

# PMI Impulse

Una rivista di UBS, della Handelszeitung e di Le Temps

## Decisioni

Il meglio per gli affari  
e la vita privata



Alice Tognetti ha  
scelto l'azienda di  
famiglia.

presentato da



**UBS**

### COVID-19

Le ripercussioni della crisi sui  
singoli settori economici

### Strategia del proprietario

Una buona consulenza per le  
decisioni imprenditoriali

Possiamo solo immaginare  
come si ottimizza la  
viscosità delle bevande.



© UBS 2020. Tutti i diritti riservati.

Ma sappiamo come potete garantire la liquidità  
della vostra azienda.

Gli esperti per gli esperti:  
**consulenza UBS per imprenditori.**

Per saperne di più sul nostro strumento di pianificazione  
della liquidità per le PMI: [ubs.com/imprenditori](https://ubs.com/imprenditori)



#### 4 Leadership

Due imprenditori e l'approccio alle decisioni importanti.

#### 10 Strategia del proprietario

Nelle scelte imprenditoriali, la giusta consulenza fornisce preziosi input.

#### 12 Prospettive di settore

Gli effetti del COVID-19 visti dalla prospettiva di tre rappresentanti di settore.

#### 16 Patrimonio privato

La costituzione sistematica di patrimonio privato quale sfida per i neoimprenditori.

#### 18 Credito transitorio

Helvetia Environnement è sopravvissuta grazie a un credito COVID-19.

#### 22 Investimenti per imprenditori

Con l'approccio UBS Wealth Way, Mirko Baldi ha i suoi investimenti sotto controllo.

#### 24 Transazioni immobiliari

I vantaggi e gli svantaggi fiscali di asset deal e share deal a confronto.

#### 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, Anton Simonet, Thomas Sommerhalder, Alexandre Prêtre, Patrick Forte, Matthias Zettel, Andreas Felscher, Nicolas Steiner, Sava Stanisic, Isabelle Jubin, 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. 804401-2001

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 (10 luglio 2020). È vietata la riproduzione, anche parziale, senza la previa autorizzazione esplicita di UBS. © UBS 2020. Il simbolo delle chiavi e la scritta UBS sono fra i marchi protetti di UBS. Tutti i diritti riservati. 650164

Foto di copertina: Nik Hunger  
Foto editoriale: Valeriano Di Domenico



Stefan Barmettler, Alain Conte e Anton Simonet (da sinistra)

## Decisioni per la vita

Nel corso della loro vita professionale e privata, gli imprenditori si trovano ad affrontare di continuo situazioni che richiedono decisioni molto importanti. Ogni persona decide a modo suo: c'è chi segue il proprio istinto e chi invece si affida alla consulenza di un esperto, cercando un dialogo strategico.

Situazioni estreme come la crisi del coronavirus richiedono decisioni importanti, che vanno dalla cessazione dell'attività fino al ricorso a un credito transitorio e a un riorientamento strategico. Ma le crisi possono produrre anche effetti positivi e in alcuni casi addirittura stimolare l'innovazione.

In questa edizione di PMI Impulse vi presentiamo alcune storie vere di imprenditori che, mediante le loro scelte, hanno influito molto sul successo delle loro aziende. Vi auguriamo una lettura stimolante, nella speranza che anche le vostre decisioni si rivelino all'insegna di un grande successo.

**STEFAN BARMETTLER**  
Caporedattore della Handelszeitung

## Sparring con UBS

Di tutti gli interessanti articoli di questa edizione, vi consigliamo in particolare l'intervista con Stephan Stotz, che illustra il nostro ruolo come sparring partner per tutte le decisioni imprenditoriali.

Come sparring partner lavoriamo come voi al successo della vostra azienda, ma con un ruolo diverso: quello di confrontarci con voi per aiutarvi a fare scelte ottimali in ogni frangente della vostra vita da imprenditori, che si tratti di finanziare l'azienda, strutturare il patrimonio privato e societario, definire la previdenza per la vecchiaia o pianificare la successione.

Nella messa a punto della vostra strategia del proprietario potete approfittare del nostro know-how, della nostra esperienza e del lavoro di squadra dei nostri esperti. In qualità di sparring partner vi diamo man forte per conciliare al meglio le vostre esigenze finanziarie, sia private che imprenditoriali. In questo senso: diamo il via all'incontro e iniziamo a parlare.

**ALAIN CONTE**  
Responsabile Corporate & Institutional Clients Switzerland, UBS

**ANTON SIMONET**  
Responsabile Wealth Management Switzerland & GFIM, UBS

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

# Scelte determinanti

Come certe scelte professionali e private hanno inciso sulle storie personali di Alice Tognetti e Richard Gostony e il loro significato sotto il profilo della psicologia decisionale. **Di Susanne Wagner**

# Q

uell'occasione Richard Gostony non se la poteva proprio lasciar sfuggire. Rilevare a soli 25 anni un'impresa di import di prodotti di moda? Il giovane, dal carattere molto dinamico e all'epoca collaboratore del servizio esterno, la colse al volo. Una decisione tipica della carriera di questo intraprendente bernese: «Vedo un'opportunità e mi chiedo: la sfrutto o no?»

Naturalmente il percorso che ha portato Richard Gostony a diventare il titolare del Beutler Fashion Group è un po' più complesso. Già a inizio carriera, si era reso conto che alla lunga un unico ramo d'attività (la produzione di moda in proprio) non sarebbe bastato per il successo economico. «Iniziammo a importare e commercializ-

zare marchi internazionali. Inoltre, fummo tra i primi a creare uno shop in shop nel grande magazzino Loeb», ricorda l'oggi 56enne imprenditore. A Gostony il settore piaceva così tanto che acquistò una quota dell'azienda e segnalò il suo interesse a rilevarla. Con l'aiuto di UBS, infine, riuscì ad acquisire il Beutler Fashion Group.

## Dopo varie esperienze, sceglie l'impresa di famiglia

Anche Alice Tognetti ha assunto in giovane età la guida dell'azienda Tognetti Auto. La ticinese, oggi 35enne, dopo la laurea in ingegneria ambientale aveva imboccato un percorso molto diverso. Durante uno stage in Africa, notando quanto fosse importante fornire dalla Svizzera un aiuto finanziario e organizzativo allo sviluppo, decise di conseguire un secondo master in ingegneria industriale.

Dopo aver lavorato diversi anni presso una società di consulenza e la Coca-Cola Svizzera, due anni fa è passata all'azienda dei genitori a Gordola (TI). «Il momento era propizio, perché con la digitalizzazione e l'elettromobilità si delineavano grandi cambiamenti per il settore automotive, che peraltro sono tuttora in corso», racconta Alice. Animata da una visione innovativa e una fresca motivazione, si è subito presa a

carico i reparti del servizio clienti e delle risorse umane.

Ciò che Alice Tognetti apprezza di più dell'azienda che dirige in terza generazione è la componente umana e la sua importanza per l'economia regionale. «Prima gestivo progetti di costruzione, ora dirigo un centinaio di collaboratori. Sono loro la risorsa più preziosa di un'impresa», sottolinea con il suo brio. «Questo rende stimolante la mia attività e mi pone di fronte anche a tante nuove sfide. Ho ancora molto da imparare.»

Anche Richard Gostony ha vissuto con entusiasmo le sfide e la possibilità di far ►

„Prima di prendere delle decisioni, mi confronto con familiari e amici.”

**ALICE TOGNETTI**

## L'IDEALISTA

Dopo aver intrapreso una carriera di ingegnere presso una multinazionale, Alice Tognetti (classe 1985) ha deciso di accompagnare verso il futuro l'azienda di famiglia a Gordola (TI). Dal settembre 2017 è al comando dell'autoconcessionaria fondata dal nonno Ernesto nel 1935.



## IL MULTITALENTO

Negli anni Novanta Richard Gostony (classe 1964) diede vita al Beutler Fashion Group, venduto poi tre anni fa. Tra il 2004 e il 2014 è stato comproprietario del ristorante Schwellenmätteli di Berna. Oggi collabora con numerose imprese, ad esempio come vicepresidente del CdA del BSC Young Boys o presso Mengis Druck und Verlag.





„Mi piace molto prendere decisioni e apprezzo la chiarezza.”

RICHARD GOSTONY



Alice Tognetti ha rilevato l'attività da suo padre Michele nel 2017.

Richard Gostony è vicepresidente del consiglio d'amministrazione dello YB dal 2014.

► uso del suo talento imprenditoriale. Ha saputo cogliere di volta in volta le occasioni che gli si presentavano fondando altre sei imprese in settori assai diversi. Ha sempre ritenuto fondamentale dedicarsi ai settori e ai temi che lo interessassero personalmente, dalla cucina allo sport. «Quando, insieme a due soci, ho rilevato il ristorante Schwellenmätteli di Berna, ho pensato subito che il futuro ristoratore avrebbe anche dovuto essere nostro socio», spiega l'imprenditore, che a Berna è anche molto ben introdotto.

