1mpresaVincente.
VISIONI, STRUMENTI E SCENARI PER L'ECONOMIA DEL CANTON TICINO

Finanza strategica.

Investire, innovare, governare



7
TERRITORIO
Samuele Cavadini: Mendrisio, ecosistema d'innovazione

14
FINANCIAL INSIGHTS
M&A, sostenibilità finanziaria e liquidity event nella "new normal era"

52
DIALOGHI DI BUSINESS
Luca Pedrotti: innovazione al servizio del territorio

83
INNOVATION HUB
La sostenibilità finanziaria delle startup nelle fasi iniziali

edimen
Media • Marketing • Matching

ANNO 5 #3
LUGLIO-SETTEMBRE 2026



La rivoluzione green arriva in cucina

Il concetto di cucina si sta evolvendo: non è più solo il cuore funzionale della casa, ma un ecosistema intelligente progettato per ridurre gli sprechi, eliminare le emissioni tossiche e ottimizzare le risorse energetiche. Nel 2026, la tecnologia non cerca più di stupire con effetti speciali, ma si integra in modo discreto per proteggere l'ambiente e il nostro benessere.

DELCO 1890

Via Senago 42, Pambio Noranco
Via Gorelle 1, Sant'Antonino | delcomobili.ch

Oltre il capitale: la qualità delle decisioni



Giacomo Barai
Direttore Edimen
linkedin.com/in/giacomobarai

Ci sono momenti nei quali la crescita economica dipende soprattutto dalla disponibilità di risorse. E altri, come quello che stiamo vivendo, nei quali a fare la differenza è la qualità delle decisioni.

È questa la prospettiva con cui abbiamo costruito il nuovo numero di *1mpresa Vincente*. Perché oggi la finanza strategica non riguarda soltanto il capitale: riguarda il modo in cui **il capitale viene orientato per generare sviluppo, innovazione e continuità**.

In un contesto segnato da mercati in continua evoluzione, nuove tecnologie e scenari geopolitici sempre meno prevedibili, imprese e investitori sono chiamati a ripensare le proprie priorità. **La gestione patrimoniale dialoga con la trasformazione digitale**, le operazioni straordinarie diventano strumenti di crescita, il mercato immobiliare continua a rappresentare un asset strategico, mentre il mondo delle startup ricorda come il valore di un progetto nasca spesso dalla capacità di **trasformare una visione in un modello sostenibile**.

Ma esiste un elemento che accomuna tutti questi temi: la capacità di guardare oltre il risultato immediato. Per questo trovano spazio riflessioni dedicate alla governance, al passaggio generazionale, al ruolo del capitale umano e all'evoluzione delle competenze manageriali. Perché la competitività non si misura soltanto nella performance di un bilancio, ma anche nella **qualità delle decisioni** che permettono a un'impresa di creare valore nel tempo.

Il Ticino conosce bene questa sfida. È un territorio che ha costruito la propria forza sulla capacità di **connettere competenze e imprenditorialità**. Oggi, tuttavia, questo patrimonio richiede una nuova consapevolezza: investire significa saper **leggere il cambiamento prima degli altri**, innovare significa trasformarlo in opportunità, governarlo significa renderlo duraturo.

Le pagine che seguono non propongono risposte univoche. Offrono invece punti di vista, esperienze e strumenti per affrontare una domanda che riguarda ogni imprenditore, professionista e investitore: **come creare valore** in un mondo in cui il cambiamento non rappresenta più l'eccezione, ma la normalità?



Sommario





anno 5 | #3 2026

TRIMESTRALE SVIZZERO
DEDICATO ALLE IMPRESE
www.impresavincente.ch

EDITORE
Edimen SA • Via Massagno 20, CH-6900 Lugano

RESPONSABILE EDITORIALE
Giacomo Barai giacomo.barai@edimen.ch

SEGRETERIA DI REDAZIONE
edimen@edimen.ch

CONTRIBUTORS
Andrea Barni, Lucia Belloni, Robert Bregy,
Marzia Corti, Stefano Devecchi Bellini,
Lorenzo Destefani, Manuel Gamper, Stefano Gianti,
Cristina Giotto Boggia, Peter Jankovsky, Greta Laggia,
Walter Lisetto, Giulia Magni, Monica Malnati,
Paolo Morel, Andrea Moroni Stampa,
Francesco M. Renne, Mara Roccaforte,
Saverio Russo, Ron William

PUBBLICITÀ, DIREZIONE, AMMINISTRAZIONE,
REDAZIONE
Edimen SA • Via Massagno 20, CH-6900 Lugano
+41 91 970 24 36 edimen@edimen.ch

GRAFICA E IMPAGINAZIONE
grafico@edimen.ch

TIRATURA 5.000 copie | 25.000 copie digitali

STAMPATO IN TICINO
STAMPA
Fontana Print
CH-6963 Pregassona

ABBONAMENTO ANNUALE (4 numeri) CHF 36.–

Avvertenza: *Il materiale redazionale pervenuto alla redazione senza preventivi accordi è da intendersi gratuito anche se pubblicato. Tutti i servizi sono coperti da copyright con diritto esclusivo della Edimen SA per tutto il territorio nazionale ed estero. È vietata qualsiasi riproduzione intera o parziale se non autorizzata dall'editore. Tutto il materiale inoltrato alla redazione e non richiesto (testi, disegni e fotografie), anche se non pubblicato, non sarà restituito. I nomi, le ditte e gli eventuali prezzi pubblicati sono citati senza responsabilità, a titolo informativo e per rendere un servizio ai lettori.*

© Edimen, tutti i diritti riservati.

Lascia la tua recensione!

TERRITORIO
Samuele Cavadini: Mendrisio, ecosistema d'innovazione 7
Intervista a cura di Marzia Corti

Financial Insights

BANKING
M&A, sostenibilità finanziaria e liquidity event nella "new normal era" 15
Francesco M. Renne

INVESTIMENTI
Dal conto corrente all'innovazione: perché investire in azioni in un mondo che cambia 21
Stefano Gianti

TECNOLOGIA E FINANZA
Come impostare una corretta strategia d'investimento 24
Walter Lisetto

REAL ESTATE
Il comparto immobiliare dopo la rivoluzione dei tassi 27
Manuel Gamper

STRATEGIE DI TRADING
FOMO: cos'è, perché è importante e come gestirlo nel 2026? 30
Ron William



The PlayBook. Guida strategica

da pagina **35**

Il capitale umano come leva di finanza strategica 38
Monica Malnati

ESG Finance? Le PMI devono agire subito 41
Peter Jankovsky

Vendere l'azienda che hai costruito. Quando il passaggio generazionale lascia spazio a una scelta strategica 44
Paolo Morel

Finanziare l'innovazione: una leva strategica per le PMI 46
Andrea Barni

La leva di cambiamento per imprese e mercati 48
Stefano Devecchi Bellini

Dialoghi di Business

MONDO BANCARIO
Luca Pedrotti: innovazione al servizio del territorio 52
Intervista a cura di Mara Roccaforte

MONDO HR
Alessandro Bertini: Syman, la forza delle persone 56
Intervista a cura di Mara Roccaforte

EVENTI
Quando l'eccellenza incontra la solidarietà 60
Marzia Corti

ANTEPRIMA
Industrial Forum: il punto d'incontro tra industria, innovazione e nuove opportunità di business 64
Greta Laggia

FAMILY BUSINESS
«L'attaccamento al territorio distingue l'impresa familiare» 66

Imprese storiche del Canton Ticino

OLEIFICIO SABO
Oltre 180 anni di qualità svizzera 70

DELCÒ MOBILI SA
Una storia di famiglia lunga 136 anni 72

V. LURASCHI SA
Oltre un secolo di competenza, identità e innovazione 74

Innovation Hub

ANGEL INVESTOR
La ricerca dell'investitore perfetto 78
Andrea Moroni Stampa

ANTEPRIMA
Action Day Evolution: dall'innovazione pensata all'innovazione sul campo 82

CAPITAL EFFICIENCY
La sostenibilità finanziaria delle startup nelle fasi iniziali 83
Saverio Russo

IL FUTURO DEI PAGAMENTI
Il denaro invisibile e il valore reale 86
Robert Bregy

TECNOLOGIA «UMANA»
Oltre l'algoritmo: l'uomo al centro del business 90
Cristina Giotto Boggia

E-COMMERCE
Amazon punta sulla mobilità elettrica di prossimità 92
Lucia Belloni

Tutta la banca che vi serve, quando vi serve.

Siamo qui per la vostra azienda.
Con soluzioni su misura per i vostri progetti.

Chieda consiglio



Questa illustrazione è stata generata con IA

UBS

ubs.com/imprenditori

Mendrisio: ecosistema d'innovazione

Il sindaco Samuele Cavadini illustra l'evoluzione economica di Mendrisio. Quale secondo polo cantonale, la città punta su "Mendreasy", digitalizzazione e sinergie universitarie per attrarre talenti e imprese.



Intervista a cura di **Marzia Corti**
Responsabile editoriale Edimen
linkedin.com/in/marzia-corti

Grazie alla sua posizione strategica sull'asse Zurigo-Milano, la Città si propone non solo come snodo logistico, ma come un vero e proprio laboratorio di innovazione. Attraverso la strategia "Mendreasy", l'amministrazione intende promuovere una città accessibile, veloce e a misura d'uomo. L'obiettivo per i prossimi anni è chiaro: coniugare l'affidabilità e la qualità della vita svizzera con un forte sviluppo economico e sostenibile verso le Strategie 2035.



Samuele Cavadini

PH. TI-PRESS / ELIA BIANCHI

— Gentile sindaco, Mendrisio occupa una posizione strategica tra la Svizzera e l'area metropolitana di Milano. In che modo questa collocazione sta influenzando l'evoluzione economica della città e quali opportunità intravede per il futuro del territorio?

«La posizione geografica è senza dubbio uno tra i principali elementi competitivi di Mendrisio. Ci troviamo sull'asse europeo nord sud che collega Zurigo e Milano, al centro di un vero e proprio corridoio economico che unisce la Svizzera tedesca, il Ticino e l'area metropolitana lombarda, una delle più dinamiche d'Europa.

Questa collocazione è rafforzata da collegamenti infrastrutturali particolarmente efficienti: Mendrisio è servita direttamente dall'autostrada A2 e da una rete ferroviaria capillare con tre stazioni, che la connettono rapidamente sia verso nord - grazie anche al tunnel di base del San Gottardo - sia verso sud, con collegamenti frequenti verso Como e Milano.

A ciò si aggiunge la prossimità strategica con l'aeroporto internazionale di Milano Malpensa, raggiungibile in meno di un'ora in treno o in auto, un vantaggio competitivo rilevante per le imprese orientate ai mercati globali. Questo significa accesso immediato a mercati internazionali, a infrastrutture di trasporto efficienti e a un bacino di competenze estremamente ampio. Non è un caso che Mendrisio sia oggi il secondo polo economico del Cantone, con oltre 3200 attività economiche e circa 15mila posti di lavoro.

Guardando al futuro, questa centralità ci permette di attrarre aziende orientate all'export, logistica avanzata, servizi ad alto valore aggiunto e attività legate all'innovazione».

— In un contesto caratterizzato da crescente concorrenza tra territori, quali sono oggi i principali punti di forza che rendono Mendrisio attrattiva per aziende, investitori e nuove attività imprenditoriali?

«I punti di forza di Mendrisio sono molteplici e, soprattutto, agiscono in modo sinergico, creando un ecosistema competitivo unico e difficilmente replicabile. Da un lato, beneficiamo di un contesto svizzero altamente stabile e business friendly: sicurezza giuridica, fiscalità competitiva e processi amministrativi efficienti rappresentano un vantaggio concreto per chi fa impresa. Dall'altro, Mendrisio si distingue per una qualità della vita elevata, servizi capillari e un ambiente accogliente, elementi sempre più determinanti nelle scelte di aziende e talenti.
Un ulteriore fattore distintivo è la disponibilità di capitale umano qualificato, alimentato sia dalla presenza di istituzioni accademiche di primo piano sia dalla presenza di imprese di richiamo internazionale che attirano collaboratrici e collaboratori da tutto il mondo.
Proprio per valorizzare e rendere più leggibili questi punti di forza, la Città ha avviato una strategia di marketing territoriale, volta a rafforzare il posizionamento di Mendrisio nei confronti di imprese, famiglie e studenti. In questo contesto si inserisce il concetto di "Mendreasy", che non è solo uno slogan, ma una sintesi strategica: Mendrisio è una città dove insediarsi, lavorare e dove vivere è semplice, veloce e accessibile. Il termine richiama infatti la facilità dei processi - dall'avvio di un'impresa alle relazioni con l'amministrazione - ma anche la prossimità dei servizi, la dimensione a misura di persona e la possibilità concreta di conciliare attività economica e qualità della vita».

— La presenza del Dipartimento ambiente costruzioni e design della SUPSI e dell'Accademia di architettura dell'USI rappresenta un patrimonio di competenze unico in Ticino. Come può la città favorire un dialogo sempre più stretto tra mondo accademico e tessuto economico?

«Questa è una delle leve strategiche più importanti per il nostro sviluppo. Il campus SUPSI e l'Accademia costituiscono infatti veri e propri hub di conoscenza, con competenze che spaziano dalla progettazione alla sostenibilità, fino alla ricerca applicata. Il ruolo della Città è quello di facilitare le connessioni: creare piattaforme di collaborazione, supportare progetti congiunti, favorire stage e trasferimento tecnologico. L'obiettivo è trasformare Mendrisio in un laboratorio dove idee, ricerca e impresa si incontrano, generando innovazione concreta e valore economico per il territorio».

— L'innovazione è uno dei principali fattori di competitività per le imprese. Quali strumenti e iniziative può mettere in campo un Comune per creare un ecosistema favorevole alla crescita e all'innovazione?

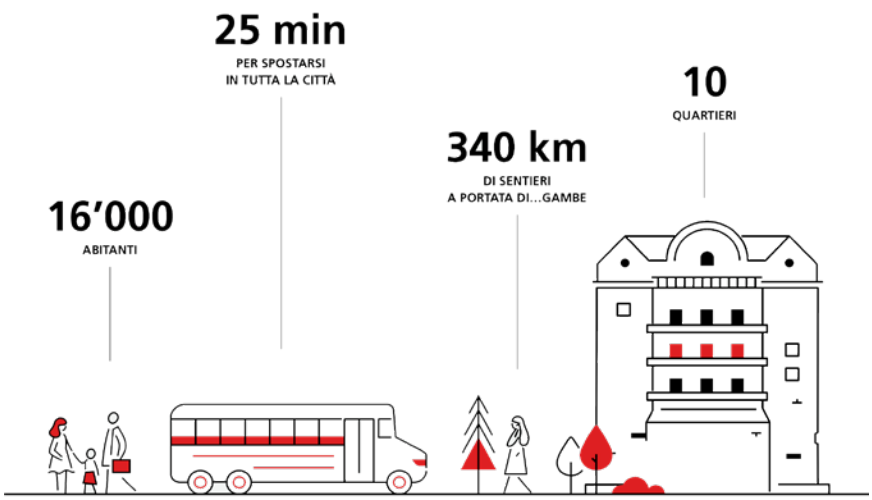


PH. TI-PRESS / PABLO GIANINAZZI

PH. SKETCHIN

«Un Comune oggi può svolgere un ruolo determinante nella costruzione di un ecosistema favorevole all'innovazione, andando ben oltre le funzioni tradizionali. Può sicuramente agire come facilitatore, semplificando dunque i processi amministrativi, riducendo i tempi decisionali e accompagnando concretamente le aziende nelle fasi di insediamento, sviluppo e trasformazione. A Mendrisio, questa funzione è svolta in modo strutturato dall'Ufficio sviluppo economico, che rappresenta un punto di riferimento operativo per le aziende e che definiamo essere lo sportello per aziende, imprenditrici e imprenditori.

Mendrisio: una città dove vivere e fare impresa è easy



HTTPS://MENDREASY.SWISS

L'ente pubblico può inoltre attivare e mettere in rete gli attori dell'innovazione, quali le imprese, le istituzioni finanziarie, i centri di ricerca e il mondo accademico. È proprio dall'interazione tra queste componenti che nascono i processi innovativi più virtuosi. Non a caso, uno dei fattori che spiegano il successo del Ticino è la stretta collaborazione tra università e tessuto economico, riconosciuta anche a livello europeo e mondiale, dove ricordo occupiamo, come Svizzera, il primo posto nel Global Innovation Index da ormai oltre un decennio consecutivo.
Mendrisio opera dunque già all'interno di un ecosistema estremamente competitivo e dinamico, dove la qualità della ricerca, la capacità imprenditoriale e il sostegno istituzionale si rafforzano reciprocamente. In questo contesto, il ruolo della Città è anche quello di valorizzare e comunicare queste condizioni, attraverso strumenti come il marketing territoriale, per attrarre nuovi investimenti e trattenere talenti»

— La trasformazione digitale sta cambiando profondamente il rapporto tra cittadini, imprese e pubblica amministrazione. Su quali progetti sta investendo Mendrisio per rendere i propri servizi più efficienti e accessibili?

«La trasformazione digitale rappresenta oggi una leva fondamentale per rendere la pubblica amministrazione più efficiente, ma soprattutto più vicina alle persone. A Mendrisio questo processo viene affrontato come un'evoluzione fondamentale del rapporto tra Comune, cittadini e imprese.
Questo percorso è iniziato già da alcuni anni con una visione chiara, ovvero quella di sviluppare una città più intelligente, accessibile e capace di rispondere in modo rapido ai bisogni della popolazione. Il progetto Smart X ME, costruito anche attraverso il coinvolgimento diretto dei cittadini, ha posto le basi di questa trasformazione, introducendo l'idea di una Mendrisio che utilizza le tecnologie per migliorare concretamente la qualità della vita e l'efficacia dei servizi.
Su questa linea si inserisce la strategia Mendrisio digitale 2030, che guida oggi l'evoluzione dell'amministrazione. L'obiettivo è molto concreto volendo semplificare l'accesso ai servizi, riducendo le distanze con l'ente pubblico e permettendo a cittadine, cittadini e imprese di interagire con il Comune in modo semplice, immediato e sempre più autonomo. Questo si traduce, in pratica, in una progressiva digitalizzazione delle procedure, nello sviluppo di uno sportello online sempre accessibile e in un ripensamento complessivo degli strumenti di contatto con l'utenza. Negli ultimi anni sono stati introdotti servizi digitali che facilitano le attività quotidiane, come il pagamento elettronico dei parcheggi, piattaforme per l'invio di segnalazioni o richieste di incentivi o ancora sistemi di assistenza automatizzata che permettono di ottenere informazioni in modo rapido».

— La capacità di attrarre e trattenere giovani talenti è una delle grandi sfide per molte città. Quali condizioni ritiene fondamentali affinché Mendrisio possa continuare a essere un luogo attrattivo per le nuove generazioni?

«Per attrarre e trattenere giovani talenti oggi non basta offrire servizi, ma occorre creare un contesto in cui sia possibile costruire un progetto di vita credibile e duraturo. Significa offrire opportunità professionali, certo, ma anche un ambiente dinamico, aperto e capace di mettere in relazione lavoro, formazione e qualità della vita.
Mendrisio parte, sotto questo profilo, da una posizione molto favorevole. È una città a dimensione umana, dove tutto è accessibile e dove è facile costruire relazioni, ma allo stesso tempo è inserita in un contesto internazionale e altamente dinamico. Chi arriva qui scopre un equilibrio particolare: l'efficienza e l'affidabilità del sistema svizzero si combinano con uno stile di vita più informale e relazionale.
Questo equilibrio è oggi sempre più ricercato dalle nuove generazioni. Sempre più spesso, infatti, studenti e giovani

Riduci i tuoi costi fissi aziendali
con un unico consulente.

Consulenza integrata in Ticino per ottimizzare su telefonia, assicurazioni e altre voci di costo

- ✅ Audit gratuito di tutte le voci di costo
- ✅ Network di partner specializzati certificati
- ✅ Un solo interlocutore per ogni ottimizzazione
- ✅ Monitoraggio continuo dei risparmi ottenuti

Non solo telefonia

Analizziamo
e ottimizziamo
ogni voce di costo fisso.
Risparmio medio
del 30% su tutte
le spese operative.

swissplusolution
digital connexion

RICHIEDI CHECK-UP GRATUITO

SPS Swiss Plus Solution SA
Viale Franscini 26 ▪ Mendrisio
T 076 77 88 838
M info@spscom.ch
www.spscom.ch

professionisti non scelgono solo in base al lavoro, ma anche alla possibilità di vivere bene. Ed è proprio questo uno degli elementi che caratterizzano Mendrisio: un luogo che non punta sull'eccesso o sull'immagine, ma su un'offerta complessiva solida, fatta di qualità della vita, accesso alla natura, dimensione umana e connessioni internazionali. Un contesto che porta molte persone ad arrivare per studio o lavoro e poi a decidere di restare. A questo si aggiunge un'offerta formativa di alto livello, che contribuisce a creare un ambiente giovane, internazionale e orientato all'innovazione. La presenza di istituzioni accademiche e di percorsi formativi completi sul territorio alimenta un circolo virtuoso tra formazione e competenze, rafforzando l'attrattività della città.
La vera sfida, oggi, è proprio consolidare questo vantaggio. Dobbiamo rafforzare il dialogo tra mondo accademico e tessuto economico, creare opportunità professionali qualificate e favorire la nascita di un ecosistema in cui i giovani possano immaginare il proprio futuro senza dover necessariamente spostarsi altrove».

— Le imprese sono sempre più chiamate a integrare sostenibilità, innovazione e competitività. Come può l'amministrazione comunale accompagnare questo cambiamento e sostenere il tessuto economico locale?

«La sostenibilità oggi non è più un tema accessorio, ma una leva strategica che incide direttamente sulla capacità competitiva delle imprese e sull'attrattività di un territorio. In questo scenario, il ruolo di un'amministrazione comunale è quello di accompagnare il cambiamento in modo concreto e coerente, creando le condizioni affinché le aziende possano evolvere senza perdere slancio.
Mendrisio, da questo punto di vista, ha intrapreso già da tempo un percorso strutturato, lavorando su energia, efficienza e pianificazione sostenibile del territorio. Non si tratta di interventi isolati, ma di una visione di lungo periodo che integra sostenibilità, innovazione e sviluppo economico, anche attraverso progetti legati al concetto di città intelligente e alla gestione più efficiente delle risorse.
Un ambito particolarmente significativo è quello della mobilità. Le politiche promosse dalla Città mirano a rendere gli spostamenti più sostenibili, ma anche più efficienti per le imprese e per i loro collaboratori. L'incentivazione del trasporto pubblico, l'attenzione alla mobilità lenta e alle soluzioni condivise si accompagnano a iniziative specifiche rivolte al mondo aziendale, come i programmi di mobilità casa-lavoro. Strumenti di questo tipo permettono alle aziende di ridurre costi e impatto ambientale, migliorando al contempo la qualità della vita dei dipendenti.
Accanto a questo, l'amministrazione svolge un ruolo importante nel supportare concretamente il tessuto economico attraverso incentivi, consulenze e strumenti operativi che favoriscono l'efficienza energetica e l'adozione di soluzioni innovative. Non meno rilevante è il fatto che il Comune possa agire da esempio, integrando criteri di sostenibilità nelle proprie scelte e nei progetti infrastrutturali.
In questa direzione si inserisce anche il lavoro che stiamo portando avanti per la realizzazione di un rapporto di sostenibilità, uno strumento che consentirà di misurare in modo trasparente i risultati raggiunti e di definire obiettivi chiari per il futuro».

> Per attrarre e trattenere giovani talenti oggi non basta offrire servizi, ma occorre creare un contesto in cui sia possibile costruire un progetto di vita credibile e duraturo. Significa offrire opportunità professionali, certo, ma anche un ambiente dinamico, aperto e capace di mettere in relazione lavoro, formazione e qualità della vita.

— Guardando ai prossimi dieci anni, quale progetto o trasformazione ritiene possa avere il maggiore impatto sullo sviluppo economico e sulla competitività di Mendrisio?

«Guardando ai prossimi dieci anni, la sfida per Mendrisio non sarà tanto legata a un singolo progetto, quanto alla capacità di svilupparsi in modo coerente lungo le direttrici definite nelle Strategie 2035. Si tratta, in sostanza, di rafforzare il posizionamento della Città come destinazione economica e non solo come luogo di passaggio, valorizzando la sua posizione strategica e le connessioni con i grandi centri. Allo stesso tempo, sarà decisivo consolidare il ruolo del polo universitario e intensificare le sinergie tra formazione, ricerca e imprese, così da generare innovazione e opportunità di lavoro qualificato.
Un altro elemento centrale sarà lo sviluppo di un'economia sempre più sostenibile e ad alto valore aggiunto, capace di attrarre aziende responsabili e creare nuove filiere locali. Tutto questo dovrà avvenire mantenendo alta la qualità della vita, investendo su servizi, mobilità e vivibilità urbana.
Il vero salto di qualità sarà mettere in relazione questi elementi e trasformarli in un sistema interconnesso. È così che Mendrisio potrà rafforzare la propria competitività e affermarsi come modello di sviluppo equilibrato nel contesto svizzero ed europeo».

AUTONEC SA

A Riazzino apre un nuovo concept di showroom ***accessibile 365 giorni all'anno***

AutoNEC presenta il nuovo showroom innovativo dedicato alle vetture nuove e d'occasione, con accesso autonomo tramite QR code e apertura tutti i giorni dalle 7.00 alle 21.30.



A Riazzino è nato un nuovo showroom automobilistico destinato a rivoluzionare il modo di vivere l'esperienza in concessionaria. A soli 300 metri dalla sede principale ha aperto infatti "AutoNEC 365", **un innovativo spazio espositivo progettato per offrire ai clienti la massima libertà di visita, senza appuntamenti e con accesso completamente autonomo**.

Il nuovo progetto nasce dall'esigenza di ampliare gli spazi dedicati all'esposizione. **Con oltre 80 veicoli pronti alla consegna e una disponibilità sempre più ampia di modelli, si è resa necessaria una soluzione moderna e funzionale, capace di valorizzare al meglio l'offerta di vetture nuove e d'occasione.**

All'interno dello showroom, sviluppato su oltre 500 metri quadrati coperti, **sarà possibile scoprire veicoli d'occasione di ogni marca e una selezione delle vetture nuove Opel, Leapmotor, Hyundai e Piaggio**. L'obiettivo è offrire un ambiente rilassato e accessibile, dove ogni visitatore possa osservare le auto in piena tranquillità, **senza vincoli di orario e con la libertà di dedicare tutto il tempo necessario alla scelta del proprio veicolo**.

La principale novità del concept è il sistema di accesso digitale. **Grazie a un QR code posizionato all'ingresso, i clienti potranno entrare autonomamente nello showroom dopo aver ricevuto un codice personale via SMS**. Riceveranno inoltre un'e-mail contenente un formulario informativo con la descrizione dettagliata dei servizi disponibili e delle principali informazioni utili per la visita. Lo spazio sarà visitabile tutti i giorni dell'anno, dalle ore 7.00 alle 21.30, offrendo così un servizio innovativo e perfettamente adattato alle esigenze della clientela attuale.

Durante la visita sarà inoltre possibile contattare direttamente il team tramite WhatsApp per richiedere informazioni aggiuntive oppure organizzare un test drive. Una formula che unisce tecnologia, praticità e vicinanza al cliente, trasformando la classica visita in concessionaria in un'esperienza più libera, flessibile e contemporanea.

Autonec SA
alla Bolla 20 · 6595 Riazzino
T. 091 791 58 39
info@autonec.ch

auto NEC sa 365

Scansiona il QR code per ricevere il codice di accesso via SMS

Financial Insights

Il valore delle tue scelte.
Comprendere, **investire**, **crescere**.



DIVENTA UN LETTORE DI MARK UP



Entra nel futuro del marketing con Mark Up

Tracciare "il profilo delle cose che verranno" è da sempre la mission di Mark Up.

