

PMIimpulse

Una rivista di UBS,
della «Handelszeitung»
e di «Le Temps»

IN PRIMO PIANO: affari internazionali

De Sede Come Monika Walser
porta avanti l'espansione

Intervista La direttrice di swiss
export parla di tolleranza
alla frustrazione e sensibilità

Evatec Tecnologia thin film
d'eccellenza dalla valle del Reno



presentato da



UBS

Crd PMI.

Abbreviata: la richiesta online per **crediti alle PMI.**

Richiedere crediti in conto corrente o finanziamenti di leasing fino a 500 000 franchi in soli 15 minuti.

ubs.com/credito-pmi

4 Export

Il mobilificio de Sede esporta in 69 Paesi. La CEO Monika Walser illustra i principali fattori di successo.

10 L'opinione degli esperti

Dos and Don'ts espansione: ne parla Claudia Moerker, direttrice di swiss export.

12 Espansione

A Trübbach, Evatec sviluppa tecnologia thin film per tutto il mondo.

16 Copertura dei rischi valutari

Ad Aigle, i cetriolini vanno per la maggiore. Come le PMI gestiscono le operazioni di cambio.

20 Impegno di UBS

Un'app sostituisce il tradizionale biglietto per i mezzi pubblici.

22 Trade & Export Finance

Lavorando con l'ONU e vari fornitori, Gianfranco Esposito si avvale degli strumenti di copertura di UBS.

24 Check

Strumenti per aziende che puntano a vantaggi concorrenziali nel mondo.

26 In breve

Pochi clic, sicurezza elevata: UBS Digital Business per le PMI e altri prodotti di punta.

Impressum: «PMIimpulse» 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, Andy Kollegger, Alexandre Prêtre, Thomas Sommerhalder, Markus Baur, Marcel Dick, Matthias Zettel, Nicolas Steiner, Sava Stanisic, Oliver Vedolin, Juan Colmenero, Stefan Barmettler / Concezione e realizzazione dei contenuti e delle immagini: Ringier Axel Springer Schweiz AG, Zurigo / Traduzione: SprachWeberei AG, Zurigo / Prestampa: Detail AG, Zurigo / Stampa: Swissprinters AG, Zofingen / Pubblicato in italiano, tedesco e francese / N. 804401-1803

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 (30 settembre 2018).

È vietata la riproduzione, anche parziale, senza previa autorizzazione di UBS.
© UBS 2018. Il simbolo delle chiavi e la scritta UBS sono fra i marchi protetti di UBS. Tutti i diritti riservati.
650706



Stefan Barmettler, caporedattore della «Handelszeitung», Alain Conte, Responsabile Corporate & Institutional Clients Segments, UBS, Andy Kollegger, Responsabile Corporate & Institutional Clients Products and Services, UBS (da sinistra).

Al servizio di Sua Maestà

Che cosa hanno in comune il costruttore d'auto britannico Aston Martin e il mobilificio svizzero de Sede? Entrambi vantano prodotti con diverse apparizioni nei film di James Bond. Era il 1969 – anno in cui l'agente 007 combatteva il male al servizio di Sua Maestà –, quando il divano in pelle nero DS-600 targato de Sede divenne parte del set. La presenza di questa icona del design nel mondo del cinema, oltre al buon gusto dei cineasti, dà prova della maestria artigianale della manifattura di Klingnau (AG).

Oggi, a guidare l'azienda, è Monika Walser. Una donna che non teme le sfide, come quella vinta qualche anno fa, quando tra espansione o riduzione dei costi, optò per «l'avanti tutta», puntando sull'export, con conseguente sviluppo della rete di distribuzione, copertura dei rischi valutari, controllo della qualità, gestione dei rischi e dei debitori. Oggi, de Sede esporta il 70% della sua produzione.

Fedeli al nostro credo editoriale, in questo numero di «PMIimpulse» realizzato con UBS, vi indichiamo a cosa prestare attenzione per portare avanti le vostre aspirazioni imprenditoriali. Ci auguriamo possa esservi d'ispirazione.

STEFAN BARMETTLER
Caporedattore della «Handelszeitung»

Storie di relazioni con l'estero

Ogni attività con l'estero è una storia a sé, come ci dimostrano i ritratti di de Sede, Evatec, Reitzel e Intertrade presentati in questo numero. Quattro imprese molto diverse per offerta, mercati di sbocco, clientela ed esigenze, al pari di molte altre PMI svizzere che realizzano parte del loro fatturato all'estero.

Che sia piccola o grande, affermata o appena fondata, un'azienda che lavora con l'estero vuole sfruttare delle opportunità, sapendo di dover correre dei rischi. Pertanto, è importante che per tutti gli aspetti finanziari possa contare su un partner forte e affidabile. La nostra banca affianca migliaia di imprese svizzere nei loro affari con l'estero, fornendo know-how, esperienza e una presenza globale.

In questa edizione di «PMIimpulse» vi riportiamo inoltre l'esperienza e i consigli di altri imprenditori, perché una valida informazione è alla base di ogni attività di successo. Vi auguriamo una lettura stimolante, lieti di consigliarvi al meglio, affinché la vostra attività di export sia coronata dal successo.

ALAIN CONTE
Responsabile Corporate & Institutional Clients Segments, UBS

ANDY KOLLEGER
Responsabile Corporate & Institutional Clients Products and Services, UBS

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

Monika Walser,
CEO di de Sede.



de Sede
SWITZERLAND

Uno sguardo su de Sede

Ogni anno l'azienda argoviese de Sede produce 10 000 mobili, che vengono esportati in ben 69 Paesi. La società impiega 110 collaboratori in tutto il mondo. La produzione avviene internamente nella sede di Klingnau. Dalla fondazione nel 1962, de Sede ha sviluppato oltre 500 modelli. Nel luglio 2018, ha inaugurato a Londra uno shop-in-shop all'interno di Harrods, il famoso grande magazzino di lusso.

GENTE DEL POSTO

Con il 70% di export, de Sede è attiva a livello internazionale. Monika Walser, CEO, ci parla del successo di una collaborazione che non conosce frontiere. *Di Susanne Wagner*

N

el leggere la richiesta da Dubai arrivata sulla scrivania, Monika Walser ebbe un moto di sorpresa. Un cliente voleva una variante speciale dell'intramontabile divano DS-600: piedini in oro... Il problema non era certo la personalizzazione, ormai pane quotidiano, ma la stupiva il fatto che qualcuno volesse investire denaro in un dettaglio del tutto celato alla vista. I «piedini» di questa icona dell'arredamento di fatto non si vedono, perché rimangono nascosti sotto il divano. La Walser fece quindi chiedere al cliente se fosse davvero sicuro della sua richiesta. E ancora oggi ricorda la risposta con un sorriso divertito: «Il cliente ci ha spiegato di esserne più che sicuro: avrebbe collocato il divano su un grande specchio, così i piedini in oro sarebbero stati messi perfettamente in risalto».

Questo episodio fa capire ciò che, per la dirigente di de Sede, è prioritario nell'approccio con la clientela estera: apprezzare, rispettare e ascoltare. L'esportazione vanta in de Sede una lunga ►



Nello shop-in-shop al 3° piano di Harrods, il grande magazzino di lusso londinese, su uno spazio espositivo di 220 m² de Sede vende grandi classici, icone del design di grande successo e novità.



**„SE POSSIBILE,
I COLLABORATORI
SONO DEL POSTO.”**

► tradizione, in parte grazie a James Bond. Il regista del film «Al servizio segreto di Sua Maestà» apprezzava così tanto i mobili de Sede da utilizzare un divano DS-600 per il set del 1969 ambientato sullo Schilthorn. Dopo questo fulmineo avvio di carriera, furono ancora molte le scene di James Bond arredate con pezzi di questo marchio di eccellenza svizzero. Il modello DS-600 è apprezzatissimo anche da star del calibro di Tina Turner o Jane Fonda. Mick Jagger ne possiederebbe addirittura 20 pezzi. La sua prossima apparizione sarà nel film «Wonder Woman 2», che si sta girando proprio ora a Londra, dove la versione argentata del DS-600 «recita» un ruolo importante.

Non sono però mancati i momenti difficili: quando, nel 2014, un gruppo di investitori la convinse ad accettarne la direzione, l'a-

zienda stava attraversando un periodo turbolento. Monika Walser, grande appassionata di regate in barca a vela, si getta a capofitto nella sua nuova mansione, riduce i costi e prende decisioni anche scomode. Oggi la maggioranza delle azioni è detenuta da Oel-Pool e lei stessa è comproprietaria con una quota del 10%. Monika Walser è fiera dei risultati raggiunti: «Se de Sede è arrivata dove è ora è perché tutti ci lavorano mettendoci il cuore e sono disposti a impegnarsi al centodieci per cento».

