

**Zeitschrift:** Savoir Faire / Raiffeisen  
**Herausgeber:** Raiffeisen Svizzera società cooperativa  
**Band:** - (2019)  
**Heft:** 1

**Heft**

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 22.02.2025

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

Soluzioni per gli imprenditori

# SAVOIR FAIRE



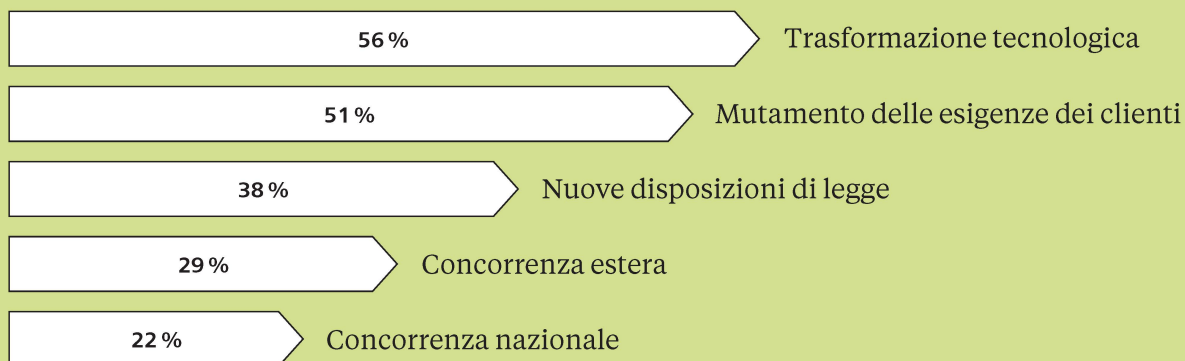
## Nuovi mondi

Come gli imprenditori  
perseguono i propri  
obiettivi e li finanziano

**RAIFFEISEN**

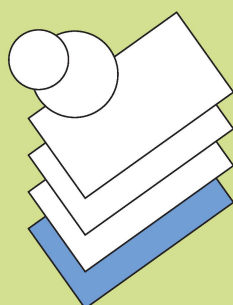
## Cifre

# La trasformazione tecnologica è il principale motore di cambiamento delle PMI svizzere



I principali motori del cambiamento – percentuali di tutte le risposte  
Fonte: Sondaggio della FHS di San Gallo (Situazione delle PMI 2018)

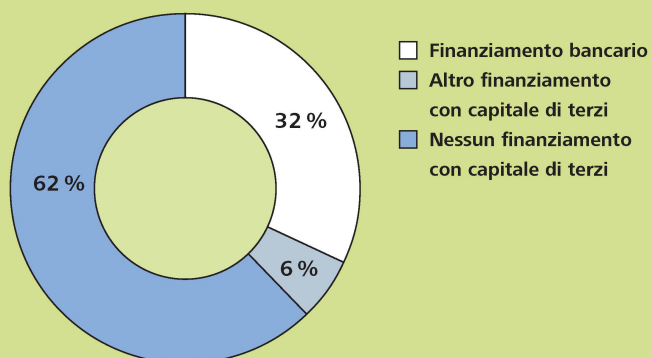
## 3 su 4



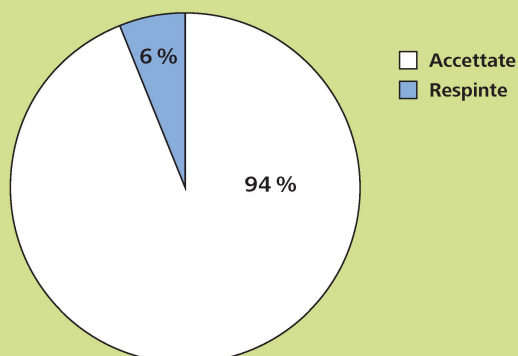
**Circa tre quarti** delle PMI ottengono l'intero volume di credito richiesto, che in **tre casi su quattro** è inferiore a 1 milione di franchi. Fonte: SECO

**Circa un terzo** delle PMI svizzere ha un credito bancario o una linea di credito.

Fonte: SECO



**Oltre il 90 per cento** delle richieste di credito che le PMI presentano alla propria banca vengono accettate. Fonte: SECO



4 **Guida per imprenditori**

5 **Pronti per il futuro**

—

## Focus

6 **Nuovi mondi**

Tre titolari raccontano come sono riusciti a fare qualcosa di nuovo e a finanziarlo.

13 **Intervista**

Daniel Hollenstein spiega perché il finanziamento non è nulla di trascendentale.

14 **Supporto**

Informazioni utili sul credito bancario.

16 **Infografica**

Ecco come finanziare i vostri obiettivi.

—

18 **Innovazione**

Legno massiccio: lavorazione di alta precisione.

20 **Successione**

Come il Walker Group è tornato a crescere.

23 **Opinione**

L'economista capo Martin Neff parla di duro allenamento.



# Impulsi esterni e interni

Quando vi siete addentrati per l'ultima volta in nuovi mondi imprenditoriali, diversi dalla solita attività quotidiana? Forse siete sul punto di farlo o ci avete provato di recente. Rinnovarsi, sondare costantemente nuove possibilità e saper cogliere le occasioni sono, infatti, il pane quotidiano di ogni imprenditore. Spesso l'impulso al cambiamento proviene dall'esterno, come nel caso della trasformazione tecnologica o del mutamento delle esigenze dei clienti.

Trovo tuttavia affascinanti anche gli impulsi interni e la forza degli imprenditori. Recentemente ho incontrato un imprenditore di un comune alpino che, lontano dai grandi agglomerati urbani, progetta e vende in tutto il mondo sistemi di sicurezza altamente specializzati per aeroporti. Sono queste storie inaspettate e vincenti che mi riempiono di entusiasmo e dimostrano sistematicamente il carattere innovativo dell'imprenditoria svizzera. Vorrei condividere questo mio entusiasmo con voi.

In questo numero vi presentiamo aziende che hanno conquistato nuovi mondi imprenditoriali. Quale Banca dallo spirito imprenditoriale, supportiamo la realizzazione di piani ambiziosi offrendo soluzioni di finanziamento su misura.

In quali nuovi mondi intendete addentrarvi prossimamente? E di cosa avete bisogno per conquistarli? Fatemi sapere!

Cordialmente

Urs Gauch

Membro della Direzione e Responsabile dipartimento Clientela aziendale

urs.p.gauch@raiffeisen.ch

# A-Z

## Guida per imprenditori

Termini complessi spiegati in modo semplice.



### Industria 4.0

Con Industria 4.0 si intende la digitalizzazione della produzione industriale. Gli elementi chiave sono il collegamento in rete e l'autonomia. Il collegamento in rete consente di ottimizzare non più una sola fase di produzione, ma un'intera catena di creazione del valore. Macchine, dispositivi e componenti sono dotati di sensori e collegati l'un l'altro tramite l'Internet delle cose, quindi sempre più in grado di gestirsi in modo autonomo e intelligente. Il termine Industria 4.0 sottolinea la radicalità dei cambiamenti di quella che è considerata la quarta rivoluzione industriale dopo la meccanizzazione, l'elettificazione e l'automazione.

Digitalizzazione e Industria 4.0 interessano tutte le PMI svizzere quali motori principali dell'innovazione e fonti di nuove opportunità per la piazza economica nazionale. Raiffeisen prende atto delle sfide di Industria 4.0 e risponde cercando di agevolare l'accesso a questa nuova dimensione economica.