Opinion leader, società di ricerca e consulenza, protagonisti del marketing, del retail e del mondo del largo consumo raccontano il domani sulle nostre pagine. E ogni anno due Summit per fare networking e delineare il futuro con i protagonisti del retail, dell'e-commerce, le start up e gli innovatori.

tecniche nuove

mark-up.it

M&A, sostenibilità finanziaria e liquidity event nella **"new normal era"**

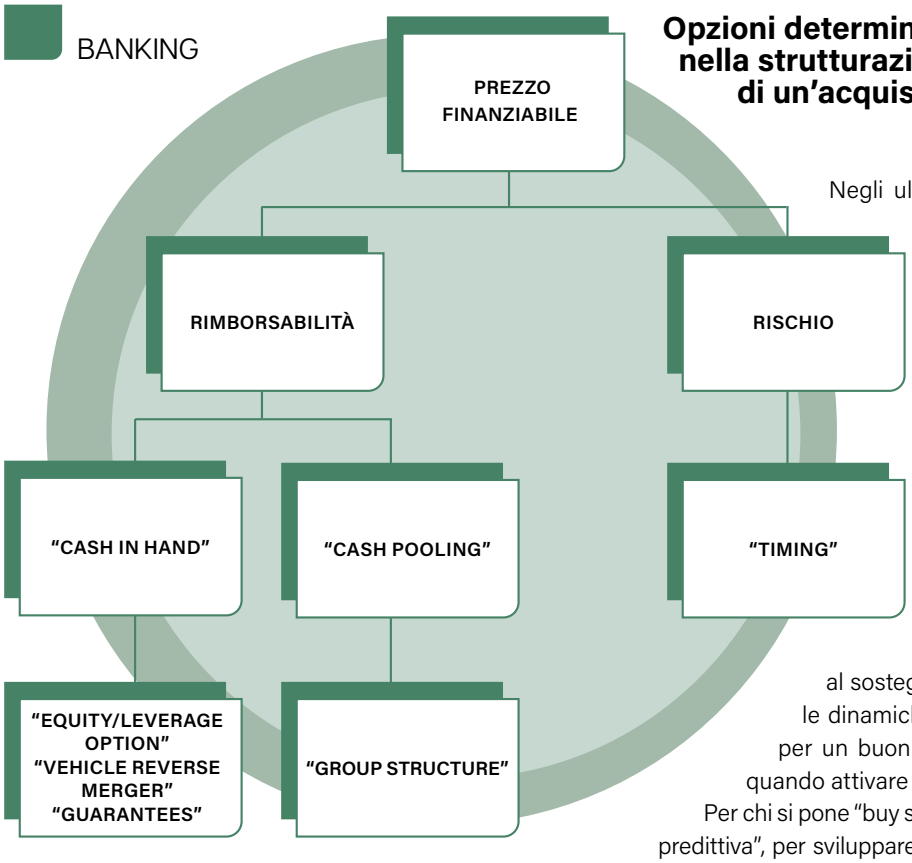


Francesco M. Renne
Faculty member CUOA Business School
Deputy chairman, Banca Zarattini & Co.
linkedin.com/in/francesco-m-renne

Che la leva finanziaria delle imprese sia motore della crescita dimensionale, se usata correttamente, dovrebbe essere ormai patrimonio comune almeno di chiunque si occupi, a qualsiasi titolo, di impresa, di banca o di fondi di investimento (debt, private equity o venture capital che sia).
È però altrettanto evidente che un modo inappropriato di utilizzare la leva finanziaria determini, ove non si ripari per tempo, una progressiva insostenibilità economico-finanziaria, che tenderà ad esplodere soprattutto in concomitanza



Opzioni determinanti nella strutturazione finanziaria di un'acquisizione



con shock esogeni, siano essi di mercato che, come nella realtà di questo ultimo biennio, derivanti dalla pandemia e dai venti di guerra che stiamo attraversando.

Abbiamo di fronte un futuro che potremmo definire "new normal". Infatti, così come il post-pandemia non è stato un ritorno al passato, gli effetti inflattivi delle tensioni geopolitiche si trascineranno ancora per un periodo, più o meno lungo in funzione di quando e come si uscirà da questa spirale di tensioni internazionali. Per questo è importante affrontare questa nuova normalità adottando logiche di scenario che consentano di essere pronti a cambiare, ove necessario. Al contempo, a ben vedere, si apre un ampio spazio per le aziende sane che potranno "fare shopping", non in termini di cannibalismo quanto piuttosto nel senso di fungere da aggregatori di aziende prima che queste vadano in crisi, completando la propria offerta o integrando servizi. E, nondimeno, si aprono spazi per una corretta pianificazione di exit per quelle famiglie imprenditrici che non hanno continuità generazionale. In gergo, "liquidity event option".

La tendenza alla disintermediazione bancaria in atto (dalle piattaforme fintech di "circolante", che intervengono nello smobilizzo dei crediti e/o del magazzino; a strumenti di fondi di debito, alternativi al medio-termine bancario; ai fondi di private equity alternativi alle quotazioni e, in parte, al ruolo delle banche d'affari) appare in continua espansione, nonostante i maggiori costi applicati, in risposta alla diminuzione dell'offerta di credito e alla maggiore disattenzione alle dinamiche di M&A da parte delle banche tradizionali.

Negli ultimi anni abbiamo assistito a una maggiore regolamentazione di vigilanza, per rendere più sostenibile il comparto bancario a tutela del risparmio, che ha innescato dinamiche di correlazione "inversamente proporzionale al rischio" (maggior rischio, minore disponibilità di credito) e, al contempo, "direttamente proporzionale al livello dimensionale" (maggiori dimensioni, maggiore disponibilità di credito per il soggetto prenditore). Ma è così anche per la finanza al sostegno delle acquisizioni? E quali sono le dinamiche che dovrebbero essere valutate per un buon deal aggregativo? E per decidere quando attivare una dismissione?

Per chi si pone "buy side", serve avere (o creare) "capacità predittiva", per sviluppare un (buon) business plan. Capacità predittiva non è "indovinare" un numero (di fatturato o di marginalità) alla fine del periodo del piano, bensì è l'applicazione di una corretta metodologia di implementazione dei numeri derivanti dalle varie variabili inserite nel piano, così da poter avere una proiezione temporale di risultati che rispondano alle assunzioni iniziali e che siano tecnicamente coerenti fra loro. Non è, per dirla tutta, una "quadratura" in formato Excel

Abbiamo di fronte un futuro che potremmo definire "new normal". Infatti, così come il post-pandemia non è stato un ritorno al passato, gli effetti inflattivi delle tensioni geopolitiche si trascineranno ancora per un periodo, più o meno lungo in funzione di quando e come si uscirà da questa spirale di tensioni internazionali.

La strutturazione di un'operazione di acquisizione può assumere molteplici forme

Sotto il profilo del perimetro acquisito, si deve distinguere fra "share deal" (cessione/acquisto di una partecipazione societaria, in tutto o in parte, dove il cedente è uno o più detentori delle quote/azioni) e "asset deal" (cessione/acquisto di un complesso aziendale o di un singolo ramo d'azienda, dove il cedente è la stessa società target che ha in bilancio quei beni aziendali).

Sotto il profilo del funding per l'acquirente, si deve distinguere tra l'emissione (riservate ai soggetti già soci o aperte, in tutto o in parte, a nuovi soci, anche attraverso il ricorso a quotazioni sui mercati dei capitali) di nuove azioni (tenendo conto del potenziale effetto diluitivo sul valore delle singole azioni) o di obbligazioni (convertibili o meno), il ricorso a strumenti ibridi (tipicamente prestiti subordinati o mezzanini) ovvero il ricorso al capitale di debito ordinario (tipicamente a medio/lungo termine).

Sotto il profilo della modalità di aggregazione, si deve distinguere fra fusioni "pure" (aggregazione di due o più società che non hanno partecipazioni incrociate), fusioni "per incorporazione" (della partecipata, in tutto o in parte, nella partecipante), fusioni "inverse" (della partecipante, in tutto o in parte, nella partecipata), fusioni "complesse" (a seguito di acquisizione "a debito" della partecipazione target, dette anche leveraged buy out o management buy out, i cui acronimi sono, rispettivamente, LBO o MBO), scambi di partecipazioni (dove la partecipazione target è scambiata con azioni esistenti o di nuova emissione di un'altra società, sia direttamente quella acquirente ovvero altra del medesimo gruppo), conferimenti (in cambio di emissione di nuove azioni) o cessioni di complessi aziendali o di singoli rami d'azienda (in cambio del pagamento di un corrispettivo in denaro).

Sotto il profilo tributario, infine, si deve distinguere fra operazioni in regime di "neutralità fiscale" e operazioni soggette ad "imposizione fiscale", a seconda della (o delle) legislazioni coinvolte.

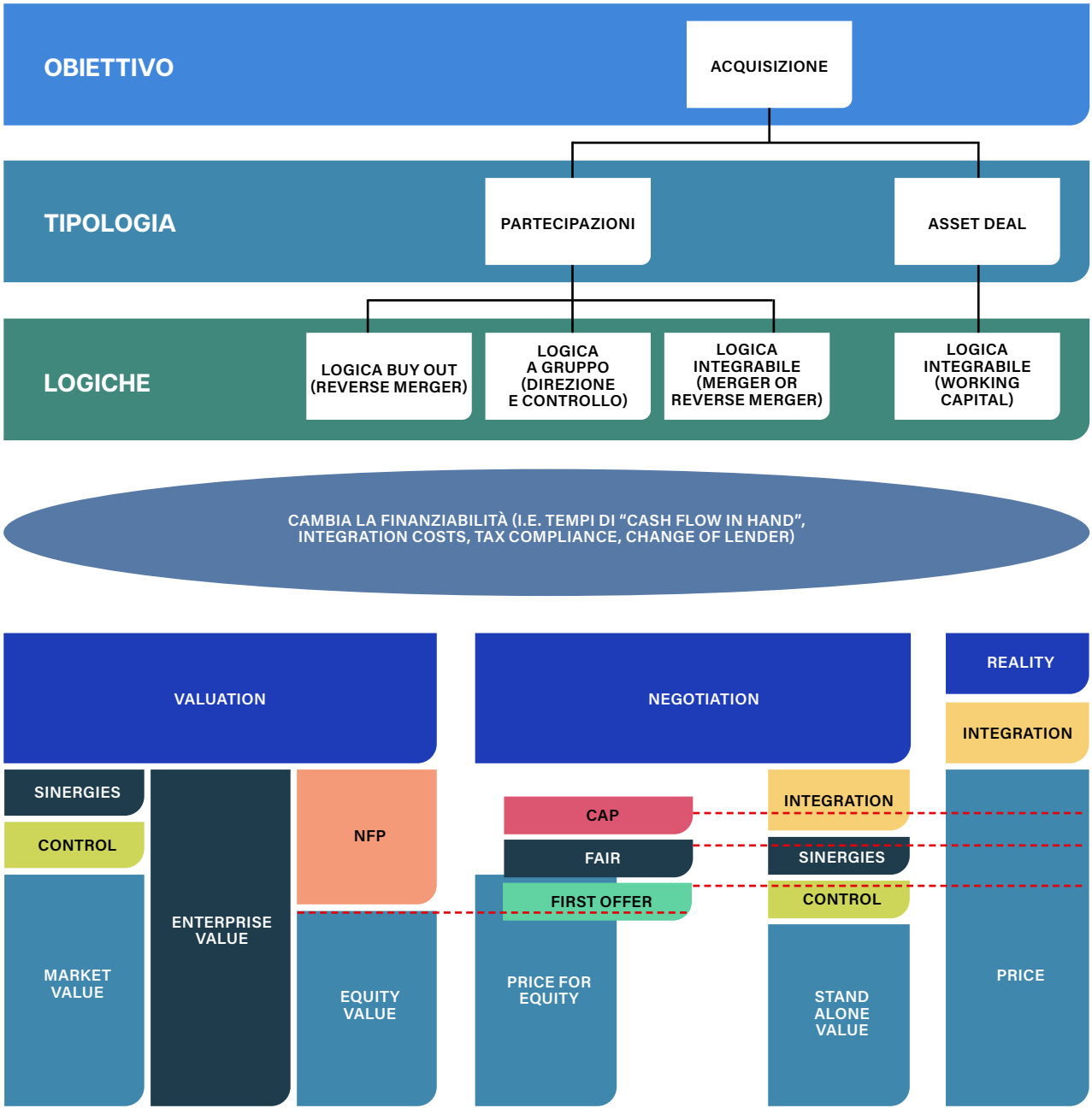
di conti economici prospettici fatta a tavolino, ma discende da specifiche ipotesi attuative di singole azioni tese al raggiungimento di uno o più obiettivi concreti e dovrebbe avere come output non "un" risultato, ma "un range di risultati condizionati". "Range", poiché dipendono da analisi di sensitività delle stime effettuate, e "condizionati", poiché dipenderanno appunto dall'effettiva implementazione delle azioni poste a base del piano stesso.

Da qui deriva la necessità, non solo di predisporre (per le assunzioni individuate) proiezioni con diverse assunzioni probabilistiche di realizzo (scenari best, medium e worst; ovvero attraverso l'utilizzo delle simulazioni Montecarlo che individuano dei "range di confidenza" statistica), ma anche – e in alcuni casi "soprattutto" – di predisporre dei veri e propri scenari "alternativi" fra loro (as is in continuità; con ipotesi di investimento strutturale in continuità; con ipotesi di investimenti per nuovi mercati e/o diversificazione; con ipotesi di aggregazioni), al fine di individuare la migliore scelta strategica possibile su cui sviluppare le proiezioni di piano vere e proprie. E, nondimeno, la necessità di oggettivazione delle assunzioni esogene (i.e. tassi di interesse, inflazione, materie prime, costo del lavoro, etc.; indicando quali fonti/banche dati siano state utilizzate) e di "scomposizione trasparente" delle variazioni "durante" il piano (che l'orizzonte temporale sia di tre, cinque o dieci anni, evidenziare le variazioni di fatturato e di Ebitda suddividendole fra effetto quantità, effetto prezzi, effetto



savings e in quali aree, effetto nuovi prodotti, effetto nuovi mercati).
Proseguendo nel ragionamento, occorre razionalizzare l'analisi delle target (o delle partnership) individuate, dei rischi e delle sinergie ottenibili, la compatibilità (giuridica e comportamentale) dei possibili nuovi soci, la governance successiva, la capacità (o la rigidità) di mutazione organizzativa post deal anche, ma non solo, sotto il profilo delle relazioni sindacali; la corretta correlazione prezzo-rischio-opportunità nella fase negoziale, il saper indirizzare correttamente le attività di due diligence e la quantificazione economica delle clausole di garanzia richiedibili, così da valutare se sia meglio coprire il rischio o accettarlo ribaltandolo sul prezzo.
Il fabbisogno da supportare (e da sostenere in seguito) sarà, a seconda delle combinazioni possibili, (i) solo per il "prezzo" del deal e degli oneri di execution dell'operazione (sia quelli notarili, legali e di due diligence, che quelli organizzativi dati

Dalla scelta della struttura di acquisizione alla negoziazione per non disperdere valore



da interventi logistici, informatici o sul personale), (ii) anche per il fabbisogno di circolante della struttura acquisita (ove le banche esistenti non seguano l'acquirente, circostanza abbastanza tipica negli asset deal), ovvero (iii) anche per gli oneri tributari dati dalla tipologia di modalità di aggregazione scelta e, infine, (iv) per il sostegno degli "integration cost" successivi. Poi, considerando che in termini di costo medio ponderato del capitale (WACC) il costo dell'equity è maggiore del costo del debito, individuare il mix delle fonti ottimale (alzando il grado di leverage nei limiti della sua sostenibilità, dato dalla leva finanziaria operativa – cioè, incremento di ROI maggiore dell'incremento del ROD – e dall'equilibrio dei flussi al servizio del debito – cioè, DSCR prospettico positivo). Infatti, esiste un debito buono e uno cattivo. Il primo, è quello associato a condizioni di crescita di efficienza finanziaria (per i più esperti: incremento di ROI, cioè margine operativo su capitale investito, maggiore dell'incremento di ROD, cioè oneri finanziari su debiti finanziari). Il secondo, invece, è quello che in passato veniva acceso per sostituire capitale proprio o quello che oggi si accende per mera sostituzione di debito già esistente, senza "nuovi" investimenti; ovvero ancora, per sostenere mere sostituzioni di impianti e macchinari ormai obsoleti, senza che vi sia incremento di produttività. In tutti e tre questi casi, infatti, il debito (a volte anche il "maggior" debito) acceso è associato a sostanziale stabilità (se non diminuzione) di ROI – ragionando, in astratto, a parità di ogni altra condizione economica – e a sostanziale (se non progressivamente in riduzione) generazione di flussi di cassa, esponendo maggiormente l'azienda al "rischio tassi" (che genererebbe un incremento del ROD) e al "rischio rinnovo" (per la maggior esposizione al rischio di shock di mercato).
Infine, ricorrendo anche a forme tecniche di indebitamento innovative e (possibilmente) a medio-lungo termine, tenuto conto che la "regola dell'assorbimento dei flussi di cassa" dice che occorrerebbe sempre scegliere le fonti di finanziamento in relazione al minor assorbimento di flussi di cassa (rate capitale e costo di interessi) attualizzati nel tempo (anche se a maggior costo puntuale di interessi), poiché in tal modo si riduce lo "sforzo finanziario" di rimborso (i.e. la sottrazione di flussi di cassa al servizio del debito dal ciclo produttivo di marginalità).
E per chi si pone "sell side"? I medesimi ragionamenti, di converso, devono essere tenuti presenti anche nella pianificazione di exit parziale o di dismissione totale, poiché va ricordato che – essendo nelle formule finanziarie per calcolare il valore delle imprese comunemente utilizzato il WACC (costo medio ponderato del capitale, che misura il rischio intrinseco di un'azienda) quale tasso di attualizzazione delle stime di flussi di cassa futuri – la minore o maggiore rischiosità incide, in misura inversamente proporzionale, sul valore dell'impresa stessa. Quindi "anticipare" talune scelte di razionalizzazione della struttura finanziaria può portare ad ottenere una migliore "difesa" del valore in sede di cessione. E migliorare la sostanza dell'atteso "liquidity event".



SWISSCOM SECURE VISION SA

La sicurezza del futuro

Abbiamo incontrato **Marco Vicenzino, Direttore Svizzera Italiana di Swisscom Secure Vision SA**, che ci illustra l'evoluzione della sicurezza aziendale, le esigenze delle imprese ticinesi e il ruolo dell'intelligenza artificiale.



Come sta cambiando il concetto di sicurezza aziendale con l'integrazione tra videosorveglianza intelligente e cybersecurity?

«In passato la sicurezza era intesa solo fisicamente (telecamere, allarmi, presidio). Oggi le aziende vivono in ambienti connessi: **un impianto di videosorveglianza raccoglie dati, dialoga con altri sistemi ed è cruciale per la continuità operativa**. Questo significa che **sicurezza fisica e cybersecurity non sono più separate**; una telecamera mal configurata può diventare una grave vulnerabilità informatica. Il vero cambiamento è il passaggio dalla "protezione di un perimetro" alla **protezione di un intero ecosistema fatto di persone, dati, edifici e reputazione**. Le aziende non cercano solo una telecamera, ma partner esperti in grado di fornire soluzioni sicure, scalabili e un'integrazione strategica».



Quali sono le principali esigenze delle aziende ticinesi e quali settori investono maggiormente in queste tecnologie?

«Nonostante il tessuto economico ticinese sia molto eterogeneo, l'esigenza comune è una **sicurezza concreta e semplice**, non tecnologia fine a sé stessa. Le aziende vogliono proteggere persone, sedi e merci, e **prevenire danni tramite sistemi affidabili e intuitivi che semplifichino il lavoro**, senza complicarlo.

I settori che investono di più sono industria, logistica, retail, real estate, infrastrutture critiche ed enti pubblici, ma cresce la consapevolezza anche nelle PMI. **In Ticino il valore aggiunto è portare innovazione mantenendo un rapporto di estrema vicinanza e fiducia con il cliente**, per proporre soluzioni realmente adatte al contesto locale».

Quale ruolo avranno l'intelligenza artificiale e l'analisi video avanzata nello sviluppo futuro di Swisscom Secure Vision?

«Avranno un ruolo centrale, a patto di portare benefici concreti e non essere solo uno slogan. Nel nostro settore, **l'AI è essenziale per riconoscere anomalie, ridurre i falsi allarmi, migliorare la sicurezza sul lavoro e supportare la manutenzione predittiva**. Questo segna il passaggio **da una sicurezza puramente reattiva a una preventiva**, garantendo maggiore efficienza e interventi più rapidi.

Al contempo, l'approccio deve restare equilibrato: **la tecnologia supporta, ma non sostituisce la responsabilità umana**, e deve sempre **rispettare la privacy e la protezione dei dati**. La nostra sfida sarà continuare a unire innovazione tecnologica, presenza sul territorio e soluzioni progettate per essere realmente utili».

Swisscom Secure Vision SA
Via Pré d'Là 1 · Lamone
T. 091 600 10 10
lamone.securevision@swisscom.com

swisscom Secure Vision

Dal conto corrente all'innovazione: perché investire in azioni in un mondo che cambia

La liquidità ferma perde valore a causa dell'inflazione. Investire in azioni ed ETF significa partecipare all'economia reale e all'innovazione globale. Con una visione a lungo termine, il capitale diventa parte attiva del cambiamento.



Stefano Gianti
Education manager Swissquote
linkedin.com/in/stefanogianti

Per decenni, la liquidità è stata il rifugio preferito di chi non voleva sorprese. Niente di sbagliato in questo, ma il problema è che il mondo non ha ricambiato la cortesia. Inflazione persistente, rivoluzioni tecnologiche e mercati sempre più interconnessi hanno silenziosamente eroso il privilegio dell'immobilismo. Tenere i risparmi fermi non è più una scelta neutrale: è una scelta con un costo. Eppure il punto non è solo difendersi dall'inflazione. Investire in azioni significa qualcosa di più concreto: entrare in società che sviluppano farmaci, costruiscono infrastrutture digitali, reinventano l'energia o ridisegnano il modo in cui consumiamo. È un modo per far lavorare il proprio capitale là dove si sta decidendo la forma dell'economia futura.

Il costo invisibile della liquidità

Negli ultimi anni, l'inflazione ha ricordato a famiglie e imprese una realtà semplice ma importante: il denaro non investito tende a perdere valore nel tempo. Sebbene la Svizzera abbia storicamente registrato livelli di inflazione inferiori rispetto a molti altri Paesi sviluppati, l'effetto cumulato nel lungo periodo non è trascurabile. Secondo i dati dell'Ufficio federale di statistica, il livello generale dei prezzi al consumo è aumentato di circa il 9% rispetto al 2005 e di circa il 14% rispetto al 2000. In altre parole, ciò che costava CHF 100 all'inizio degli anni 2000 oggi richiede CHF 114. Se i prezzi aumentano più rapidamente dei rendimenti ottenuti sui depositi bancari, il capitale mantiene il suo valore nominale ma riduce progressivamente la sua capacità di acquistare beni e servizi.

Investire significa partecipare all'economia reale

Quando si parla di investimenti azionari, spesso l'attenzione si concentra sulle oscillazioni quotidiane dei mercati. In realtà, il significato economico dell'investimento è molto più concreto. Acquistare azioni significa diventare, seppur in minima parte, proprietari di un'azienda.



Significa partecipare ai risultati di imprese che producono beni, sviluppano tecnologie, assumono personale e generano innovazione. Dietro ogni titolo quotato esistono attività reali: fabbriche, centri di ricerca, brevetti, reti logistiche e competenze professionali. Nel lungo termine, il valore delle azioni tende a riflettere la capacità delle aziende di crescere, innovare e creare utili. Per questo motivo, investire in azioni può essere interpretato come una forma di partecipazione diretta all'economia globale. Il capitale non rimane fermo, ma contribuisce a finanziare progetti, prodotti e servizi che influenzano la vita quotidiana di milioni di persone.

L'innovazione come motore della crescita

Se c'è un elemento che caratterizza l'attuale fase economica, è la velocità del cambiamento tecnologico.
L'intelligenza artificiale, il cloud computing, la robotica avanzata, la cybersecurity e la digitalizzazione stanno trasformando interi settori industriali. Le aziende che riescono a integrare queste tecnologie nei propri processi stanno aumentando efficienza, produttività e capacità competitiva.
Per gli investitori, questo rappresenta un'opportunità interessante. Storicamente, le grandi innovazioni hanno spesso generato nuove fasi di crescita economica e creato leader di mercato capaci di produrre valore per decenni. È accaduto con l'elettrificazione, con l'automobile, con Internet e, più recentemente, con l'economia digitale.
Naturalmente, non tutte le aziende innovative diventano casi di successo. Alcune tecnologie si affermano, altre scompaiono. Tuttavia, i mercati azionari consentono agli investitori di esporsi a questi trend strutturali attraverso portafogli diversificati, riducendo il rischio di dipendere da una singola società o da una singola idea.

Dalla speculazione alla strategia

Uno degli equivoci più diffusi consiste nel confondere l'investimento azionario con la speculazione di breve periodo.
Le cronache finanziarie tendono a enfatizzare movimenti giornalieri, record storici e improvvise correzioni di mercato. Questo può trasmettere l'impressione che investire significhi prevedere continuamente l'andamento delle quotazioni. In realtà, l'esperienza dimostra che la creazione di valore avviene soprattutto nel lungo termine. Gli investitori che adottano un approccio strategico si concentrano meno sulle fluttuazioni quotidiane e più sui fondamentali: qualità delle aziende, capacità di innovazione, solidità finanziaria e prospettive di crescita.



La storia dei mercati mostra che i periodi di volatilità sono inevitabili. Tuttavia, evidenzia anche come le imprese capaci di innovare e adattarsi ai cambiamenti abbiano spesso generato risultati significativi per gli azionisti nel corso degli anni.

Diversificazione: una regola sempre attuale

Investire in azioni non significa necessariamente selezionare singole società o scommettere sul successo di un'unica azienda. Oggi esistono strumenti che permettono di accedere ai mercati in modo semplice e già diversificato. Tra questi, gli ETF (Exchange Traded Funds) hanno conquistato una crescente popolarità. Gli ETF che replicano passivamente un indice consentono di investire contemporaneamente in decine o addirittura centinaia di aziende attraverso un unico strumento. Un ETF che segue un indice globale, ad esempio, permette di partecipare alla crescita di società appartenenti a differenti Paesi, settori e modelli di business.

Esistono inoltre ETF settoriali che consentono di esporsi a specifici trend di lungo periodo, come l'intelligenza artificiale, la robotica, la cybersecurity, la transizione energetica o le tecnologie sanitarie. In questo modo, gli investitori possono beneficiare del potenziale di crescita di interi comparti innovativi senza dover individuare in anticipo i singoli vincitori.

Pur non eliminando il rischio, questi strumenti rappresentano una soluzione efficace per costruire un portafoglio più equilibrato e coerente con una visione d'investimento orientata al lungo termine. Mostriamo per esempio nel grafico nella pagina l'andamento dell'indice elvetico SMI (che raccoglie le 20 maggiori società quotate alla SIX Swiss Exchange, selezionate in base a capitalizzazione di mercato e liquidità) da inizio secolo: dopo un periodo iniziale di relativa stabilità, negli ultimi 14 anni ha raddoppiato la propria quotazione.

Guardare al futuro

Viviamo in un'epoca caratterizzata da cambiamenti profondi. La transizione digitale, l'intelligenza artificiale, la sostenibilità energetica e le nuove tecnologie stanno ridefinendo il modo in cui produciamo, consumiamo e lavoriamo. In questo contesto, lasciare il capitale completamente inattivo può rappresentare una scelta sempre meno efficiente. Investire in azioni, direttamente o attraverso strumenti diversificati, significa invece mettere i propri risparmi al servizio della crescita economica e dell'innovazione.

Naturalmente, ogni investimento comporta rischi e richiede una pianificazione adeguata. Ma per chi adotta una prospettiva di lungo periodo, il mercato azionario continua a rappresentare uno degli strumenti più efficaci per partecipare alle trasformazioni che stanno plasmando il futuro. In fondo, investire non significa soltanto cercare un rendimento. Significa scegliere di essere parte attiva del cambiamento.





Come impostare una corretta strategia d'investimento

Contro l'inflazione risparmiare non basta. Serve una strategia per obiettivi, rischio e tempo. È vitale diversificare, gestire le emozioni e investire con continuità.



Walter Lisetto
CIO Axion SWISS Bank, Gruppo BancaStato
linkedin.com/in/walter-lisetto

In Svizzera il risparmio è quasi una cultura nazionale. Conti bancari solidi, attenzione alla previdenza e una naturale prudenza finanziaria hanno permesso a molte famiglie di costruire patrimoni importanti nel tempo. Ma risparmiare non basta più. Con l'inflazione, i tassi in continua evoluzione e mercati sempre più complessi, diventa fondamentale sapere anche come investire. Una corretta strategia d'investimento non significa inseguire il guadagno facile o cercare il titolo "miracoloso". Significa invece costruire nel tempo un percorso coerente con i propri obiettivi, il proprio profilo di rischio e il proprio orizzonte temporale.
La prima domanda da porsi è semplice: perché investire? Per integrare la pensione? Per acquistare un immobile? Per proteggere il patrimonio familiare? Oppure per creare una rendita futura? Ogni obiettivo richiede strumenti diversi.

Il primo errore: inseguire i rendimenti

Molti investitori iniziano guardando solo quanto rende un prodotto. È un approccio sbagliato. Il rendimento viene dopo. Prima bisogna capire:

- quanto tempo si può lasciare investito il denaro;
- quanta volatilità (perdita) si è disposti a sopportare;
- quali sono le proprie necessità future.

Chi dovrà comprare casa tra due anni non può investire come chi pensa alla pensione tra vent'anni. E chi non sopporta di vedere oscillazioni del proprio capitale dovrebbe evitare strumenti troppo aggressivi. Il rischio non è un dettaglio tecnico: è il cuore di ogni investimento.

Il nodo inflazione

Lasciare troppa liquidità ferma sul conto può sembrare rassicurante, ma ha un costo invisibile: l'inflazione. Quando i prezzi salgono, il potere d'acquisto del denaro diminuisce. Negli ultimi anni gli investitori hanno riscoperto questo problema. Tenere tutto fermo significa spesso perdere valore reale, anche senza vedere una perdita apparente.
Per questo una strategia moderna deve cercare un equilibrio tra sicurezza e crescita del capitale.