L'incoronazione è arrivata questa estate. Da luglio 2018 il marchio è presente nel più noto grande magazzino del mondo: de Sede è infatti il primo mobilificio svizzero ad approdare da Harrods, a Londra. In un esclusivo shop-in-shop, de Sede presenta i suoi mobili prodotti in Svizzera su uno spazio espositivo di 220 m². Monika Walser racconta: «Harrods ci ha chiesto se fossimo interessati a questa collaborazione. Facile annuire: con l'80% della clientela composta da turisti provenienti da tutto il mondo, Harrods rappresenta per noi una piazza estremamente interessante». È presto per stilare un bilancio, ma Monika Walser, tra l'altro sarta diplomata, è lieta di poter presentare l'intera gamma di mobili de Sede in questo tempio dello shopping di altolocalità tradizione, dai modelli classici a quelli dell'attuale collezione. «Oggi siamo abbastanza grandi e così ben strutturati da poter affrontare senza problemi una collaborazione di questo genere.»

UNA BANCA DI FIDUCIA

Una ditta fortemente orientata alle esportazioni come de Sede deve per forza affidarsi a un partner come UBS per gestire i pagamenti e i conti in valuta estera. I clienti sono abituati a pagare in euro, dollari, sterline o franchi. L'azienda non ha nemmeno problemi di valute esotiche o situazioni di morosità: al di fuori dell'Europa, e in parte al suo interno, persegue infatti una rigorosa strategia di pagamento anticipato. La metà del prezzo d'acquisto deve essere corrisposta al momento dell'ordine, mentre il saldo non appena la merce viene spedita per nave.

In Germania, Belgio, Paesi Bassi, Francia, Lussemburgo e USA, da sempre Paesi chiave per l'export, de Sede ha assunto personale di vendita in loco mentre un collaboratore si occupa delle acquisizioni nei Paesi recentemente entrati nell'Unione europea. Disporre di personale locale è importante anche nelle regioni su cui l'azienda sta attualmente focalizzando la sua attenzione. Tra queste gli Emirati Arabi Uniti, l'India e la Cina. «Il personale in loco, possibilmente autoctono, oltre a conoscere la lingua, la gente e la cultura, deve avere una rete di contatti, altrimenti non funziona», sottolinea ►

DOS AND DON'TS

Cosa fare e non fare con altre culture

DOS

- Ci vuole tempo e pazienza per familiarizzarsi con le altre culture, comprenderle e immedesimarvisi, al fine di evitare le gaffe.
- Informarsi bene sulle condizioni giuridiche quadro del Paese, senza dimenticare aspetti come tasse doganali e sui beni di lusso.
- Molti clienti stranieri apprezzano un'assistenza passo passo quando si tratta di importazioni: vale quindi la pena aiutarli con tutte le informazioni e le opzioni del caso. Un know-how che spesso difetta anche a clienti provenienti da Paesi che crediamo più organizzati in questo senso.
- All'estero, le vie gerarchiche informali, sono altrettanto determinanti di quelle formali nel rapporto con associazioni, autorità e aziende. Occorre conoscerle e saperle sfruttare, ma ciò esige tempo e una certa sensibilità.
- È importante reperire informazioni anche da associazioni e concorrenti svizzeri, che conoscono bene la prassi e parlano la vostra stessa lingua.

DON'TS

- Sarebbe arrogante imporre in altri Paesi la propria cultura e le proprie convinzioni. In alcuni luoghi, si non vuol dire sempre sì, ma può essere un «forse» o un «non ancora» senza che si tratti di una bugia. Oltre alle parole, occorre osservare e interpretare bene il comportamento delle persone.
- Fissarsi sull'idea che soltanto in Occidente si sappia come funzionano le cose.
- Condividere una lingua, di solito l'inglese, ormai imprescindibile nel commercio internazionale, non vuol necessariamente dire conoscere automaticamente usi e costumi del proprio interlocutore. Si correrebbe il rischio di non percepire le differenze culturali.
- Vedute limitate: chi non è aperto ad altre culture si scontra spesso con inutili resistenze.



Lo stabilimento in cui i maestri artigiani realizzano i mobili con mano esperta.

De Sede utilizza esclusivamente pelli di prima qualità, la cui eccellente lavorazione è garantita da una conservazione a regola d'arte e dall'esperienza tramandata nel corso delle generazioni.



► Monika Walser. Tutti hanno seguito una formazione sui prodotti nello stabilimento di Klingnau e hanno potuto vedere dal vivo come poltrone, sedie, divani e ultimamente anche le borse vengano realizzati da esperti artigiani, in gran parte a mano. «Vogliamo diffondere il nostro marchio con gioia e passione.» Ci aggiorniamo per telefono una volta a settimana e organizziamo reciprocamente delle visite regolari per mantenerci sempre informati.

CORRETTEZZA E SCHIETTEZZA

Prima di scegliere un Paese per le esportazioni, si esaminano la popolazione, la cultura, i rapporti politici e la situazione patrimoniale, anche per capire il reale interesse nei confronti dei beni di

„ESPORTIAMO IN PAESI CON PRINCIPI ETICI.”

lusso e dei mobili di design. «Esportiamo soltanto dove abbiamo la sensazione che vengano e vengano rispettati principi etici fondamentali», dichiara Monika Walser, che ha conseguito un MBA in gestione ed etica. È importante anche affinché i collaboratori in loco possano sentirsi a proprio agio e lavorare in un ambiente positivo. Correttezza e schiettezza sono essenziali per una buona collaborazione. Nel corso di una trattativa, l'aspetto umano è fondamentale, si deve uscire dal classico schema fornitore-cliente. La Walser se ne è resa conto molto bene in Giappone e in India: «Noi occidentali vogliamo soprattutto concludere affari dimenticandoci del valore dei rapporti interpersonali e della reciproca stima, decisivo però in tanti Paesi», spiega con enfasi. Lei è sempre stata rispettata anche in Paesi arabi dove, da donna in un mondo di uomini, non è mai stata discriminata né ha vissuto situazioni intimidatorie. Soltanto in Giappone è ancora piuttosto insolito che una donna prenda decisioni in ambito commerciale.

Nonostante la massima attenzione, gli equivoci culturali sono sempre in agguato. Monika Walser l'ha vissuto personalmente quando de Sede ha reinserito in assortimento un piccolo elefante in pelle, realizzato con lo stesso materiale di tanti divani: pelle di toro spessa cinque millimetri, tratto distintivo dell'azienda. L'animale avrebbe dovuto simbolicamente esprimere che, nella nuova poltrona de Sede a opera di Alfredo Häberli, la pelle lavorata era spessa come quella di un elefante. Ma purtroppo nei Paesi asiatici il messaggio è stato completamente frainteso. In Giappone, per esempio, si è effettivamente capito che de Sede lavorasse pelle di elefante, il che ha suscitato grande indignazione. In questi Paesi, l'azienda si è vista costretta a ritirare gli elefanti in pelle. Per Monika Walser l'esempio è lampante: per intrattenere buoni rapporti commerciali bisogna conoscere a fondo le altre culture.

Diversità culturale significa anche richieste di divani molto diversi dal nostro modello estetico. A volte il team di de Sede rimane stupito dai colori scelti per le creazioni personalizzate, come nel caso della poltrona a forma di quantone da boxe, ora tornata in assortimento. Per il re del Marocco, de Sede ha fatto ricamare diverse poltrone con lo stemma del casato. Tra le richieste più ricorrenti vi sono anche gli arredi per yacht di lusso. In linea di massima, più in un Paese fa caldo e più si apprezzano i divani chiari. Se in Svizzera si prediligono il marrone scuro e il nero, nei Paesi arabi i colori chiari sono tendenzialmente considerati più eleganti. Monika Walser: «I motivi delle scelte cromatiche sono disparatissimi e nei Paesi arabi sono senz'altro correlati al sole e al caldo».

„RENDIAMO IL MONDO PIÙ PICCOLO”

Creare valore aggiunto per i clienti con soluzioni per i pagamenti internazionali.

Con quali problemi si confronta una PMI nelle operazioni di pagamento internazionali?

Prendiamo l'Europa: i pagamenti dall'Unione europea in Svizzera e viceversa non sottostanno alla regolamentazione dei prezzi dell'UE. Per le aziende domiciliate in Svizzera, i pagamenti verso l'UE sono quindi più onerosi. In questi casi, un conto presso UBS a Francoforte offre un accesso diretto al traffico dei pagamenti intraeuropeo.



Markus Meyer,
Responsabile Cash Management Services, UBS

Quali altri ostacoli ci sono?

Per condurre affari in Asia o anche negli USA, spesso conviene aprire un conto in loco. Conoscendo i nostri clienti, possiamo assisterli a New York, Singapore e Hong Kong in maniera individuale.

Com'è ad esempio la situazione negli altri Paesi?

La tendenza è di pagare dalla Svizzera direttamente in valuta locale, ad esempio in real anziché in dollari USA nel caso del Brasile. Ciò consente di versare l'esatto importo dovuto e garanti-

sce anche più trasparenza sul tasso di cambio applicato. Adesso, con UBS Pay Worldwide, offriamo la possibilità di effettuare pagamenti in 130 valute.

Quali aspetti sono maggiormente trascurati dalle PMI?

