa che il sistema educativo svizzero dovrebbe concentrarsi maggiormente sull'acquisizione di competenze generali – le cosiddette «soft skills» – anziché sulla trasmissione di conoscenze puramente tecniche. In un ambiente sempre più automatizzato, queste «soft skills» acquisiscono un'importanza sempre maggiore (si veda l'esempio di «Deep Breath Intelligence»). In secondo luogo, il 45 per cento delle PMI ritiene che il sistema formativo elvetico sia troppo lento e che i contenuti e i modelli di apprendimento siano in ritardo rispetto ai cambiamenti dell'economia. In un ambiente in rapida evoluzione, stare al passo con le nuove tendenze economiche e sociali è ancora più importante. Altrimenti si corre il rischio che le competenze apprese siano di nuovo superate quando si entra nel mercato del lavoro. La difficoltà, quindi, sta nell'allineare rapidamente un sistema educativo concepito per il consenso e la continuità con le esigenze delle imprese.

Il 76%

delle PMI considera il sistema di formazione svizzero ben orientato alle esigenze aziendali.

Fonte: sondaggio PMI 2021/2022 di Credit Suisse

Deep Breath Intelligence: ben collegata con le università

Deep Breath Intelligence (DBI) è una start-up che misura la composizione chimica del respiro ed è quindi in grado di rilevare precocemente una vasta gamma di malattie. Quando si tratta di reclutare collaboratori, l'azienda ha il vantaggio decisivo di essere strettamente legata alle università svizzere e avere quindi un migliore accesso a lavoratori altamente qualificati. Secondo Christian Zwicky, CEO di DBI, il sistema di formazione svizzero è essenzialmente ben orientato alle esigenze della sua start-up. A suo parere, però, già nelle prime fasi di formazione andrebbero offerte più opportunità di specializzazione e promosse le «soft skills».

dbi.ch

Chi non è adatto è reso tale

Anche se la carenza di forza lavoro qualificata rappresenta un problema per molte PMI, la maggioranza delle aziende intervistate ha già preso provvedimenti al riguardo. Un modo per contrastare la scarsità di lavoratori qualificati è il perfezionamento. Alla domanda sui motivi alla base della formazione continua, il 77 per cento delle PMI ha risposto di promuovere le competenze dei collaboratori perché non riesce a trovare competenze specifiche sul mercato (si veda l'esempio di «Pumpstation Gastro GmbH»). Uno sguardo alle altre motivazioni rivela che il perfezionamento affronta anche aspetti più a lungo termine relativi al personale e alle questioni di reclutamento. Una netta maggioranza di PMI crede che il perfezionamento professionale aumenti l'attrattiva dell'azienda per i futuri collaboratori (90 per cento), accresca le prestazioni e la produttività dei collaboratori (92 per cento) e, ultimo ma non meno importante, contribuisca alla fidelizzazione degli stessi (89 per cento).

Alla luce di questi vantaggi, nell'edizione di quest'anno dello studio PMI abbiamo voluto sapere dalle aziende intervistate in che misura offrono formazione continua ai loro dipendenti. Il risultato mostra un quadro chiaro: complessivamente il 93 per cento delle PMI offre ai propri collaboratori almeno un'opportunità di perfezionamento; solo il 7 per cento non ne offre affatto. Corsi esterni, seminari, workshop, conferenze (77 per cento) e perfezionamenti sul posto di lavoro (67 per cento) offerti da terzi vengono proposti molto più spesso rispetto, per esempio, ai programmi di scambio e rotazione del lavoro (22 per cento) (cfr. grafico a p. 16).

La valutazione generalmente positiva delle misure di perfezionamento intraprese dalle aziende dimostra quanto queste siano soddisfatte dei loro sforzi a tal riguardo: l'87 per cento delle PMI valuta il loro risultato come piuttosto positivo. Tuttavia, il fatto che solo il 6 per cento delle PMI descriva le misure come molto efficaci e che ancora il 7 per cento delle PMI non offra formazione continua testimonia alcuni ostacoli in relazione al perfezionamento in azienda. Per due terzi delle PMI, un limite importante o preponderante è la difficoltà di concedere ai collaboratori un esonero dal lavoro per partecipare alla formazione (cfr. grafico a p. 17). La mancanza di interesse da parte della forza lavoro o la carenza di capacità interne per organizzare e pianificare il perfezionamento rappresentano degli ostacoli per molte aziende (rispettivamente il 60 e il 58 per cento). Non c'è da stupirsi, quindi, se tra il 7 per cento delle PMI che non offrono perfezionamento professionale ci sia un numero relativamente elevato di microimprese (da uno a nove collaboratori).

Pumpstation Gastro GmbH: formare i propri chef

Pumpstation Gastro GmbH conta 15 ristoranti che convincono grazie ai loro concetti raffinati. L'azienda è direttamente colpita dalla carenza di lavoratori qualificati e la pandemia di coronavirus ha reso la ricerca ancora più difficile. Secondo il fondatore e proprietario Michel Péclard, l'azienda non trova praticamente cuochi da anni. In risposta alla carenza di lavoratori qualificati nelle cucine, l'azienda ha iniziato ad assumere personale straniero e a insegnargli il tedesco, oltre a formare personale motivato e volenteroso nella propria scuola di cucina.

peclard.net

Sostegno ai giovani come strumento di fidelizzazione dei collaboratori

Molte PMI vedono il perfezionamento anche come strumento di fidelizzazione dei collaboratori. Pertanto, anche il sostegno ai giovani è in definitiva uno strumento importante per contrastare la carenza di lavoratori qualificati. Se molti collaboratori anziani stanno per andare in pensione e sarà difficile occupare gli imminenti posti vacanti, allora il sostegno ai giovani diventa per le aziende addirittura una necessità: la trasmissione del sapere ai giovani talenti permette di conservare il know-how nell'azienda (si veda l'esempio di «Ascenseurs Menétrey»).

A tale proposito, abbiamo chiesto alle PMI se nell'occupazione di posizioni dirigenziali viene data priorità a questi talenti interni. Il 13 per cento ha risposto di dare sempre priorità alle giovani leve interne quando si devono occupare posizioni dirigenziali, il 43 per cento quasi sempre. I vantaggi di un reclutamento interno sono molteplici: oltre al risparmio di costi e tempo legati al reclutamento e a periodi di introduzione più brevi, esso aumenta anche la motivazione dei dipendenti offrendo opportunità di promozione. Inoltre, il reclutamento interno dovrebbe comportare meno rischi per l'azienda, poiché quest'ultima conosce già il collaboratore e il suo modo di lavorare.

Tuttavia, il fatto che il 19 per cento dia raramente priorità alle giovani leve interne e che ben il 21 per cento degli intervistati non lo faccia mai solleva delle domande. Alla domanda sulle ragioni, un gran numero di PMI intervistate ha dichiarato che il sostegno interno ai giovani non viene nemmeno preso in considerazione perché, per esempio, l'azienda è troppo piccola e la questione non si pone affatto. Inoltre, il 43 per cento ha dichiarato che c'è semplicemente una mancanza di giovani leve adeguate nell'azienda e che quindi difficilmente sono in grado di dare priorità ai propri talenti. Inoltre, le risposte evidenziano anche i vantaggi di un reclutamento esterno: il 20 per cento delle PMI crede che esso porti un nuovo know-how e una prospettiva esterna con ulteriori stimoli.

Ascenseurs Menétrey: trasmettere il sapere alla generazione successiva

Ascenseurs Menétrey è il più grande produttore di ascensori della Svizzera romanda. L'azienda ha collaboratori molto leali, ma questa lealtà porta anche problemi: nei prossimi anni andranno in pensione 15 lavoratori con una media di 20 anni di esperienza lavorativa nell'azienda. Il sapere che andrà potenzialmente perso è enorme. Per l'azienda, il trasferimento intergenerazionale delle conoscenze non è solo una filosofia aziendale, ma in un certo senso una vera necessità. Per questo motivo, l'azienda affianca ai giovani installatori un «mentore» più anziano che li forma ulteriormente nel settore.

menetrey-lift.ch

Sara Carnazzi Weber e Pascal Zumbühl

Sara Carnazzi Weber lavora in Credit Suisse dal 1999 ed è 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 la laurea, ha svolto un praticantato alla Banca nazionale svizzera ed è entrato in Credit Suisse nel settembre 2019, dove lavora nel settore Policy & Thematic Economics. È responsabile dello studio PMI di quest'anno.

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

credit-suisse.com/pmistudio

Key Take Away

1 Per la maggioranza delle PMI la carenza di personale qualificato è già oggi un'amara realtà.

2 In futuro, tre tendenze plasmeranno probabilmente l'offerta e la domanda di forza lavoro qualificata: l'invecchiamento demografico, la digitalizzazione e la capacità di rendere flessibile il lavoro.

3 Soprattutto in un'ambiente in rapida evoluzione, i collaboratori adatti con competenze adeguate sono cruciali per il successo di un'azienda: l'83 per cento delle PMI ha affermato che, senza una formazione continua, potrebbe non tenere il passo degli sviluppi tecnici.

4 Più di tre quarti delle PMI promuove le competenze dei propri collaboratori perché non riesce a trovare conoscenze specifiche sul mercato.

5 Sebbene le PMI diano buoni voti al sistema di formazione svizzero, credono che i contenuti e i modelli di apprendimento siano in ritardo rispetto ai cambiamenti dell'economia.

Un mondo alla rovescia. E allora?

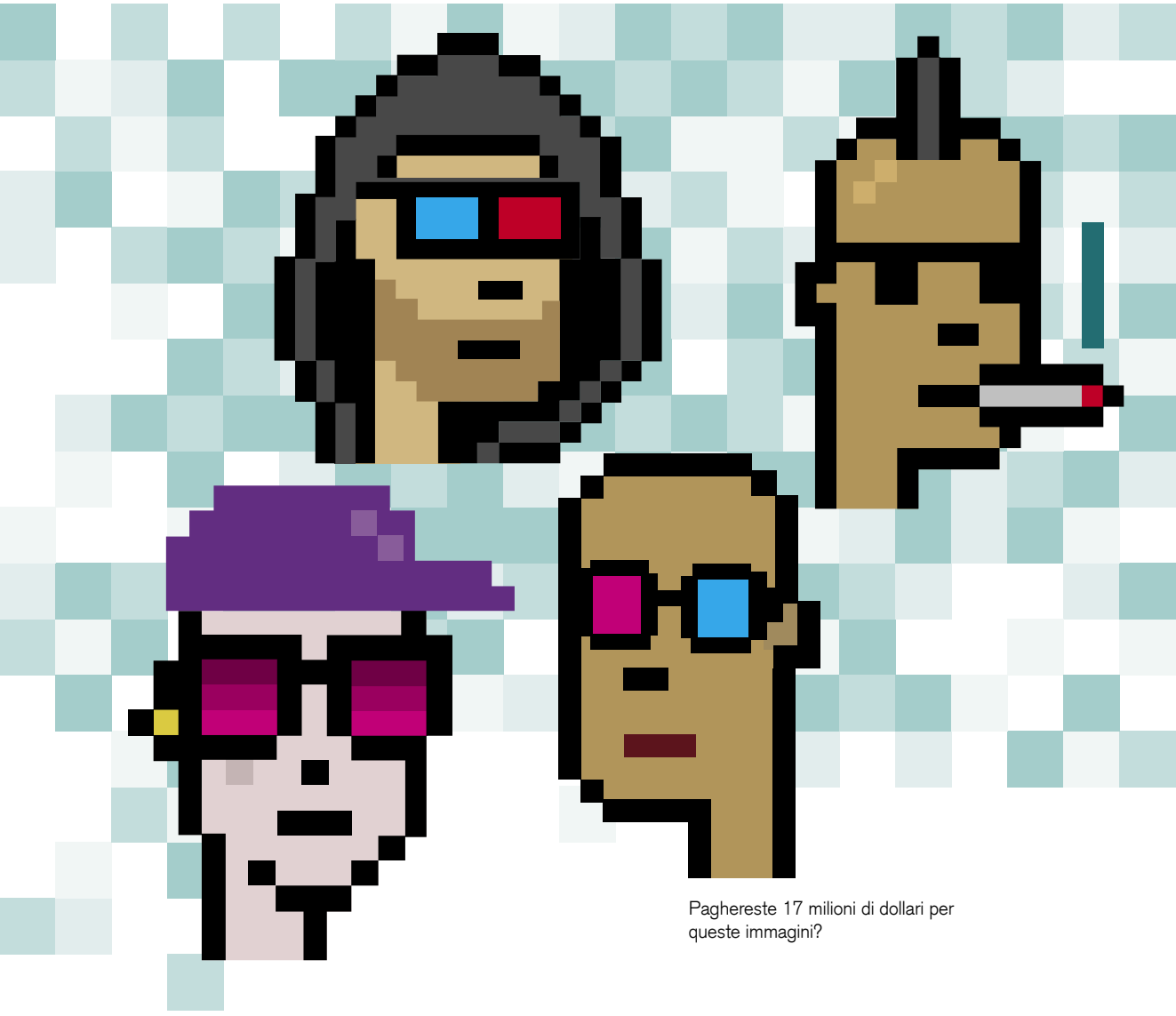
Gli eventi dello scorso anno hanno gettato il mondo nello scompiglio. L'esplosione dei prezzi di trasporti, energia elettrica e materie prime, le difficoltà nella fornitura di merci e l'indebitamento in costante aumento hanno preoccupato gli investitori, anche se i mercati finanziari hanno registrato performance positive. Cosa significa questo per il 2022? Ne illustriamo le implicazioni per i decisori svizzeri e spieghiamo il nesso tra Tina e CryptoPunk e il passaggio dal «Consenso di Washington» al «Consenso di Parigi».

Autore — **Burkhard Varnholt**

Tina e i CryptoPunk

L'acronimo «Tina», che sta per «There is no alternative» (non c'è alternativa), indica lo stato di emergenza globale per gli investimenti, che porta gli investitori a esplorare sempre nuove frontiere. L'influenza di Tina sull'inflazione dei prezzi degli attivi è evidente. Infatti, oltre ad azioni e immobili, hanno evidenziato rialzi tutti gli altri investimenti di capitale, come ad esempio i CryptoPunk raffigurati di seguito. Nel 2017 due sviluppatori di software canadesi crearono 10000 pittogrammi simili. Inizialmente questi Punk potevano essere acquistati online per circa 90 franchi. Ma in seguito sono diventati pezzi da collezione, tanto che la casa d'aste Christies ha battuto un gruppo di nove immagini per 17 milioni di dollari. La loro peculiarità consiste nel fatto che ogni Punk è un pezzo unico e non può essere contraffatto. Tutti i pittogrammi sono stati infatti programmati con la criptotecnologia ETH che garantisce la massima sicurezza. Beh, allora è tutto chiaro.

L'aneddoto illustra come i mercati dei capitali funzionino in modo analogo a un sistema di tubi comunicanti. Fornendo energia o liquidità si provoca un movimento di prezzi per molti investimenti di capitale. Il fatto che continuando a stampare moneta si indebolisca anche il tasso d'interesse è una caratteristica dei nostri tempi.



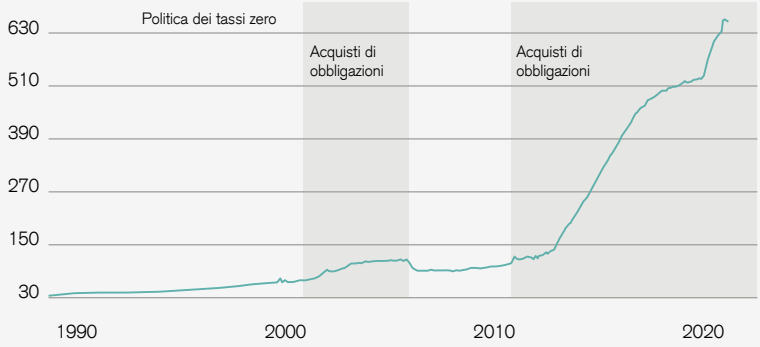
Paghereste 17 milioni di dollari per queste immagini?

