

UBS impulse

#2/2017

per gli imprenditori

Curiosità

Il filosofo del tè



Focus: aziende familiari e famiglie di imprenditori • **Strategia energetica:** un'opportunità per gli imprenditori svizzeri • **Nozioni:** finanziamenti di start-up

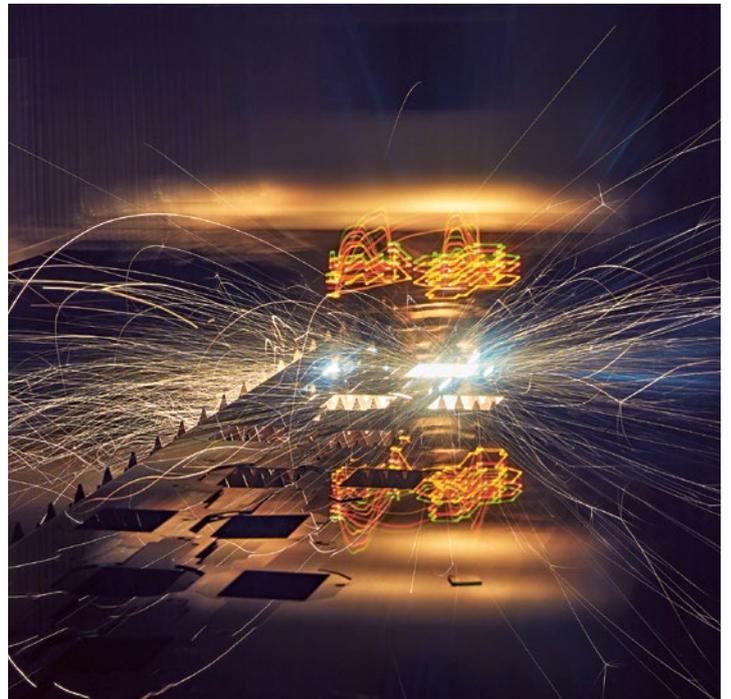
UBS impulse



Sempre meno figli di imprenditori vogliono rilevare l'azienda dei genitori.
Frank Halter, esperto in successione, ne conosce i motivi e mostra alternative, pag. 4



Discussione sull'attuazione della Strategia energetica 2050, pag. 14



Alta tecnologia nella lavorazione della lamiera grazie al leasing senza burocrazia, pag. 20

Foto: Dominik Hodel, Jos Schmid, Cedric Widmer

4 Rimane tutto in famiglia?

Ciò che una generazione ha costruito con tanta passione dovrebbe essere consegnato a un futuro sicuro.

8 Obiettivo: azienda familiare

Lasciare l'opera di una vita ha conseguenze per la famiglia e l'azienda.

12 Costellazioni insidiose

Le esigenze della famiglia imprenditoriale devono essere discusse precocemente.

14 Strategia energetica 2050

La svolta energetica cambierà l'economia in modo sostenibile: Peter Schildknecht, Rolf Wüstenhagen e Christine Novakovic sono d'accordo.

18 Carburante per l'espansione

Spesso le start-up non sono ancora in grado di autofinanziare la crescita. Per questo hanno bisogno di accedere a capitali esterni.

20 Quando ogni ora conta

UBS Leasing con Bonus industriale consente a una PMI di ampliare in modo veloce il proprio parco macchine.

22 Il filosofo del tè

Da decenni il tè verde è al centro della vita e della carriera dell'imprenditore Peter Oppliger.

26 In breve

- Pronti per i pagamenti?
- Gli e-documenti sono più efficienti
- Liquidità sempre controllata
- UBS ancora Best Cash Manager
- Digitalizzazione: chance o rischio?

Impressum: UBS impulse è una pubblicazione rivolta ai clienti aziendali di UBS in Svizzera. / Editore: UBS Switzerland AG, casella postale, 8098 Zurigo / E-mail: redaktion-ubs-impulse@ubs.com / Consiglio redazionale: Christine Novakovic, Patrick Forte, Thomas Sommerhalder, Oliver Kaiser, Markus Suter, Sava Stanisic / Caporedazione e direzione della produzione: Swisscontent / Grafica e produzione: Raffinerie AG für Gestaltung, Zurigo / Photo editing: Maria Schönbucher, Zurigo / Traduzione: SprachWeberei AG, Zurigo / Management produzione: Swisscontent, Zurigo / Prestampa: Detail AG, Zurigo / Stampa: Vogt-Schild Druck AG, Derendingen / Pubblicata in italiano, francese e tedesco. / N. 80440I-1702

Disclaimer: le informazioni e le opinioni riportate in questa pubblicazione hanno esclusivamente finalità informative e sono destinate ad uso personale. Non costituiscono una raccomandazione, un'offerta o una sollecitazione d'offerta per l'acquisto o la vendita di investimenti o altri prodotti specifici. Non devono altresì essere interpretate come una consulenza finanziaria, legale o fiscale e non devono essere utilizzate come base per una decisione d'investimento. Prima di prendere una decisione d'investimento si raccomanda di richiedere una consulenza professionale in materia. UBS Switzerland AG si riserva il diritto di modificare i propri servizi, prodotti o prezzi in qualsiasi momento e senza preavviso. I singoli servizi e prodotti sono soggetti a restrizioni legali e non possono quindi essere offerti incondizionatamente in tutto il mondo. UBS non si assume alcuna responsabilità per le informazioni errate o incomplete. Le opinioni di autori esterni riportate nella presente pubblicazione non esprimono necessariamente i giudizi di UBS. Se non esplicitamente riferiti a un'altra data, cifre e prodotti riportati sono quelli validi al momento della chiusura redazionale (4 settembre 2017). Copyright: è vietata la riproduzione, anche parziale, senza la previa autorizzazione di UBS. © UBS 2017. Il simbolo delle chiavi e UBS sono fra i marchi protetti di UBS. Tutti i diritti riservati. 650702

Strategia energetica: un'opportunità



Con la votazione del maggio 2017, il popolo ha deciso di assumere un ruolo guida sulla politica di approvvigionamento energetico. Da allora l'efficienza energetica è entrata a pieno titolo a far parte di una gestione aziendale ponderata bene. Le misure spaziano

dagli investimenti in macchinari più efficienti e in strumenti intelligenti di gestione energetica, fino all'autosufficienza con le rinnovabili.

Le PMI svizzere con orientamento internazionale sono riuscite, in passato, a imporsi con successo sulla concorrenza globale malgrado il franco stabilmente forte. E questo grazie a una costante capacità innovativa e un continuo incremento dell'efficienza. Dalla svolta energetica, un know-how di eccellenza è indispensabile per attuare misure ecocompatibili. E questo – si noti bene – è un diktat del mercato. Affrontiamo le mutate condizioni di mercato, sfruttiamo le nuove opportunità; io vi auguro tanto successo.

Christine Novakovic
Responsabile Corporate & Institutional Clients
e Investment Bank Svizzera

Abbonatevi online alla rivista o alla E-Newsletter UBS impulse per gli imprenditori su ubs.com/impulse oppure chiedete al vostro consulente alla clientela.

Rimane tutto in famiglia?



Ciò che una generazione ha costruito con tanta passione dovrebbe essere consegnato a un futuro sicuro. Il percorso da intraprendere dipende da molti fattori.

Irene M. Wrabel (testo) e Dominik Hodel (foto)

Per lungo tempo si è pensato che un'impresa familiare solida costituisca una garanzia per le generazioni future. Ma sono cambiati i tempi. Prima era scontato che i figli avrebbero assunto le redini dell'azienda. Ora, nella società dalle mille possibilità del XXI secolo, non è detto. «Spesso la realizzazione personale prevale sulla tradizione di famiglia», dichiara Frank Halter dell'Istituto per le PMI dell'Università di San Gallo. L'operato del padre difficilmente rappresenta ancora un modello. Soprattutto in Svizzera, si aggiungono a questo le eccellenti prospettive professionali per i giovani ben qualificati. Ciò ha un influsso sulla struttura di un'impresa familiare. «Oggi, solo il 40% delle imprese rimane in famiglia, nel 60% dei casi restanti si cercano soluzioni alternative», spiega Frank Halter e aggiunge: «Solo 15 anni fa il rapporto era rovesciato.»

PMI in fase di transizione

Si stima che nei prossimi cinque anni oltre 70 000 PMI in Svizzera affronteranno un cambio generazionale: ciò significa un'azienda su cinque. Il rilevamento da parte di membri della famiglia, il family buyout, è solo una delle possibilità. Esiste anche il management buyout, che viene preso in considerazione quando figure dirigenziali interne all'azienda sono interessate all'acquisizione. Tale soluzione ha il vantaggio che le questioni interne non vengono condivise con esterni. I proprietari possono così contare sul fatto che l'azienda sarà ancora gestita con competenza, mantenendo il know-how. Invece con il management buy-in, cioè il rilevamento da parte di terzi, l'azienda passa a un soggetto estraneo. La liquidazione rappresenta l'ultima alternativa.

«Una decisione da ponderare bene», come sottolinea Frank Halter e precisa: «Serve far capire anche in famiglia che, indipendentemente dalla soluzione adottata, ogni opzione comporta determinate conseguenze. Perché prima che il titolare lasci la scrivania, trascorrono in media 10–12 anni dalla prima discussione. Ma non si sa cosa potrebbe succedere a distanza di cinque anni.» I piani potrebbero cambiare e i percorsi biografici sono imprevedibili. In questi casi è importante avere un piano B e persino C, consiglia l'esperto.