### Swissmem

Con oltre 1'000 membri, Swissmem è l'associazione leader per PMI e grandi imprese dell'industria metalmeccanica ed elettrica svizzera (industria MEM). L'associazione promuove la competitività nazionale e internazionale delle aziende associate, sostenendole con una vasta gamma di servizi.

Swissmem e il Raiffeisen Centro Imprenditoriale (RCI) offrono alle imprese un'assistenza pratica in tutte le questioni inerenti a Industria 4.0 e alla digitalizzazione. A tale scopo, a fine 2018 si è deciso di avviare una cooperazione che prevede la realizzazione di eventi congiunti. Verranno inoltre create risorse didattiche e una piattaforma dedicata allo scambio di esperienze. Mentre Swissmem mette a disposizione la competenza tecnica e una rete tematica specifica, l'RCI contribuisce con offerte di consulenza. Raiffeisen, inoltre, si occupa attivamente della relativa formazione dei propri consulenti, creando le premesse per una migliore comprensione reciproca.

→ [swissmem.ch/it](http://swissmem.ch/it)



### Cooperativa di fideiussione

Le cooperative di fideiussione sostenute dalla Confederazione possono agevolare l'accesso delle PMI svizzere al credito bancario offrendo garanzie alle banche che lo concedono. Vengono rilasciate fideiussioni per crediti con importi fino a 500'000 franchi e durate massime di dieci anni. Una fideiussione riduce i rischi di crediti scoperti per la Banca e può avere effetti positivi sulla decisione finale, specialmente per piccoli crediti. Le quattro cooperative di fideiussione (Cooperativa di fideiussione delle donne svizzere SAFFA, CF Centro, Cautionnement romand e CF OST-SUD) collaborano con tutte le banche della Svizzera.

Solo una minoranza delle PMI svizzere conosce il sistema di fideiussioni per le piccole e medie imprese e ancora meno sono le aziende che vi ricorrono. Nella rubrica Focus (da pagina 6), vi presentiamo L'Oste, azienda che sfrutta la garanzia supplementare per finanziare la propria espansione.

→ [kmu-buergschaften.ch/it/](http://kmu-buergschaften.ch/it/)

«È essenziale che Industria 4.0 non venga vista come una sfida tecnologica, ma come un processo di riorganizzazione aziendale.»



Matthias P. Weibel

Direttore del Raiffeisen  
Centro Imprenditoriale (RCI)

# Pronti per il futuro



Simona Galli, responsabile Comunicazione & Relazioni esterne AITI e Bonaventura Bassi, Responsabile Clientela aziendale Svizzera italiana per Raiffeisen Svizzera

## ATTUALITÀ

### RAIFFEISEN COLLABORA CON L'ASSOCIAZIONE INDUSTRIE TICINESI (AITI)

Con l'invito agli associati all'Evento «Finanziamento delle esportazioni – creare sicurezza nell'affrontare le sfide dell'export» è stata avviata la collaborazione tra Raiffeisen e l'Associazione industrie ticinesi (AITI).

La manifestazione ha avuto luogo il **27 febbraio** e ha visto una qualificata presenza di aziende interessate alla tematica proposta dagli specialisti di Raiffeisen Svizzera quali Volker Käseborn, Specialista prodotti Export Finance e Bonaventura Bassi, Responsabile Clientela aziendale Svizzera italiana.

Raiffeisen e AITI intendono proseguire la collaborazione, proponendo anche in futuro eventi specializzati in ambito di finanziamenti e servizi di consulenza a favore delle aziende del territorio.

→ [aiti.ch/eventi](http://aiti.ch/eventi)

## EVENTO

### GLI IMPRENDITORI INCONTRANO IL CALCIO

Nell'ambito della sponsorizzazione della Raiffeisen Super League arriva anche a sud delle Alpi l'atteso appuntamento «gli imprenditori e il calcio», un'ottima piattaforma per far incontrare e discutere gli imprenditori attorno ad un tema di comune interesse. La formazione continua nello sport e nel mondo economico sarà il filo conduttore dell'evento, organizzato in collaborazione con il FC Lugano, che avrà luogo a Lugano nella seconda metà di aprile.

→ [fclugano.com](http://fclugano.com)



RAIFFEISEN  
GLI IMPRENDITORI  
INCONTRANO IL CALCIO

ABBONARSI ALLE  
SOLUZIONI PER  
GLI IMPRENDITORI  
Abbonatevi alla newsletter  
Raiffeisen per gli imprenditori  
e riceverete delle soluzioni  
pragmatiche legate all'azienda.  
→ [raiffeisen.ch/temiimprese](http://raiffeisen.ch/temiimprese)



### **L'Oste Cucina Mediterranea**

*Davide Mitolo*

«L'Oste Cucina Mediterranea» è stata fondata nel 2006. Oggi l'azienda produce a Quartino 4'000 chilogrammi di pasta al giorno, oltre a salse, prodotti lievitati e pizze. La clientela è costituita da grandi distributori, ristoranti e hotel a 5 stelle. L'azienda di Davide e Claudia Mitolo impiega 30 collaboratori.

# Pronti per nuovi mondi

I nuovi mondi da esplorare si trovano al di fuori della normale routine aziendale: per un pastificio si tratta del nuovo impianto produttivo, per un fisioterapista di un proprio centro per la salute e per un riciclatore di legno di una joint-venture che valichi il «Röstigraben». Accompagnate gli imprenditori lungo il loro cammino e scoprite come hanno trovato una soluzione di finanziamento adatta.

TESTO: Elisabetta Antonelli, Bettina Bhend FOTO: Daniel Ammann, Valentin Flauraud

**S**ono una specie di sarto», afferma Davide Mitolo. Ma l'oggetto del lavoro di taglio di questo 51enne non sono gli abiti, bensì la pasta. Nel suo atelier «**L'Oste Cucina Mediterranea**» Mitolo produce pasta su misura per i suoi clienti. Nella sua «collezione» trovano spazio tutte le prelibatezze ricercate dagli amanti della cucina italiana: ravioli al brasato, gnocchi alla zucca, fusilli... E naturalmente la pizza: preparata sul momento con prodotti regionali ticinesi, senza sostanze chimiche o conservanti.

«**Tutto di produzione propria, dalla A alla Z.**» La verdura per il ripieno dei ravioli e per le salse è coltivata sui quattro ettari di terreno appositamente affittati sul Piano di Magadino. Anche carne, latticini e uova provengono dalla regione. Dieci cuochi lavorano per ottenere sapori perfetti, affidandosi a metodi ben sperimentati: il

brasato è cotto dolcemente per circa 24 ore a 68 gradi. «La lentezza è d'obbligo, non si lavora sotto pressione.» Una peculiarità dell'azienda che Mitolo gestisce insieme alla moglie Claudia.

Il suo sistema è molto apprezzato. L'anno scorso, la fabbrica di Mitolo a Quartino ha raggiunto i propri limiti e non riusciva più a soddisfare tutte le richieste delle sue specialità culinarie. Fortunatamente si è presentata la possibilità di addentrarsi in nuovi mondi ingrandendosi: da inizio anno Mitolo produce tre volte più di prima, su un'area decisamente più grande e con un nuovo impianto produttivo.