Dal Consenso di Washington al Consenso di Parigi

Gli investitori mi chiedono quando si tornerà a un livello «normale» di tassi d'interesse. La mia risposta è: «Non così presto». Per spiegarlo occorre considerare il quadro generale: il Consenso di Washington (Washington Consensus) degli anni Novanta. Nel corso degli anni Novanta Stati Uniti, Giappone e Europa seguivano la dottrina della deregolamentazione e della liberalizzazione – il cosiddetto «Washington Consensus», basato sul principio che i mercati liberi producano soluzioni migliori rispetto all'economia pianificata. A tale proposito vale la pena citare Ronald Reagan, secondo il quale le nove parole più pericolose della lingua inglese sono: «I'm from the Government, and I'm here to help.» (Sono del governo e sono qui per aiutarvi). Più tardi deregolamentazione, liberalizzazione e «small government» (interventi statali ridotti al minimo) furono promossi anche da capi di governo più di sinistra, come Bill Clinton, Tony Blair, Romano Prodi o Gerhard Schröder, e riflettevano l'approccio del Fondo monetario internazionale (FMI) di Washington. Se i mercati emergenti chiedevano una remissione del debito, negli anni Novanta l'FMI poneva sempre come condizioni la deregolamentazione e la liberalizzazione dell'economia.

Dal 1999 il Giappone applica una politica di tassi zero, e dal 2013 ricorre alla strategia dell'helicopter money.

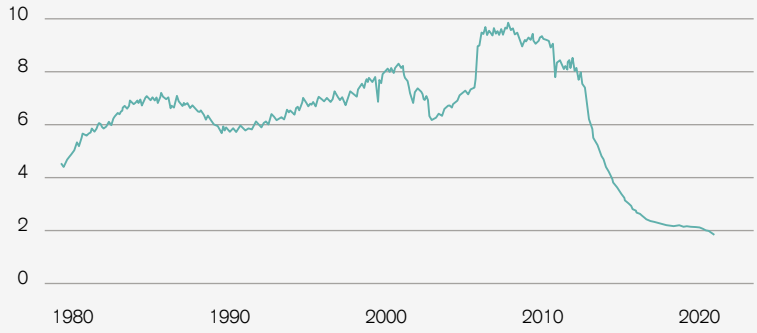
Base monetaria del Giappone in miliardi di yen, su base destagionalizzata



Da 23 anni il Giappone persegue una politica di tassi zero…

Finché la massa monetaria del Giappone cresce più rapidamente del suo debito pubblico, la montagna del debito rimane molto leggera

Debito pubblico del Giappone rispetto alla base monetaria



…che alleggerisce notevolmente il peso del suo enorme debito pubblico.

Il nuovo Consenso di Parigi: la rinascita dello Stato forte

I tempi dello small government sono finiti, già prima del coronavirus. Le crisi economiche e dei mercati finanziari del 2000/2008 hanno infatti preannunciato la polarizzazione di molte società, e l'accordo di Parigi ha rilanciato il ruolo importante dello Stato. Che la pandemia ha poi rafforzato, soprattutto permettendo agli Stati di prendere in prestito capitali in forma quasi gratuita e illimitata, senza effetti collaterali immediati. I decisori sono così indotti a chiedere di più. La pandemia ha finito per consolidare una nuova normalità in cui uno Stato forte tende sempre più a regolamentare, investire e intervenire nell'economia con sussidi e imposte secondo il principio «esigere e promuovere».

Ma per quanto tempo sarà possibile, mi chiedono molti, accumulare debito pubblico, continuare a stampare moneta e insistere sui tassi zero? Probabilmente ancora a lungo. Infatti, fintantoché uno Stato di diritto si finanzia con la propria valuta non può finire in bancarotta. Basta considerare l'esempio del Giappone. Dal 1999 il Paese del Sol Levante rende il valore del suo enorme debito pubblico leggero come una nuvola attraverso una politica di tassi zero.

Quali sono le implicazioni per i decisori svizzeri?

1 In primo luogo, l'economia globale e quella svizzera registreranno una forte crescita anche nel 2022 e daranno slancio alle borse. Nonostante il livello estremamente basso dei tassi d'interesse svizzeri, il franco dovrebbe rimanere ancora la moneta più forte.

2 I Supertrend costituiscono una buona bussola per gli investitori. Il miglioramento delle infrastrutture, la svolta energetica, la polarizzazione delle società o la repressione finanziaria sono esempi di Supertrend.

3 I rischi di inflazione sono di natura temporanea. Le banche centrali creeranno anche nel 2022 le condizioni per garantire stabilità per l'economia e i mercati finanziari.

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 venti anni di esperienza internazionale nell'amministrazione di patrimoni privati e istituzionali, di cui più di dodici presso Credit Suisse. Nel 2003 ha fondato l'organizzazione di pubblica utilità «Kids of Africa», che offre una casa e una formazione a oltre 100 bambini orfani (kids-of-africa.com). Per questo impegno nel 2006 ha ricevuto il Swiss Re Milizpreis (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.

Watchlist 2022

Nove aziende, tre categorie – leggete che cosa rende straordinarie le imprese selezionate.

Innovazione

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

Visionapartments 30
Alloggi temporanei in 850 sedi aziendali in tutto il mondo.

Ascenseurs Menétrey 34
Il produttore di ascensori punta sull'intelligenza dello sciame.

Spectroplast
Stampa 3D di prodotti in silicone su misura.
→ *Il profilo è disponibile sul nostro sito Web*

Aziende con una tradizione

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

Mila d'Opiz 36
Cosmetici per il mondo prodotti a San Gallo.

Campo Felice 40
Un campeggio con storia e panorama.

EAO
Leader nella produzione di Human Machine Interfaces.
→ *Il profilo è disponibile sul nostro sito Web*

«Giovani e coraggiosi»

Scuotono il mercato con idee promettenti. Sebbene spesso siano solo all'inizio, fanno fare passi avanti all'economia.

Mycrobez 42
Imballaggi sostenibili a base di funghi.

Deep Breath Intelligence 46
Analisi molecolare del respiro con l'intelligenza artificiale.

Kuratle Group
Quando la generazione successiva prende le redini.
→ *Il profilo è disponibile sul nostro sito Web*

credit-suisse.com/watchlist22

Ad Anja Graf piace portare avanti le cose da sola, sia a Zurigo sia in Polonia o Romania.

Riconoscere i modelli del mercato immobiliare

La ricetta per il successo, per Anja Graf, è la libertà imprenditoriale. Quando intuisce la possibilità di un buon affare, agisce senza indugio. Una strategia che funziona: da un appartamento nel Letzigraben di Zurigo, Visionapartments si è sviluppata diventando un'azienda con 2000 appartamenti propri e una rete di partner.

Autrice —— **Evelyne Oechslin**

Anja Graf, perché è diventata imprenditrice?
Anja Graf Perché il classico percorso di carriera non funzionava per me. Quando frequentavo il liceo ad indirizzo economico, pensavo che sarebbe trascorso ancora molto tempo prima di terminare gli studi ed entrare nel mondo del lavoro.
E poi, una volta arrivata all'apice, avrei dovuto decidere se avere figli. E così ho preferito affrontare un percorso non convenzionale puntando tutto su una carta: l'autonomia. Questo mi ha permesso di fare carriera sin da giovane.

Cosa la contraddistingue come imprenditrice?
Graf Mi piace occuparmi personalmente delle cose. I primi appartamenti li ho tinteggiati io stessa. Al momento vivo a Bucarest perché in Romania sono in corso alcuni grandi progetti che vorrei portare avanti. Un altro aspetto che mi caratterizza è che non mi perdo d'animo. Per ottenere un finanziamento per la mia prima azienda mi sono rivolta a nove banche. E fu proprio CS l'unica a credere in me, concedendomi un credito a 20 anni.

Come descriverebbe in altre parole il settore in cui opera Visionapartments?
Graf Al momento è molto ampio, copriamo tutta la catena di creazione del valore: siamo acquirenti di terreni e immobili, investitori e appaltatori totali in progetti edili. Anche l'intera operazione viene svolta internamente, dalla gestione degli immobili alla tecnologia, alla pulizia, fino al finanziamento e alla vendita. Poi c'è l'innovativo dipartimento di design che arreda gli appartamenti al livello di hotel a 5 stelle. Siamo anche un'agenzia di intermediazione immobiliare. Alcune sedi vengono gestite dai nostri partner.

Oggi vanta 850 sedi in tutto il mondo. Ha iniziato, però, con un solo appartamento nel 1999. Quali sono state le pietre miliari di questo percorso?
Graf Nei primi dieci anni ci siamo concentrati sul mercato immobiliare di Zurigo, dove abbiamo acquistato sempre più immobili. Nel 2009 ho assunto un direttore a Zurigo e mi sono trasferita in Polonia. Per quattro anni mi sono concentrata solo su questo mercato e qui ho aperto un ▶

VISIONAPARTMENTS

«Con il tempo ho iniziato a riconoscere dei modelli e a capire in anticipo in quali mercati conviene acquistare.»

centro di supporto. Prima di questo passo, eravamo un semplice gruppo di amici che affittava appartamenti. L'espansione ci ha costretti a professionalizzarci ed è stata quindi una pietra miliare importante. Il centro in Polonia è ancora la spina dorsale dell'azienda. Da allora, le cose sono andate di bene in meglio e abbiamo scoperto altri mercati.

Quale strategia segue per l'espansione dell'azienda?
Graf Un mix di investimenti in mercati solidi come quelli svizzero, tedesco e austriaco. In Svizzera le banche concedono finanziamenti a condizioni molto vantaggiose. Qui continuiamo a conseguire i rendimenti migliori. In altri mercati siamo molto opportunisti. Investiamo laddove non c'è stato ancora un apprezzamento e possiamo acquistare a buon mercato.

Cos'è determinante per il successo della sua azienda?
Graf Il fatto che il prezzo degli immobili aumenta sempre più ci ha aiutato molto ed è stato sicuramente il motivo principale del nostro successo. Con il tempo ho iniziato a riconoscere dei modelli e a capire in anticipo in quali mercati conviene acquistare. Un grande vantaggio di Visionapartments è che siamo rimasti un'azienda di famiglia. Abbiamo un ottimo management, ma non un consiglio di amministrazione che deve approvare gli investimenti. Quindi siamo in grado di agire in modo relativamente rapido.

Come fa a rimanere innovativa?
Graf Mi piace circondarmi di persone più giovani e ascolto ciò che li muove. In un mondo in rapida evoluzione, questo mi permette di avere sempre un'idea generale di quelle che potrebbero essere le prossime tendenze. Inoltre mi piace viaggiare molto. Osservo io stessa come funzionano le cose in altri Paesi e rifletto sulle idee che potrei prendere in prestito.

Quali sono i prossimi passi per Visionapartment? Dove prosegue il viaggio?
Graf Abbiamo appena acquisito Acomodeo, una sorta di Airbnb per persone d'affari. Intendiamo ampliare questa piattaforma. La difficoltà è che gli appartamenti non sono standardizzati e in alcuni manca l'infrastruttura digitale.

Un altro progetto nuovo è «Vision City». La descriverei come una piccola città in una casa. In altre parole, un'abitazione in cui vengono offerti i servizi quotidiani. Questa idea è interessante soprattutto per le residenze per anziani. Inoltre, in Romania, dove vivo, posso immaginare di integrare in queste case delle scuole, offrendo così un'ottima istruzione anche al di fuori dei centri.

Visionapartments

Numero di collaboratori
290 posti a tempo pieno

Anno di fondazione
1999

Sede sociale
Lucerna

Campo di attività
Visionapartments offre appartamenti temporanei personalizzati in oltre 850 sedi commerciali in tutto il mondo.

Segni particolari
La Svizzera è il suo centro innovativo, la Polonia la sua spina dorsale e la Romania il suo mercato di sviluppo.

Innovazione

Ogni ascensore è un pezzo unico

Gil Menétrey partecipa anche alle attività operative.

Grazie alla sua creatività, dopo quasi 100 anni l'impresa di famiglia Ascenseurs Menétrey SA riesce ancora a trasformare le esigenze specifiche della clientela in prodotti innovativi.

Autore —— **Fabian Baer**

Che si tratti di ascensori angolari, inclinati, circolari o trasparenti, oppure di montavivande, montacarichi, montauto o montalettighe – il repertorio di Ascenseurs Menétrey SA è pressoché inesauribile ed è definito dalla clientela stessa. «Ogni ascensore prodotto nel nostro stabilimento risponde a un'esigenza specifica della clientela e rappresenta una novità», spiega il direttore Gil Menétrey.

L'azienda produttrice di ascensori con sede a Romont nel Cantone Friborgo è un eccellente esempio di come anche le imprese di lunga tradizione siano in grado di creare innovazione con i loro prodotti. A renderlo possibile è la speciale tecnica di produzione messa a punto dal fondatore Léon Menétrey per soddisfare le esigenze più disparate dei clienti. In sostanza si tratta di una metodologia artigianale versatile che consente di realizzare produzioni personalizzate.

Intelligenza collettiva anziché robot

Grazie a questo approccio, l'impresa guidata dalla quarta generazione può rinunciare completamente all'impiego di robot o fresatrici CNC e fare affidamento sull'intelligenza collettiva, come ha dimostrato di recente con la realizzazione del «Celtic Lift», un nuovo tipo di ascensore che nel 2021 è valso a Ascenseurs Menétrey SA il premio per l'innovazione del Cantone Friborgo. Il modello è stato sviluppato in collaborazione con l'EPFL, la Scuola superiore di tecnica e architettura di Friborgo e la Haute Ecole ARC Neuchâtel Berne Jura. Grazie a una superficie utile più ampia di almeno il 10%, a un peso ridotto e alla nuova ergonomia della cabina, Celtic Lift consente un maggiore risparmio energetico e una manutenzione più semplice rispetto ai modelli tradizionali.

Distanze più brevi e porte aperte

Il principio dell'intelligenza collettiva nell'azienda Ascenseurs Menétrey SA non viene applicato sono a livello di collaborazione con le scuole universitarie professionali della Svizzera romanda, ma è vissuto soprattutto nell'ambito del lavoro quotidiano. «La porta del mio ufficio è sempre aperta; inoltre, partecipo quanto più possibile alle attività operative» – questa la filosofia di Gil Menétrey. Da quando ha assunto la guida dell'azienda nel 2015 all'età di 32 anni, si impegna ad appiattire la gerarchia per favorire la circolazione delle idee.

Decisiva l'esperienza pluriennale

Poiché non esiste una formazione istituzionalizzata per la costruzione di ascensori, Ascenseurs Menétrey SA deve affidarsi all'esperienza pluriennale e alla competenza dei suoi collaboratori per potersi affermare sul mercato. Proprio per questo l'azienda organizza regolarmente corsi di perfezionamento e offre condizioni di lavoro all'avanguardia. Non a caso negli ultimi anni è stata più volte citata da «Bilan» tra i migliori datori di lavoro della Svizzera romanda.

Ascenseurs Menétrey SA

Numero di collaboratori
128

Anno di fondazione
1924

Sede sociale
Romont

Campo di attività
Sviluppo, costruzione, installazione e manutenzione di ascensori

Segni particolari
Tecnica di produzione sofisticata, che consente una soluzione personalizzata per ogni prodotto.

