

PMI Impulse

Una rivista di UBS, della Handelszeitung e di Le Temps

Silvan Küng, cofondatore
di Relish Brothers

GUIDA PER NEOIMPRENDITORI

BUSINESS PLAN

Dove nasce il DNA dell'azienda

FINANZIAMENTO INIZIALE

Neoimprese e accesso al capitale

FARMY

Successo grazie a filosofia
bio e business angel

presentato da



UBS



Per non mancare mai di liquidità a breve.

Credito in conto corrente PMI.

UBS Digital Business: pensato per le PMI.

ubs.com/pmi-credito

© UBS 2019. Tutti i diritti riservati.



4 Business plan

Business plan: traccia la strada e apre le porte. La parola a due neoimprenditori.

10 Finanziamento iniziale

Mezzi propri o credito? Come i neoimprenditori finanziano l'avvio della loro attività.

12 Finanziamento aziendale

Fabbisogno di capitale e sviluppo aziendale.

14 Crescita

I fondatori di Farmy parlano di business angel e crisi del quinto anno.

18 Internazionale

Boutique goes global: il negozio online Stadtkind ha successo anche all'estero.

20 Previdenza e fisco

Due temi che i neoimprenditori tendono a dimenticare. Silvan Küng, costruttore di chitarre, ha però tutto sotto controllo.

24 Co-working

Impact Hub: l'acceleratore ideale per le neoimprese.

26 In breve

UBS Start Business, la nuova piattaforma per neoimprenditori e altre novità da UBS.

Impressum: *PMI Impulse* si rivolge alla clientela aziendale di UBS in Svizzera e agli abbonati della *Handelszeitung* e di *Le Temps* / Editore: UBS Switzerland AG, casella postale, 8098 Zurigo / E-mail: redaktion-ubs-impulse@ubs.com / Consiglio redazionale: Alain Conte, Thomas Sommerhalder, Alexandre Prêtre, Christian Mähr, Matthias Zettel, Patrick Tobler, Nicolas Steiner, Sava Stanic, Oliver Vedolin, Juan Colmenero, Stefan Barmettler / Concezione e realizzazione dei contenuti e delle immagini: Ringier Axel Springer Schweiz AG, Zurigo / Traduzione: SprachWeberei AG, Zurigo / Stampa: Swissprinters AG, Zofingen / Pubblicato in italiano, tedesco e francese / N. 804401-1902 Nota sulla trasparenza: questo prodotto è finanziato da UBS, che partecipa alla sua realizzazione a livello contenutistico. I ritratti degli imprenditori sono stati proposti da UBS. Il contenuto redazionale è curato da Ringier Axel Springer Schweiz AG.

Disclaimer: questa pubblicazione ha finalità solamente informative ed è pensata per l'uso personale. Non deve essere intesa come raccomandazione, offerta o sollecitazione d'offerta per investimenti o altri prodotti specifici. Non è una consulenza finanziaria, legale o fiscale e non dovrebbe essere utilizzata come base per una decisione d'investimento. Siete pregati di richiedere una consulenza professionale prima di prendere una decisione d'investimento. UBS si riserva il diritto di modificare servizi, prodotti o prezzi in qualsiasi momento e senza preavviso.

Alcuni servizi e prodotti sono soggetti a restrizioni legali; 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 possono differire dai giudizi ufficiali di UBS. Se non diversamente indicato, i dati e le cifre indicati si riferiscono alla data di chiusura redazionale (11 ottobre 2019). È vietata la riproduzione, anche parziale, senza la previa autorizzazione esplicita di UBS.

© UBS 2019. Il simbolo delle chiavi e la scritta UBS sono fra i marchi protetti di UBS. Tutti i diritti riservati. 650486



Stefan Barmettler e Alain Conte (da sinistra)

Il business plan come protagonista

Fondare un'azienda richiede determinazione e tantissima flessibilità. Lo sanno bene i neoimprenditori. Anche le aziende più acclamate, come Farmy, che hanno fatto incetta di premi per l'imprenditoria, si sono a un certo punto ritrovate sull'orlo del baratro. Con il loro primo investitore, i neoimprenditori fecero un triplo buco nell'acqua prima di conquistarlo.

Alla fine fu decisivo il business plan.

Chi investe, infatti, vuole conoscere le opportunità commerciali, la tenuta della copertura finanziaria e sapere se il business è scalabile. Vuole capire, insomma, fino a che punto i neoimprenditori hanno messo a fuoco gli aspetti fondamentali.

Far decollare un'azienda, in Svizzera, si può, e numerosi esempi lo dimostrano. In questa edizione di *PMI Impulse* abbiamo osservato più da vicino alcune giovani e interessanti imprese. Oltre a fornirvi qualche input finanziario, la lettura vi farà conoscere i loro fondatori dal punto di vista umano.

STEFAN BARMETTLER

Caporedattore della *Handelszeitung*

Spirito imprenditoriale – made in Switzerland

In Svizzera vengono fondate circa dieci nuove aziende al giorno, domeniche e festività incluse. Solo una su due supera la «maledetta crisi del quinto anno». Cosa determina il successo di una start-up? Sicuramente una buona idea commerciale, una rigorosa pianificazione, il capitale e una buona dose di fortuna.

È anche utile affidarsi a una banca che, oltre a un semplice conto aziendale, sia in grado di offrire know-how e strumenti specifici per neoimprese, valide soluzioni per la quotidianità professionale e buoni contatti. La nostra rete, ad esempio, mette in contatto giovani imprenditori e investitori privati.

Il requisito forse più importante per il successo lo svela però Roman Hartmann, cofondatore di Farmy, al termine della sua intervista: «Essere imprenditori è una scelta di vita». Le storie in questa rivista sono una forte testimonianza dello spirito di iniziativa e del coraggio di molti giovani imprenditori svizzeri.

ALAIN CONTE

Responsabile Corporate & Institutional Clients Svizzera, UBS

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

Con Urbanride, Marc Belser e i suoi cofondatori hanno dato vita a quella formula di fitness che per molto tempo sono andati cercando sul mercato.



CALCOLI E PIANI PER SPICCCARE IL VOLO

Chantal Huber ha realizzato il sogno di una vita con un salone di hairstyling tutto suo.



Un business plan aiuta a procurarsi il capitale iniziale.
Ma serve anche come bussola e strumento di controllo
nelle fasi di costituzione e sviluppo di un'azienda.
Due esempi dal mondo delle PMI svizzere.

Di Susanne Wagner

Precisione di calcolo

È la caratteristica del business plan di Urbanride. Il piano viene aggiornato di continuo. Attualmente è alla versione n. 15.

Marc Belser, Thibaud Roulin, Matthias Späni e Gregory Autieri, fondatori di Urbanride, hanno pensato proprio a tutto: scarpe da ginnastica a noleggio in diverse misure, asciugamani in spugna, doccia-schiuma, lozioni corpo, spazzole, fon e snack sani al bar. La chiave dell'armadietto si può comodamente legare al polso o alla coda dei capelli, in modo da avere le mani libere e concentrarsi sui 45 minuti di spinning a ritmo di musica.

Questi dettagli, che denotano un'attenzione particolare al cliente, erano stati inseriti nel business plan sin da subito. La loro importanza era tanto più significativa, in quanto i quattro conoscevano il settore del fitness solo dal lato cliente, mentre mancavano di esperienza sotto il profilo professionale. A loro avviso, la visione «da fuori» è un vantaggio. «Ci siamo messi nei panni dei nostri utenti, facendo dell'orientamento al cliente il filo conduttore di tutto il progetto», sottolinea Marc Belser, CEO e cofondatore di Urbanride.

Già nella prima riunione, Thibaud Roulin ha portato con sé la prima versione del business plan che sarebbe servita come base di discussione. Grazie alla sua esperienza professionale nel settore della finanza, il 33enne sa esattamente quali punti chiave non possono mancare in un business plan: gruppo target, potenziali entrate e

uscite per ogni mese. Thibaud Roulin: «Per determinare il modello dei ricavi abbiamo calcolato il numero di corsi giornalieri da offrire e di partecipanti necessari per ciascuno di essi, con il relativo prezzo. In questo modo ci siamo fatti un'idea della redditività del progetto». Nelle loro accurate tabelle Excel hanno tenuto conto di ogni dettaglio: dalle spese per pulizia, elettricità e acqua ai costi per assicurazioni, affitto e marketing.