Per espandere la produzione è stato necessario trovare una soluzione di finanziamento adeguata, tagliata su misura, proprio come **la sua pasta**. «Innanzitutto dovevamo capire quali erano esattamente le intenzioni dei signori Mitolo», spiega Matteo Bosia, consulente Clientela aziendale presso la Banca Raiffeisen Piano di Magadino. «A questo fine servivano diversi



### Finanziamento Macchine 1 milione\*

#### Mix di finanziamento

Fondi propri	0,75 milioni
Prestito	0,25 milioni

in gran parte garantito  
dalla cooperativa di fideiussione

Interesse	3 - 5%
-----------	--------

Spese per interessi annui	7'500 - 12'500 CHF
------------------------------	-----------------------

Ammortamento	10 anni
--------------	---------

\* esempio di calcolo fittizio, tutte le cifre si basano  
su ipotesi della redazione

incontri». Bosia è così venuto a sapere che l'azienda era costretta a mettere diversi ordini in attesa, perché non vi erano risorse sufficienti per eseguirli. Nel corso dei colloqui hanno quindi sondato tutte le possibilità per far crescere l'attività. Insieme a Raiffeisen, i Mitolo hanno deciso di investire in spazi di fabbricazione più grandi e in un nuovo impianto di produzione della pasta.

Gli imprenditori si sono fatti carico della maggior parte del finanziamento dei nuovi impianti; Raiffeisen ha contribuito con un prestito, ammortizzato in base alla durata di utilizzo. Dal momento che la Banca offre già un supporto all'impresa con un limite di conto corrente per le attività in corso, il credito necessitava di garanzie supplementari. Queste sono fornite dalla **cooperativa di fideiussione Ost-Sud**, una soluzione che molti imprenditori non conoscono e che, a seconda della situazione finanziaria, può facilitare notevolmente l'accesso a un credito bancario per una PMI.

Per elaborare una soluzione di finanziamento adeguata e trovare le risorse necessarie occorre tempo e le imprese dovrebbero pertanto cominciare a pensarci quanto prima. Il **costante dialogo** con la banca facilita il processo. «Le aziende non dovrebbero rivolgersi alla banca solo quando il bisogno di finanziamento è impellente», afferma Daniel Hollenstein, responsabile Prodotti & Operations CA presso Raiffeisen Svizzera. Quanto meglio imprenditore e banca si conoscono e si comprendono, tanto più mirato sarà il supporto della banca all'impresa.

## «Le aziende non dovrebbero rivolgersi alla banca solo quando il bisogno di finanziamento è ormai impellente.»

Daniel Hollenstein,  
responsabile Prodotti & Operations CA presso Raiffeisen Svizzera

Con «L'Oste» le cose sono andate proprio in questo modo: oltre all'elevata qualità dei prodotti, ha contribuito alla positiva decisione di finanziamento anche il rapporto di fiducia di lunga data. «Assistiamo i Mitolo da molti anni e sappiamo che hanno clienti fedeli nella loro nicchia di mercato», spiega il consulente alla clientela Raiffeisen Matteo Bosia. E a proposito di Davide Mitolo dichiara: «È un grande imprenditore **con una passione sconfinata per la sua professione**».

A differenza dei paesi confinanti, le PMI svizzere che ricorrono a una banca per il finanziamento della loro attività sono decisamente una minoranza. Secondo uno studio della Segreteria di Stato dell'economia SECO solamente un terzo circa si avvale di un finanziamento bancario. La grande maggioranza si finanzia con le attività correnti oppure si procura il capitale necessario presso familiari, amici o partner commerciali. «C'è una certa retrosia a rivolgersi alla banca», spiega l'esperto di Raiffeisen Daniel Hollenstein. Gli imprenditori non amano apparire bisognosi d'aiuto. Inoltre, molti temono che ricorrendo alle banche vi saranno molte complicazioni di vario tipo. «**In questo modo però si spremano delle occasioni**», afferma convinto Hollenstein.

**P**ronti per l'acquisizione: per Aemme fit la necessità di rivolgersi a una banca è stata chiara fin dall'inizio. Nell'arco di un breve periodo il proprietario Manuel

Deucher è passato da gestore di un piccolo studio di fisioterapia a imprenditore del fitness con 65 collaboratori. Dal 2012 è titolare dei due centri per la salute Aemme fit di Lützelflüh e Burgdorf. «Certo che mia moglie e io avevamo mille preoccupazioni; **ma chi non rischia non rosica**», afferma il 44enne. Come Deucher stesso ammette, «non aveva alcuna idea di come funzionasse il finanziamento di un progetto così grande. Non sono il tipo che la sera si mette a tavolino a fare calcoli».

E così ha contattato il suo consulente alla clientela Raiffeisen Christian Aeberhard, che conosce da anni. «Già in occasione del finanziamento della casa unifamiliare di Deucher avevamo lavorato bene insieme, quindi era logico che si rivolgesse a me», spiega Aeberhard, evidenziando che una forte crescita rappresenta effettivamente un rischio: «Sussiste il pericolo di un carico eccessivo di lavoro». Christian



Claudia e Davide Mitolo hanno investito in un impianto di produzione della pasta completamente nuovo e hanno triplicato la loro produzione.

«Non avevo alcuna idea di come funzionasse il finanziamento di un progetto così grande.»

Manuel Deucher, imprenditore nel settore della salute

### **Aemme fit**

*Manuel Deucher*

Manuel Deucher gestisce Aemme fit insieme a sua moglie Martina dal 2012. Nelle sedi di Lützelflüh e Burgdorf offre alla clientela due moderni centri di allenamento. Dà lavoro a 65 collaboratori nei settori fitness, fisioterapia, cosmetica e wellness.

Aeberhard era però convinto della bontà degli affari di Manuel Deucher e dell'idea di un centro per la salute completo.

Banca e imprenditore hanno concordato un **adeguato mix di finanziamento costituito da** capitale proprio, prestito di terzi e crediti bancari. Nella soluzione di finanziamento la Banca ha fatto in modo di garantire all'imprenditore un ampio margine di manovra, con un prestito a lungo termine e limiti di conto corrente flessibili.

**Diventare e restare sani.** Questo è il motto aziendale di Manuel Deucher. Oltre al fitness classico, Aemme fit offre anche fisioterapia, massaggi medici, cosmetica, wellness, bagni salini, consulenza nutrizionale e diagnostica delle prestazioni. «Il cliente viene da noi con le stampelle e se ne va con una maschera di cetriolo. Ci mancano solo un chirurgo e un parrucchiere», dice scherzando Deucher.

I centri fitness spesso soffrono di un elevato tasso di fluttuazione della clientela. Le contromisure di Deucher sono investimenti in funzionamento e ampliamento: onde non pesare troppo sulla liquidità dell'azienda, per l'acquisizione di due circuiti milon ha optato per una soluzione di leasing con ammortamento su quattro anni. «In questo modo posso reagire **rapidamente ai nuovi trend**, mantenere la mia flessibilità finanziaria e prevenire costi fissi». Anche i clienti sono soddisfatti: il sistema di allenamento milon è costituito da dodici attrezzi che vengono utilizzati secondo una sequenza prestabilita. Grazie alla tecnologia digitale è possibile impostarli in base alla massa corporea e alla condizione di allenamento dei rispettivi utenti; i risultati di questo tipo di allenamento si vedono rapidamente.

Il successo convince Manuel Deucher a continuare su questa strada, sempre alla ricerca di nuove idee di business; **restare fermi non è un'opzione** per l'imprenditore del fitness. Ad esempio, non esclude l'idea di ampliare Aemme fit con una terza sede.

Che si tratti di un'acquisizione o di un ampliamento, ogni situazione di finanziamento deve essere valutata singolarmente. «Solo in questo modo è possibile trovare soluzioni **adeguate alla specifica situazione**», sottolinea l'esperto di Raiffeisen Daniel Hollenstein. Vi sono comunque alcuni punti validi in generale: ad esempio, gli impianti o gli edifici utilizzati sul lungo termine dovrebbe essere finanziati in base alla congruenza dei termini, ovvero con fondi a lungo termine. Incidono anche il



Grazie al leasing, anche i clienti di Aemme fit possono utilizzare gli attrezzi più moderni.

ramo economico e lo stato attuale del ciclo di vita di un'impresa.