Un'azienda produttrice di cosmetici che coniuga tradizione e tecnica

Nel 1938, Emilia Opitz-Altherr, una giovane donna di Appenzello, sperimentò alcune sostanze nutritive e le vendette porta a porta. Due generazioni più tardi, l'attività è diventata un'azienda produttrice di cosmetici internazionale dagli standard elevati. L'azienda di San Gallo è ancora gestita da una donna.

Autrice — **Evelyne Oechslin**

Signora Studer, perché ha deciso di entrare nell'azienda di famiglia?
Sono stata attratta dal carattere internazionale e dalla follia dell'industria cosmetica. È un settore estremamente creativo e vivace, si aggiungono costantemente nuove materie prime e ogni giorno è diverso. Per me che sono una persona molto curiosa è l'ambiente perfetto.

In quali rami opera la sua azienda?
I nostri prodotti finali sono cosmetici e farmaci di alta qualità. Circa il 70 per cento del nostro fatturato deriva da lavori per conto terzi e il restante 30 per cento tramite i nostri marchi. L'intera filiera di produzione si trova a San Gallo. Ne fanno parte il nostro laboratorio di ricerca e sviluppo e un grande parco

Caroline Studer punta sui valori di sua nonna e sulla tecnologia.

macchine per la produzione dei vari ingredienti e il confezionamento finale in vari contenitori. Possiamo attrezzare le macchine in modo da poter riempire quasi qualsiasi tubo, lattina o flacone.

Mila d'Opiz è un'azienda che vanta una certa tradizione. Come è cambiato il lavoro?
Prima non c'erano quasi regolamenti sugli ingredienti e sulla produzione o disposizioni sulle prassi di fabbricazione dei medicinali (GMP). Da bambina andavo con il mio cane nel reparto di riempimento dei rossetti. Oggi una cosa del genere è impensabile. Nel frattempo, gli standard sono diventati molto elevati in tutti i settori, ogni processo viene regolamentato sempre di più e va documentato con precisione. Le regole e le disposizioni nella cosmesi sono sempre più simili a quelle del settore farmaceutico.

Cosa distingue la sua azienda da altri produttori di cosmetici?
Siamo uno dei pochi produttori di cosmetici in Svizzera, produciamo cosmetici secondo standard farmaceutici e vantiamo un alto livello di competenza e grande esperienza sia nella cosmesi di qualità sia nel settore farmaceutico. Svolgiamo tutto esclusivamente in Svizzera ed è una scelta sensata, dato che siamo certificati da Swissmedic. Se avessimo una fabbrica all'estero, dovrei controllare tutto con lo stesso rigore e questo non sarebbe sempre

«Le disposizioni nella cosmesi sono sempre più simili a quelle del settore farmaceutico.»

facile. Inoltre ci impegniamo molto anche nella sostenibilità. Tuttavia, questo è diventato una norma nel settore. Abbiamo un sistema chiuso di acque reflue, ci riscaldiamo con il calore a distanza e i nostri prodotti non prevedono alcun test sugli animali.

Ha un suo prodotto preferito?
La crema «The Skin Whisperer». È un po' la mia bambina. Durante la presentazione sulle materie prime, gli esperti hanno spiegato come queste fossero in grado di comunicare con le cellule. Allora mi è subito venuta in mente l'espressione «colei che sussurra alla pelle». Questa crema è la Rolls-Royce dei nostri prodotti. Contiene le ultimissime tecnologie in materia di cellule staminali e anti-invecchiamento. La porto sempre con me.

A suo avviso, cos'è determinante per il successo della sua azienda?
Cruciali sono le molte collaboratrici e i molti collaboratori con esperienza pluriennale che continuano a tramandare il loro know-how. E la qualità che resta invariata. Lanciamo un prodotto sul mercato soltanto quando ne siamo convinti. Proviamo ad anticipare le tendenze, ma anche a creare prodotti che possano avere successo sul lungo termine. La nostra gamma, ad esempio, aveva prodotti con cellule staminali prima che Michelle Obama ne parlasse risvegliando l'interesse pubblico.

Sua nonna ha fondato l'azienda nel 1938 come ditta individuale. Quale ruolo assume oggi la tradizione?
Mia nonna coltivava valori antichi come l'onestà, la premura e la gentilezza, secondo il motto «il cliente ha sempre ragione». Questi valori sono la base. A questi si è aggiunta sempre più tecnica. Potremmo descrivere al meglio il nostro approccio con «tradizione e tecnica».

Quali sono attualmente le sfide più importanti per la sua azienda?
La pandemia ha avuto ripercussioni negative sui nostri affari. In Svizzera le farmacie erano aperte, ma in Asia, per esempio, la vita si è fermata per mesi. Si tratta di uno dei nostri principali mercati. Al momento, inoltre, stiamo anche lottando contro la commercializzazione non autorizzata dei nostri prodotti, le cosiddette vendite sul mercato grigio. In futuro vogliamo investire sulla nostra notorietà. Dobbiamo ottenere maggiore visibilità online e stiamo lavorando a una soluzione. Anche il tema della sostenibilità resta sempre attuale.

Anche sua figlia lavora già in Mila d'Opiz. Come sta preparando l'azienda per la quarta generazione?
Mia figlia Jenny ha studiato marketing e ora assumerà gradualmente sempre più responsabilità. Lavora in azienda da tre anni e a gennaio è diventata responsabile dell'importante reparto di Sales & Marketing. Fra tre anni potrà decidere se compiere o meno un ulteriore passo in avanti. Fa molto bene il suo lavoro e aiuta laddove è necessario. Mi piace molto lavorare con lei. Ci ispiriamo a vicenda, anche e soprattutto perché abbiamo opinioni talvolta diverse.

Mila d'Opiz

Numero di collaboratori
55

Anno di fondazione
1938

Sede sociale
San Gallo

Campo di attività
Sviluppo e produzione di cosmetici e prodotti sanitari

Segni particolari
Produce cosmetici seguendo standard farmaceutici

Felicità a cielo aperto

Tradition

Gianfranco Patelli e suo figlio Simone conoscono le esigenze dei campeggiatori di oggi.

Nato da una cava di ghiaia, oggi è un camping d'eccellenza, conosciuto ben oltre i confini nazionali. Giunto alla terza generazione, Campofelice è frutto di una solida strategia di gestione.

Autrice —— **Daria Tamagni**

«La nostra storia nasce con le esigenze degli ospiti, un principio al quale rimaniamo tuttora fedeli», afferma Gianfranco Patelli, direttore per diversi anni, genero di uno dei fondatori ed ora presidente del CDA. L'idea del camping l'hanno avuta i campeggiatori che pernottavano nell'area della cava di ghiaia sulle rive del Lago Maggiore a Tenero, nei pressi di Locarno. In questa pittoresca località giungevano sempre più persone. Nel 1955 la famiglia dei fratelli Cattori decise quindi di chiudere l'estrazione di sabbia e ghiaia e aprire al suo posto il camping Campofelice.

Le 1300 piazzole originarie sono diventate 700, oltre a 100 unità abitative fisse come bungalow, appartamenti o glamping. In alta stagione vi lavorano 150 dipendenti, che ogni anno si prendono cura di circa 45 000 ospiti per un totale di oltre 350 000 pernottamenti. È la più grande struttura ricettiva del Ticino, nonché uno dei principali datori di lavoro in ambito turistico della regione.

L'ospite come stella polare

Nonostante tutti i cambiamenti, la famiglia è sempre rimasta fedele allo scopo originario: soddisfare le esigenze degli ospiti. «Ci orientiamo principalmente alle esigenze della clientela: non dobbiamo guardare solo i dati finanziari, altrimenti il nostro successo avrebbe vita breve», commenta Simone Patelli, che a inizio 2020 ha rilevato il ruolo del padre Gianfranco e la guida in veste di direttore. «La sfida è tenere conto delle nuove aspettative dei campeggiatori, senza perdere di vista la nostra tradizione e le nostre radici.»

Passo dopo passo

All'inizio gli ospiti volevano un posto dove piazzare i loro camper senza troppe pretese. Oggi sono molto importanti i servizi nel loro complesso: impianti di climatizzazione, aree gioco o attività organizzate. Si va verso servizi analoghi a quelli degli hotel, ma a cielo aperto. Tuttavia non bisogna dimenticare la USP: il contatto con la natura. La direzione valuta accuratamente gli investimenti infrastrutturali e introduce le novità gradualmente. Un approccio che sembra funzionare. Campofelice ha ricevuto numerosi premi, ad esempio dall'ADAC tedesco «Superplatz», il massimo riconoscimento, e dal DCC il premio Eurotop Camping 2020.

La cultura di famiglia come marchio del datore di lavoro

La chiave del successo non sta solo nelle infrastrutture. Per Simone Patelli contano di più la cultura e l'accoglienza, ovvero la qualità del servizio e la disponibilità dei collaboratori. È essenziale vivere questi valori in prima persona con passione e dedizione, dando il giusto esempio. «Mio padre è sempre stato il primo a darsi da fare quando ce n'era bisogno. Io l'ho imparato fin da bambino e ora porto avanti questi importanti valori», conclude Simone Patelli.

Campofelice

Numero di collaboratori
Oltre 150

Anno di fondazione
1955

Sede sociale
Tenero-Contra

Campo di attività
Camping sul lago con oltre 700 piazzole

Segni particolari
Principale datore di lavoro in ambito turistico della regione

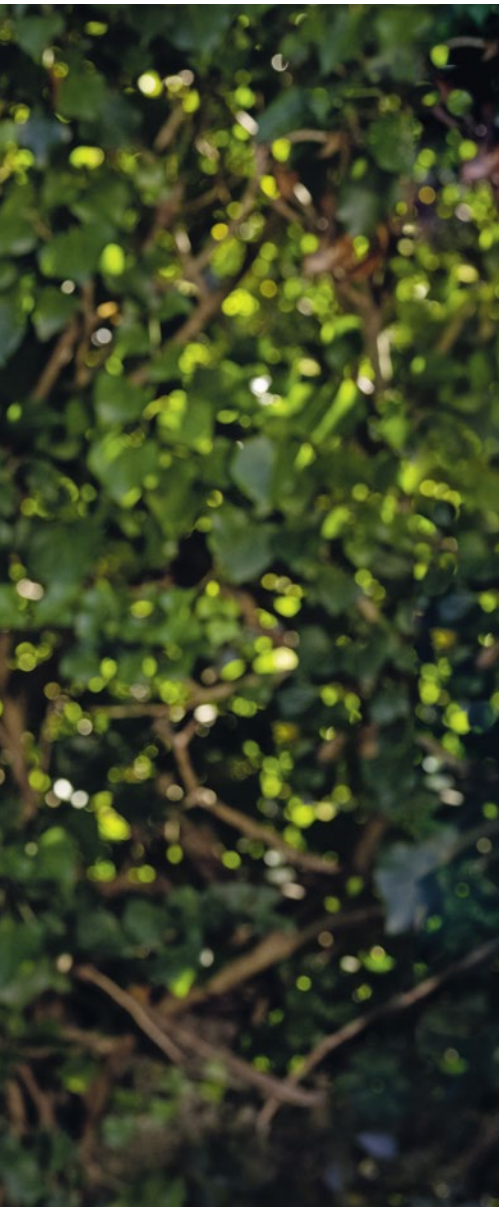
Le potenzialità dei funghi

Giovani e coraggiosi

Mosas Pilscheur e gli altri co-fondatori offrono all'industria degli imballaggi un'alternativa sostenibile al polistirolo.

Dai primi esperimenti in cantina a una start-up che si propone di rivoluzionare l'industria degli imballaggi: Mycrobez offre al mercato di massa una promettente alternativa al materiale espanso basata su funghi compostabili.

Autrice —— **Evelyn Reusser**



Li troviamo nella scatola di cartone del nuovo televisore o come materiale di riempimento nelle confezioni di articoli per la casa: gli imballaggi in materiale espanso sono leggeri e proteggono la merce. Il materiale derivato dal petrolio è riciclabile, ma non biodegradabile. Mycrobez propone un'alternativa sostenibile. La start-up fondata nel 2019 da Mosas Pilscheur, Jonas Staub e Moritz Schiller mescola rifiuti organici con funghi per produrre un materiale di imballaggio che si decompone completamente nel compostaggio entro 30–90 giorni.

Il miracolo del micelio

A differenza di quanto accade in cucina, per produrre il CompoPack Mycrobez non utilizza il corpo fruttifero del fungo, ma la radice, il cosiddetto micelio. Per la realizzazione di un imballaggio il micelio deve moltiplicarsi. A tale scopo la start-up mescola rifiuti organici con spore di funghi. Nel giro di circa tre giorni le spore crescono attraverso la materia prima: ne risulta una massa – il composto di micelio. In uno stampo negativo il composto continua quindi a crescere a piacere fino a riempirlo completamente. In questa fase di sviluppo è possibile determinare le caratteristiche che dovrà avere il prodotto finito, quali peso, spessore, isolamento e resistenza agli urti. In seguito la massa viene staccata dallo stampo e viene disidratata, provocando la morte del fungo e l'alleggerimento del materiale di imballaggio. Il composto prodotto ha una durata simile a quella del legno. La decomposizione inizia solo a contatto con acqua e batteri, come ad esempio nel compostaggio domestico o in natura. ▶

Qual è il substrato più adatto a coltivare le radici dei funghi? Gli esperimenti dei fondatori nel laboratorio realizzato da loro stessi per creare il composto di micelio ideale.

Più di una semplice idea sostenibile

Affinché questo materiale di imballaggio possa imporsi sul mercato, occorre produrlo in grandi quantitativi. Come svela lo stesso CEO Mosas Pilscheur, esistono già alcune aziende fornitrici di imballaggi a base di composti di micelio. Queste aziende hanno tuttavia una produzione manuale. I prodotti risultano così relativamente costosi poiché sono disponibili in quantitativi limitati. «Per poter offrire una vera alternativa agli imballaggi in materiale espanso, la nostra soluzione non solo deve presentare le stesse caratteristiche di prodotto, ma deve anche essere più conveniente», spiega Mosas Pilscheur. «Solo così potremo ridurre l'uso del polistirolo. Altrimenti CompoPack sarebbe solo un prodotto ecologico che non si distingue dalle altre soluzioni d'imballaggio sostenibili». Insieme agli altri co-fondatori, vuole riuscire a integrare il processo biologico in una produzione di massa industriale. E proprio questa è la sfida principale per i tre giovani imprenditori. I quali hanno già sviluppato la fase centrale del processo nella produzione automatizzata - il prototipo funziona e fa sperare in una positiva prosecuzione del progetto.

«Vero spirito da start-up»

La passione per il fungo come materia prima è nata con il lavoro di maturità di Jonas Staub. «Per i primi esperimenti abbiamo utilizzato i miceli dei funghi da cucina, che avevamo ordinato su Amazon», racconta Mosas Pilscheur. Basta poco ai tre amici per convincersi della validità dell'idea, così costruiscono un laboratorio di circa 60 metri quadrati nella cantina in cui il padre di Mosas Pilscheur conserva il vino. «Un vero spirito da start-up», commenta Pilscheur. «L'espansione con un impianto produttivo costruito appositamente per noi sarà una delle prime tappe fondamentali del 2022».