### Decisioni ben ponderate

«Ho sempre dato piena fiducia ai miei soci in affari e ne sono stato ripagato», riassume. Col senno di poi, quali decisioni cambierebbe Gostony? «Nessuna. Rifarei tutto allo stesso modo. Mi piace molto

prendere decisioni e apprezzo la chiarezza», afferma con una stoica calma che nemmeno l'emergenza coronavirus è riuscita a scalfire. A 25 anni probabilmente la crisi l'avrebbe stressato, dice, ma oggi ad aiutare il navigato imprenditore è il fatto di «averne già superate due o tre».

«I cambiamenti fanno parte del gioco. Bisogna anche saper mollare la presa al momento giusto», afferma realista Richard Gostony. Pertanto, dopo 33 anni di successi, nel 2016 ha venduto il Beutler Fashion Group. Oggi è a disposizione di numerose imprese come membro di consigli d'amministrazione, con un ruolo attivo, come tiene a sottolineare. Per l'esperto di moda, nelle decisioni vale la seguente regola: «O si trova una strada oppure bisogna inventarsela». Per Gostony, discutere pari a pari con la moglie o con

amici fidati è un fattore importante per prendere buone decisioni. E considera preziosa anche la costante relazione bancaria con UBS, in particolar modo il fatto di aver potuto lavorare per molti anni con lo stesso interlocutore.

### L'importanza delle opinioni altrui

Alice Tognetti è fiera degli investimenti effettuati dal padre per costruire una sede aziendale ecosostenibile con impianti fotovoltaici e pompa di calore: «Fa parte della nostra cultura d'impresa investire continuamente nell'attività», afferma convinta. Dell'ultimo ampliamento si è occupata lei stessa. UBS l'ha consigliata per l'acquisto dell'edificio che ospita la verniceria e la carrozzeria. Alice precisa: «Dato che per noi ogni investimento è importante, la qualità della consulenza è essenziale». Appassionata ciclista, punta sulla sostenibilità anche nel privato, percorrendo regolarmente i sei chilometri del tragitto casa-lavoro di corsa o in bici. In bici anziché in auto? Per lei non è una mica una contraddizione.

Alice Tognetti ha sempre ritenuto importante confrontarsi con gli altri, soprattutto familiari e amici, prima di decidere. Durante l'emergenza coronavirus, oltre che occuparsi delle mansioni organizzative e della comunicazione con collaboratori e clienti ha dovuto prendere decisioni delicate. «L'introduzione del lavoro ridotto è stata cruciale», spiega. Di recente ha preso dei provvedimenti per assicurare la liquidità dell'impresa, optando per la posticipazione di un investimento imminente. Dopo due anni Alice Tognetti traccia un bilancio positivo della sua scelta, lieta di accompagnare verso il futuro l'azienda di famiglia. Anche la collaborazione con il padre funziona bene, cosa per niente scontata. ●



## LA RICERCATRICE

Hilke Plassmann, titolare della cattedra Octapharma di Decision Neuroscience alla business school Insead, è affascinata da come le persone prendano quotidianamente decisioni più o meno azzeccate.

# „In molte decisioni non c'è un giusto o uno sbagliato.”

L'esperta di decision making Hilke Plassmann parla di batteri che influiscono sulla mente e di altri condizionamenti.

Di Stefan Barmettler

### Come prendiamo buone decisioni?

Una domanda quasi filosofica, a cui è difficile rispondere. Dipende dall'obiettivo, dal contesto e dalla situazione in cui si trova il decisore.

### Le decisioni razionali sono migliori di quelle emotive?

Razionale ed emotionale non devono per forza contrapporsi. Ci sono decisioni razionali che possono basarsi su emozioni. Se ad esempio il mio obiettivo è assecondare un mio capriccio, può essere razio-

nale investire in un'auto sportiva. Lo sarebbe molto meno, invece, se il mio scopo fosse trovare un mezzo di trasporto efficiente.

### Le decisioni importanti vanno prese di pancia, si suol dire. È corretto?

Molte decisioni apparentemente assurde, basate su esperienze pregresse – come evitare gli scaffali dei dolci se si vuole perdere peso – possono in realtà dimostrarsi geniali. È interessante notare che,

dopo anni di ricerche di natura prevalentemente psicologica sul ruolo delle sensazioni di pancia, microbiologi e neurologi stiano ora puntando su una visione biologica del fenomeno. C'è infatti un nuovo filone di ricerca sul nostro «secondo cervello», il cervello della pancia, ovvero il nostro sistema nervoso enterico, che è popolato da batteri che sono in grado di influenzare la nostra mente. Questo campo di studi, tuttavia, è ancora in fase embrionale.

### Quali effetti hanno le situazioni di crisi come l'attuale emergenza coronavirus sulla capacità decisionale?

Solitamente, in momenti emotivamente stressanti propendiamo a mettere in discussione le cose. Ma ai tempi del COVID-19 non è così: il nostro cervello tende ad agire in un altro modo. L'area del cervello preposta alla pianificazione complessa, alla memoria di lavoro e al pensiero analitico – la cosiddetta corteccia prefrontale – nello stress della situa-

zione viene inondata da segnali ambigui che impattano sulla nostra capacità di prendere decisioni.

#### Con quali conseguenze?

Dato che il nostro cervello cerca dei modi per dare un senso alla pandemia, siamo inclini a cercare capri espiatori. Gli immigrati cinesi, ad esempio, non sono visti di buon occhio soltanto per il loro legame con il Paese dove essa ha avuto origine.

#### Come incide l'autostima sulla capacità decisionale?

Sappiamo che la fiducia in sé stessi rappresenta un aspetto importante della nostra capacità di prendere decisioni chiare, in particolare in situazioni dall'esito incerto e se non sono presenti linee guida ben definite.

#### Che importanza ha decidere in modo chiaro?

I decisori meno sicuri di sé possono rimanere invischiati nel processo decisionale. Ma è proprio in tempi incerti che è im-

## „Essere sicuri di sé aiuta a prendere decisioni chiare.”

HILKE PLASSMANN

portante saper decidere in modo chiaro e convinto. Un decisore sicuro di sé stesso è in grado di motivare maggiormente il proprio team.

#### Com'è possibile evitare decisioni sbagliate?

Spesso non esiste un modo giusto o sbagliato di decidere. Dipende sempre dall'obiettivo, dal contesto e dalla fase del processo decisionale. Ma se con giusto si intende evitare i pregiudizi e quelle che lei ha chiamato decisioni emotive, ci sono

due buone notizie. La prima è che sappiamo di poter avere pregiudizi. E proprio per questo possiamo dire di essere prevedibilmente irrazionali. La seconda è che la psicologia comportamentale ha sviluppato strategie per ridurre l'impatto di tali condizionamenti, ossia pregiudizi e decisioni irrazionali.

#### In che cosa consistono queste strategie?

Si rimanda la decisione, ci si prende tempo per prefigurarsi diversi scenari o si analizza l'effetto dei diversi condizionamenti per restringere il più possibile il campo decisionale.

#### Quali sono i principali punti deboli di un decisore e come possono essere superati?

Nella società attuale, per un dirigente è sempre più importante possedere un'intelligenza emotiva. Altri elementi fondamentali per decidere bene sono l'apertura mentale e la capacità di rimettere in discussione le ipotesi che sono state formulate in precedenza. ●

## Tipi di decisori

Prese di pancia o ponderate nei dettagli, determinate scelte professionali o private hanno effetti di lungo periodo sulla vita delle persone.



Alice Tognetti  
Titolare di  
Tognetti Auto



Richard Gostony  
Imprenditore



Hilke Plassmann  
Esperta di  
decision making

#### Che tipo di decisori siete?

Le scelte più importanti le discuto con mio padre e i quadri, ma poi decido abbastanza velocemente e di pancia.

Mi piace decidere in modo intuitivo e di pancia, ma naturalmente faccio anche piani a lungo termine.

Dipende ovviamente dal contesto. Ma direi che per me la proporzione fra decisioni di testa e di pancia è di 50:50.

#### In cosa si differenziano le vostre decisioni private e professionali?

In privato sono molto più emotiva e rifletto più a lungo. Sul lavoro, decido con più facilità e coraggio.

Sul lavoro sono i fatti ad avere più importanza, mentre nel privato è il cuore a prevalere sulla ragione.

Nella maggior parte dei casi le decisioni lavorative coinvolgono più persone e quindi sono più ragionate. Molte delle mie decisioni, tuttavia, si basano anche sull'istinto o l'esperienza.