**C**apitale per una **joint-venture**: l'azienda di Ginevra Energie Durable aveva il compito di fornire a una nuova società i necessari mezzi finanziari. **Energie**

**Durable** vende pellet di legno naturale e trucioli; inoltre offre alle imprese edili sistemi di riscaldamento mobili. I trucioli e i pellet vengono ora realizzati dall'impresa stessa, mentre in precedenza i sistemi venivano noleggiati dal gruppo Suter di Dietikon, specialista in sistemi di deumidificazione. Ora i due partner si sono uniti, addentrando in nuovi mondi su due fronti: «Il gruppo Suter non si sarebbe fidato a mettere piede nella Svizzera occidentale in assenza di un partner locale; e noi di Energie Durable eravamo alla ricerca di un nuovo campo d'attività», afferma Patrick Schmutz, direttore di Energie Durable.

È così è nata una nuova **società**: la Suter Romandie, con la quale i due partner ora gestiscono insieme il noleggio di impianti di riscaldamento mobili a pellet. La prima difficoltà era quella di trovare capitale sufficiente per la nuova alleanza. «Do-

## Finanziamento Attrezzi per il fitness 0,4 milioni\*

### Soluzione di leasing

Fondi propri (1ª rata)	<b>0,1 milioni</b>
Rata di leasing mensile (47 volte)	<b>6'641 CHF</b>

<b>Valore residuo</b>	<b>2'000 CHF</b>
-----------------------	------------------

corrisponde allo 0,5% della somma d'investimento

<b>Durata</b>	<b>4 anni</b>
---------------	---------------

\* esempio di calcolo fittizio, tutte le cifre si basano su ipotesi della redazione



### Energie Durable SA

Patrick Schmutz

L'azienda Energie Durable con sede a Satigny è specializzata nel riscaldamento a legno. Il team di cinque persone, guidato dal direttore Patrick Schmutz fornisce ad aziende e privati pellet di legno e noleggia impianti di riscaldamento a legno mobili, per esempio per l'impiego sui cantieri. La Energie Durable SA fa parte del gruppo Serbeco.

### Finanziamento Costituzione 0,8 milioni\*

#### Mix di finanziamento

Capitale proprio	0,4 milioni
Prestito	0,4 milioni
Interesse	3 - 5%
Spese per interessi annui	12'000 - 20'000 CHF
Ammortamento	5 anni

\* esempio di calcolo fittizio, tutte le cifre si basano su ipotesi della redazione

vevamo procurarci fondi per la società e per le nuove macchine», spiega Patrick Schmutz. A tale scopo Energie Durable ha ricevuto un prestito da Raiffeisen per finanziare la partecipazione alla Suter Romandie. Il prestito è strutturato con costi e durata di ammortamento fissi, il che rende pianificabile il **cash management**. «Presso Raiffeisen abbiamo trovato ascolto», afferma Schmutz. «E nonostante Raiffeisen all'epoca non fosse ancora la nostra banca principale, il credito venne autorizzato ancora prima che avviassimo la nuova società: il tutto senza problemi burocratici».

L'idea ha convinto Konstantinos Pappoannou, Vicedirettore della Banca Raiffeisen Région Genève Rhône. «Anche perché abbiamo a cuore la sostenibilità e desideriamo incentivare **le alternative alle tecnologie che richiedono intenso** consumo energetico».

I sistemi di riscaldamento mobili vengono utilizzati presso i cantieri per consentire di lavorare anche in inverno. Ma trovano impiego anche nei tendoni delle feste, in occasione di manifestazioni sportive o nell'essiccazione del fieno. I sistemi di riscaldamento a pellet producono calore

dalla combustione di piccoli tronchetti di trucioli di legno e segatura, i cosiddetti pellet di legno.

«Anche se questa tecnologia esiste già da dieci anni, in Svizzera sono in funzione solo un paio di centinaia di impianti di riscaldamento a pellet mobili», stima Patrick Schmutz. Davvero poco rispetto ai 12'000 impianti di riscaldamento a olio. «Gli imprenditori conoscono ancora troppo poco le nostre soluzioni con il legno, oppure sono scettici», spiega Schmutz. «I nostri sistemi di riscaldamento offrono un'alternativa ecologica agli impianti di riscaldamento mobili a olio».

Soluzioni di finanziamento su misura hanno consentito a Energie Durable, Aemme fit e L'Oste di realizzare le loro visioni imprenditoriali. Sanno come addentrarsi in nuovi mondi e vi ricorrono in ogni iniziativa futura.

Maggiori informazioni sulle imprese presentate sono disponibili all'indirizzo  
→ [raiffeisen.ch/nuovimondi](https://www.raiffeisen.ch/nuovimondi)

# «Il finanziamento non è nulla di trascendentale»

Per Daniel Hollenstein, un grado elevato di autofinanziamento non è quasi mai l'ideale.

INTERVISTA: Elisabetta Antonelli, Christoph Gaberthüel

**La conquista di nuovi mondi è tra i compiti principali di un imprenditore. Per addentrarvi, occorrono risorse finanziarie. Perché in questi casi l'azienda dovrebbe rivolgersi a una banca?**

I motivi sono molti: la banca, ad esempio, può concedere all'impresa un limite di credito per aumentare la liquidità e ampliare il margine di manovra. Ma può anche finanziare i progetti di crescita in modo diretto, ad esempio tramite leasing. O ancora, può proporsi all'imprenditore quale sparring partner con cui discutere del modello aziendale.

**Eppure solo il 30 per cento circa delle PMI svizzere ha un credito bancario. Perché così poche?**

Molte PMI non hanno crediti bancari perché puntano sul finanziamento autonomo. L'imprenditore è cioè in grado di effettuare investimenti nuovi e sostitutivi a partire dalle attività correnti, dimostrando così eccellente efficienza imprenditoriale. A differenza di quanto avviene nei paesi vicini, le PMI svizzere tendono anche a richiedere il capitale necessario a familiari e amici. Inoltre i processi bancari sono probabilmente considerati complessi e costosi. Spesso ciò che blocca è



*Daniel Hollenstein*

Laureato in economia aziendale, è alla guida del settore Prodotti & Operations CA di Raiffeisen Svizzera.

## «Anche il capitale proprio ha un prezzo.»

forse un certo timore della dipendenza o della perdita di controllo; oppure si ha la spiacevole sensazione che il finanziamento non verrà comunque concesso.

**Cosa intraprende la banca per ridurre la diffidenza?**

Quale fornitore di servizi, dobbiamo innanzitutto ascoltare con attenzione. La vicinanza geografica al cliente e il contatto personale sono essenziali, perché favoriscono la comprensione reciproca e aiutano ad abbattere i pregiudizi. Mostriamo ai nostri clienti che il finanziamento non è nulla di trascendentale.

**Cosa serve, quindi, per la riuscita del finanziamento bancario?**

Contrariamente a quanto si potrebbe pensare, la valutazione di una richiesta di finanziamento non si concentra solo sulle cifre. Anche i cosiddetti fattori soft sono importanti, quali la fiducia reciproca, una comunicazione aperta e trasparente e, non da ultimo, la personalità dell'imprenditore.

**Deve comunque presentare le cose come stanno?**

Certo. Sono sicuramente necessari un business plan coerente, idee chiare e comprensibili sul fabbisogno finanziario e dati di bilancio aggiornati. Per la stesura del business plan ci si può affidare al supporto dei consulenti del Raiffeisen Centro Imprenditoriale (RCI). Nel momento in cui l'imprenditore ha raccolto tutti i dati concreti e i fattori soft collimano, la banca può procedere al finanziamento in modo rapido e semplice.