Calcolo e passione

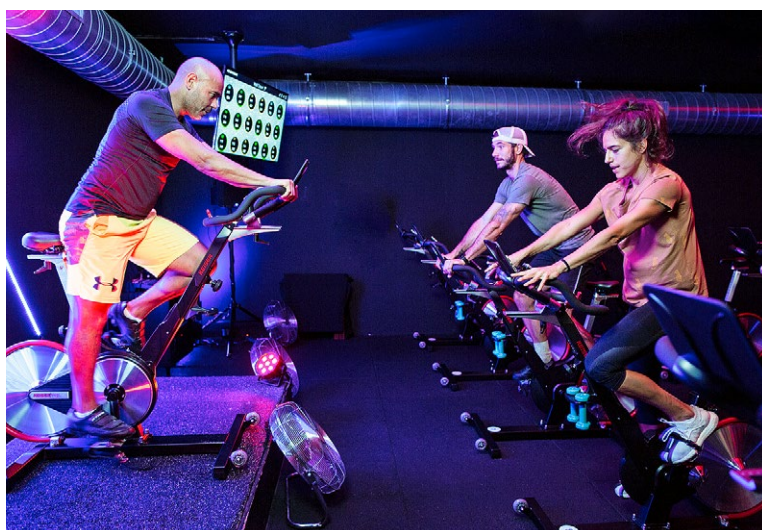
Anche rilevare il salone Miracolo, nel quartiere zurigese di Seefeld, ha richiesto

molto lavoro amministrativo, ma Chantal Huber era spinta dal grande desiderio di realizzare il sogno della sua vita. «Già da bambina sapevo che da grande avrei fatto la parrucchiera e che avrei messo in piedi qualcosa di mio.» La hairstylist professionista ha rilevato il negozio nel 2016, ma lo conosceva già da un precedente impiego. Quando i proprietari hanno deciso di cedere l'attività per andare in pensione, si è fatta avanti.

Un colpo di fortuna irripetibile per l'oggi 32enne, ma alcune cose andavano pur sempre esaminate prima di concludere l'affare: stimare i lavori di rinnovo dopo 30



Benvenuti nel club! Urbanride vuole offrire un'esperienza di lifestyle urbano, che va al di là del semplice indoor cycling.



Non è un centro fitness come tutti gli altri: Urbanride offre solo training di gruppo su bici stazionarie (spinning).

anni di attività, valutare la posizione e la clientela fissa, capire come il passaggio avrebbe influito su fatturato, personale e fedeltà dei clienti. Inoltre, per rilevare la clientela e il marchio Miracolo, gli ex proprietari chiedevano una somma davvero considerevole.

Per valutare e preparare nel modo migliore un passo del genere, era indispensabile procedere con la stesura di un accurato piano finanziario e di business, che potesse fungere da base per le successive trattative. «Questo piano ci ha aiutato a fare luce sulla

nostra situazione, ma anche sulle opportunità e i rischi dell'operazione, fornendoci una visione globale sulla concorrenza», ricorda la titolare e direttrice del salone di hairstyling.

Anche i quattro amici di Urbanride, tutti praticanti di sport nel tempo libero, hanno confrontato le proprie idee con alcune palestre di Londra, Zurigo e altre città. In un brainstorming di alcune ore hanno abbozzato il loro progetto di un cycling studio che il CEO Marc Belser descrive come «l'ultima frontiera dell'in-

door cycling, in un ambiente piacevole e ad alto divertimento».

Per realizzare questa visione e ambire al primo posto dei centri di spinning era necessario diversificarsi dalla concorrenza. Urbanride è l'unico centro specializzato esclusivamente nello spinning, ossia nel training di gruppo su biciclette stazionarie. Non è richiesta alcuna iscrizione annuale; sono stati confezionati dei pacchetti da prenotare online e tramite app, da cui si accede anche a una classifica che consente di confrontare con altri prestazioni, calorie consumate e velocità.

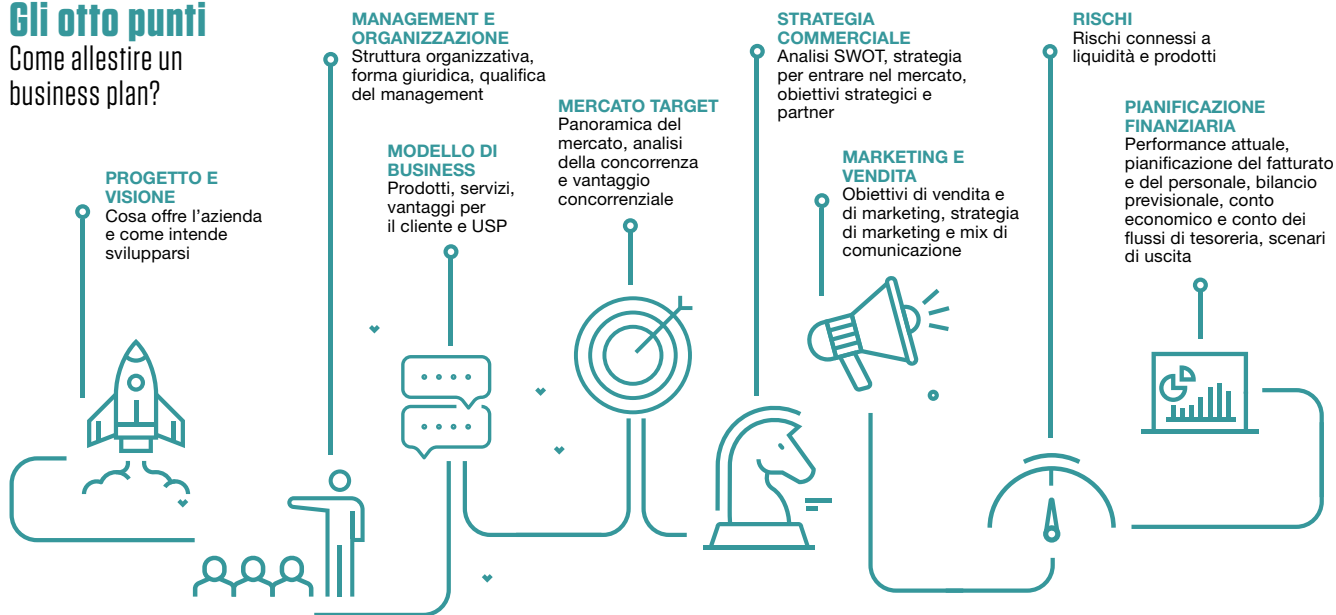
Business plan come metro di riferimento

Oltre al business plan, i giovani imprenditori di Urbanride hanno allestito anche una presentazione molto dettagliata. E, come hanno notato Roulin e Belser, questi due documenti sono stati utili nella piccola tornata di finanziamenti tra amici e parenti. Il centro è stato inaugurato all'inizio del 2018, in un ex garage. Da allora Urbanride acquisisce tra i 50 e gli 80 nuovi clienti ogni mese, per una clientela fissa che oggi arriva a 3800 persone.

Secondo i sondaggi, il 70 per cento dei clienti ha conosciuto il centro tramite il passaparola. Oltre a Marc Belser, il centro impiega altre nove persone tra istruttori e il neoassunto direttore marketing Romain Gilodi. Al momento il team sta cercando nuovi spazi per raddoppiare la sua presenza a Ginevra, ma non esclude un'e- ▶

Gli otto punti

Come allestire un business plan?



Scenari

per ogni eventualità, calcolati da Chantal Huber nel suo business plan. Per preparare Miracolo anche al peggio.

► espansione anche in altre città o di fare il salto al di là del Röstigraben, nella Svizzera tedesca.

Mentre Marc Belser ha lasciato immediatamente il suo lavoro in banca per dedicarsi interamente alla sua start-up, gli altri tre fondatori e comproprietari hanno mantenuto le loro professioni di immobiliare, avvocato e bancario. In fase di pianificazione ognuno di loro ha svolto i compiti più affini alle rispettive competenze professionali.

Il business plan che hanno presentato anche ad amici e conoscenti si è rivelato un valido strumento lungo tutto il processo di gestazione dell'impresa, rimanendo tuttora un prezioso caposaldo della strategia commerciale. Questo però non vuol dire che sia definitivo: con puntuali aggiustamenti situazionali, il team è riuscito a reagire in modo flessibile ai cambiamenti. E ormai il business plan è già stato aggiornato ben 15 volte. Per scongiurare il rischio di cattive sorprese i fondatori hanno ipotizzato tre possibili scenari. Marc Belser: «Al momento abbiamo costi un po' più elevati di quanto preventivato, ma registriamo anche un fatturato più alto».

Finanziatori professionisti

«È importante attenersi al piano finanziario. Finché l'attività non genera degli utili, occorre gestire le spese con rigore», consiglia Florian Blumer, che nel suo ruolo di docente e responsabile dei workshop di Startup Academy ha già prestato assistenza a numerosi neoprenditori. A livello di gestione delle incertezze finanziarie egli raccomanda altresì di minimizzare i costi fissi, di non sottoscrivere contratti di loca-

zione a lungo termine e di non effettuare investimenti di status e in mobili da ufficio.

Secondo Florian Blumer, il fabbisogno di capitale delle start-up varia parecchio da settore a settore. In quello della consulenza e dei servizi, ad esempio, per partire bastano un primo cliente e un capitale minimo che spesso viene finanziato da persone che il fondatore conosce personalmente. Florian Blumer: «Sono in molti a iniziare con denaro proprio. Magari possono intervenire anche amici e familiari che trovano l'idea interessante e non avrebbero difficoltà a sostenere un'eventuale perdita. Ma dopo uno o due anni, in genere è preferi-

bile rivolgersi a investitori professionisti, come istituti bancari o venture fund».