# „Un punto di vista esterno può fornire utili input.“

Stephan Stotz, Responsabile Corporate & Institutional Clients Regione Zurigo, UBS, ci parla delle sue esperienze in fatto di strategie dei proprietari d'azienda. **Di Eckhard Baschek**

## **Qual è il principale insegnamento che può trarre dai colloqui avuti con gli imprenditori?**

Che è importante lavorare d'anticipo. I titolari di un'azienda devono prendere innumerevoli decisioni e alcune, come l'acquisizione di un'altra azienda, la vendita della propria o i cambi di strategia, sono cariche di conseguenze. Conviene discutere di questioni strategiche per tempo e in un'ampia cerchia, senza aspettare di trovarsi a dover compiere questa o quella scelta sotto pressione, poiché in tal caso i margini di manovra sono solitamente molto ridotti.

## **Che cosa intende lei per strategia del proprietario?**

Da imprenditori e privati, i titolari di un'azienda devono tener conto di diversi interessi e affrontare situazioni che richiedono una chiara definizione dei valori fondanti e delle priorità. Ad esempio, se un proprietario vuole cedere la sua azienda, deve trovare la quadra tra i suoi interessi finanziari commerciali e privati. Se aspira a ricavare il più possibile dalla vendita per finanziarsi la pensione, gli importerà poco di chi sarà a comprare l'azienda. Viceversa, se vuole dare continuità all'opera della sua vita, non è detto che venda al miglior offerente. Una buona strategia del proprietario tiene

conto dei valori fondanti e delle priorità sia dell'impresa che dell'imprenditore.

## **Quali tensioni possono nascere da una decisione imprenditoriale?**

Prendiamo ad esempio un'azienda artigiana con 15 dipendenti. Se il suo unico proprietario decide di cedere un terzo delle azioni, ci sarà necessariamente un consiglio di amministrazione. E così «improvvisamente» al tavolo di comando si siederà anche un'altra persona che vorrà e potrà avere voce in capitolo, e non solo in materia di finanze. A situazioni di questo tipo bisognerebbe giungere ben preparati, ossia ponderando in maniera approfondita tutti i pro e i contro. Le strategie di proprietà hanno quindi molto a che fare sia con la capacità dell'imprenditore di aprire mente e cuore sia con l'orgoglio che si può provare quale capo di un'azienda che magari si tramanda da generazioni. Ecco perché, in materia di strategie del proprietario, consigliamo sempre di analizzare la propria situazione

con un certo distacco e di discuterne apertamente anche con persone esperte. Allo stesso tempo è opportuno riflettere per tempo sui propri obiettivi e aspettative imprenditoriali, personali e nei confronti della propria rete di relazioni.

## **Lei chi coinvolgerebbe nelle decisioni importanti?**

Più lunga è la scala gerarchica, più è probabile che il flusso di informazioni non giunga fino agli scalini inferiori e che decisioni di grossa portata vengano prese all'interno di una ristretta cerchia di persone. E questo può essere pericoloso. Ad esempio nel caso di conflitti latenti tra il proprietario e membri della famiglia con diritto di voto, che magari si protraggono da anni. Una situazione che, in momenti decisivi, può anche causare uno stallone. In questi casi mi piace utilizzare il termine di «trasferibilità».

## **Ce lo può spiegare?**

Ogni azienda possiede un certo grado di trasferibilità, indipendentemente dalle dimensioni o dal settore. Al di là della valutabilità di un progetto, c'è una domanda che torna sempre: quanto dipende il successo dell'azienda da una data persona? Una domanda estremamente interessante. Che cosa succede per esempio se il proprietario si prende cinque settimane di ferie? L'azienda continua a funzionare anche senza di lui? E come

„Conviene discutere di questioni strategiche per tempo e in un'ampia cerchia.“



Stephan Stotz è Responsabile Corporate & Institutional Clients Regione Zurigo, UBS.

## Gli esperti per gli esperti

Per coordinare in maniera ottimale le esigenze finanziarie aziendali e private, gli esperti di UBS lavorano mano nella mano. L'esperienza e lo scambio con i nostri clienti ci insegnano che, per trovare la strategia giusta, servono competenze di lunga data, una consulenza globale e un valido sparring partner. Per le questioni strategiche, affidatevi quindi alla professionalità dei nostri specialisti. La vostra azienda e il vostro patrimonio saranno in buone mani.

[ubs.com/imprenditori](https://ubs.com/imprenditori)

vengono prese le decisioni in sua assenza? Per il bene dell'azienda o per compiacerlo? Ci sono i proprietari che non riescono a mollare, anche in caso di vendita.

### E lei come può aiutare?

Oltre alla competenza tecnica, conta molto anche l'esperienza, soprattutto per quanto riguarda quei processi «chimici» che si attivano quando un imprenditore deve prendere delle decisioni cruciali. In questi frangenti, un punto di vista e un aiuto esterni possono fornire utili input.

### Le capita di vivere situazioni tristi?

Sì, succede. Ad esempio quando vedo un'azienda sprofondare lentamente nella stagnazione perché nel corso degli anni

non sono state prese decisioni vitali. E così, un'impresa a lungo gestita con tanto amore – ma forse peccando un po' di autoritarismo – e che spesso avrebbe dovuto assicurare un capitale per la pensione, si trasforma in un oggetto senza valore che non interessa più a nessuno. Oppure, quando sono dei problemi di salute ad affondare buoni progetti.

### Per un proprietario è più difficile definire una buona strategia oppure metterla in pratica?

Le PMI svizzere sono generalmente molto brave nell'attuazione. Basti vedere con quanta creatività ed elasticità stanno affrontando le sfide poste dalla crisi del coronavirus. Una capacità di risposta impressionante, di cui hanno già dato prova in passato.

### In concreto, che domande fa emergere questa crisi?

Di sicuro, quella della definizione di una modalità di comunicazione digitale tra l'impresa e i suoi clienti. Quali dei miei servizi posso offrire al meglio tramite i canali digitali? Ma anche quella se nel corso degli anni si è accumulato abbastanza patrimonio, anche per la previdenza personale. Senza risposta, questi punti possono avere conseguenze disastrose sia per l'impresa che per l'imprenditore stesso.

### I momenti positivi?

È sempre bello voltarsi indietro e constatare come con gli anni il rapporto professionale con un cliente sia cresciuto e si sia approfondito, diventando anche personale. Fa anche piacere vedere che alla fine un imprenditore ha fatto le scelte giuste e imboccato una buona strada.

### Qualsiasi azienda può permettersi i suoi servizi?

Assolutamente sì. Iniziamo sempre con un colloquio in cui presentiamo la nostra vasta gamma di servizi, il cui costo varia in funzione delle esigenze individuali. Generalmente, i nostri servizi sono correlati a «normali» servizi bancari, come operazioni di pagamento o finanziamenti del capitale circolante. Ovviamente, tutti possono e devono essere funzionali per le esigenze dell'azienda. ●



Per loro il COVID-19 rappresenta una sfida: Stefan Brupbacher, Dagmar Jenni e Simon Enderli.

# Avanti con fiducia

Il COVID-19 ha colpito tutti, ma non tutti allo stesso modo: la testimonianza di tre esponenti del mondo dell'imprenditoria.

Di Iris Kuhn-Spogat e Jasmine Alig

**S**eppur in modo diverso, la crisi del coronavirus si è fatta sentire in tutte le PMI svizzere. Al di là di quei pochi che ne hanno tratto profitto, le misure imposte dalla Confederazione hanno spinto molte imprese al limite delle loro capacità. Per ora sopravvivono grazie alla

sospensione delle procedure esecutive, al lavoro ridotto e a una buona dose di pragmatismo nella concessione dei crediti. Ma non vuol dire che la crisi sia superata, anzi: gli effetti del coronavirus persisteranno.

Eppure, in molti casi il COVID-19 ha anche accelerato la realizzazione di idee e progetti inediti.

Stefan Brupbacher, direttore dell'associazione di categoria Swissmem, Dagmar Jenni, direttrice dell'associazione del commercio al dettaglio Swiss Retail Federation, e Simon Enderli, presidente dell'associazione delle start-up Swiss Entrepreneurs & Startup Association (SWESA), spiegano come la crisi ha investito il loro settore.

# Nella morsa del coronavirus

L'industria svizzera ha già affrontato qualche crisi, ma mai nessuna come quella provocata dal COVID-19, afferma Stefan Brupbacher, direttore di Swissmem.

## Signor Brupbacher, cos'è successo nel suo settore dall'inizio della crisi?

Ha accusato un duro colpo: innanzitutto, con i macchinari da consegnare bloccati in magazzino, le aziende non potevano neanche fatturare. Stessa cosa per i servizi di assistenza. In secondo luogo, dopo esser saltati viaggi e fiere, sono crollate le vendite e vari contratti in essere sono stati annullati. Senza contare le mancate consegne da parte di fornitori svizzeri e internazionali. A rincarare la dose, infine, l'applicazione delle norme di igiene previste dall'UFSP. Ciò nonostante, le nostre aziende sono rimaste quasi tutte operative, anche se a capacità ridotta. A parte in Ticino, lo Stato non ha imposto nessuno shutdown. Insomma, i mesi scorsi sono stati estremamente impegnativi, ma le vere difficoltà arriveranno adesso.