Tra fatti ed emozioni

Nelle imprese familiari le emozioni rivestono un ruolo molto più determinante che in altre aziende. Il legame con ciò che è stato realizzato in prima persona o dalla generazione precedente impedisce spesso una visione obiettiva dei fatti. Si vorrebbe preservare questo valore, senza cederlo a persone esterne, a volte a ogni costo. Prima di considerare seriamente una o più opzioni per la successione, una famiglia deve tuttavia prendere coscienza della propria identità. In questo modo, spesso si delinea già una direzione. Le famiglie titolari di imprese sono di tre tipi.

Nella prima categoria, la vita della famiglia ruota intorno all'impresa (vedi riquadro). Infatti le esigenze familiari sono subordinate agli interessi dell'azienda, fino ad annullare le ferie a causa di una riunione («business first»).

La seconda tipologia, del tutto opposta, vede la famiglia al centro («family first»). Il punto dolente è che la performance è secondaria: conta che l'azienda riesca in qualche modo a sfamare la famiglia. «Spesso si verificano situazioni anche



Frank A. Halter

Ha studiato all'Università di San Gallo (lic. oec. HSG) e poi ha conseguito il dottorato in Germania presso la European Business School di Oestrich-Winkel con una tesi in tema di successione d'impresa (Dr. rer. pol.). Oggi è socio fondatore e membro della direzione del Center for Family Business dell'Università di San Gallo (CFB-HSG), nonché membro della direzione e responsabile per la formazione continua dell'Istituto svizzero per le piccole e medie imprese (KMU-HSG). Il tema della successione d'impresa lo vede impegnato soprattutto nella ricerca, nell'insegnamento e nella formazione continua. Negli ultimi anni ha assistito con regolarità molte famiglie nel loro processo di successione ed è attivo in diversi consigli di amministrazione.

drammatiche», afferma Frank Halter e ci spiega: «Alcuni rimangono aggrappati all'azienda fino alla fine, lasciandosi sfuggire il momento in cui invece avrebbero dovuto cederla.» Solitamente non resta molto più che una montagna di debiti e una famiglia profondamente sconvolta.

La terza categoria, cioè quella della famiglia imprenditoriale, si caratterizza per un impegno intrinseco e non è invece spinta primariamente da considerazioni economiche. Promozione della sede produttiva, creazione di posti di lavoro, assunzione delle responsabilità sono alcuni degli aspetti di una famiglia imprenditoriale. Grazie alla flessibilità settoriale, queste famiglie presentano buoni presupposti per il futuro. La generazione successiva sarà in grado, diversamente da quanto accade nelle aziende familiari di tipo tradizionale, di portare avanti le proprie idee commerciali in base alle proprie qualifiche e inclinazioni.

Famiglia imprenditoriale: un modello di successo?

Realisticamente, la famiglia imprenditoriale appare quindi la meglio preparata ad affrontare le sfide del futuro. Ma come si passa da un'impresa familiare a una famiglia imprenditoriale? Non si può rispondere in termini generali. La dimensione dell'azienda ha la stessa importanza del settore in cui opera. Sono necessarie flessibilità e apertura verso nuove soluzioni, oltre alla disponibilità da parte di tutti gli attori coinvolti a cercare soluzioni condivise. «Molti proseguono semplicemente con la gestione e l'amministrazione ordinarie. E questo è fatale. Chi però ci ha messo del proprio è anche riuscito a evolversi», sottolinea Halter.

Dove porta il viaggio delle imprese familiari, che prima o poi si dovranno tutte confrontare con la difficile questione del loro futuro? La cosa certa è che non ci sarà un completo abbandono delle imprese familiari. «La Svizzera ha già dato molte volte prova della forza imprenditoriale che risiede in questa forma societaria.» Una tale forza deriva sicuramente anche dalla capacità di adattamento, senz'altro una delle caratteristiche più preziose dell'economia elvetica. «Attualmente, il concetto

di famiglia è comunque in fase di trasformazione», spiega Halter aggiungendo: «Oggi molte imprese vengono fondate tra amici, secondo una logica analoga a quella delle imprese familiari.»

Tempo per la soluzione giusta

Il cosiddetto «modello di successione di San Gallo», un concetto quadro in tema di successione d'impresa, aiuta a tenere presente tutti i fattori. «Nella ricerca della migliore soluzione possibile teniamo conto anche di altri elementi, che vanno al di là della mera transazione», ci spiega. Nel caso delle famiglie, essi sono molto spesso riconducibili alla sfera emozionale e strutturale. Si tratta quindi del processo più oneroso in termini di tempo, che può protrarsi per anni. La procedura in sé segue poi una tempistica rigorosa. Inoltre: «Una volta trovata la soluzione, il processo passa alla fase di transazione. Un compito che spetta a banche, avvocati e fiduciari.» ●

Tre tipi di famiglie con imprese

Business first

La famiglia è a disposizione dell'impresa, tutta la vita è orientata all'azienda.

Family first

Si assiste a un atteggiamento opposto rispetto al «business first». L'impresa è al servizio della famiglia. Ogni membro della famiglia ha diritto a un lavoro, alla propria quota e ha voce in capitolo.

Famiglia imprenditoriale

L'attività imprenditoriale ricopre un ruolo di primo piano, il settore è per esempio meno determinante.

«Oggi molte imprese vengono fondate tra amici, secondo una logica analoga a quella delle imprese familiari.»

Frank Halter



«Negli ultimi anni
abbiamo dato
l'incarico per 80–100
innovazioni.»

Patrick Wyss



Obiettivo: azienda familiare

Addio all'opera di una vita! Verso un nuovo inizio.

Leo Hug (testo), Dominik Hodel (foto) e Ben Grib (illustrazioni)

Patrick Wyss si è messo in proprio a 22 anni, attrezzandosi in una cantina a Ebmatingen (ZH). 38 anni dopo ha comunicato ai propri 84 collaboratori di aver ceduto a terzi l'opera della sua vita. La maggior parte dei dipendenti è rimasta di stucco a vedere che il patron si stava ritirando ad appena 60 anni. Anche il nuovo titolare arriva da un'azienda familiare svizzera ed è determinato a sviluppare ulteriormente le sedi esistenti.

Cresciuto in una famiglia che ad Altendorf (SZ) gestiva un'attività di accessori per automobili e carrozzerie, Patrick Wyss ha sviluppato sin da giovane un interesse per gli utensili. Dopo aver conseguito il diploma commerciale alla scuola cantonale e la licenza di condurre, Wyss è stato messo «in pista» tra i clienti. «Così ho capito in fretta cosa conta negli utensili professionali e ho acquisito un know-how decisivo che ha forgiato la mia carriera», ricorda.

Trendsetter per gli utensili

Nel 1977 Wyss accettò un incarico in questo settore, ma esternamente all'azienda familiare. In tale veste, era costantemente a contatto con un fornitore americano e uno giapponese. Così si è reso conto di collaborare volentieri con partner asiatici, sviluppando una passione per l'Estremo Oriente. Nella sua azienda successiva ha legato stretti rapporti con i fornitori di questa regione, alcuni dei quali resistono da oltre 30 anni. Ancora oggi è affascinato dall'Estremo Oriente. Il suo biglietto da visita è infatti adornato da un dragone cinese. «Perché mia moglie è nata sotto il segno del drago, che porta fortuna», ci spiega.

Un'altra sua passione è sviluppare e creare nuovi utensili. «Nella nostra azienda non abbiamo praticamente mai comprato prodotti già fatti, ma

li abbiamo sempre realizzati in base alle nostre idee. Negli ultimi anni abbiamo dato l'incarico per 80–100 innovazioni, lanciando delle tendenze e venendo copiati da marchi famosi», racconta Wyss. L'amore per gli utensili è stato fin da subito un componente del successo. La vendita avveniva esclusivamente tramite distributori specializzati, estremamente competenti fino al cliente finale.

A pieno ritmo

Wyss ha gestito l'azienda in famiglia. La ditta è stata infatti costituita con la moglie Luciana, che fino al momento della vendita è stata vice-amministratrice delegata, ricoprendo un ruolo di responsabilità all'interno della ditta. È stata proprio lei, nel 1993, a occuparsi della completa ristrutturazione dell'immobile appena acquistato a Mönchaltorf (ZH), in particolare dell'arredamento interno. Mönchaltorf è tuttora la sede principale del gruppo Kraftwerk-Tools. L'azienda Kraftwerk, il cui nome è stato ispirato dall'omonima band tedesca, è presente nell'Unione europea con ben tre filiali.

Con il nuovo secolo, il gruppo Kraftwerk ha vissuto una notevole crescita. Nel 2015, infatti, il fatturato era quadruplicato, superando il valore di 30 milioni di franchi. Già nel 2012 l'azienda aveva raggiunto dimensioni tali da rendere imminente una riorganizzazione. Il potenziale dei locali era pressoché esaurito, sarebbe stato necessario sostituire la rete di agenti in Germania con del personale di vendita proprio e, non da ultimo, il gruppo aveva bisogno di una nuova struttura organizzativa e di gestione. Wyss si è così ritrovato a far fronte a un impegno amministrativo nettamente superiore, mentre in realtà avrebbe preferito dedicarsi alla sua passione: l'acquisto e la creazione di utensili.

Responsabilità e interessi personali

Quindi? La famiglia di imprenditori ha colto l'occasione per considerare con serietà la propria successione aziendale. Si è pensato alla cessione al figlio. Wyss avrebbe così ristrutturato e gestito personalmente l'azienda fino alla fine del periodo di formazione e tirocinio itinerante del giovane rampollo. Ma ben presto si è capito che il figlio aveva altri obiettivi. «Voleva avere più contatti con le persone e nel mio settore commerciale si trovava fuori luogo», riassume Wyss.