Attenzione all'emotività

I mercati finanziari si muovono continuamente e spesso mettono alla prova la razionalità degli investitori. Quando le borse salgono per mesi, cresce l'euforia e molti investitori fai da te finiscono per comprare sui massimi, convinti che il rialzo continuerà all'infinito. Al contrario, durante le fasi di forte ribasso, prevalgono paura e panico, portando molti a

vendere sui minimi proprio nel momento peggiore.
Sono errori molto comuni: entrare troppo tardi quando i prezzi sono già saliti molto e uscire quando il mercato ha già corretto pesantemente. In pratica si compra caro e si vende a basso prezzo, l'esatto contrario di ciò che dovrebbe fare un buon investitore.
A fare la differenza nel lungo periodo non è l'istinto del momento, ma la capacità di mantenere disciplina e coerenza anche quando i mercati attraversano fasi difficili e per fare questo è utile rivolgersi sempre ad un consulente professionale che possa essere di supporto alle decisioni.



La regola fondamentale: diversificare

"Non mettere tutte le uova nello stesso paniere" resta il principio più valido della finanza. Diversificare significa distribuire il capitale tra strumenti diversi per ridurre il rischio complessivo. Un portafoglio equilibrato può includere azioni, obbligazioni, liquidità, fondi o ETF, materie prime (oro in primis) ed eventualmente una quota limitata di investimenti alternativi.
Concentrarsi su un solo titolo o su un unico settore espone a pericoli enormi. Gli ultimi anni lo hanno dimostrato: società considerate invincibili hanno perso in pochi mesi metà del loro valore.
La diversificazione non elimina le perdite, ma evita che un singolo errore comprometta tutto il patrimonio.

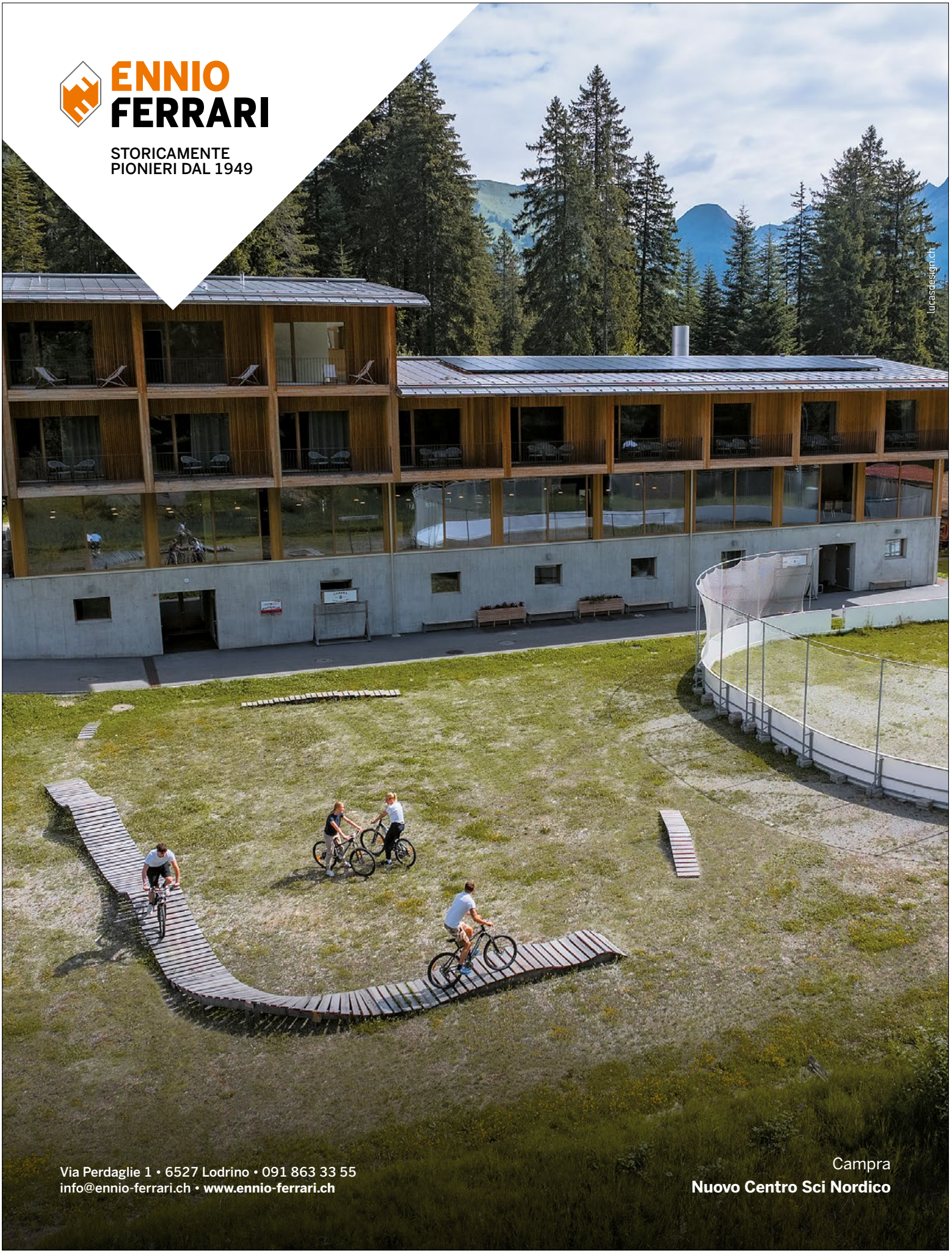
Perché i fondi sono strumenti molto utili

I fondi d'investimento permettono di investire in centinaia di titoli contemporaneamente, riducendo il rischio legato al singolo investimento. Inoltre, offrono accesso a mercati e strategie che per un piccolo investitore sarebbero difficili da gestire autonomamente.
Esistono fondi più prudenti e fondi più dinamici, strumenti focalizzati sulla crescita oppure sulla distribuzione di reddito.
Negli ultimi anni si sono diffusi anche gli ETF, fondi quotati che replicano indici di mercato con costi generalmente contenuti.
Naturalmente non tutti i fondi sono uguali. Prima di scegliere è importante valutare i costi, il livello di rischio, la qualità del gestore e le performance.
Un buon fondo non promette guadagni facili: punta piuttosto a costruire risultati sostenibili nel tempo.

Investire poco ma con continuità

Non serve essere ricchi per investire bene. Uno degli strumenti più efficaci per i piccoli risparmiatori è il piano di accumulo in fondi: investire somme regolari nel tempo, anche modeste. Versare ogni mese una quota permette di ridurre l'impatto delle oscillazioni di mercato, evitare di investire tutto nei momenti peggiori e creare una disciplina finanziaria.
Nel lungo periodo la continuità può fare più della ricerca del guadagno rapido.
Per concludere una buona strategia d'investimento non nasce dalla fortuna né dalle mode del momento: nasce da obiettivi chiari, diversificazione, disciplina e dalla capacità di guardare lontano, lasciando che sia il tempo — e non l'impulsività — a far crescere il patrimonio.





ENNIO
FERRARI

STORICAMENTE
PIONIERI DAL 1949

lucasdesign.ch

Via Perdaglie 1 • 6527 Lodrino • 091 863 33 55
info@ennio-ferrari.ch • **www.ennio-ferrari.ch**

Campra
Nuovo Centro Sci Nordico

Il comparto immobiliare dopo la rivoluzione dei tassi

Perché oggi la rendita negli investimenti nasce nell'implementazione e non nel mercato.



Manuel Gamper
Imprenditore
linkedin.com/in/manuelgamper

Per oltre un decennio il settore immobiliare ha beneficiato di condizioni straordinariamente favorevoli. La progressiva riduzione dei tassi d'interesse, l'abbondanza di liquidità e la crescente ricerca di investimenti stabili hanno determinato una costante compressione dei rendimenti e una conseguente rivalutazione degli asset immobiliari. In quel contesto, gran parte della performance era generata dal mercato stesso. Possedere un immobile ben localizzato e mantenerlo in portafoglio era spesso sufficiente per beneficiare di un incremento di valore significativo. La crescita dei prezzi compensava inefficienze operative, errori di gestione e, in alcuni casi, persino scelte strategiche sbagliate.

L'aumento dell'inflazione e il conseguente rialzo dei tassi di interesse hanno però segnato la fine di questo ciclo. Con un costo del debito più elevato, criteri di finanziamento più rigorosi e una maggiore selettività da parte degli investitori, il mercato immobiliare è entrato in una nuova fase.

Oggi gli investitori non si limitano più a valutare la qualità della posizione o il valore patrimoniale di un immobile.

La domanda centrale è diventata un'altra: quale capacità ha questo asset di generare reddito sostenibile, adattarsi ai cambiamenti della domanda e mantenere il proprio valore nel tempo?
In altre parole, il settore immobiliare sta passando da una logica di rivalutazione passiva a una logica di creazione attiva del valore.

Dal mattone da possedere al real estate da governare

Il cambiamento è profondo. Se in passato il rendimento derivava prevalentemente da fattori esterni all'investitore, oggi dipende sempre più dalla sua capacità di influenzare direttamente la performance dell'investimento.
La domanda non è più soltanto "cosa acquistare?", ma soprattutto "come creare valore dopo l'acquisto?".
In questo senso il settore sta passando da una logica di semplice proprietà a una logica di gestione attiva. L'immobile non è più soltanto un bene da detenere, ma un asset da governare, adattare e ottimizzare lungo tutto il suo ciclo di vita.
La rendita immobiliare si sta progressivamente spostando dalla componente finanziaria a quella industriale e manageriale. Il successo di un investimento dipende sempre meno dall'andamento generale del mercato e sempre più dalla qualità dell'esecuzione.

Fattori-chiave della valorizzazione

Diventano determinanti elementi che fino a pochi anni fa erano spesso considerati secondari:

- **la corretta individuazione della micro-location e delle sue dinamiche future;**
- **la comprensione delle evoluzioni demografiche e socioeconomiche del territorio;**
- **la definizione del mix funzionale ottimale tra residenziale, commercio, servizi e attività complementari;**
- **la capacità di riqualificare e riposizionare immobili esistenti;**
- **la rapidità nell'ottenimento delle autorizzazioni;**
- **la gestione professionale degli spazi e della relazione con gli utenti finali;**
- **la capacità di aumentare l'efficienza operativa e la redditività dell'asset.**

In questo contesto l'immobile non rappresenta più semplicemente un bene patrimoniale, ma una vera e propria piattaforma da gestire e valorizzare nel tempo.

Le asset class che guideranno il prossimo ciclo

Questo cambiamento sta influenzando anche le preferenze degli investitori. Se in passato gran parte dei capitali si concentrava sugli immobili tradizionali a reddito, oggi stanno acquisendo crescente rilevanza segmenti caratterizzati da forti tendenze strutturali e da una maggiore componente gestionale. Tra questi spiccano il comparto Living, con formule abitative più flessibili e gestite professionalmente, il senior living, sostenuto dall'invecchiamento della popolazione, e l'hospitality, dove il valore dipende sempre più dalla qualità della gestione e del posizionamento.
Anche la logistica continua a beneficiare della trasformazione delle catene di approvvigionamento e della crescente domanda di distribuzione efficiente.
Parallelamente emergono nuove asset class legate alla digitalizzazione dell'economia. Tra queste, i data center stanno attirando crescente attenzione grazie alla diffusione dell'intelligenza artificiale, del cloud computing e dei servizi digitali, configurandosi come uno dei temi più promettenti del prossimo ciclo immobiliare.

ESG: quando la sostenibilità diventa (anche) un fattore economico

Un altro cambiamento significativo riguarda il ruolo della sostenibilità. Per molti anni i criteri ESG sono stati percepiti principalmente come un tema reputazionale o normativo. Oggi stanno diventando un fattore economico sempre più rilevante.
Gli immobili sostenibili tendono infatti a presentare costi operativi inferiori, una maggiore attrattività per conduttori e investitori e una migliore capacità di mantenere valore nel lungo termine. La qualità energetica di un edificio influisce direttamente sulla sua competitività. Consumi più contenuti significano costi inferiori per gli utenti finali, minori rischi regolamentari e una maggiore resilienza rispetto all'evoluzione delle normative ambientali.
In molti casi gli investimenti destinati a migliorare l'efficienza energetica non rappresentano più soltanto una spesa, ma una vera e propria leva di creazione del valore.

Il futuro del real estate è (ancora di più) nei dati

Per lungo tempo il vantaggio competitivo nel settore immobiliare è derivato soprattutto dalla disponibilità di dati sul mercato e sul territorio:



evoluzione dei canoni, dinamiche demografiche, sviluppo urbano e trend economici.
Oggi, oltre ai dati di contesto, stanno acquisendo crescente importanza quelli generati dagli immobili stessi: consumi energetici, utilizzo degli spazi, performance degli impianti, flussi di utenti ed esigenze manutentive.
L'utilizzo intelligente di queste informazioni consente di ottimizzare la gestione degli edifici, ridurre i costi operativi e migliorare l'esperienza degli occupanti. Smart building, sensoristica avanzata, manutenzione predittiva e applicazioni di intelligenza artificiale stanno progressivamente trasformando il modo in cui gli immobili vengono gestiti e valorizzati.
In prospettiva, una parte crescente del valore non sarà determinata soltanto dalla qualità dell'immobile fisico, ma dalla capacità di raccogliere e interpretare dati per prendere decisioni più rapide ed efficaci.
Per gli operatori immobiliari ciò significa sviluppare nuove competenze, dall'analisi dei dati alla sostenibilità, dal project management alla gestione operativa. Anche in questo caso, il valore nasce sempre più dalla capacità di governare l'asset e non semplicemente di possederlo.

La rendita nasce nell'implementazione

Anche il concetto stesso di rischio sta cambiando.
In passato il principale fattore di attenzione era rappresentato dall'andamento del mercato. Oggi assume un peso crescente il rischio esecutivo: la capacità di trasformare una strategia in risultati concreti, rispettando tempi, costi, qualità e aspettative della domanda.
La differenza tra un investimento mediocre e uno di successo dipende sempre più dalla qualità delle persone coinvolte e dalla capacità di integrare competenze diverse lungo l'intero ciclo di vita dell'asset.
In definitiva, il settore immobiliare sta passando da una fase dominata dalla disponibilità di capitale a una fase guidata dalla qualità del capitale umano, delle competenze manageriali e della capacità di innovare.
Il mattone continua a rappresentare un bene rifugio e una componente fondamentale dei patrimoni privati e istituzionali. Ciò che è cambiato non è il valore dell'immobiliare, ma il modo di creare quel valore.
Il prossimo ciclo premierà chi saprà trasformare gli immobili da semplici proprietà a piattaforme capaci di generare reddito, adattarsi ai cambiamenti e creare valore attraverso competenze, innovazione ed esecuzione. Perché nel mercato immobiliare contemporaneo il vantaggio competitivo non nasce più soltanto da ciò che si possiede, ma da ciò che si è capaci di fare con ciò che si possiede.



La fonte della creazione di valore si sta spostando sempre più da fattori macroeconomici alla capacità di esecuzione operativa.



FOMO: cos'è, perché è importante e come gestirlo nel 2026?

Una guida pratica per comprendere la psicologia del mercato, le crescenti dinamiche della FOMO (Fear of Missing Out) e le strategie che gli investitori possono usare per prendere decisioni più disciplinate nel 2026.



Ron William
Market Strategist & Performance Coach
linkedin.com/in/ronwilliam/

Swissquote

I mercati finanziari sono spesso descritti come sistemi razionali e basati sui dati, tuttavia le emozioni umane influenzano costantemente i risultati. Uno dei fattori più potenti è la paura di essere tagliato fuori (FOMO): l'ansia che altri approfittino delle opportunità che stai perdendo. La FOMO spinge a prendere decisioni rapide, a volte impulsive, specialmente nei mercati in rapido movimento.

Sebbene il FOMO esista da decenni, nel 2025 si è intensificato drasticamente. I social media, gli avvisi di notizie istantanee e gli strumenti di trading basati sull'intelligenza artificiale hanno creato un ambiente in cui le informazioni e l'hype si diffondono a una velocità senza precedenti. I trader sono sommersi da grafici, asset di tendenza e influencer che promuovono la "prossima grande occasione", amplificando sia la portata che la velocità dell'attività guidata dalla FOMO. Guardando al futuro, il 2026 potrebbe vedere l'ascesa della FOLO (Fear of Losing Out), un'ansia più sottile che si concentra sulla resilienza del portafoglio e sulla gestione del rischio piuttosto che sull'inseguimento di ogni opportunità. Capire questo cambiamento è fondamentale per navigare con successo nei mercati.

Questo articolo esamina la psicologia della FOMO, chi ne è più colpito, come la tecnologia e le dinamiche di mercato la amplificano e strategie pratiche per gestire il trading emotivo.

Che cos'è il FOMO di mercato?

La FOMO di mercato si verifica quando gli investitori acquistano asset principalmente perché percepiscono che altri stanno guadagnando. Le decisioni sono spesso guidate dal momentum, influenzate dall'hype, dal buzz sociale o dai recenti movimenti di prezzo piuttosto che dai fondamentali come la valutazione o il flusso di cassa. Fondamentalmente, il FOMO si verifica quando l'emozione supera un'analisi attenta.

La psicologia dietro la FOMO nel mercato

La finanza comportamentale dimostra che i bias psicologici influenzano fortemente il comportamento degli investitori, portando i mercati ad agire in modo irrazionale.

Mentalità del gregge: Gli esseri umani spesso presumono che le scelte collettive siano corrette. Gli acquisti guidati dal branco possono portare a guadagni a breve termine ma rischiano di portare a una sopravvalutazione (ad esempio, GameStop, AMC, impennate dell'IA).

Avversione al rimpianto: La paura di perdere profitti può

Principali driver psicologici

Mentalità di gregge: Seguire la folla può portare i prezzi oltre il valore intrinseco, creando bolle e correzioni improvvise.
Avversione al rimpianto: La paura di perdere opportunità redditizie motiva un'azione rapida, spesso ad alto rischio.
Prova sociale: Le storie di successo di coetanei, influencer o del pubblico aumentano il valore percepito. I social media accelerano questo effetto, creando tendenze di investimento virali.

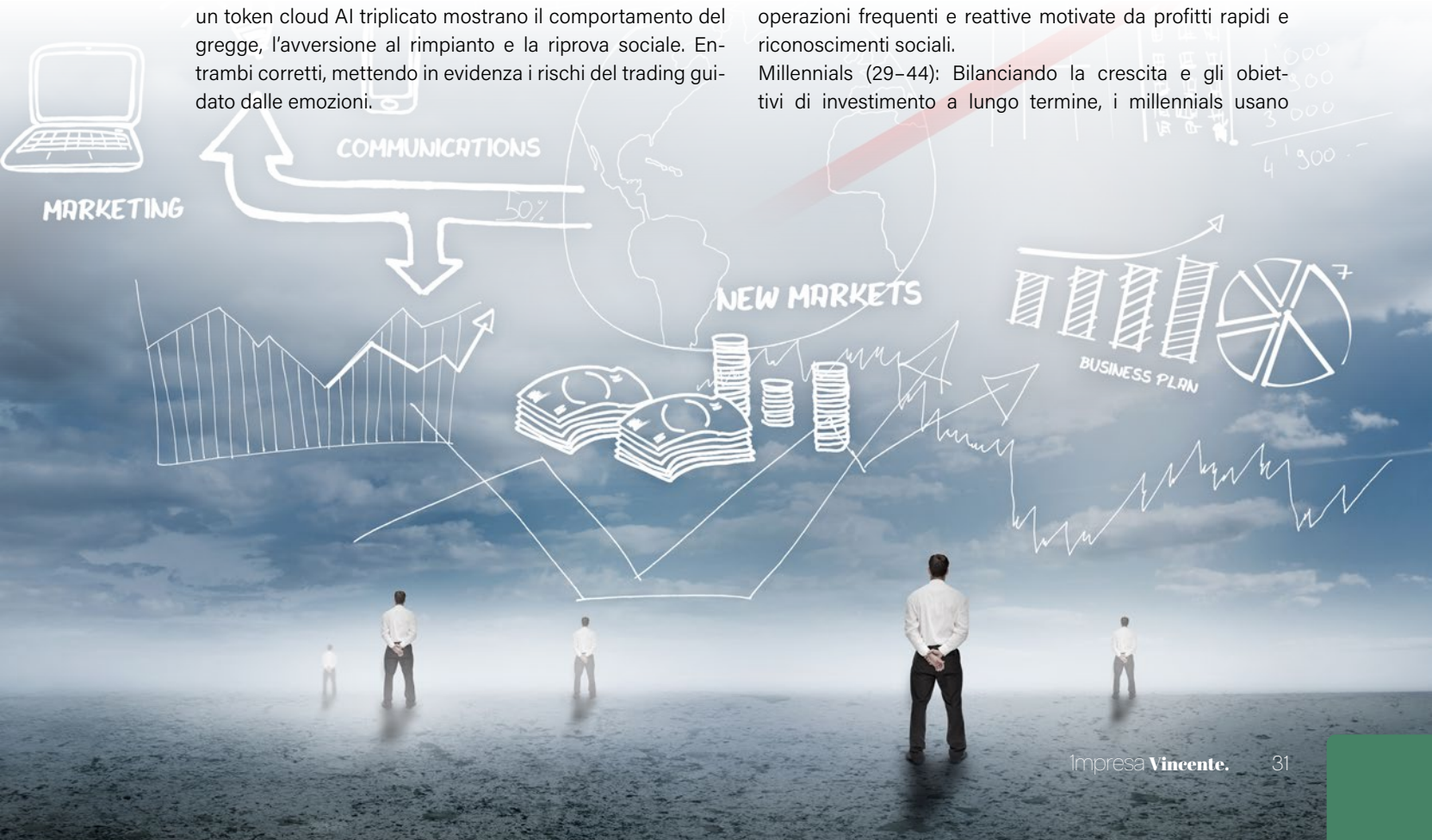
Esempi di mercato

Aziende di AI: Aziende come CoreWeave e Circle hanno visto un'impennata poiché i trader hanno seguito l'hype, entrando in posizioni dopo che i prezzi erano aumentati.
Criptovalute: I token legati all'IA hanno visto rialzi drammatici alimentati dai social media, attirando investitori non esperti della tecnologia.
Azioni FAANG: Anche giganti come Apple e Nvidia hanno visto operazioni guidate dal momentum durante l'ottimismo per l'IA, a volte ignorando i fondamentali.
Il trading guidato dalla FOMO è reattivo piuttosto che strategico, esponendo i portafogli a una maggiore volatilità e a potenziali perdite.

spingerti a fare trading ai picchi del mercato, superando l'analisi.
Pregiudizio di recency: L'eccessiva enfasi sulle performance recenti porta i trader a ignorare le tendenze o i fondamentali a lungo termine.
Prova sociale: piattaforme come Reddit, X, Discord e Telegram amplificano la FOMO, incoraggiando gli acquisti di momentum.
Impazienza e avidità: Le piattaforme gamificate promuovono scambi rapidi, attirando giovani trader a caccia di momentum.
Cicli di feedback: L'aumento dei prezzi attira l'attenzione › il buzz sui social aumenta › più acquisti › FOMO amplificata, creando bolle o correzioni.
Mini-Case Study: L'impennata dell'IA di Nvidia nel 2025 e un token cloud AI triplicato mostrano il comportamento del gregge, l'avversione al rimpianto e la riprova sociale. Entrambi corretti, mettendo in evidenza i rischi del trading guidato dalle emozioni.

Chi è maggiormente influenzato dalla FOMO del mercato?

La paura di perdere un'opportunità colpisce gli investitori in modo diverso a seconda della loro età, esperienza, stile di investimento preferito e influenze sociali. Le motivazioni e i comportamenti unici di ciascun gruppo modellano il modo in cui rispondono alle tendenze e alle opportunità di mercato. Comprendere queste variazioni può aiutarti a personalizzare le strategie per ridurre le decisioni impulsive e promuovere un investimento più disciplinato.
Gen Z (18–28): Questo gruppo tende a fare trading rapidamente e in modo speculativo, guidato da contenuti virali e dalla convalida dei pari su piattaforme come TikTok e Reddit. Il loro interesse è spesso rivolto ai meme stock, alle criptovalute e alle startup di intelligenza artificiale, con operazioni frequenti e reattive motivate da profitti rapidi e riconoscimenti sociali.
Millennials (29–44): Bilanciando la crescita e gli obiettivi di investimento a lungo termine, i millennials usano



piattaforme come Reddit e YouTube per seguire l'entusiasmo per le IPO e le tecnologie emergenti. Tendono ad essere opportunisti, ma mantengono un approccio più equilibrato, mirato alla costruzione del patrimonio e all'indipendenza finanziaria.
Nuovi investitori al dettaglio (<2 anni di investimento): Spesso nuovi agli investimenti, questi trader si affidano a gruppi di chat come Telegram e WhatsApp per consigli su azioni e criptovalute di tendenza. Il loro comportamento è caratterizzato da un elevato turnover e da scambi emotivi, mentre cercano vittorie rapide e temono di rimanere indietro rispetto ai loro coetanei.
Trader part-time: Gestendo il tempo limitato, questi investitori agiscono in modo opportunistico sulle piattaforme online, spesso influenzati dalle opinioni dei pari. Le loro operazioni tendono a essere impulsive, guidate dagli obiettivi di integrare il reddito e accelerare la crescita del patrimonio.
Professionisti ad alto reddito: Più selettivi nelle loro scelte, investono attraverso reti di consulenti in operazioni pre-IPO, private equity e asset tokenizzati. Influenzati dall'esclusività e dallo status, mostrano eccessiva sicurezza e opportunismo selettivo incentrati sull'apprezzamento del capitale e sul prestigio.

Punti chiave

La Generazione Z e i nuovi trader al dettaglio mostrano il trading più reattivo e guidato dalle emozioni. I millennial trovano un equilibrio tra seguire le tendenze e pianificare con attenzione. Il tempo limitato dei trader part-time amplifica la loro suscettibilità al FOMO. I professionisti ad alto reddito sono motivati dall'esclusività e dallo status sociale.
Riconoscere questi schemi consente agli investitori di gestire meglio gli impulsi emotivi e di sviluppare strategie che migliorano le prestazioni a lungo termine.

Come si è evoluta la FOMO del mercato (2020–2025)?

Negli ultimi cinque anni, la FOMO di mercato è cambiata drasticamente, influenzata dalle tecnologie emergenti, dalle condizioni economiche e dal comportamento mutevole degli investitori. Ciò che è iniziato come clamore speculativo guidato dai social media si è evoluto attraverso fasi di cautela selettiva e rinnovato entusiasmo alimentato dalle innovazioni di AI e Web3. Questa evoluzione riflette come gli investitori bilanciano gli impulsi emotivi con una crescente sofisticatezza in un panorama in rapida evoluzione.

Esempi del mondo reale

L'anno 2025 ha mostrato come la FOMO del mercato si manifesti in diversi tipi di asset, riflettendo sia l'entusiasmo che la prudenza tra gli investitori.
Equità AI e frenesia da IPO: Azioni come CoreWeave e Circle hanno visto un rapido aumento dei prezzi, guidato principalmente dall'entusiasmo degli investitori per l'IA, piuttosto che dai fondamentali aziendali. Questo illustra come la FOMO possa spingere le valutazioni oltre i livelli realistici.
Criptovaluta legata all'IA: Vari token connessi all'infrastruttura IA hanno visto oscillazioni di prezzo estreme alimentate dal clamore sui social media e dal trading speculativo, evidenziando la natura volatile dei nuovi asset crypto guidati dalla tecnologia.
Nvidia e Oracle: La vendita delle azioni Nvidia e le preoccupazioni per i livelli di rischi, aprendo la strada a una mentalità FOLO (Fear of Losing Out on quality) più misurata, che dovrebbe dominare nel 2026.

I rischi di agire per FOMO

La paura di perdersi qualcosa (FOMO) può spingerti a prendere decisioni finanziarie impulsive, portandoti ad agire in base a tendenze a breve termine anziché a strategie ben ponderate. Anche se l'impulso di "unirsi alla folla" è naturale, cedere alla FOMO può comportare conseguenze finanziarie ed emotive significative.
Acquistare a prezzi gonfiati aumenta il rischio di perdita: quando gli investimenti vengono acquistati durante periodi di entusiasmo o frenesia del mercato, i prezzi sono spesso artificialmente alti. Questo aumenta il potenziale di perdite

Come si è evoluta la FOMO del mercato

2020–2022
Le azioni meme e le criptovalute hanno catturato l'attenzione dei trader al dettaglio, spinte in gran parte dal clamore sui social media piuttosto che dai tradizionali fondamentali finanziari. Questo ha portato a frenesie di acquisti virali, dove i prezzi spesso si sono scollegati dal valore intrinseco.

2023–2024
Le crescenti pressioni macroeconomiche hanno spinto gli investitori ad adottare strategie più selettive. Mentre lo slancio rimaneva forte nel settore tecnologico, si è notato un evidente ritorno all'analisi fondamentale e alla valutazione del rischio.