Alle PMI protagoniste di una forte crescita internazionale di solito servono anche più conti bancari e di E-Banking. Da qui la necessità di regolarne in modo centralizzato le autorizzazioni e le modalità di accesso e di impiego. In questo contesto, i sistemi IT per la gestione degli accessi e del traffico dei pagamenti sono di grande aiuto.

Quali sono state le esperienze particolarmente positive con i suoi clienti?

Ogni situazione è un caso a parte. Ci fa comunque piacere capire meglio i processi del traffico dei pagamenti internazionale e sfruttare le nostre soluzioni per creare valore aggiunto. È così che rendiamo più piccolo il mondo per i nostri clienti attivi a livello internazionale.

„AVERE LE IDEE CHIARE”

Per esportare con successo non basta un prodotto di spicco. Claudia Moerker, direttrice di swiss export, spiega cos'altro serve agli imprenditori. Di Johannes J. Schraner



Il lavoro di Claudia Moerker è poliedrico: conferenze, ricerche, colloqui con i clienti. Nella sua attività sostiene le PMI svizzere nei loro progetti di espansione e fornisce preziosi consigli su come relazionarsi con le altre culture commerciali.

„UN BUON IMPRENDITORE POSSIEDE INTELLIGENZA SITUAZIONALE.”

Signora Moerker, quali sono le regole di comportamento che un imprenditore deve o non deve seguire all'estero?

Claudia Moerker: Consiglio caldamente di imparare bene la lunga lista di Dos and Don'ts di ogni singolo Paese! Soprattutto per i manager più giovani è particolarmente importante abbinare lo studio teorico delle altre culture a esperienze concrete a livello di network, cioè tramite scambi con altre aziende ed esperti. È un aspetto che può sancire o meno il successo commerciale.

Ci fa un esempio concreto di differenze culturali?

Non occorre nemmeno allontanarsi tanto... Una volta la nostra associazione, in cooperazione con l'azienda orologiera Hublot e UBS, ha organizzato a Nyon un evento specialistico per manager e politici. L'evento, comprensivo di visita aziendale e brevi giri di colloqui, era pianificato per 80 persone, ma se ne sono presentate 140. Colti di sorpresa, noi eravamo piuttosto tesi e agitati ma il feedback dei partecipanti a fine manifestazione è stato positivo e caloroso.

Cosa le ha insegnato quest'esperienza?

Per gli svizzeri tedeschi servono strutture e indicazioni precise a cui si attengono. Invece in Romania si ha la sensazione di non ricevere mai risposte definitive alle nostre domande... Ma alla fine nella Svizzera francese tutto funziona lo stesso senza intoppi, con una sorprendente rilassatezza. In generale, per acquisire e sviluppare sensibilità nei confronti di altre culture è importantissimo capire dapprima il proprio ambiente culturale.

Quali altri fattori «soft» giocano un ruolo importante commerciando con l'estero?

Buone conoscenze linguistiche e un eccellente know-how tecnico che devono andare di pari passo con la capacità d'empatia: solo così si può avere un rapporto alla pari. Per un imprenditore, la competenza nelle esportazioni implica anche sensibilità e tolleranza alla frustrazione. Un bravo esportatore possiede inoltre intelligenza situazionale. Ciò significa per esempio che, benché «innamorato» del suo prodotto, com'è naturale che sia, non va mai sopra le righe con i suoi partner esteri.

Sono veramente tanti gli aspetti da considerare...

Effettivamente, l'esportazione non è una scienza esatta. Ho inoltre l'impressione che il tema migrazione, di cui al momento si continua a parlare, stia generando un diffuso calo di interesse nei confronti delle questioni interculturali. E la cosa è molto preoccupante, perché ormai viviamo in un mondo globale in cui le tradizioni subiscono un continuo processo di trasformazione e sviluppo.

Le aziende svizzere si muovono in modo più competente di altre?

Siamo veloci, puntuali e sensibili alle tradizioni. Premesse ideali, queste, per operare con l'estero al meglio. C'è una regola a cui gli imprenditori dovranno sempre attenersi: esportare significa avere le idee chiare.

Il Giappone è per tradizione un Paese target dell'export svizzero: a cosa deve prestare attenzione una PMI che intende entrare in questo mercato?

Cortesia e armonia, in dosi infinite... Il nostro responsabile di sede ed esperto a Tokyo era emigrato lì dalla Germania negli anni Settanta. Grazie al lavoro, avevamo instaurato anche buoni rapporti personali. Parlava tedesco, ma nell'animo era diventato giapponese. Un giorno mi capitò di criticare la sua relazione per uno dei nostri clienti perché mancava di sostanza: per un po' non si fece più vivo. Avrei dovuto dirgli che il suo report era straordinario, ma di approfondire per favore questo e quel punto. Per i giapponesi l'armonia è essenziale, proprio come il non perdere la faccia. Regola, quest'ultima, valida per tutta l'Asia.

Cosa comporta tutto ciò nella gestione delle trattative?

I giapponesi vi guardano letteralmente dritto negli occhi, ecco perché le videoconferenze non vanno bene. Durante i meeting il capo si tiene in disparte, le decisioni richiedono tempi molto lunghi e di norma vengono prese in un secondo momento e in modo collegiale. Il «no» non esiste, quindi bisogna ascoltare con la massima attenzione e osservare senza distrarsi il linguaggio del corpo per cogliere i non detti decisivi. Per esportare con successo in Giappone un imprenditore ha bisogno di tanto tempo e di comprendere a fondo la cultura locale.

Forse sono in pochi a riuscirci senza aiuto. Che sostegno concreto fornite alle aziende nella preparazione di progetti per l'export?

L'intermediaria

Claudia Moerker (55 anni) dirige l'associazione swiss export da lei fondata nel 2003.

La sua carriera ha preso avvio nel settore Health Care e ha inoltre lavorato dieci anni presso 3M (Schweiz) con diverse funzioni dirigenziali.

Oltre a una formazione in marketing e vendite, ha seguito diversi corsi di perfezionamento in management, nonché una formazione in mediazione e coaching.

L'associazione

Swiss export fornisce ai propri membri conoscenze sui mercati esteri e li mette in contatto con possibili partner. Tra i suoi servizi rientrano la consulenza alle esportazioni, corsi sulla gestione e sulla tecnica delle esportazioni, training specifici per determinati Paesi e culture, seminari aziendali individuali e coaching, nonché eventi in cui le PMI esportatrici possono scambiarsi esperienze e conoscenze.

swiss-export.com

Le PMI possono ormai disporre di un'ampia rete di contatti e di una grande quantità di dati accessibili pubblicamente. Ciò induce numerosi imprenditori a credere di essere abbastanza preparati per poter stimare correttamente un impegno all'estero. Ecco perché oggi la consulenza in materia di esportazioni è diventata un settore di nicchia. Comunque, se qualcuno la richiede, operiamo in tre fasi.

E cioè?

In primo luogo, procediamo a un'analisi della situazione per capire cosa vuole esattamente l'imprenditore, mettendogli a disposizione un questionario strutturato che lo aiuta a definire la sua idea di export. Nella seconda fase coinvolgiamo il nostro esperto del Paese con un colloquio diretto. Con il questionario e il colloquio personale vogliamo evitare che l'imprenditore, per quanto «innamorato» del suo prodotto, non trascuri fattori di successo elementari come i costi, il tempo e le persone.

Svolgete per così dire un'opera di affinamento della consapevolezza?

Esatto. Terminata la fase di preparazione, se necessario i nostri esperti accompagnano l'imprenditore in loco, aiutandolo per esempio a trovare un distributore, affiancandolo nelle trattative oppure organizzando per lui presenze in fiera e presentazioni di prodotti. Un requisito fondamentale per il successo di ogni PMI esportatrice è crearsi in loco una base di fiducia.

Quindi offrite anche seminari e corsi intensivi.