Grande impegno per una visione

Attualmente Mycrobez si sta dedicando a diversi progetti pilota. La sua idea ha suscitato un vivo interesse nelle industrie di destinazione. Insieme al successo dei cicli di finanziamento e alle sfide che la start-up è riuscita a superare, questa conferma dal settore è per la giovane impresa un importante segnale, in quanto indica che la strada imboccata è quella giusta. Nei prossimi mesi c'è ancora molto da fare: innanzitutto gli sforzi si concentrano nella realizzazione del processo di produzione industriale, che dovrà essere operativo entro il 2024. Per prepararsi a questo potenziamento delle capacità, i fondatori sono impegnati in colloqui con possibili partner strategici. Al momento la start-up si trova in fase di finanziamento seed.

Dopo l'utilizzo l'imballaggio si decompone completamente e chiude il ciclo come concime.

Mycrobez presenta un grande potenziale: la visione degli ex studenti è quella di creare una piattaforma intersettoriale per l'upcycling dei rifiuti. Il processo di produzione permette di riciclare e riutilizzare rifiuti e funghi per realizzare diversi prodotti: dai materiali isolanti per l'edilizia alle applicazioni di design. Attualmente l'attenzione della start-up è rivolta tuttavia principalmente alla commercializzazione della sua soluzione per imballaggi - anche per la possibilità di trasformare i prodotti utilizzati in concimi per il risanamento dei terreni. Mycrobez intende così dare vita a un'economia circolare redditizia. I fondatori della start-up stanno lavorando assiduamente per realizzare le loro visioni, avvalendosi anche di un'ampia e competente rete di contatti.

Mycrobez

Numero di collaboratori
7

Anno di fondazione
2019

Sede sociale
Basilea

Campo di attività
Produzione di materiali di imballaggio sostenibili

Segni particolari
Se l'automatizzazione della produzione industriale di massa andrà a buon fine, la start-up diventerà uno dei più importanti produttori mondiali di materiali di imballaggio sostenibili.

Giovani e coraggiosi

Analizzare il respiro con l’intelligenza artificiale

Christian Zwicky vorrebbe contribuire a ridurre i costi nel settore sanitario.

Prevedere se i pazienti reagiranno a un farmaco, in tempo reale e senza condurre esami invasivi: l'obiettivo della piattaforma digitale di Deep Breath Intelligence.

Autrice —— **Evelyn Reusser**

Christian Zwicky, in qualità di CEO prende molte decisioni. Quali risultano particolarmente difficili?
Christian Zwicky
Rifiutare le opportunità. L'anno scorso abbiamo ricevuto fino a venti richieste a settimana per la diagnostica COVID. Questo dimostra quanto potenziale si cela dietro la nostra soluzione. Ma proprio perché siamo una start-up, è molto importante che le decisioni siano in linea con la strategia aziendale per proseguire nella giusta direzione.

Cosa fa esattamente Deep Breath Intelligence?
Zwicky Abbiamo sviluppato una piattaforma digitale basata sull'intelligenza artificiale per svolgere l'analisi molecolare del respiro. Con questo esame non invasivo, in futuro vorremmo riuscire a diagnosticare precocemente le malattie o prevedere il grado di efficacia dei farmaci specifico per ciascun paziente.

È uno strumento simile all'etilometro usato per l'alcol test?
Zwicky In modo molto banale, sì. Tuttavia, cerchiamo delle molecole, i cosiddetti biomarcatori, che si trovano nel respiro in concentrazioni molto inferiori rispetto all'alcol test. Le misuriamo con un rapporto di uno a un miliardo. Corrisponde in proporzione a circa una goccia dell'acqua contenuta in 20 piscine olimpioniche.

Quali sono le sfide principali per la start-up?
Zwicky L'analisi molecolare del respiro è poco utilizzata in medicina oggi, nonostante i numerosi vantaggi che offre a pazienti e medici. Per ora ci si concentra ancora sul sangue e sui campioni di tessuto, ovvero metodi invasivi che implicano un notevole dispendio di tempo e costi elevati.

Come convince i suoi clienti?
Zwicky Attraverso gli studi e le pubblicazioni scientifiche che dimostrano che la nostra tecnologia funziona. Negli ambiti dell'epilessia e dell'apnea notturna, abbiamo dimostrato di poter analizzare in tempo reale le concentrazioni di farmaci e determinati biomarcatori specifici nel respiro.

Perché proprio questi settori?
Zwicky Perché in essi i nostri studi convalidati sono i più avanzati e vogliamo implementarli nella routine clinica il più presto possibile. Come start-up, siamo molto pragmatici e focalizzati, e sappiamo che in futuro la nostra soluzione troverà una ben più ampia gamma di applicazioni, come la diagnosi di malattie polmonari o la diagnosi precoce del cancro.

Come fa a mantenere la focalizzazione?
Zwicky Avendo in mente ben chiara la nostra lista di priorità e ripetendo come un mantra: «Questa è la nostra strategia. Questo è ciò che vogliamo attuare. Questa è la strada che continuiamo a percorrere». Per tutti gli altri temi servono altre risorse.

Deep Breath Intelligence

Numero di collaboratori
6

Anno di fondazione
2018

Sede sociale
Rotkreuz

Campo di attività
Analisi molecolare del respiro nel settore medtech

Segni particolari
L'intelligenza artificiale avanzata della piattaforma digitale ha un enorme potenziale per una vasta gamma di applicazioni nella ricerca e nella medicina personalizzata.

Marie Matusz

Marie Matusz è un'artista multidisciplinare. I suoi lavori comprendono installazioni scultoree, opere sonore, scritti e film e sono frutto di un confronto critico con le forme e il loro significato. Ha vinto uno Swiss Art Award e le sue opere sono già state esposte in numerosi musei svizzeri ed europei.

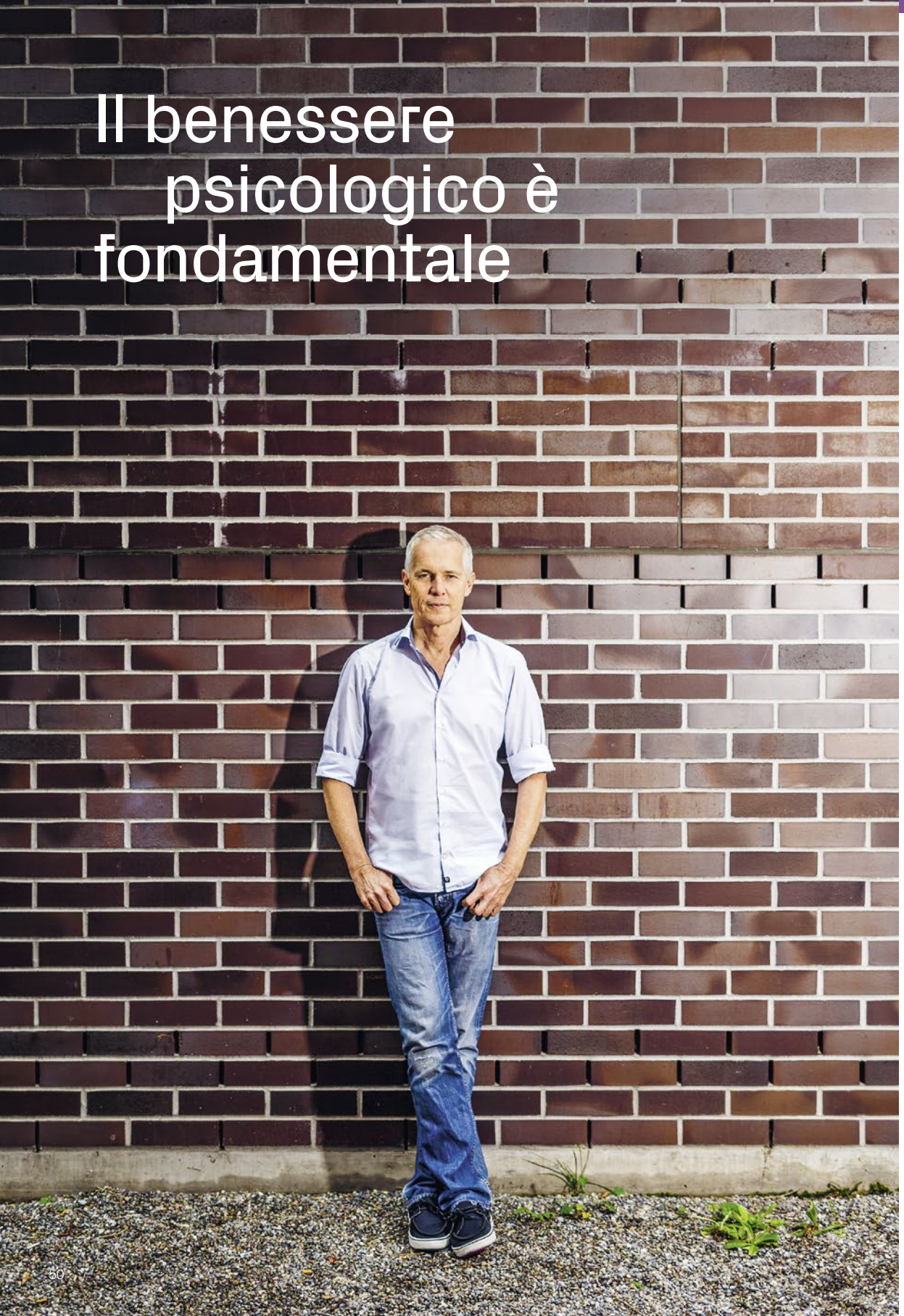
«Sembra che, proprio come per un artista, anche le intenzioni di un imprenditore siano messe alla prova innanzitutto dal modo in cui vengono recepite dal pubblico.»

L’imprenditoria include anche la leadership. Leggete perché è importante l’attenzione alla salute anche psichica dei collaboratori e delle collaboratrici.

Scoprite come gli imprenditori e le imprenditrici definiscono la forza e sfruttano la creatività.

E lasciatevi ispirare dai nostri consigli sui media e dalla nostra intervista a due imprenditori molto diversi tra loro.

Il benessere psicologico è fondamentale



Moltissime aziende nei propri principi direttivi definiscono i collaboratori come il loro capitale più prezioso. Tuttavia, la promozione della salute mentale dei lavoratori è spesso trascurata. Scoprite perché è invece di centrale importanza e come i responsabili possono dare il buon esempio.

Autore — **Roger Staub**

Oggi nessuno in un cantiere sostiene che manca il tempo per predisporre un dispositivo anticaduta. Nell'ambito della prevenzione dei disturbi mentali succede invece spesso proprio questo: anziché un ambiente aperto in cui si possa affrontare lo stress psichico, si lavora in un'atmosfera di silenzio, pregiudizi e pretesti.

La necessità d'intervento è notevole. Secondo l'Osservatorio svizzero della salute, un lavoratore su due presenta segni di disturbi mentali nel corso della vita lavorativa. E dallo studio «Job Stress Index» della fondazione Promozione Salute Svizzera emerge che un terzo delle persone attive soffre di stress. La promozione della salute mentale dovrebbe rivestire un ruolo di assoluta priorità nella gestione della salute nelle imprese; infatti, il carico di malattia - ossia la somma degli anni di vita persi e degli anni vissuti con limitazioni – è più elevato del carico per sovrappeso, fumo e dipendenze sommati.

Un notevole vantaggio per l'economia

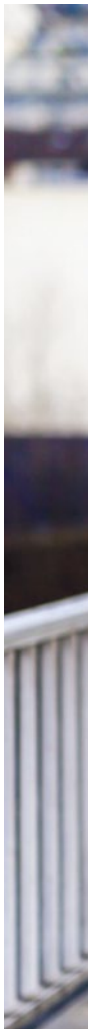
La Legge sul lavoro obbliga i datori di lavoro ad adottare tutte le misure necessarie per proteggere la salute dei propri dipendenti. Ma non è questo obbligo di assistenza il motivo principale per cui gli imprenditori dovrebbero svolgere un ruolo esemplare per quanto concerne la salute mentale: se fosse infatti possibile ridurre lo stress legato all'attività lavorativa, le aziende beneficerebbero di un potenziale economico di 7,6 miliardi di franchi. Il «Return on investment» della prevenzione di malattie mentali è di ben 5 a 1. I collaboratori in buona salute sono più creativi, più motivati e più efficienti. Se i collaboratori non si sentono in forma, non è possibile fare innovazione.

Un chiaro ruolo guida

Creare nella propria azienda un ambiente di lavoro in cui sia possibile parlare apertamente dei disturbi mentali come di quelli fisici e i collaboratori possano ricevere aiuto non è difficile. Se questo atteggiamento di apertura è anche adottato dei vertici aziendali, il primo passo è già compiuto. I responsabili di conduzione possono ad esempio raccontare spesso come stanno e bandire in modo mirato espressioni discriminatorie come «psicopatico» o «pazzo». Non parlare della propria condizione psicologica e utilizzare espressioni denigranti non fa che aumentare i pregiudizi, di per sé già molto forti, che impediscono di chiedere aiuto.

I responsabili aziendali dovrebbero anche vivere in prima persona un buon equilibrio tra lavoro e ▶

«Se i collaboratori non si sentono in forma, non è possibile fare innovazione.»



tempo libero non occupandosi di attività lavorative in vacanza, mostrando fiducia nei confronti dei sostituti e concedendo spazio sufficiente per una pausa tra una riunione e l'altra. Un fattore determinante per il mantenimento di una buona salute mentale è inoltre la capacità di assumere una guida chiara. Nella pratica ciò significa agire in modo trasparente e comprensibile. Infatti, non sapere come reagirà il capo o assistere a continui cambi di rotta provoca stress.

Formazione di primo soccorso

Una volta compiuto il primo passo ai massimi livelli di conduzione, i collaboratori devono ricevere una formazione di pronto soccorso in materia di salute mentale. Imparano così ad ascoltare i colleghi senza pregiudizi e a incoraggiarli a richiedere un adeguato aiuto professionale. Da un lato è necessario istruire i quadri e i formatori degli apprendisti, su cui ricade una responsabilità particolare. Dall'altro, almeno un collaboratore su cinque dovrebbe apprendere le nozioni di pronto soccorso per i disturbi mentali. In questo modo le aziende possono assicurare che i casi di pressione e disturbi psicologici siano ampiamente affrontati.

Finché il management e i quadri non svilupperanno la fiducia necessaria in materia di salute mentale dei collaboratori, le aziende dovrebbero creare organi di consulenza anonimi esterni ai quali possono rivolgersi i collaboratori in difficoltà. Solo quando verrà instaurata la fiducia, i collaboratori potranno rivolgersi ai servizi interni, come HR o il Case Management.

Roger Staub

Roger Staub è il direttore di Pro Mente Sana. La fondazione nata nel 1978 si impegna per la promozione della salute mentale in tutta la Svizzera. Con il programma «ensa» offre un corso di pronto soccorso per la salute mentale. Per i responsabili di conduzione e le persone che lavorano con i giovani vengono organizzati corsi specifici. Ad oggi più di 5000 persone hanno partecipato a un corso ensa.

La promozione della salute mentale in cinque fasi

1 I vertici aziendali danno un buon esempio di cultura d'impresa aperta

2 Tutti i quadri ricevono una formazione di pronto soccorso per la salute mentale

3 Almeno un collaboratore su cinque riceve una formazione di pronto soccorso per la salute mentale

4 I formatori vengono istruiti in materia di pronto soccorso con enfasi sui giovani

5 Creazione di un servizio di consulenza anonimo esterno

mental-health-at-work.info

Forte,

Durante un colloquio di lavoro che si rispetti viene posta la domanda sui punti di forza. E spesso la relativa risposta è altrettanto standardizzata e ben collaudata. Ma cosa significa realmente «forza»? Cosa ha a che fare con la capacità decisionale, il senso di responsabilità e la propensione al rischio? La risposta di un'imprenditrice e tre imprenditori.