Così il fondatore della ditta ha deciso di non seguire più personalmente la ristrutturazione. Per lui era chiaro: l'opera della sua vita doveva essere venduta a chi avrebbe investito in essa portando avanti i suoi principi. Ma vendere a un investitore finanziario era fuori discussione. Nel 2013 il suo avvocato ha consigliato a Wyss UBS. La banca, con impegno, ha concluso con lui la vendita in soli tre anni.

Nella fase di vendita, Wyss si allontanò con discrezione dalla propria «creatura». Avendo informato soltanto i quadri, quando il 19 aprile 2016 ha comunicato al personale di aver venduto ad Alexander Pieper la ditta Kraftwerk Europe AG la sorpresa in azienda è stata forte. Pieper arrivava dall'omonima azienda familiare che fa parte, tra l'altro, del gruppo Franke.

Sguardo al futuro

Dopo essere uscito dall'azienda, Wyss si è preso una pausa per se stesso e per la propria famiglia, amministrando il patrimonio finanziario familiare e gli immobili in Spagna. Prima di avviare nuovi progetti vuole prendersi del tempo. Non ha ancora in mente qualcosa di concreto, ma resta aperto alle novità e non esclude di ricominciare come imprenditore acquistando una ditta. «Ma deve trattarsi di una sfida», aggiunge. Tra le varie opzioni c'è anche la possibilità di offrire la propria esperienza a tutto tondo come consulente o con un mandato in un consiglio di amministrazione, per esempio nel settore import-export, oppure nel commercio con l'Asia o nelle spedizioni. Soltanto nel settore degli utensili è soggetto, per un certo periodo, alle limitazioni delle clausole previste nel contratto di compravendita.

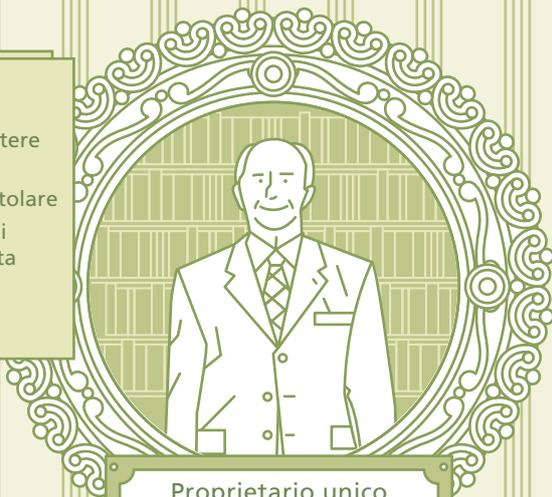
Non è da escludere che anche il giovane Wyss voglia avviare un'attività indipendente. Nel frattempo ha conseguito la laurea in marketing e pubblicità per il pubblico. «Forse un giorno aprirà uno studio pubblicitario», fantastica Wyss senior. Per l'evenienza, ha costituito una società anonima, da anni di proprietà privata. Ci spiega: «Per ora mio figlio deve guadagnarsi credibilità. Se intende costituire una nuova azienda, o se lo faccio io, con l'attuale SA risparmiamo tempo e denaro per la costituzione della società.» ●



Tipi di proprietà nelle società a carattere familiare

Sfida

- Abuso di potere
- Dipendenza dall'unico titolare
- Mancanza di punto di vista esterno



Proprietario unico
Controllo e proprietà da parte di un familiare

Sfida

- Identificazione con il ruolo di imprenditore e investitore
- Decisioni prese in famiglia; ruoli e qualifiche
- Identità comune, coesione e complessità



Famiglia imprenditoriale e dinastia familiare

La famiglia agisce come investitore imprenditoriale e paziente che costituisce e vende aziende in associazione

Sfida

- Chiarimento dei rapporti di proprietà e definizione delle mansioni
- Ruolo di fratelli/sorelle non operativi
- Rivalità per il capitale tra fratelli/sorelle



Fratelli e sorelle in azienda
Maggioranza detenuta da fratelli e sorelle della stessa generazione

Sfida

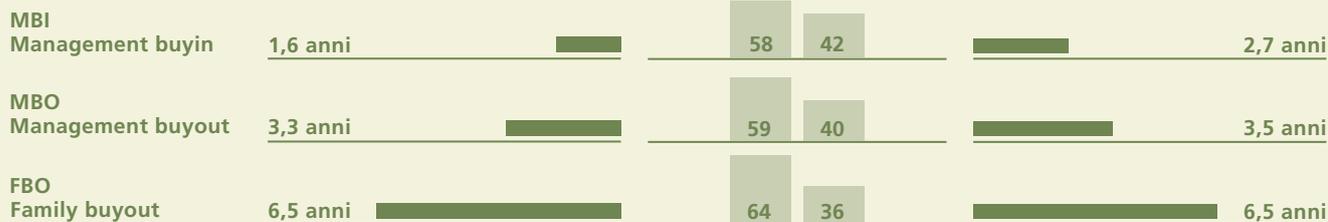
- Complessità dalla diversità
- Identificazione con il ruolo di imprenditore e investitore



Consorzio tra cugini

Mix tra familiari operativi e non operativi nella società

Tempistiche per cedere l'azienda



Durata media dalla considerazione iniziale del venditore fino alla cessione

Età media per la cessione delle responsabilità

Durata media della permanenza del venditore nella ditta a partire dalla cessione

«Dobbiamo porre domande scomode.»

Patrick Forte sui conflitti di famiglia e le insidie di una successione aziendale.

Adrian Roost (intervista) e Dominik Hodel (foto)

Signor Forte, molti imprenditori ritengono che una soluzione interna alla famiglia sia l'opzione più semplice per la successione aziendale. Tutto rimane in famiglia...

Patrick Forte: Una soluzione semplice per la successione non esiste, si deve sempre valutare il caso specifico. E l'idea che una successione familiare sia la forma più semplice è, a mio avviso, erronea e pericolosa.

Perché?

Forte: Ogni imprenditore con famiglia ricopre un duplice ruolo: in veste di titolare risponde per l'impresa e il personale. Come padre deve trovare una soluzione per sé, la partner e i figli per garantire al meglio la propria previdenza e l'eredità familiare. Trovare una soluzione equa per tutti non è per niente facile e potenzialmente può celare conflitti.

Eppure i rapporti familiari dovrebbero essere un vantaggio per risolvere i conflitti.

Forte: Gli imprenditori di successo spesso si caratterizzano per una certa caparbia, per la propensione al rischio e un parere deciso. Per alcuni la successione familiare è scontata, anche se la questione non è mai stata discussa apertamente con la famiglia. Nella pratica, emerge solo più tardi che nessuno dei figli è preparato a rilevare l'azienda. E vendere le azioni ai figli semplicemente suddividendole in parti uguali o addirittura donandole è pericoloso a livello imprenditoriale. In tal caso non ci sarebbe né una maggioranza, né lo stimolo a impiegare il capitale investito in modo produttivo.

Qual è una soluzione sensata per l'impresa e la famiglia?

Forte: Per me è consigliabile vendere al figlio che ne vuole assumere la direzione. O meglio: chi si candida per la successione dovrebbe presentare

una proposta su come intende gestire e orientare l'azienda. Comunque resta da stabilire se poi la dirigenza accetterà il successore come superiore. Il ricavato della vendita potrebbe essere ripartito fra gli aventi diritto al momento della successione ereditaria, anche se i figli che vengono esclusi dalla gestione aziendale dovranno attendere fino alla successione ereditaria prima di poter disporre della propria quota.

Quali altre possibilità ha il titolare di un'impresa familiare?

Forte: Un'altra soluzione interna è la vendita a un dirigente. Ciò richiede un processo di strutturazione di anni. Un'altra opzione consiste nella vendita a un soggetto esterno: un imprenditore o un investitore. In questo caso la famiglia può conseguire un ricavo maggiore dalla vendita, perdendo tuttavia ogni influenza sull'impresa e con una possibile diminuzione del proprio prestigio sociale.

In che modo UBS può aiutare gli imprenditori a pianificare la successione?

Forte: A un imprenditore dobbiamo porre domande scomode, per esempio se al successore prescelto è chiaro che deve rilevare l'azienda. O se ne ha davvero la stoffa. Se un imprenditore è stato sposato tre volte, chiediamo se ha tenuto conto dei diritti di ogni familiare. E se è disposto a riconsiderare le strutture dell'azienda in caso di successione esterna: dal know-how e dai processi decisionali fino alla dotazione di capitale. Rispondere a tali domande richiede tempo e coraggio. Una volta chiariti tali aspetti, di solito la transazione procede speditamente. ●



Patrick Forte

Proviene lui stesso da una famiglia di imprenditori. In UBS è responsabile della clientela aziendale per la Svizzera centrale e dal 2011 gestisce il settore PMI Advisory. Dal 2017 è anche attivo nella formazione dei venditori di UBS.

«Per alcuni la successione familiare è scontata, anche se la questione non è mai stata discussa apertamente con la famiglia.»

Patrick Forte



«La politica non può lasciare sole le imprese.»

La svolta energetica cambierà l'economia svizzera in modo sostenibile: Peter Schildknecht, Rolf Wüstenhagen e Christine Novakovic sono d'accordo.