2025
Il mercato ha assistito a una rinascita di un intenso FOMO trainato da IPO legate all'IA, opportunità di investimento pre-IPO, progetti Web3 e criptovalute collegate all'IA. Strumenti avanzati come avvisi in tempo reale, strumenti di rilevazione del sentiment basati sull'IA e trading guidato da algoritmi hanno ulteriormente accelerato il comportamento di investimento rapido e reattivo.

Transizione a FOLO (2026):
Guardando al futuro, ci si aspetta che gli investitori diano priorità al FOLO (paura di perdere qualità), concentrandosi sulla gestione del rischio, sulla solidità del bilancio e sui flussi di cassa sostenibili, piuttosto che inseguire ogni tendenza emergente.

immediate una volta che il mercato si corregge.
Ignorare i fondamentali mette a rischio la resilienza del portafoglio: le decisioni guidate dal FOMO spesso trascurano la salute finanziaria di base, la valutazione o le prospettive di crescita di un investimento, il che può indebolire la stabilità complessiva e le prestazioni a lungo termine di un portafoglio.
Il burnout emotivo compromette il giudizio: Inseguire costantemente le tendenze può essere mentalmente ed emotivamente estenuante, portando nel tempo a stress e a decisioni compromesse.
Il pregiudizio di conferma rafforza le decisioni sbagliate e i cicli di rimpianto: Gli individui possono concentrarsi selettivamente sulle informazioni che supportano le loro scelte impulsive, ignorando i segnali di allarme. Questo rafforza gli errori e può creare un ciclo di rimpianti e trading reattivo.
Strategie strutturate, come la gestione disciplinata del rischio, la ricerca approfondita e la pianificazione a lungo termine, aiutano a mitigare questi rischi, permettendo agli investitori di agire razionalmente anche in ambienti di mercato ad alta pressione.

Il ruolo della tecnologia

La tecnologia può sia intensificare che alleviare la paura di perdersi qualcosa negli investimenti. Avvisi in tempo reale, analisi di mercato guidate dall'IA e piattaforme di trading gamificate possono creare pressione per agire rapidamente, amplificando le decisioni impulsive. D'altro canto, la tecnologia offre strumenti di protezione: i dashboard dei rischi aiutano a monitorare l'esposizione, i contenuti educativi migliorano l'alfabetizzazione finanziaria e le funzionalità che promuovono JOMO (la gioia di perdersi qualcosa) incoraggiano la pazienza e il pensiero a lungo termine. Utilizzando la tecnologia in modo ponderato, gli investitori possono rimanere informati e coinvolti senza lasciare che le emozioni influenzino le loro decisioni.



Come gestire il FOMO del mercato

La FOMO di mercato può portarti a prendere decisioni basate sulle emozioni piuttosto che sulla strategia, esponendo il tuo portafoglio a rischi inutili. Gestire efficacemente il FOMO richiede un mix di consapevolezza di sé, disciplina ed esecuzione di regole strutturate. Di seguito alcune best practice essenziali:
Attieniti alla tua tesi di investimento: Evita le operazioni impulsive avendo ben chiaro il motivo per cui investi in ciascun asset. Assicurati che l'operazione sia in linea con la tua più ampia tolleranza al rischio e con i tuoi obiettivi finanziari prima di premere "acquista".
Concentrati sui fondamentali piuttosto che sull'hype: Prendi decisioni in base al flusso di cassa di un'azienda, al potenziale degli utili e alla valutazione a lungo termine. Le tendenze guidate dall'hype spesso mancano di basi finanziarie solide e trascurano il valore intrinseco.
Limita l'esposizione ai social media e al trading gamificato: Riduci il tempo trascorso sulle piattaforme che amplificano la FOMO. Silenziare i canali pieni di hype o evitare aggiornamenti costanti dei prezzi previene operazioni impulsive e reazionarie.
Mantieni una prospettiva a lungo termine: Dai priorità alla crescita costante rispetto ai guadagni a breve termine. Una mentalità a lungo termine incoraggia la pazienza, riduce al minimo il trading reattivo e promuove un processo decisionale strategico.
Tieni traccia delle operazioni e delle emozioni per acquisire consapevolezza di te stesso: Tieni un diario di tutte le operazioni e annota i fattori emotivi. Rivedere gli schemi nel tempo aiuta a identificare i comportamenti impulsivi, rafforzare la disciplina e perfezionare le strategie future.

Applicare la roadmap alla trasformazione

Gestire efficacemente FOMO e FOLO richiede più di soluzioni rapide: significa rimodellare il modo in cui reagisci ai fattori scatenanti emotivi. La Roadmap in tre passaggi di Ron Williams fornisce un quadro chiaro per costruire resilienza e prendere decisioni strategiche.
Consapevolezza: Identifica i fattori scatenanti personali influenzati dalla biologia e dall'ambiente, come gli impulsi guidati dalla ricompensa o l'hype sui social media. Comprendere questi pattern aiuta a prevenire il trading reattivo.
Cambiamento: Implementa le regole decisionali, il reframing cognitivo e gli esercizi di riflessione. Fermati prima di agire, considera le opportunità mancate come momenti di

apprendimento e sostituisci le risposte impulsive con azioni deliberate.
Trasformazione: Incorpora routine disciplinate e abitudini positive. Monitora costantemente le negoziazioni e le risposte emotive per rafforzare il comportamento strategico, riducendo nel tempo l'influenza di FOMO e FOLO.
Questa roadmap aiuta gli investitori ad agire secondo una strategia piuttosto che con emozione, promuovendo la resilienza a lungo termine e decisioni di mercato più ponderate.

Strategie strutturate, come la gestione disciplinata del rischio, la ricerca approfondita e la pianificazione a lungo termine, aiutano gli investitori ad agire razionalmente anche in ambienti di mercato ad alta pressione.

Uno sguardo al futuro

La FOMO ha continuato a influenzare il comportamento del mercato nel 2025, amplificata dai social media, dagli strumenti basati sull'intelligenza artificiale e dalla rapidità delle informazioni. Anche se agire con urgenza a volte può portare a vantaggi a breve termine, le decisioni ripetute guidate dalle emozioni tendono ad aumentare il rischio e minare la coerenza nel tempo.
Guardando al futuro, il 2026 potrebbe vedere uno spostamento verso FOLO, la paura di perdere informazioni importanti piuttosto che solo profitti. Questa transizione potrebbe incoraggiare approcci più selettivi e consapevoli del rischio, con maggiore attenzione ai fondamentali, alla resilienza dei flussi di cassa e all'esecuzione disciplinata, invece di inseguire ogni narrativa di mercato.
Comprendere la psicologia del mercato e riconoscere i pregiudizi comportamentali personali può aiutare gli investitori ad adattarsi. Nei mercati in rapida evoluzione e guidati dalla narrazione, fermarsi a riflettere e agire con intenzione rimane un vantaggio potente. Bilanciare le opportunità con la consapevolezza di sé e la strategia supporta risultati più sostenibili nel lungo periodo.



The PlayBook.

Guida **strategica**

Finanza strategica.

Investire, innovare, governare



bm engineering

plasmiamo soluzioni

20

2006>2026

DA 20 ANNI IMPEGNATI PER

IL BENESSERE DELLE COSTRUZIONI
PROTEZIONE DI BENI IMMOBILI
CORREZIONE DIFETTI E DANNI
PREVENZIONE VERTENZE E COSTI

bm engineering sa
Marco Bernasconi
ing. civile - executive MBA

Via Cantonale 33 | CP 567
6802 Rivera Monteceneri
Tel. +41 91 946 36 21
info@bm-eng.ch
www.bm-eng.ch



Governare il futuro: la finanza strategica come leva di valore per le pmi



Giacomo Barai
Direttore Edimen
linkedin.com/in/giacomobarai

Fare impresa in questi tempi, significa muoversi in un contesto in continuo cambiamento, dove la semplice gestione dell'ordinario e la lettura a consuntivo dei bilanci non bastano più per garantire uno sviluppo duraturo. Serve una prospettiva capace di andare oltre le scadenze quotidiane per pianificare il futuro con maggiore consapevolezza. Da qui nasce la scelta del tema al centro di queste pagine di *1mpresaVincente*: in questo Playbook affronteremo apertamente il tema della finanza strategica, mostrandola non come un freddo insieme di numeri, ma come la vera bussola capace di orientare le decisioni di crescita, innovazione e governance.
È un percorso che parte dalle fondamenta più vive di ogni organizzazione: le persone che lavorano nell'azienda.
Investire in loro, custodire le competenze, coltivare il talento e sostenere la motivazione del team aziendale è il primo e più efficace investimento per proteggere i margini, la stabilità e la memoria storica del business nel tempo. Lungo questo cammino, anche la sostenibilità smette di essere un adempimento formale per trasformarsi in una leva concreta: integrare la responsabilità sociale e ambientale nella gestione quotidiana rende l'impresa più solida, attrattiva e pronta ad accedere alle risorse necessarie per evolversi.
La stessa chiarezza di visione diventa indispensabile nei momenti di svolta, come il passaggio generazionale, l'apertura a nuovi partner o l'avvio di operazioni straordinarie. Pianificare questi passaggi con il giusto anticipo permette di salvaguardare il valore economico e reputazionale costruito negli anni, garantendo continuità e liberando nuova linfa per l'attività.
In questo numero si parla di finanza strategica proprio perché essa rappresenta lo snodo fondamentale per trasformare le intuizioni imprenditoriali in risultati concreti, sostenendo il tessuto economico locale con uno strumento di dialogo aperto e orientato al futuro. Questo numero vuole offrire spunti concreti su come bisogna agire.
Perché agire con visione è la vera chiave del successo.

Il capitale umano come leva di finanza strategica

Il costo invisibile di perdere le persone e il valore di investire nelle competenze.



Monica Malnati
Presidente HR Ticino
linkedin.com/in/monica-malnati





Quando si parla di finanza strategica, il pensiero va spesso agli investimenti, alla liquidità, alla struttura del capitale, alla pianificazione di lungo periodo e alla capacità dell'impresa di innovare e governare il cambiamento. È una lettura corretta, ma non completa. Perché ogni scelta finanziaria o progetto di crescita passa dalle persone che devono realizzarlo.

Il capitale umano non è un tema "solo HR". È una leva economica. Incide sulla produttività, sulla qualità del servizio, sulla continuità operativa, sulla capacità di trattenere competenze e sulla reputazione dell'impresa. Eppure, quando la pressione sui costi aumenta, il personale viene ancora spesso letto come voce di spesa. Stipendi, contributi, formazione, benefit: tutto è visibile nel conto economico. Meno visibile, ma altrettanto reale, è il costo di non investire nelle persone.

La domanda che un imprenditore dovrebbe porsi non è soltanto: "quanto mi costa questa persona?". La domanda più strategica è: "quanto mi costa perderla o non metterla nelle condizioni di contribuire pienamente?".

Perdere una persona valida significa molto più che aprire una nuova selezione. Significa perdere conoscenza, relazioni, memoria organizzativa, affidabilità, capacità di risolvere problemi e parte della fiducia interna costruita nel tempo. In alcuni ruoli, il valore non è scritto solo nella job description: è nella conoscenza dei clienti, dei processi, delle criticità non formalizzate, delle soluzioni trovate negli anni. Quando una persona se ne va, non esce solo un collaboratore: esce un pezzo di competenza accumulata. Eppure molte aziende lo affrontano in modo reattivo. Ci si attiva quando la persona dà le dimissioni; si cerca un sostituto quando il vuoto è aperto; si scopre l'importanza di una competenza quando non è più disponibile. Questo approccio non è governo del capitale umano: è gestione dell'emergenza.

Le stime internazionali aiutano a dare concretezza al tema. Gallup indica che il costo di sostituzione di un collaboratore può variare, in modo conservativo, da metà a due volte il salario annuo, considerando costi diretti e indiretti di turnover. Il dato va adattato a contesto, settore e seniority, ma il messaggio è chiaro: il turnover non è gratuito. È una decisione economica subita se non è governata.

I costi più evidenti sono quelli di reclutamento, selezione, consulenti esterni, onboarding e formazione iniziale. Ma i costi più importanti sono spesso nascosti: posizione scoperta, sovraccarico dei colleghi, perdita temporanea di produttività, errori di transizione, tempo dedicato a ricostruire competenze, impatto sul clima, rischio di perdere clienti o qualità di servizio. Se la persona che esce era un punto di riferimento, il costo può diventare anche culturale: demotivazione, incertezza, domande interne sul futuro dell'organizzazione.

Per questo la gestione delle persone rientra pienamente nella finanza strategica. Investire, innovare e governare — tre parole chiave di questa edizione — valgono anche per il capitale umano. Investire significa formare, sviluppare, ascoltare, creare condizioni di lavoro sostenibili. Innovare significa ripensare ruoli, competenze e modalità di collaborazione. Governare significa non lasciare al caso la crescita delle persone, la successione nei ruoli chiave e la trasmissione del know-how.

Un'impresa può avere una buona strategia, ma senza persone ingaggiate, competenti e guidate con chiarezza, la strategia resta sulla carta. La capacità di execution dipende dalla qualità dell'organizzazione. Anche i dati globali sul coinvolgimento confermano una direzione: il modo in cui le persone vivono il lavoro ha conseguenze economiche, non solo relazionali.

In questo quadro, le cosiddette soft skills diventano tutt'altro che "soft": comunicazione, leadership, collaborazione, responsabilità, gestione dei conflitti, capacità decisionale e ascolto incidono sulla performance.



THE PLAYBOOK.



Un manager che evita feedback o non valorizza le persone può generare costi concreti: rallentamenti, errori, disimpegno, conflitti, dimissioni. Questo vale in modo particolare per il nostro territorio. Il Ticino è composto da molte realtà imprenditoriali radicate, PMI ed aziende familiari, dove la relazione tra persone, clientela e reputazione è decisiva.

In contesti di questo tipo, perdere collaboratori esperti non significa solo sostituire una funzione: può significare indebolire una relazione commerciale, interrompere una continuità operativa e disperdere competenze non sempre formalizzate. La domanda è allora questa: quante aziende conoscono davvero il valore delle persone che rischiano di perdere?

Non basta sapere quante persone lavorano in azienda o quanto costa il personale. Occorre conoscerle, sapere quali ruoli sono critici, quali competenze sono concentrate in poche mani, quanto tempo servirebbe per sostituirli e quali conoscenze non sono documentate. Senza questa lettura, il capitale umano resta uno slogan. Con questa lettura, diventa una leva di finanza strategica.

> Perdere una persona valida significa molto più che aprire una nuova selezione. Significa perdere conoscenza, relazioni, memoria organizzativa, affidabilità, capacità di risolvere problemi e parte della fiducia interna costruita nel tempo.

Dal punto di vista di HR Ticino, questo è uno dei messaggi più importanti da portare nel dibattito economico: le persone non sono un capitolo separato dalla strategia d'impresa. Sono parte della strategia. Associazioni professionali, aziende, istituzioni e mondo della formazione devono costruire un ecosistema in cui le competenze possano svilupparsi, aggiornarsi e restare nel territorio. Perché un territorio competitivo non è fatto soltanto di infrastrutture, fiscalità e accesso ai mercati.

È fatto anche di capitale umano preparato, motivato e capace di affrontare il cambiamento.

Naturalmente, investire nelle persone non significa aumentare i costi in modo indiscriminato. Significa scegliere dove l'investimento produce valore: formazione mirata, percorsi di crescita, sistemi di valutazione seri, leadership preparata, ascolto organizzativo, piani di successione, benessere, chiarezza degli obiettivi. Significa anche misurare meglio: non solo quante persone lavorano in azienda, ma quante competenze critiche sono presidiate; non solo quanto si spende in formazione, ma quali capacità vengono rafforzate; non solo quanti collaboratori lasciano l'azienda, ma perché se ne vanno e quanto costa sostituirli.

La finanza strategica richiede visione di lungo periodo e lucidità. E la lucidità impone di guardare anche a ciò che non appare subito nei numeri. Il capitale umano è, per definizione, un investimento di lungo periodo. I risultati non sempre sono immediati, ma l'assenza di investimento produce conseguenze rapide: perdita di talento, indebolimento del clima, difficoltà di attrazione, minore capacità di innovare. In un contesto che cambia velocemente, la vera domanda non è se investire nelle persone, ma quanto costa non farlo.

Forse è arrivato il momento di smettere di dire che le persone sono importanti e chiedersi se le nostre scelte lo dimostrano davvero. Perché il capitale umano non è un "nice to have", né un tema da evocare solo nei momenti celebrativi o per migliorare la propria immagine. È una leva di investimento, innovazione e governo. È parte della solidità finanziaria dell'impresa, anche quando non compare nello stato patrimoniale.

Le aziende che comprenderanno questo passaggio avranno un vantaggio competitivo. Non perché tratteranno meglio le persone per ragioni puramente etiche, ma perché avranno capito una verità imprenditoriale essenziale: le competenze generano margini, la continuità genera fiducia, la fiducia genera relazioni e le relazioni generano valore. Ignorare questa catena significa esporsi a un costo che qualcuno dovrà pagare.

Una buona gestione delle persone non garantisce da sola il successo di un'impresa. Ma una cattiva gestione può comprometterlo profondamente. È qui che il capitale umano diventa finanza strategica: quando l'imprenditore comprende che trattenere, sviluppare e valorizzare le persone significa proteggere valore economico, ridurre rischi e costruire competitività sostenibile nel tempo.

ESG Finance? Le PMI devono agire subito

La Sustainable Finance, o finanza ESG, dovrebbe ormai rappresentare una componente centrale di ogni strategia aziendale. Solo una rendicontazione ESG solida consente alle imprese di preservare nel lungo periodo l'accesso ai capitali. Sono soprattutto le piccole e medie imprese a faticare nell'adattarsi a questa evoluzione.



Peter Jankovsky
Specialista di mindset e motivatore
linkedin.com/in/dr-peter-jankovsky

Laura Sassi, esperta finanziaria di 52 anni, lavora a Lugano. È comproprietaria di un gestore patrimoniale indipendente con quindici collaboratori. Da qualche tempo si trova confrontata con una particolare sfida della cosiddetta "leadership alla pari": l'andamento delle cifre d'affari mostra una tendenza al rallentamento, e Sassi è quindi chiamata a convincere il suo socio coetaneo, Massimo Rocciani, a integrare nella strategia aziendale i principi della Sustainable Finance e i criteri ESG, convinta che possano contribuire in modo decisivo alla competitività futura della loro ditta.
Ma il procedimento di Sassi si rivela più difficile del previsto. Rocciani continua a fare affidamento su processi consolidati e vede poche ragioni per modificare strutture che hanno funzionato bene per anni. Sassi deve quindi partire dalle basi, spiegandogli che cosa significhi realmente ESG.



L'acronimo sta per Environmental, Social and Governance: ambiente, responsabilità sociale e buona governance aziendale. L'obiettivo è affiancare agli indicatori finanziari tradizionali criteri ambientali, sociali ed etici, applicandoli sia ai prodotti finanziari sia alla gestione d'impresa.
La dimensione ambientale riguarda emissioni di CO_2, efficienza energetica, consumo di risorse e rischi climatici. Quella sociale comprende condizioni di lavoro, sicurezza dei dipendenti, diversità, equità salariale e rispetto dei diritti umani. La governance si riferisce invece a una gestione responsabile, fondata su trasparenza, misure anticorruzione efficaci, sistemi retributivi equilibrati e organi di controllo indipendenti.

Le aspettative dei clienti stanno cambiando

In un primo momento Rocciani reagisce con scarso entusiasmo.

THE PLAYBOOK.

Molti di questi principi, osserva, sono già implicitamente presenti nella buona gestione aziendale. Perché dunque introdurre una strategia supplementare?
La risposta ideonea per Rocciani arriva a Sassi durante una recente visita a Zurigo. Qui incontra il suo vecchio amico scolastico Francesco Della Santa, specialista ESG presso una società internazionale di revisione. La sua valutazione è netta: la Sustainable Finance non è più una moda passeggera, ma un elemento strutturale della moderna governance aziendale.
La transizione verso un'economia più sostenibile è ormai irreversibile, spiega Della Santa. La Svizzera punta alla neutralità climatica entro il 2050 e, parallelamente, stanno cambiando le aspettative di clienti e investitori. Sempre più persone vogliono sapere come le aziende affrontano le questioni ambientali, sociali e di governance.



Una «giungla normativa»

A ciò si aggiunge una pressione regolamentare crescente. Già oggi molte imprese svizzere sono tenute a rendicontare aspetti ambientali e sociali, diritti dei lavoratori, diritti umani, misure anticorruzione e rischi climatici. Particolarmente rilevanti sono le raccomandazioni della Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) del gruppo G20 e la nuova direttiva europea Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).
Quest'ultima, sottolinea Della Santa, interesserà anche numerose aziende svizzere che non operano direttamente nell'Unione europea. Per questo parla di una vera e propria «giungla normativa». Le imprese devono comprendere quali obblighi si applicano ai mercati in cui operano e prepararsi ai futuri sviluppi regolamentari.
L'esperto mette inoltre in guardia contro la cosiddetta «stanchezza ESG». Gli obblighi aumentano, ma chi vuole restare competitivo deve gestire attivamente la trasformazione. Le aziende che integrano tempestivamente i criteri ESG possono accedere a nuovi mercati, sviluppare prodotti innovativi, migliorare l'efficienza operativa e rafforzare la propria competitività.

Pressione all'adeguamento per le PMI

Rocciani, tuttavia, non solleva obiezioni per semplice conservatorismo. Evidenzia ostacoli per la Sustainable Finance che molte PMI conoscono bene: elevati costi di investimento, carenza di personale qualificato, mancanza di competenze ESG, risorse finanziarie limitate e ritardi nella digitalizzazione.
Molte piccole e medie imprese non considerano ancora l'ESG una priorità strategica. Gli investimenti richiesti incidono sui margini nel breve termine. Francesco Della Santa replica però che le grandi aziende trasferiscono sempre più spesso i propri requisiti di sostenibilità a fornitori e partner commerciali. Anche le imprese più piccole finiscono così per subire una crescente pressione all'adeguamento.
Per Laura Sassi la conclusione è evidente: soprattutto le PMI devono agire subito. Tanto più che l'ESG rappresenta non solo un obbligo normativo, ma anche una concreta opportunità strategica.

I Green Bond acquistano importanza

Tra gli strumenti finanziari che stanno assumendo un ruolo crescente figurano i Green Bond. Si tratta di obbligazioni i cui proventi vengono destinati esclusivamente a progetti ambientali: energie rinnovabili, edifici efficienti, mobilità sostenibile, gestione delle risorse idriche e programmi climatici.
Con la diffusione di questi strumenti aumentano anche le esigenze di trasparenza e misurabilità. Gli investitori vogliono verificare come vengono utilizzati i fondi raccolti e quali

risultati producono. Indicatori come le emissioni di CO_2 evitate o il risparmio energetico assumono quindi un'importanza crescente.
Per le aziende ciò rappresenta anche un vantaggio competitivo. Chi dispone di una strategia ESG credibile gode spesso di un accesso più agevole agli investitori orientati alla sostenibilità e a nuove fonti di finanziamento.



Il ruolo dei Social Bond

L'attenzione degli investitori non si concentra più soltanto sull'ambiente. Francesco Della Santa spiega a Sassi che cresce anche l'interesse per la dimensione sociale della sostenibilità. Riguardo ai loro prodotti, e aziende sono sempre più chiamate a rendicontare condizioni di lavoro, diritti dei dipendenti, tutela della salute, rispetto dei diritti umani, correttezza delle catene di fornitura e politiche anticorruzione.
Parallelamente aumenta la pressione sulle imprese affinché individuino i rischi sociali e garantiscano catene di approvvigionamento responsabili.
Questa evoluzione trova espressione anche nella crescente diffusione dei Social Bond, che finanziano progetti di edilizia abitativa accessibile, assistenza sanitaria, istruzione e infrastrutture sociali. L'impatto sociale degli investimenti assume così un peso crescente nelle decisioni degli investitori.
Poco alla volta anche Rocciani comprende perché la sua socia insista tanto su questi temi. È vero che le principali sfide rimangono la gestione di una regolamentazione complessa, la qualità dei dati, lo sviluppo delle competenze interne, la digitalizzazione e gli investimenti necessari. Tuttavia emergono nuove opportunità legate all'innovazione, all'efficienza operativa e ai modelli di business sostenibili.

L'accesso ai capitali sta cambiando

Per Laura Sassi l'ESG Finance va ben oltre un semplice adempimento normativo. La trasformazione in atto sta modificando profondamente i mercati finanziari e le informazioni di sostenibilità tendono ad assumere un'importanza sempre più simile a quella dei tradizionali dati economico-finanziari.
L'aspetto più rilevante è però un altro: una strategia ESG credibile, supportata da una rendicontazione di qualità, facilita sensibilmente l'accesso ai capitali. Le imprese che dimostrano il proprio impegno in materia di sostenibilità riescono più facilmente ad attrarre investitori specializzati, il cui numero è in costante crescita.
Questa prospettiva di lungo termine comincia ora a convincere anche Massimo Rocciani. Grazie alla "leadership alla pari" di Laura Sassi, basata su una argomentazione molto amichevole e sulla realtà dei fatti, anche lui comprende che la Sustainable Finance non appartiene al futuro: è una realtà già iniziata.



Vendere l'azienda **che hai costruito.** Quando il **passaggio generazionale** lascia spazio a una scelta strategica

Sempre più imprenditori ticinesi si confrontano con il tema della successione. In assenza di continuità familiare, M&A non rappresenta più una resa, ma uno strumento per proteggere valore, persone e futuro dell'impresa.



Paolo Morel
Senior Corporate & Tax Advisor,
M&A Consultant
linkedin.com/in/paolomorel/

Per decenni il modello imprenditoriale ticinese si è fondato su aziende familiari costruite con sacrificio, continuità e presenza diretta del fondatore. Un tessuto economico fatto di relazioni personali, visione di lungo periodo e forte radicamento territoriale. Oggi però questo modello sta entrando in una fase di trasformazione profonda. Nel prossimo decennio migliaia di PMI svizzere dovranno affrontare il tema della successione. In Ticino il fenomeno assume una dimensione ancora più significativa: oltre il 70% delle imprese è a conduzione familiare e, sempre più spesso, manca un passaggio generazionale naturale. I figli scelgono percorsi diversi, i mercati cambiano velocemente e la continuità non può più essere considerata automatica.

Per molti imprenditori emerge quindi una domanda delicata, ma inevitabile: cosa succederà all'azienda dopo di me?

È in questo contesto che il tema delle operazioni di M&A — mergers and acquisitions — smette di essere un argomento riservato ai grandi gruppi internazionali e diventa una questione concreta anche per le PMI ticinesi. Vendere l'azienda non rappresenta necessariamente una sconfitta o un passo indietro. In molti casi può essere una scelta strategica, razionale e persino lungimirante.

Eppure il vero ostacolo raramente è tecnico o finanziario.

Le difficoltà più profonde sono spesso psicologiche. Per chi ha costruito un'impresa da zero, l'azienda non è soltanto



un patrimonio economico: è identità personale, riconoscimento sociale, memoria di una vita di lavoro. Cedere quote significa, simbolicamente, cedere una parte di sé. Molti imprenditori vivono la vendita come una forma di tradimento. Verso i collaboratori storici, verso la famiglia, verso il sacrificio accumulato negli anni. Altri sviluppano una naturale resistenza alla perdita di controllo: chi ha guidato ogni decisione per trent'anni fatica ad accettare l'idea di affidare il futuro dell'azienda ad altri.

Esiste poi un tema raramente affrontato apertamente: la paura del "dopo". Per intere generazioni il lavoro ha rappresentato struttura, ritmo e significato quotidiano. Quando si avvicina la possibilità di vendere, molti imprenditori non temono realmente l'operazione in sé, ma il vuoto che potrebbe seguirla.

Anche la valutazione economica dell'azienda assume spesso una dimensione emotiva. Il valore attribuito dal mercato viene inconsciamente percepito come un giudizio sulla propria carriera imprenditoriale.

Se la cifra non corrisponde alle aspettative, la reazione può diventare personale prima ancora che negoziale.

Per questo motivo, nelle operazioni di M&A moderne, il lavoro preparatorio non riguarda soltanto numeri, bilanci e strutture societarie. Riguarda soprattutto consapevolezza, lucidità e capacità di separare il valore affettivo dal valore di mercato.

Le vendite migliori sono quasi sempre quelle pianificate con anticipo. Gli advisor specializzati parlano spesso di una finestra ideale di tre-cinque anni per preparare correttamente l'azienda a una possibile cessione. Chi vende sotto pressione — per motivi di salute, stanchezza o emergenze familiari — rischia invece di perdere valore negoziale e margine strategico.

Prepararsi significa anche definire ciò che si vuole davvero proteggere. Non sempre il prezzo rappresenta l'unica priorità. Per alcuni imprenditori conta la tutela dei collaboratori storici, per altri la continuità del marchio o il mantenimento della sede in Ticino. Sono aspetti negoziabili, ma devono essere chiariti prima dell'inizio della trattativa.

Anche la scelta dell'acquirente cambia radicalmente il futuro dell'impresa. Un competitor industriale, un gruppo internazionale o un fondo di private equity portano con sé visioni e conseguenze molto diverse. La vera domanda non è soltanto "quanto vale l'azienda?", ma anche "in quali mani voglio lasciarla?".