**Perché non finanziare quanto più possibile con risorse proprie?**

Anche il capitale proprio ha un prezzo. E in genere, dal punto di vista economico, è un prezzo superiore ai costi di un finanziamento con capitale di terzi. In fin dei conti, il capitale proprio è soggetto al pieno rischio d'impresa. Per ragioni legate ai costi e ai rischi, il maggior grado di autofinanziamento possibile non è quasi mai l'ideale, mentre ovviamente un capitale proprio adeguato è la premessa necessaria per una gestione sostenibile.

### Capitale di terzi

Il capitale di terzi può provenire da diverse fonti. Ecco alcuni possibili finanziatori terzi per le PMI:

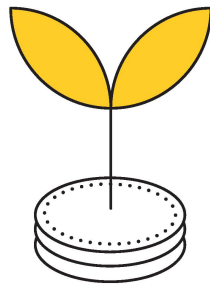
(elenco non esaustivo)

- Banche
- Privati
- Società di leasing
- Fornitori
- Società di factoring
- Crowdfunding

### Quota di investimenti

Le PMI svizzere investono il 10 per cento delle entrate annue. Fonte: SECO

# 10%



### Aumento dei tassi

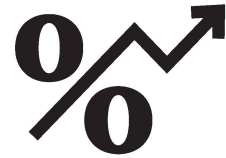
#### PRECAUZIONI DELLA BANCA

Ormai da anni in Svizzera i tassi sono a un livello molto basso rispetto agli standard di lungo periodo. Il capitale di terzi è conveniente. Anche se al momento vi sono scarsi segnali di rapido aumento dei tassi, gli imprenditori e le banche devono essere preparati.

Nella concessione di crediti, la banca tiene conto di uno scenario con tassi più elevati. In altri termini, nel valutare la sostenibilità del credito per l'azienda, non si basa soltanto sul tasso attuale, ma anche sul cosiddetto tasso indicativo, che è compreso tra il 4 e il 5 per cento ed è quindi decisamente superiore alle attuali aliquote. In tal modo la banca integra ulteriori garanzie nella concessione di crediti, per ridurre al minimo il rischio di difficoltà di pagamento dell'azienda.

#### Conclusione

Anche se un aumento dei tassi può comportare maggiori spese per interessi, dovrebbe risultare gestibile grazie al cuscinetto di sicurezza integrato.



### Crediti bancari

## Errori frequenti

### Solo i bisognosi d'aiuto si rivolgono alla banca

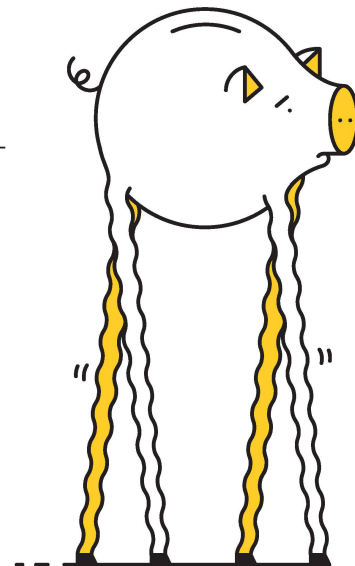
Questa logica contraddice i nostri valori fondamentali: gli imprenditori e i consulenti alla clientela Raiffeisen dialogano da pari a pari e ricercano insieme soluzioni adeguate. Ciò è essenziale per instaurare e mantenere relazioni d'affari durature. Fiducia e comprensione reciproca sono aspetti fondamentali.

### La banca comunque non mi capirà

Raiffeisen offre assistenza alla propria clientela presso circa 900 sedi in tutta la Svizzera. I consulenti alla clientela conoscono le aziende e gli imprenditori locali e hanno dimestichezza con le specifiche situazioni. Oltre agli indici finanziari, la valutazione tiene sempre conto anche dei fattori soft.

### La mia richiesta di credito verrà respinta in ogni caso

Falso: oltre il 90% delle richieste viene approvato. La banca e l'Azienda individuano insieme la soluzione di finanziamento adeguata. Il consulente alla clientela Raiffeisen dispone di un ampio margine di manovra a livello locale e può rispondere così alle esigenze dei clienti.



Raiffeisen

# 38,1 mld.

di franchi è il totale dei crediti concessi alle aziende da Raiffeisen alla fine del 2018

# 39'269

PMI svizzere detengono un credito presso Raiffeisen

Rating bancario

## COME MIGLIORARE IL VOSTRO RATING BANCARIO

Per migliorare il vostro rating potete intervenire tra l'altro sulle seguenti leve strategiche:

(elenco non esaustivo)

### Adeguamenti finanziari

- Riduzione del grado di indebitamento
- Rafforzamento del cash flow

### Altri fattori d'influenza

- Documenti di pianificazione comprensibili e trasparenti
- Reporting esteso e soprattutto calcolo trasparente dei costi

Rating bancario

## IL RATING È PARTE INTEGRANTE DEL CREDITO

Il rating bancario svolge un ruolo importante nella concessione di crediti da parte della banca. La banca utilizza il rating per valutare la solvibilità di un'azienda. Nel farlo, tiene conto sia di aspetti finanziari sia della situazione individuale, delle condizioni del settore o della qualità della gestione. Tra gli indici finanziari, riveste particolare importanza il «quick ratio», che mette a confronto liquidità, eventuali titoli e crediti a breve termine con gli impegni totali a breve scadenza per misurare la capacità di un'azienda di adempiere puntualmente agli obblighi di pagamento.

Il rating influisce sulla possibile linea di credito e sulle spese per interessi.

Lista di controllo

## COLLOQUIO DI CREDITO: DOCUMENTI

### Documentazione generale

- ✓ Business plan
- ✓ Struttura, organizzazione, organigrammi
- ✓ Curriculum dei responsabili principali
- ✓ Estratto del registro di commercio e domanda di informazioni su procedimenti esecutivi

### Finanze

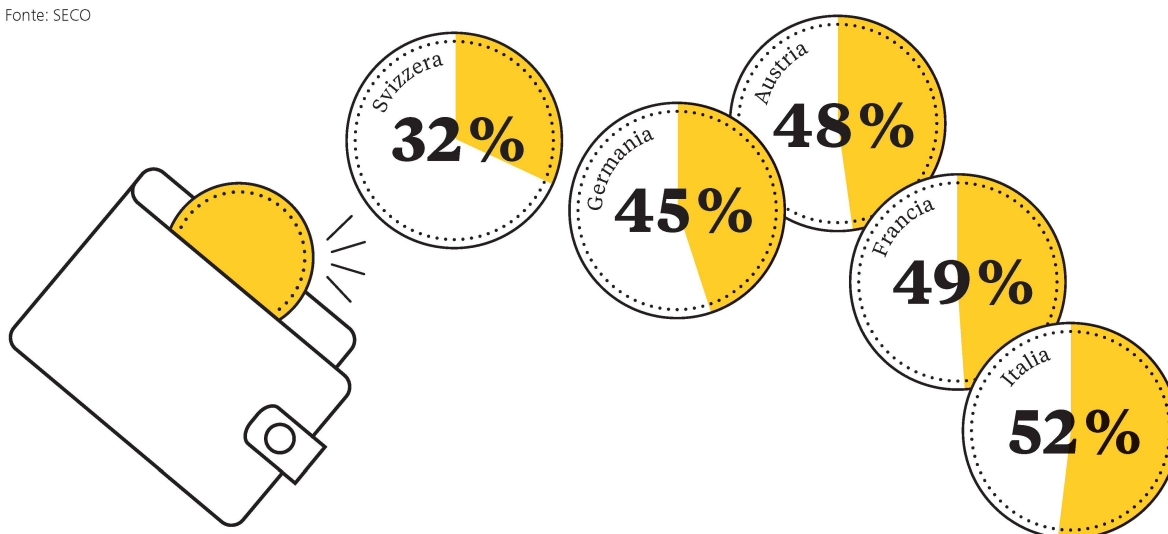
- ✓ Risultati d'esercizio e rapporti di revisione
- ✓ Budget e calcoli preventivi
- ✓ Fabbisogno finanziario e concetto di finanziamento
- ✓ Struttura di finanziamento attuale