Sandra Willmeroth (intervista) e Jos Schmid (foto)

Peter Schildknecht, Christine Novakovic, Rolf Wüstenhagen



Per molti l'auspicata svolta energetica rappresenta una chance per le PMI svizzere, per tanti altri anche un rischio. Quali sono le opportunità?

Rolf Wüstenhagen: Considero la svolta energetica un segnale di movimentazione sociale, che apre la strada all'innovazione e al cambiamento. Spero che sopraggiungano altre imprese capaci di trasformarsi con successo e di posizionarsi nel settore cleantech, come nel caso di Stadler Rail o Gurit. Entrambe sono aziende di produzione, che hanno concentrato gli sforzi su nuovi ambiti commerciali e oggi vantano una proficua attività e un ruolo globale leader.

Christine Novakovic: Abbiamo ora l'opportunità di diventare first mover. Ciò richiede un quadro politico che capisca che non si possono lasciare sole le imprese, che vanno aiutate. È necessario che la popolazione sia disposta a cooperare e che – come le aziende – impari a utilizzare l'energia in modo efficiente. Tuttavia, la svolta energetica non può prescindere da un'interazione efficace tra economia, politica e società. E la Svizzera è sempre stata molto brava a raggiungere tali obiettivi con il dialogo.

Peter Schildknecht: A livello di efficienza energetica, le aziende ad alta intensità energetica sono già first mover. È da sempre loro interesse tenere bassi i costi di produzione. Questo vale in particolare per la mia impresa, di cui fa parte anche la Perlen Papier AG. Il nostro fabbisogno elettrico è di circa 630 gigawattora all'anno.

Con l'aumento di un centesimo per chilowattora i costi energetici correlati a questo settore crescerebbero di 6,3 milioni di franchi ogni anno. Per un'economia domestica corrisponderebbe forse a un incremento di 40 o 50 franchi l'anno. A fronte di queste differenze, è chiaro che puntiamo a prezzi di approvvigionamento energetico bassi e a uno sfruttamento efficiente dell'energia. Abbiamo già attuato con successo un gran numero di provvedimenti. Ma per questo non ci serve uno Stato che interviene sul mercato con delle sovvenzioni.

Ritiene le sovvenzioni uno strumento efficace per avviare la svolta energetica?

Novakovic: Sì e no. Di per sé, le sovvenzioni dovrebbero soltanto indurre un cambiamento nel comportamento dei consumatori e orientare la società in un'altra direzione, agevolando nel complesso un cambio di approccio. Ma non si deve sostenere a lungo termine qualcosa che non è concorrenziale.

Wüstenhagen: Le sovvenzioni non sono lo strumento più elegante, ma sono efficaci per finanziare in prima battuta una nuova tecnologia e soprattutto per correggere i costi esterni. E di questi, nel settore energetico, ce ne sono sempre troppi – in particolare per l'energia nucleare e le emissioni di CO₂ – perché nel lungo periodo il cambiamento climatico comporterà costi elevati. Gli incentivi finanziari a favore delle rinnovabili sono una via indiretta per internalizzare questi costi esterni. Quando quelli esterni delle

Peter Schildknecht

Dal 2009 è a capo della CPH Chemie + Papier Holding AG, attiva a livello internazionale. L'impresa opera in diversi ambiti commerciali e produce anche carta per giornali e riviste.

Prof. Rolf Wüstenhagen

È il principale esperto svizzero per tutte le questioni sulla svolta energetica. Direttore dell'Istituto di economia ed ecologia presso l'Università di San Gallo (IWÖ-HSG), dal 2008 al 2011 ha rappresentato la Svizzera nel team degli autori di riferimento del Comitato intergovernativo per i cambiamenti climatici (IPCC). Dal 2011 al 2015 è stato membro del comitato consultivo per la Strategia energetica 2050.

Christine Novakovic

Responsabile di UBS Svizzera per la clientela aziendale, sostiene e affianca i suoi clienti lungo il percorso verso la svolta energetica. Il suo obiettivo per il 2018 è persuaderli a lasciare il cartaceo. Per ogni 50 clienti che sarà riuscita a convincere verrà piantato un albero.

«Abbiamo ora l'opportunità di diventare first mover.»

Christine Novakovic



emissioni di CO₂ saranno completamente internalizzati, sarà possibile interrompere gli incentivi per le energie rinnovabili.

Schildknecht: Un cambiamento sostenibile non si raggiunge con le sovvenzioni, ma attraverso l'innovazione e l'imprenditorialità. Appena lo Stato interviene sul mercato con delle sovvenzioni, altera la concorrenza. La Germania è l'esempio di come le ingenti sovvenzioni alle energie alternative abbiano condotto a una forte sovracapacità produttiva. Risultato: i prezzi per l'elettricità sono inferiori ai costi di produzione. Oggi, in Svizzera, si discute se sovvenzionare l'idroelettrico per garantirne la sopravvivenza. Sembra quasi che una sovvenzione tiri l'altra. Per questo è opportuno che lo Stato mantenga il più possibile le distanze, limitandosi a garantire una concorrenza leale e aperta.

La svolta energetica comporterà costi maggiori per l'energia. Cosa possono fare le imprese per compensarli?

Schildknecht: La svolta energetica costa tanto perché le sovvenzioni sono ingenti. Inoltre lo sviluppo delle energie rinnovabili presuppone anche l'adeguamento dell'infrastruttura di rete, con costi per un valore di vari miliardi di franchi che accrescono ancora le spese energetiche. Alla fine sono sempre i consumatori o le imprese che devono pagare il conto. Come azienda ad alta intensità energetica e unica produttrice di carta da giornale in Svizzera, non possiamo sostenere spese per l'energia maggiori

rispetto a quelle dei nostri diretti concorrenti nei Paesi vicini. Sarebbe un ulteriore svantaggio competitivo sul mercato internazionale.

Novakovic: Gli oneri più elevati devono essere compensati con un incremento dell'efficienza nei cicli e processi di produzione. È qui che risiede l'effetto leva, come per UBS. Nei nostri edifici c'è ancora moltissimo margine di miglioramento in fatto di efficienza energetica. La banca continuerà comunque a impiegare la maggior parte dell'energia per i centri di calcolo, quindi è lì che dobbiamo investire per diminuire il consumo energetico.

Wüstenhagen: D'accordo, per le imprese si tratta di rendere la produzione efficiente in termini di costi e consumo energetico. Si deve però anche pensare a come gestire certi rischi, che al momento sono latenti, ma che si acutizzeranno. Tendenzialmente, le catastrofi naturali imputabili al cambiamento climatico aumenteranno. Dobbiamo tener conto di questi rischi. E soprattutto occorre intervenire per contrastarli.

Quali misure a incremento dell'efficienza energetica contribuiranno maggiormente a trasformare l'economia svizzera?

Wüstenhagen: Il più grande cambiamento a cui stiamo andando incontro è la mobilità elettrica. Circa un terzo delle emissioni di CO₂ è dovuto al traffico e, in quanto a consumo energetico, dipendiamo praticamente in toto dall'estero. Inoltre, un motore a combustione ha

Strategia energetica 2050

Con la Strategia energetica 2050 la Svizzera si è fissata obiettivi ambiziosi, iniziando dall'abbandono del nucleare. Entro il 2035, la produzione da energie rinnovabili ora di appena 3000 GWh dovrà salire a 11 400 GWh anche per ridurre l'importazione di energie di origine fossile. La remunerazione a copertura dei costi per l'immissione in rete di energia elettrica (RIC) mira a promuovere la produzione di elettricità da fonti rinnovabili, garantendo ai produttori di energia elettrica rinnovabile un prezzo che corrisponde ai loro costi di produzione. A maggio 2017, gli svizzeri hanno approvato la nuova legge sull'energia con il 58 % dei voti.



«La svolta energetica costa tanto perché si interviene con ingenti sovvenzioni.»

Peter Schildknecht

un rendimento del 15–20 %, a fronte di un 80–90 % di un motore elettrico, che è quindi da tre a quattro volte più efficiente. Si tratta di un potenziale enorme, soprattutto se le auto elettriche sono alimentate con le rinnovabili.

Novakovic: L'87 % dei componenti della prima auto elettrica americana realizzata in serie è fornito dall'azienda LG. Un marchio che conosciamo per essere attivo nel segmento di monitor e TV, ma non in quello automobilistico. Ciò vuol dire che la mobilità elettrica eserciterà un forte influsso sull'industria automobilistica e componentistica, generando grandi modifiche strutturali e offrendo enormi potenzialità.

Schildknecht: La crescente mobilità elettrica porterà forti cambiamenti nell'intera catena di creazione del valore. Tuttavia, uno sviluppo dell'elettromobilità implica anche un aumento del consumo elettrico. La Strategia energetica 2050 presuppone però una diminuzione del consumo di elettricità del 13 % entro il 2035. Ciò nonostante, fino ad allora le rinnovabili non riusciranno a sopperire completamente alla mancanza di elettricità da fonte nucleare. Per questo in futuro, essendo obbligati a importare più elettricità, saremo ancora più dipendenti dall'estero.

UBS come sostiene i clienti nel superamento delle sfide poste dalla svolta energetica?