Per allestire il business plan, all'inizio del 2016 l'attuale titolare di Miracolo, Chantal Huber, si è servita dei modelli forniti dalle banche e di altre pubblicazioni. A perfezionarlo ci ha pensato il partner e contitolare Simon Huber, che per lavoro si occupa proprio di finanziamenti di progetti. Bisognava anzitutto dare risposta ad alcune domande di centrale importanza. In quale segmento di clientela e in quale fascia di prezzo vogliamo operare? Quali servizi offre la concorrenza? E a che prezzo? Quale fatturato minimo da realiz-



Con mano sicura: Chantal Huber ha rilevato il marchio, il locale e la clientela fissa. Ha investito in un moderno back office e rinfrescato l'immagine del salone.



Nuovi programmi: il daily business procede bene e la direttrice di Miracolo, Chantal Huber, sta pensando di aprire un secondo salone a Zurigo.

zare per coprire le spese fisse? Quanto rimane alla fine per rimborsare eventuali crediti e pagare gli interessi?

Utilissima, al riguardo, è stata l'ex proprietaria che, con la massima trasparenza, ha consentito a Chantal di prendere visione dei conti degli ultimi due anni di esercizio. Quei numeri sono serviti per tracciare lo scenario di base, in particolare per calcolare il fatturato del personale, formulare un'ipotesi di cifra d'affari per il primo anno di esercizio e delineare il sistema di retribuzione. L'acquisizione della Sagl e del suo nome era una questione da pianificare accuratamente, per cui è stato indispensabile avvalersi di un supporto legale esterno.

Un grande vantaggio è stato poter mantenere quasi inalterati gli allestimenti del salone, realizzati su un progetto di studio del designer Alfredo Häberli, oggi di fama internazionale. E lo stesso dicasi per la filosofia aziendale – consulenza e assistenza personalizzate – che Chantal Huber ha ripreso appieno. Gli investimenti previsti per il negozio, rilevato a metà del 2016, hanno riguardato le sedie ergonomiche con funzione massaggio, il sistema di cassa e di prenotazioni online, la gestione elettronica del magazzino, un nuovo sito web e la presenza sui social media.

«Il business plan e una presentazione professionale hanno esercitato un'influenza decisiva nell'interazione con le banche e gli amici», spiega Chantal Huber. Nonostante il feedback positivo delle banche che ave-

vano contattato per un finanziamento, alla fine i due comproprietari hanno fatto affidamento sulle proprie risorse, ricorrendo all'aiuto finanziario di amici e parenti. Poiché non si può pianificare e prevedere tutto, Chantal e Simon Huber hanno considerato anche i peggiori scenari, definendo una strategia per l'eventualità di perdita simultanea di più collaboratrici o di danni materiali ingenti.

Prospettiva a lungo termine

Al quarto anno di attività, gli affari sono stabili e vanno così bene che si sta pensando a un secondo negozio a Zurigo. Questo aprirebbe lo spazio di manovra necessario per formare nuovi specialisti. «Grazie a orari di lavoro flessibili e al personale qualificato, siamo in grado di soddisfare quasi tutte le richieste dei clienti», afferma soddisfatta Chantal Huber. L'offerta comprende anche l'applicazione di extension, trattamenti alla cheratina ed estetici nonché acconciature e trucco per matrimoni e altri eventi. È così che l'acquisizione di un'attività ha dato vita a un progetto con una prospettiva a lungo termine.

Chantal Huber vuole esortare tutte le parrucchiere a osare un po' di più: «Sono sempre meno le persone, soprattutto le donne, a tentare il passo verso un'attività in proprio. Si deve avere fiducia nelle proprie capacità, il lavoro è tanto ma gli sforzi vengono ripagati».

„La visione rimane, la strategia può cambiare.“

Florian Blumer parla di design e importanza del business plan.

Che valore ha il business plan per la gestione delle start-up?

Secondo la nostra esperienza, visione e obiettivo rimangono invariati lungo l'intera parabola di sviluppo, ma il metodo e la strategia devono essere aggiornati di frequente e con flessibilità.

Perché Startup Academy usa il Business Model Canvas?

A differenza del business plan classico, esso rappresenta visivamente tutti gli elementi rilevanti per un'azienda ed eventuali lacune balzano subito all'occhio. Fornisce una base importante per il business plan che seguirà in forma dettagliata.



Florian Blumer, vicepresidente di Startup Academy e professore di comunicazione economica alla SUP Svizzera nord-occidentale.

Secondo la sua esperienza, quali sono gli errori più comuni nell'allestimento di un business plan?

Sopravalutare inizialmente il peso di elementi invece di scarsa rilevanza, come ad esempio la forma societaria più adatta. Spesso la risposta arriva con il passare del tempo.

Il pacchetto UBS Start Business per neoimprenditori, fondatori e start-up include la partecipazione gratuita al workshop Business Model Canvas di Startup Academy.

ubs.com/startbusiness

Idea commerciale e business plan ci sono. Manca solo il capitale.

Come ce lo si può procurare?

La soluzione pratica alla quale più spesso si ricorre è quella dei mezzi propri, come risparmi, conferimenti in natura, fondi previdenziali o un anticipo ereditario. Moltissimi neoimprenditori chiedono un prestito anche a familiari o amici. Poi ci sono i business angel, che investono in giovani imprese innovative. Inoltre, a titolo complementare, si possono richiedere incentivi statali oppure finanziamenti da parte di fondi per le tecnologie o piattaforme di crowdfunding.

Incrementando i mezzi propri con prelievi dal secondo e terzo pilastro, con ogni probabilità si mette a rischio la propria copertura previdenziale.

Lei lo sconsiglia?

Io consiglio di attingere al capitale di previdenza per finanziare la costituzione di un'impresa solo se non sono possibili altre forme di finanziamento privato. È comunque essenziale valutare bene l'importo dall'attuale capitale di previdenza a cui si può rinunciare. Poi, altrettanto importante, è garantire la copertura della lacuna previdenziale che verrebbe a crearsi.

E come si fa?

Innanzitutto investendo nel terzo pilastro non appena l'azienda realizza dei proventi. E poi sicuramente con polizze assicurative sulla perdita di guadagno e sul rischio in caso di morte, senza tralasciare quelle su malattie e infortuni. Noto di continuo che i neoimprenditori tendono a sottovalutare questi aspetti.

Forse perché queste assicurazioni hanno costi elevati...

Sì, ma tagliare proprio queste spese è una pessima idea. Un buon business plan deve sempre preventivarle.

Se i mezzi propri non bastano, voi come banca come aiutate le giovani imprese che si propongono con buone idee commerciali?

Non si può partire senza un business plan dettagliato. Per questo offriamo a tutti i neoimprenditori la possibilità di redigerne uno online utilizzando un modello elaborabile in modalità interattiva sul nostro sito. Inoltre, tramite la nostra nuova piat-

Spazio ai neoimprenditori

Jolanda Schwager Büchel è consulente alla clientela aziendale da 20 anni. Aiuta i neoimprenditori a trovare il capitale iniziale e ulteriori finanziamenti.

Di Sandra Willmeroth



JOLANDA SCHWAGER BÜCHEL è Responsabile area di mercato per la clientela aziendale di UBS e coordina circa 20 collaboratori nell'area San Gallo / Appenzello. Da 20 anni esamina i business case di nuove imprese e affianca i neoimprenditori nel percorso che li conduce all'autonomia.

Consigli per il finanziamento iniziale

- 1 Allestire un business plan dettagliato che comprenda un piano finanziario e di liquidità.
- 2 Formalizzare i crediti privati sempre per iscritto.
- 3 Non trascurare previdenza e assicurazioni, anche se comportano un certo costo.
- 4 Instaurare un dialogo regolare e trasparente con creditori e investitori.

taforma UBS Start Business, essi possono usufruire di tanti interessanti vantaggi, tra cui il mentoring per redigere un business plan. E naturalmente mettiamo a loro disposizione tutta l'esperienza e l'assistenza professionale dei nostri consulenti alla clientela aziendale.

Parlando di credito, qual è la quota limite di capitale di terzi che considerate sana per un'azienda?

Secondo il nostro metodo di calcolo, l'indebitamento è sano se l'azienda, teoricamente, è in grado di rimborsare il credito e gli interessi entro sette anni con il suo free cash flow, immobili esclusi. Questa regola dei sette anni non vuol dire però che un credito debba essere effettivamente rimborsato in questo lasso di tempo. È solo un metodo di calcolo.

Per poter ricevere un credito bisogna dimostrare di avere già ordinativi nel cassetto?

Sarebbe l'ideale, ma in realtà non è così. Io consiglio ai neoimprenditori di chiarire già in via preliminare il potenziale di mercato. Più che avere già clienti e contratti, è importante aver appurato che il mercato vuole te e il tuo prodotto.

Per una SA o una Sagl è più facile ottenere capitale di terzi rispetto a una ditta individuale?

Non fa differenza. In Svizzera, il 50 per cento delle nuove imprese è costituito da ditte individuali, con la responsabilità personale in capo al titolare. Nelle SA e Sagl

la responsabilità è invece limitata al patrimonio sociale. Come banca, spesso per i finanziamenti iniziali richiediamo quindi una garanzia personale con cui coinvolgiamo i fondatori nel rischio.

Come evitare di perdere denaro troppo in fretta?