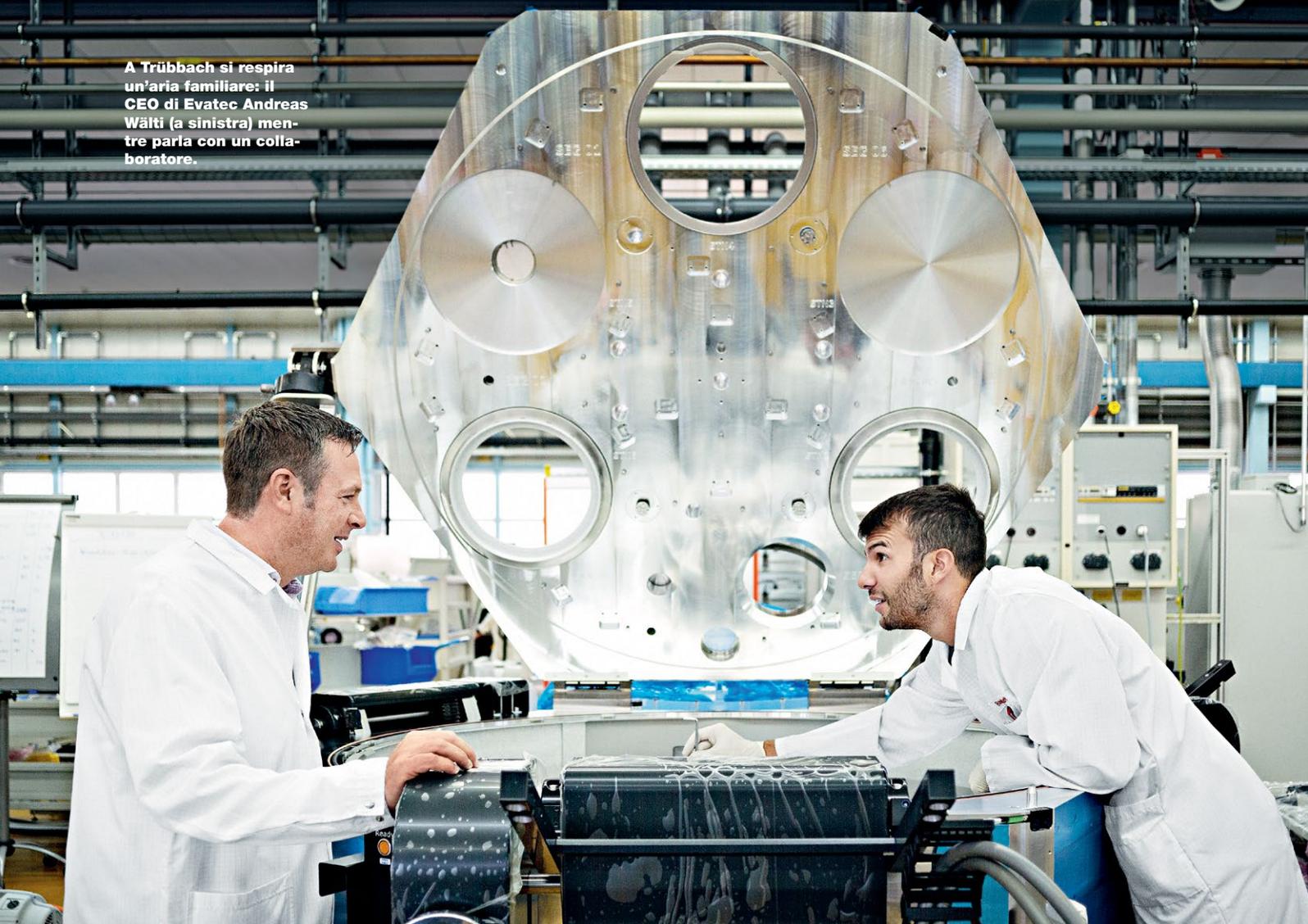
Proprio così. Vengono condotti da esperti di export provenienti dai Paesi più diversi. Organizziamo sia seminari aperti che formazioni specifiche per aziende, dove vengono trattati temi molto pratici e concreti, come la consegna di un regalo o come salutare senza stringere la mano. Soltanto in questo modo i partecipanti possono sperimentare situazioni reali e imparare a gestirle.

UBS è partner della vostra associazione. Per il successo di una PMI svizzera, quanto è importante avere alle spalle una grande banca?

Le grandi banche hanno una rete globale e una vasta gamma di servizi. Redigono inoltre report aggiornati, per esempio relativi a questioni valutarie, e dispongono di specifiche analisi di rischio e delle esportazioni. Le PMI non potrebbero ottenere personalmente tutte queste informazioni. I report sono quindi delle buone fonti d'informazione, che forniscono alle PMI un quadro chiaro e comprensibile. Le PMI possono senz'altro trarre benefici da un rapporto di fiducia con una grande banca. ●

ESPANSIONE

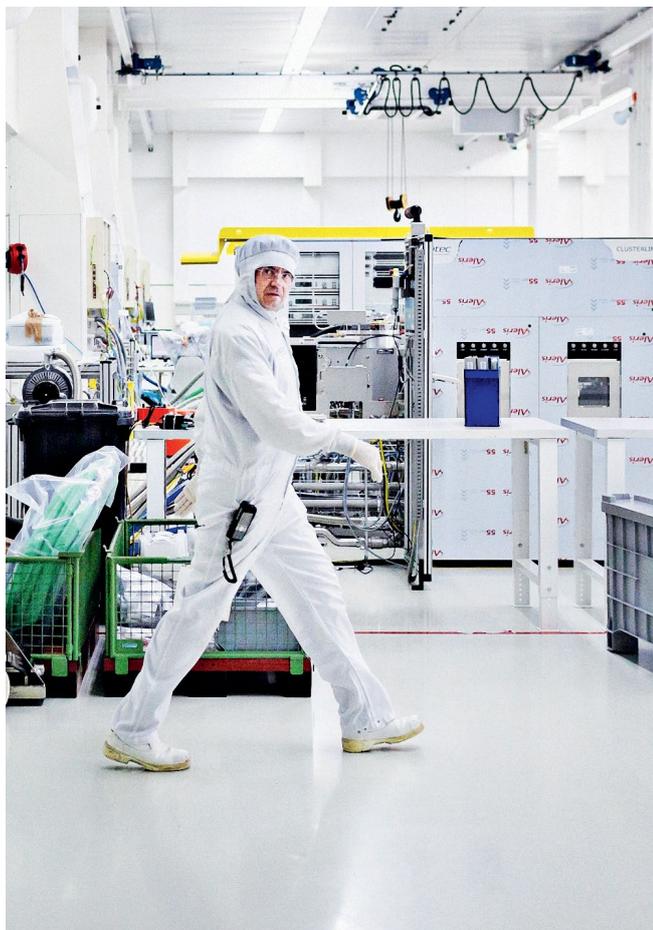
A Trübbach si respira un'aria familiare: il CEO di Evatec Andreas Wälti (a sinistra) mentre parla con un collaboratore.



„LA COMUNICAZIONE È TUTTO”

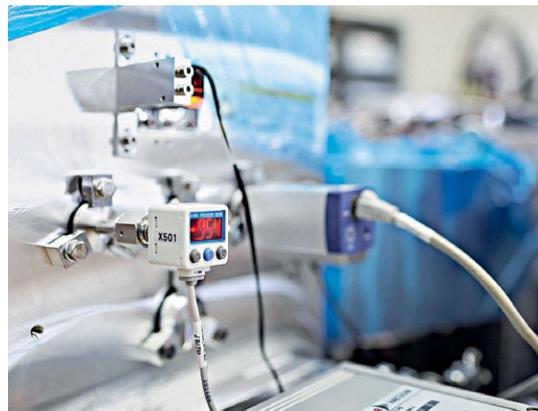
Nel 2016 Evatec, azienda tecnologica con sede nella valle del Reno sangallese, si lancia nel Sud-Est asiatico fondando due succursali. Andreas Wälti (CEO) ci parla di ostacoli, peculiarità culturali e dell'importanza della comunicazione.

Di Denise Weisflog



A sinistra: un'immagine del montaggio nella camera bianca (classe camera bianca ISO 7).

In basso: controllo processi e pressione in un impianto di rivestimento.



Trübbach (SG): c'è grande attività nei laboratori di Evatec, impresa svizzera specializzata nello sviluppo, nella produzione e nella vendita su scala mondiale di impianti high-tech per il settore delle tecnologie a film sottile, utilizzate ad esempio per rivestire componenti di smartphone, semiconduttori o LED. Su richiesta, Evatec mette a punto anche nuovi processi per prodotti customizzati.

L'accesso ai laboratori di ricerca sottostà a severe norme igieniche e di sicurezza: i visitatori devono essere accompagnati, indossare gli appositi indumenti protettivi e al nostro fotografo è vietato fare certi scatti. Ciononostante, si respira un'aria rilassata: la maggior parte dei 267 collaboratori della sede centrale vive nei dintorni, dimostra un forte attaccamento nei confronti dell'azienda e ha instaurato rapporti amichevoli con i colleghi.

Ed è proprio questo tipo di cultura imprenditoriale che Andreas Wälti (CEO) e Marco Padrun (CTO) vogliono instaurare nei loro progetti oltre i confini nazionali. Una strada, quella dell'export, che con circa il 98% di impianti installati all'estero sembrava tracciata sin dall'inizio.

Negli anni Duemila, Evatec ha deciso di puntare su partnership in Germania e negli Stati Uniti, mentre in Asia lavorava con agenti di commercio. Figure professionali, queste, per lo più operanti per diverse aziende; spesso e volentieri poco lungimiranti

nel loro modo di pianificare e disposte a investire solo a fronte di rapidi profitti, con scarsa attenzione agli interessi da, o non da, tutelare. «Quando iniziammo a crescere e la concorrenza si fece più aspra, capimmo che dovevamo essere più vicini ai nostri clienti, impiegando personale nostro», racconta Andreas Wälti. L'obiettivo era ottenere più rapidamente informazioni di prima mano e instaurare con i committenti un rapporto di collaborazione più intenso e più solido. «Volevamo dei collaboratori che lavorassero esclusivamente per noi e si concentrassero solo su Evatec», spiega Wälti.