Novakovic: Se i clienti intendono migliorare la propria efficienza energetica, sosteniamo i loro investimenti con soluzioni di finanziamento

agevolate. Vorrei spingere i nostri clienti a cambiare mentalità anche in altri ambiti, per esempio a lasciare il cartaceo. Ecco perché dal 2018 invieremo tutti i documenti solo in forma digitale. Per ogni 50 clienti che sceglieranno di passare al digitale planteremo un albero. La cosa importante è soprattutto parlare e pensare in un'ottica che guarda oltre la propria azienda. ●

Le 10 principali misure di efficienza energetica per tempo di ammortamento



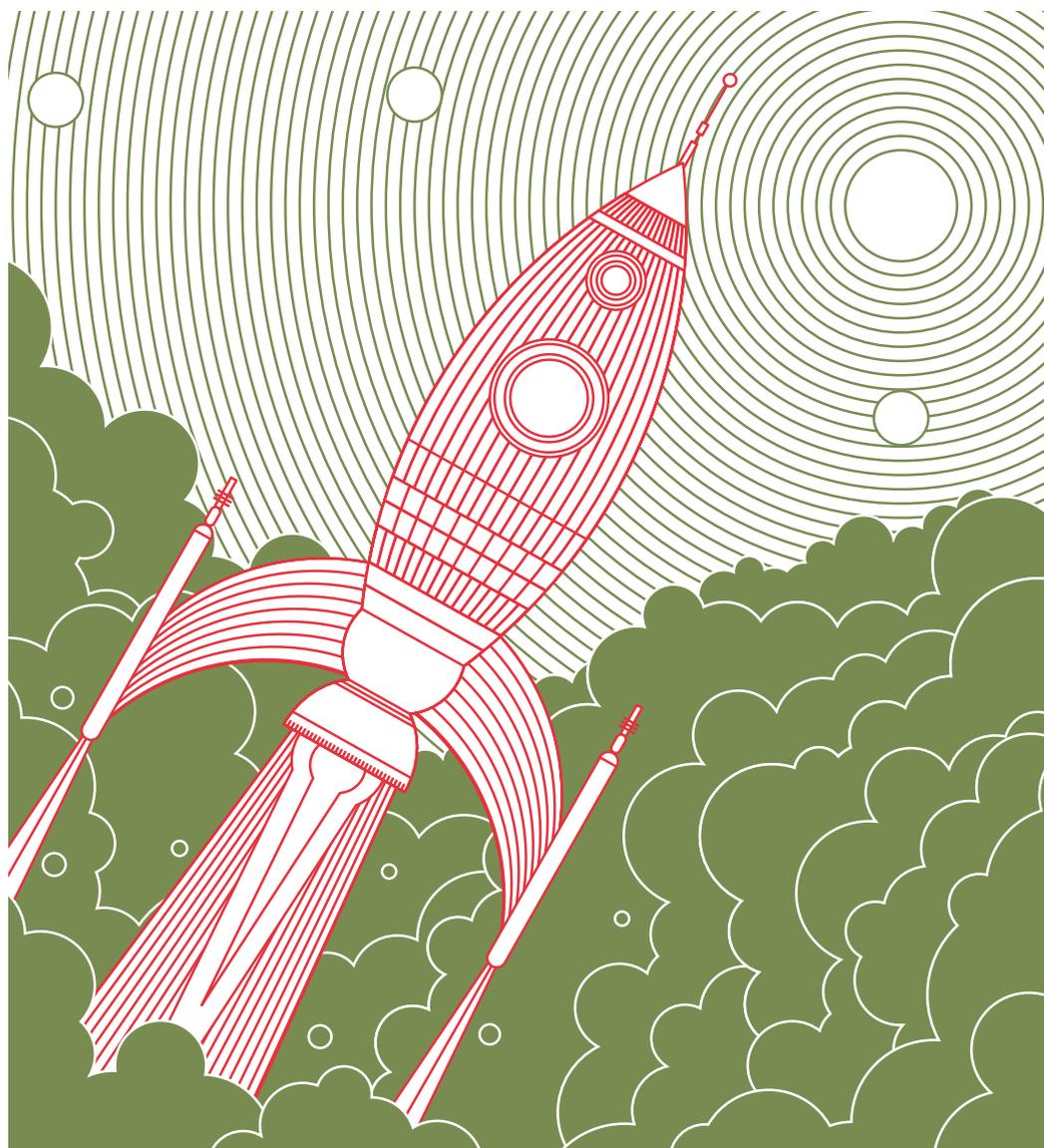
Fonte: Siemens



Carburante per l'espansione

Spesso le start-up non sono ancora in grado di autofinanziare la propria crescita. Per questo hanno bisogno di accedere a capitali esterni.

Verena Kaiser (testo) e Ben Grib (illustrazioni)



Da una parte UBS contribuisce con la sua esperienza all'approccio con gli investitori. Dall'altra tiene aggiornati i finanziatori interessati sullo scenario delle start-up.

Tradizionalmente in Svizzera le PMI più affermate impiegano mezzi che hanno ottenuto grazie alle proprie forze. Per le giovani imprese è differente: le risorse finanziarie di norma non sono sufficienti per finanziare in modo autonomo un ampliamento della gamma di prodotti oppure un'espansione sul mercato. Al contempo, proprio in un momento così cruciale, i parametri di valutazione spesso non consentono un sufficiente finanziamento bancario, o addirittura non lo permettono affatto.

Sguardo sulla piazza svizzera

In tale contesto un ruolo importante è svolto dalle iniziative per la crescita come SEF4KMU e dai finanziatori esterni, che investono direttamente nei modelli d'affari orientati alla crescita. Spesso sono stati o sono tuttora imprenditori oppure si tratta di privati facoltosi o rappresentanti di family office. Li accomuna la volontà di contribuire al successo della piazza svizzera. Oltre all'impegno finanziario, nella maggior parte dei casi apportano le proprie esperienze e la propria rete di contatti nelle ditte in cerca di capitali. Per alcuni ex imprenditori ciò è anche un modo per tornare, almeno con il pensiero, all'epoca in cui sono stati loro stessi a fondare una ditta.

Espansione: calcolo realistico

A cosa guarda un finanziatore quando decide di investire in una giovane impresa? Di

sicuro contano una buona presenza sul mercato, fatturati iniziali con una clientela diversificata e un business plan ben formulato. Ma quello che può sembrare semplice, spesso si rivela essere un grosso ostacolo. Succede frequentemente che i business plan siano poco chiari o che i documenti siano incompleti. È quindi importantissimo che le supposizioni del business plan risultino applicabili anche nel piano finanziario. A volte è consigliabile pianificare un'espansione a piccoli passi, che si possono calcolare con maggiore realismo rispetto alle grandi idee.

Intessere relazioni

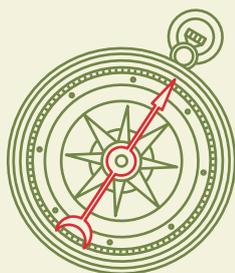
Per le giovani aziende spesso trovare dei finanziatori è la sfida principale. D'altro canto, per gli investitori interessati è impegnativo mantenere una visione d'insieme sull'imprenditoria giovanile. Noi di UBS offriamo un prezioso sostegno nel collegare i due mondi. Da una parte, con la nostra esperienza contribuiamo a professionalizzare l'approccio con gli investitori, cosa di cui i giovani imprenditori necessitano. Dall'altra riusciamo ad aggiornare i finanziatori interessati sullo scenario delle start-up. Un organo costituito sia da esperti indipendenti sia da rappresentanti di UBS verifica a cadenza annuale oltre 200 modelli d'affari e ne segue attivamente quasi 30. Circa 15-20 giovani aziende di questa cerchia hanno poi l'occasione di presentarsi al Private Investor Circle della banca. ●



Verena Kaiser

Dal novembre 2014 ha partecipato alla costituzione del servizio Direct Investments di UBS. Dal 1° luglio 2017 è Head of Direct Investments presso UBS Switzerland AG.

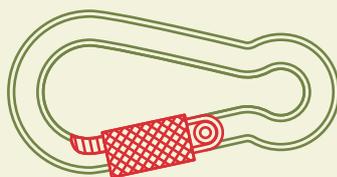
Con diverse iniziative, UBS funge da intermediario tra aziende in cerca di capitali e finanziatori



SEF4KMU

L'iniziativa per la crescita istituita nel 2012 da UBS e dallo Swiss Economic Forum si rivolge alle PMI e alle giovani aziende svizzere con progetti di espansione, aiutandole nella ricerca di crediti e di finanziamenti con capitale proprio. Finora sono state sostenute 39 ditte con un capitale di crescita di 100 milioni di franchi. Nel processo valutativo i candidati vengono anche consigliati da esperti in tema di sviluppo strategico e redazione di business plan.

sef4kmu.ch



Espansione con la SERV

Chi intende espandersi all'estero necessita a volte di un prefinanziamento della produzione. Se vengono consegnate merci o erogati servizi, l'azienda deve poter contare sul pagamento dell'acquirente estero. UBS ha quindi sviluppato soluzioni in collaborazione con l'Assicurazione svizzera contro i rischi delle esportazioni (SERV).

serv-ch.com/it



UBS Private Investor Circle

La rete della banca comprende clienti privati che dispongono di un patrimonio e che vogliono avere una partecipazione diretta in giovani aziende in cerca di capitale. UBS mette a disposizione la piattaforma su cui giovani aziende selezionate possono presentarsi agli investitori. Inoltre aiuta i membri a costituire, sotto la propria responsabilità, un portafoglio equilibrato di partecipazioni dirette e fornisce le conoscenze necessarie.

Quando ogni ora conta

UBS Leasing con Bonus industriale consente a un lamierista di ampliare in breve tempo il proprio parco macchine.