In questo scenario, il ruolo dell'advisor assume una funzione sempre più centrale. Non soltanto come consulente finanziario, ma come figura capace di accompagnare l'imprenditore in un passaggio complesso che coinvolge aspetti economici, relazionali e identitari.

Il Ticino sta entrando in una fase storica in cui il ricambio imprenditoriale diventerà una delle grandi sfide economiche del territorio. Ignorare il problema significherebbe esporsi a chiusure, liquidazioni o perdite di competenze costruite in decenni di attività. Affrontarlo con lucidità, invece, può trasformare una fine apparente in una nuova continuità.

Perché vendere bene un'azienda non significa rinunciare a ciò che si è costruito. Significa proteggerne il valore, garantirne il futuro e compiere, forse, l'ultimo grande atto imprenditoriale della propria vita.

Per chi ha costruito un'impresa da zero, l'azienda non è soltanto un patrimonio economico: è identità personale, riconoscimento sociale, memoria di una vita di lavoro.

Finanziare l'innovazione: una leva strategica per le PMI



Andrea Barni
Digital coach, Fondazione Agire
linkedin.com/in/andrea-barni

Per molte PMI, l'innovazione nasce da esigenze concrete: migliorare un processo, rispondere a un cliente, sviluppare una soluzione nuova. Ma un'idea non diventa progetto solo con la volontà: richiede risorse, tempo, competenze e capacità di governo, ed è qui che innovazione e finanza si incontrano. Per una PMI, la finanza dell'innovazione è il primo passo per trasformare un'intuizione in investimento consapevole e, quando serve, aprire l'impresa a università, centri di ricerca e competenze esterne.

In Svizzera il quadro degli strumenti è ampio e richiede orientamento.

A livello federale, Innosuisse, l'agenzia svizzera per la promozione dell'innovazione, è il principale punto di riferimento per l'innovazione basata sulla ricerca. Sostiene progetti sviluppati da imprese e istituti di ricerca, assegna voucher per studi preliminari, offre mentoring e accompagna startup e PMI in fasi diverse di maturità.

Il suo ruolo è particolarmente importante perché mette in relazione imprese e istituti di ricerca per sviluppare prodotti, servizi o processi innovativi. Nei progetti con partner attuatore, Innosuisse sostiene infatti iniziative realizzate congiuntamente da aziende e partner scientifici svizzeri. L'impresa porta il problema, la conoscenza del mercato e la capacità di applicazione; l'università, la scuola universitaria professionale o il centro di ricerca, portano metodo, ricerca e competenze specialistiche. Il finanziamento pubblico in questo caso riguarda soprattutto la parte svolta dall'istituto di ricerca. L'azienda partecipa assumendo i propri costi di progetto, pari indicativamente al 40–60% dei costi complessivi, e contribuendo anche alle spese del partner scientifico con una quota minima del 5% del totale.

Per le imprese che devono solo verificare rapidamente la fattibilità di una collaborazione con un ateneo o un istituto di ricerca, Innosuisse offre l'Innovation Cheque, fino a CHF 15'000. È uno strumento piccolo ma strategicamente importante che riduce il costo di ingresso nell'ecosistema della ricerca applicata e permette a una PMI, anche poco abituata ai bandi, di fare un primo test con SUPSI, USI o altri partner scientifici.

Sul lato del credito, la Confederazione agisce soprattutto con strumenti di garanzia. Il sistema delle fideiussioni per PMI consente alle cooperative di garanzia riconosciute, di sostenere crediti bancari fino a un milione di franchi, riducendo il rischio percepito dall'istituto erogante; la Confederazione copre il 65% di un'eventuale perdita. Per le PMI innovative questo è rilevante quando il progetto è promettente ma mancano garanzie reali sufficienti a coprire l'esposizione. In Ticino il referente è CF EST-SUD (www.cfsud.ch), coope-



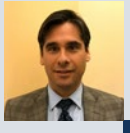
> Un progetto di innovazione si costruisce spesso con più fonti. Una parte può venire dall'impresa, una parte da un programma pubblico, una parte da debito bancario, una parte da capitale proprio o da investitori.

rativa di fideiussione attiva per le imprese regionali.
Nel Canton Ticino, la dimensione federale si intreccia con una politica economica regionale che ha messo al centro la competitività e l'innovazione delle PMI. Il quadro normativo di riferimento è la Legge per l'innovazione (LInn), che definisce i principali strumenti cantonali di sostegno all'innovazione e i criteri di accesso.
Tra le misure disponibili, il sostegno ai mandati a centri di ricerca è uno strumento accessibile per avviare una collaborazione con il sistema scientifico. Il Cantone copre il 25% del valore del mandato, fino a CHF 50'000.-, per progetti di trasferimento tecnologico in fase sperimentale. Questa misura abbassa la soglia d'ingresso verso SUPSI, USI o altri centri, e rende più facile trasformare un'esigenza industriale in una collaborazione applicata.
Il cofinanziamento cantonale dei Progetti Innosuisse è un'altra misura da considerare. Quando una PMI ticinese ottiene l'approvazione federale, il Cantone può riconoscere un ulteriore contributo pari al 20% delle prestazioni interne aziendali, cioè dei salari interni.
La LInn prevede contributi anche per gli investimenti direttamente collegati all'innovazione, distinguendo tra componente immateriale e materiale. Per la parte immateriale — consulenze legate all'innovazione, R&S, prototipazione, validazione di nuovi prodotti e formazione/riqualifica del personale — il contributo arriva fino al 30% dei costi, con un tetto di un milione di franchi. Per quella materiale — macchinari, attrezzature e tecnologie produttive legate a nuovi prodotti, innovazioni di processo o ingresso in nuovi mercati — il contributo varia tra il 15% e il 30%, con lo stesso massimale.
Prima di attivare qualsiasi richiesta di contributo LInn, è necessario verificare i criteri di ammissibilità della misura specifica. I requisiti abituali includono la sede nel Canton Ticino, la percentuale di dipendenti residenti e il rispetto del salario minimo cantonale.
In questo ecosistema, Fondazione Agire è il punto di accesso all'innovazione per le imprese del territorio. Come operatore del Sistema regionale dell'innovazione della Svizzera meridionale, orienta le PMI, chiarisce il fabbisogno e mette in rete aziende, università e partner tecnologici con gli strumenti più adeguati. Il supporto va oltre l'indicazione di uno strumento: AGIRE accompagna l'impresa nel definire il progetto, distinguendo tra ricerca applicata, digitalizzazione, automazione, sviluppo di prodotto, prototipazione e sostenibilità.
Per una PMI ticinese, questo passaggio è decisivo. Il primo errore da evitare è partire dallo strumento. "C'è un contributo disponibile?" è una domanda comprensibile, ma dovrebbe arrivare dopo la definizione del problema di business: un processo troppo lento, un prodotto da ripensare, una linea produttiva da rendere più efficiente, un servizio da digitalizzare, un mercato da raggiungere, una competenza da costruire. Su questa base si sceglie la forma di sostegno più coerente: voucher, progetto Innosuisse, coaching, collaborazione con SUPSI o USI, credito bancario, capitale proprio o investitori privati.
La finanza strategica nasce proprio da questa combinazione. Un progetto di innovazione si costruisce spesso con più fonti. Una parte può venire dall'impresa, una parte da un programma pubblico, una parte da debito bancario, una parte da capitale proprio o da investitori. La qualità della scelta dipende dalla fase del progetto. Un'idea ancora incerta ha bisogno di esplorazione e validazione; un prototipo richiede competenze tecniche e test; una soluzione pronta per il mercato ha bisogno di industrializzazione, canali commerciali e capitale di crescita.
Finanziare l'innovazione non significa "trovare soldi": significa costruire una strategia di crescita disciplinata, in cui ogni scelta di finanziamento risponde a un obiettivo, non a un contributo disponibile. In questo percorso, Fondazione Agire accompagna gratuitamente le aziende del territorio con attività di orientamento, coaching e supporto alla definizione di progetti di innovazione, digitalizzazione e trasformazione.



La leva di cambiamento per **imprese e mercati**

La finanza strategica guida la crescita su tre leve: investimenti ESG, innovazione digitale e governance solida. Integrare questi fattori permette alle aziende di gestire i rischi e generare valore sostenibile nel tempo.



Stefano Devecchi Bellini
Wealth manager
linkedin.com/in/stefano-devecchi-bellini



Nel contesto economico attuale, la finanza strategica rappresenta un elemento chiave per la crescita e la sostenibilità delle imprese e dei patrimoni familiari. Investire, innovare e governare sono le tre direttrici fondamentali attraverso cui la finanza strategica si esprime, offrendo strumenti e visioni per affrontare le sfide di mercati sempre più complessi e globalizzati.

Investire: allocazione efficiente e sostenibile del capitale

L'investimento, nella prospettiva della finanza strategica, non si limita alla semplice allocazione di risorse finanziarie, ma implica una visione di lungo periodo, orientata alla creazione di valore e alla gestione del rischio. La selezione degli asset, la diversificazione del portafoglio e la valutazione delle opportunità di crescita sono attività che richiedono competenze specialistiche e una profonda conoscenza dei mercati.
La finanza sostenibile è diventata un paradigma imprescindibile e i criteri ESG (Environmental, Social, Governance) guidano sempre più le scelte di investimento sia da parte degli investitori istituzionali che dei privati. L'integrazione di questi criteri consente non solo di mitigare i rischi legati a fattori ambientali e sociali, ma anche di cogliere nuove opportunità offerte dalla transizione verso un'economia più verde e inclusiva.
Inoltre, la crescente volatilità dei mercati richiede strumenti di gestione del rischio sempre più sofisticati, come le coperture tramite derivati, la gestione attiva e l'utilizzo di strategie alternative. L'obiettivo è preservare il capitale, ma anche generare rendimenti in contesti di incertezza.

Innovare: la finanza come leva di trasformazione

L'innovazione è un driver fondamentale della finanza strategica. Le tecnologie digitali stanno rivoluzionando il settore finanziario, abilitando nuovi modelli di business e nuove modalità di interazione tra investitori, intermediari e imprese. La digitalizzazione dei processi, l'intelligenza artificiale e la

blockchain stanno ridefinendo il concetto stesso di servizio finanziario, rendendolo più efficiente, trasparente e accessibile. Per le imprese, l'innovazione finanziaria si traduce nella capacità di reperire capitali attraverso strumenti alternativi, come il private equity, il venture capital, il crowdfunding e le emissioni di green bond. Questi strumenti consentono di finanziare progetti ad alto contenuto innovativo, sostenere la crescita e favorire la competitività sui mercati internazionali. Anche la gestione patrimoniale beneficia dell'innovazione: le piattaforme digitali consentono una maggiore personalizzazione dei servizi e la raccolta e l'analisi dei dati permettono di sviluppare strategie d'investimento più mirate e dinamiche. Tuttavia, il vero valore aggiunto risiede nel capitale umano del consulente finanziario, che interpreta le esigenze del cliente, traduce le informazioni in soluzioni su misura e accompagna l'investitore nelle scelte più complesse. L'innovazione tecnologica, infatti, esprime il suo massimo potenziale solo quando è integrata con la competenza, l'esperienza e la sensibilità relazionale del consulente.

In questo contesto, è fondamentale affiancare alla trasformazione digitale una solida governance dei rischi tecnologici, prestando costante attenzione alla sicurezza informatica e alla protezione dei dati, per tutelare sia il patrimonio sia la fiducia dei clienti.

Governare: la centralità della governance nella finanza strategica

La governance rappresenta il terzo pilastro della finanza strategica. Una struttura di governo solida e trasparente è essenziale per garantire la sostenibilità delle scelte finanziarie e la tutela degli interessi di tutti gli stakeholder.

La governance si declina nella definizione di processi decisionali chiari, nella separazione dei ruoli e delle responsabilità, nella gestione dei conflitti di interesse e nella trasparenza delle informazioni.

Per le imprese, una buona governance finanziaria significa adottare politiche di gestione del capitale coerenti con gli obiettivi strategici, monitorare costantemente la performance e il rischio, e assicurare la conformità alle normative.

Per gli investitori, la governance è un criterio fondamentale nella valutazione delle opportunità di investimento, in quanto riflette la capacità dell'organizzazione di generare valore nel tempo e di gestire le crisi.

Negli ultimi anni, la crescente attenzione degli investitori



istituzionali verso la governance ha portato a un rafforzamento delle best practice, come l'indipendenza dei consigli di amministrazione, la presenza di comitati di controllo e la promozione della diversità. Questi elementi contribuiscono a creare un ambiente favorevole all'innovazione e alla crescita sostenibile.

Sinergie tra investire, innovare e governare

La finanza strategica trova la sua massima espressione nell'integrazione tra investimento, innovazione e governance. Solo attraverso una visione olistica è possibile affrontare le sfide della complessità e cogliere le opportunità offerte dalla trasformazione dei mercati.

Le imprese e i patrimoni che investono in modo consapevole, innovano costantemente e adottano elevati standard di governance sono meglio posizionati per generare valore nel lungo termine, attrarre capitali e rafforzare la fiducia degli stakeholder. In questo senso, la finanza strategica diventa non solo uno strumento di gestione, ma anche un vero e proprio motore di sviluppo economico e sociale.

La finanza strategica, attraverso le sue leve di investimento, innovazione e governance, sta profondamente ridisegnando il volto delle imprese e dei mercati. Le aziende che adottano una visione finanziaria integrata e lungimirante riescono non solo ad adattarsi più rapidamente ai cambiamenti, ma anche a guidare la trasformazione dei settori in cui operano. L'allocazione consapevole delle risorse, la capacità di sostenere e finanziare l'innovazione e l'adozione di modelli di governance trasparenti e responsabili favoriscono la creazione di ecosistemi più resilienti, competitivi e sostenibili.

In questo scenario, la finanza strategica si afferma come un vero e proprio motore di cambiamento, capace di ridefinire le regole del gioco e di tracciare nuove rotte per il futuro di imprese e mercati. Tuttavia, per cogliere appieno queste nuove opportunità e garantire uno sviluppo sostenibile, è fondamentale affrontare alcune sfide chiave nella governance, soprattutto in contesti innovativi.

In sintesi, la governance in contesti innovativi richiede un approccio dinamico, multidisciplinare e orientato al cambiamento continuo. Le imprese che riescono a superare queste sfide possono trasformare la governance in un vero fattore abilitante per l'innovazione e la crescita sostenibile.

In conclusione, la finanza strategica rappresenta una disciplina in continua evoluzione, che richiede competenze trasversali, capacità di visione e un forte orientamento all'innovazione. Investire, innovare e governare non sono azioni isolate, ma processi interconnessi che, se ben orchestrati, consentono di affrontare con successo le sfide del presente e di costruire le basi per una crescita sostenibile e duratura.

Le principali sfide nella governance in contesti innovativi



Equilibrio tra controllo e flessibilità

Nei contesti innovativi, le imprese devono bilanciare la necessità di strutture di controllo solide con l'esigenza di mantenere flessibilità e rapidità decisionale. Un'eccessiva rigidità può soffocare la creatività, mentre una governance troppo "leggera" può aumentare i rischi operativi e reputazionali.

Gestione dell'incertezza e del rischio

L'innovazione implica inevitabilmente una maggiore esposizione a rischi tecnologici, di mercato e normativi. Implementare sistemi di governance che sappiano identificare, valutare e gestire questi rischi senza ostacolare la sperimentazione è una sfida complessa.

Composizione e competenze degli organi di governo

I board e i comitati devono integrare competenze tradizionali con nuove professionalità legate alla tecnologia, alla digitalizzazione e alla sostenibilità. La difficoltà sta nel trovare un equilibrio tra esperienza consolidata e apertura verso nuove competenze.

Cultura aziendale e resistenza al cambiamento

L'efficacia della governance dipende anche dalla cultura aziendale. In contesti innovativi, può esserci resistenza da parte di alcune funzioni o livelli gerarchici ad adottare nuovi processi o strumenti di controllo.

Gestione della trasparenza e della comunicazione

L'innovazione accelera i tempi e aumenta la complessità delle informazioni da gestire. Garantire trasparenza, chiarezza e tempestività nella comunicazione tra organi di governo, management e stakeholder è fondamentale, ma spesso difficile da realizzare.

Allineamento tra strategia, incentivi e governance

In ambienti dinamici, è essenziale che i sistemi di governance siano coerenti con la strategia aziendale e i meccanismi di incentivazione. Un disallineamento può generare comportamenti opportunistici o rallentare l'adozione di innovazioni.

Adattamento alle normative in evoluzione

I contesti innovativi sono spesso caratterizzati da un quadro normativo incerto o in rapido cambiamento. Le imprese devono essere pronte ad adattare i propri modelli di governance per garantire la compliance senza perdere competitività.

Dialoghi di Business



Storie di **passione e visione**.
Gli imprenditori si raccontano.

Innovazione al servizio del territorio

Luca Pedrotti, Direttore Regionale UBS Ticino, racconta la sua visione per il territorio, il ruolo delle PMI e le sfide della trasformazione digitale.



Intervista a cura di **Mara Roccaforte**
Responsabile editoriale Edimen
linkedin.com/in/mara-roccaforte

In un panorama economico in continua e rapida evoluzione, il Canton Ticino si trova oggi ad affrontare sfide cruciali per il suo sviluppo: dalla spinta alla digitalizzazione alla transizione sostenibile, fino al delicato passaggio generazionale che coinvolge le sue Piccole e Medie Imprese. Per comprendere come il sistema bancario possa supportare attivamente questo cambiamento, abbiamo incontrato Luca Pedrotti, Direttore Regionale UBS Ticino.
Forte di una leadership plasmata dalle sfide globali e dai valori appresi nel suo passato da calciatore professionista, Pedrotti condivide in questa intervista la sua visione strategica. Un dialogo a tutto tondo per esplorare le eccellenze di un territorio in trasformazione, il ruolo cruciale dell'innovazione e le strategie per accompagnare privati e imprese verso le opportunità di domani.

— Direttore Pedrotti, qual è la visione che oggi guida il suo lavoro e quali sono le priorità di UBS sul territorio ticinese?

«La mia visione è quella di posizionare UBS come partner di riferimento per la crescita sostenibile del Ticino, sia per i privati che per le imprese. In un contesto in continua evoluzione, le nostre priorità sono chiare: sostenere l'innovazione investendo in soluzioni digitali e servizi personalizzati, promuovere la sostenibilità accompagnando i clienti verso scelte di investimento responsabili, valorizzare il capitale umano attraverso la formazione continua e la creazione di un ambiente di lavoro inclusivo, ed essere sempre vicini al territorio partecipando attivamente alla vita economica e sociale del Ticino».

— Il suo percorso professionale l'ha portata a guidare una delle piazze finanziarie più dinamiche della Svizzera. Quali esperienze hanno maggiormente influenzato il suo approccio alla leadership?

«Ho avuto la fortuna di lavorare in diverse regioni della Svizzera e anche all'estero, confrontandomi con culture e mercati differenti. Le esperienze che mi hanno segnato di più sono state la gestione di team multiculturali, che mi ha insegnato l'importanza dell'ascolto e della valorizzazione delle diversità, la gestione di crisi come la pandemia, che mi ha rafforzato nella capacità di prendere decisioni rapide e comunicare in modo trasparente, e i progetti di trasformazione digitale, che mi hanno permesso di guidare il cambiamento motivando le persone ad abbracciare l'innovazione. Credo che oggi la leadership significhi soprattutto ispirare fiducia, creare una visione condivisa e saper guidare il cambiamento con empatia e determinazione».

— Lei è stato anche calciatore professionista. Quanto ha influito lo sport nella sua carriera professionale?

«Lo sport, e in particolare il calcio a livello professionistico, ha avuto un impatto enorme sul mio modo di lavorare. Mi ha insegnato l'importanza del gioco di squadra, perché nessun risultato si raggiunge da soli; il successo nasce dalla collaborazione e dalla fiducia reciproca. Ho imparato a gestire la pressione,



mantenendo la calma nei momenti decisivi, e a sviluppare disciplina e resilienza, qualità fondamentali per non arrendersi di fronte alle difficoltà e lavorare con costanza verso gli obiettivi. Questi valori sono diventati parte integrante del mio stile di leadership e cerco di trasmetterli ogni giorno al mio team».

— Secondo lei, quali sono i settori con le maggiori prospettive di crescita nei prossimi anni nel Canton Ticino?

«Il Ticino sta vivendo una fase di grande trasformazione. Vedo in forte crescita il settore della tecnologia e innovazione, grazie alla presenza di centri di ricerca come l'USI e la SUPSI, che rendono il territorio attrattivo per startup e aziende tecnologiche. Anche il settore della salute e delle scienze della vita è in espansione, con aziende che investono in ricerca e sviluppo. Il turismo sostenibile offre nuove opportunità, valorizzando il territorio e le sue eccellenze naturali e culturali, e la transizione energetica apre spazi per imprese innovative nel campo delle energie rinnovabili. UBS è pronta a sostenere questi settori, offrendo consulenza e soluzioni su misura».

— Che ruolo può avere il sistema bancario nello sviluppo delle PMI del territorio?

«Le PMI sono il cuore pulsante dell'economia ticinese. Il sistema bancario può fornire accesso a finanziamenti mirati, anche per progetti innovativi o di internazionalizzazione, offrire consulenza strategica per aiutare le imprese a pianificare la crescita e gestire i rischi, facilitare il networking mettendo in contatto imprenditori, investitori e partner strategici, e supportare la digitalizzazione accompagnando le PMI nei processi di trasformazione digitale. Inoltre, accompagniamo gli imprenditori anche nella transizione generazionale. Il nostro obiettivo è essere un partner affidabile, capace di accompagnare le imprese in tutte le fasi del loro percorso».

«Leadership significa ispirare fiducia ogni giorno».

Luca Pedrotti

— Digitalizzazione, fintech, nuove tecnologie: come stanno cambiando il rapporto tra banca e cliente?

«La digitalizzazione ha rivoluzionato il modo in cui interagiamo con i clienti. Oggi i servizi bancari sono accessibili 24 ore su 24, ovunque ci si trovi. Grazie ai dati e all'intelligenza artificiale possiamo offrire soluzioni sempre più personalizzate. Investiamo costantemente in tecnologie per garantire la sicurezza dei dati e delle transazioni. Ma la tecnologia non sostituisce il rapporto personale: lo arricchisce. I nostri consulenti restano un punto di riferimento fondamentale, soprattutto nei momenti chiave della vita finanziaria dei clienti».

— In che modo UBS sta accompagnando le imprese ticinesi nei processi di trasformazione digitale?

«UBS offre un'ampia gamma di strumenti digitali, come piattaforme di e-banking evolute, soluzioni di pagamento innovative





— Guardando ai prossimi 5-10 anni, quale futuro immagina per la piazza economica ticinese?

«Vedo un Ticino sempre più integrato nei circuiti internazionali, capace di attrarre talenti e investimenti grazie a un ecosistema innovativo, dove la collaborazione tra università, imprese e istituzioni sarà la chiave per lo sviluppo di nuovi settori. Penso anche a un Ticino che diventa un modello di sviluppo sostenibile, capace di coniugare crescita economica e benessere sociale. La posizione geografica e la cultura multilingue favoriscono i rapporti con l'Italia e il resto d'Europa. Sono convinto che, con la giusta visione e collaborazione, il Ticino potrà rafforzare il suo ruolo di protagonista nell'economia svizzera».

— E cosa rende, secondo lei, il Ticino un luogo speciale per fare business?

«Il Ticino offre una posizione strategica, al confine tra Svizzera e Italia, che lo rende una porta d'accesso privilegiata ai mercati europei. La qualità della vita è elevata, grazie all'ambiente naturale, alla sicurezza, ai servizi di alto livello e a un buon equilibrio tra lavoro e vita privata. Inoltre, il territorio dispone di capitale umano qualificato, grazie alle università e ai centri di ricerca. Mi piacerebbe vedere ancora più visione strategica a lungo termine da parte della politica. Tutti questi elementi rendono il Ticino un luogo ideale per chi vuole investire, innovare e crescere».

e servizi di consulenza online. Organizziamo workshop e seminari per aiutare le imprese a comprendere e sfruttare le nuove tecnologie, collaboriamo con startup e partner tecnologici per offrire soluzioni all'avanguardia e sosteniamo progetti di digitalizzazione anche attraverso finanziamenti dedicati e programmi di formazione. Il nostro obiettivo è rendere la trasformazione digitale un'opportunità concreta per tutte le imprese, indipendentemente dalla loro dimensione».




SYMAN
Lavoro fisso e temporaneo

Syman: **la forza delle persone**

In questa intervista, Alessandro Bertini condivide la sua visione del mercato del lavoro, l'importanza del rapporto umano e i valori che guidano quotidianamente la crescita di un team orientato all'eccellenza e all'innovazione.



Intervista a cura di **Mara Roccaforte**
Responsabile editoriale Edimen
linkedin.com/in/mara-roccaforte

Da quasi trent'anni protagonista nel settore delle risorse umane, Alessandro Bertini ha trasformato esperienza, determinazione e spirito imprenditoriale in un progetto di successo. Oggi, alla guida di Syman, realtà leader in Ticino nella fornitura di personale temporaneo e fisso con tre sedi sul territorio, racconta il percorso che ha portato l'azienda a diventare un punto di riferimento per imprese e candidati.

— Syman è oggi una realtà consolidata con tre sedi in Ticino. Qual è stata la visione iniziale che ha guidato la crescita dell'azienda fino a renderla un punto di riferimento nel settore della selezione e gestione del personale?

«Dopo anni di esperienza nel settore è nata la necessità di intraprendere una nuova e ultima sfida professionale nella mia vita in qualità di imprenditore. Nel corso di questi anni sono stato supportato da due partner importanti, Giuliano e Selene, che con la loro esperienza e visione strategica hanno contribuito all'evoluzione di Syman, ad oggi azienda numero uno in Ticino per la fornitura di personale temporaneo e fisso».

— In un mercato del lavoro sempre più competitivo e dinamico, quale ruolo svolge oggi una società come Syman nel creare un collegamento efficace tra aziende e candidati?

«Per creare il collegamento efficace tra azienda e candidato, Syman esegue un lungo processo operativo, spaziando dal reclutamento del personale, ai colloqui di lavoro, a un importante supporto amministrativo, per dare una continua e costante risposta alle esigenze del mercato del lavoro».

> «Lavorando in un ambiente collaborativo e sereno, mi risulta facile mettere a disposizione di tutti il mio know-how e sono sempre pronto ad ascoltare nuove idee e condividere progetti sempre utili per una crescita aziendale».
>
> ***Alessandro Bertini***



— Quali sono gli elementi che distinguono concretamente la vostra realtà dalle altre presenti sul territorio ticinese?

«Syman ritiene sia fondamentale il rispetto di un codice etico e nel ruolo di talent scout, presta attenzione alla crescita professionale del singolo candidato, fornendo la possibilità di partecipare a corsi di formazione per migliorare la qualifica del dipendente ed offrire all'azienda un valore aggiunto».

— Quanto conta il rapporto umano, sia con le aziende clienti sia con le persone in cerca di occupazione?

«Avere empatia in un rapporto umano è fondamentale per creare un'importante sinergia con aziende e candidati».

— Negli ultimi anni il mondo del lavoro è cambiato profondamente, tra nuove competenze richieste e maggiore flessibilità. Come vi siete adattati a queste trasformazioni?

«Questa domanda è molto interessante e rispondo volentieri. Rispetto al passato, ci siamo inevitabilmente adeguati seguendo un mercato del lavoro estremamente dinamico, selettivo e mirato, sempre più esigente. L'evoluzione tecnologica e l'introduzione di sistemi informativi sempre più sofisticati hanno contribuito a una evoluzione della società, nella quale Syman assume un ruolo importante nella realizzazione in tempi brevi del job-matching».



— Lei guida un'azienda che lavora quotidianamente con persone, esigenze e aspettative differenti. Qual è il valore professionale che cerca maggiormente di trasmettere all'interno del team?