ESPANSIONE NEL SUD-EST ASIATICO

Il 2016 segna l'abbandono del modello con gli agenti di commercio e vede la creazione delle prime due succursali in Asia. Oggi Evatec è presente con società affiliate giuridicamente indipendenti a Singapore, in Malesia, Cina e Giappone e con una succursale a Taiwan. Sviluppo, produzione e assemblaggio sono rimasti in Svizzera.

Il Sud-Est asiatico è attualmente una parte di mondo con mercati in forte espansione e una crescita più elevata della Cina. Inoltre, il suo mezzo miliardo di abitanti non è composto solo da manodopera a basso costo, ma anche da una classe media sempre più ampia e con esigenze di consumo occidentalizzate, destinata a crescere ulteriormente nei prossimi 20 anni: un target dal grande potenziale per le imprese svizzere.

Per poter avere successo nel Sud-Est asiatico, le aziende devono tener conto delle differenze culturali, specifiche da Paese a Paese. In Cina, ad esempio, i partner di una trattativa non devono mai perdere la faccia e le tattiche negoziali e il concetto di puntualità occidentali non funzionano. Inoltre, c'è bisogno di svariati meeting prima di riuscire a instaurare un rapporto di fiducia.

Il fatto che Evatec operasse già nella regione e disponesse di una rete di contatti le tornò utile quando decise di stabilirsi nel Sud-Est asiatico. Tramite loro conoscenze, Wälti e Padrun ri- ▶



Uno sguardo nel cuore di Evatec: montaggio degli impianti di rivestimento.

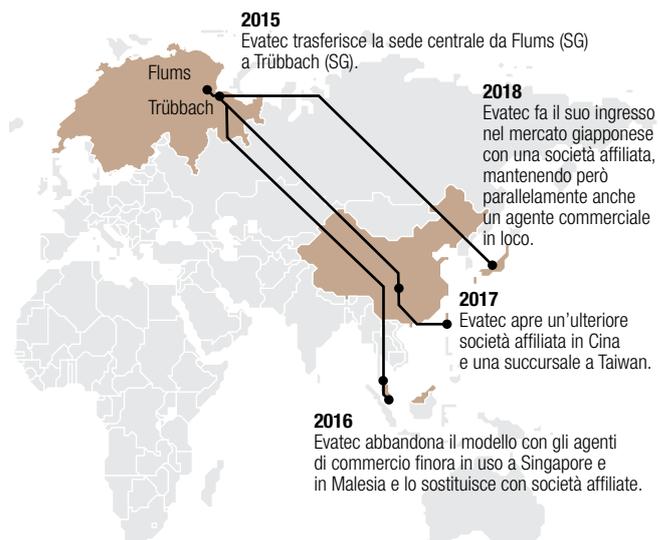
► escono infatti a trovare un esperto taiwanese che li affianca nel lancio delle nuove sedi. Forte di una pluriennale esperienza nei rapporti con l'Occidente e conoscendo entrambe le culture, questo manager asiatico sa riconoscere e prevenire eventuali passi falsi. «Con queste premesse siamo riusciti a evitare gaffe ed errori che a lungo termine ci avrebbero creato dei problemi», spiega Wälti.

VOLATILITÀ VALUTARIA

Evatec decise di partire con i piedi di piombo. La costituzione delle aziende fu curata da una società di consulenza internazionale. Per il finanziamento fu scelta UBS, banca di fiducia in Svizzera presente anche a Singapore, che avrebbe gestito tutti i conti e si sarebbe occupata anche della copertura valutaria.

Il primo shock, i fondatori di Evatec lo subirono poco dopo essersi affacciati sul mercato malese, quando il governo impose dall'oggi al domani l'obbligo di eseguire qualsiasi transazione commerciale in ringgit, la valuta nazionale. «Per noi si trattava di una novità del tutto inspiegabile», rivela Wälti. I giovani imprenditori svizzeri non poterono far altro che adeguarsi e vendere i pezzi di ricambio in ringgit. Fortunatamente, la misura non toccava la vendita in valuta estera di macchinari importati interi.

«Quando si sceglie di operare nell'export bisogna tener conto delle leggi vigenti nel rispettivo Paese», conclude Wälti. Per le



Cronologia dell'espansione all'estero.

questioni fiscali, i fondatori di Evatec si affidano a società di consulenza specializzata nel relativo mercato, in grado di garantire all'azienda svizzera soluzioni ottimali. «Per le operazioni internazionali è necessario capire dove vengono tassati i profitti, un aspetto che vogliamo aver chiarito con certezza», prosegue.

Per inserirsi nel mercato del Sud-Est asiatico in modo rapido e senza problemi, Evatec sceglie la formula dell'ufficio condiviso, affittando degli spazi in un complesso dotato di tutta l'infrastruttura necessaria, dai telefoni alle sale riunioni. A differenza di altre imprese occidentali, Wälti e Padrun reclutano sin da subito dei collaboratori locali, per evitare possibili barriere linguistiche e culturali nell'interazione con i clienti. Il CEO ricorda di essere rimasto positivamente sorpreso di quante persone fossero pronte a lavorare per un'azienda svizzera appena insediata che praticamente nessuno nella regione conosceva.

FORMAZIONE IN SVIZZERA

Tutto il personale di Evatec in Asia fu mandato per tre mesi a Trübbach per seguire un training sui prodotti. Singapore e Malesia sono due realtà alquanto multiculturali, abituate a confrontarsi quotidianamente con altre popolazioni, per cui non c'è stato alcun tipo di attrito di carattere religioso o culturale. Il perfezionamento, a cura di alcuni specialisti svizzeri, è poi proseguito nel Sud-Est asiatico, dove i nuovi collaboratori hanno anche potuto migliorare le proprie conoscenze di inglese con dei corsi online. Stipendi e prestazioni sociali sono allineati agli standard locali.

A posteriori, Andreas Wälti rimpiange di non aver investito più tempo nel training dei neoassunti, specialmente per quanto riguarda le conoscenze linguistiche e la formazione a Trübbach. «È difficile che dodici settimane in Svizzera bastino per conoscere i colleghi di lavoro e stringere amicizie a cui fare un colpo di telefono in caso di domande.» In effetti, la sede asiatica non dispone

ancora di tutto il know-how o di colleghi esperti a cui rivolgersi per un consiglio.

Per quanto concerne la comunicazione, abbiamo fatto presente ai collaboratori che si sarebbero parlate persone per cui l'inglese è una lingua straniera. Per ridurre il rischio di fraintendimenti abbiamo quindi consigliato di formulare frasi brevi e concise e di evitare divagazioni. «La comunicazione è tutto», sottolinea Wälti.

ALTRE SUCCURSALI

Un anno dopo l'esordio a Singapore e in Malesia sono seguite un'affiliata in Cina e una succursale a Taiwan. Dal 2018 Evatec è inoltre presente in Giappone. Anche per questi mercati l'azienda si avvale di intermediari locali che conoscono a fondo il quadro culturale e quello normativo, spesso molto complesso. Per analizzare la situazione e sviluppare gli affari, l'esperienza di persone del posto è imprescindibile, anche perché convenzioni sociali e mentalità variano da Paese a Paese. «In una riunione in Cina è normale che i toni si animino, dopo mezz'ora sarà come se non fosse successo nulla. I partner giapponesi sono invece estremamente cortesi e affidabili e il processo decisionale segue un rituale a cui bisogna attenersi scrupolosamente», aggiunge Wälti.

Tutte le sedi in Asia sono delle unità di vendita o di assistenza. Nonostante le possibili sovvenzioni, Evatec non intende delocalizzare la produzione all'estero: gli impianti sono piuttosto costosi e inoltre si vuole mantenere il know-how in Svizzera. «A nostro avviso, nel segmento dell'ingegneria meccanica complessa in cui operiamo noi, non conviene produrre in un Paese con manodopera a basso costo», spiega il CEO. Fuori discussione anche l'ipotesi di costruire degli immobili di proprietà in Asia, anche se, nel frattempo, al posto degli uffici condivisi sono stati affittati degli spazi a uso esclusivo.

LO SCENARIO PEGGIORE

Per Evatec, l'estero è stata una mossa vincente. L'azienda continua a crescere senza aver subito forti contraccolpi, benché Wälti e Padrun avessero comunque pronta un'exit strategy: «Abbiamo riflettuto molto su cosa fare se non avesse funzionato e, in quel caso, saremmo tornati al sistema degli agenti». In Giappone, un mercato ostico per le imprese occidentali, Evatec porta avanti una duplice strategia: da un lato opera con una propria società e dipendenti locali, dall'altro prosegue la collaborazione con un agente. A seconda della piega che prenderanno gli affari, si deciderà il modello su cui puntare in futuro.