Con un piano finanziario da seguire per bene. Molti imprenditori sono troppo generosi all'inizio. Il piano finanziario comprende inoltre una gestione della liquidità, essenziale soprattutto quando le aziende, per produrre, devono anticipare del capitale o dipendono da grandi pagamenti.

Dopo un avvio di successo, come si ottiene il capitale di crescita?

Oltre a un credito bancario o un leasing di mezzi di produzione, UBS mette a disposizione le proprie reti. Le giovani imprese che si distinguono per innovazione e crescita hanno accesso alla rete SEF con imprenditori esperti nell'ambito dell'iniziativa per la crescita SEF4KMU istituita dallo Swiss Economic Forum (SEF). Dal suo lancio sono state esaminate oltre 600 imprese e 56 di esse sono state insignite del marchio di qualità «SEF.High-Potential PMI». A queste aziende UBS ha messo a disposizione un capitale di crescita di 100

milioni di franchi. Inoltre, l'UBS Private Investor Circle ha messo a punto un processo gestito in maniera professionale per far incontrare imprese e investitori. Finora ha permesso investimenti per oltre 120 milioni di franchi.

Come fa un'impresa ad accedere all'UBS Private Investor Circle?

Deve presentare un fatturato annuo di almeno un milione di franchi nonché avere una clientela diversificata, un modello di business convincente e una strategia di crescita plausibile. Se l'azienda rispetta questi criteri, può accedere alla nostra rete di investitori privati e istituzionali. Questi ultimi prendono la loro decisione di investimento in piena autonomia, sulla base della loro due diligence.

Come andrebbero informati gli investitori sull'andamento dell'azienda?

Di capitale importanza è un dialogo personale con cadenza regolare. Questo consente di creare quel rapporto di fiducia indispensabile per affrontare anche situazioni poco rosee. Altro elemento chiave sono i conti annuali. Ai neoimprenditori consiglio di redigere anche un rapporto trimestrale o persino mensile, importante per fare il punto della situazione. ●

Super Slow Motion: un successo fulmineo

Dopo un brillante inizio, la crisi. Ma a sostegno dei produttori cinematografici di Kamerawerk a Winterthur è intervenuta UBS.



Christian Witschi e Claudio Sulser hanno fondato Kamerawerk nel 2007, finanziandola con mezzi privati. All'inizio hanno puntato sulle riprese in 3D, una moda tramontata quasi subito. Il passaggio alla Super Slow Motion costava molto e i soldi erano finiti. È stata UBS a finanziarlo, aprendo la strada al successo duraturo dell'azienda. Tutta la storia su ubs.com/impulse

Che tipi di finanziamento esistono?

Capitale proprio per la costituzione e la fase di crescita, capitale di terzi al raggiungimento della soglia di redditività. A seconda della fase in cui si trova l'azienda, entrano in gioco finanziatori diversi. Fate un giro d'orizzonte.



Costituzione e sviluppo

Elemento primario è il business plan: il prodotto o il servizio ha delle chance sul mercato?



Inserimento sul mercato

Si creano le strutture per la produzione e la commercializzazione. Ciò richiede un ulteriore apporto di capitale non irrilevante e grande disciplina in fatto di costi.



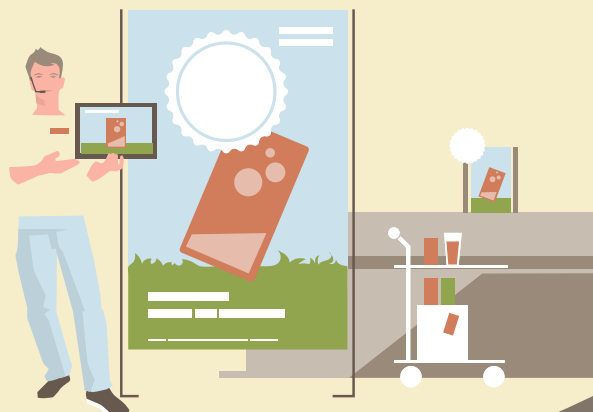
Mezzi privati

Mezzi propri del fondatore, della famiglia e degli amici. I rapporti di partecipazione dovrebbero essere regolati in modo chiaro.



Crediti di sostegno

Accensione di crediti facilitati e nettamente agevolati grazie a offerte statali.



Business angel

In una fase iniziale partecipano finanziariamente all'azienda, sostenendo il fondatore con know-how e la loro rete di contatti.



Crowdfunding

Il crowdfunding è adatto, per esempio, a prefinanziare la produzione. In contropartita, di solito, il finanziatore riceve un prodotto. Altri modelli prevedono il pagamento di interessi o la cessione di quote aziendali.



Venture Capital Fund

Prima di rischiare i loro soldi, gli investitori vogliono avere la prova che il modello di business funzioni. Spesso i venture capitalist esercitano un grande influsso sull'azienda.

Maturità / Espansione

L'azienda ha di fronte diverse sfide strategiche. Tra queste rientrano l'espansione tramite crescita organica, l'acquisizione di aziende o la preparazione di un ingresso in borsa.



Crediti bancari

Presupposti per la concessione di un credito sono un solido business plan e flussi di cassa affidabili in futuro.



Finanziamento strutturato

Per gli acquisti strategici sussiste la possibilità di finanziare le acquisizioni, che vengono sindacate a seconda della grandezza e della durata.



Ingresso in borsa (IPO)

Nel caso di un'IPO, l'azienda offre per la prima volta le sue azioni in vendita a un vasto pubblico. In concomitanza con un aumento di capitale, ciò fa confluire ulteriori mezzi per far crescere l'azienda.



Iniziative per la crescita

Iniziative come SEF4KMU offrono un sostegno alla crescita su misura, tra l'altro con accesso facilitato a capitale di terzi e proprio.

Crescita

L'azienda cresce in termini di personale, perfeziona i propri prodotti e adatta le proprie strutture finanziarie, produce i primi utili e pianifica a lungo termine.



„L'imprenditorialità è una maratona, non uno sprint”

Come si fa crescere efficacemente una start-up? Esperti a colloquio con Roman Hartmann e Tobias Schubert, fondatori di Farmy. *Di Robert Wildi*



Ingredienti freschi di Farmy: Tobias Schubert, Mike Baur, Verena Kaiser, Roman Hartmann (da sinistra) nella cucina del fornitore online di alimenti.

Tobias Schubert e Roman Hartmann hanno posato un'altra pietra miliare: ad aprile di quest'anno, la sede di Zurigo della loro start-up Farmy ha registrato per la prima volta un utile operativo. Come ci sono riusciti? Come hanno attratto investitori e partner? A che punto si trovano oggi e quali sono i loro prossimi obiettivi? I fondatori di Farmy raccontano le proprie

esperienze chiacchierando con Verena Kaiser, Head of Direct Investments UBS, e Mike Baur, CEO e cofondatore di Swiss Startup Group.

Cosa serve per una start-up di successo come Farmy?

Tobias Schubert: Passione, nervi saldi e una seria analisi del mercato: bisogna assodare

se l'idea è veramente realizzabile. E poi serve «olio di gomito», ossia un impegno costante per realizzarla concretamente.

Come avete convinto gli investitori?

Tobias Schubert: Dopo una prima fase in cui abbiamo dovuto conquistarci la fiducia, le cose sono andate molto in fretta e relativamente presto sono saliti a bordo investitori di primo piano: Adrian Bühler, il padre di Students.ch, e Myke Näf, il fondatore di Doodle. Poi si sono aggiunti altri affermati imprenditori e investitori svizzeri, come Martin Jucker di Jucker Farm o Ruedi Noser, politico e imprenditore informatico.

Roman Hartmann: Non bisogna dimenticare che, oltre a clienti e investitori, noi cercavamo anche un contatto attivo con il mondo agricolo. In effetti, per noi i contadini non sono semplici fornitori ma piuttosto dei partner.

Verena Kaiser: Farmy rappresenta un modello di crescita esemplare per una start-up. Si allacciano diversi contatti fino a formare una rete sempre più fitta. Servono costanza e fiuto per i partner giusti.

Come sostiene UBS le start-up come Farmy nella ricerca di investitori?

Verena Kaiser: Siamo i più grandi gestori patrimoniali, quindi abbiamo a disposizione tantissimi investitori professionali interessati a puntare «smart money» su start-up innovative e a elevato potenziale di crescita. Al tempo stesso conosciamo molto bene il mercato delle start-up e quindi, attraverso le nostre solide reti relazionali, possiamo mettere in contatto gli investitori giusti con le start-up.

L'interesse degli investitori è rivolto soprattutto alle start-up con una strategia di exit?

Verena Kaiser: È ovvio che la maggior parte degli investitori della nostra cerchia punta all'exit nel medio termine. Mi riferisco in particolare agli investitori istituzionali, per i quali investire e vendere rappresenta la strategia di base. Per questo motivo, ogni start-up alla ricerca di capitale esterno dovrebbe saper prospettare l'exit in forma prima o poi attuabile. Tanti dei nostri investitori privati sono stati essi stessi imprenditori e quindi sanno bene cosa significa creare e avviare una start-up. Di norma hanno più tempo e maggiore pazienza e tenacia.



„People is everything!
Un progetto può anche
essere perfetto, ma
se gli uomini chiave
non sono all'altezza non
decolerà mai.”