### Informazioni supplementari

- ✓ Strategia aziendale
- ✓ Analisi dei punti forti e deboli
- ✓ Risultati d'esercizio e rapporti di revisione

## Percentuale di PMI che hanno un finanziamento bancario

Fonte: SECO





# Come finanziare otto obiettivi

Voi fate progetti e vi ponete degli obiettivi, la vostra banca può fornirvi il capitale necessario per realizzarli. Qui trovate otto tipici scenari di nuovi mondi imprenditoriali e i corrispondenti strumenti di finanziamento con capitale di terzi. Si tratta solo di esempi, la soluzione ottimale va infatti sempre elaborata individualmente sulla base del vostro progetto concreto.

TESTO: Christoph Gaberthüel ILLUSTRAZIONI: Pia Bublies

## Strumenti di finanziamento con capitale di terzi:

-  **CONTO CORRENTE**  
Linea di credito flessibile per liquidità breve o medio termine
-  **ANTICIPO FISSO**  
Credito fisso per liquidità a breve termine
-  **PRESTITO**  
Credito d'investimento con tasso d'interesse e durata fissi
-  **LEASING**  
Utilizzo di beni d'investimento a fronte del pagamento di un interesse
-  **IPOTECA**  
Credito garantito da pegno immobiliare a medio o lungo termine
-  **FINANZIAMENTO DELLE ESPORTAZIONI**  
Credito di fabbricazione e credito acquirente

## 1 Nuovo mercato

Espansione geografica in Svizzera o all'estero, accesso a un nuovo campo d'applicazione



## 2 Nuovo prodotto

Sviluppo e commercializzazione di prodotti nuovi o perfezionati



## 3 Sede

Costruzione o ampliamento di stabilimenti di produzione o strutture di vendita



## 4 Nuovo canale

Nuovi canali di vendita per i propri prodotti, ad es. creando uno shop online o sfruttando fonti d'approvvigionamento nuove o alternative



## 5 Acquisto

Acquisto di immobilizzazioni, ad es. macchine, impianti o veicoli



## 6 Acquisizione

Acquisto di un'intera impresa o di alcuni suoi settori



## 7 Tecnologia

Adozione di nuove tecnologie, digitalizzazione di processi e servizi



## 8 Successione

Sostituzione dell'imprenditore precedente



# Perfezione in un settore di nicchia

Thomas von Rickenbach ha la passione del legno massiccio. Nella sua falegnameria utilizza tecnologie innovative, che continua a perfezionare per assicurarsi vantaggi competitivi duraturi.

TESTO: Reto Wilhelm FOTO: Daniel Ammann



## Möbelfabrik Muotathal

*Alla quarta generazione*

Alois von Rickenbach fondò l'impresa familiare a Muotathal (Svitto) nel 1910. Dal 2015 il suo discendente Thomas von Rickenbach (37 anni) dirige l'azienda giunta ormai alla quarta generazione. La falegnameria è specializzata nella lavorazione di alta precisione del legno massiccio. Presso la PMI lavorano 29 collaboratori, di cui due apprendisti.

**I**l falegname fissa alcuni pezzi di legno non più grandi di una mano su un dispositivo costruito appositamente. Ogni pezzo è piallato a grezzo, cioè solo leggermente lavorato. Premendo un pulsante sull'unità di comando, i pezzi di legno scorrono all'interno della macchina e le frese vi ritagliano delle forme, creando prodotti pressoché finiti: sono 32 manici di coltelli per Victorinox, nota azienda di coltellini multiuso. Diversamente da altre falegnamerie, nella «**Möbelfabrik Muotathal**» si esegue una fresatura tridimensionale, con precisione al centesimo di

millimetro e in serie. «La qualità di fresatura è talmente alta che quasi non occorrono rifiniture», afferma l'imprenditore Thomas von Rickenbach.

L'avanzato metodo di produzione è reso possibile dalla cosiddetta fresatrice CNC di ultima generazione a controllo numerico, concepita per la lavorazione a 5 assi. Grazie a questo strumento, un pezzo di legno massiccio può essere lavorato da più lati con la massima precisione e in un'unica soluzione. Von Rickenbach è in grado così di produrre forme di legno complesse, quali calci per armi da caccia o alloggiamenti per altoparlanti. «Questa pre-

cisione e qualità di fresatura sono il frutto **di oltre 20 anni di esperienza** nell'uso e nella regolazione di fresatrici CNC», spiega von Rickenbach, che allo scopo ha persino dovuto acquisire competenze di programmazione nella sua falegnameria. La macchina CNC è stata infatti programmata da zero direttamente in azienda.

La committenza di von Rickenbach appartiene alla **fascia alta**. Tra i suoi clienti abituali vi sono soprattutto aziende svizzere come appunto Victorinox, per la quale produce manici di coltelli, o Hüsler Nest, produttore di letti che ha scelto di fabbricare a Muotathal gli elementi per le sue speciali reti a doghe e i telai completi in legno massiccio. Un altro cliente è la Relish Brothers AG, azienda produttrice di chitarre elettriche impiegate da band quali 77 Bombay Street o Motörhead.

L'ultima fresatrice CNC, acquistata nel 2018, è costata 300'000 franchi alla Möbelfabrik Muotathal ed è solo l'inizio di un ulteriore processo di ammodernamento. Si sta già pensando di collegare alla fresatrice un nuovo **robot di levigatura interamente automatico**, che consentirà di lavorare anche pezzi minuscoli. La fattibilità dipende dai test in corso presso un'azienda partner esterna. L'obiettivo è far sì che il robot inserisca e rimuova in modo autonomo i pezzi di legno dalla macchina per poi levigarli. **«È alta tecnologia di qualità superiore»**, sottolinea von Rickenbach. «Se ci riuscissimo, saremmo forse i **primi al mondo** a poter levigare automaticamente componenti in legno così piccoli in forme geometriche, con l'aiuto di robot.»

L'azienda è riuscita a riunire gran parte del capitale necessario per gli acquisti, ma senza fondi di terzi non ce l'avrebbe fatta: «Ho potuto contare sul sostegno della mia Banca Raiffeisen sia per l'attività corrente sia per ulteriori investimenti», racconta von Rickenbach. Nei colloqui non si è parlato soltanto di denaro, ma anche di questioni aziendali in generale. «Ho ricevuto ottimi input», ricorda.

«Siamo orgogliosi di poter affiancare i von Rickenbach come clienti», dichiara Alex Meyer, consulente Clientela aziendale Raiffeisen. «E anche se l'azienda non è ancora un cliente di lunga data, abbiamo già instaurato un rapporto molto solido.» Parla con entusiasmo della Möbelfabrik Muotathal. «L'azienda ha alle spalle una lunga storia familiare e ha saputo trovare una nicchia di grande successo sul mercato.»