Per Wälti, uno dei momenti del processo di espansione che ricorda con più piacere è stato all'arrivo del primo ordine tramite il proprio canale di distribuzione. Ma lo ha colpito anche vedere con quanta rilassata compostezza i collaboratori in Malesia hanno accolto la notizia che i loro primi stipendi sarebbero stati accreditati con qualche giorno di ritardo a causa di un problema di coordinate bancarie presso una banca malese locale.

Ciò che rende maggiormente felice Andreas Wälti è che ormai i collaboratori delle sedi estere abbiano pienamente sposato la cultura imprenditoriale svizzera e si identifichino in Evatec. ●

„L'ASIA HA UN FORTE POTENZIALE”

I consigli del Responsabile Corporate & Institutional Clients Asia Pacific, UBS.

Signor Bieri, lei affianca molte imprese svizzere nel loro processo di espansione in Asia.

Evatec è partita da Singapore. Un classico?

Roger Bieri: Sì, molti dei nostri clienti muovono i loro primi passi da Singapore o Hong Kong. Con la sua posizione, il suo porto per container – il secondo più grande del mondo – un'infrastruttura d'eccellenza e un'amministrazione efficiente, Singapore si è affermata con successo come hub commerciale tra Europa e Asia. Hong Kong è invece considerata da sempre il centro finanziario e commerciale dell'Estremo Oriente: offre una valida infrastruttura, vantaggi fiscali e buoni collegamenti con il resto della Cina. Queste condizioni quadro rendono Singapore e Hong Kong due poli molto interessanti per impiantare un'azienda.



Roger Bieri,
Responsabile CIC
APAC, UBS

Quali sono le circostanze economiche in Asia particolarmente promettenti per le aziende svizzere?

Ci aspettiamo che l'Asia continui a trainare la crescita economica mondiale anche nei prossimi anni. In molti Paesi asiatici si rileva un basso grado di sviluppo e quindi una forte necessità di recupero.

Inoltre, a spingere la crescita è anche l'incremento dei consumi del ceto medio emergente.

Che cosa può fare un'impresa per prepararsi al meglio all'espansione in questa regione?

Come mostra il caso di Evatec, bisogna capire se conviene adottare un modello con degli agenti commerciali oppure con una distribuzione autonoma. Un'organizzazione delle vendite autogestita presuppone un certo volume di operazioni ed è importante chiarire tutte le questioni logistiche, legali e fiscali. Poi entra in gioco la scelta della sede: alla luce dell'attrattiva di cui parlavamo, la maggior parte delle imprese svizzere tende dapprima a stabilirsi a Singapore o a Hong Kong. Dopodiché ogni Paese offre vantaggi diversi – nonché sfide diverse – a seconda del settore e della domanda.

REITZEL E I SUOI CETRIOLINI SOTTACETO

Lo specialista dei sottaceti dipende tantissimo dalla situazione internazionale per quanto riguarda le sue attività di import ed export. Per limitare gli impatti della volatilità sui mercati valutari, ha sottoscritto diverse coperture.

Di Sylvain Auger



Bernard Poupon, CEO di Reitzel, guarda al futuro con ottimismo.

Ancora l'estate non è finita. Ad Aigle, nello Chablais vodese, i caldi raggi settembrini fanno la gioia dei produttori regionali di cetrioli. La calura di luglio e agosto, seguita dalle temperature estive dei primi di settembre, ha dato una forte spinta alla produzione svizzera di questa cucurbitacea. Quasi 45 tonnellate è il risultato di un produttore vallesano che ha appena consegnato la sua raccolta stagionale. Una decina di colleghi della regione, proprio come lui, fornisce la materia prima a Reitzel, lo specialista svizzero dei condimenti. È da Aigle, suo unico sito di produzione in Svizzera, che Reitzel rifornisce il mercato elvetico. Esso garantisce il 44% del

fatturato annuo ed è il principale sbocco del gruppo. India e Francia seguono a ruota. Nell'area di scarico di Reitzel, i grandi camion con rimorchio in arrivo dall'Europa dell'Est affiancano i camioncini dei produttori locali. Le consegne si susseguono e gli effluvi dell'aceto si propagano dallo stabilimento a pochi metri di distanza, dove le linee di produzione lavorano a pieno regime.

2018: L'ANNO DELLA RIPRESA

Ai piani alti troviamo il volto abbronzato e sorridente di Bernard Poupon, direttore generale di Reitzel, che sprizza buonumore. Come vanno gli affari? «Decisamente meglio! Siamo soddisfatti



L'unico stabilimento di produzione svizzero che rifornisce il mercato nazionale si trova ad Aigle.

Una decina di produttori della regione fornisce i cetriolini a Reitzel.

Il mercato svizzero rappresenta il 44% del fatturato annuo.

„LA SFIDA DI REITZEL NON È IL DOLLARO, MA L'EURO.“

di vedere che l'esercizio 2018 stia girando a nostro favore.» Il gruppo esce da tre anni difficili «ma per ragioni diverse», commenta Bernard Poupon. «Nel 2015, l'abbandono della soglia minima ha consentito ai nostri concorrenti stranieri di penetrare con grande facilità nel mercato svizzero. Per motivi sia soggettivi sia psicologici, i grandi distributori svizzeri hanno pensato bene di comprare all'estero e la cosa non ci ha aiutato.»

La serie nera è proseguita l'anno successivo: «Nel 2016, la caduta del rublo in Russia ci ha fatto perdere un grande mercato», prosegue Bernard Poupon. «Infine, lo scorso anno, la grande siccità in India ha compromesso la produzione di cetriolini. Per noi l'India è un grande bacino d'approvvigionamento per il mercato

francese e internazionale. Senza cetrioli, niente fatturato. Abbiamo quindi alle spalle tre anni molto complicati, ma fortunatamente il 2018 sta andando alla grande.» Fondato nel 1909, il gruppo se l'è già vista brutta anche in passato, ma il direttore di Reitzel confessa che il 2015 è stato il peggiore dei suoi 30 anni alla guida dell'azienda.

UN'AZIENDA INTERNAZIONALE

Attiva da oltre un secolo nello Chablais vodese, Reitzel produce ad Aigle sottaceti, in particolare cetriolini, mais e cetrioli lunghi affettati. Questa produzione è destinata quasi esclusivamente al mercato elvetico e rappresenta oltre il 70% del fatturato generato in Svizzera. L'assortimento include anche dressing per insalate, maionese, ketchup e senape, che nel complesso contribuiscono al 20% del fatturato. Reitzel però è soprattutto un'azienda esportatrice. Nel 1990 acquista delle quote della società turca Zey-Tur-San. A distanza di cinque anni, acquisisce in Francia le Conserveries Bésiers e in seguito, nel 2000, la società Briand.

La voglia di esplorare nuovi territori non si arresta qui. Nel 2005 Reitzel penetra nel mercato indiano con una filiale a Bangalore che consentirà l'approvvigionamento di cetriolini in inverno, quando la produzione europea (Svizzera, Germania, Polonia, Romania, Macedonia, Ungheria) è ferma. Oggi il mercato francese rappresenta il 41% del fatturato del gruppo (44% per la Svizzera), che dà lavoro a oltre 450 persone, di cui un centinaio ad Aigle. Il gruppo, quindi, dipende molto dal contesto internazionale sia per l'import sia per l'export e questo spiega il triennio buio che l'azienda ha alle spalle. Ma cosa era successo?

SVIZZERA: ISOLA DEI PREZZI ELEVATI

Il 15 gennaio 2015 la BNS abolisce la soglia minima di cambio: il conseguente apprezzamento del franco svizzero affossa i fatturati di Reitzel, che in qualche modo deve gestire gli effetti valutari, reagendo rapidamente per contrastare la concorrenza dei prodotti importati, il cui prezzo è improvvisamente calato del 20% circa. Ad aprile 2016, in occasione della conferenza stampa per la pre- ▶

COPERTURA DEI RISCHI VALUTARI

► sentazione del bilancio 2015, Reitzel annuncia una diminuzione del 13,6% del fatturato in franchi svizzeri, che rasenta i 40 milioni. In euro, il calo è solo dell'1,6%. «Oltre alla contrazione del fatturato, il vero problema del 2015 è stato il clima negativo generato dalla decisione della BNS», spiega Bernard Poupon e aggiunge: «I grandi distributori hanno inviato un segnale: la Svizzera è diventata troppo cara».

Il problema di Reitzel è comune a tutte le aziende esportatrici svizzere. Fortunatamente, diversi strumenti tutelano contro i rischi dei cambi, in gergo chiamati hedging. Per le PMI svizzere UBS ne mette a disposizione sei, tra cui il cancellable forward, il risk reversal o l'operazione a termine (vedi spiegazioni sotto). Infatti, anche la minima fluttuazione può avere gravi ripercussioni sulle aziende svizzere di import-export. Ma non si tratta solo di una copertura: l'hedging serve all'azienda per definire una strategia a lungo termine a garanzia dei propri interessi.