## Le sue previsioni a medio termine?

Molte aziende, soprattutto quelle impegnate in attività di progettazione, finora sono andate avanti portando a termine le commesse che avevano. Mancano però i nuovi incarichi. Ad ogni modo, ogni sottosectore è diverso: i fornitori di componenti auto sono in forte difficoltà, mentre quelli del comparto medtech sono usciti dalla crisi egregiamente. In generale sono poche le aziende MEM che hanno guadagnato con la pandemia. La maggior parte prevede per quest'anno un calo di fatturato dal 20 al 30 per cento.

## Il settore industriale ha già vissuto parecchie crisi. Come ha reagito al COVID-19?

L'industria è realmente a prova di crisi: il 2019 – con il franco forte e la guerra commerciale tra Stati Uniti e Cina – era già stato un anno difficile. D'altronde è nella natura del comparto dei beni d'investimento essere soggetto a fasi cicliche.

Ecco perché non ci si lamenta dei problemi, ma si cercano soluzioni: gli ingegneri funzionano così. La priorità era la salute dei collaboratori. E sono state adottate tutte le misure del caso. Dopodiché è stato necessario garantire le filiere, quindi le forniture. E infine naturalmente la liquidità. Ad ogni modo, le nostre aziende – spesso a conduzione familiare – hanno tendenzialmente maggiori riserve di liquidità di altri settori.

## È stato fatto ricorso ai crediti COVID-19?

In base all'ordinanza finora vigente, per i prossimi due o cinque anni le imprese che usufruiscono di tali prestiti possono effettuare solo investimenti di sostituzione. Questa non è una prospettiva: per le aziende l'innovazione è linfa vitale, è il fattore che assicura la leadership di mercato, che senza investimenti verrebbe meno. Nel nostro settore, quindi, solo poche aziende hanno attinto ai crediti COVID-19 Plus messi a disposizione per importi da 500 000 a 20 milioni di franchi.

## E le formule di copertura?

Oltre alle soluzioni offerte dalle assicurazioni, l'Assicurazione svizzera contro i rischi delle esportazioni (SERV) si è rivelata di centrale importanza anche in questa crisi.

## Che cosa cambierà nel lungo periodo?

È presto per dirlo. Molti dei nostri aderenti sono spesso vincolati a strutture produttive complesse e per loro non è facile creare un nuovo modello di business. Le nostre imprese vogliono lottare e rimanere in gioco. Gli ultimi mesi sono stati impegnativi, ma i prossimi lo saranno ancora di più.

## we.trade

La modalità digitale per svolgere operazioni commerciali in Europa. La piattaforma digitale we.trade permette di gestire online l'intero processo, dalla registrazione fino alla consegna delle merci.

[ubs.com/wetrade](https://ubs.com/wetrade)



Stefan Brupbacher è direttore di Swissmem dal 2019.



**Dagmar Jenni,**  
avvocata, LL.M.,  
dirige Swiss  
Retail Federation  
dal 2016.

## Il peggio deve ancora venire

Per Dagmar Jenni, direttrice di Swiss Retail Federation, il commercio stazionario rischia un'ondata di fallimenti.

**Signora Jenni, che ripercussioni ha avuto la crisi del coronavirus sul commercio al dettaglio?**

Da un lato ci ha fatto regredire, dall'altro progredire. Per la prima volta in tanti anni, nel 2020 ci attendevamo che il commercio al dettaglio realizzasse un fatturato stabile o in crescita: dopo la crisi dell'euro ci siamo dati da fare, adeguando processi e strutture. Eravamo preparati per il futuro, ma non per la crisi.

**Lei ha detto che però la crisi ha anche fatto progredire il settore. Ce lo spiega?**

Numerosi progetti e idee, che normalmente richiedono mesi per essere realizzati, sono stati attuati in tempi rapidissimi. Basti pensare alla formula «Click-&Car», per ordini fatti online da ritirare in macchina, messa a punto da Ikea nel giro di tre settimane. La chiusura forzata ha stimolato la creatività e l'elasticità an-

che nelle imprese più piccole, portando molto dinamismo. Tutto ciò ha portato acqua al mio mulino, perché il commercio stazionario può sopravvivere solo grazie a una strategia omnichannel.

**Come vanno le cose da quando i negozi hanno riaperto?**

L'inizio è stato molto positivo. Grazie all'effetto di recupero, molti esercizi hanno registrato incassi superiori all'anno precedente. Peccato che non sia durato: appena riaperte le frontiere con i Paesi limitrofi, gli acquisti si sono spostati oltreconfine e tutto si è stabilizzato sul livello del 2019. Almeno per il momento perché, per il commercio al dettaglio, il vero banco di prova sarà infatti solo il secondo semestre, quando decadranno le misure introdotte a causa del coronavirus, come la sospensione delle procedure esecutive o i crediti COVID-19. È allora che si teme un'ondata di fallimenti.

**Cosa ha imparato dalla crisi?**

Ancora una volta ho avuto la prova che la regola «cash is king» vale davvero e che la liquidità è fondamentale. Occorre garantire sia la liquidità interna che quella con le banche, predisponendo e scaglionando delle linee di credito sin da subito, per non ritrovarsi a negoziarle nel bel mezzo di una crisi.

**Ci saranno nuovi modelli di business?**

Cambieranno alcune abitudini. Ad esempio per i negozi di moda, che hanno dovuto acquistare e pagare la merce nonostante non potessero vendere nulla a causa del lockdown. In futuro probabilmente dovranno interrogarsi sui contratti. Per quanto concerne gli affitti si pone la questione delle pigioni subordinate all'evoluzione della cifra d'affari. La crisi del coronavirus ha fatto capire a tutti che, per poter attutire questi shock, bisogna adottare modelli più agili.

**Che cosa è stato peggio per il commercio al dettaglio, la crisi dell'euro o il COVID-19?**

È una domanda a cui ancora non so rispondere. Dipende se ci sarà un'altra ondata, e da quanto sarà forte. Se non arriverà vorrà dire che ce la saremo cavata con poco e l'impatto della crisi del coronavirus non sarà maggiore rispetto a quello della crisi dell'euro. Se invece dovesse esserci un'altra ondata, e quindi un altro periodo di chiusura, si imporrebbero nuove forme di acquisto e, prima o poi, i consumatori si abitueranno a non recarsi più così di frequente nei negozi fisici. A guadagnarci sarebbero le piattaforme online, soprattutto quelle più grandi, mentre il commercio stazionario, privo di un approccio multicanale, ne uscirebbe gravemente sconfitto.

## Piano di liquidità

Rendete visibili i flussi di cassa. La guida passo a passo di UBS vi aiuterà a riconoscere in tempo utile eventuali impasse finanziarie.

[ubs.com/pianoliquidita](https://ubs.com/pianoliquidita)

# La crisi ha spinto l'innovazione

Gli effetti del COVID-19 non hanno risparmiato nemmeno la community delle start-up. Simon Enderli, presidente di SWESA, vede però anche l'aspetto positivo.

**Signor Enderli, il lockdown imposto come misura di contenimento del coronavirus ha destabilizzato anche molte imprese già consolidate. Qual è il bilancio provvisorio sulla scena delle start-up?**

Se le imprese consolidate hanno in parte avuto dei problemi di liquidità a causa dei mancati profitti, le start-up hanno sofferto prevalentemente a causa di finanziamenti annullati o posticipati.

**Con quali conseguenze?**

È probabile che non tutte le start-up sopravvivano alle conseguenze del COVID-19. Ma non verrà fatta nemmeno tabula rasa. Finché le giovani imprese saranno disposte ad attuare delle misure di risparmio e avranno ancora un po' di benzina nel serbatoio, cioè liquidità residua da precedenti tornate di finanziamento, potranno ancora superare questa fase. I problemi si presenteranno solo se,

contro ogni aspettativa, non arriverà la prossima tranche.

**Swiss Entrepreneurs & Startup Association è stata fondata proprio nel momento in cui è iniziata la crisi del coronavirus. È stato un vantaggio o uno svantaggio?**

Il momento non è stato affatto male, perché ci ha dato modo di posizionarci fin da subito sulla scena politica. Quando è stato chiaro che molte start-up non avrebbero beneficiato dei crediti per fideiussione della Confederazione, abbiamo reagito e ci siamo impegnati con esponenti della scena politica e delle start-up affinché queste ultime ricevessero un sostegno finanziario anche in mancanza di fatturato.