Mike Baur

CEO e cofondatore di Swiss
Startup Group



„A essere davvero onesto,
nella fase costitutiva non
scendevamo quasi mai
sotto un margine di errore
del ±50 percento.”

Roman Hartmann

Cofondatore
di Farmy

Mike Baur: Sono d'accordo. Come «venture builder», collaboriamo assiduamente con le aziende e investiamo capitale fresco nella loro crescita. I venture capitalist, i cosiddetti «shark», prediligono invece strategie di rapida massimizzazione dei profitti e adottano quindi un approccio decisamente aggressivo quando si tratta di negoziare un investimento.

In qualità di cofondatori di Farmy andate sempre d'amore e d'accordo?

Come affrontate i conflitti?

Tobias Schubert: Su questioni fondamentali a volte non abbiamo la stessa opinione e ci siamo accordati sul metodo «Thoughtful Disagreement alla Ray Dalio». Se io scelgo il giallo e Roman il verde, ognuno di noi deve fornire all'altro il maggior numero possibile di argomentazioni. Alla fine dobbiamo poter riconoscere entrambi di aver scelto la soluzione oggettivamente migliore. Nessuno dei due può credere di avere sempre ragione. È come in un buon matrimonio.

Mike Baur: Anche la nostra esperienza con i team di fondatori è importantissima. Spesso ci sono dei «technical co-founder» che hanno svolto gli stessi studi e sono sempre concordi. Ma poi manca il «business co-founder», che apporta una visione differente ed esige una serie di valutazioni con spirito critico e costruttivo.

Quindi in prima battuta è il team a fare il successo?

Mike Baur: Per me è chiarissimo: «People is everything». Una grande squadra può trasformare un progetto mediocre in un successo. Un progetto o un'idea possono anche essere perfetti, ma se gli uomini chiave non sono all'altezza non decolleranno mai.

Verena Kaiser: Anche per noi il team è essenziale, a prescindere dalla fase del ciclo vitale in cui un'azienda si trova. Poiché offriamo supporto ad aziende operative con un portafoglio clienti diversificato, l'ulteriore sviluppo del team deve già essere visibile e tangibile: una premessa essenziale per la scalabilità del business e per suscitare l'interesse degli investitori.

Quali sono gli errori tipici di una start-up?

Verena Kaiser: Tante start-up tendono a non riportare del tutto la propria strategia di crescita nel piano finanziario e sottovalutano l'importanza di una costante pianificazione della liquidità.

Mike Baur: È importante anche l'aspetto legale, spesso non trattato a dovere, come la scelta della forma giuridica, la chiara definizione delle quote di partecipazione e via dicendo. Anche la strategia di crescita può presentare criticità: chi ad esempio è troppo ambizioso in termini di cifre e ►

► tempi di crescita mette paura ai cosiddetti «business angel», perché rischia di chiedere nuove iniezioni di capitale in tempi troppo brevi.

Ma in fase iniziale è davvero possibile allestire un business plan realistico?

Roman Hartmann: A essere davvero onesto, nella fase costitutiva non scendevamo quasi mai sotto un margine di errore del ±50 per cento.

Mike Baur: Solo? (ride) Per esperienza posso dire che questa cifra è del tutto normale in questa fase. Ecco perché bisogna saper tenere bene sotto controllo i costi.

Nel mondo delle start-up è però tristemente nota la «crisi del quinto anno», che miete parecchie vittime tra i newcomers. Perché?

Verena Kaiser: Dopo cinque anni, in tante aziende avviene una trasformazione. Forse, chi ha avuto l'idea geniale ed è riuscito a metterla in atto nella fase costitutiva non è più il CEO adatto per tenere le redini dell'azienda nella sua fase di espansione. Nelle imprese che seguiamo, questo momento è spesso decisivo per la sopravvivenza e per assicurare continuità al successo. Gli investitori osservano con estrema precisione se le start-up sono in grado di gestire anche a livello professionale la trasformazione in questa fase. Per questo gli stessi fondatori, a volte, devono sapersi defilare.

Mike Baur: Anche secondo la mia esperienza esiste la maledetta «crisi del quinto anno». Spesso è da questo momento in poi che gli investitori si aspettano addirittura effetti espansivi e di scala. E invece sono molte le start-up a fallire, perché i fondatori non hanno una mentalità sufficientemente aperta per lasciare il timone a qualcuno più adatto di loro. Possiamo dire che Farmy si sta mettendo alle spalle in modo esemplare i primi cinque anni, ma ora deve vincere le sfide del prossimo quinquennio. Quindi, vietato dormire sugli allori. L'imprenditorialità è una maratona, non uno sprint.

In Farmy come state vivendo questo quinto anno?

Tobias Schubert: Effettivamente è in atto un cambiamento. Una fase in cui è importantissimo chiedersi di continuo: sono ancora



„Dopo cinque anni, in tante aziende avviene una trasformazione.“

Verena Kaiser

Head of Direct Investments UBS



„Ci si deve continuamente chiedere se si è ancora la persona giusta per portare avanti con successo l'azienda.“

Tobias Schubert

Cofondatore di Farmy

la persona giusta per portare avanti con successo l'azienda anche in questa fase? Roman Hartmann e io abbiamo il vantaggio di aver già lavorato sia in start-up sia in grandi aziende, come fondatori o manager. Per questo siamo in grado di portare avanti Farmy anche nell'attuale fase espansiva. *Roman Hartmann:* Un passaggio assolutamente decisivo per una start-up in crescita è l'innesto di dirigenti reclutati all'esterno

per creare un nuovo livello manageriale. Per la prima volta la gestione di singoli collaboratori e settori di attività passa in altre mani. Da una parte occorre imparare in prima persona come gestire dei manager, che a loro volta devono assumersi personalmente le proprie responsabilità nei rispettivi rami di azione. D'altro canto, occorre selezionare con cura le persone alle quali affidare queste funzioni manageriali. Oltre alla competenza tecnica, devono saper svolgere il ruolo di ambasciatori della filosofia aziendale e possedere una mentalità pragmatica. Ogni manager svolge anche una funzione di business developer e a lungo termine dovrebbe dedicarsi a questo tema. Come fondatori, noi dobbiamo saper curare costantemente la motivazione e la pianificazione professionale a medio termine di queste persone.

Un giorno ci sarà farmy.de o farmy.ru?

Roman Hartmann: Non possiamo escluderlo. Ma al momento ci stiamo concentrando solo sulla Svizzera, che presenta ancora grandi potenzialità. In alcuni altri Paesi, la quota di vendite online di prodotti alimentari è nettamente superiore che da noi. In Svizzera, Farmy è al terzo posto tra i fornitori e continuerà a crescere più rapidamente rispetto all'intero mercato del commercio alimentare online.

Mike Baur: In linea generale spesso si sottovalutano i problemi dell'internazionalizzazione. Vediamo che spesso le start-up compiono troppo precocemente questo passo, sperperando così molto denaro.

Farmy finanzia la prossima fase di crescita con gli investitori attuali o ne arriveranno altri?

Tobias Schubert: Vorremmo procedere su più fronti. Per gli investitori della prima ora, che magari sono arrivati con 50 000 o 100 000 franchi, di solito non vale la pena di investire nuovamente perché oggi dovrebbero sborsare molto di più. Naturalmente si possono aprire nuove opportunità grazie alla nostra rete. Ci sono sempre nuove porte pronte ad aprirsi.

Verena Kaiser: Noi siamo per un approccio plurimo. Molto probabilmente la rete aziendale abbinata ai nostri contatti può portare al successo.

Mike Baur: Consiglio a ogni imprenditore di procedere in modo molto dinamico su

questo fronte. Servono sempre diverse opzioni, perché un investitore potrebbe anche tirarsi indietro all'ultimo momento. Un investitore può definirsi tale solo nel momento in cui il suo capitale è contabilizzato sul conto aziendale.

In futuro quale ruolo assumerà UBS per Farmy?

Verena Kaiser: Siamo una banca a 360 gradi per l'imprenditore, perciò accompagniamo le aziende in ogni fase del ciclo di vita. E questo vale anche per l'accesso alla straordinaria rete relazionale della banca. Per Farmy, dopo i primi cinque anni servono ora altri contatti e altri servizi rispetto alla fase costitutiva. In questo vogliamo restare un suo solido partner.

Roman Hartmann: Grazie a UBS sono arrivati investitori che hanno contribuito a Farmy con un importo a sette cifre. Anche la nostra partecipazione a KeyClub, il programma bonus di UBS, ci apre sempre nuove e interessanti porte, assicurandoci un eccellente canale di acquisizione.

Al momento attuale potete già effettuare prelievi privati?

Roman Hartmann: No, ma questo sarebbe anche inusuale e non rientra nei nostri piani. È auspicabile che i fondatori mantengano le loro quote finché non dipendono più da investimenti esterni o sia stata effettuata un'exit o un'IPO. Un'alienazione anticipata delle proprie quote sarebbe un segnale sbagliato per il mercato.

C'è sempre il rischio di fallire.

Che tipo di previdenza avete scelto?