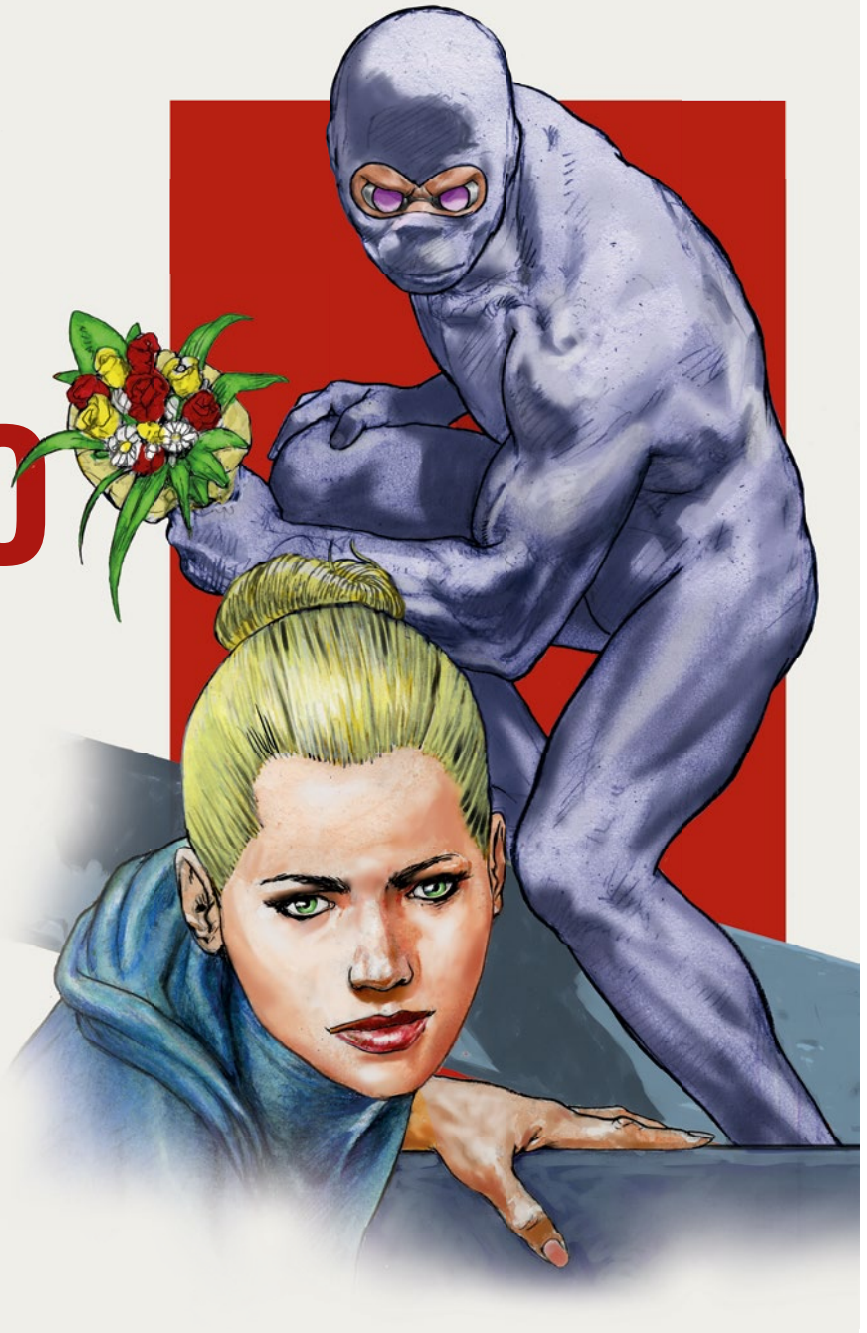
«Le qualità più importanti per guidare un'azienda sono rispetto reciproco, educazione e onestà, dando per primo l'esempio. Lavorando in un ambiente collaborativo e sereno, mi risulta facile mettere a disposizione di tutti il mio know-how e sono sempre pronto ad ascoltare nuove idee e condividere progetti sempre utili per una crescita aziendale».

— Guardando alla sua esperienza come CEO, quale ritiene sia oggi la qualità più importante per guidare una società attiva nel settore delle risorse umane in Ticino?

«Dopo quasi 30 anni di esperienza nel settore delle risorse umane cerco di trasmettere sempre la giusta serenità, lavorando con il sorriso. La dinamicità del mio lavoro mi fa sentire giovane e vivo. Di mio dormo poco e non vedo l'ora di iniziare il giorno successivo, sempre con più entusiasmo. Mi ritengo fortunato a lavorare con un gruppo di veri professionisti e specialisti del settore. Ogni giorno trasmetto loro tanta grinta e motivazione, ma la realtà è che sono loro la mia forza!»

FIERA DEL FUMETTO

5-6 SETTEMBRE 2026



1908 EVENTS

BUSINESS CENTER MANNO

ACQUISTA ORA!

PREZZO CHF/EUR 15.- CON OMAGGIO

0-6 ANNI: GRATIS | 7-17 ANNI: CHF/EUR 8.-

www.fieradelfumettolugano.ch

OSPITI ILLUSTRI...

MANARA • LIBERATORE • SJÖSTEDT • BRIZZI • MOTTURA

TCS · BancaStato · coop cultura · TPL Trasporti Pubblici Luganesi SA · edimen Media • Marketing • Matching · Fox Town Factory Stores · RSI Rete Tre Radiotelevisione svizzera · My Own Lugano Region

Quando l'eccellenza **incontra la solidarietà**



Marzia Corti
Responsabile editoriale Edimen
linkedin.com/in/marzia-corti

La cena di beneficenza di Children of Africa si è confermata anche quest'anno un importante momento di incontro tra imprenditoria, filantropia e società civile. L'evento ha riunito sostenitori, aziende e partner della fondazione, offrendo un'occasione per riflettere sul ruolo che il mondo economico può svolgere nella creazione di opportunità concrete per le comunità più vulnerabili.
Da oltre vent'anni Children of Africa opera in Kenya promuovendo istruzione, formazione professionale e inclusione sociale, con una particolare attenzione alle giovani donne provenienti da contesti fragili. Nata a Lugano nel 2002 grazie alla visione di Lorenza Bernasconi, la fondazione continua



oggi il proprio impegno sotto la direzione di Carolina Bernasconi, sviluppando progetti orientati all'autonomia delle persone e allo sviluppo sostenibile delle comunità locali.
Tra le iniziative più significative figura il Mama Lorenza's Vocational Centre, scuola professionale dedicata alla memoria della fondatrice. Il centro offre percorsi formativi in sartoria e lavorazione della pelle, oltre alla preparazione per le qualifiche di parrucchiera ed estetista, consentendo a numerose giovani donne di acquisire competenze professionali e costruire il proprio futuro. I risultati confermano l'efficacia del modello: il 94,5% delle diplomate trova lavoro subito dopo il completamento degli studi. Recentemente il centro ha inoltre ricevuto il riconoscimento di Miglior scuola professionale del Kenya da parte del TVETA, l'autorità ministeriale responsabile della formazione professionale nel Paese.

> Da oltre vent'anni Children of Africa opera in Kenya promuovendo istruzione, formazione professionale e inclusione sociale, con una particolare attenzione alle giovani donne provenienti da contesti fragili.

Particolarmente interessante anche dal punto di vista imprenditoriale è il progetto Emèl, la sartoria solidale nata per valorizzare il talento delle diplomate del centro professionale. Attraverso la collaborazione tra designer europei e artigiane keniote, Emèl realizza collezioni che uniscono qualità, creatività e impatto sociale, dimostrando come sostenibilità e valore economico possano procedere insieme.
A rendere ancora più significativa la serata è stata la presenza dello chef stellato Pietro Leemann, fondatore del ristorante Joia di Milano e primo chef in Europa ad aver ottenuto una stella Michelin per un ristorante vegetariano. Pioniere della cucina sostenibile, Leemann ha proposto agli ospiti un'esperienza gastronomica capace di coniugare eccellenza, innovazione e rispetto per l'ambiente, rafforzando il messaggio che qualità e responsabilità possono procedere di pari passo. La partecipazione di numerosi rappresentanti del mondo economico ha confermato una tendenza sempre più evidente: le imprese guardano con crescente interesse a iniziative capaci di produrre un impatto sociale concreto e misurabile. La cena di beneficenza di Children of Africa ha dimostrato ancora una volta come solidarietà, competenze ed eccellenza possano convergere verso un obiettivo comune: creare opportunità, autonomia e crescita per le nuove generazioni.




Da sinistra, Nunzio Zappile, Executive Chef di 1908 Catering e Pietro Leemann, Chef stellato e fondatore del ristorante Joia di Milano



1908 GROUP

1908 Group SA
Via Cantonale 18
Suglio Business Center
6928 Manno
091 935 04 55
catering@1908.ch

Ristorazione collettiva
per mense aziendali, esposizioni e fiere

Servizi di ristorazione dedicati a scuole, aziende, ospedali, case di riposo e centri sportivi, con soluzioni pensate per il benessere quotidiano. Proposte equilibrate e nutrienti, caratterizzate da un'ampia varietà di menù studiati per garantire qualità, gusto e corretto apporto nutrizionale durante la pausa pranzo.

Servizio catering
per eventi aziendali e privati

Gestione completa di diverse tipologie di eventi aziendali, dalle convention agli standing dinner fino alle cene di gala, con un'organizzazione strutturata che garantisce efficienza, cura dei dettagli e un'esperienza senza preoccupazioni.



SERVITO.CH

Vuoi organizzare
un evento in Ticino?
Servito.ch è il tuo partner
ideale per il noleggio
di allestimenti,
attrezzature per il catering
e personale qualificato.





Industrial Forum: il punto d'incontro tra industria, innovazione e nuove opportunità di business



Greta Laggia
Camera di Commercio Italiana per la Svizzera
linkedin.com/in/greta-laggia

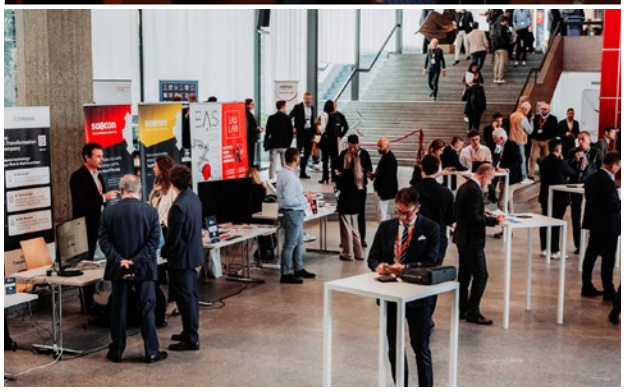


Alla sua terza edizione, lo Swiss Italian Industrial Forum si conferma come uno degli appuntamenti di riferimento per il dialogo tra il mondo manifatturiero svizzero e italiano. L'evento nasce con l'obiettivo di favorire l'incontro tra imprese, professionisti e stakeholder del settore industriale, creando un contesto in cui innovazione, competenze e relazioni possano trasformarsi in nuove opportunità di collaborazione e sviluppo.

In uno scenario economico caratterizzato da una crescente competitività internazionale, dalla digitalizzazione dei processi produttivi e dalla transizione energetica, la capacità di creare connessioni tra aziende rappresenta un elemento sempre più strategico. Lo Swiss Italian Industrial Forum, ideato e organizzato dalla Camera di Commercio Italiana per la Svizzera risponde a questa esigenza proponendo una giornata interamente dedicata al confronto tra imprenditori, manager e specialisti, offrendo occasioni concrete di networking qualificato e business matching.

Il programma si apre con una sessione plenaria che vede la partecipazione di keynote speaker ed esperti del settore, chiamati ad analizzare i principali trend che stanno trasformando il comparto industriale. L'obiettivo è fornire ai partecipanti una visione d'insieme sulle sfide e sulle opportunità che interesseranno il manifatturiero nei prossimi anni, creando una base comune di riflessione per le attività successive. Accanto ai momenti di approfondimento trovano spazio workshop







tematici, dedicati ad alcuni degli argomenti oggi più rilevanti per l'industria.

Tra questi, l'Open Innovation, modello che promuove la collaborazione tra imprese, startup, centri di ricerca e università per accelerare lo sviluppo di nuovi prodotti e processi; l'Intelligenza Artificiale e l'automazione, sempre più centrali nell'ottimizzazione della produzione e nell'incremento della competitività; il comparto Aerospace, settore in continua evoluzione che rappresenta una delle eccellenze tecnologiche europee; e infine il tema dell'energia, oggi al centro delle strategie industriali per coniugare sostenibilità, efficienza e sicurezza degli approvvigionamenti.

Uno degli elementi distintivi dell'evento è rappresentato dall'area espositiva, nella quale aziende selezionate presentano tecnologie, prodotti e soluzioni innovative, favorendo l'incontro diretto tra domanda e offerta. A questa si affiancano gli incontri B2B, organizzati per mettere in contatto imprese con interessi complementari e facilitare l'avvio di nuove collaborazioni commerciali e industriali. Il networking rappresenta infatti uno dei pilastri di Industrial Forum. Coffee break, pranzo di lavoro e momenti informali sono progettati non soltanto come pause tra una sessione e l'altra, ma come occasioni per favorire lo scambio di idee, esperienze e contatti professionali in un contesto altamente qualificato.

L'evento si rivolge a un pubblico trasversale ma fortemente specializzato. Tra i partecipanti figurano imprenditori e CEO di aziende manifatturiere, direttori di produzione, responsabili tecnici, manager delle aree ricerca e sviluppo, engineering e operations, oltre a buyer, fornitori di tecnologie industriali, associazioni di categoria, istituzioni e rappresentanti del mondo accademico.

La struttura della giornata riflette questa impostazione: dopo l'accreditamento e l'apertura dell'area espositiva, la mattinata è dedicata alla sessione plenaria introduttiva, seguita dai primi incontri B2B e dai workshop tematici. Il pranzo rappresenta un ulteriore momento di networking, mentre il pomeriggio prosegue con nuovi incontri tra aziende e ulteriori sessioni di approfondimento, fino alla conclusione dei lavori.

Più che una semplice manifestazione fieristica, Industrial Forum si propone come una piattaforma di dialogo tra competenze, tecnologie e imprese, nella convinzione che l'innovazione non nasca esclusivamente dall'investimento in nuove soluzioni, ma soprattutto dalla capacità di creare relazioni e condividere conoscenze.

In un contesto economico in cui la collaborazione tra ecosistemi produttivi assume un ruolo sempre più determinante, iniziative come questa contribuiscono a rafforzare il dialogo tra Svizzera e Italia, valorizzando le eccellenze industriali dei due territori e favorendo la nascita di nuovi progetti, partnership e opportunità di crescita con l'obiettivo di creare valore e costruire ponti strategici tra domanda elvetica e offerta Made in Italy.

Swiss Italian Industrial Forum 2026

3° edizione di un evento che mira a favorire l'**incontro tra imprese industriali italiane e svizzere**, creando opportunità di business, networking qualificato e collaborazione attraverso conferenze, workshop tematici, incontri B2B e area espositiva. L'evento mira inoltre a promuovere l'innovazione e il confronto sui principali trend dell'industria manifatturiera.

I momenti chiave sono la **conferenza plenaria** con keynote speaker ed esperti del settore per offrire una base analitica su cui settare l'intera giornata e i **workshop tematici** dedicati ai temi caldi dell'industria: Open Innovation, AI & Automation, Aerospace ed Energia.

Vi è inoltre un'**area fieristica** con espositori selezionati e **B2B meetings**.

L'evento è rivolto principalmente a CEO e imprenditori del settore industriale, direttori di produzione, responsabili tecnici, R&D, engineering e operations, buyer e decision maker di aziende manifatturiere, fornitori di tecnologie industriali, associazioni di categoria, stakeholder istituzionali e mondo accademico.

«L'**attaccamento al territorio** distingue l'impresa familiare»

Intervista a Michele Vismara, direttore di Vismara & CO SA.

Un incontro con Michele Vismara, quarta generazione alla guida della Vismara & CO SA, azienda di famiglia e membro di AIF Ticino della storica attività di riciclaggio e smaltimento.

— Cosa contraddistingue, a suo avviso, un'azienda di famiglia da un'azienda "normale"?

«Partendo dal presupposto che un'azienda normale sia molto difficile da definire, direi che in un'azienda famigliare rispetto ad una qualsiasi altra azienda, vi sia un vero attaccamento al territorio. Una visione a lungo termine che indirizza l'attività verso il benessere di tutte le generazioni famigliari».

— Quale è la sua preoccupazione più grande in relazione al futuro aziendale familiare?

«Penso che ci troviamo in un periodo di grandi incertezze. Tensioni geo-politiche che non permettono di pianificare in maniera ponderata, avanzamento tecnologico che avrà un grande impatto sull'attività quotidiana e per finire l'incontro di più generazioni con esigenze diverse. La sfida più grande sarà trovare un equilibrio tra questi tre "pilastri"».

— Cosa rende più facile la gestione di un'impresa grazie alla famiglia?

«Spesso il fatto che più membri della famiglia conoscano a fondo l'attività dell'azienda famigliare rende l'attività più "agile". Il fatto che spesso i collaboratori si sentano parte della famiglia rende il superamento delle crisi più facile. Questo legame diretto favorisce anche una maggiore fiducia reciproca e permette di prendere decisioni con uno sguardo più orientato al lungo periodo».



Ragione sociale: Vismara & Co. SA
Anno di fondazione: 1921
Fondatore: Umberto Vismara
Generazione alla guida dell'azienda: Quarta generazione. L'azienda è guidata oggi da Michele e Fabio Vismara, figli di Umberto (esponente a sua volta della terza generazione).
Numero di collaboratori: Oltre 60 dipendenti.
Data dell'ultima successione: 2021-2022 in concomitanza con il centenario e l'apertura della nuova filiale di Mendrisio.
Descrizione dell'attività: L'azienda opera come ecocentro altamente innovativo specializzato nella gestione e nello smaltimento sicuro di rifiuti e materiali riciclabili di ogni genere. Tra i servizi principali figurano la raccolta differenziata, le demolizioni industriali, lo smantellamento di siti potenzialmente pericolosi, la rottamazione di automezzi e il noleggio di container e benne per i cantieri o per i privati.

— Cosa rende più complesso e difficile la gestione di un'impresa a causa della famiglia?

«Non è sempre facile tracciare una linea netta tra sfera privata e professionale. Alcune decisioni o discussioni possono influenzare il contesto famigliare anche oltre l'attività professionale. Proprio per questo è importante mantenere un dialogo aperto e definire con chiarezza ruoli, responsabilità e spazi decisionali, così da evitare che eventuali divergenze personali si riflettano negativamente sulla gestione quotidiana dell'azienda».

— Come ha vissuto il passaggio di azienda dalla generazione precedente alla sua e quando è avvenuto?

«Nel nostro caso è stato un cambiamento graduale. Prima mio fratello Fabio è entrato in azienda e io (Michele) a seguito dei miei studi accademici e qualche esperienza in altre realtà sono tornato in Ticino. Con il passare degli anni, ci è stata progressivamente data più responsabilità. Ad oggi, nostro padre Umberto è sempre presente con compiti più ristretti e quale fonte di consigli ed esperienza».

— Come viene preparata la futura generazione a riprendere la guida dell'azienda?

«Nella nostra situazione la quinta generazione è ancora molto giovane, quindi è prematuro parlare di una preparazione concreta al passaggio. In ogni caso, riteniamo importante creare fin da ora regole chiare e condivise, con una buona separazione dei ruoli, lasciando però spazio a un avvicinamento graduale e naturale all'azienda».

— Teme la prossima successione della sua azienda? A quali condizioni sarebbe disposto/a vendere l'azienda al di fuori della famiglia?

«Come risposto nella domanda precedente, la prossima generazione (quinta generazione) è ancora molto giovane. Dobbiamo innanzitutto capire se vorranno riprendere l'attività di famiglia. Sicuramente, qualora non ci fosse interesse nell'attività di famiglia sarebbe opportuno riflettere se venderla per assicurare tutti i posti di collaboratori presenti».

— Il Ticino è un cantone... per imprese di famiglia?

«Il Ticino è un buon territorio per crescere la propria famiglia e, di conseguenza, anche per sviluppare un'impresa famigliare. La qualità di vita, la vicinanza tra persone e aziende e il forte radicamento locale rappresentano elementi importanti. Inoltre, la posizione strategica permette di creare sinergie interessanti con il vicino Nord Italia».



DANIEL WINKLER FOTOGRAFIE

— Quale tema è più urgente da affrontare: la crescente burocrazia o le condizioni quadro fiscali?

«In questo momento penso che il tema più urgente sia la crescente burocrazia. Per le aziende famigliari diventa sempre più complesso rimanere al passo con le richieste di committenti, autorità comunali e cantonali. Questo assorbe tempo, risorse ed energie che potrebbero invece essere dedicate allo sviluppo dell'attività».

— Come siete organizzati a livello di governance (patti di famiglia, consiglio di famiglia, contratti successori) e come gestite la governance (riunioni regolari di famiglia/azionisti, eventi particolari degli azionisti membri attivi e non)?

«Ci stiamo organizzando ora. Mio fratello Fabio ed io abbiamo entrambi figli e quindi stiamo già strutturando l'attività per cercare di mettere delle regole chiare ma rimanere flessibili a qualsiasi possibilità futura. Organizziamo delle riunioni mensili di direzione nelle quali abbiamo degli esterni esperti in determinati ambiti. Questo ci aiuta a concretizzare alcune idee e progetti in maniera più efficace».

#2026
QUARTA EDIZIONE

BUSINESS MATCHING

Il **presente** e il **futuro** delle **imprese**

11-12.11.26

LUGANO · PALAZZO DEI CONGRESSI

Ti sei perso l'ultima edizione?

Riserva il tuo posto per quest'anno!

Non puoi mancare!!

businessmatching.info

edimen
Media • Marketing • Matching

Edimen SA | Via Massagno 20 | Lugano | Tel. 091 970 24 36 | edimen@edimen.ch

BUSINESS MATCHING · 1mpresa Vincente. · GO ticino · TUTTOSALUTE · TUTTOGREEN · RÉSERVÉ MAGAZINE · LIVING TICINO DESIGN E REAL ESTATE

Imprese storiche del Canton Ticino



Oltre 180 anni di **qualità svizzera**

Nato come farmacia, Oleificio Sabo, è oggi uno dei maggiori produttori di oli alimentari in Svizzera.

Oleificio Sabo, con sede a Lugano, ha celebrato nel 2025 l'importante traguardo dei 180 anni di storia, un percorso secolare che testimonia una tradizione di eccellenza e una capacità unica di reinventarsi. Oggi, l'azienda è un pilastro del settore alimentare svizzero, trasformando circa un quarto del raccolto nazionale di semi di girasole e di colza in oli di alta qualità. Sebbene gran parte della sua produzione – circa il 70% – sia realizzata a marchio del distributore, entrando inosservata nelle cucine di molti consumatori, la sua influenza sul mercato è indiscutibile. Sabo è, inoltre, leader nel segmento degli oli biologici e tra i principali importatori svizzeri di olio extravergine di oliva.

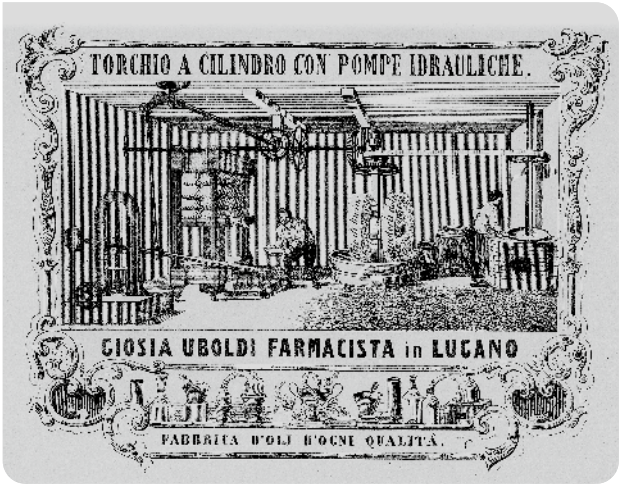


Dalla farmacia alla fabbrica: le origini a Lugano

La lunga storia dell'azienda affonda le radici nel 1845, quando un fondatore visionario, il farmacista, botanico e chimico Giosia Uboldi, aprì la sua farmacia nel centro di Lugano. Inizialmente, producendo piccole quantità di oli di lino, mandorla e ricino, destinati esclusivamente a scopo farmaceutico. Nel 1887 durante l'epoca della Seconda Rivoluzione Industriale, Sabo cresce e amplia la produzione industriale a Viganello. Il primo, drammatico punto di svolta arrivò con lo scoppio della Prima Guerra Mondiale. Le esigenze del conflitto spinsero l'attività a trasformarsi da fornitore di olio destinato a scopi tecnici a vero e proprio produttore alimentare, assumendo un ruolo cruciale nell'approvvigionamento di olio per l'intera popolazione svizzera.

L'innovazione del dopoguerra e la crescita tecnica

La successiva e decisiva spinta all'innovazione si manifestò nel dopoguerra. Nel 1951, in un'Europa in piena ricostruzione, Sabo realizzò un'impresa ingegneristica di rilievo continentale, costruendo la prima raffineria a ciclo continuo in Europa. Questo progresso tecnico segnò una svolta epocale, portando a notevoli miglioramenti sia qualitativi che quantitativi nella produzione di oli alimentari e aprendo le



porte a nuove opportunità commerciali, con esportazioni dirette verso Paesi come Italia, Francia e Albania. Successivamente, negli anni Ottanta, l'azienda dimostrò un'incredibile lungimiranza: la famiglia Bordoni, allora alla guida, fu pioniera nella lavorazione degli oli biologici, anticipando una tendenza che sarebbe diventata centrale nel settore agroalimentare globale. Il continuo successo, tuttavia, mise in luce i limiti strutturali dello storico stabilimento. Pertanto, nel 1990, la produzione fu trasferita da Viganello a Manno, in una struttura moderna e sostenibile e più adatta alle crescenti esigenze di mercato.

Il processo di espansione e consolidamento industriale culminò nel 2003, con l'acquisizione del sito di produzione Sais di Unilever Bestfoods a Horn nel Canton Turgovia. Questo sito, oltre alla produzione di oli, fu utilizzato fino al 2009 per la realizzazione delle margarine Rama, Becel e Lätta per conto di Unilever, rafforzando la presenza produttiva di Sabo in Svizzera.



Il forte legame con il Canton Ticino

La presenza di due siti produttivi attivi, tuttavia, creava significative inefficienze logistiche e costi ridondanti: i semi oleosi svizzeri venivano pressati a Horn, l'olio trasportato fino a Lugano per l'imbottigliamento e poi ridistribuito in tutta la Svizzera. Questa complessità, aggravata dalla prospettiva di una futura chiusura temporanea del tunnel del San Gottardo, portò l'azienda a elaborare un piano di razionalizzazione.

Il piano di consolidamento industriale prese il via nel 2011 e raggiunse il suo culmine nel 2014 con la chiusura definitiva dello stabilimento di Manno e il trasferimento completo di tutta la produzione al sito di Horn.

Nonostante la centralizzazione della produzione sulle rive del Lago di Costanza, l'azienda ha mantenuto un forte e irrinunciabile legame con il Ticino. Dopo il consolidamento, Sabo ha investito oltre 50 milioni di franchi nello sviluppo del sito di Horn, puntando su automazione avanzata e infrastrutture all'avanguardia. Ma la sua sede centrale, che ospita direzione, vendite e amministrazione, è rimasta nel cuore di Lugano, posizionata proprio sopra l'antica farmacia del fondatore Uboldi. Come sottolinea il CEO Lorenzo Centonze, «Sabo è riconosciuta per portare in Svizzera il fascino della cucina mediterranea e la sua ticinesità», un connubio che definisce l'identità aziendale.

Nel 2017, un ulteriore e significativo passaggio di testimone ha segnato l'inizio di una nuova era: la famiglia Bordoni ha ceduto l'impresa a Lorenzo Centonze, CEO e ad Alessandro Cavadini, presidente del Consiglio di Amministrazione. Essi guidano l'azienda con l'impegno di preservarne valori e tradizioni, proiettandola verso un futuro che bilancia innovazione e rispetto per la storia.

Oggi, 180 anni di impegno e passione si riflettono nella solidità dei numeri: l'azienda pressa 25'000 tonnellate di semi oleosi svizzeri e raffina 20'000 tonnellate di olio alimentare ogni anno. Sabo genera un fatturato di circa 100 milioni di franchi. Con 90 collaboratori e una superficie produttiva di 40'000 mq a Horn (Canton Turgovia), l'Oleificio guarda al futuro forte delle sue radici e della sua inalterata dedizione alla qualità.

OLEIFICIO SABO
Via dei Solari 4, Lugano | T 091 610 70 50
https://sabo1845.com/it/



Una storia di famiglia **lunga 136 anni**

Dal 1890, l'azienda familiare Delcò (5 generazioni) è leader nell'arredamento in Ticino. Showroom a Sant'Antonino, consulenza e design internazionale.

La storia di Delcò Mobili affonda le sue radici nel 1890, quando Fortunato Delcò, conosciuto come "Tüniga", apre a Daro una piccola bottega di falegnameria. Con mani esperte e passione artigianale, Fortunato realizza i primi mobili che presto diventano apprezzati per qualità e solidità. È il seme di un'impresa che attraverserà tre secoli e diverse generazioni.

Nei primi decenni del Novecento i figli Silvio e Claudio entrano nella bottega paterna. Silvio, animato da intraprendenza, durante la Prima guerra mondiale si sposta oltre Gottardo, dove perfeziona le proprie competenze. Tornato in Ticino, introduce macchinari moderni e porta l'attività verso una dimensione più ampia e industriale.