**Come hanno reagito le start-up di fronte alla crisi?**

In linea di massima ci sono state tre categorie di imprenditori: alcuni hanno infi-

lato la testa nella sabbia dalla disperazione, altri sono stati colpiti dall'emergenza solo marginalmente e poi c'è chi ha adattato il proprio modello di business in tempi record. In alcuni casi la crisi ha saputo dare un vero e proprio impulso all'innovazione.

**Come ha inciso la frenata degli investitori sulla capacità innovativa?**

Il virus avrà anche in parte posticipato la ricerca e lo sviluppo di alcuni mesi, ma non ha interrotto l'andamento positivo degli anni scorsi. Per quanto possiamo giudicare alla luce della situazione attuale, pur avendo subito una battuta d'arresto, non verrà fatta tabula rasa.

**Cosa ci dice delle future strategie commerciali dei giovani imprenditori?**

Il coronavirus ha dimostrato che l'investitore giusto è più importante di quanto normalmente si pensi. Soprattutto in situazioni di crisi è fondamentale poter contare su un partner che, oltre a prestare un aiuto finanziario, disponga anche del know-how e della resistenza per superare una situazione di difficoltà.

**Secondo lei quanto tempo ci vorrà prima che l'ecosistema delle start-up si riprenda dalla crisi?**

Un buon metro di giudizio sono sempre i finanziamenti. L'anno scorso le start-up svizzere hanno beneficiato di investimenti per oltre due miliardi di franchi. Quest'anno la cifra sarà inferiore. Prima di poter ritornare ai livelli del 2019 ci vorrà sicuramente un po' di tempo, a seconda di come si evolverà la crisi.



Simon Enderli è presidente di Swiss Entrepreneurs & Startup Association (SWESA), fondata a marzo 2020.

## UBS Start Business

Approfittate di un pacchetto tutto compreso per la vostra start-up, con un'offerta combinata di prodotti bancari e assicurativi.

[ubs.com/startbusiness](https://ubs.com/startbusiness)

# Voglia di avventura

Déborah Heintze, cofondatrice e COO di Lunaphore, è avventurosa per natura sia sul lavoro che in privato. Il che influenza anche la pianificazione delle sue finanze. *Di Jasmine Alig*



Déborah Heintze è COO e cofondatrice di Lunaphore, spin-off dell'EPFL.

In quanto a finanze private, Déborah Heintze – cofondatrice e COO della start-up medtech Lunaphore – fino a qualche anno fa seguiva una filosofia molto semplice: cercare di non avere

mai il conto corrente scoperto. «Da neo-laureata e start-upper, la mia esigenza principale era coprire i bisogni di base», ricorda la 31enne. Di entrate regolari e di mettere qualcosa da parte non se ne parlava nem-

meno. «Affitto e cibo. Erano questi i bisogni primari da coprire con lo stipendietto che io e gli altri miei due soci ci versavamo a fine mese.» Quasi tutto il denaro lo investiva nella sua giovane impresa, nata grazie a prestiti privati.

Déborah Heintze e i cofondatori Ata Tuna Ciftlik e Diego Gabriel Dupouy si sono conosciuti nel 2013 al Politecnico federale di Losanna (EPFL) e già l'anno successivo decisero di fondare la propria azienda che chiamarono Lunaphore. «Come se il destino avesse voluto mettermi alla prova, il giorno in cui avrei dovuto dare il mio sì definitivo al progetto con Ata Tuna e Diego, ricevetti un'offerta di lavoro da parte di un'altra azienda», ricorda bene Déborah Heintze. Nonostante il suo entourage avesse cercato di dissuaderla, la giovane imprenditrice decise di seguire il suo istinto e scelse l'avventura del progetto di start-up.

## CRESCERE DÀ STABILITÀ

Nel frattempo la giovane impresa gode di una situazione ben diversa: Labsat, il dispositivo sviluppato da Lunaphore per analizzare campioni istologici nell'ambito della ricerca oncologica, è sempre più richiesto sul mercato. L'azienda impiega ormai una quarantina di persone e il numero è destinato ad aumentare. «Nonostante la crescita, il clima è ancora quello di una start-up dove tutti lavorano tirando insieme la stessa corda», racconta felice la giovane imprenditrice. L'auspicio è che rimanga il più possibile così. «Vogliamo che Lunaphore sia un'azienda dove la gente lavora volentieri.» E prosegue: «Questo è

stato uno dei nostri valori fondanti sin dall'inizio».

Con la crescita dell'azienda, anche il rischio finanziario di Déborah Heintze e dei suoi soci fondatori non è più lo stesso: partita grazie a risorse private, ora sono gli investitori a finanziare l'ulteriore sviluppo di Lunaphore. «Questo dà una certa stabilità», afferma sollevata Déborah Heintze. Tutto ciò si riflette anche sui salari, rivisti al rialzo nel corso degli anni. Un fatto senz'altro positivo, ma che non è mai stato l'obiettivo primario del progetto: «Non abbiamo dato vita a Lunaphore per i soldi», sottolinea l'imprenditrice, perché «non sarebbe stata e non sarebbe la motivazione giusta». Ciò che l'affascina davvero è poter lavorare a un prodotto complesso per la ricerca sul cancro.

Osa però anche sognare un po': «Se un giorno dovessimo avere tanto successo da riuscire a guadagnare dalla vendita delle nostre quote, sarebbe la ciliegina sulla torta». Ma questo non è ciò a cui aspirano i tre fondatori. «Chissà, magari con il COVID-19 adesso tutto potrebbe andare anche storto», dice l'imprenditrice restando con i piedi per terra.

## STRUTTURARE IL PATRIMONIO PRIVATO

Siccome nessuno sa cosa ci riserva il futuro, Déborah Heintze preferisce vivere con quel che ha sul conto e fare i suoi progetti di conseguenza. «Vivo nel presente»,

spiega la losannese. Di soldi continua a spenderne pochi. Ovviamente di tanto in tanto si concede una cena al ristorante e, cosa impensabile qualche anno fa, sta ora accarezzando l'idea di trasferirsi in un appartamento più grande.

Avere un progetto concreto per il quale risparmiare è per lei una recente novità. Con il sostegno di UBS, Déborah Heintze ha infatti iniziato a strutturare le proprie finanze, con tanto di piano di risparmio per la vecchiaia: «L'anno scorso ho fatto il mio primo versamento nel terzo pilastro», dice sorridendo. Inoltre, con UBS sta vagliando una soluzione intelligente per investire i propri risparmi: in ballo ci sono un portafoglio d'investimento o l'acquisto di una casa. «Il mio consulente mi ha illustrato le diverse possibilità d'investimento, spiegandomi quale sarebbe il momento migliore per attuarle», racconta l'imprenditrice. La composizione del portafoglio non l'ha ancora decisa.

Per quanto riguarda l'acquisto di un immobile le idee sono comunque più chiare: «Mi ci vedrei a comprare uno chalet in montagna per la mia famiglia». Uno chalet che sta per più tempo libero, più avventura e più natura. «Ho investito un mucchio di energie in Lunaphore e nei primi anni ho lavorato praticamente ogni giorno», ci racconta la start-upper, il cui obiettivo è di riuscire ad avere, prima o poi, più tempo per sé stessa. ●

## Un alleato per la ricerca oncologica



Lunaphore Technologies è un'azienda svizzera operante nel settore delle

scienze della vita, fondata nel 2014 a Losanna. Questa start-up ha sviluppato Lab-

sat, un innovativo sistema di diagnostica istologica che sfrutta la tecnologia dei processori microfluidici, pluripremiata e di alta precisione. Essa consente infatti di analizzare i campioni di tessuto in maniera molto più rapida e precisa, riducendo i tempi tecnici da svariate ore a 30 minuti al massimo. Lunaphore ha già ottenuto numerosi riconoscimenti, tra cui svariati Top 100 Swiss Startup Award. [lunaphore.ch](http://lunaphore.ch)

## Pianificazione finanziaria per neoimprenditori

### Utile

Raramente le start-up dispongono di liquidità. Se riescono ad accumularla, possono trasferirla nel patrimonio privato sotto forma di salario o dividendi. L'importante è trovare il giusto equilibrio, pianificare con oculatezza e pensare anche a riscatti nella cassa pensione con agevolazione fiscale.

### Investimenti

I piani strategici dell'azienda (crescita o exit) e il raffronto tra entrate e uscite private definiscono le linee guida per la strategia d'investimento personale, intesa come accumulativo o investimento a tantum. In ogni caso, la regola d'oro è: avere un buon consulente e un buon piano generale.

### Imposte

Quando inizia a generare profitti, un'azienda vede anche aumentare fortemente gli oneri fiscali. È questo il momento giusto per iniziare a pensare a questioni come il salario dell'imprenditore, una soluzione previdenziale fiscalmente efficiente, i riscatti nella cassa pensione o un cambio di domicilio.