Roman Hartmann: Certo che rischiamo, anche come mariti e padri di famiglia. Se il tutto dovesse andar male, a livello finanziario staremmo sicuramente peggio che se fossimo manager in un'azienda e potessimo tranquillamente continuare a fare carriera altrove. Ma questo è il rischio di ogni imprenditore.

Verena Kaiser: È importante poter offrire garanzie ai propri familiari. Occorre chiarire per tempo anche cosa succederebbe all'azienda nell'eventualità di infortunio, malattia o decesso.

Roman Hartmann: Ma non si possono escludere tutti i rischi. Essere imprenditori è una scelta di vita. Garanzie di successo non ce ne sono. ●

Farmy digitalizza il mercato

Dopo soli cinque anni di vita, Farmy è già il terzo fornitore online di alimenti in Svizzera.

L'idea di Farmy è rendere possibile anche online l'esperienza di acquisto tipica dei mercati del fresco e dei punti vendita diretti. E continua ad avere successo. Con un aumento del fatturato del 35 per cento nel solo primo semestre 2019 (fatturato annuo 2018: 7,6 milioni di franchi), non è solo il ritmo di crescita a essere perfetto. Ad aprile di quest'anno la sede di Zurigo ha registrato per la prima volta un utile operativo. E anche il mix di vendita è in linea con gli obiettivi. Farmy genera oltre due terzi del fatturato con prodotti bio certificati.



Import e fiducia

Stadtlandkind, concept store sangallese, vende abbigliamento per bambini, giocattoli e complementi di arredo. Operando in tutto il mondo, è fondamentale curare un rapporto diretto con i fornitori internazionali.

Di Denise Weisflog

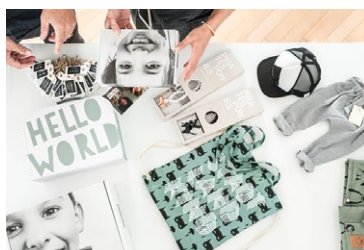
Disporre di una rete di contatti personali è fondamentale, anche per uno shop online. Per questo due volte l'anno Roberta e Tobias Zingg visitano le principali fiere internazionali di giochi e moda per bambino. È lì che la coppia di imprenditori sangallese scova i marchi di alta qualità da proporre su Stadtlandkind. L'ex impiegata e lo specialista di e-commerce si sono messi in proprio sette anni fa, dando vita al negozio online insieme a una coppia di amici. Partito con un capitale relativamente esiguo raccolto anche tra amici, conoscenti e familiari, oggi il concept store realizza un fatturato sufficiente per sette dipendenti fissi e diversi freelance.

Nel deposito di Wittenbach, nel Canton San Gallo, sono stoccati circa 19 000 articoli di piccoli ed esclusivi produttori sparsi in Svizzera, Scandinavia, Europa meridionale, occidentale, orientale e America. Per Roberta Zingg era chiaro fin dall'inizio che la ditta si sarebbe focalizzata su fornitori internazionali, dato che in Svizzera l'offerta di prodotti all'altezza delle loro elevate aspettative in termini di design, bio, sostenibilità, qualità, equità e diversità era troppo ridotta.

Il pagamento anticipato richiede liquidità
Dal momento che le collezioni di moda devono essere ordinate circa un anno prima, all'inizio la principale difficoltà è stata convincere i fornitori esteri a fidarsi di uno shop che non era ancora online. «Siamo andati alle fiere con nulla in mano e abbiamo cercato di conquistare i titolari dei vari brand parlando con loro personalmente del nostro progetto», racconta Roberta Zingg. È stato un duro lavoro.



Molto più di un negozio per genitori e bambini: Roberta e Tobias Zingg hanno realizzato una community a carattere familiare.



Qualità e design di tendenza: prodotti di alta qualità selezionati con stile.

Stadtlandkind ha un deposito con circa 19 000 articoli in pronta consegna.

Un altro ostacolo si è rivelato il finanziamento dei prodotti. Con uno store ancora del tutto sconosciuto come Stadtlandkind, i fornitori esigevano il pagamento anticipato, mentre ci sarebbero voluti mesi prima che gli articoli fossero prodotti, resi disponibili online, acquistati e infine pagati dai compratori finali.

Il credito consente di accelerare la crescita

Ciò presupponeva che gli imprenditori tenessero sempre d'occhio la loro liquidità. Come spiega Tobias Zingg, l'obiettivo era evitare di ricorrere a capitale di terzi o di intaccare il proprio patrimonio privato. E per molto tempo la cosa ha funzionato. Ma quando si è deciso di crescere più rapidamente, ricorrere a un prestito è diventato inevitabile. Grazie all'uso dei social media, Stadtlandkind è diventato così popolare

che sono arrivati ordini da tutt'Europa e anche da oltreoceano. Da quel momento in poi il volume degli affari internazionali richiedeva soluzioni più complesse di un semplice conto aziendale.

Sono stati dei nostri conoscenti a metterci in contatto con UBS. È bastato poco per capire che questa grande banca poteva rispondere perfettamente alle esigenze della PMI in termini di consulenza, crediti e conti valutarî separati. «Con UBS abbiamo il partner giusto, che ci consiglia al meglio anche se siamo una piccola realtà. Stadtlandkind è un mini player, ma ce ne saranno sempre di più in futuro», afferma Tobias Zingg.

Poiché le attività di Stadtlandkind sono prevalentemente concentrate nell'UE, a oggi la coppia di imprenditori non si avvale di strumenti di copertura valutaria. E

convive con le oscillazioni dell'euro. Naturalmente ci sono grandi concorrenti, come Zalando, che offrono certi marchi a un prezzo inferiore. Anche in questi casi Stadtlandkind risolve il problema con il dialogo diretto. «Quando ho notato che Zalando vendeva un marchio di calzature a 20 franchi in meno di noi, ho segnalato il problema al produttore. E adesso non viene più venduto sottocosto», afferma soddisfatta Roberta Zingg, rimarcando l'importanza dei buoni rapporti con i fornitori. Spesso, anche i reclami sulla qualità e la funzionalità di un prodotto possono essere gestiti con un approccio personale.

Nuovi mercati nel mirino

Ciò vale anche per la corretta compilazione dei moduli doganali. Dato che nella sua precedente attività forniva assistenza alle imprese intenzionate a entrare sul mercato svizzero, Tobias Zingg conosce bene le modalità di dichiarazione doganale più efficienti per ridurre i costi all'importazione. Con molti partner occorre lavorare un po' di persuasione perché alleghino la documentazione corretta, ma alla fine ne vale la pena.

Stadtlandkind registra oggi un tasso di crescita a due cifre. Il prossimo obiettivo è conquistare la Svizzera francese. A medio termine la PMI ha già messo nel mirino nuovi mercati esteri: un traguardo che richiederà un'accurata pianificazione finanziaria, ma Roberta e Tobias Zingg sanno di poter contare su UBS. ●

Trasparenza nelle operazioni di pagamento

Seguite in tempo reale lo stato dei vostri pagamenti con UBS Payment Tracking



END-TO-END TRACKING

UBS invia pagamenti internazionali e singoli pagamenti nazionali come pagamenti gpi*. Con UBS Payment Tracking potete monitorare in tempo reale lo stato dei vostri pagamenti gpi.



TRASPARENZA

Informazioni quali la conferma di accredito, commissioni delle banche corrispondenti ed eventuali conversioni di valuta sono visualizzabili direttamente nel vostro UBS E-Banking.



EFFICIENZA

Le informazioni aggiornate sullo stato dei pagamenti sono consultabili gratuitamente e in qualsiasi momento nell'UBS E-Banking. Così risparmiate tempo ed evitate dispendiose ricerche.

* SWIFT gpi è un'iniziativa comune a tutto il settore che mira a semplificare radicalmente la tracciabilità dei pagamenti. Sempre più banche supportano SWIFT gpi, permettendo così di verificare un numero di pagamenti internazionali sempre maggiore. Le informazioni fornite con ogni pagamento dipendono dagli istituti bancari coinvolti e dalla loro adesione al gpi. ubs.com/payment-tracking

PREVIDENZA E FISCO

Ovviamente suona anche lui: Silvan Küng, cofondatore e capo della fabbrica di chitarre Relish Brothers.



E improvvisamente le tasse batton cassa

La musica nel sangue: la start-up Relish Brothers costruisce chitarre elettriche. Il suo fondatore Silvan Küng non stona neanche su previdenza e fisco. **Di Iris Kuhn-Spogat**

C

hi l'ha inventata? Nel caso della chitarra elettrica c'  di mezzo anche lo zampino di uno svizzero: Adolph Rickenbacher, nato a Basilea nel 1887 e deceduto a Los Angeles nel 1976. All'inizio degli anni '30, insieme al chitarrista George Beauchamp realizz  un pick-up che consenti di dar vita alla prima chitarra elettrica, battezzata «frying pan» (padella per friggere). L'azienda da lui fondata nel 1925, nota come

Rickenbacker Manufacturing Company, continua ancora oggi a produrre chitarre elettriche nello Stato della California.