TUTELARSI DAGLI EFFETTI DEL CAMBIO

La strategia di copertura parte dall'individuazione dei rischi che possono avere molteplici origini. Per esempio dal cash flow collegato alla compravendita di merci in valuta estera, da offerte in moneta estera o dalla quantità di valuta estera detenuta in conto. Questa prima fase permette di valutare i rischi a cui stare particolarmente attenti, per anticipare l'orientamento dei mercati valutari in un determinato periodo. Successivamente, coordinando acquisti e vendite all'estero in modo intelligente, le aziende possono facilmente limitare o addirittura eliminare i numerosi rischi legati ai cambi.



Occorre poi affrontare la questione se trasferire o mantenere i rischi residui, calcolando se l'azienda è o meno in grado di coprirli. La scelta dello strumento di copertura è quindi determinante e l'ultima fase della strategia consiste proprio nel misurare la performance di tale copertura. Una valutazione sistematica degli effetti del cambio e delle misure di copertura fornisce infatti all'azienda dati preziosi per le sue future decisioni. Per le PMI che operano sui mercati internazionali, l'abbandono della soglia minima da parte della BNS ha ormai reso prioritario il ricorso alla copertura dei rischi valutari.

GLI STRUMENTI PER PROTEGGERSI DAI CAMBI ESISTONO. MA QUALI SCEGLIERE?

Le aziende che a livello internazionale scambiano merci, servizi o capitali non possono arenarsi sui rischi legati ai cambi. UBS offre varie possibilità di copertura (hedging) in funzione delle esigenze specifiche di ogni azienda e dell'esposizione ai rischi. Ma offre anche strategie alternative che tengono conto della situazione globale dell'azienda. Ne illustriamo alcune.

Cancellable forward: permette di coprire flussi di cassa periodici in dollari con un rinnovo mensile (USD/CHF). Di norma, questo prodotto è strutturato per metà in un periodo di tempo fisso e per l'altra metà in un periodo revocabile. Durante i periodi fissi viene garantito il tasso di cambio a termine. Durante i periodi revo-

cabili si vendono USD e acquistano CHF solo se il tasso di cambio USD/CHF raggiunge o supera un corso prestabilito. Se in una data di scadenza intermedia il tasso di cambio USD/CHF scende sotto il corso prestabilito, UBS revoca il contratto a termine su divise per questo periodo.

Kick into forward: questa soluzione su USD/CHF offre, oltre a una copertura totale del rischio valutario in USD senza pagamento di un premio, anche la possibilità di partecipare a un'eventuale performance positiva del corso. Se il tasso di cambio USD/CHF non tocca una determinata soglia (kick-in level), l'azienda beneficia di un corso USD superiore all'attuale tasso di cambio del mercato a termine per il dollaro.

Risk reversal: è uno strumento di copertura conservativo che offre piena protezione contro perdite valutarie. Allo stesso tempo, il prodotto consente di partecipare, senza versamento di premi iniziali, a un'eventuale performance positiva del sottostante fino a un determinato tetto massimo del prezzo d'esercizio, detto cap level.

Operation swap: l'azienda necessita di una semplice copertura dei rischi valutari cambiando immediatamente un certo importo in un'altra valuta al tasso del momento. Questo strumento impone di riacquistare lo stesso importo (a condizioni forward) in un determinato giorno di riferimento nel futuro.

Operation forward: l'azienda desidera semplicemente coprire i rischi valutari fino a un tasso di cambio worst case definito in anticipo. Per farlo, converte un dato importo in un'altra valuta per una data (o una fascia temporale) predefinita e a un tasso di cambio prefissato.



Ad Aigle, Reitzel produce principalmente sottaceti.

Con un franco così forte, il gruppo fatica a esportare i suoi prodotti svizzeri. Reitzel si rifornisce di cetriolini sia in Svizzera, sia nell'Europa dell'Est.

Questa decisione ha effettivamente inasprito la volatilità nel mercato valutario. Dopo anni di non volatilità, sono tanti i dirigenti d'azienda che non si sono ancora resi ben conto dei rischi che hanno corso. Non è certo il caso di Bernard Poupon, a capo del gruppo Reitzel costituito da tre unità: Reitzel Suisse che «dipende fortemente dalle importazioni di cetriolini dall'Europa centrale (Macedonia, Bosnia, Ungheria...)» e poi, come spiega il direttore generale di Reitzel, «la Francia, con due stabilimenti di produzione, e l'India, dove la nostra filiale produce cetriolini di piccola pezzatura per l'esportazione in Germania, Regno Unito e USA».

LA FORZA DEL FRANCO OSTACOLA L'EXPORT

Per soddisfare le esigenze di Swissness, Reitzel produce e commercializza cetriolini svizzeri a marchio Hugo... destinati al mercato elvetico. «Esportare questa produzione è molto difficile a causa del franco forte», precisa Bernard Poupon. Ma per quanto riguarda le altre unità del gruppo? Il direttore generale ci spiega: «In Svizzera vendiamo in franchi, ma acquistiamo per lo più in euro. La sfida di Reitzel Suisse quindi non è il dollaro, ma l'euro. Il nostro consulente UBS ci aiuta a scegliere le opzioni per metterci al riparo dai rischi del cambio».

Bernard Poupon specifica: «Al momento procediamo per trimestri. Se intravediamo un rischio potenziale, scegliamo una copertura più lunga. Siamo protetti, ma la situazione resta imprevedibile. Il franco svizzero dipende fortemente dagli eventi internazionali ed è impossibile prevederne il corso tra sei mesi. Ora siamo coperti con un tasso dell'1,17% utilizzato per vendite e acquisti».

L'euro non è la sola valuta con cui Bernard Poupon deve versela: c'è anche il dollaro. «Vendiamo tantissimo in dollari per le nostre attività internazionali», ci spiega, «e inoltre la rupia indiana è fortemente legata alla valuta statunitense. Quindi ci servono buone previsioni sul dollaro quando acquistiamo in India o quando vendiamo all'estero. I rischi vengono gestiti con buone coperture, ma le fluttuazioni dei cambi sono un grosso problema per tutte le aziende che operano a livello globale».

DALLE CAMPAGNE DELL'INDIA AI SUPERMERCATI FRANCESI



A Bangalore, la filiale indiana del gruppo Reitzel produce cetriolini di piccola pezzatura destinati ai mercati europei e americani.



Reitzel India collabora con 5000 agricoltori indiani. I collaboratori del reparto agricolo del gruppo incaricati di stipulare accordi di partenariato con gli agricoltori locali sono oltre un centinaio.



Reitzel fornisce i semi e i prodotti fitosanitari. Gli agricoltori indiani seguono una formazione specifica per la coltivazione del cetriolo e vengono aiutati a migliorare il rendimento.



I primi raccolti avvengono a circa 90 giorni dalla semina e proseguono per 30-40 giorni.



Con un'organizzazione sistematica, Reitzel recupera i prodotti presso ogni agricoltore.



In seguito, i cetriolini vengono messi in fusti d'aceto per il trasporto negli stabilimenti di Reitzel India.



Dopo la cernita e il lavaggio, i cetriolini vengono confezionati in vasetto, con i rispettivi aromi.



I pallet vengono spediti per via aerea. Reitzel India rifornisce principalmente Francia, Germania, Regno Unito e USA.

UNO SWIPE A DESTRA E TUTTO VA

L'app Fairtiq rivoluziona l'acquisto dei biglietti per i trasporti pubblici. L'offerta è disponibile anche all'estero. **Di Maren Mayer**

Usando la sua app, le aziende di trasporti pubblici possono risparmiare un sacco di soldi, promette Gian-Mattia Schucan indicando le sei biglietterie automatiche, tre su ogni lato della strada, alla fermata del tram di Palazzo federale a Berna. E continua: «A circa 35 000 franchi l'una, queste sono costate 210 000 franchi». In Svizzera, integrare in Fairtiq un'intera comunità tariffale regionale costerebbe invece circa 115 000 franchi, con un netto risparmio in termini economici. L'app per il check-in e il checkout sui mezzi pubblici in Svizzera e nel Liechtenstein è attiva già dal 2016. All'epoca Schucan è partito con tre regioni e, a due anni di distanza, il mobile ticket è ormai utilizzabile in tutto il Paese.

Con Fairtiq, combinazione di «fair» e «tiquet», si paga solo la tratta effettivamente percorsa. Per ogni tragitto, l'app individua la tariffa più vantaggiosa, da pagare al termine del percorso. Basta premere su Start quando si sale sul tram, sul bus o sul treno e poi su Stop al momento di scendere. Un codice QR nell'applicazione consente al controllore



Gian-Mattia Schucan di Fairtiq di fronte a una biglietteria automatica. Gli stessi servizi sono ora erogati da un'app.

di verificare se il passeggero ha effettuato il check-in, e quindi pagherà la corsa. Chi tenta di eludere la procedura e viaggia a scrocco riceverà un avvertimento via SMS. Con oltre 100 000 utenti registrati e circa 30 000 profili attivi ogni mese, la start-up di cui Schucan è sia fondatore che CEO, finora si è rivelata un'idea redditizia. I numeri crescono infatti ogni giorno, tantoché da agosto 2017 il fatturato dei biglietti mensile si è ottuplicato, attestandosi a circa un milione di franchi. Per ogni biglietto venduto, Fairtiq incassa una commissione sulla transazione e, inoltre, può contare su quattro investitori per la sua espansione internazionale. A giugno, la start-up si è aggiudicata il prestigioso Swiss Economic Award nella categoria Servizi, con il relativo premio di 25 000 franchi, guadagnandosi tra l'altro anche il sostegno di UBS. Questo riconoscimento è una pietra miliare nella storia di Fairtiq, che conferma a Schucan di aver imboccato la strada giusta. «Rientriamo evidentemente nella costellazione delle giovani imprese leader in Svizzera e questo dà a me e a tutto il team la sensazione di essere una vera impresa.»