### Previdenza

La previdenza professionale offre interessanti possibilità per mettere da parte dei soldi per la vecchiaia, riducendo al contempo l'imposizione fiscale. Ulteriori, seppur limitate opportunità, le offre anche il pilastro 3a, che presenta vari vantaggi fiscali.

Fondata a Ginevra nel 2005, Helvetia Environnement occupa 560 collaboratori in tutta la Svizzera. Con le sue cinque filiali, il gruppo è leader nella raccolta, nel riciclaggio e nella valorizzazione dei rifiuti, oltre che nella produzione di biocarburante. Helvetia Environnement è al servizio delle imprese e degli enti pubblici.



# La visione finanziaria di Helvetia Environnement di fronte al COVID-19

Leader svizzero nella gestione dei rifiuti, il gruppo ginevrino ha gestito la crisi della pandemia grazie al sostegno finanziario di UBS. Il presidente Vincent Chapel descrive questo aiuto, che gli ha permesso di assicurare il futuro dell'azienda. Di Martin Auger

# G

inevra, venerdì 13 marzo 2020: una data che Vincent Chapel ricorderà a lungo. Quel giorno, infatti, il Consiglio federale decide di mettere la Svizzera sotto una campana di vetro per contrastare meglio la pandemia che dilaga nel Paese. Il presidente di Helvetia Environnement, leader svizzero nella gestione dei rifiuti, era comunque già in prima linea per affrontare la crisi armato di un piano di gestione COVID-19 e di un piano sanitario.

Che si sia mosso con questo anticipo è in parte frutto del caso. Lo scorso 23 gennaio, infatti, va a trovare un'amica cinese, medico con studio a Ginevra, la cui famiglia è stata fortemente colpita dal virus e che gli parla della situazione in Cina. L'imprenditore intuisce subito che la Svizzera non ne sarà risparmiata. Il mese successivo, Vincent Chapel adotta delle misure di trac-



Il presidente Vincent Chapel guarda al futuro con ottimismo. Secondo le sue aspettative, i crediti transitori non dovranno essere utilizzati in toto.

„Adattiamo le modalità di rimborso in funzione della ripresa.”



ciabilità interna per evitare la creazione di focolai di contagio e introduce il telelavoro. Nonostante la flessione dell'attività, vuole evitare a tutti i costi i licenziamenti.

Purtroppo, dopo il 16 marzo 2020 e gli annunci del Consiglio federale, alla crisi sanitaria si somma la crisi economica. Tutti i negozi non essenziali devono rimanere chiusi. Il gruppo teme di perdere i propri fornitori, i prestatori di servizi e i clienti (pubblici e privati), colpiti a loro volta dalla

„La nostra priorità era garantire i salari.”

pandemia. Il pacchetto di aiuti alle PMI, in particolare il ricorso al lavoro ridotto, arriva al momento giusto.

Un credito transitorio in 48 ore

Vincent Chapel non esita nemmeno un istante e contatta UBS Ginevra. Il presidente di Helvetia Environnement ha due preoccupazioni: «La prima era garantire i salari. Se le casse di disoccupazione avessero ritardato, avremmo avuto bisogno di

## Elevato bisogno di crediti transitori

Secondo i dati della Segreteria di Stato dell'economia (SECO) pubblicati a fine luglio 2020, l'importo dei crediti COVID-19 superava i 16,5 miliardi di franchi. I settori più toccati dalla crisi sono il commercio al dettaglio, l'edilizia e il ramo alberghiero e della ristorazione. La metà delle richieste proviene dai Cantoni Zurigo, Vaud, Ginevra, Ticino e Berna.

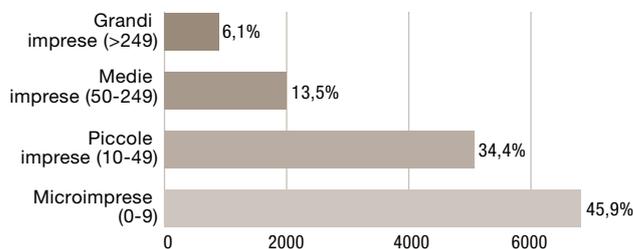
Sono state soprattutto le microimprese e le piccole imprese a richiedere questo aiuto d'emergenza poiché in genere dispongono di capi-

tale proprio limitato e hanno più difficoltà a ottenere prestiti. Per poter andare avanti, esse dipendono quindi dalla liquidità che generano attraverso la creazione di valore sotto forma di prodotti e servizi venduti. La liquidità rappresenta quindi il presupposto di base per la loro sopravvivenza. La pandemia ha reso più fragile questo equilibrio, che per essere gestito necessita della competenza di un esperto di gestione finanziaria. Solitamente nelle microimprese e piccole imprese questo compito viene assunto dall'im-

prenditore stesso. Perché è fondamentale un piano di finanziamento? La pianificazione finanziaria aiuta la PMI a valutare gli effetti delle proprie decisioni sulla situa-

zione futura della liquidità, sugli utili e sulla struttura del bilancio, consentendole così di ridurre il rischio di trovarsi improvvisamente in difficoltà.

Volume di crediti per dimensione d'impresa, in milioni di CHF



Fonte: covid19.easygov.swiss, data: 25.6.2020



Nella sua sede di Satigny, Sogetri, affiliata di Helvetia Environnement, opera nella raccolta dei rifiuti e nella produzione di materie secondarie riutilizzabili.

Sogetri gestisce 250 000 tonnellate di rifiuti nelle sue nove sedi della Svizzera francese.

Il 71 per cento di questi rifiuti viene riciclato.

liquidità per mantenere il personale», spiega. La seconda «era l'assenza di trasparenza sui mancati pagamenti da parte dei nostri debitori. Ne abbiamo 35 000 in Svizzera. Per via dell'effetto rimbalzo, questo poteva avere un impatto economico significativo sulla nostra società».

Vincent Chapel e il suo team decidono di sottoporre a UBS delle «previsioni prudentziali». «Nel giro di 36 ore la banca ci ha dato il suo feedback. Durante una lunga videoconferenza abbiamo dovuto ricalibrare il nostro piano finanziario.» Il giorno seguente, l'impresa riceve il credito COVID-19, garantito al 100 per cento dalla Confederazione.

Ma UBS non si limita a fare da intermediario. Diversamente dal prestito quasi automatico della Confederazione, nel caso del credito COVID-19 Plus UBS si accolla parte dei rischi, perché la Confederazione lo garantisce solo all'85 per cento. «Si tratta di una classica relazione bancaria con l'istruzione di una pratica», spiega Vincent Chapel. Dopo un'attenta analisi, in 48 ore le due parti negoziano un secondo prestito di 3,7 milioni di franchi, rimborsabile in cinque anni a un tasso d'interesse fisso dello 0,5 per cento. «In qualsiasi momento possiamo modificare le modalità di rimborso in funzione della ripresa economica.» In effetti, le condizioni di rimborso sono abbastanza flessibili: il termine è di cinque anni, estensibile a sette in caso di gravi difficoltà.

Il credito COVID-19 rimane tuttavia un aiuto d'emergenza il cui utilizzo è disciplinato dall'ordinanza del Consiglio federale. L'impresa, pertanto, può avvalersene solamente per far fronte alle spese correnti: questo significa che non può investire nella propria crescita per tutta la durata del prestito. Inoltre, non è autorizzata a concedere crediti a terzi o a distribuire dividendi o quote di utili. Il credito COVID-19 non le permette nemmeno di rifinanziare crediti esistenti. Una volta che un'azienda si è ripresa e desidera finanziare piani di crescita o tornare a distribuire capitali, può rimborsare il prestito garantito COVID-19 e finanziarsi ricorrendo ai suoi utili, a crediti bancari classici o al mercato finanziario.

### Efficacia, rapidità e consigli

Vincent Chapel è rimasto favorevolmente colpito dalla rapidità e dall'efficacia con cui è stata istruita la pratica: «In 48 ore UBS ha analizzato il nostro piano finanziario 2020, il piano di crisi, il nostro livello di indebitamento e di capacità di rimborso», racconta. «Non era una trattativa come tutte le altre, ci trovavamo nel bel mezzo di una situazione di crisi e ho avuto la fortuna di avere un interlocutore che capiva i miei problemi.»

Per creare un maggior margine di manovra, UBS propone inoltre il rimborso di tre rate di leasing e il rinvio degli ammortamenti di un'ipoteca. Da maggio, Helvetia Environnement ha ripreso la propria attività al 90 per cento e a giugno è tornata a lavorare a pieno regime. Vincent Chapel tira un sospiro di sollievo. A conti fatti, non dovrà usufruire di tutti i soldi ottenuti con il credito della Confederazione e di UBS: «Non mi sembra logico trattenere questo denaro. Se le cose tornano alla normalità, rimborseremo in anticipo. Aspettiamo comunque la fine dell'anno». E un'eventuale seconda ondata di coronavirus. ●



Alexandre Prêtre, Responsabile Corporate & Institutional Clients Regione Ginevra, UBS

## Una task force inedita

Un rimborso rapido consente di ritrovare una maggiore libertà d'azione.