Autrici — **Evelyne Oechslin e Michelle Russi**

Yvonne Burger

Avvocata e notaia, partner, Kessler AG

«Per me è determinante la forza interiore, che ha molto a che fare con l'autenticità e l'integrità. La fermezza e la compostezza che ne derivano sono il risultato di un'introspezione volta a riconoscere la propria personalità. Il contrario di forza, a mio avviso, non è debolezza ma paura. Chi è consapevole di una debolezza e la affronta sta agendo con forza. Chi invece ha paura può apparire forte dall'esterno, ma non si sentirà mai tale. Nella quotidianità lavorativa, l'affidabilità e la credibilità sono cruciali. Dopo tutto, le persone di solito si incontrano più di una volta.»

più forte, …?

Ernesto Hartmann

Chief Cyber Defence Officer, InfoGuard AG

«Sapere cosa si vuole e perseguire i propri obiettivi in modo mirato, avere un'opinione propria e sostenerla. Questo, per me, significa forza. Anche nella quotidianità lavorativa, avere obiettivi chiari è essenziale per non perdere di vista il focus. Altrettanto importante è poter accettare compromessi equi o creare situazioni di reciproco vantaggio, sia con i collaboratori sia con i clienti. Solo così sarà possibile godere di relazioni durature e un'atmosfera piacevole. In qualità di dirigenti, occorre essere consapevoli del fatto che dalla forza può derivare potere, con effetti positivi, ma potenzialmente anche negativi.»

Wolfgang Sidler

Titolare e Security Consultant, Sidler Information Security GmbH

«Nel settore della sicurezza, forza significa prendere decisioni pratiche ed efficaci. Ci sono situazioni in cui è richiesto il "coraggio dell'imperfezione" e in cui dobbiamo prendere decisioni che non è stato possibile analizzare in dettaglio in anticipo. Tuttavia, non si è responsabili soltanto di ciò che si fa, ma anche di quello che non si fa. Sono uno che agisce e guarda avanti anziché indietro. Per me questo è forza. Chi la possiede ha anche il potere di muovere le cose nella giusta direzione. Ciò significa, secondo me, conoscere i rischi e accettare quelli che non posso attenuare con apposite misure.»

Marc Ziegler

CEO Auto AG Group

«Per me, forza significa riconoscere soluzioni e possibilità e cercare di diventare sempre migliori. Assumere quindi un atteggiamento sempre positivo, anche in tempi di crisi. Il volersi costantemente migliorare implica una buona autoriflessione. Nel mio ruolo di CEO questo significa fungere da esempio, prendere decisioni chiare, essere lungimirante e aperto al nuovo e alle opinioni altrui. Inoltre, è importante cogliere le opportunità e affrontare rischi calcolati. Forte è chi ha il coraggio di fare errori e imparare da essi. Personalmente sono convinto che

i leader forti non abbiano bisogno di alcun "potere gerarchico", ma che convincano per la loro immagine, le loro azioni e i loro gesti.»

Verso

l’ignoto

La creatività viene spesso intesa come la capacità di avere idee brillanti, ma questa è solo una parte della verità. La vera creatività è anche il risultato di un impegno tenace per creare qualcosa di nuovo, e del coraggio di abbandonare percorsi già conosciuti. Sono quindi indispensabili curiosità ed elasticità, come scrive nel suo saggio l’artista Marie Matusz.

Chi è creativo lavora con l’ignoto. Ciò comporta anche dei rischi. Gli imprenditori e le imprenditrici li affrontano consapevolmente: capiscono di essere sulla strada giusta proprio quando questa comincia a non essere più totalmente confortevole. Un imprenditore del settore dei viaggi e un pioniere dell’auto elettrica spiegano in che modo fanno leva sulla creatività.

Autrice — **Marie Matusz**

«La vita e la società esigono da ciascuno di noi un'attenzione sempre vigile, che distingua i contorni della situazione presente, e una certa elasticità del corpo e dello spirito grazie a cui ci si possa adattare ad essi. Tensione ed elasticità: ecco due forze complementari l'una all'altra che la vita chiama in causa.»
Henri Bergson, Il riso, 1900

La posizione di artista rende la creatività qualcosa di inerente e di intrinseco al carattere. Cercherò di distinguere tra due concetti per definire la creatività. Il primo è il principio di curiosità, come parte integrante della nostra identità individuale e della nostra libertà. La seconda è l'atto creativo.

L'ego curioso

La curiosità scaturisce da un desiderio personale; è un'attrazione verso qualcosa di singolare o di incongruente. La curiosità è un impulso istintivo verso la sete di conoscenza, un'azione che si dispiega in diversi archi temporali. È guardare una cosa, poi guardarla di nuovo. Considerare i cambiamenti, oppure lasciarli scomparire. Il filosofo Henri Bergson parla di tensione e di elasticità come di due forze complementari che la vita chiama in causa. Io definirei la curiosità parte di tale tensione e la coltivazione di quest'ultima elasticità. La tensione sarebbe questa attrazione fisica, intenzionale o accidentale, nei confronti di un oggetto di attenzione x. L'elasticità sarebbe costituita dall'insieme dei legami che mi attraggono verso e persistono sull'oggetto in questione, e l'andirivieni tra ciò che già conosco e ciò che avanzerebbe verso di me o che si opporrebbe a me. La creatività – neologismo americano degli anni '40, senza particolare connotazione artistica – è una forma attenuata del termine creazione, che proviene dal latino creare, che significa far crescere, produrre, dare alla luce. La curiosità potrebbe essere parte di ciò che nutre la creatività per farla crescere, coltivarla.

«Ma la società esige anche qualcos'altro. Non le basta vivere; vuole vivere bene. Ciò che ora deve temere è che ciascuno di noi, soddisfatto di prestare attenzione a ciò che concerne l'essenziale della vita, si lasci andare, per tutto il resto, al facile automatismo delle abitudini contratte.» Henri Bergson, Il riso, 1900

Il vero motivo: l'osservazione e la contemplazione della natura sono fonti inesauribili di creatività. In effetti, è questo che resiste ai facili automatismi delle abitudini contratte, che se ne distingue, che diventa significativo e diverso. La creatività sembra incarnarsi in ciò che muta. È nel cambio di stagione, nell'evoluzione delle piante, nell'insieme dei cicli che si svolgono davanti ai miei occhi che il mio entusiasmo si esalta.

Nella mia pratica artistica, dispongo le mie opere in modo nuovo a ogni esposizione. Tali disposizioni provocano forse sensazioni di «déjà-vu», in quanto copiano o riproducono spazi familiari. Lo scontro e le distanze tra le opere sottolineano certi aspetti dell'architettura preesistente, mostrando lo spazio da un'angolazione nuova. Cerco di includere nelle sculture una certa neutralità, offrendo all'oggetto diverse interpretazioni possibili. Ciò instilla negli spettatori un dubbio, rinviandoli alla propria percezione, per definire ciò che l'opera è per loro. Esiste una questione insita nell'idea di creatività che è quella della libertà; la creatività non è forse fonte della nostra stessa esistenza perché ci consente di realizzarci in quanto esseri unici, liberi, sfuggenti a ogni vincolo sociale che cerca di sfociare nell'omologazione dell'individuo? Nondimeno, questa differenza che ci ispira – chiamiamola originalità o creatività – non diviene in seguito parte integrante di una moda, riducendola di nuovo, fatalmente, a un facile automatismo delle abitudini contratte?

È nel mio rapporto con il mondo e attraverso le mie esperienze che il mio istinto percepisce determinati oggetti (oggetti fisici, oggetti della coscienza). Questo rapporto con il mondo è una relazione in costante evoluzione, una tensione elastica tra x e me stesso, da un mondo a un altro, che implica così, inesorabilmente, l'altro.

Il processo creativo

Questa inevitabile relazione con l'altro è il secondo punto che mi consentirà di parlare di creatività. Nel suo intervento in occasione di una riunione Federation of Arts statunitense a Houston (Texas) nel 1957, Marcel Duchamp spiegò:

> *«Durante l'atto di creazione l'artista passa dall'intenzione alla realizzazione attraverso una catena di reazioni totalmente soggettive. La lotta per arrivare alla realizzazione consiste in una serie di sforzi, di sofferenze, di soddisfazioni, di rifiuti, di decisioni che non possono, né devono essere pienamente coscienti, perlomeno sul piano estetico. Il risultato di tale lotta è una discrepanza tra l'intenzione e la sua realizzazione, discrepanza di cui l'artista non è assolutamente cosciente. In realtà, manca un anello alla catena di reazioni che accompagnano l'atto creativo; questa cesura, che rappresenta l'impossibilità per l'artista di esprimere completamente le proprie intenzioni, questa differenza tra ciò che aveva progettato di realizzare e ciò che ha realizzato è il "coefficiente dell'arte" personale contenuto nell'opera.»*

Se sostituiamo il termine artista con imprenditore, ne consegue che anche quest'ultimo è alla ricerca della realizzazione. Vi è un'idea che soggiace al concetto di creatività: quella di innovazione. La ricerca di miglioramento, di mutamento, di novità, di ecologia. Sembra che, così come avviene per l'artista, anche le intenzioni di un imprenditore non siano messe alla prova se non dalla ricezione del pubblico. Così la creatività consente all'imprenditore di distinguersi se, peraltro, è interessato a farlo, perché forse anche il ritorno alla banalità può essere considerato creativo. – La creatività è parte integrante del nostro istinto, come assunzione di rischio, a un prezzo più o meno alto.

Marie Matusz

Marie Matusz è un'artista multidisciplinare che crea installazioni scultoree e sonore. Marie si interessa della coscienza, sia individuale che collettiva, nella società contemporanea. Le sue opere esplorano i sistemi cognitivi della nostra cultura e dell'individuo.

Stare sempre al passo con i tempi

«Da imprenditore, credo sia sbagliato pensare di sapere sempre tutto meglio degli altri.»

Dalla carrozza all'esperienza di viaggio multiforme: nei suoi 126 anni di storia il gruppo Twerenbold Reisen ha saputo sempre adattarsi allo spirito del tempo. Il presidente del Consiglio di amministrazione Karim Twerenbold spiega quanto la creatività sia determinante per il successo.

Autrice — **Michelle Russi**

Cosa ci si aspetta da un viaggio? Relax? Azione? Natura? Cultura? Oppure di tutto un po', unito a qualcosa di straordinario? Karim Twerenbold, presidente del CdA del gruppo Twerenbold Reisen, conosce il fenomeno. «Oggigiorno la maggioranza delle persone ha già fatto numerosi viaggi e visto molto nella vita», afferma. «Noi operatori turistici dobbiamo quindi reinventarci sempre e creare esperienze indimenticabili.» Un'avventura in mountain bike elettrica all'Elba, per esempio, o un'escursione di mezzanotte a Capo Nord. Questa tendenza si chiama turismo di risonanza e richiede molta creatività.

Tradizionale non significa noioso

Karim Twerenbold conduce l'azienda di famiglia nella sua quarta generazione. Nei 126 anni di storia aziendale, la creatività è sempre stata un fattore di successo. Già il suo bisnonno Jakob Twerenbold ebbe idee innovative: nel 1895 il cocchiere fondò la sua compagnia di carrozze, portando gli ospiti e i visitatori della città di Baden da un punto a un altro. Più tardi fu previsto anche il trasporto di merci. Oggi il gruppo Twerenbold conta circa 700 collaboratori e, oltre a quelli in autobus, aereo e nave, offre anche viaggi a tema in Svizzera e all'estero. Uno sviluppo sorprendente, che Karim Twerenbold commenta così: «Le aziende tradizionali sono spesso percepite come noiose e sempre uguali. Nel nostro caso è l'esatto opposto: se non si è innovativi, non si diventa così longevi».

Per il presidente del CdA essere creativi significa, da un lato, adattare costantemente l'offerta al cambiamento delle esigenze dei clienti. Ad esempio, oggi gli ospiti possono scegliere tra diverse escursioni giornaliere durante una crociera sul fiume. Anche la sostenibilità e l'impegno acquisiscono un'importanza maggiore. Per questo l'azienda di famiglia sta attualmente investendo in tecnologie ed esperienze relative alla Corporate Citizenship. Dall'altro lato, si tratta di una creatività «reattiva», con cui dover far fronte alle circostanze esterne come gli eventi naturali. Se, ad esempio, il Reno è in piena, gli organizzatori devono riprogrammare la gita sul fiume con poco preavviso. «Nel nostro settore la flessibilità è fondamentale», sottolinea Karim Twerenbold, «lo ha mostrato la crisi da coronavirus». L'azienda ha sfruttato il periodo per sperimentare nuove vie di comunicazione con la clientela, tra le altre cose videomessaggi. Inoltre, il gruppo Twerenbold Reisen ha sviluppato in brevissimo tempo un programma creativo di viaggi in Svizzera che ha registrato grande successo e che prosegue tuttora.

«La creatività è nel quotidiano»

E dove trova Karim Twerenbold l'ispirazione per nuove idee? «Sempre e ovunque, la creatività è nel quotidiano.» Per l'imprenditore è fondamentale lo scambio con il suo team. «Da imprenditore, credo sia sbagliato pensare di sapere sempre tutto meglio degli altri.» Si lascia ispirare volentieri dalle altre persone e apprezza il fatto di poter contare in azienda su molti collaboratori innovativi. Secondo lui, il vantaggio della PMI sono le gerarchie piatte e i processi decisionali brevi che la caratterizzano. «Pianifichiamo sul lungo termine ma siamo in grado di agire con flessibilità. È questo il nostro punto di forza.»

Karim Twerenbold

Karim Twerenbold è presidente del Consiglio di amministrazione di Twerenbold Reisen dal 2016, gruppo al quale appartengono i quattro operatori turistici Twerenbold Reisen, Reisebüro Mittelthurgau, Imbach Reisen e Vögele Reisen. Karim Twerenbold conosce l'azienda sin dalla sua infanzia.

Districarsi nella giungla dell’incertezza

«Della nostra auto ci si può facilmente innamorare.»

L’azienda di Toni Piëch crea «oggetti di piacere». Le auto elettriche sportive non sono ancora sul mercato ma sono già oggetto di accese discussioni. L’obiettivo è ambizioso: creare qualcosa mai esistito prima e ritrovare un po’ di magia per l’industria automobilistica.

Autrice —— **Evelyne Oechslin**

Un’auto elettrica sportiva made in Switzerland: è così che Piëch ha sollevato scalpore al Salone di Ginevra 2019. Il secondo grande momento è stata la presentazione del prototipo di automobile nell’autunno 2021. «Con questo, parte della prova è superata e posso almeno in parte tornare a rilassarmi», racconta Toni Piëch, il fondatore dell’azienda. Ma ancora non basta per dormire sonni tranquilli. «Prima l’azienda deve diventare redditizia», aggiunge.

La creatività fa parte del core business. L’azienda, infatti, vuole battere nuove strade nell’ambito della tecnologia come in quello del design. «La creatività ha inizio quando si abbandonano i sentieri noti e ci si deve districare nella giungla dell’incertezza», afferma Toni Piëch. Per farlo serve curiosità. La si può osservare molto bene nei bambini, che devono ancora conoscere il mondo. «Essere imprenditori significa riscoprire questa curiosità.»

Restituire la magia

Questa filosofia dà a Toni Piëch e al suo team molta libertà e al contempo li mette alla prova. «Per poter sviluppare qualcosa di nuovo ci serve fiducia e credere in una visione comune», afferma l’imprenditore automobilistico. Sottolinea di vedere la creatività come un lavoro collettivo. Anche il sistema di ricarica rapida è il risultato della combinazione di idee di un’intera squadra. Questa tecnologia permette di ricaricare la batteria del veicolo all’80% in meno di otto minuti.