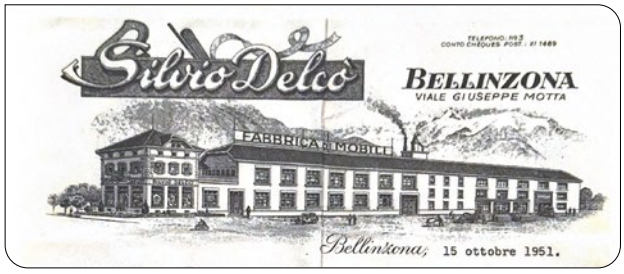
La crescita industriale e la svolta commerciale (1930–1980)

Il 1931 segna una svolta: a Bellinzona viene inaugurata la prima vera fabbrica di mobili del Bellinzonese, che presto arriverà a impiegare oltre 65 tra falegnami e apprendisti. Nel 1935, in Viale Stazione, apre la prima esposizione, dove i clienti possono ammirare le creazioni della falegnameria Delcò. Negli anni successivi, la famiglia porta avanti con dedizione l'atti-

vità, rinnovandola continuamente. La filosofia familiare resta centrale: i figli di Silvio – Silvietto, Carlo e Alfredo – entrano anch'essi in azienda, rafforzando la continuità del progetto.
È però con Carlo Delcò che l'impresa compie una trasformazione decisiva: la visione del nonno Carlo segna il passaggio dalla produzione artigianale alla dimensione commerciale e progettuale moderna. Sotto la sua guida, Delcò Mobili si afferma come un punto di riferimento non solo per la qualità dei mobili, ma anche per la capacità di interpretare le esigenze abitative in modo completo, con un approccio sempre più orientato al design e alla consulenza personalizzata.
Nel 1978 entra in azienda Carlo Jr. "Lalo", portando un nuovo impulso e un approccio dinamico che prepara la strada alle grandi evoluzioni degli anni successivi.

La nuova sede di Sant'Antonino (1989–oggi)

Alla soglia del centenario, nel 1989, viene inaugurata la moderna sede di Sant'Antonino, progettata dall'architetto Claudio Pellegrini: un'esposizione di oltre 6.800 mq, oggi elegante showroom di 6.000 mq, situata nel cuore del Cantone e facilmente raggiungibile grazie alle infrastrutture ferroviarie.
Lo spazio non è solo un luogo di vendita, ma un laboratorio di idee: architetti, designer e arredatori sviluppano progetti personalizzati e soluzioni integrate per cucine, zona giorno, notte e bagno. Il cliente trova qui non solo mobili, ma consulenza, assistenza post-vendita e un servizio che unisce know-how svizzero e gusto internazionale. Il legame tra azienda e famiglia trova un simbolo speciale proprio in questa sede: fu infatti il piccolo Simone Delcò, figlio di Carlo Jr. "Lalo", a tagliare il nastro dell'inaugurazione quando aveva appena due anni. Quel gesto, semplice ma emblematico, suggella la continuità generazionale che ancora oggi contraddistingue l'azienda.



Oggi Simone Delcò fa parte della dirigenza, rappresentando la quinta generazione attiva nell'impresa. La sua presenza testimonia come la passione per il design e l'arredamento sia ormai parte del DNA familiare e rafforza il legame profondo tra Delcò Mobili e il territorio ticinese.

Evoluzione e nuove collaborazioni

Delcò Mobili ha saputo mantenere viva la propria identità coniugando tradizione e innovazione. La selezione delle migliori marche internazionali, l'attenzione ai materiali e il servizio personalizzato continuano a essere i pilastri dell'azienda, che oggi affronta il mercato con un'offerta sempre più completa e integrata.



Nel 2024 si apre un nuovo capitolo con la partnership con New Line, azienda leader nel settore di piastrelle e arredo bagno. Dalla collaborazione nasce un interessante scambio di competenze e spazi: Delcò Mobili apre un nuovo spazio espositivo a Lugano – Pambio Noranco all'interno dello showroom New Line, mentre New Line allestisce un'area dedicata nel grande spazio di Sant'Antonino. Un progetto che valorizza la complementarità tra due realtà di eccellenza ticinese.

> Delcò Mobili a Sant'Antonino non è solo un luogo di vendita, ma un vero e proprio laboratorio di idee e soluzioni.

Radici locali, sguardo al futuro

Da sempre legata al territorio, Delcò Mobili sostiene nel tempo numerose iniziative e sponsorizzazioni sportive ticinesi, sia a livello di squadre sia di atleti, condividendo i valori che accomunano sport e impresa: impegno, costanza, spirito di squadra e ricerca del risultato.
Oggi, a 136 anni dalla fondazione, Delcò Mobili è sinonimo di qualità, affidabilità e passione. "Abitare bene significa vivere meglio": un principio che da generazioni accompagna la famiglia Delcò e che continuerà a guidare l'azienda nel futuro, intrecciando tradizione e innovazione, radici locali e apertura internazionale.

DELCÒ 1890

DELCÒ MOBILI SA
Via Gorelle 1
Sant'Antonino
T 091 224 27 27
www.delcomobili.ch

Oltre un secolo di **competenza, identità e innovazione**

Impresa familiare leader in impianti di riscaldamento e impianti sanitari. Quarta generazione che unisce eredità artigiana e ingegneria per soluzioni sostenibili.

Nel cuore del Gambarogno, affacciata sul Lago Maggiore, V. Luraschi SA rappresenta da oltre un secolo solidità, affidabilità e competenza tecnica. La sua storia inizia nel 1919, quando Valerio Taddei, idraulico e lattoniere, fonda una piccola bottega a Gerra Gambarogno. Da allora, generazione dopo generazione, l'azienda cresce, si adatta e innova, mantenendo intatti i valori di qualità, precisione e serietà professionale.





Negli anni tra le due guerre la ditta consolida la propria presenza sul territorio, superando le difficoltà economiche del tempo. Nel dopoguerra si trasferisce a Magadino e amplia il



personale. Nel 1957 la seconda generazione entra a far parte dell'azienda. Angelo Luraschi passa alla testa dell'azienda. Nel 1965 nasce la V. Taddei & Co., con sede a Vira Gambarogno, e nel 1969 Valerio Luraschi assume la direzione, avviando un percorso di modernizzazione e crescita.

Nel 1975 prende forma la V. Luraschi SA, con l'ampliamento della sede e la creazione dell'ufficio tecnico: un passo decisivo che unisce l'artigianato alla tecnica. In questi anni l'azienda consolida la propria reputazione in tutto il Canton Ticino: i furgoni V. Luraschi SA diventano sinonimo di competenza e fiducia.

Con il nuovo millennio, l'impresa affronta una profonda trasformazione. Nel 2002 l'ingresso di Egon Simoni, progettista nella tecnica della costruzione, porta una visione moderna e rafforza la capacità di sviluppo interno dei progetti. Nel 2007 Luca Luraschi, quarta generazione della famiglia, entra in azienda e rinnova il legame tra tradizione, innovazione e ingegneria, consolidando il ruolo dell'ufficio tecnico come centro strategico e multidisciplinare.

Da allora la V. Luraschi SA evolve da impresa artigiana a partner tecnico completo, in grado di offrire progettazione integrata, consulenza e realizzazione di impianti orientati a efficienza energetica, comfort e sostenibilità. La filosofia aziendale è chiara: progettare con cura, ascoltando i bisogni del cliente, realizzare con competenza, garantendo qualità, precisione e sicurezza e assistere con continuità, offrendo un servizio duraturo e responsabile.

Oggi la V. Luraschi SA opera nel settore dell'impiantistica civile e industriale, nei rami riscaldamento, impianti sanitari, raffreddamento, ventilazione, manutenzione e gestione energetica. Lo studio tecnico interno segue ogni fase del processo, dalla pianificazione alla messa in servizio, integrando esperienza artigiana e competenza ingegneristica. Grazie a un approccio collaborativo con architetti, progettisti e clienti, l'azienda sviluppa soluzioni su misura, sostenibili e tecnologicamente avanzate.

Profondamente radicata nel territorio ticinese, V. Luraschi SA rappresenta una realtà solida e vicina alla comunità. La cultura aziendale si fonda su valori condivisi: professionalità, dedizione, spirito di squadra e formazione continua. Ogni collaboratore contribuisce alla crescita comune, con un impegno costante verso la qualità e l'innovazione.

La sensibilità ambientale è da tempo parte integrante della sua identità: l'impresa promuove l'uso di tecnologie a basso impatto e sistemi energetici efficienti, partecipando attivamente alla transizione verso un'edilizia più sostenibile. Oggi, con oltre cento anni di esperienza, V. Luraschi SA guarda al futuro con lo stesso spirito che ha guidato le generazioni precedenti: innovare senza perdere la propria identità.

Le sfide dell'efficienza energetica, della domotica e della sostenibilità vengono affrontate con competenza tecnica, visione progettuale e una tradizione che continua a evolversi, passo dopo passo, insieme al territorio ticinese.

V.LURASCHI SA
DAL 1919

V. LURASCHI SA
Via Cantonale 3, Vira | T 091 795 14 42
http://www.vlsa.ch

LA TIPOGRAFIA DEL FUTURO

È GIÀ REALTÀ

HEIDELBERG JETFIRE 50

È ARRIVATA LA NUOVA MACCHINA DA STAMPA

NON È FANTASCIENZA

STAMPA DIGITALE INKJET DI ALTISSIMA QUALITÀ A PREZZI IMBATTIBILI



Fontanaprint

la tua tipografia in Ticino

www.fontana.ch

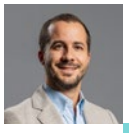
Innovation Hub



ANGEL INVESTOR

La ricerca **dell'investitore perfetto**

Un angel investor ideale unisce capitale, competenze e contatti utili. Sceglierlo definisce il futuro dell'azienda. Per attrarlo servono mercato validato, numeri chiari, team solido e strategia coerente, evitando improvvisazione.



Andrea Moroni Stampa
Eng. El. MSc ETHZ e Coach Boldbrain
linkedin.com/in/andrea-moroni-stampa

Nel dibattito sulle startup si parla spesso di capitali, molto meno della qualità della relazione che sta dietro a un investimento. Eppure, soprattutto nelle fasi iniziali, il vero tema non è soltanto trovare qualcuno disposto a mettere denaro in un progetto, ma capire se quella persona saprà accompagnare l'impresa nascente in un passaggio delicato: l'uscita dall'idea e l'ingresso nel mercato.

Per una giovane startup, l'angel investor può rappresentare una figura decisiva. A differenza dei fondi di venture capital, investe capitali propri, tende a intervenire nelle fasi più precoci e porta spesso con sé esperienza imprenditoriale, contatti e una maggiore vicinanza al team fondatore. Proprio per questo la scelta non andrebbe mai affrontata come una semplice trattativa finanziaria: in gioco non c'è solo una quota societaria, ma un pezzo della traiettoria futura dell'azienda.

Per capire cosa cercare in un buon angel investor, conviene partire da un punto semplice: non tutti i soldi sono uguali. Ci sono investitori che offrono capitale ma restano marginali; altri che, pur entrando con ticket più contenuti, riescono a fare la differenza perché conoscono il settore, comprendono i tempi della startup e sanno aprire porte che altrimenti resterebbero chiuse. Nel caso di una startup tecnologica, per esempio, può essere prezioso un angel che abbia già lavorato con prodotti software, cicli di sviluppo rapidi e modelli scalabili. In ambito medicale, invece, conta molto di più la familiarità con processi regolatori, sperimentazione clinica e reti di contatto nel mondo sanitario. Per una startup di servizi, infine, può rivelarsi decisiva l'esperienza commerciale e relazionale, soprattutto nelle prime fasi di acquisizione clienti.

Il secondo criterio è il valore aggiunto. Gli articoli dedicati all'angel investing insistono su un punto: il capitale iniziale è importante, ma ciò che rende davvero utile un angel è la sua capacità di portare competenze, relazioni e orientamento



IMMAGINE GENERATA CON GEMINI

strategico. In altre parole, bisogna chiedersi: questo investitore potrà presentare clienti? Saprà aiutare nella definizione del modello di business? Avrà tempo e disponibilità per confrontarsi quando emergeranno i primi ostacoli? Nella fase seed, spesso il denaro serve a comprare tempo; un angel valido, però, aiuta anche a usarlo meglio.
Un buon angel fa domande scomode ma giuste: vuole capire come la startup genera ricavi, come pensa di usare i fondi, quali metriche seguirà, quali rischi vede lungo il percorso. Non si lascia trascinare soltanto dall'entusiasmo del pitch, ma cerca coerenza tra visione e capacità di esecuzione. Questo atteggiamento, che a volte può apparire severo, è in realtà un segnale positivo: dimostra che l'investitore sta valutando il progetto con serietà e immagina già il lavoro che verrà dopo la firma.
Al contrario, esistono anche campanelli d'allarme. È prudente diffidare di chi vuole decidere tutto subito, di chi impone condizioni poco trasparenti o di chi pretende un'influenza sproporzionata rispetto al capitale investito. Allo stesso modo, un angel molto presente ma privo di tempo reale, o molto generoso ma privo di conoscenza del settore, rischia di trasformarsi in una figura poco utile quando la startup entra nella fase più complessa, quella in cui servono scelte rapide e consigli concreti.

Le fragilità più frequenti

Numeri poco chiari o irrealistici. Se il piano finanziario è gonfiato, incoerente o costruito senza basi solide, la fiducia cala subito.

Mercato troppo piccolo o troppo di nicchia. Anche un'idea buona diventa poco interessante se il bacino di crescita è limitato.

Prodotto non validato. Senza test, demo o primi riscontri reali, la proposta resta un'ipotesi e non un'opportunità concreta.

Team sbilanciato. Una squadra fatta solo di tecnici, o solo di profili commerciali, appare incompleta; contano equilibrio, leadership e capacità di lavorare insieme.

Scalabilità debole. Se ogni nuovo cliente richiede troppo lavoro manuale o costi troppo alti, l'interesse degli investitori si raffredda.

Gli errori più comuni sono quelli che fanno percepire una startup come poco credibile, poco scalabile o troppo fragile sul piano operativo.
Per un investitore, il problema non è quasi mai l'idea in sé: è l'insieme di segnali che suggeriscono confusione, approssimazione o mancanza di mercato.

Segnali che spaventano

Un altro errore molto comune è presentarsi senza una narrazione chiara: idea, problema, soluzione, mercato, modello di ricavo e uso del capitale devono stare insieme in modo lineare. Anche chiedere protezioni eccessive, come un NDA prima ancora del primo incontro, può essere letto come un segnale di chiusura invece che di professionalità. Infine, un ulteriore campanello d'allarme è l'atteggiamento: l'arroganza, la sopravvalutazione dell'azienda o la promessa di crescite impossibili fanno più danni di un prodotto ancora imperfetto. Gli investitori, soprattutto nelle fasi iniziali, tollerano l'incertezza; tollerano molto meno la mancanza di lucidità.

Dove si sbaglia di più

Le startup perdono attrattiva spesso in tre momenti: prima del pitch, durante la presentazione e nella definizione del fabbisogno finanziario. Prima del pitch, perché non hanno validato abbastanza il mercato; durante la presentazione, perché parlano troppo o troppo poco; sul fabbisogno, perché non sanno spiegare quanti soldi servono davvero e per fare cosa.
C'è poi un errore più sottile: confondere entusiasmo con strategia. La passione è necessaria, ma da sola non basta se non è accompagnata da dati, priorità e capacità di esecuzione. L'investitore vuole vedere che il fondatore sa passare dall'intuizione alla disciplina.
Una startup diventa poco attraente quando appare fragile su quattro fronti: mercato, team, numeri e scalabilità. Il modo migliore per evitarlo è semplice solo a dirsi: validare presto, raccontare con chiarezza, mostrare coerenza e dimostrare che ogni franco richiesto ha una funzione precisa nel percorso di crescita.
Un angel investor è di solito una persona fisica che investe capitale proprio nelle prime fasi di vita di una startup, spesso insieme a esperienza, contatti e mentoring. Un venture capital è invece un fondo professionale che investe somme più importanti, in genere quando la startup ha già una certa trazione e può crescere rapidamente.

Differenze principali

Fase di ingresso: l'angel entra spesso in pre-seed o seed, mentre il venture capital tende a intervenire più avanti, quando il modello è già più verificabile.
Taglio dell'investimento: l'angel investe di norma cifre più contenute, il VC ticket più alti, anche di scala molto superiore.
Coinvolgimento: l'angel è spesso più diretto e personale; il VC è più strutturato e lavora con processi di due diligence più rigorosi.
Obiettivo: l'angel scommette molto sulla squadra e sulla visione; il VC cerca soprattutto scalabilità, difendibilità e ritorno potenziale importante.
Orizzonte temporale: l'angel può accettare tempi più brevi e un

accompagnamento più informale; il VC ragiona con un piano di crescita più ampio e con aspettative di exit più definite.

> Le startup perdono attrattiva spesso in tre momenti: prima del pitch, durante la presentazione e nella definizione del fabbisogno finanziario.

In pratica per una startup

Se la startup è ancora molto giovane, con prodotto da validare e bisogno di primi test, l'angel investor è spesso il partner più adatto perché porta non solo denaro ma anche fiducia e rete. Se invece la startup ha già clienti, metriche e bisogno di capitali più consistenti per espandersi, il venture capital diventa più coerente con quella fase di crescita.
In sintesi: l'angel aiuta a partire, il VC aiuta a scalare.

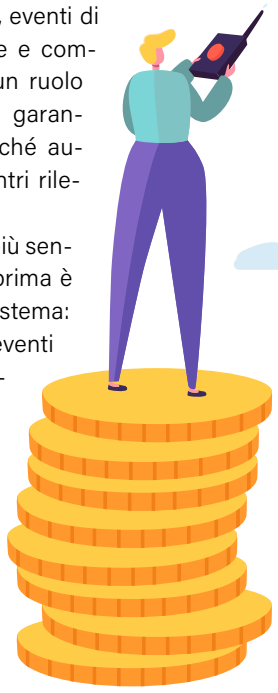
Prima di accettare fondi, in un buon angel investor bisogna cercare soprattutto allineamento, competenza e chiarezza. Un angel utile non porta solo capitale, ma anche esperienza, rete di contatti e capacità di capire la fase fragile in cui si trova una startup.

Cosa valutare

Conoscenza del settore. Un angel che conosce davvero il mercato in cui operi capisce tempi, rischi e linguaggio del progetto.
Esperienza imprenditoriale o manageriale. Chi ha già costruito o guidato aziende può aiutare nelle decisioni difficili, non solo nell'apporto finanziario.
Reputazione e track record. Vale la pena chiedersi in quali progetti ha investito, con quali risultati e con quale stile di collaborazione.
Valore aggiunto oltre i soldi. I migliori angel aprono porte commerciali, facilitano contatti e aiutano a evitare errori tipici delle prime fasi.
Chiarezza contrattuale. Termini, quote, diritti e aspettative devono essere definiti bene fin dall'inizio per evitare tensioni future.
Un buon angel fa domande precise su modello di business, mercato, proprietà intellettuale, sviluppo del prodotto, team e strategia commerciale. Non cerca solo entusiasmo, ma segnali concreti che l'idea possa diventare impresa. Se mostra interesse per il problema che risolvi, non solo per la valutazione, è spesso un buon segno.
Naturalmente, il problema non è solo scegliere bene, ma an-



che trovare questi investitori. E qui entra in gioco un aspetto che in Ticino conta forse più che altrove: la qualità delle reti. In ecosistemi relativamente compatti, gli angel investor non si intercettano soprattutto con invii massivi di presentazioni, ma attraverso relazioni costruite nel tempo, contesti di fiducia e segnalazioni credibili. È per questo che incubatori, acceleratori, eventi di pitch, associazioni economiche e community imprenditoriali hanno un ruolo importante: non tanto perché garantiscano l'investimento, ma perché aumentano la probabilità di incontri rilevanti.



Per una startup ticinese, le vie più sensate sono almeno quattro. La prima è frequentare i luoghi dell'ecosistema: programmi di incubazione, eventi pubblici, competizioni e giornate di presentazione, dove gli investitori informali osservano da vicino i progetti early stage. La seconda è attivare contatti indiretti, chiedendo introduzioni a founder già finanziati, mentor, consulenti, avvocati o commercialisti che conoscono il territorio e possono facilitare un primo incontro qualificato.

La terza è usare reti e piattaforme dedicate per capire chi investe in quale settore, con quale taglio e con quale approccio. La quarta, forse la più sottovalutata, è costruire reputazione prima ancora di cercare soldi: validare un prototipo, raccogliere primi clienti, mostrare dati iniziali, così da arrivare al tavolo dell'investitore con qualcosa di più di una promessa.

Anche qui, gli errori sono noti.

Cercare investitori troppo presto, con un'idea ancora vaga, significa spesso bruciarsi occasioni preziose. Inviare presentazioni generiche a decine di profili senza distinguere settore, fase o interesse dell'interlocutore produce quasi sempre silenzio. E chiedere capitali senza spiegare con precisione quanto serve, per fare cosa e con quali obiettivi nei successivi dodici-diciotto mesi trasmette improvvisazione, non ambizione.

In fondo, la ricerca dell'angel investor giusto assomiglia molto alla ricerca di un co-pilota. La startup porta visione, energia e capacità di esecuzione; l'investitore dovrebbe aggiungere esperienza, lucidità e accesso a relazioni utili.

Quando questo equilibrio si crea, il finanziamento non è più soltanto un'iniezione di liquidità, ma uno strumento che rende l'impresa più solida e più pronta a confrontarsi con il mercato. Ed è proprio qui che il tema smette di essere finanziario e diventa imprenditoriale: perché l'investitore giusto non aiuta soltanto a crescere, aiuta a crescere bene.

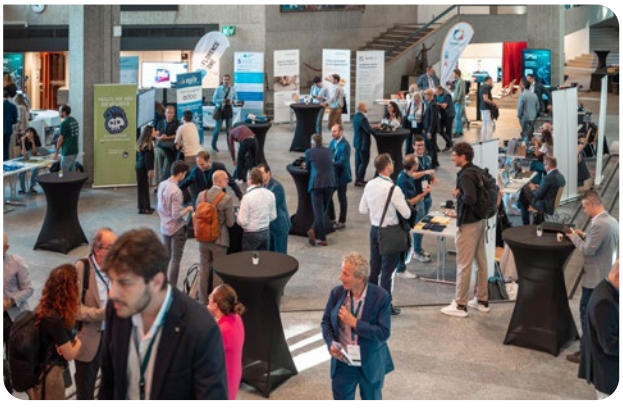


1mpresa **Vincente.**
Sarà media partner di ***Action Day Evolution*** **del 10 settembre 2026**
al Padiglione Conza di Lugano



Action Day Evolution: dall'innovazione pensata all'innovazione sul campo

Un format pragmatico per imprenditori e manager, incentrato sulla "Terza via dell'innovazione".





Dopo tre edizioni di Action Day, abbiamo scelto di evolvere — e di rivoluzionare — il format. Perché alle aziende non basta più uscire da un evento con qualche spunto interessante: serve tornare in azienda con idee concrete, domande giuste e una direzione su cui ragionare per trasformare l'innovazione in azione.

Action Day Evolution nasce proprio da qui. Un pomeriggio pensato per imprenditori e manager che vogliono crescere senza dover necessariamente stravolgere tutto: valorizzando ciò che già funziona, gli asset distintivi, le competenze e il proprio prodotto o servizio core.

Al centro dell'edizione 2026 c'è la "Terza via dell'innovazione": un approccio pragmatico che invita a costruire nuove opportunità attorno al cuore dell'offerta, attraverso servizi, esperienze, relazioni e soluzioni complementari capaci di rafforzarne valore e competitività.

Testimonianze aziendali, keynote, LEGO® Serious Play® e un workshop collaborativo guideranno i partecipanti in un percorso concreto: osservare l'innovazione da un nuovo punto di vista, comprenderne il metodo e applicarlo subito alla propria realtà. Alla fine non resteranno solo ispirazione e networking. Ogni azienda porterà a casa una prima riflessione strutturata, strumenti pratici e nuove piste di sviluppo su cui lavorare davvero.

L'innovazione non deve sempre cominciare da una rivoluzione. A volte comincia da ciò che sai già fare bene. Entra in Action Day Evolution e trasforma il potenziale della tua impresa nel suo prossimo passo.

Scopri i dettagli e riserva il tuo biglietto su www.actiondayagire.ch

action day scala l'innovazione

CAPITAL EFFICIENCY

La sostenibilità finanziaria delle startup **nelle fasi iniziali**

Perché nel 2026 sopravvive chi sa contare, non chi sa raccontare.



Saverio Russo
Digital Marketing Director
linkedin.com/in/saverio-russo



Per oltre un decennio, il vocabolario delle startup early stage si è costruito attorno a una parola: crescita. Crescita rapida, crescita aggressiva, crescita a ogni costo. Il capitale era abbondante, i tassi di interesse vicini allo zero, e gli investitori premiavano la capacità di bruciare cassa più di quella di generarla. Quel ciclo è finito. E con esso è finita anche la confortante illusione che una startup potesse permettersi di non pensare alla propria sostenibilità finanziaria fino alla Series B.

Il 2026 ha imposto una nuova grammatica. Si chiama capital efficiency, ma in italiano si traduce con qualcosa di molto più antico e molto più severo: saper far quadrare i conti. Gli investitori, sotto pressione dei propri Limited Partners che pretendono ritorni reali e non più rivalutazioni sulla carta, hanno alzato l'asticella in modo drastico. Oggi, perfino al primo round seed, una startup deve dimostrare di essere quella che nel gergo si chiama "default alive": un'azienda che, con le risorse attuali, è in grado di arrivare alla redditività senza necessariamente dipendere dal prossimo aumento di capitale. Il capitale non serve più a sopravvivere, serve ad accelerare.

Questa è la trasformazione culturale più importante avvenuta negli ultimi tre anni nel mondo dell'innovazione. E paradossalmente è anche una buona notizia, perché ricolloca al centro dell'attenzione ciò che dovrebbe sempre essere stato centrale: la qualità del modello di business.



Il mito della cassa illimitata e perché ha fatto danni

Per anni si è raccontato ai founder che raccogliere capitale fosse di per sé un successo. La cronaca economica ha alimentato questa narrativa con titoli sui "round record" e valutazioni miliardarie, oscurando un dettaglio non trascurabile: il novanta per cento delle startup fallisce, e oggi fallisce sempre meno per mancanza di mercato e sempre più per incapacità di raggiungere la redditività prima che la pazienza degli investitori si esaurisca.

Il problema di una raccolta troppo abbondante in fase precoce è doppio. Sul piano finanziario, diluisce la proprietà dei founder in un momento in cui la valutazione dell'azienda è ancora bassa, costringendoli poi a inseguire round successivi su metriche gonfiate per giustificare valutazioni crescenti. Sul piano comportamentale — e questo è il danno più sottile — il cash abbondante anestetizza la disciplina. Quando ci sono diciotto milioni in banca, si assume un commerciale in più "tanto si può", si lancia un secondo prodotto "tanto si può", si apre una filiale in un paese che non si conosce "tanto si può". E quando la cassa scende, ci si accorge che si è cresciuti in larghezza senza essere cresciuti in profondità.

La sostenibilità finanziaria, nella fase iniziale, non è una metrica. È una postura mentale. Significa porsi ogni euro di spesa la stessa domanda: questo franco mi avvicina al product-market fit oppure mi sta solo facendo sembrare un'azienda più grande di quella che sono?

I quattro numeri che oggi raccontano se una startup è sana

Il linguaggio del 2026 si è fatto specifico, e i founder che vogliono essere presi sul serio devono saperlo parlare. Quattro indicatori, in particolare, sono diventati la nuova lingua franca tra fondatori e investitori.

Il primo è il burn multiple, ovvero quanto cash si brucia per ogni franco di ricavi ricorrenti netti nuovi generati. Un burn multiple sotto 1,5 è considerato sano. Sopra il 2, la startup è in una zona grigia. Sopra il 3, è considerata strutturalmente inefficiente. Questo singolo numero, oggi, sostituisce dozzine di slide nelle presentazioni agli investitori.

Il secondo è il runway, la durata in mesi della cassa al ritmo di consumo attuale. Per anni la regola era "dodici mesi". Oggi è "diciotto-ventiquattro mesi", e per una ragione molto pragmatica: la finestra temporale per raggiungere le metriche richieste dal round successivo si è allungata, e arrivare a corto di cassa significa perdere ogni potere negoziale con gli investitori.

Il terzo è il gross margin, il margine lordo. Nel software gli investitori si aspettano oggi margini sopra il settanta per cento. Nell'e-commerce e nei modelli più capital-intensive, almeno il quaranta. Margini più bassi non significano automaticamente che la startup non è investibile, ma richiedono una giustificazione strategica molto solida.

Il quarto, e forse il più rivelatore, è la retention, la capacità di trattenere i clienti acquisiti. Il churn — il tasso di abbandono — è il vero termometro del product-market fit. Versare capitale in un'azienda che perde clienti più velocemente di quanto li acquisisca è come riempire un secchio bucato. Prima si tappa il buco, poi si versa.

L'ecosistema svizzero e la specificità ticinese

Il contesto elvetico offre alle startup early stage un quadro tra i più solidi d'Europa, ma anche tra i più sottoutilizzati dai founder che non lo conoscono in profondità. Secondo lo Swiss Venture Capital Report 2026 di startupticker.ch e SECA, gli investimenti in venture capital nel Paese hanno raggiunto i 2,95 miliardi di franchi, in crescita del 23,9 per cento rispetto al 2024 e del 27 per cento rispetto ai livelli pre-pandemici. È un mercato maturo, selettivo, ma in espansione strutturale, e con un dato spesso trascurato: il trenta per cento di questo capitale è destinato proprio alla fase early stage.