### UBS si è attivata molto velocemente per aiutare le PMI. Come avete organizzato il vostro intervento?

UBS ha adottato delle misure straordinarie per evadere rapidamente le domande: circa 600 persone sono state mobilitate per gestire la concessione dei crediti transitori.

### Com'è avvenuta l'istruzione della pratica di Helvetia Environnement?

Abbiamo organizzato un incontro con i dirigenti, che ci hanno illustrato i provvedimenti adottati per gestire la crisi e le loro previsioni aggiornate. Sulla base di queste informazioni abbiamo potuto analizzare la richiesta del cliente e farla ratificare in pochi giorni.

### Vale la pena rimborsare rapidamente i prestiti transitori?

Finché il prestito COVID-19 non viene rimborsato completamente, è vietato il finanziamento di piani di crescita. Di conseguenza, un rimborso rapido consente alla PMI di ritrovare la propria libertà imprenditoriale.

# Da imprenditore a investitore

Per i suoi investimenti Mirko Baldi, CEO di Margherita (Schweiz), ascolta il suo intuito. Le sue decisioni, però, sono sempre fondate e ponderate. *Di Jasmine Alig*



Mirko Baldi ha mani d'oro quando prepara la pizza, ma anche una mano felice quando sceglie come e in cosa investire.

**M**irko Baldi, CEO di Margherita (Schweiz), sintetizza la sua tattica per le decisioni sugli investimenti così: «Se la pancia mi dice che sto facendo la cosa giusta, mi lancio». A suo dire, questo gli consente di decidere in modo relativamente rapido. «E una volta che ho deciso, non cambio idea», sottolinea. Certo non esclude piccoli aggiustamenti, che fanno parte del gioco. «Comunque non è mai successo che due giorni dopo averla decisa stravolgersi l'intera strategia.»

Per l'imprenditore, che due anni fa ha venduto la sua azienda FFF Fresh & Frozen Food, la continuità è essenziale. «Non

## Propenso al rischio

Mirko Baldi (classe 1972) è titolare e CEO di Margherita (Schweiz), con sede a Spreitenbach. Nel 2018 ha venduto la sua azienda FFF Fresh & Frozen Food, che aveva fondato nel 2000 insieme al suo socio d'affari.

voglio chiedermi ogni giorno se ho fatto tutto giusto o non giusto», spiega Baldi, oltremodo convinto che «bisogna avere fiducia nelle informazioni che fornisce la banca» e che sia estremamente importante remare tutti nella stessa direzione. «Ho un piano su come investire e consolidare il mio patrimonio nel lungo termine. La banca mi aiuta ad attuarlo», ci svela Baldi. Secondo l'imprenditore ciò esige uno scambio d'informazioni costante. «Reputo fondamentale una comunicazione proattiva, di modo che il mio interlocutore sappia sempre cosa mi frulla nella testa.»

## Un ampio ventaglio di investimenti

Affinché la convinzione istintiva di cui sopra possa scattare, serve però un minimo di informazioni sulle potenziali forme d'investimento. Se è vero che Mirko Baldi decide piuttosto velocemente, è altrettanto vero che si informa regolarmente sull'attualità, nel suo contesto professionale e privato, andando poi però sempre a ricercare e analizzare anche ciò che sta dietro alle notizie. «A un certo punto poi il cerchio si chiude e posso prendere la mia decisione con cognizione di causa», spiega.

Il portafoglio di Baldi comprende tutte le forme di investimento, tra cui azioni, private equity diretti e indiretti, immobili e reinvestimenti. Nonostante la sua forte affinità per le forme d'investimento alternative, il 48enne preferisce comunque evitare strumenti troppo complessi. «Se non comprendo il principio di base, non investo», questo il suo motto. Ma ci sono anche opportunità alle quali semplicemente non vuole dedicare tempo, perché preferisce impiegarlo in ambiti a lui più familiari. Questo vale anche e soprattutto per gli investimenti in start-up tramite il cosiddetto

angel investing. «La mia sfera d'azione in quanto business angel riguarda più che altro il settore IT, i servizi, l'innovazione e i beni industriali», chiarisce subito. Ci confida che capire a fondo la materia in campi così specifici come la tecnologia medica o farmaceutica gli risulta troppo complicato: pertanto vi investe solo dietro esplicito consiglio del suo consulente bancario.

### Elevata propensione al rischio

Mirko Baldi si considera un investitore propenso al rischio, che talvolta ama assumersi rischi superiori alla media. «Bisogna solo valutare se si è in grado o meno di sopportare le conseguenze», spiega. Ma non punterebbe mai su una sola carta, «bensì sperimento a piccole dosi le varie possibilità». Secondo Baldi, a volte un investimento funziona, altre no: è nell'ordine naturale delle cose.

Fedele alla sua linea, anche durante l'emergenza coronavirus non ha modificato il pacchetto di investimenti deciso con gli esperti della banca. «Iperreagire non è nella mia natura», sottolinea, puntualizzando che al contrario ha investito quasi di più che prima della crisi e che in questo periodo ha cercato in modo mirato opportunità nuove e interessanti. «Senza girarci troppo intorno, per me la pandemia è stata un'occasione per investire», dice analizzando l'ultimo periodo. E aggiunge anche che Margherita (Schweiz), la sua azienda operante nell'export di pizze e snack, ha notevolmente beneficiato dell'emergenza. E lo spiega così: «Durante il lockdown la gente mangiava la pizza molto più spesso a casa che al ristorante, tanto che quasi non riuscivamo più a stare al passo con l'elevata domanda».

### Investire per la prossima generazione

Di base Mirko Baldi persegue una strategia d'investimento di lungo termine. Al contempo cerca di scaglionare le scadenze: «Punto su opportunità di breve, medio e lungo termine», spiega. Per l'imprenditore, l'obiettivo e il senso di una strategia di lungo termine è generare valore aggiunto: «Voglio avere di più di quanto possa spendere», argomenta, «e grazie al mio lungo orizzonte di investimento si presentano davvero moltissime possibilità interessanti».

Nelle opportunità di lungo termine rientrano naturalmente anche i reinvesti-

menti, con i quali, nel pieno dello spirito della formula UBS Wealth Way (vedi riquadro in alto), Baldi pensa anche al futuro dei suoi eredi. Seguendo le orme del padre,

**„Se non comprendo il principio di base, non investo.”**

essi stanno già muovendo i loro primi passi nel mondo degli investimenti. «Do grande importanza al fatto che i miei due figli imparino presto a gestire il denaro», spiega l'imprenditore, «cosa che peraltro fanno già con grande attenzione». Da buon padre di famiglia, nelle sue decisioni d'investimento non pensa quindi solo a sé stesso, ma anche alla generazione che lo seguirà. A suggerirglielo non è stato un consulente bancario, ma – alquanto tipico per Baldi – la sua pancia. ●

## UBS Wealth Way

Una formula di investimento orientata agli obiettivi e basata sul nostro approccio «Liquidità. Longevità. Lascito.» vi aiuta a definire una strategia di investimento adeguata alle vostre esigenze di vita e a qualsiasi mercato finanziario.

**Innanzitutto vogliamo capire ciò che vi sta più a cuore:**



**Dopodiché vi aiutiamo a delineare i vostri obiettivi finanziari applicando tre strategie:**



[ubs.com/wealthwaych](https://ubs.com/wealthwaych)

# Asset deal vs share deal: le trappole fiscali nelle vendite immobiliari

Per ottenere un prezzo ottimale nelle transazioni immobiliari, la forma di vendita e i suoi effetti fiscali svolgono un ruolo decisivo.

Di Eckhard Baschek

**M**olti proprietari di immobili a reddito prima o poi decidono di venderli. Le ragioni alla base di questa scelta possono essere molteplici: pensionamento, malattia o difficoltà testamentarie. Alcuni proprietari, inoltre, hanno inserito gli immobili in una società anonima immobiliare creata appositamente.

Il seguente esempio anonimo illustra come organizzare quest'ultima tipologia di vendita. Il valore di un immobile a Zurigo Wollishofen – una palazzina con un ottimo standard costruttivo, costituita da dieci appartamenti e un ufficio al piano terra – si aggira intorno ai 10 milioni di franchi. Nella maggior parte dei casi gli inquilini sono locatari affidabili e di lunga data.