Si tratta di un progresso considerevole per l’elettromobilità. Piëch sviluppa sì auto per un mercato molto piccolo, ma vorrebbe portare sul mercato di massa la tecnologia alla loro base. La visione di Toni Piëch è quella di restituire un po’ di magia all’auto. «Del nostro prodotto ci si può facilmente innamorare», afferma convinto.

Come marchio automobilistico svizzero, Piëch sta battendo nuove strade. Il titolare della ditta è consapevole dell’effetto di richiamo. Da grande sostenitore delle innovazioni, crede che siano necessari anche modelli ed esempi per incoraggiare gli imprenditori e le imprenditrici potenziali. «Serve, perché in Svizzera siamo spesso molto lontani dal credere in noi stessi.»

Davide contro Golia

Il team Piëch ha ancora molto lavoro da fare per vedere il primo bolide girare per le strade. L’industria automobilistica è dominata dai marchi tradizionali. Irrompere nel mercato non è un gioco da ragazzi. Toni Piëch vede la sua azienda come Davide contro Golia. Inoltre, ora serve continuare a costruire la macchina e poi l’obiettivo sarà quello di «concludere». «Sono bravo nella fase iniziale, dove serve la scintilla creativa, ma non nella successiva attività operativa.»

Anton Piëch

Anton Piëch, detto Toni, è il figlio dello storico dirigente VW Ferdinand Piëch e pronipote di Ferdinand Porsche. Anziché lavorare in un gruppo automobilistico noto, ha preferito percorrere la sua strada, fondando nel 2016 Piëch Automotive. L’azienda con sede a Zurigo sviluppa veicoli sportivi elettrici intraprendendo nuove vie dal punto di vista del design e della tecnologia.

Lasciamoci ispirare

Da **leggere**

Künstliche Intelligenz und der Sinn des Lebens **Saggio di Richard David Precht**

Perché leggerlo: il filosofo tedesco più famoso presenta l'intelligenza artificiale dal punto di vista morale.

Aeon **Rivista online**

Dal 2012 Aeon si è affermata come rivista digitale unica nel suo genere. Il suo obiettivo è promuovere un pensiero profondo e provocatorio. Ai grandi interrogativi della vita rispondono esperti di scienza, filosofia, società e arte.

→ **aeon.co**

Spielregeln für Game Changer **Libro di Kerstin Friedrich**

Piacerebbe anche a voi a volte che i vostri collaboratori pensassero e agissero con uno spirito imprenditoriale? In «Spielregeln für Gamechanger» la psicologa ed economista Kerstin Friedrich illustra come ciò sia possibile e presenta il cosiddetto Scoreboard-Management.

Da **vedere**

Ritratto d'imprenditore **Breve video**

Imprese del Ticino in primo piano: in brevi video, personalità e fatti. Ritratti presentati da Credit Suisse e Swiss Venture Club.

→ **Disponibili presso TeleTicino**

Ted Lasso **Serie**

Ted Lasso è un allenatore di football americano con un dolce accento del Sud. Un giorno riceve un'offerta di lavoro da una squadra di calcio britannica di Premier League. Pur non avendo la benché minima idea di come funzioni il calcio, mostra una spiccata sensibilità per la psicologia dei giocatori. Una coinvolgente commedia sulla leadership.

→ **Disponibile in esclusiva su Apple TV**

Samsara **Documentario**

Rilassatevi, divertitevi e lasciatevi ispirare. Un documentario completamente privo di narrazione, ma ricco di immagini straordinarie, girato in un periodo di quasi cinque anni in 25 Paesi e 5 continenti.

→ **Disponibile anche su Apple TV e Prime Video**

L’ispirazione non serve solo a sviluppare nuove idee, ma anche a rendere la vita quotidiana più interessante, al lavoro come nel privato. I nostri consigli intendono offrirvi una buona fonte d’ispirazione.

Autrice —— **Evelyne Oechslin**

Da ascoltare

NZZ Akzent **Podcast**

Redattori e corrispondenti della NZZ parlano ogni giorno di temi che stanno loro a cuore. The story behind the story.

→ **Disponibile in tutte le comuni app per podcast**

KMUStorys **Podcast**

Riflettori puntati sulle aziende di successo: i podcast del network di PMI Swiss Venture Club (SVC) in collaborazione con CH Media raccontano le grandi storie dietro le piccole e medie imprese svizzere in un colloquio di circa 30 minuti con un rappresentante delle PMI. A condurre gli incontri è il moderatore Nik Hartmann.

→ **Disponibile sul sito dello SVC, sulle pagine Today di CH Media e in tutte le comuni app per podcast.**

Tim Ferriss Show **Podcast**

I libri di Tim Ferriss «4 ore alla settimana» e «The 4-Hour Body» compaiono spesso nell’elenco dei bestseller del New York Times. Nel suo podcast l’autore parla con personalità di spicco di svariati settori e pone loro domande quali «Cosa pensa del successo?» e «Qual è la sua routine quotidiana?»

→ **Disponibile in tutte le comuni app per podcast**

Da praticare

Escursione sull’Alp Flix

Stare all’aria aperta, fare il pieno di energia, godersi la natura: un’escursione sull’Alp Flix nel Cantone Grigioni è certamente fonte d’ispirazione. L’alpeggio, situato a circa 2000 metri sopra il livello del mare, è un vero paradiso della natura; per la sua ricchezza floro-faunistica è conosciuto come l’«Isola del tesoro della biodiversità». Chi preferisce una gita più tranquilla può utilizzare il Taxi Alpino.

→ **flix.ch**

Aerial Yoga

Siete alla ricerca di un’attività serale che vi faccia sentire leggeri ma in forma? Con l’Aerial Yoga gli esercizi vengono eseguiti in un’amaca sollevata da terra. Mentre si è sospesi nell’aria, sfidando la gravità si migliorano flessibilità, forza, equilibrio e rilassamento – elementi che servono anche nella quotidianità aziendale.

Kitesurfing

Una buona dose di adrenalina non guasta quando si è alla ricerca di nuove idee. Il kitesurfing è divertente, impegnativo e migliora la capacità di concentrazione. Per i principianti è richiesta una certa pazienza, perché planare alla massima velocità sull’acqua non riesce quasi mai al primo tentativo. Ma l’esercizio rende perfetti.

→ **Il kitesurfing può essere praticato in quasi tutti i laghi della Svizzera.**

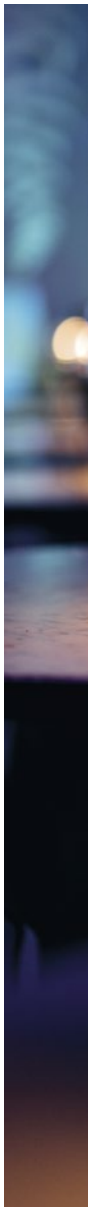
Uno chef di prim’ordine con la pazienza di un angelo

e un artista gastronomico con l’astuzia di un contadino

Sono figure di riferimento della gastronomia svizzera, provengono da mondi differenti e hanno un carattere molto diverso. Franck Giovannini è lo chef riservato proveniente da Crissier, il cui ristorante vanta tre stelle Michelin e 19 punti Gault Millau.

Michel Péclard è l'imprenditore gastronomico di successo di Zurigo che gestisce 15 ristoranti ed è rinomato per la sua dialettica. Cosa hanno in comune? Più di quanto si possa pensare.

Autrici —— **Nabila Bouzouina e Michelle Russi**



Michel Péclard, lei è un amante della colazione?
Michel Péclard No, per niente. Ma sono un mattiniero. Tre volte a settimana faccio yoga alle 6 oppure vado a pagaiare sul lago di Zurigo.

E a lei, signor Giovannini, piace la colazione?
Franck Giovannini Non proprio, no. La mattina non ho fame, bevo solo caffè o tè. Ma io e il mio team di cucina pranziamo già alle 11, prima di servire il pranzo al ristorante.

Qual è la sua cucina preferita nel mondo?
Giovannini (riflette) Difficile da dire. La cucina italiana tradizionale, con i suoi piatti di pasta variegati e spesso semplici è una cucina facile da capire e mi piace molto.

Péclard Io non ho una cucina preferita. Preferisco la cucina pura, in cui si esalta il sapore di base dei prodotti. Non mi piacciono per niente le salse che nascondono i sapori.

Cosa pensa della gastronomia di alto livello, signor Péclard?
Péclard Vado a mangiare in un ristorante stellato due volte all'anno, non di più. Ho il massimo rispetto per i cuochi di altissimo livello come Franck Giovannini, ma non è il mio mondo. Non vado volentieri in posti che non sento appartenermi. Vale lo stesso per il mio lavoro: sono un vero «tipo da distretto 1 di Zurigo». Non ho assolutamente nulla contro la Langstrasse nel distretto 4, ma lì o in altre zone della città non avrei mai successo come imprenditore.

Signor Giovannini, farebbe cambio ruolo per un giorno con Michel Péclard?
Giovannini Perché no? Sono curioso per natura e ammiro chi riesce a gestire diverse attività contemporaneamente. Posso solo immaginare quante decisioni ci siano da prendere ogni giorno. Si tratterebbe di una grande sfida e sicuramente sarei felice una volta tornato nella mia cucina (sorride).

Entrambi avete molto successo nel vostro lavoro. Qual è il segreto del successo?
Péclard Fai quello che ti piace e avrai successo. Ci credo fermamente. E sono fortunato ad avere Florian Weber, il partner d'affari perfetto. Lui è quello intelligente, io sono l'artista con l'astuzia di un contadino (sorride). Giro il mondo con occhi e orecchie ben aperti

«Sono un vero “tipo da distretto 1 di Zurigo”.»

Michel Péclard

Il Café NZZ al Bellevue di Zurigo colpisce per i suoi interni alla moda.

cercando idee ovunque. La gente ama le emozioni, è con questo che giochiamo nei nostri ristoranti.

Giovannini Un ambiente di fiducia in cucina è molto importante per me. Mi occupo del mio personale, gli sto vicino e non sono uno che strilla e sgrida. Possono sempre venire da me, anche quando sbagliano.

Quanto sono importanti per lei le stelle Michelin?

Giovannini Non lavoro per le stelle, ma sarei ipocrita a dire che per noi non contano. È un riconoscimento importante per il ristorante, per lo staff e per i nostri ospiti. In un certo senso, le stelle fanno parte del gioco.

C’è qualcosa in cui vorreste essere migliori?

Péclard Nelle lingue. Per molto tempo mi sono vergognato del mio inglese e non osavo parlarlo molto, sebbene da gastronomo fossi spesso in viaggio. Oggi non mi preoccupo e lo ammetto.

Giovannini Come dicevo, non sono una persona che sgrida la gente. A volte, però, mi piacerebbe essere più diretto e riuscire semplicemente a dire la mia. Purtroppo non sono fatto così: sono la persona più paziente che si possa immaginare (sorride).

Avete o avete avuto un modello che vi ha ispirato?

Giovannini Assolutamente sì: i miei tre predecessori Frédy Girardet, Philippe Rochat e Benoît Violier. Sono stato molto fortunato a poter lavorare con tutti loro. Girardet è stato una leggenda qui e, quando ero un giovane cuoco, ▶

Il ristorante tradizionale dell'Hôtel de Ville a Crissier ha ricevuto diversi riconoscimenti.

«Non lavoro per le stelle Michelin, ma sarei ipocrita a dire che per noi non contano.»

Franck Giovannini

ho potuto apprendere da lui per due anni. Era il mio capo, non avevamo alcuna relazione personale. Rochat e Violier, invece, sono stati come un padre e un fratello per me. Con entrambi ho trascorso quasi tutta la mia vita.

Péclard Io ho molti modelli. Sono stato molto influenzato dal gastronomo di Monaco Gerd Käfer, noto per i suoi catering. A 20 anni sentii un suo discorso in cui diceva: «Pensate alla semplicità dei vostri ospiti. La gente vuole sentirsi inclusa, non è tanto una questione di prodotto». Questa attenzione al come mi ha affascinato.

La vostra quotidianità lavorativa richiede molta creatività. Da dove traete ispirazione?

Péclard Ogni anno viaggio circa tre mesi e vado regolarmente a New York. Lì passeggio da solo per la città e rifletto sul perché un certo ristorante sia pieno e un altro vuoto. Quasi sempre il fattore determinante non è il cibo, bensì l'ambiente. Per i nostri concetti, ad esempio, spesso copio mondi che ho visto in un film. In realtà non so perché io sia così creativo… di natura sono una macchina da numeri (sorride)!

Giovannini Per me è simile: non so da dove viene l'ispirazione, ma viene (sorride). Per ogni nuovo piatto parto da un foglio su cui scrivo le mie idee. Poi provo a realizzarlo in cucina. Una delle nostre filosofie è quella di non mescolare troppi sapori.

Succede spesso che un'idea non funzioni?

Giovannini Certo. Spesso però non è tanto una questione di

sapore, quanto di tecnica. La maggior parte delle volte so fin dove posso arrivare, ma a volte supero i limiti.

E nel suo caso, signor Péclard?

Péclard Sì, ogni volta che faccio qualcosa che non mi si addice. In passato, è sempre andata male. Per due volte ho perso molti soldi perché le attività non erano adatte a me. Oggi faccio solo quello che mi diverte. E allora funziona.

Ma ci sono comunque delle sfide da affrontare. Qual è la più grande?

Péclard La mia azienda è la mia famiglia. Il benessere delle mie collaboratrici e dei miei collaboratori è fondamentale per me. Ecco perché la nostra sfida più grande è quella di poter portare avanti tutto il nostro personale e averne cura, soprattutto ora con la crisi di coronavirus. Molti dei nostri impiegati vengono dall'Afghanistan. Senza di noi non avrebbero nulla. Li formiamo nella nostra scuola di cucina e offriamo loro una prospettiva.

Signor Giovannini, se oggi potesse fare qualcosa di diverso, cosa sarebbe?

Giovannini Ci sono molte cose che potrei fare meglio, ma il mio unico vero rimpianto è che ho potuto passare troppo poco tempo a casa con la mia famiglia. I miei due bambini hanno dovuto spesso fare a meno del papà. Per via del lavoro, non ero quasi mai alle loro partite o agli eventi di scuola. Per fortuna mia moglie ha sempre compreso il mio lavoro e si è occupata di tutto, facendo anche la mia parte.

Il settore gastronomico è in costante cambiamento. Come restate aggiornati?

Péclard Incontro ogni giorno molte persone e sviluppo sempre delle visioni. Tuttavia, non sempre è facile metterle in pratica. Spesso discuto con i miei chef perché non vogliono provare qualcosa di nuovo. Alcuni dicono, per esempio, che non hanno imparato a cucinare vegano. Ma gli ospiti cambiano e hanno esigenze nuove. Su questo devo essere fermo. La scorsa estate, nonostante lo scetticismo iniziale, abbiamo aggiunto il Planted Chicken al nostro menu e in poco tempo è diventato il terzo prodotto più venduto.

Giovannini Per noi, fa parte del processo mettere sempre in discussione le nostre prestazioni. Non riusciremmo mai a dire di essere arrivati in cima e che questo basti. Sinceramente, non sono uno che naviga in Internet per ore, ma mi informo su quello che succede nel nostro settore. E ogni giorno parlo con oltre 100 ospiti che visitano anche altri luoghi. Questo mi è d'ispirazione.

Franck Giovannini

Franck Giovannini è il quarto chef con tre stelle Michelin nel leggendario ristorante dell'Hôtel de Ville a Crissier (VD). Nel 2016 ha assunto la direzione della cucina e ora gestisce il ristorante, che ha ottenuto 19 punti Gault Millau, insieme a sua moglie Stéphanie. La coppia ha due figli. In linea di principio, lo chef stellato ama tutti i suoi ospiti. Tuttavia, preferisce quelli che vanno al ristorante per trascorrere un bel momento a quelli a cui piace cercare il famoso pelo nell'uovo.