Dal 2013 Silvan Küng lavora a rendere la Svizzera un punto di riferimento per la produzione di chitarre elettriche. Relish, che in inglese significa gusto, sapore, vero piacere,   il nome che ha dato sia alla ditta situata a Sempach Station (LU) sia alle chitarre. «Relish   un nome e un programma», spiega Küng e aggiunge: «Amiamo il nostro lavoro e il suo risultato». Di recente dall'atelier   uscita la millesima Relish. Tra i suoi clienti, oggi l'azienda conta personalit  di spicco del panorama musicale del calibro di Lionel Loueke, il chitarrista di Herbie Hancock.

Forma giuridica e previdenza

Quando sei anni fa Silvan Küng cre  la ditta con un partner, fisco e previdenza erano l'ultimo dei suoi pensieri. «Avevo tutt'altre priorit », ricorda ridendo. Questo capita alla maggior parte dei neoimprenditori. Le conseguenze? «All'inizio, di solito le tematiche previdenziali e fiscali

non sono cos  centrali e tendono a essere rimandate», dichiara Patrick Arnold, esperto fiscalista diplomato e consulente per PMI in materia di pianificazione previdenziale e fiscale. E aggiunge: «Sarebbe invece opportuno occuparsene quanto prima, per tutelarsi da brutte sorprese».

Parliamo ora di previdenza: chi fonda una ditta individuale, una societ  in accomandita o in nome collettivo pu  impiegare come capitale iniziale l'intero patrimonio previdenziale accumulato sul secondo e il terzo pilastro vincolato (3a), cosa che non   possibile per le societ  anonime (SA) o a garanzia limitata (Sagl). ►

Regolare il prima possibile la previdenza e darsi un salario adeguato.



Silvan Küng monta un pick-up su una chitarra elettrica. Per cambiarlo bastano due secondi. Prima servivano 40 minuti.

► Per fondare una ditta, l'esperto Patrick Arnold consiglia di ricorrere all'aver di vecchiaia con cautela: alla fine si può dire che si tratti di capitale di rischio anche per la propria azienda.

Relish è stata avviata nel 2013 come Sagl con 20 000 franchi di risparmi privati.

Per il titolare, questa forma giuridica significa essere assunto dalla propria azienda e soggetto alla previdenza professionale obbligatoria (LPP). Se Küng avesse fondato una ditta individuale, sarebbe «un autonomo non affiliato ad alcuna cassa pensioni» e quindi responsabile in prima

persona della propria previdenza. Ogni anno potrebbe versare nel pilastro 3a fino al 20 per cento del proprio reddito da lavoro, ma per un importo massimo di 34 128 franchi (situazione aggiornata al 2019) e dedurlo dal suo reddito imponibile.

Da Sagl a SA

Il neoimprenditore Küng aveva a disposizione tre opzioni per ottemperare alle disposizioni di legge sulla previdenza professionale: costituire una propria cassa pensioni, entrare in un'istituzione parzialmente autonoma di raccolta o comunitaria oppure stipulare un'assicurazione completa. Ha optato per un'istituzione comunitaria, scegliendo la soluzione previdenziale parzialmente autonoma. Questo modello copre i rischi di invalidità e decesso tramite contratti di riassicurazione, mentre la cassa pensioni si assume direttamente il «rischio» di longevità. Il risparmio di vecchiaia obbligatorio viene integrato da Küng con un pilastro 3a fiscalmente vantaggioso.

Il suo miglior consiglio in fatto di previdenza per i neoimprenditori? «Regolare il prima possibile la previdenza, darsi un salario adeguato e versare un importo di risparmio nella cassa pensioni.»



UNA STAR DEI SOCIAL MEDIA.

Dopo il resoconto su Relish dello YouTuber canadese Darrell Braun, il sito web dell'azienda di Sempach è stato letteralmente preso d'assalto, tanto da mandare in tilt il server.



NEL PARADISO DEL ROCK.

In occasione di un concerto dei Motörhead, il chitarrista rock Phil Campbell suona spontaneamente una Relish: «Just perfect and very inspiring!» il suo giudizio.



Le chitarre Relish sono fatte tutte a mano. Il ponte e il manico sono realizzati in blocco e quindi particolarmente stabili (sotto).



Nel frattempo, la Sagl a due soci Relish Guitars Switzerland è diventata la società anonima Relish Brothers, con otto collaboratori. La modifica della forma giuridica è stata effettuata per trasformare gli investitori in titolari. Ai neoimprenditori che per il proprio progetto devono ricorrere a un'iniezione di capitale da parte di terzi Küng consiglia di tener presente la seguente regola: «Gli obiettivi raggiunti aumentano il valore dell'azienda, cosicché in contropartita per un finanziamento bisogna cedere meno azioni».

Attenzione: break-even

Oggi, nell'atelier di Sempach cinque dipendenti costruiscono a mano 35 chitarre al mese. I prezzi oscillano dai 3500 ai 7000 franchi, il 90 per cento della produzione

viene esportata all'estero. Prossimamente, la gamma sarà integrata con un modello di base, rivolto a nuovi gruppi target, che garantirà una significativa crescita del fatturato. Küng può rischiare di passare alla prossima fase imprenditoriale soprattutto grazie al fatto che nel 2018, a seguito della sua nomina per lo Swiss Economic Award, è finito sul radar di UBS. Dopo una verifica da parte degli specialisti di UBS, ha quindi potuto presentare la sua azienda all'UBS Private Investor Circle e convincere degli investitori. È arrivato un nuovo investitore, che ora fa anche parte del consiglio di amministrazione.

«Pensiamo di giungere al break-even nel 2020 o 2021», stima Silvan Küng. Passare da start-up a PMI è senz'altro gratificante dal punto di vista imprenditoriale, ma anche una doccia fredda sotto l'aspetto fiscale, in grado di perturbare l'equilibrio finanziario.

Küng ha già un'idea di quello che lo aspetta. «Chiarirò tutta la situazione con UBS – e agirò di conseguenza.» Infatti, se un neoimprenditore riuscisse a superare indenne i primi anni di attività, sarebbe un peccato ridimensionare i successi conseguiti per mancanza di oculatezza in materia di previdenza e fisco. ●

Break-even: l'avvio di una reazione a catena fiscale.

Insidie fiscali

A partire dal break-even i costi possono salire.

Signor Arnold, Relish Brothers si sta avvicinando alla soglia di profitto. Come influisce questo sulla situazione a livello fiscale?

L'esempio dell'imposta sulla sostanza lo dimostra chiaramente: la maggior parte dei cantoni promuove le start-up applicando delle imposte per gli azionisti sul valore reale. Il denaro pagato dagli investitori non viene (ancora) considerato nella valutazione. Questo trattamento termina però quando l'azienda inizia a generare utili stabili. Da lì in poi, il denaro degli investitori, spesso molto più elevato, serve come base imponibile.

Con quali conseguenze?

Gli obblighi fiscali possono aumentare notevolmente e il salario del fondatore spesso non basta più per pagarli. Ciò comporta redditi più alti e costanti, sottraendo però capitale all'azienda e generando imposte sul reddito più alte a livello privato.



Patrick Arnold è esperto fiscalista Wealth Planning Svizzera di UBS.

Le vie d'uscita?

Bisogna quanto prima risolvere questioni come il salario dell'imprenditore, una soluzione previdenziale fiscalmente efficiente, i riscatti nella cassa pensioni o un cambio di domicilio. A questo punto, una consulenza globale è preziosissima.

Impact Hub – creare con idee sostenibili

Laboratorio digitale, rete internazionale di imprenditori, incubatore d'innovazione e acceleratore di start-up, tutto in uno: il co-working di Impact Hub dinamizza l'ecosistema svizzero dell'innovazione.

Di Martin Auger

Quando chiediamo alle start-up una definizione di Impact Hub, sentiamo espressioni tipo «un pacchetto all inclusive per l'imprenditorialità». Laboratorio digitale, spazio di co-working, fucina d'innovazione, incubatore di start-up e acceleratore di PMI, tutto sotto lo stesso tetto: è questo il segno distintivo di Impact Hub. Da Ginevra a Losanna, Berna, Basilea, Lugano (dal 2020) e fino a Zurigo, Impact Hub promuove la scena svizzera delle start-up offrendo ai neoimprenditori aiuti, seminari, soluzioni di finanziamento e soprattutto una rete.

L'idea è un grande successo. E sono così sorti hub ovunque: da Bamako a Bogotá, da Shanghai a Stoccolma, con ormai centinaia di sedi in tutto il mondo. «La nostra rete offre un enorme valore aggiunto», sottolinea Amanda Byrde, copresidente di Impact Hub Switzerland. L'idea si basa su un vasto movimento internazionale che ha visto la luce nel 2005. Oggi la community conta oltre 18 000 affiliati in tutto il mondo. Uno su dieci risiede in Svizzera, e tra questi le start-up sono 250.

A maggio 2019 gli Impact Hub svizzeri si sono raggruppati in un'organizzazione mantello. «Lo scopo è rafforzare le sinergie per poter realizzare su scala nazionale



Grazie alla rete internazionale, i membri di Impact Hub possono prenotare una postazione di lavoro in oltre 100 Paesi.

progetti di sviluppo sostenibile», dichiara Amanda Byrde. Nei cinque spazi di co-working in Svizzera, Impact Hub riunisce imprenditori che puntano a sviluppare progetti economici in linea con le sfide sociali e ambientali. Start-up e PMI

elvetiche sono tra gli attori principali dell'organizzazione. «Sono infatti loro che beneficiano maggiormente delle opportunità derivanti da modelli commerciali sostenibili abbinati all'economia circolare», precisa Amanda Byrde.