Per la vendita, il proprietario dell'immobile decide di appoggiarsi alla sua banca di fiducia, che lo accompagnerà lungo tutto il processo, fornendogli consigli su cinque temi di rilievo. Innanzitutto, la banca calcola realisticamente il valore di mercato dell'immobile e conseguentemente quello della società anonima. In secondo luogo, prepara la documentazione sull'immobile, cerca e seleziona potenziali investitori, si mette in contatto con loro e ne vaglia le offerte. In terzo luogo, assiste il venditore durante le visite all'immobile, nella due diligence nonché in fase di stesura del contratto. In quarto luogo, chiarisce la forma di vendita che in ultima analisi assicura il maggior ricavo tenendo conto anche degli effetti fiscali. Infine, qualora necessario, garantisce il suo supporto per la gestione del patrimonio, incluse eventuali questioni ereditarie.



## Due forme di vendita

Per garantire che la vendita vada a buon fine, la banca inizia con l'analizzare, insieme al venditore, tutto il dossier e la documentazione relativa all'immobile e alla società (Information Memorandum). Questa operazione consente di dare risposta alla seguente domanda: qual è la forma di alienazione più vantaggiosa per il venditore? Le possibilità a disposizione sono due:

share deal o asset deal. Se l'immobile (l'«asset») viene venduto e la società viene liquidata, si tratta di asset deal. Nel caso in cui invece il proprietario vende le proprie azioni («share») direttamente al miglior offerente, si parla di share deal.

Nelle transazioni aventi per oggetto immobili a reddito, gli asset deal aprono uno spettro di possibili acquirenti molto più ampio rispetto agli share deal. Ciò no-



nonostante è importante confrontare e soppesare attentamente i vantaggi sotto il profilo contrattuale e fiscale. Nel nostro esempio, l'offerta massima con asset deal ammonta a 16 milioni di franchi mentre quella con share deal arriva ad appena 12 milioni, eppure a conti fatti è la più vantaggiosa. Il motivo è semplice da individuare: gli effetti fiscali delle due formule sono diversi e giocano un ruolo decisivo. Ecco perché per entrambe le tipologie di tran-

sazione la banca calcola l'impatto fiscale. In base all'ubicazione dell'immobile e della società anonima, ma anche a seconda della struttura della transazione, sono tanti e diversi i tipi di imposta che possono essere applicati a livello comunale, cantonale e federale: imposta sugli utili da sostanza immobiliare, imposta sul reddito, tasse di permuta (a seconda del Cantone dallo 0 al 3 per cento del prezzo d'acquisto) e imposte sui dividendi.

### Una consulenza preziosa

La vendita di immobili a reddito richiede inoltre di prendere in considerazione ulteriori aspetti non sempre evidenti a prima vista al venditore. Grazie alla sua pluriennale esperienza, l'esperto immobiliare di UBS Sandro Beffa sa perfettamente a cosa bisogna badare. La sua prima raccomandazione è di avvalersi di un consulente specializzato in materia. Soltanto un processo di vendita strutturato in modo chiaro consente di confrontare le varie offerte d'acquisto. Per mantenere aperte tutte le opzioni, andrebbero vagliate contemporaneamente entrambe le varianti di vendita (dual track). Un'altra buona idea è coinvolgere sin dall'inizio un fiduciario o un avvocato per valutare e comparare, insieme al consulente della banca, le diverse varianti.

Sandro Beffa consiglia anche di allestire con accuratezza la documentazione e l'elenco degli investitori e naturalmente di analizzare approfonditamente il mercato. Ai fini della due diligence, raccomanda di focalizzarsi sulla completezza della documentazione e sull'efficienza. Naturalmente i negoziati dovrebbero essere condotti con grande prudenza e lucidità. ●

## Un immobile, due forme di vendita



### Share deal

Le azioni del proprietario della società anonima immobiliare passano all'acquirente. Il ricavo della vendita viene incassato direttamente dal venditore. La SA non deve essere liquidata, di conseguenza non ci sarà imposizione fiscale. La società passa all'acquirente con i relativi oneri fiscali: spesso queste cosiddette imposte «latenti» vengono ripartite tra l'acquirente e il venditore in una proporzione stabilita contrattualmente. Le imposte sugli utili da sostanza immobiliare, invece, si applicano anche nello share deal. In tal caso è importante verificare attentamente i valori reali di questo «involucro», vale a dire il suo valore effettivo. Questo processo di verifica è denominato due diligence. Uno share deal presuppone una società di capitale: non può essere stipulato da persone fisiche o società di persone.



### Asset deal

La società anonima immobiliare vende il suo immobile (senza ipoteche), ma resta di proprietà del venditore, che in una fase successiva procede alla sua liquidazione incassando il ricavo di vendita. Questa operazione prevede diverse imposte sia per la società che il suo proprietario. A conti fatti, ciò può ridurre notevolmente il ricavo al netto delle tasse. In linea generale, l'asset deal è meno impegnativo dello share deal.

[ubs.com/rea](https://ubs.com/rea)

## Preservare la liquidità

È importante che un'impresa mantenga la propria libertà d'azione, ancor più in un contesto economico caratterizzato da particolare dinamismo. Conveniente e in grado di preservare la liquidità, il leasing è una formula a cui sempre più aziende ricorrono per finanziare beni d'investimento mobili. Questa soluzione, vantaggiosa e stabile nel tempo, vi permette di mantenere la vostra flessibilità imprenditoriale per sfruttare le possibilità di crescita.

[ubs.com/leasing](https://ubs.com/leasing)

## Una garanzia flessibile

Il nuovo UBS Flexible FX Forward è una soluzione ancora più facile e flessibile che vi tutela contro le perdite valutarie. La caratteristica innovativa dell'UBS Flexible FX Forward è la possibilità di convertire l'importo anche prima della scadenza, frazionandolo in tranche definibili liberamente. Potrete convertire un importo a vostra scelta ogni volta che lo desiderate e, fino alla scadenza del contratto, sarà applicato il tasso di cambio inizialmente concordato.

[ubs.com/fx-copertura](https://ubs.com/fx-copertura)

## Spese e liquidità sotto controllo

La nuova carta prepagata Business di UBS è ideale per le start-up e le piccole imprese. Basta caricarla con l'importo desiderato e poi potrete effettuare pagamenti online in tutto il mondo. Così avrete il pieno controllo delle spese e potrete pianificare la liquidità in modo ancora più semplice. Inoltre, viene concessa senza alcuna verifica di solvibilità e per il primo anno è gratuita.

[ubs.com/businessprepaid](https://ubs.com/businessprepaid)



Per la prima volta, adesso i neoimprenditori svizzeri possono acquistare un pacchetto di importanti prodotti bancari e assicurativi accedendo comodamente a una piattaforma.

## UBS Start Business

UBS e Zurich lanciano un'offerta combinata pensata per chi vuole costituire una nuova azienda.

Costituire una nuova impresa non è mai stato così facile come adesso. Tramite la già esistente piattaforma UBS Start Business, UBS e Zurich lanciano un'offerta completa che va oltre le classiche formule bancarie e assicurative. Oltre a un ricco pacchetto bancario – comprensivo di conto aziendale e conto per il versamento di capitale gratuiti, possibilità di coworking e programmi di mentoring – l'offerta si estende anche alle assicurazioni obbligatorie per le imprese o ad altre formule di copertura importanti ma facoltative e che in genere le start-up non riescono a permettersi autonomamente.

Grazie a questa innovativa offerta, i neoimprenditori possono accedere facilmente a soluzioni bancarie e assicurative di prim'ordine. Con la sua procedura guidata e intuitiva, la piattaforma online fa risparmiare tempo prezioso e suggerisce le formule ve-

ramente necessarie per avviare con successo una start-up. Le assicurazioni obbligatorie come la previdenza professionale o l'assicurazione infortuni sono spiegate con chiarezza e, per ricevere un'offerta, bastano pochi clic. Altrettanto semplice e intuitiva anche la procedura di stipula delle assicurazioni facoltative, come quella d'indennità giornaliera per malattia. I neoimprenditori possono stipulare un'assicurazione subito oppure approfondire le offerte disponibili in un secondo momento, a seconda delle esigenze dell'azienda.

### 30 percento di sconto sulle assicurazioni per neoimprenditori

Il nostro partner Zurich offre ai clienti UBS fino al 30 percento di sconto sulle assicurazioni per neoimprenditori.

[ubs.com/startbusiness](https://ubs.com/startbusiness)



# Servizi bancari e assicurativi da un'unica fonte?

Possibile! Con il nostro **pacchetto tutto compreso**  
per neoimprenditori e liberi professionisti.

Richiedere ora online:  
**[ubs.com/startbusiness](https://ubs.com/startbusiness)**



Possiamo solo immaginare  
come si costruisce  
un Grande Complication.

© UBS 2020. Tutti i diritti riservati.

Ma sappiamo come potete colmare le lacune  
nella vostra cassa pensioni.

Gli esperti per gli esperti:  
**consulenza UBS per imprenditori.**

Per saperne di più sul nostro approccio di consulenza  
UBS Wealth Way: [ubs.com/imprenditori](https://ubs.com/imprenditori)