Michel Péclard

Michel Péclard è titolare di Pumpstation GmbH, che gestisce con il suo caro amico e partner d'affari Florian Weber. L'azienda conta 15 ristoranti a Zurigo e dintorni. Diplomato in ragioneria, voleva lavorare in banca, ma presto ha scoperto il suo debole per i concetti gastronomici creativi. Oggi è convinto che alla base del suo successo vi sia una combinazione di numeri e creatività. Michel Péclard è divorziato e ha due figli.

Alfred Escher

(1819–1882)

Alfred Escher, il fondatore di Credit Suisse, è una figura straordinaria. Politico, capitano d'industria e pioniere, nella seconda metà del 19° secolo contribuì alla modernizzazione della Svizzera come nessun altro. La Svizzera come centro di ricerca, piazza finanziaria, destinazione turistica e leader mondiale nell'industria metalmeccanica sarebbe inimmaginabile senza Alfred Escher. Con la ferrovia del Gottardo, sostenne un progetto di caratura mondiale.

«È appurato che spesso a determinare la competitività è una differenza molto piccola.»

Per Credit Suisse il dialogo con imprenditori e imprenditrici è importante. Due responsabili regionali esprimono la loro opinione al riguardo.

Inoltre, scoprite di più sulle attività quotidiane di un'azienda: factoring, strategie d'investimento, prevenzione degli effetti avversi dei tassi d'interesse negativi.

Per concludere: la prospettiva dall'esterno. Cosa pensano dell'imprenditoria persone dal background completamente diverso.

Intervista a

Martial Décoppet
Responsabile Affari PMI
della regione Svizzera romanda

e

Oliver Banz
Responsabile Affari PMI
della regione Zurigo

«Il mondo è diventato decisamente più instabile, con più incertezza. Per questo il nostro ruolo è più importante che mai.»

Martial Décoppet

In dialogo con gli imprenditori

Martial Décoppet e Oliver Banz sanno cosa è importante per imprenditori e imprenditrici della Svizzera romanda e tedesca. I due responsabili regionali di Affari PMI di Credit Suisse e i loro team sono ogni giorno al fianco delle PMI con la loro consulenza. Un colloquio su sogni realizzati, offerte digitali, differenze regionali e incontri speciali.

Autrici — **Michelle Russi** e **Melanie Schneider**

Signor Banz, qual è stato il complimento più bello che abbia mai ricevuto da parte di un imprenditore?

Oliver Banz La cosa migliore che sentiamo è quando gli imprenditori dicono che un determinato progetto non sarebbe mai stato possibile senza il nostro aiuto, combinato a un approccio veloce e diretto.

E il suo più bel complimento, signor Décoppet?

Martial Décoppet Un imprenditore che abbiamo assistito per molti anni e che oggi conta 500 collaboratrici e collaboratori una volta mi ha detto che grazie a Credit Suisse e alle nostre soluzioni ha potuto realizzare il sogno di aprire una sua attività. Credo che se aiutiamo qualcuno a realizzare il suo sogno e creare posti di lavoro, abbiamo fatto bene il nostro lavoro.

Signor Banz, prima era un imprenditore autonomo. Cosa è meglio: lavorare in proprio o come dipendente?

Banz Non metterei uno contro l'altro. Entrambi presentano vantaggi e svantaggi. Quando si lavora in proprio e le cose vanno bene, naturalmente il profitto è maggiore (sorride). Tuttavia, un imprenditore autonomo si assume tutti i rischi, cosa che, in caso di crisi come la pandemia di coronavirus, può avere delle conseguenze importanti. Un altro svantaggio è che, in caso di problemi, non ci si può rivolgere a colleghe e colleghi per avere un confronto.

Quale ruolo assume CS in queste situazioni difficili?

Décoppet Dobbiamo trasmettere all'imprenditore sicurezza e fiducia, affiancandolo e fornendogli consulenza. Il mondo è diventato decisamente più instabile, con più incertezza. Per questo il nostro ruolo è più importante che mai. Durante la pandemia di COVID, abbiamo avuto molti colloqui con le PMI perché l'incertezza era comprensibilmente grande. Alcuni clienti avevano problemi di liquidità e insieme ▶

«In linea di principio, più complessa e più importante è una questione per il cliente, più personalizzata dovrebbe essere la consulenza.»

Oliver Banz

abbiamo cercato soluzioni. Altrettanto importanti sono state la consulenza sugli aiuti finanziari cantonali e la possibilità di richiederli.

La digitalizzazione sta cambiando anche l'assistenza ai clienti nelle banche. Fino a che punto le persone rimangono importanti?

Banz Domanda interessante. Molto dipende da cosa cercano i clienti e le clienti. In linea di principio, più complessa e più importante è una questione per i clienti, più personalizzata dovrebbe essere la consulenza. Se parliamo di servizi standard come l'apertura di un conto, il tutto può essere fatto in modo interamente digitale. Ma se l'azienda ha in programma un investimento ingente, come un'acquisizione, i responsabili vogliono essere sicuri di non commettere errori. In questo caso serve quindi una consulenza personalizzata e di fiducia.

Quali esigenze concrete hanno le PMI in termini di finanze e banking?

Décoppet Il nostro core business resta il credito e il finanziamento d'impresa. Da inizio 2021 abbiamo osservato una crescita nei settori del leasing e factoring. Un altro tema sempre più richiesto è la pianificazione successoria. Sulla scia della pandemia, alcuni imprenditori hanno riflettuto sulla successione, anche perché percepiscono una certa «stanchezza» nel gestire l'azienda. In questi casi offriamo supporto con l'obiettivo di giungere a una gestione efficace della successione.

Lei è responsabile di diverse regioni in Svizzera. Nota differenze regionali tra i suoi clienti?

Banz Innanzitutto, sono tutti svizzeri, e hanno più in comune di quanto spesso si creda. Sono dediti al lavoro, precisi, orientati al successo e disciplinati. Ma sì, ci sono delle differenze: alcuni sono un po' più rumorosi, altri tendono ad arrivare in riunione un po' più tardi… (sorride).

Décoppet Friburgo, Giura, Neuchâtel, Vallese o Vaud: tutti funzionano in modo diverso. Anche all'interno della Svizzera romanda ci sono sottili differenze. Ma concordo con Oliver: quello che accomuna tutti sono gli stessi valori chiave. Quando gli imprenditori assumono un compito, vogliono svolgerlo bene. Per noi questo significa doverci adattare alle diverse culture ed esigenze. Abbiamo a che fare con varie PMI e ogni giorno affrontiamo una serie di temi e sfide. È proprio questo il motivo per cui amiamo questa professione.

Oliver Banz

Ci sono sviluppi o tendenze importanti nel panorama delle PMI?

Banz Le tendenze dipendono in linea di massima dal settore. È chiaro che la Svizzera è un luogo interessante per le persone che vogliono avviare un'attività. Lo vediamo dall'enorme sviluppo delle start-up degli ultimi dieci anni. Alla base vi sono un ambiente politicamente ed economicamente stabile e una società aperta. Dall'altra parte ci sono aziende molto grandi che hanno successo sul mercato da anni. Tutto questo rende la Svizzera un posto unico.

All'inizio abbiamo parlato di complimenti. Quale complimento rivolgete agli imprenditori? Quali incontri vi hanno colpito?

Décoppet In concreto mi viene in mente un imprenditore che si è assunto il rischio e ha investito tutto il patrimonio guadagnato per acquistare un'altra azienda. Pur essendo consapevole delle conseguenze per la sua famiglia, ha persino venduto la sua casa. Mi ha colpito la convinzione con cui era pronto a puntare tutto su una sola carta. Nel frattempo, l'imprenditore ha restituito interamente il finanziamento, quindi il suo coraggio ha ripagato.

Banz La pandemia ha mostrato ancora una volta quanto la maggior parte delle aziende in Svizzera sia ben preparata, resiliente e anche flessibile. Molti hanno ricevuto aiuti finanziari, ma è comunque sorprendente il modo in cui hanno affrontato la crisi. Questo è altrettanto vero per le crisi precedenti. Ammiro come gli imprenditori svizzeri affrontano gli imprevisti, continuando per la loro strada e volgendo lo sguardo sempre al futuro.

Martial Décoppet

Martial Décoppet

Martial Décoppet è responsabile Affari PMI della regione Svizzera romanda presso Credit Suisse (Svizzera) SA da settembre 2020, nonché membro del Consiglio direttivo di Credit Suisse Svizzera romanda. Martial Décoppet lavora in Credit Suisse sin dal 2009, inizialmente nel ruolo di responsabile Affari PMI nel Cantone di Vaud e successivamente come responsabile regionale del Cantone di Vaud. Ha iniziato la sua carriera in banca alla Banque Cantonale Vaudoise, dove ha lavorato per 17 anni.

Oliver Banz

Oliver Banz è responsabile Affari PMI della regione Zurigo presso Credit Suisse (Svizzera) SA da febbraio 2021. In precedenza ha lavorato come consulente e imprenditore indipendente. Oliver Banz vanta oltre 20 anni di esperienza nel settore finanziario. Fino al 2018 ha ricoperto diverse posizioni di conduzione in UBS. Oliver Banz è stato, tra l'altro, Head Multinationals negli affari con la clientela commerciale e Chief of Staff negli affari UHNW. Ha conseguito un dottorato in legge e un MBA presso la University of Chicago.

Più margine d'investimento grazie al leasing

Investite in attrezzature per la vostra azienda con Credit Suisse Leasing. Potrete così usufruire sempre delle tecnologie più moderne, tutelando allo stesso tempo la vostra liquidità. Oltre a disporre di un maggiore margine d'investimento, beneficerete anche di un'elevata pianificabilità.

In alcuni Paesi europei il leasing per il finanziamento di beni d'investimento è molto più diffuso rispetto alla Svizzera. Tuttavia, sempre più imprenditori svizzeri riconoscono i benefici di questa forma di finanziamento. Il leasing offre infatti una serie di vantaggi ed è indicato per numerose tipologie di beni, come macchine edili, impianti di produzione o veicoli da trasporto.

Il principio fondamentale è: «utilizzare anziché acquistare»

Il leasing è più incentrato sull'utilizzo del bene d'investimento che sull'acquisto della proprietà. Il principio è semplice: voi scegliete liberamente, senza vincoli a particolari produttori, un bene che desiderate. Credit Suisse lo acquista e ve lo cede affinché lo utilizziate per la durata concordata dietro pagamento di rate di leasing regolari. Al termine della durata del leasing il bene è vostro e potete continuare a utilizzarlo, oppure lo potete sostituire con un nuovo bene a vostra scelta. Quindi il leasing consente di stare al passo con i tempi. Infatti, il principio «utilizzare anziché acquistare» è anche ciò che anima importanti trend economici, come la sharing economy, il pay per use o i modelli di servitization, che stanno prendendo piede in ambito aziendale. Il finanziamento classico di beni per uso proprio è solo uno dei molteplici esempi applicativi. Avete anche la possibilità di rifinanziare i contratti di affitto e di leasing dei vostri clienti e ridurre il capitale vincolato.

Effetto «pay as you earn» e piano di pagamento personale

Nell'ambito del leasing, le rate dovute vengono compensate direttamente con i proventi ricavati dal bene finanziato – un concetto noto come effetto «pay as you earn». Non è necessario utilizzare il capitale proprio per l'acquisto né assumere crediti elevati per il finanziamento dell'investimento. Questo vi consente di utilizzare nella vostra azienda tecnologie d'avanguardia senza incorrere in elevate spese iniziali. Di norma i clienti scelgono una rata costante per l'intera durata del contratto. Per garantire una concordanza ideale tra rate di leasing e redditi

Il processo di leasing

correnti, Credit Suisse offre anche soluzioni flessibili per quanto concerne durata, ammortamento e frequenza di pagamento. Le aziende di settori stagionali, come il turismo, optano spesso per modelli di pagamento che nei mesi di maggiore fatturato prevedono rate di leasing più elevate, facilmente pagabili con le entrate correnti. Il pagamento di una prima consistente rata di leasing, l'ammortamento integrale del bene o la fissazione di durate contrattuali brevi aiutano ridurre il costo degli interessi. Indipendentemente dalla formula individuale prescelta per il contratto di leasing, beneficiate di una maggiore pianificabilità e preventivazione dei costi attraverso la definizione del piano di pagamento all'inizio della durata.

Più margine d'investimento ed efficienza
Poiché il bene in leasing funge da copertura, aumenta il potenziale di finanziamento e quindi il margine di investimento per la vostra impresa.
La definizione di contratti quadro di leasing per investimenti ricorrenti, come ad esempio per il rinnovo periodico del parco macchine, riduce le vostre spese amministrative. La procedura di acquisto di un nuovo bene risulta così rapida ed efficiente. Inoltre, per la stipulazione di un contratto quadro di leasing Credit Suisse offre condizioni particolarmente allettanti.

Beneficiate di più margine d'investimento

Volete ampliare anche voi il vostro margine di manovra finanziario attraverso un leasing su misura? Rivolgetevi al vostro consulente clientela.

Ulteriori informazioni sul leasing sono disponibili online al sito:
credit-suisse.com/leasing

Finanziare la crescita in modo flessibile con il factoring? Certo che sì.

Volete che la vostra azienda cresca con le proprie forze? Desiderate espandervi all'estero, oppure semplicemente ampliare il vostro raggio di azione finanziario? Con il factoring di Credit Suisse vendete alla banca i crediti non ancora saldati per forniture e prestazioni.

Lunghi termini di pagamento o una mancanza di morale di pagamento da parte dei clienti possono porre le PMI rapidamente in difficoltà di liquidità. Questo è tanto più vero nelle fasi di crescita del fatturato, che di per sé significano maggiori esigenze di finanziamento del capitale circolante. Una soluzione in questi casi è il factoring di Credit Suisse. Si parla di factoring quando le aziende vendono crediti da forniture e prestazioni aperti nei confronti dei loro clienti aziendali (il cosiddetto business «B2B») a una società di factoring (p. es. Credit Suisse). Il cedente può quindi disporre di una gran parte della liquidità già immediatamente dopo la fatturazione.

Questa procedura offre numerosi vantaggi: il rischio di perdita su crediti (rischio delcredere) viene trasferito all'azienda di factoring. L'esperienza dimostra che una soluzione di factoring è particolarmente adatta quando, oltre all'aumento di liquidità, le aziende hanno altre esigenze, come l'ottimizzazione del bilancio o la copertura dei rischi di inadempienza dei debitori.

Per le PMI possono esserci anche altri vantaggi significativi sul lato degli acquisti: fino al 90% degli importi delle fatture di acquisto può essere richiesto come anticipo. La possibilità di presentarsi ai propri fornitori con il pagamento in contanti consente spesso di ottenere sconti e ribassi o termini di pagamento più lunghi nelle vendite. Ne conseguono effetti positivi sui costi.

Il factoring diventa uno strumento significativo
Nel mercato dei finanziamenti svizzero, lo strumento strategico del factoring svolge ancora un ruolo minore. Al contempo, siamo convinti che queste forme alternative, che offrono molto più di un semplice finanziamento, continueranno a guadagnare

importanza in futuro. I primi indizi sono ravvisabili dall'inizio della pandemia di COVID-19 e del suo ampio impatto economico: da un lato, dopo cali del fatturato talvolta drastici, molte aziende hanno sempre più bisogno di liquidità per finanziare la crescita. Dall'altro, i mercati di sbocco globali sono diventati più difficili da valutare o più incerti a causa degli effetti della pandemia. Questo si traduce in un maggiore bisogno di copertura, specialmente tra le PMI svizzere orientate all'esportazione.