Corin Ballhaus (testo), Cédric Widmer (foto) e Ben Grib (illustrazione)

Chi non vuole restare indietro deve essere tecnologicamente all'avanguardia»: è questa la ferma convinzione di Jan Schlumpf, titolare e direttore di Sibatec AG nell'Oberland zurighese. Un principio a cui l'innovativo lamierista nonché costruttore di apparecchi è rimasto fedele fin da quando, 30 anni fa, ha fondato la sua azienda con la moglie.

Il vantaggio della tecnologia

Schlumpf ha avviato la propria piccola azienda con una punzonatrice inglese e una pressa piegatrice svizzera. Già pochi anni dopo, Sibatec entrava in una nuova dimensione. In visita alla fiera di riferimento per lamieristi a Essen, rimase colpito dalla prima tagliatrice laser 3D presentata dal produttore tedesco Trumpf. Quando questo impegnato imprenditore zurighese apprese che il pioniere del settore non aveva ancora venduto una singola macchina in Svizzera, decise che la prima sarebbe stata di Sibatec.

«All'epoca non avevo ancora avuto bisogno di una tagliatrice laser 3D, ma ero attratto dalle sue possibilità e dal suo potenziale», ricorda Schlumpf. All'inizio non sapeva dove collocarla. Ma da lì a qualche mese, trovato l'immobile giusto e garantito il finanziamento, nulla poté più essere di ostacolo all'acquisto. In un batter d'occhio, con la tagliatrice 3D Sibatec si assicurò un vantaggio di rilievo sulla concorrenza. La piccola ditta con 4-6 dipendenti si trasformò presto in un'azienda di cinquanta collaboratori.



Il fondatore Jan Schlumpf (sinistra) e suo figlio David Schlumpf, quality manager di Sibatec AG.

Il coraggio viene ripagato

«Il passo mi ha fatto senz'altro trascorrere qualche notte insonne, ma ne è valsa la pena», racconta Schlumpf e aggiunge: «Nel frattempo anche altri lamieristi svizzeri hanno introdotto la tecnologia laser 3D. Ma nessuno può superarmi in fatto di esperienza.» Su una superficie produttiva di 4000 metri quadrati, oggi Sibatec lavora, con un processo a turni, fino a 800 tonnellate all'anno di acciaio, acciaio cromato, alluminio, ottone e rame.





Un collaboratore supervisiona dal monitor la tagliatrice laser, la cui testa viene movimentata all'interno di un «container» chiuso.



Punzonatura, taglio e piegatura. Tutto avviene sotto lo stesso tetto. Trumpf, come sempre principale fornitore di macchine per Sibatec, è diventato ormai da tanti anni anche cliente. Dal canto suo, Schlumpf è fiero di soddisfare i rigorosi parametri valutativi di un leader del mercato come Trumpf.

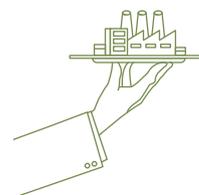
Macchina e banca nuove

Fortunatamente il grado di occupazione delle macchine di Sibatec è sempre molto alto. Ma se una si guasta, sono guai. E di recente Schlumpf ha potuto constatarlo di persona. Occorreva agire in fretta, per non rischiare ritardi nella produzione. Così invece di avallare una costosa riparazione della tagliatrice laser guasta ha sfruttato l'occasione per un upgrade tecnologico, acquistando un nuovo modello. Il tempo stringeva. Per questo motivo Schlumpf oltre che alla propria banca, richiese un'offerta parallela a UBS, che in due giorni gli fece pervenire la garanzia del finanziamento. La gestione veloce e poco burocratica della sua richiesta è stata decisiva per Schlumpf in questa situazione critica. Anche le condizioni erano vantaggiose, non da ultimo grazie al Bonus industriale, così ci impiegò poco per decidersi a favore di UBS. Ora la macchina è operativa e Sibatec ha già avviato con UBS altri due leasing: uno per un sistema ERP e uno per un'altra tagliatrice laser. Nel contatto con la banca, Schlumpf considera prioritario l'aspetto interpersonale. «Per me condizioni allettanti e procedura snella non compensano da sole il fattore umano», sottolinea.

Innovazione continua

Schlumpf vede il futuro fortemente orientato verso la saldatura laser 3D. La quota di incarichi in questo segmento è aumentata costantemente negli ultimi anni, fino al 50%. «Il vantaggio di questo metodo è il ridotto effetto termico, che consente di lavorare anche lamiere sottilissime», spiega l'imprenditore. Contribuisce al futuro dell'azienda anche il figlio del fondatore. Infatti da alcuni anni David Schlumpf lavora come quality manager ed è responsabile dell'ottimizzazione di procedure e processi. Dall'estate 2016 Sibatec ha una certificazione di conformità alla norma ISO 9001:2015. In questo modo, la tecnologia innovativa, l'elevata qualità e il grande know-how continuano a essere un affare di famiglia. ●

UBS Leasing con Bonus industriale: doppi vantaggi



Le PMI possono compensare gli svantaggi della forza del franco anche con costanti investimenti negli impianti produttivi. Le aziende che vogliono migliorare la propria competitività ammodernando il parco macchine beneficiano inoltre con UBS Leasing di un Bonus industriale. UBS rimborsa infatti alle imprese la tassa d'incentivazione sul CO₂ in modo vincolato. Questo perché i macchinari nuovi producono in modo più efficiente e più ecologico. Il bonus vale per tutti i contratti di leasing di almeno 100 000 franchi e dalla durata minima di tre anni: a seconda del prezzo di acquisto del nuovo impianto, il bonus è compreso tra i 1500 e i 4500 franchi. Per ogni anno civile le aziende possono richiedere il Bonus industriale per non più di due contratti, riducendo così fino a 9000 franchi i costi relativi al leasing.

Più informazioni su ubs.com/bonus-industriale

Il filosofo



del tè



Dal primo viaggio in India alla propria piantagione di tè sul Monte Verità: da decenni il tè verde è al centro della vita e della carriera di Peter Oppliger.

Lara Surber (testo) e Dominik Hodel (foto)



Peter Oppliger nella sua prima piantagione di tè sulle isole di Brissago.



Cerimonia del tè: il pieno piacere del tè verde. Dalle foglie di *Camellia sinensis* si produce tè verde e nero.



Senza Peter Oppliger, Rivella Verde non esisterebbe. 20 anni fa, il suo libro «Il tè verde» spinse Franz Rieder, all'epoca CEO di Rivella, a produrre una nuova bibita. «Mi telefonò e mi chiese se fosse possibile realizzare un tè verde Rivella», ricorda il qualificato droghiere Oppliger. Oggi lui stesso si ritiene un «filosofo del tè». È questa la definizione che lo studioso giapponese d'arte Kakuzo Okakura usa per le persone che si dedicano al tè con passione. Oppliger rispose affermativamente alla richiesta di Rieder e aiutò Rivella a mettere a punto il suo prodotto, provando e riprovando diverse ricette. Ma alla domanda se il suo contributo sia stato debitamente ricompensato finanziariamente Oppliger risponde: «Il denaro di per sé non mi ha mai interessato. Nella mia vita ho fatto un mucchio di cose. Talvolta ho anche guadagnato molti soldi, ma ne ho anche persi molti.» Lo sviluppo della bibita è stato – proprio come il suo primo libro sul tè – soltanto un tassello della lunga «storia del tè verde» di Peter Oppliger.

Gli alberi

L'amore di Oppliger per il tè verde iniziò nel 1964, quando l'attuale 77enne partì per l'India alla ricerca della verità, a bordo di una vecchia Chevrolet. La sua passione per il tè è nata proprio lì. Oppliger si innamorò subito di questa pianta e delle sue proprietà. Da specialista in naturopatia, fitoterapia e nutrizione, iniziò a interessarsi alla pianta del tè e a tutte le sue varie sfaccettature: terapeutiche, culturali e spirituali. Conobbe così il medico e oncologo giapponese Prof. Dr. Hirota Fujiki, che studiava gli effetti del tè verde sul nostro organismo e lo aiutò a trovare i produttori giusti, quando Oppliger partì alla ricerca di tè di qualità da importare in Svizzera. Mica facile! «Per me la qualità era prioritaria. E all'epoca era difficile trovare in Giappone prodotti biologici», ricorda. La maggior parte dei produttori poi non aveva una licenza di esportazione. Così Oppliger iniziò a collaborare con un'associazione per l'esportazione del tè, cosa che contribuì tra l'altro a facilitare la comunicazione con i produttori. Alcuni mesi dopo, il tè verde entrò nell'assortimento della sua drogheria nel cuore di Lucerna.

Tendenza riconosciuta

Per far conoscere il tè e le sue proprietà, con il sostegno di Fujiki, questo appassionato di tè organizzò seminari specialistici. Tanti farmacisti e droghieri partecipanti inserirono il tè di Oppliger nel proprio assortimento. A metà degli anni Ottanta, Oppliger scrisse il suo primo libro sul tè verde. Con circa 300 000 copie vendute, «Il tè verde» divenne un best seller nei Paesi di lingua tedesca, dando un'ulteriore spinta alle vendite del tè di Oppliger. Lui stesso dichiara: «Era il momento giusto per il tè verde. A quell'epoca le persone cominciarono di nuovo a interessarsi alla naturo-

patia.» Con il suo collaboratore Willy Bühlmann, nel 1976 fondò una ditta per rifornire la sua drogheria di prodotti di importazione: Herboristeria. Il tè si vende bene ed è il prodotto principale del nostro assortimento.