In Impact Hub ogni giorno è ricco di eventi e scambi.

La visione: uno sviluppo economico sostenibile

Impact Hub promuove le start-up svizzere sulla base di un nuovo modello commerciale: l'economia circolare. Principio base e scopo di questa nuova economia è progettare e creare beni e servizi in grado di preservare le risorse naturali nell'intero ciclo di vita del prodotto. Vengono così cercate soluzioni sostenibili, che spaziano dalla selezione dei materiali alla produzione, passando per il trasporto e il riutilizzo dei materiali al termine del ciclo di vita del prodotto.

Per concretizzare la visione di un mondo più sostenibile applicando i principi dell'economia circolare, Impact Hub ha coinvolto e riunito persone impegnate ed esperti che insieme dovrebbero trasformare al meglio idee di business in soluzioni adatte al mercato.

Sono già emerse alcune storie di successo, come quella di Labster. La start-up danese sta lavorando nell'Impact Hub di Zurigo alla creazione di laboratori virtuali per studenti. Recentemente, per continuare a sviluppare questa tecnologia, questa azienda ha ottenuto 21 milioni di franchi da grossi investitori europei. «Diversamente, la maggior parte degli studenti non potrebbe accedere a costosi laboratori high-tech», spiega Michael Bodekaer, cofondatore e CEO di Labster. Tra le altre perle ricordiamo Urban Farmers, specializzata nell'urban gardening, e HearX, che offre soluzioni a persone audiolese.

Un giorno in Impact Hub

Una giornata tipo in un Impact Hub è ricca di eventi e scambi. Ogni giorno, durante la pausa pranzo, uno degli affiliati condivide

la propria competenza gratuitamente. Per esempio spiegando come realizzare una campagna di comunicazione efficace sui social.

Questi momenti di incontro giornalieri consentono agli altri affiliati di formarsi su un'abilità specifica, di incontrare potenziali investitori oppure di offrire il proprio know-how a progetti di altre start-up. Sporadicamente, la sera si svolgono anche eventi con partner esterni. «Sono incontri per imprenditori, promossi dagli imprenditori stessi», svela Amanda Byrde.

A prescindere dai contenuti di ogni evento, si tratta sempre di sprigionare potenziale sinergico tra i singoli affiliati.



„Negli Impact Hub le start-up possono far esaminare da terzi le proprie idee commerciali e sviluppare insieme soluzioni praticabili.”

Amanda Byrde

Copresidente di
Impact Hub Switzerland

Quali sono i vantaggi per start-up e PMI?

«Offriamo diversi modelli di affiliazione», spiega Amanda Byrde. «A seconda della propria maturità, le start-up hanno esigenze diverse. All'inizio le sosteniamo in ambiti come contabilità, questioni legali,

ricerca di soluzioni di finanziamento, strategia di comunicazione e creiamo il contatto con i nostri esperti. Imprese più mature ricevono invece un sostegno per l'ulteriore sviluppo del proprio modello commerciale.»

È già possibile aderire con una quota di 40 franchi al mese. Chi ha bisogno dello spazio di co-working per tutto il mese versa l'importo massimo di 395 franchi, con il diritto a uno spazio di lavoro in tutto il mondo – non importa se durante un viaggio d'affari a Zurigo o a Shanghai. Gli affiliati hanno accesso a tutti gli hub. L'affitto comprende inoltre l'uso delle sale riunioni e la partecipazione agli eventi che si svolgono ogni giorno.

L'organizzazione dispone di una fitta rete di esperti esterni, che durante gli eventi offrono ai membri consigli e suggerimenti. La rete offre inoltre corsi e workshop dedicati all'imprenditorialità. A livello di management, Impact Hub affianca i quadri di livello intermedio e superiore nel consolidamento delle competenze innovative.

Collaborazione con UBS

L'offerta di co-working di Impact Hub promuove sia lo scambio interno tra affiliati sia quello con partner esterni.

Una partnership di questo tipo è appena stata siglata con UBS. Da gennaio 2020, circa 30 start-up verranno seguite da UBS nella fase di incubazione. Per quattro mesi potranno così beneficiare dei consigli forniti dagli esperti della banca in materia di finanziamento o di allestimento del business plan. «Questo tipo di partnership è fondamentale: la consulenza sul finanziamento è orientata alle esigenze concrete delle start-up», commenta soddisfatta Amanda Byrde. Un altro programma che amplia i punti di forza di Impact Hub e dei suoi affiliati.

UBS e Impact Hub Switzerland organizzano eventi congiunti e servizi di mentoring per start-up e PMI.

I clienti UBS beneficiano di uno sconto sul pacchetto starter trimestrale di Impact Hub: il primo mese è infatti gratuito.

ubs.com/startbusiness

Swiss Economic Award 2020

Lo Swiss Economic Award è il più autorevole riconoscimento per le giovani imprese svizzere, che UBS sostiene fin dalla sua fondazione in veste di partner premium. Le 15 imprese migliori beneficiano di interessanti vantaggi, come un'estesa copertura mediatica, feedback da parte di esperti o un accesso semplificato all'iniziativa per la crescita SEF4KMU. Quest'anno possono partecipare tutte le aziende svizzere costituite dopo il 1° gennaio 2014. Candidatevi entro fine gennaio. swisseconomic.ch/sef-award

Spese e liquidità sotto controllo

La nuova carta prepagata Business è ideale per le start-up e le piccole imprese. Dopo averla caricata con l'importo desiderato, voi o i vostri collaboratori potrete utilizzarla per i pagamenti in tutto il mondo o per gli acquisti online. La carta prepagata permette un controllo trasparente delle spese e semplifica la pianificazione della liquidità. Inoltre, viene concessa senza alcuna verifica di solvibilità e per il primo anno è gratuita. ubs.com/businessprepaid

Best Cash Manager Switzerland 2019

Anche quest'anno, all'appuntamento annuale con gli Euromoney Awards, UBS si è aggiudicata diversi riconoscimenti ed è stata eletta «Market Leader Cash Management» della Svizzera per la nona volta consecutiva. Questo risultato si basa su un sondaggio che l'autorevole rivista specializzata britannica *Euromoney* conduce tra i responsabili finanziari di imprese svizzere. ubs.com/ch/it/awards



Interessanti servizi bancari e tante utili offerte dei partner: la piattaforma mette a disposizione dei neoimprenditori importanti informazioni e soluzioni concrete in un unico luogo.

La piattaforma per chi crea e fa impresa

Con Start Business, UBS lancia una piattaforma con servizi propri e offerte dei partner dedicate.

«UBS Start Business va molto oltre la classica offerta bancaria», afferma Christian Mähr, Responsabile Digital Corporate Bank. «I vantaggi: contabilità digitale, un servizio per la costituzione d'impresa, mentoring per l'allestimento di un business plan e molto altro ancora.» L'offerta bancaria di base di UBS comprende anche un conto per il versamento di capitale gratuito e un conto commerciale senza commissioni per il primo anno. Con questa piattaforma, UBS affianca i neoimprenditori anche nella fase iniziale del loro percorso di crescita, fornendo servizi pure per gli affari internazionali.

«Abbiamo capito che oggi i giovani imprenditori e i liberi professionisti preferiscono soluzioni onnicomprensive», spiega Christian Mähr. Come clienti, godono dell'accesso alla rete di UBS. Tramite il Private Investor Circle, UBS può così mettere in contatto le

start-up con facoltosi clienti privati interessati a una partecipazione. UBS ha un approccio innovativo anche in fatto di vicinanza ai clienti e in futuro punterà su referenti in spazi di co-working. Mähr non ha dubbi: «Per i giovani imprenditori la migliore soluzione è poter accedere a tutti i servizi professionali tramite un'unica piattaforma. L'offerta su UBS Start Business viene costantemente ampliata in funzione delle esigenze dei neoimprenditori.»

Importanti vantaggi in sintesi

- Interessante pacchetto bancario con conto gratuito per il versamento del capitale iniziale
- Esclusive collaborazioni in termini di servizio per la costituzione d'impresa, mentoring o co-working
- Partecipazione gratuita ai workshop UBS Business Model Canvas
- Accesso alle offerte della rete UBS, come l'UBS Private Investor Circle ubs.com/startbusiness

Finanziamento delle esportazioni

Con noi i vostri affari internazionali
non hanno confini

Anche nel **finanziamento delle esportazioni la vostra strada** non potrà non incrociare quella di UBS: offriamo soluzioni ideali per voi come venditori e per i vostri acquirenti. Se necessaria, offriamo altresì la protezione dell'Assicurazione svizzera contro i rischi delle esportazioni (SERV). Per un finanziamento sicuro, senza confini.

ubs.com/affari-internazionali

© UBS 2019. Tutti i diritti riservati.





Su misura per tutte le aziende con grandi ambizioni.

UBS Start Business.

La piattaforma per chi crea e fa impresa.

Conto
commerciale
gratuito per il
primo anno

ubs.com/startbusiness

© UBS 2019. Tutti i diritti riservati.