La leva più importante a disposizione delle startup svizzere si chiama Innosuisse, l'agenzia federale per la promozione dell'innovazione. Offre coaching gratuito, formazione imprenditoriale e — soprattutto — co-finanziamento fino al cinquanta per cento dei progetti di ricerca e sviluppo. È uno strumento non diluitivo che permette di costruire competenza tecnologica e validazione di mercato senza cedere quote, e va integrato fin dalle prime fasi nella pianificazione finanziaria. A questo si affianca il sistema delle cooperative di fideiussione, che garantiscono prestiti bancari fino a 500'000 franchi per le PMI e le startup, abbassando significativamente la barriera all'accesso al credito tradizionale.

Sul versante ticinese, il quadro è ancora più specifico. Il Cantone è il secondo della Confederazione ad aver introdotto agevolazioni fiscali dedicate alle startup, un dettaglio che

incide concretamente sul runway nei primi anni di attività. La Fondazione Agire, agenzia cantonale per l'innovazione e nodo del Sistema Regionale dell'Innovazione riconosciuto dalla Confederazione, coordina un ecosistema che comprende il Tecnopolo Ticino di Manno, l'accelerazione attraverso Boldbrain Startup Challenge — con premi complessivi per 200'000 franchi e mentorship strutturata su tre mesi — e il network locale di business angel come antenna ticinese del SICTIC. Il Fondo di promozione economica cantonale può erogare contributi a fondo perso o mutui agevolati per progetti innovativi, mentre TiVentures rappresenta uno dei pochi veicoli di venture capital con sede locale.

Le storie di successo del territorio raccontano che il modello funziona, quando viene usato con metodo. Delvitech nell'AI industriale, xFarm nell'agritech, 3Brain nel biotech, Femtoprint e MobyFly tra le realtà più riconosciute, fino al caso emblematico di Energy Vault, nata a Lugano e oggi quotata a Wall Street. Sono percorsi diversi ma con un denominatore comune: hanno combinato in modo strategico finanza agevolata, capitale privato e disciplina operativa, senza affidare a uno solo dei tre pilastri il peso dell'intera crescita.

Vale però una cautela. Sfruttare bene questa leva significa estendere il runway senza diluire l'equity, una combinazione preziosa. Sfruttarla male significa rincorrere bandi e programmi a tempo pieno, trasformandosi in cacciatori di sussidi anziché costruttori di valore. La regola pratica è semplice: il finanziamento agevolato deve coprire costi che si sarebbero comunque sostenuti per portare avanti la strategia, mai dettare la strategia stessa.

Bootstrap, debito non diluitivo e la nuova ortodossia

Negli ultimi diciotto mesi una parola tornata di moda nelle conversazioni tra founder è bootstrap, l'autofinanziamento attraverso ricavi reali. Per un decennio era stata considerata una scelta di ripiego, quasi un'ammissione di incapacità di raccogliere capitale. Oggi è tornata a essere riconosciuta come ciò che è sempre stata: la forma più pura di validazione di un modello di business. Se i clienti pagano abbastanza da finanziare la crescita, allora il modello funziona davvero. Tutto il resto sono ipotesi.

Accanto al bootstrap, sono emerse forme di finanziamento non diluitive che meritano attenzione. Il revenue-based financing, il venture debt, le piattaforme di credito basate sull'analisi automatizzata dei flussi di cassa: strumenti che permettono di reperire capitale senza cedere quote, vincolati alla capacità reale di generare ricavi. Non sono soluzioni adatte a ogni stadio, ma per una startup che ha già qualche segnale di product-market fit possono allungare significativamente il runway prima del round successivo, permettendo di affrontarlo da una posizione di forza.

La sostenibilità come strategia, non come vincolo

Il messaggio più importante che la nuova fase del mercato consegna ai founder è anche il più difficile da accettare: la sostenibilità finanziaria non è il prezzo da pagare per costruire un'azienda di successo. È la condizione che rende un'azienda di successo possibile.

Le startup che oggi attirano i capitali migliori, alle valutazioni migliori, sono quelle che dimostrano di poter sopravvivere anche senza i capitali. È un paradosso solo apparente: gli investitori esperti sanno che il loro denaro produce il massimo rendimento quando viene iniettato in un sistema che già funziona, non quando deve tenerlo in vita. Per questo le aziende fundable non sono quelle disperate ma quelle che potrebbero scegliere di non raccogliere.

Costruire questa solidità in fase iniziale richiede ai founder un cambio di paradigma. Significa misurare il successo non in capitale raccolto ma in cassa preservata. Non in dipendenti assunti ma in ricavi per dipendente. Non in metriche di vanità ma in indicatori di retention. Significa, soprattutto, costruire un'azienda che potrebbe sopravvivere senza di noi, e che proprio per questo merita di crescere con noi.

La buona notizia, per chi sta avviando un'impresa innovativa oggi, è che il mercato ha finalmente smesso di premiare il rumore e ha iniziato a premiare il segnale. E il segnale, per fortuna, costa molto meno del rumore. Si chiama disciplina.



IL FUTURO DEI PAGAMENTI

Il **denaro invisibile** e il valore reale

Carte, wallet, buy now pay later, open finance, stablecoin e nuove infrastrutture digitali stanno cambiando il modo in cui paghiamo, vendiamo e ci fidiamo. Ma il futuro dei pagamenti non si giocherà solo sulla velocità dell'incasso: si giocherà sulla trasparenza del valore.



Robert Bregy
Segretario Comunale, Città di Lugano



PH. IRYNA BUTKO / HYPNOSTUDIO SAGL

Il pagamento perfetto, visto da chi vende, è quello che il cliente quasi non sente. Un clic, una carta salvata, uno smartphone avvicinato a un terminale, una rata accettata prima ancora di chiedersi se servisse davvero.

Meno attrito, più conversione. Meno esitazione, più vendite. Meno percezione del costo, più probabilità che la transazione si chiuda. È il sogno di ogni sistema commerciale moderno. Ed è anche il punto in cui l'innovazione finanziaria diventa una questione etica, competitiva e politica.

Negli ultimi anni il denaro ha cambiato pelle. Non è sparito: è diventato invisibile, come tutte le forze che governano davvero. L'atto di pagare, che per millenni è stato un gesto — una moneta che passa di mano, un peso che si sente — è oggi una funzione incorporata nell'esperienza, un respiro che non ci accorgiamo più di fare. Il pagamento, insomma, non è più la fine della transazione. È diventato parte del prodotto.

Per le imprese è una trasformazione enorme, e in gran parte benefica. Pagare meglio significa vendere meglio. Il negozio locale vende al mondo, l'artigiano incassa con uno smartphone, la piattaforma unisce in un solo ambiente pagamento, credito e relazione. Strumenti che un tempo esigevano infrastrutture da impero sono oggi nelle mani di chiunque.

Ma proprio qui si apre la domanda centrale, la domanda che ogni civiltà tecnologica finisce per incontrare: ciò che aumenta l'efficienza del business aumenta anche il benessere dell'uomo? Non sempre.

Ridurre l'attrito è nobile quando semplifica un'operazione le-



PH. IRYNA BUTKO / HYPNOSTUDIO SAGL

gittima. Diventa ambiguo quando serve a rendere meno percepibile il costo. Se comprare è facile, se il prezzo viene frammentato, se la rata appare piccola, se il pagamento scivola sullo sfondo, la decisione economica si separa dalla consapevolezza. L'acquisto resta presente. Il sacrificio viene spostato nel futuro. È una magia molto comoda — almeno finché arriva l'estratto conto, che è la forma moderna del giudizio.

Il "buy now, pay later" ne è l'emblema. Può essere uno strumento saggio: diluire una spesa, gestire la liquidità, respirare. Ma quando la dilazione diventa il modo ordinario di finanziare l'impulso, il confine cambia natura. Il credito smette di essere uno strumento di gestione e diventa un acceleratore di fragilità.

Il problema non è la tecnologia. Il problema è il modello di incentivo. E gli incentivi non riguardano solo chi vende, chi compra o chi intermedia. Riguardano il modo stesso in cui denaro e debito vengono creati e distribuiti lungo la catena economica. Negli anni dei tassi bassissimi — in Svizzera persino negativi — il denaro non è diventato economico per tutti allo stesso modo. Chi sta vicino alla fonte della liquidità beneficia prima e meglio. Chi sta vicino al consumatore trasforma quella liquidità in prodotti, commissioni, rate e margini. Chi sta alla fine della catena incontra il denaro quando è già diventato più caro, più selettivo, più opaco — e può ritrovarsi non con più libertà, ma con più obblighi futuri.

Perché questa è l'altra faccia della medaglia: se il denaro può essere creato con facilità, anche il debito può essere costruito, moltiplicato e distribuito con la stessa facilità. Una rata qui, uno scoperto là, un pagamento differito, una commissione incorporata. Ogni elemento, da solo, sembra innocuo. Insieme, questi frammenti compongono una cosa molto antica e molto poco innovativa: debito.

Non si tratta di condannare il credito. Senza credito non ci sarebbero investimenti, imprese che anticipano il futuro, famiglie che lo pianificano. Il punto è un altro: benefici e costi non si distribuiscono in modo simmetrico. E l'innovazione finanziaria corre più veloce delle categorie giuridiche e della percezione umana. Una rata piccola non sembra un prestito. Un pagamento differito non sembra un indebitamento. Una carta salvata in un'app non sembra una scelta finanziaria. Eppure, nella vita reale, la domanda resta semplice e antica come il denaro stesso: quanto reddito futuro è già stato promesso oggi?

Per il mondo B2B non è filosofia astratta: è economia concreta. Il cliente vede un pagamento istantaneo. L'esercente vede altro: autorizzazioni, clearing, accrediti differiti, commissioni, chargeback, dipendenza da circuiti che non controlla. L'interfaccia è semplice; l'infrastruttura no. Come sempre nel digitale, la semplicità dell'esperienza viene pagata con una complessità nascosta altrove. Di solito nel contratto — il luogo preferito dalle brutte sorprese.

Qui entra in gioco un paradosso svizzero. La Svizzera è tra i Paesi più bancarizzati e finanziariamente sofisticati del mondo, eppure l'open finance resta affidato a iniziative volontarie e accordi privati, senza un obbligo generale di aprire l'accesso ai dati quando il cliente lo richiede. Meno regolazione, più iniziativa privata: un riflesso profondamente svizzero, che spesso funziona. Ma non è mai neutrale. In un mercato già concentrato, lasciare che siano i dominanti a definire tempi e condizioni dell'apertura non produce concorrenza: produce

consolidamento. Se ogni banca coltiva il proprio ambiente e ogni piattaforma protegge il proprio giardino, la libertà promessa al mercato diventa libertà per pochi.

È uno degli equivoci più persistenti del nostro tempo: meno regole non significa sempre più mercato. Nei mercati digitali, dove contano rete, dati, scala e accesso all'utente, l'assenza di regole può diventare la migliore protezione per chi è già forte. La regolazione intelligente non serve a impedire l'innovazione. Serve a impedire che l'innovazione nasca già catturata.

Open finance, portabilità dei dati, interoperabilità: non sono dettagli tecnici. Sono condizioni di concorrenza — e, in fondo, condizioni di libertà. La domanda decisiva, allora, non è soltanto come pagheremo domani. È chi controllerà i binari sui quali passerà il denaro. Il tema si fa vertiginoso quando lo sguardo si allarga alle nuove forme di moneta digitale: stablecoin, deposit token, valute di banca centrale, registri distribuiti. Qui non parliamo più del modo in cui si paga un acquisto. Parliamo dell'architettura della fiducia. La domanda non è se il denaro sarà digitale — lo è già. La domanda è quale denaro digitale vogliamo: un sistema efficiente ma opaco, governato da pochi? Circuiti chiusi, ciascuno con le proprie leggi? Oppure infrastrutture aperte, interoperabili e sicure, dove innovazione privata e interesse pubblico si tengono per mano?

Anche il dibattito sull'hard money merita una lettura meno ideologica. Bitcoin è la risposta più radicale a una domanda reale: come proteggere valore nel tempo, in un'economia segnata da debito e liquidità abbondante? Ma il denaro non serve solo a conservare valore. Serve a pagare stipendi, finanziare investimenti, gestire crisi, garantire stabilità. Un sistema troppo rigido protegge dalla svalutazione ma non respira; un sistema troppo elastico respira ma genera eccessi. Forse la scelta non è tra denaro duro e denaro morbido. La vera sfida è costruire un sistema più responsabile: credito accessibile ma non predatorio, infrastrutture aperte ma sicure, capacità di conservare valore e insieme di servire l'economia viva.

In questo scenario una città ha un ruolo particolare. Non è una banca, non è una fintech, non deve sostituirsi al mercato. Ma può essere un luogo di sperimentazione responsabile. A Lugano, qualche anno fa, ci siamo posti una domanda semplice solo in apparenza: un sistema di pagamento deve limitarsi a essere più veloce e più comodo, oppure deve dimostrare di generare valore reale per il territorio, per le imprese e per le persone? Una città può promuovere pagamenti inclusivi, non escludenti. Può sostenere infrastrutture aperte, non recinti proprietari. Può distinguere tra strumenti che aumentano autonomia e strumenti che monetizzano fragilità. Può ricordare che la tecnologia non è mai neutrale quando cambia il modo in cui le persone spendono, risparmiano, si indebitano e si fidano.

Per le imprese, la conclusione è meno tecnologica di quanto sembri. La vera innovazione finanziaria non è far pagare più velocemente: questo è ormai il minimo sindacale della modernità. La vera innovazione è rendere lo scambio più chiaro, più sicuro, più equo. È ridurre i costi inutili, non nasconderli. È aumentare la fiducia, non sfruttare la distrazione. Un'azienda solida non dovrebbe dipendere dalla capacità di rendere il prezzo meno visibile. Dovrebbe dipendere dalla capacità di rendere il valore più evidente. Il pagamento dovrebbe essere la conseguenza naturale di una prestazione riconosciuta, non il risultato di un'architettura costruita per addormentare l'attenzione.

Ma il punto più profondo è ancora un altro: il denaro non è valore. È uno strumento. Può misurare il valore, trasferirlo, conservarlo, anticiparlo. Ma non lo crea. Il valore nasce dal lavoro, dalla competenza, dal rischio imprenditoriale, dalla fiducia, dall'utilità reale di ciò che viene offerto. E come ogni strumento potente, il denaro è ambivalente: può aprire mercati e finanziare il futuro, oppure nascondere costi, moltiplicare debito, concentrare potere e trasformare relazioni economiche in dipendenze opache. La sfida delle nuove forme di denaro non è quindi renderle soltanto più veloci, più digitali o più comode. È fare in modo che restino al servizio del valore, e non che finiscano per sostituirlo. Perché quando il denaro dimentica di essere uno strumento, smette di servire l'economia reale. E comincia a governarla.

peopleplus
BUSINESS INNOVATION, WITH CARE
Gestisci. Automatizza. Cresci.
SAP Business One, il software gestionale per le PMI
Via Penate 16
Mendrisio
www.peopleplus.ch

DALLA REALTÀ AL BIM

Dal rilievo con Laser Scanner 3D



Al Modello BIM



Ai disegni in scala





IL TUO EDIFICIO DIGITALIZZATO CON PRECISIONE MILLIMETRICA.

TOMASONI ARCHITETTURA SAGL.
Al passo con i tempi nella progettazione CAD/BIM

BIMticino metodo di progettazione efficiente

GRAPHISOFT. | RESELLER

Amministrazione: Via Scalate Sopra 5 - 6596 Gordola | Aula corsi: Via Santa Maria 68/a - 6596 Gordola
+ 41 79 621 83 20 | fulvio@bimticino.ch |

Oltre l'algoritmo: l'uomo al centro del business

Il cambio di paradigma aziendale nell'era dell'IA: la centralità del fattore umano e l'urgenza formativa.



Cristina Giotto Boggia
Direttore ATED
linkedin.com/in/cristina-giotto-boggia



L'impatto dell'intelligenza artificiale (IA) sui modelli operativi, sulle strategie di business e sulle dinamiche del mercato del lavoro non ha precedenti storici per rapidità e profondità. Non siamo di fronte a una transizione tecnologica graduale o circoscritta ai soli dipartimenti informatici; siamo immersi in una metamorfosi organizzativa pervasiva. Dall'ottimizzazione della catena di fornitura alla gestione delle risorse umane, dalla finanza al marketing strategico, l'IA sta ridefinendo il modo stesso in cui le aziende generano valore.
In questo scenario, la domanda fondamentale che leader d'azienda, manager e professionisti devono porsi non è più se o quando accogliere queste tecnologie, ma come ristrutturare la cultura aziendale e la gestione dei processi per governarle. Il vero rischio non è l'obsolescenza dei software, ma il disallineamento tra la velocità dell'evoluzione tecnologica e la prontezza delle persone all'interno dell'organizzazione.

La "Readiness" come urgenza economica e sociale

A livello internazionale, il recente rapporto del World Economic Forum (WEF), "Shaping the Future of Learning: Education Readiness for the Age of AI", evidenzia una necessità cruciale: l'adozione accelerata dell'IA richiede una verifica immediata e rigorosa della "prontezza" (readiness) dei sistemi

educativi e formativi. Lo studio lancia un monito chiaro: il fulcro di questa evoluzione non risiede nella pura sofisticazione degli algoritmi o nella potenza di calcolo, bensì nella capacità specificamente umana di comprendere, indirizzare e controllare tali strumenti.
L'innovazione tecnologica deve essere orientata a rafforzare l'apprendimento, l'equità e la fiducia, preservando e amplificando il valore insostituibile del fattore umano e delle connessioni interpersonali.
Se l'analisi del WEF si concentra principalmente sui framework applicabili alle istituzioni scolastiche, esiste una seconda colonna portante della readiness che richiede un'azione ancora più immediata: la formazione continua degli adulti, dei quadri e dei professionisti già inseriti nel mercato del lavoro. Per il tessuto economico, e in particolare per le piccole e medie imprese del nostro territorio, questa sfida si traduce nell'urgenza di sviluppare una nuova cultura manageriale. Senza un investimento massiccio sul capitale umano, l'adozione dell'IA rischia di tradursi in un aumento dei costi operativi e della complessità, anziché in un reale vantaggio competitivo.

Oltre l'alfabetizzazione digitale: l'IA come leva di gestione strategica

Fino a pochi anni fa, definire le "competenze digitali" in azienda significava fare riferimento alla padronanza di strumenti d'ufficio standard: l'uso di un software gestionale (ERP), l'operatività in infrastrutture cloud o la gestione della comunicazione digitale. Oggi, questo set di conoscenze non rappresenta più un elemento di differenziazione; è il prerequisito minimo per l'attività quotidiana.

Integrazione operativa

Il vero salto di qualità, imposto dalle dinamiche di mercato odierne, riguarda la capacità di integrare l'Intelligenza Artificiale Generativa e Analitica nei flussi di lavoro in modo strutturato. Gli strumenti basati sull'IA devono essere compresi e adottati per:

- **Migliorare l'efficienza dei processi decisionali complessi** attraverso modelli predittivi accurati.
- **Analizzare moli massive di dati** in tempo reale per anticipare le tendenze del mercato.
- **Automatizzare le attività ripetitive a basso valore aggiunto**, permettendo ai collaboratori di concentrarsi sulla creatività, sulla strategia e sulle relazioni con i clienti.

L'introduzione di qualsiasi tecnologia avanzata rimane sterile se non è accompagnata da una parallela evoluzione della mentalità e delle competenze delle persone che devono utilizzarla. Per guidare proattivamente questo cambiamento, le aziende hanno bisogno di figure trasversali capaci di ripensare i processi operativi, garantendo che l'interazione uomo-macchina sia fluida, efficiente e, soprattutto, sicura dal punto di vista etico e della protezione dei dati aziendali.

Un ecosistema di competenze: dalla formazione all'esperienza sul campo

La transizione verso questo nuovo paradigma gestionale richiede sia punti di riferimento formativi solidi, sia spazi di confronto reale. Da un lato, il sistema della formazione professionale superiore risponde con percorsi mirati come l'Attestato Professionale Federale (APF) in Business AI Specialist, pensato proprio per creare figure di "traduttori strategici" in grado di inserire l'IA nei vari reparti (dalle risorse umane alla compliance) in modo sicuro e orientato al business, proposto da ated (associazione mantello tech, ICT e Digital Ticino).
Dall'altro, per accelerare questo cambiamento, è fondamentale che il territorio impari a fare rete, condividendo le esperienze concrete di chi ha già avviato questo percorso con successo.



Scansiona il QR code. Potrai partecipare all'evento a un **prezzo speciale riservato ai nostri lettori**

Condividere l'innovazione: partecipa al Festival AI Ticino e Regio Insubrica

Proprio per dare concretezza a questa evoluzione e favorire lo scambio di competenze, le pagine di questa rivista vogliono farsi promotrici di un circuito virtuoso attraverso la Call for Projects per la nuova edizione del Festival AI Ticino e Regio Insubrica. L'iniziativa nasce con un doppio obiettivo: per chi sta già sperimentando l'IA con successo: candidare il proprio progetto rappresenta un'opportunità straordinaria per mostrare casi reali e soluzioni pratiche, dando visibilità all'eccellenza e all'ingegno della propria azienda; per chi desidera innovare ma non sa da dove partire: partecipare al Festival significa immergersi in un laboratorio di idee, trovare ispirazione attraverso il confronto diretto con i professionisti del settore e comprendere come applicare queste tecnologie alla propria realtà organizzativa.
Unirsi a questa rete significa far crescere l'intero tessuto economico locale, rimettendo al centro la vicinanza, la condivisione e il valore del fattore umano.

E-COMMERCE

Amazon punta sulla **mobilità elettrica di prossimità**



Lucia Belloni
Esperta Marketing *Mondonews*
linkedin.com/in/lucia-belloni

L'espansione globale dell'e-commerce ha portato ad una crescita esponenziale della logistica e, di conseguenza, ad un impatto ambientale significativo, specialmente nelle aree urbane. Per un colosso come Amazon, la cui vasta rete di consegne è intrinsecamente legata all'emissione di CO_2, la sostenibilità non è più una scelta etica, ma un imperativo strategico essenziale per il futuro del business e per rispondere alla crescente pressione normativa e sociale.

L'imperativo della sostenibilità per un colosso logistico

L'azienda ha formalizzato questo impegno co-fondando The Climate Pledge, una promessa vincolante per raggiungere l'obiettivo di zero emissioni nette di carbonio attraverso tutte le sue operazioni entro il 2040, un decennio prima di quanto stabilito dall'Accordo di Parigi. Questo ambizioso traguardo richiede una trasformazione radicale della catena di approvvigionamento, che va dalla fornitura di energia rinnovabile per i suoi data center, fino al cuore pulsante del suo impatto: il trasporto e la consegna dell'ultimo miglio.
Il settore delle consegne è particolarmente critico. L'uso continuativo di veicoli a combustione interna contribuisce in modo determinante all'inquinamento atmosferico e acustico nei centri abitati. Per mitigare questo, Amazon ha adottato un approccio su due fronti, puntando sull'elettrificazione su vasta scala e sull'innovazione nella micromobilità.

La flotta elettrica: dalla partnership con Rivian alla nuova frontiera urbana

La strategia più visibile di Amazon è la partnership con Rivian, attraverso la quale l'azienda ha ordinato un massiccio contingente di 100.000 furgoni elettrici (EDV) personalizzati, con l'obiettivo di averli tutti su strada entro il 2030. Questi veicoli, già operativi in migliaia di unità tra Stati Uniti ed Europa, rappresentano l'impegno di Amazon a decarbonizzare le sue operazioni logistiche, risparmiando milioni di tonnellate di carbonio ogni anno e riducendo drasticamente le emissioni dai tubi di scappamento.
Tuttavia, il furgone elettrico tradizionale non è sempre la soluzione ideale per il traffico congestionato e le restrizioni dei centri storici. Qui entra in gioco la vera innovazione nella micromobilità: la collaborazione con Also (società nata da uno spin-off di Rivian). Amazon sta sperimentando e acquistando migliaia di quadricicli elettrici a pedalata assistita, come il modello TM-Q.





La Posta austriaca ha aderito all'iniziativa globale "The Climate Pledge", cofondata da Amazon.

Questi veicoli, che uniscono l'agilità di una e-bike con la capacità di carico di un piccolo furgone (oltre 180 kg), sono stati ingegnerizzati con la cura di un'automobile, ma sono progettati per muoversi velocemente e silenziosamente lungo le piste ciclabili. Il loro design a quattro ruote offre stabilità e manovrabilità, risolvendo in modo efficiente il dilemma della consegna nelle aree urbane ad alta densità. Equipaggiati con pacchi batteria modulari in grado di garantire un'autonomia fino a 160 chilometri, consentono ai corrieri di rimanere operativi anche durante le ore di punta, evitando il blocco del traffico che caratterizza i veicoli più grandi.

I vantaggi: efficienza operativa e qualità della vita urbana

L'adozione di questi prodotti innovativi e sostenibili genera vantaggi che vanno ben oltre la mera riduzione delle emissioni.

Efficienza dei costi: il passaggio all'elettrico riduce i costi operativi grazie al minore fabbisogno di carburante (fino all'80% in meno) e alla manutenzione semplificata (fino al 70% in meno rispetto ai veicoli con motore a combustione interna).

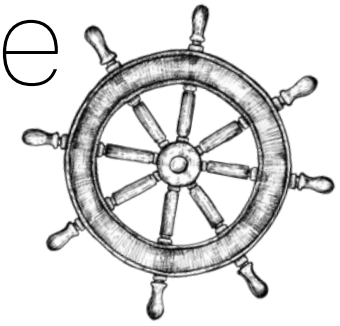
Miglioramento della logistica urbana: la micromobilità facilita le consegne dove i mezzi pesanti non possono arrivare o creerebbero ingorghi, migliorando l'efficienza complessiva.

Qualità ambientale: i veicoli elettrici operano a zero emissioni dirette e sono significativamente più silenziosi dei motori a benzina o diesel, contribuendo a una migliore qualità dell'aria e a un minore inquinamento acustico nelle nostre città.

In conclusione, l'investimento massiccio di Amazon nei veicoli elettrici, sia furgoni che quadricicli, e la creazione pianificata di una rete di hub di micromobilità in Nord America ed Europa, non è solo un atto di responsabilità ecologica. È una strategia pragmatica che sfrutta l'innovazione tecnologica per ridefinire il concetto di consegna. Per un'azienda che è stata un importante fattore inquinante, trovare soluzioni innovative e sostenibili è cruciale per dimostrare che la crescita può andare di pari passo con la responsabilità ambientale e l'efficienza operativa.



Coltivare competenze e formazione continua per guidare le imprese nel futuro





Lorenzo Destefani
Responsabile Editoriale Edimen
linkedin.com/in/lorenzodestefani3/

Nel prossimo numero di *1mpresa Vincente*, lo sguardo si sposta verso una delle sfide più urgenti e decisive per il tessuto economico contemporaneo: la capacità di preparare le aziende alle trasformazioni di domani attraverso il valore delle competenze e della formazione continua. In un contesto caratterizzato da un'accelerazione tecnologica senza precedenti, dall'avvento dell'intelligenza artificiale e dalla rapida evoluzione dei mercati, la solidità aziendale non si misura più soltanto sugli attivi tangibili, ma sulla prontezza nell'aggiornare e rigenerare il proprio patrimonio di conoscenze.
Nella prossima edizione esploreremo come l'upskilling e il reskilling siano diventati leve di investimento strategico imprescindibili. Non si tratta più di considerare la formazione come un adempimento formale o un costo d'esercizio, ma di strutturare una vera e propria cultura dell'apprendimento permanente all'interno delle organizzazioni. Analizzeremo casi di studio e visioni d'insieme per mostrare come la valorizzazione del know-how consenta di creare ambienti di lavoro agili, reattivi, capaci di attrarre le nuove generazioni e di trattenere le risorse chiave.
Affronteremo inoltre il ruolo fondamentale della leadership nell'era del cambiamento: servono guide capaci di anticipare le evoluzioni del settore, valorizzare le competenze trasversali e colmare con visione il divario tra operatività tradizionale e nuove esigenze digitali. Attraverso contributi autorevoli e analisi applicate al territorio, la prossima uscita offrirà una vera e propria mappa orientativa per trasformare la crescita professionale dei collaboratori in un vantaggio competitivo duraturo, dimostrando che l'unico modo per proteggere il futuro dell'impresa è continuare a imparare oggi.



Castelgrande

Il sapore dell'eccellenza, il fascino del tempo



Ristorante Castelgrande

Cucina d'eccellenza, dove la tecnica e la **passione del team** diventano un **racconto di gusto**

Grotto San Michele

Sapori ticinesi certificati e cucina medievale al **Grotto San Michele**, con vista su Bellinzona

Sala Banchetti

La **location ideale per riunioni, pranzi** e **cene aziendali**, eventi standing, matrimoni e **occasioni speciali**

Un solo luogo, infinite esperienze:
Castelgrande

Ristorante Castelgrande Grotto San Michele

Salita al Castelgrande 6500 Bellinzona | +41 91 814 87 81 | ristorante@castelgrande.ch

Seguici su:

P 3 5 6



Via alla Stampa 6b | CH-6964 Lugano-Davesco
Tel. +41 91 966 35 61 | info@p356.ch

www.p356.ch