Dopo l'incendio alla stazione di Lucerna, Oppliger decise quindi di aprire proprio lì un'altra farmacia, oggi la più grande della Svizzera centrale. Accanto alla sua fiorente attività nel commercio, Oppliger è docente di naturopatia, tiene conferenze, organizza seminari di perfezionamento e viaggi studio; inoltre presso il Museo del Ballenberg ha allestito due drogherie storiche e un giardino di piante officinali.

Affari e passione

La clientela di Oppliger cresce. Con la sua ditta Peter Oppliger AG vende online la sua linea di tè in bustine, H&O, a circa 750 clienti privati. A questo si aggiungono numerosi rivenditori di tè H&O e quasi 20 reseller selezionati di tè sfuso della Peter Oppliger Green Tea Selection. Poco prima di andare in pensione, Oppliger vende la propria attività e realizza un sogno: nel giardino botanico delle isole di Brissago, nel 2003 mette a dimora una piantagione di prova con la varietà di tè *Camellia sinensis*. Vuole vedere se il tè cresce anche in Ticino. Il microclima subtropicale del Lago Maggiore è perfetto per le piante: così nel 2004 il Canton Ticino gli ha chiesto se volesse realizzare qualcosa di simile sul Monte Verità. Oppliger non indugia a lungo e con poco più di 1300 piante di tè crea una piccola piantagione in stile giapponese – con tanto di cancello d'ingresso in stile tradizionale, gazebo, giardino zen e una casa del tè per le cerimonie. Ogni anno oltre 5000 persone visitano la struttura.

Pioniere per la vita

Per motivi di età, all'inizio del 2017 Oppliger ha ceduto la responsabilità della piantagione. Ma la storia del tè non finisce con il passaggio di mano. Continua infatti a sostenere Herboristeria, oggi diretta da Daniel, figlio di Willy Bühlmann, nella cernita dei tè per la linea H&O ancora attiva. Collabora anche con Hogapharm, un'azienda fondata da uno dei partecipanti a uno dei suoi seminari sul tè, che importa, tra l'altro, tè verdi sfusi della linea Oppliger. Un modo per garantire che anche in futuro i suoi vecchi clienti abbiano la possibilità di ordinare tè verde dello stesso livello qualitativo. Inoltre sta studiando prodotti anti età a base di tè verde, fa produrre al delta della Maggia un digestivo a base di tè verde e sostiene il progetto di una piantagione di tè in Portogallo del suo amico Dirk Niepoort. Sta anche scrivendo un altro libro, provvisoriamente intitolato «Erinnerungen und Gedanken beim Tee» (Memorie e pensieri sul tè). ●

Fatti e cifre

1=1

Sia il tè verde che quello nero vengono prodotti dalla stessa pianta, la *Camellia sinensis*. La lavorazione fa la differenza. Diversamente dal tè nero, quello verde non è fermentato.

600–700 t

La maggior parte del tè importato in Svizzera arriva da Regno Unito, Paesi Bassi e Germania. Solo da 600 a 700 tonnellate provengono direttamente dai Paesi d'origine del tè.

6000 t

La Svizzera importa ogni anno, in media, circa 6000 tonnellate di tè, di cui soltanto l'8% è tè verde. Il resto è tè nero.

23 l

Ogni svizzero beve in media 23 litri di tè *Camellia sinensis* all'anno. È il risultato di una panoramica dell'associazione tedesca Deutscher Teeverband e. V.; a livello mondiale gli svizzeri si classificano così al 43° posto tra i bevitori abituali di tè. La zona dove se ne consuma maggiormente è la Frisia Orientale, con una media di 300 litri a persona all'anno.

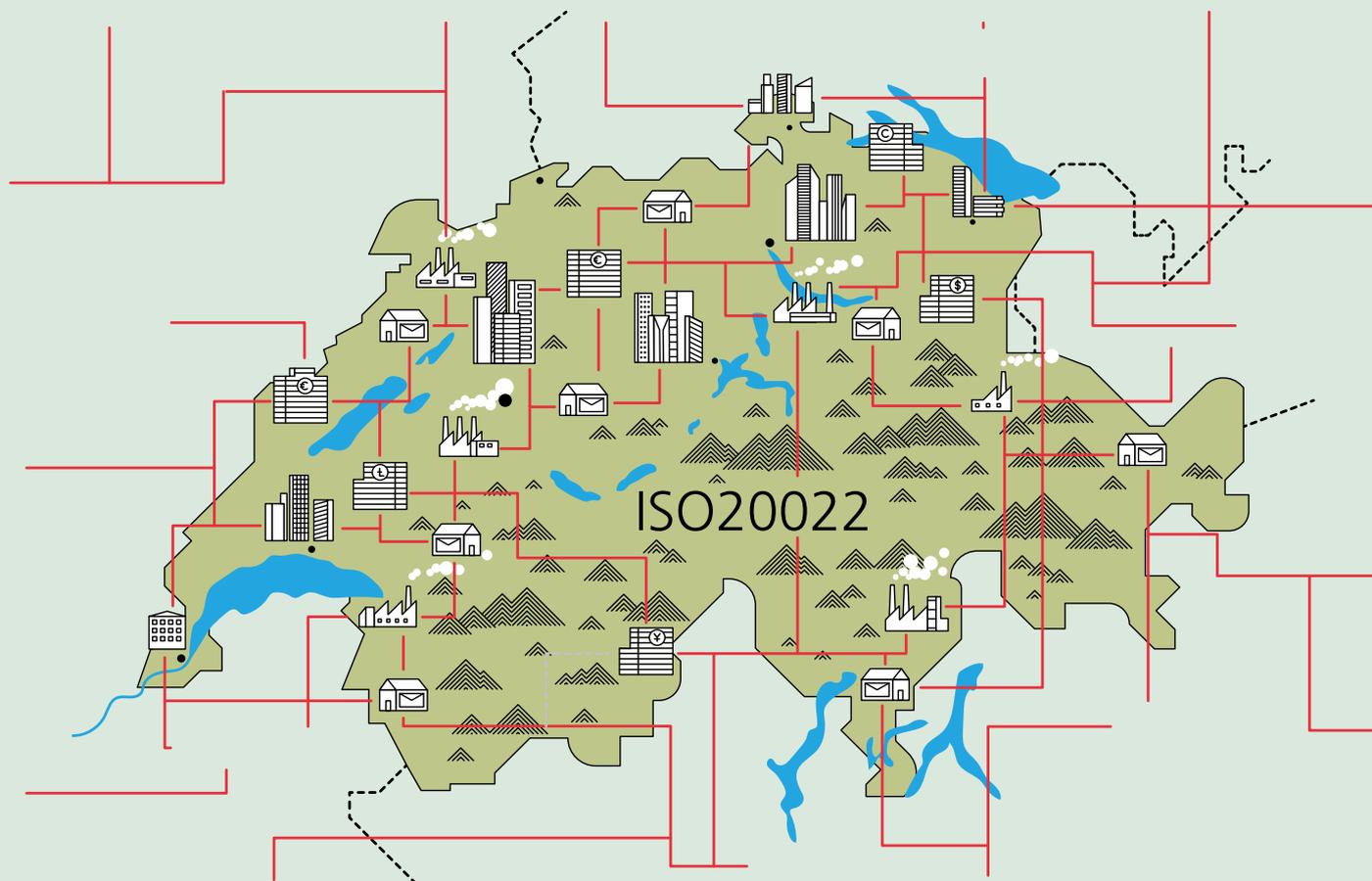
Fonte: Deutscher Teeverband

Potete ordinare i tè H&O su herboristeria.ch. Trovate tutte le info sulla piantagione di tè sul Monte Verità al sito casa-del-te.ch.

Il libro di Peter Oppliger «Grüner Tee, Kultur – Genuss – Gesundheit» (in tedesco) è stato pubblicato nel 2010 dalla casa editrice AT Verlag (ISBN 978-5-03800-540-7). A maggio 2018 Oppliger sarà accompagnatore in un viaggio studio sul tema della cultura del tè in Giappone (più info su japanferien.ch).

Pronti per i pagamenti?

Prosegue l'armonizzazione delle operazioni di pagamento ai sensi della norma ISO 20022. Avete modificato i vostri sistemi?



L'armonizzazione del traffico dei pagamenti in Svizzera in conformità alla norma ISO 20022 è il più grande progetto di infrastruttura finanziaria degli ultimi 30 anni, che riguarda tutte le parti coinvolte in tale traffico. Per le aziende con soluzioni di software finanziario è indispensabile agire ed è tempo di aggiornare i sistemi interni.

Cosa cambierà?

Da metà 2018 non verrà più supportata la procedura di bonifico in formato DTA. Gli ordini di pagamento nell'interfaccia cliente-banca dovranno ottemperare allo standard ISO 20022.

Inoltre, da gennaio 2019 la nuova polizza di versamento con codice QR sostituirà i sette attuali modelli svizzeri, che perderanno validità dal 2021. Il codice QR contiene tutte le informazioni necessarie per la transazione.

Infine l'IBAN (International Bank Account Number) rimpiazzerà, come nuovo standard nel traffico dei pagamenti svizzero, i diversi formati finora validi per i numeri di conto. Ciò significa che, insieme all'archiviazione delle vecchie polizze

di versamento, gli ordini di pagamento dovranno tassativamente essere provvisti di IBAN.

Cosa dovete fare?

Aggiornare il software di pagamento entro la metà del 2018. Se usate una soluzione standard, chiedete al fornitore del vostro software quando verrà effettuato l'adeguamento del traffico dei pagamenti ai sensi della ISO 20022. Fatevi confermare che il software modificato è stato testato con UBS e che supporta il pagamento di fatture QR.