Alla Möbelfabrik Muotathal l'innovazione vanta una lunga tradizione: l'a-



## «Il legno è un materiale intramontabile e non cesserà mai di essere usato.»

Thomas von Rickenbach

zienda ha **cominciato da subito a investire nelle nuove tecnologie**, ben prima che i robot facessero il loro ingresso nel mondo della falegnameria. Il padre, Paul von Rickenbach, aveva investito in una fresatrice CNC già nel 1989. Nel 1994 fu acquistata la prima macchina con tecnologia a 5 assi e sei anni dopo fu la volta di un robot di levigatura interamente automatico.

Rickenbach si impegna con energia per garantire che l'azienda resti una realtà di successo anche in futuro. «Il legno è un materiale intramontabile e non cesserà mai di essere usato.» Ciò che cambia sono i metodi di lavorazione. E in questo campo la Möbelfabrik Muotathal punterà sempre e comunque sull'innovazione.

Successione

# Tornare a crescere

Da apprendista a CEO: Patrick Müller ha infuso nuova vita alla sua vecchia azienda di apprendistato. Per crescere in modo sostenibile, il Walker Group aveva bisogno di liquidità e di una pianificazione lungimirante del finanziamento.

TESTO: Ralph Hofbauer FOTO: Daniel Winkler



Edi Platter dell'RCI, Patrik Muoser di Raiffeisen e Patrick Müller, titolare del Walker Group (dasin.)

### **Signor Müller, nel 2016, quando ha rilevato il Walker Group, i fatturati erano in calo. Perché ha deciso di correre questo rischio?**

**PATRICK MÜLLER:** Credevo fermamente nel potenziale dell'azienda, benché al momento dell'acquisizione la situazione fosse tutt'altro che rosea. Avendo inoltre lavorato nell'azienda per oltre dieci anni, mi sentivo molto legato al Walker Group anche a livello personale.

### **Come è riuscito a investire la rotta?**

**PATRICK MÜLLER:** Vista la stagnazione degli affari, la prima cosa da fare era riprendere il controllo sui costi. Abbiamo avviato una riorganizzazione, inizialmente basata su ampi tagli all'organico. Non saremmo tuttavia riusciti a tornare alla crescita basandoci solo sulle nostre risorse.

### **In quale ambito vi serviva assistenza?**

**PATRICK MÜLLER:** Nella liquidità. Prefinanziamenti fino all'80 per cento sono la prassi nel nostro settore. Ci occorrevo limiti bancari circa tre volte superiori ai precedenti per realizzare la crescita pianificata. Avevamo, inoltre, bisogno di maggiore liquidità per far fronte ai costi di produzione e gestire il crescente volume degli ordini. Così nel 2018 mi sono rivolto a Raiffeisen.

### **In una situazione del genere non deve essere stato facile ottenere un credito. Perché Raiffeisen ha deciso di credere nel Walker Group?**

**PATRIK MUOSER:** Patrick Müller mi ha presentato in modo convincente i suoi progetti di crescita. Vedendolo così determinato nell'attuare il riorientamento, ero certo che se il Walker Group avesse ottenuto i mezzi necessari, la crescita non si sarebbe fatta attendere. Era tuttavia prematuro effettuare un esame del credito, non essendo ancora soddisfatti tutti i criteri della Banca, ad esempio nella pianificazione a lungo termine. Per creare i presupposti al finanziamento della crescita, mi sono rivolto al Raiffeisen Centro Imprenditoriale (RCI).

**EDI PLATTER:** Quando Patrik Muoser mi ha illustrato il caso, ci siamo subito trovati d'accordo sul fatto che l'azienda avesse posto le basi per la crescita. I business plan di Patrick Müller erano coerenti, nonostante le cifre non fossero ancora pronte per l'esame del credito. A metà del 2018 ci siamo riuniti ad Amsteg per un colloquio tra imprenditori.

**PATRICK MÜLLER:** Mi ha sorpreso che Raiffeisen non si sia lasciata influenzare dal debo-

le andamento degli affari, ma abbia scelto di guardare al futuro. Abbiamo trovato subito la giusta intesa. Ho capito all'istante che Edi Platter era il partner ideale per finalizzare i miei progetti.

### **Ha presentato gli stessi progetti anche ad altre banche?**

**PATRICK MÜLLER:** Sì, a diverse: tutte si concentravano sulle cifre attuali anziché sulle opportunità future. Edi Platter e Patrik Muoser ci hanno invece raggiunti di persona in azienda e hanno compreso subito il potenziale dell'infrastruttura e del team.

### **Come l'ha aiutata l'RCI?**

**PATRICK MÜLLER:** Ho trovato particolarmente utile il supporto alla pianificazione del finanziamento aziendale. Avevo già le idee chiare su come dare un futuro al Walker Group, ma avevo bisogno di assistenza per la definizione dei dettagli. Avendo alle spalle un'esperienza da imprenditore, Edi Platter mi ha offerto una consulenza molto efficace. Abbiamo discusso da pari a pari e mi ha segnalato con grande franchezza cosa ritenesse realistico e cosa no.

**EDI PLATTER:** Insieme abbiamo perfezionato i business plan, adeguandoli ai requisiti della Banca e soprattutto mettendo in risalto l'andamento positivo del portafoglio ordini. Abbiamo valutato diversi scenari affinché la pianificazione fosse quanto più realistica possibile, coinvolgendo anche il consiglio di amministrazione, in modo da garantire una visione globale.

### **Quali sono state le maggiori difficoltà?**

**EDI PLATTER:** Le soluzioni riguardanti la successione richiedono spesso un'opera di conciliazione tra passato e futuro. Si tratta

## **Gli interlocutori**

**PATRICK MÜLLER**  
è titolare del Walker Group dal 2016. Dopo aver completato l'apprendistato nell'impresa di costruzioni metalliche e in acciaio, si è fatto strada fino ai vertici dell'azienda.

**PATRIK MUOSER**  
è consulente Clientela aziendale senior Svizzera centrale presso Raiffeisen e affianca le PMI della regione nelle questioni inerenti al finanziamento aziendale.

**EDI PLATTER**  
è consulente del Raiffeisen Centro Imprenditoriale (RCI), specializzato in finanziamenti aziendali. In precedenza è stato responsabile Clientela aziendale e titolare di una società di vendita e marketing.

## **Raiffeisen Centro Imprenditoriale**

Il Raiffeisen Centro Imprenditoriale (RCI) offre supporto a imprenditori da pari a pari in ambiti quali successione e finanziamento aziendale. Forti della loro esperienza imprenditoriale, i consulenti dell'RCI conoscono bene le difficoltà cui sono confrontate le PMI svizzere. Nel corso di un colloquio gratuito tra imprenditori si discute delle sfide e delle aspettative individuali. Successivamente, i consulenti dell'RCI offrono un'assistenza globale o ad hoc a livello strategico, operativo e finanziario, aiutando così a predisporre al meglio anche un eventuale finanziamento da parte della Banca Raiffeisen.

→ [www.rci.ch](http://www.rci.ch)

**«Avendo alle spalle un'esperienza da imprenditore, Edi Platter dell'RCI mi ha offerto una consulenza molto efficace.»**

Patrick Müller

# Successione

## Walker Group

Un capannone non riscaldato, qualche semplice macchinario e quattro instancabili lavoratori: il titolare, sua moglie, un collaboratore e un apprendista. Nasceva così nel 2000 la Walker Stahl- und Metallbau GmbH di Amsteg (UR). L'azienda produttiva è cresciuta rapidamente e nel 2008 si è trasferita in un grande stabilimento di produzione. Oggi il Walker Group è composto da due aziende: Walker Stahl- und Metallbau AG e Walker Türen und Tore AG. Con i suoi 45 collaboratori, l'azienda è il principale datore di lavoro del comune di Silenen.

da un lato di rimborsare il finanziamento per la successione e dall'altro di finanziare la crescita futura. Anche questo non è stato semplice.