Le nostre soluzioni di factoring «Inhouse Factoring» e «Inhouse Factoring DUAL» si distinguono in particolare per l'elevata flessibilità (compresa la collaborazione con quattro diversi partner di assicurazione del credito), l'esecuzione con oneri minimi grazie all'utilizzo della nostra efficiente piattaforma online «FactoringNet» e la possibilità di presentare soluzioni personalizzate.

Vantaggi per la vostra impresa

Approfittate della competenza professionale e dell'esperienza pluriennale di Credit Suisse nel settore del factoring. Fissate oggi stesso l'appuntamento per un colloquio di consulenza senza impegno con i nostri esperti di prodotto. Saremo lieti di mostrarvi i vostri vantaggi individuali.

Per ulteriori informazioni e le possibilità di contatto, consultate il sito:
credit-suisse.com/factoring

Evitare tassi negativi con investimenti personalizzati

I tassi d'interesse ai minimi storici pongono molte imprese di fronte a una nuova sfida: devono chiedersi come converrebbe utilizzare la liquidità non necessaria durante l'esercizio. Investimenti mirati permettono di evitare i costi derivanti dai tassi negativi.

Dopo aver definito la liquidità in eccesso in base alla pianificazione della liquidità aziendale, bisogna scegliere la strategia d'investimento. A tal proposito occorre tener conto delle particolarità e differenze rispetto agli investimenti privati. Le decisioni sugli investimenti nel patrimonio aziendale dovrebbero seguire una direttiva d'investimento interna, che considera l'andamento dell'attività e degli obiettivi aziendali. Inoltre, per ogni transazione occorre rispettare ampi obblighi di contabilità e considerare le differenze di imposta rispetto agli investimenti privati.

	Privati	Aziende	Da considerare per investimenti nel patrimonio aziendale
Esigenze	• Sostanza patrimoniale privata, calibrata sulla situazione di vita	• Gestione dell'attivo in linea con l'oggetto sociale	• Adeguamento all'andamento degli affari e agli obiettivi aziendali
Responsabilità	• Decisioni d'investimento autonome	• Processo decisionale nell'ambito della corporate governance	• Competenze chiare (regolamentazione delle firme) • Direttive d'investimento
Rendicontazione	• Dichiarazione d'imposta	• Stato patrimoniale e conto economico	• Osservare l'obbligo di tenere un registro e gli standard contabili
Imposte	✗ Interessi e dividendi ✓ Utile di capitale ✗ Patrimonio	✗ Interessi e dividendi ✗ Utile di capitale ✗ Patrimonio	• Compensazione dei riporti delle perdite (7 anni) • Possibilità di computo nel risultato operativo • Nessun utile di capitale esente da imposta

✓ Esente da imposte ✗ Imponibile

Fonte: Credit Suisse

Nessun rischio inutile e garanzia di liquidità
Nella selezione degli strumenti d'investimento è importante tenere conto di diversi aspetti. Da un lato, gli strumenti utilizzati devono garantire la massima sicurezza possibile affinché non insorgano rischi inutili per il patrimonio aziendale. Dall'altro, dovrebbero garantire una certa liquidità, in modo da poter attingerne laddove necessario.

Tre alternative al contante

1 Le **operazioni in valuta,** come gli investimenti in doppia valuta, sono particolarmente adatte alle imprese attive a livello internazionale, poiché eliminano i costi dei tassi d'interesse negativi e tengono conto anche delle esigenze valutarie dell'impresa. Le valute utilizzate devono corrispondere alle esigenze aziendali per generare il massimo beneficio.

2 I **fondi difensivi** non richiedono molto tempo alle aziende e contribuiscono a compensare i tassi d'interesse negativi e generare piccoli proventi a medio termine con poco rischio. Attraverso questi prodotti, gli investitori hanno accesso a opportunità d'investimento istituzionali che non sono disponibili per gli investitori singoli.

3 Le **soluzioni di mandato individuale e** i **fondi con patrimonio misto** aprono alle imprese l'intera gamma di soluzioni d'investimento. Gli esperti investono la liquidità in eccesso in modo flessibile in base alle esigenze individuali di rischio/rendimento dell'azienda. Tenendo conto di diverse fonti di rendimento viene applicato un processo d'investimento rigoroso e sostenibile. Ciò offre la possibilità di ottenere proventi grazie a un accurato monitoraggio e una scrupolosa gestione del rischio.

Intervista ad Hans Baumgartner, responsabile Entrepreneurs & Executives Svizzera

Nell'intervista Hans Baumgartner spiega come utilizzare la liquidità in eccesso evitando tassi d'interesse negativi. Fa luce inoltre sui requisiti da soddisfare e sulle alternative disponibili.

Perché gli imprenditori investono diversamente

Gli imprenditori non sono investitori classici. Gran parte del loro patrimonio non è investito in azioni e obbligazioni, ma in macchinari e infrastrutture. Questo comporta dei rischi, come ha dimostrato il coronavirus. Vi mostriamo come poter investire con successo.

Il processo d'investimento per gli imprenditori si differenzia notevolmente da quello per le persone fisiche. Gli imprenditori e le imprenditrici sono sì anche persone fisiche, ma hanno vincolato gran parte del patrimonio all'azienda. Mentre la dimensione principale dell'investitore privato è l'orizzonte temporale, i titolari di ditte devono affrontare diverse altre questioni prima di iniziare il processo d'investimento.

Il modello dei quattro strumenti

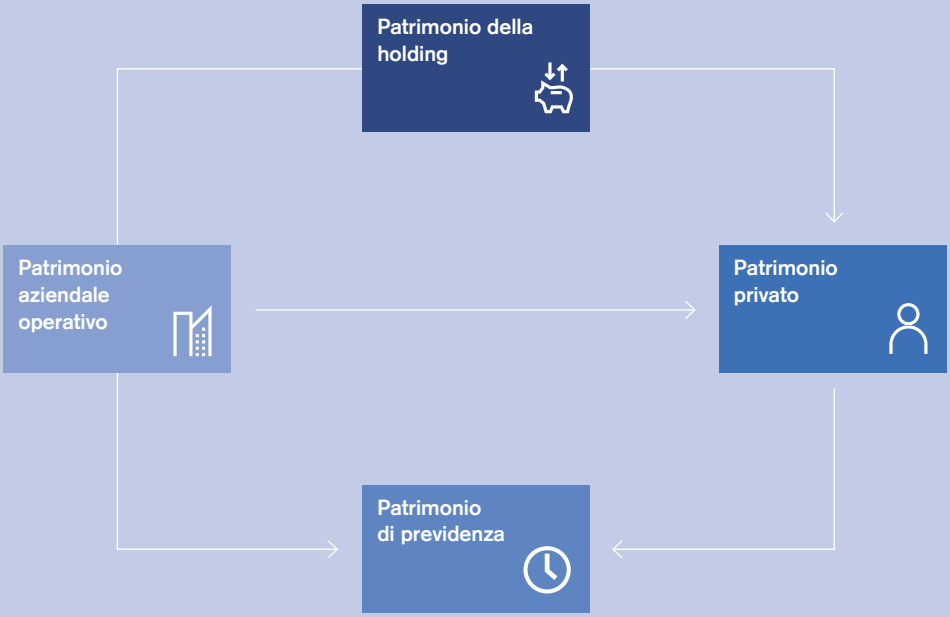
In genere, gli imprenditori e le imprenditrici distribuiscono il loro patrimonio su quattro strumenti: patrimonio aziendale operativo, patrimonio privato, patrimonio di previdenza e, in alcuni casi, altri patrimoni in holding. Gli attivi del patrimonio aziendale spesso non sono liquidi, poiché vincolati sotto forma di investimenti in macchinari, immobili o giacenze di magazzino. Anche le azioni delle società non quotate sono soltanto parzialmente liquide. Molti imprenditori sono esitanti nel trasferire al patrimonio privato gli utili generati con la loro azienda. Da un lato, infatti, vorrebbero mantenere una certa riserva di liquidità nell'impresa. Dall'altro vorrebbero evitare le imposte legate ai pagamenti del salario o alla distribuzione dei dividendi.

Credit Suisse vi aiuta a definire una strategia di prelievo a lungo termine che tenga conto delle vostre esigenze aziendali e private. A tal fine si analizza su tutto il ciclo di vita in che modo trasformare i valori patrimoniali in liquidità, per poi trasferirli nel patrimonio privato. Tale strategia ottimizza le varie implicazioni fiscali sul lato privato e aziendale.

Strategia di prelievo nel corso del ciclo di vita

La strategia di prelievo dipende essenzialmente dalla situazione corrente. Nella fase di crescita di un'azienda, ad esempio, l'attenzione è posta sulle questioni di finanziamento e la costituzione del patrimonio privato è possibile solo in misura limitata. Poi si affrontano spesso le questioni legate al trasferimento del patrimonio aziendale in quello privato, con la costituzione mirata del patrimonio di previdenza. In una fase ancora successiva sorgono le questioni sulla successione dell'azienda. Arrivati a questo punto, se il prelievo dei mezzi è stato rimandato troppo a lungo, le conseguenze possono essere negative.

«Modello dei 4 strumenti» per la costituzione del patrimonio degli imprenditori



Piani 1e per i quadri nella previdenza
Una variante al prelievo dei mezzi interessante dal punto di vista fiscale è la costituzione dell'avere di previdenza. Mentre con le soluzioni delle casse pensione tradizionali la persona assicurata deve spesso partecipare a una ridistribuzione degli attivi ai pensionati, con la soluzione 1e questo rischio non esiste. Inoltre, quest'ultima permette di scegliere la strategia d'investimento secondo le proprie preferenze, offrendo la possibilità di partecipare direttamente all'andamento delle borse. Le soluzioni 1e rappresentano quindi un'alternativa interessante a quelle di previdenza tradizionali per gli imprenditori e le imprenditrici.

Investimenti privati
Una volta trasferiti i mezzi nel patrimonio privato, il processo d'investimento privato effettivo inizia con un'analisi della situazione finanziaria generale. Per il successo dell'investimento, è determinante capire il rischio che si è disposti ad assumere e per quanto tempo il patrimonio può restare vincolato.

Questa serie di fattori rilevanti rende chiaro quanto sia importante per gli imprenditori e le imprenditrici pianificare il loro patrimonio aziendale e privato in modo olistico. Credit Suisse è al vostro fianco per assistervi sistematicamente in questo processo con i suoi esperti in materia di successione, pianificazione finanziaria, imposte, investimenti e finanziamenti.

Pianificate i vostri investimenti con i nostri esperti

Volete definire con i nostri esperti una strategia di prelievo, ponendo così le basi per una costituzione del patrimonio ideale e a lungo termine?

Contattate il vostro o la vostra consulente clientela o inviate una e-mail a:

La prospettiva dall’esterno

Cosa caratterizza gli imprenditori e le imprenditrici, com’è la loro vita quotidiana e quali personalità sono particolarmente interessanti? Lo abbiamo chiesto alla popolazione.

«Mi affascinano gli imprenditori e le imprenditrici che reagiscono con coraggio alle tendenze sviluppando linee di prodotti o servizi, ma che agiscono anche con lungimiranza e non si limitano a gestire il profitto a breve termine, bensì perseguono piani e stabilità a lungo termine. Possiedono una creatività che permette loro di sviluppare idee, soluzioni e tecnologie nuove. E sono tenaci, hanno ottime capacità comunicative e creano una rete con i colleghi.»

Katja Dessarzin, 35 anni
Farmacista

«Tre tratti caratteriali? Competenti, responsabili e innovativi. Gli imprenditori e le imprenditrici lavorano spesso in silenzio, si preoccupano del benessere dell’azienda e dei loro dipendenti. Sono mattinieri e visionari, aperti a nuove innovazioni e soluzioni. Curano il contatto personale con tutti i dipendenti il più spesso possibile. Penso, ad esempio, a Gabriela Manser, direttrice di Goba, o a Nicolas Hayek, fondatore ed ex CEO del gruppo Swatch.»

Peter Hunziker, 68 anni
Pensionato

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 una ricerca 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 dalle sue affiliate (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 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, dove legalmente consentito, declina qualsiasi responsabilità per eventuali perdite connesse all'uso delle stesse. Salvo indicazioni contrarie, tutti i dati non sono certificati. 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). Il presente documento non può essere riprodotto, né totalmente né parzialmente, senza l'autorizzazione scritta di CS. Copyright © 2022 Credit Suisse Group AG e/o sue affiliate. Tutti i diritti riservati.

«A me viene subito in mente Elon Musk. Se ha un obiettivo, fa di tutto per raggiungerlo. Gli imprenditori degni di nota che conosco di persona non corrispondono di solito all'immagine piuttosto stereotipata di "uomo in camicia di bella presenza". Sono poco appariscenti, tranquilli, giovani e molto simpatici. E indossano vecchie scarpe da ginnastica. Non devono dimostrare nulla a nessuno e sono completamente sé stessi.»

Stefan Furter, 38 anni
Falegname

«Se penso a un imprenditore tipico, immagino qualcuno che trova il suo lavoro faticoso ma appagante. La sua quotidianità è accuratamente pre-pianificata, piena di riunioni e varia. Mi impressiona l'ingegnera biomedica Nina Tandon: la sua capacità di combinare la biomedicina con l'ingegneria elettrica ha aperto nuove prospettive per la medicina moderna.»

Urata Kosumi, 21 anni
Studentessa di biomedicina

«La quotidianità lavorativa è dura. Si tratta di tradurre la propria visione in prodotti e servizi. Per farlo, gli imprenditori devono convincere costantemente gli altri delle loro idee e affinare sempre qualità e prezzo. Ciò richiede molto impegno, e bisogna saper affrontare i fallimenti e le opinioni altrui. Mi colpisce come l'ingegnera biochimica messicana Gabriela León abbia costruito la sua azienda, affrontando molte resistenze.»

Christian Vils, 61 anni
Ingegnere e consulente del personale

Sigla editoriale

Editore: Credit Suisse (Svizzera) SA, LMCB, Casella postale, 8070 Zurigo
Guida del progetto: Reto Brändli (responsabile), Martina Lebherz

Ideazione: Source Associates AG e open up AG Redazione: open up AG (Fabian Baer, Nabila Bouzouina, Evelyne Oechslin, Evelyn Reusser, Michelle Russi, Melanie Schneider, Daria Tamagni) Design/redazione immagini: Source Associates AG Traduzioni: Credit Suisse Language & Translation Services Adattamenti linguistici e litografia: nc ag Fotografia: Nicolas Zonvi: tutte le immagini incl. copertina, ad eccezione delle foto seguenti: Fabio Baranzini: pag. 74, 76, 77, Getty Images: pag. 13, Proprietà Credit Suisse: pag. 14, 81.

Stampa: Stämpfli AG Tiratura: 85 000 copie

myclimate neutral Stampato
myclimate.org/01-21-599892

FSC www.fsc.org MISTO Carta da fonti gestite in maniera responsabile FSC® C016087

stampato in svizzera

CREDIT SUISSE
Ampliare l'impero aziendale. Perché no?
Progetti imprenditoriali flessibili necessitano di un finanziamento flessibile. Gli imprenditori e le imprenditrici guardano lontano. E noi con loro.
credit-suisse.com/imprenditori
Richiedete una consulenza per un finanziamento
Copyright © 2022 Credit Suisse Group AG e/o società collegate. Tutti i diritti riservati.
07501 21 2921423