Se avete optato per una soluzione autonoma, dovete implementare le specifiche e verificarle sulla piattaforma di UBS Payment Standards (ubs.com/armonizzazione). In certe condizioni, è richiesto un progetto IT di maggiore portata, con relativo stanziamento di tempo e fondi.

Inoltre vi consigliamo di concordare subito con il vostro fornitore di software la conversione di tutti i formati di conto al nuovo standard IBAN.

Trovate maggiori informazioni su ubs.com/armonizzazione e nella brochure allegata con contenuti per le aziende «Was Unternehmen wissen sollten» (D, E, F).

Gli e-documenti sono più efficienti

Tempo e denaro risparmiati con i documenti elettronici.

Avvisi di accredito e addebito da UBS ancora per posta? Ora potete avere questi documenti bancari tramite UBS e-banking: con gli e-documenti in formato PDF. Oltre a essere moderno, questo tipo di documenti vi semplifica la vita: potete accedervi velocemente, dove e quando volete. Non serve più un archivio fisico e consumerete meno carta: fa bene al portafoglio e all'ambiente.

Ora è il momento giusto per passare agli e-documenti gratuiti. Dal 1° novembre 2017, infatti, sui conti correnti aziendali

presso UBS fattureremo 50 centesimi per ogni avviso di accredito o di addebito cartaceo. Con questi introiti, UBS sostiene tra l'altro progetti di tutela ambientale in Svizzera, piantando un albero ogni 50 clienti che passano ai documenti elettronici.

Con gli e-documenti risparmierete tempo e denaro e contribuirete a una gestione consapevole delle risorse. Unitevi a noi.

Il servizio di consulenza per i clienti aziendali sarà lieto di consigliarvi nel passaggio a UBS e-banking e agli e-documenti. Tel. 0844 853 003

Liquidità sempre controllata

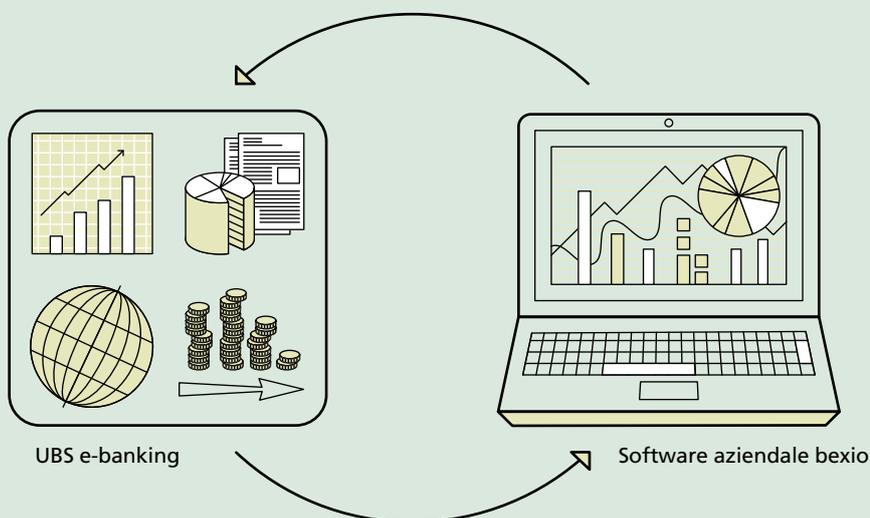
Con UBS Liquidity Cockpit in UBS e-banking, gestire la liquidità è quasi un gioco da ragazzi.

Pianificare e garantire la liquidità è uno dei principali compiti di un imprenditore. Entrate e uscite devono essere gestite in modo che l'azienda non si trovi mai a corto di liquidi, ma non accumuli neanche mezzi inutilmente.

Con UBS Liquidity Cockpit in UBS e-banking avete un tool efficiente per gestire la liquidità. Per sfruttare la funzione aggiuntiva gratuita, vi serve il software aziendale bexio. Potete registrarvi a bexio in UBS e-banking dalla sezione «Offerte > Software aziendale per PMI» e successivamente attivare in autonomia il Liquidity Cockpit.

Grazie a una sincronizzazione automatica dei dati con bexio, in UBS Liquidity Cockpit avrete sempre una panoramica dell'andamento della liquidità della vostra ditta. I valori personalizzati consentono di ottimizzare la pianificazione della liquidità, ricevendo tempestivamente avvisi in caso di divergenze rispetto a quanto pianificato. Cogliete al volo questa opportunità.

Più informazioni sul software aziendale bexio ubs.com/bexio. L'assistenza per l'e-banking è a disposizione per eventuali domande (tel. 0848 848 063).



UBS ancora Best Cash Manager

Anche nel 2017 UBS si è aggiudicata vari riconoscimenti in occasione degli annuali Euromoney Awards for Excellence. Siamo particolarmente lieti di essere stati nominati per la settima volta consecutiva «Best Domestic Cash Manager Switzerland». Questo risultato si basa su un sondaggio che la rinomata rivista specialistica britannica Euromoney effettua tra i responsabili finanziari di aziende in Svizzera e in tutta Europa.

Inoltre, la nostra banca è anche stata premiata dalle aziende intervistate quale «Best Service Provider in Western Europe». Vi siamo grati per questi riconoscimenti.



Digitalizzazione: chance o rischio?

Tutti parlano di digitalizzazione dell'economia: da una parte le nuove opportunità affascinano, ma regna tuttavia una paura diffusa delle conseguenze di una progressiva raccolta, elaborazione e pubblicazione digitale di informazioni e dati.

Nel nuovo studio sugli effetti della digitalizzazione, gli analisti di UBS partono dal presupposto che essa forgerà l'economia svizzera nei prossimi decenni, ma non sarà l'unico fattore. Probabilmente l'interazione tra digitalizzazione e invecchiamento della società non porterà a una perdita massiccia di posti di lavoro, ma piuttosto a uno spostamento occupazionale tra settori economici. Già oggi possiamo osservare questo processo.

Download dello studio su ubs.com/outlook-ch-it.

Estrazione

Montreux Jazz Festival dal vivo!

Godetevi dal vivo l'atmosfera unica del leggendario Montreux Jazz Festival sul lago di Ginevra. In palio 5 coppie di biglietti per il concerto inaugurale, il 29 giugno 2018, all'Auditorium Stravinski.



Condizioni di partecipazione: l'ultimo termine di partecipazione è il 28 febbraio 2018 (data del timbro postale). Ogni partecipante può inviare soltanto un modulo di risposta. I vincitori saranno sorteggiati tra tutti coloro che avranno inviato una risposta. Il premio non può essere corrisposto in contanti. Sono esclusi dalla partecipazione all'estrazione i dipendenti di UBS e delle sue consociate e i loro familiari. Non si intrattiene corrispondenza riguardo all'estrazione. I vincitori saranno informati per iscritto. Sono escluse le vie legali.

Illustrazione: Lina Müller

•• Piegare qui ••.....

Nicht frankieren
Ne pas affranchir
Non affrancare

Geschäftsantwortsendung Invio commerciale-risposta
Envoi commercial-réponse

UBS Switzerland AG
Casella postale 111
4002 Basilea

Ordinazione

UBS outlook

Aussenhandel

Desidero ordinare in:

D F E Quantità _____

News Previdenza speciale donne

Desidero ordinare in: D F I

Quantità _____

UBS Outlook Svizzera

Ordino l'edizione attuale in:

D F I Quantità _____

Mi abbono in:

D F I

UBS impulse per gli imprenditori

Magazine E-Newsletter

Ordino l'edizione attuale in:

D F I Quantità _____

Mi abbono in:

D F I

E (solo E-Newsletter)

E-mail* _____

Manuali per le PMI al prezzo di CHF 27.50 a copia (più spese di spedizione):

Die 100 wichtigsten Finanzkennzahlen

D F Quantità _____

Praxisleitfaden Corporate Finance

D F Quantità _____

Guida BILANZ per PMI al prezzo speciale di CHF 29 a copia (più spese di spedizione):

Fit fürs Ausland (Expansion ins Ausland)

D F Quantità _____

Sviluppo e gestione del marchio

D F I Quantità _____

Spedizione soltanto a destinatari domiciliati in Svizzera.

Ordinazione online all'indirizzo:

www.ubs.com/pmi-ordine

Iscrizione

Colloquio di consulenza e partecipazione all'estrazione

Sì, desidero un colloquio di consulenza gratuito sugli argomenti di seguito riportati:

- Cash management
 Leasing / Factoring
 Successione aziendale
 Previdenza
 Affari internazionali
 Altro _____

Contattatemi per fissare un appuntamento, possibilmente il:

- lunedì giovedì
 martedì venerdì
 mercoledì

dalle ore _____ alle _____

Signora Signor

Nome _____

Cognome _____

Ditta _____

Via/n. _____

Casella postale _____

NPA/località _____

Tel. ufficio _____

Tel. privato _____

E-mail* _____

Scrivere l'indirizzo in stampatello e compilare tutto.

- * Partecipo all'estrazione e acconsento all'utilizzo del mio indirizzo e-mail per scopi di marketing interni a UBS.



© UBS 2017. Tutti i diritti riservati.

Io vivo per la mia azienda. E come continuerà a vivere la mia azienda, senza di me?

Perché dovrete pensare per tempo alla **successione aziendale**.
E come potete prepararvi al meglio.

Insieme possiamo trovare una soluzione.

Leader per imprenditori.