**PATRIK MUOSER:** Inoltre, le condizioni di finanziamento erano molto complesse. Il Walker Group è composto da due aziende: Walker Stahl- und Metallbau AG e Walker Türen und Tore AG. Inizialmente le due società anonime facevano parte di una holding in cui era integrata anche una società immobiliare.

### Come avete risolto il problema?

**EDI PLATTER:** Analizzando ed eliminando le interdipendenze finanziarie tra le due aziende. Nel farlo, ci siamo resi conto che non dovevamo focalizzarci solamente sulle attività operative. Abbiamo quindi optato per un approccio consolidato a livello di società di partecipazione. In tal modo abbiamo posto una solida base per l'intera pianificazione del finanziamento. Ho poi chiarito gli ultimi dettagli nel corso dei colloqui esplorativi con la cooperativa di fideiussione. Nel settembre 2018 tutti i requisiti erano soddisfatti e abbiamo trasmesso la richiesta di finanziamento a Patrik Muoser per l'esame del credito.

### Che soluzione di finanziamento avete offerto al Walker Group?

**PATRIK MUOSER:** Grazie a un credito quadro abbiamo ampliato notevolmente il margine di manovra in termini di liquidità. Circa la metà del limite è a disposizione del Walker Group per le garanzie di prestazione, mentre l'altra metà serve da conto corrente per coprire le esigenze di liquidità dell'attività in corso.

### Come è cambiata l'azienda dopo l'acquisizione?

**PATRICK MÜLLER:** Abbiamo orientato sistematicamente i nostri processi al Lean Management, investendo parecchio nella cultura aziendale e rafforzando lo spirito di squadra attraverso uno stile dirigenziale partecipativo. All'inizio del 2019 abbiamo riorganizzato anche la direzione aziendale.

**PATRIK MUOSER:** Credo che anche la professionalizzazione del consiglio di amministrazione sia stata una svolta importante. Se prima tutto ruotava attorno a una sola persona, oggi è composto da rappresentanti di alto livello provenienti da settori diversi, un aspetto che ha agevolato anche la pianificazione del finanziamento.

### Il Walker Group è cresciuto come previsto?

**PATRICK MÜLLER:** In realtà siamo ben al di sopra dei nostri obiettivi. Nel 2018 abbiamo raddoppiato sia il fatturato rispetto al 2017, sia l'organico, assumendo 22 collaboratori negli ultimi due anni. L'anno scorso abbiamo inoltre aperto una seconda succursale a Zugo.



Sempre operativi: nel giro di un anno il Walker Group ha raddoppiato il fatturato.



## Campioni del mondo grazie a un duro allenamento

**P**er dirla come i viticoltori, il **2018 si potrebbe definire un'annata eccezionale per l'economia** svizzera. Con un incremento del 2,5% circa, la nostra economia è cresciuta come non accadeva da oltre un decennio. Il paese ha raggiunto la piena occupazione, l'inflazione è bassa, il tasso di disoccupazione pure e quasi nessuno parla più di shock del franco. Persino i settori più tormentati dell'industria metalmeccanica ed elettrica hanno alle spalle un anno eccellente. Anche il numero di pernottamenti è di nuovo aumentato, e questo già dal 2016. Tutte le volte che mi capita di parlare con esponenti del mondo economico in Svizzera (mi riferisco a imprenditrici e imprenditori, non a politici, funzionari o analisti), sento confermare con soddisfazione che al momento l'economia va a gonfie vele. Indubbiamente è un fatto positivo, ma nessuno si lascia prendere dall'euforia. Ed è meglio così: **conviene restare con i piedi per terra.**

Infatti, anche se su più fronti lavoriamo bene, e soprattutto meglio di altre economie, non ne ricaviamo più gli stessi vantaggi di un tempo. La Svizzera è sempre più invischiate negli errori di altri paesi, che purtroppo vanno accumulandosi. Essendo una piccola economia aperta, con una delle più alte quote **d'esportazione al mondo, siamo in**

**balia delle fluttuazioni estere.** Se in un altro paese qualcosa va storto, da noi il problema finisce in genere per pesare il doppio. Qualche esempio concreto? La crisi finanziaria, in cui erano seriamente coinvolte anche le nostre grandi banche, ma a cui abbiamo saputo far fronte in tempi più rapidi che in altri paesi industrializzati. La crisi greca, che all'improvviso determinò la più forte richiesta della nostra valuta di sempre. Shock «minori» quali l'annessione dell'Ucraina, i missili nucleari in Corea del Nord, elezioni europee dall'esito incerto, una formazione di governo a dir poco tortuosa in Germania (nostro principale partner commerciale), il conflitto commerciale tra Stati Uniti e Cina. Qualunque cosa accada, il franco torna subito a essere richiesto. Basta che le borse inizino a tremare, anche se nessuno ne conosce il motivo, perché gli investitori si rifugino immediatamente nella nostra valuta. Il franco svizzero è **diventato il termometro** dello stato di salute dei mercati finanziari globali e delle incertezze geopolitiche. Una moneta forte è senza dubbio un marchio di qualità per un'economia, ma se lo è troppo, rischia di schiacciare il paese. Specialmente un paese come la Svizzera, la cui prosperità dipende dalle esportazioni di beni e servizi.

Sebbene il tasso di cambio sia motivo di preoccupazione cronica, il 2018 ci ha chiaramente ricordato che non è l'unica cosa che conta per le nostre esportazioni. La **crescita nei paesi che acquistano** i nostri prodotti e servizi ha un impatto molto più forte del tasso di cambio sull'andamento dell'export svizzero, come dimostrano diversi calcoli dell'elasticità, che confrontano gli effetti di una ripresa risp. di un rallentamento della crescita all'estero con gli effetti di una svalutazione risp. rivalutazione del franco.

Lo si osserva chiaramente nel settore turistico: nel 2016, un anno dopo lo shock del franco, i dati sui pernottamenti di stranieri in Svizzera sono tornati a essere solidi. Anche se per la maggior parte dell'anno il franco si è mantenuto a meno di 1,10 rispetto all'euro, sempre più turisti stranieri, europei compresi, hanno scelto come meta la Svizzera. Il fatto che poi l'euro si sia gradualmente ripreso fino alla primavera del 2018 è stato un gradito extra, ma l'impulso maggiore è venuto dalla ripresa congiunturale europea.

Si può trarre una conclusione da quanto detto? Certo. Ed è questa: se siamo ai primi posti nella classifica mondiale delle esportazioni, lo dobbiamo a un duro allenamento valutario. E in condizioni **ottimali**, come nel 2018, battiamo record mondiali.

*Martin Neff*

Economista capo Raiffeisen Svizzera



## Stabilire gli obiettivi e raggiungerli.

Seguite le storie di imprenditori vincenti che si sono avventurati in nuovi mondi e scoprite quali sfide hanno affrontato.



**39'269**

PMI svizzere detengono  
un credito presso Raiffeisen

**Ca. 1/3**

delle aziende svizzere  
ha un credito bancario  
o una linea di credito

**38,1 miliardi**

è il totale dei crediti concessi  
alle aziende da Raiffeisen

**Grazie!**  
Ogni terza  
impresa in  
Svizzera si fida  
di Raiffeisen.

**Soluzioni per gli imprenditori**

→ [raiffeisen.ch/impresa](http://raiffeisen.ch/impresa)