MILLE VOLTE MENO CARA

L'app Fairtiq dovrebbe ora varcare i confini nazionali: Schucan punta all'Europa. A settembre è stata la volta della regione del Vorarlberg, in Austria. «È difficile fare previsioni, ma il nostro obiettivo è essere presenti con la nostra app in gran parte dell'Europa occidentale entro il 2022», spiega. In effetti in Svizzera l'app ha innescato un effetto domino: l'auspicio è che esso si replichi anche all'estero.

Per dieci anni Schucan è stato responsabile del settore Distribuzione e servizi delle FFS, dopodiché ha dato le dimissioni per dedicarsi a qualcosa di nuovo. Di procedure di ticketing automatizzate si era occupato già ai tempi alle FFS. Le soluzioni proposte, però, sarebbero state troppo costose e la loro implementazione avrebbe richiesto anni. Due cose che il 49enne voleva evitare ed è così che è nata Fairtiq. «Il nostro prodotto costa mille volte meno, nel vero senso della parola», afferma Schucan, che ha già convinto 25 partner della bontà della sua app. Tra questi anche le aziende di trasporti pubblici VBL di Lucerna e TPF di Friburgo. Solo Zurigo e Basilea mancano ancora all'appello. «Ma ci sto lavorando», prosegue Schucan, basilese di origine e ora residente a Berna con la famiglia. Le FFS, l'ex datore di lavoro di Schucan, sono ora suoi clienti. «Vederci sul mercato con la nostra soluzione li ha lasciati basiti», ricorda, «ma ne hanno subito riconosciuto il valore aggiunto». Al momento Fairtiq sta lavorando a un'app delle FFS supportata dalla propria tecnologia. Il risultato è atteso in breve tempo sul mercato.

ETÀ MEDIA DEGLI UTENTI: 50 ANNI

Fairtiq sembra inoltre piacere a tutte le fasce di età. «I nostri clienti vanno dai 7 ai 90 anni», afferma Schucan. L'utente medio ha intorno ai 50 anni e i feedback giungono spesso da persone sull'ottantina, che apprezzano la facilità di utilizzo dell'app, prosegue Schucan. Il prezzo ha la sua importanza, ma la semplicità è

SWISS ECONOMIC AWARD

UBS e il suo impegno a favore dei giovani imprenditori.

Istituito nel 1999 e conferito ogni anno in occasione dello Swiss Economic Forum, lo Swiss Economic Award è il più autorevole riconoscimento per le giovani imprese svizzere. Alle aziende che si distinguono per i loro risultati, UBS conferisce un premio di 25 000 franchi alternando tra le categorie Servizi, Tecnologie avanzate/Biotecnologie e Produzione/Industria. I vincitori ricevono inoltre un ampio pacchetto di servizi, costituito da feedback da parte di esperti, un'estesa copertura mediatica e l'accesso alla straordinaria rete SEF.

Il conferimento del premio ha luogo allo Swiss Economic Forum in presenza di oltre 1200 responsabili dell'economia svizzera. A partire dal 15 novembre 2018 i giovani imprenditori possono iscriversi per partecipare allo Swiss Economic Award 2019.

swisseeconomic.ch



prioritaria. Perché le generazioni Y e Z, molto affini alla tecnologia, non siano i principali utenti di Fairtiq, Schucan, padre di quattro figli, riesce a spiegarselo solo così: «I cosiddetti nativi digitali sanno utilizzare a occhi chiusi anche applicazioni ben più complesse».

Fin dalla creazione dell'azienda, l'applicazione viene costantemente migliorata. Adesso, per esempio, se un passeggero si dimentica di eseguire il checkout al termine di una corsa, l'app rileva automaticamente che non si trova più su un mezzo in movimento e sospende la tariffazione, spiega il fondatore. Oppure, in caso di calcolo errato del prezzo della corsa, l'utente può reclamare immediatamente tramite l'app e viene rimborsato. Fairtiq non è ancora adibita all'acquisto di biglietti per battelli, impianti di risalita e supplementi notturni. «Ma arriverà anche quello, è tutto in cantiere», assicura Schucan. ●

**Gianfranco Esposito,
Managing Director di
Intertrade International
Services, davanti alla
sede di Massagno,
in Canton Ticino.**

Per fornire supporto alle Nazioni Unite e operare con fornitori internazionali, Intertrade International Services, basata in Ticino, fa capo ad alcuni strumenti di copertura messi a disposizione dalle banche.

Di Maxime Pieri



„LE GARANZIE BANCARIE SONO ESSENZIALI”

Intertrade International Services (IIS) di Massagno (TI) offre alle Nazioni Unite un supporto qualificato nel settore della fornitura di beni e servizi. Apparecchiature tecnologiche, veicoli speciali, materiale di protezione, kit di ogni tipo: IIS fornisce ogni sorta di prodotto richiesto dall'ONU per le sue missioni nel mondo. Per il particolare settore in cui opera, IIS fa affidamento su alcuni strumenti di copertura delle sue operazioni internazionali. Ad esempio, senza le garanzie bancarie fornite da UBS non le sarebbe possibile partecipare agli esigenti bandi di concorso delle Nazioni Unite. Altri strumenti, come i crediti documentari, le permettono invece di assicurare il pagamento al fornitore con la garanzia di essere provvisti nei modi e nei tempi previsti dai contratti. Abbiamo discusso di tutto ciò con il Managing Director Gianfranco Esposito.

Signor Esposito, chi sono le principali controparti di IIS?

La nostra attività è focalizzata principalmente sulle missioni di pace delle Nazioni Unite. In parallelo svolgiamo il 20% delle nostre attività con varie agenzie dell'ONU, come la FAO o l'UNICEF. Su loro richiesta forniamo un servizio e ci impegniamo a consegnarlo sul posto. Per compiere il nostro lavoro ci interfacciamo con vari fornitori e con gli spedizionieri, ma il cliente finale è sempre l'ONU. Rispondiamo puntualmente ai loro bandi di concorso e possediamo alcuni contratti quadro a livello mondiale. Nel 2018 abbiamo spedito 7000 metri cubi di merci in 34 Stati.

Quali sono i principali rischi legati alla vostra particolare attività?



La società fornisce ogni sorta di materiale alle Nazioni Unite.

Per il contesto specifico in cui operiamo siamo sottoposti a diversi tipi di rischio. Vi sono fattori geopolitici che possono incidere sulla nostra attività: operando in luoghi di difficile accesso e in un contesto politico instabile, l'arrivo del nostro materiale dipende a volte da decisioni governative. Faccio un esempio: il Sudan non vuole la missione di pace dell'ONU e, per una sorta di ritorsione, blocca in entrata il nostro materiale. Materiale che noi, però, ci siamo impegnati con l'ONU a consegnare in un luogo preciso. Fintanto che la nostra missione non sarà finalizzata non verremo quindi pagati. Poi, vi sono anche altri rischi quali ad esempio i furti, i danneggiamenti o i problemi legati alle forniture.

Siete assicurati contro questi vari tipi di rischio?

Dipende. Generalmente, quando operiamo per le agenzie dell'ONU sono loro che si occupano della copertura assicurativa per furti o danneggiamenti. Per quanto riguarda invece le missioni di pace siamo noi a doverlo fare. Resta il fatto che è difficile potersi assicurare contro i rischi legati agli aspetti geopolitici o a decisioni governative. Per quanto concerne le spedizioni, siamo assicurati direttamente tramite lo spedizioniere mentre di norma non siamo assicurati nei confronti dei fornitori. Se un fornitore ritarda la consegna potremmo anche avere un'assicurazione che ci copre il danno, ma il nostro vero danno è quello di non riuscire a soddisfare il cliente finale.

Fate capo alla SERV, l'Assicurazione svizzera contro i rischi delle esportazioni?

La SERV è uno strumento che non utilizziamo. Il motivo è molto semplice: la nostra controparte non è né un cliente privato né un cliente a rischio. Le Nazioni Unite sono da un lato un cliente molto esigente, ma dall'altro abbiamo la certezza di essere pagati. Per cui non corriamo alcun rischio di mancato pagamento: tutto dipende dalla nostra capacità di eseguire fino in fondo la nostra missione.

Utilizzate altri strumenti di copertura per le vostre operazioni? Quali?

Nel commercio internazionale è a volte difficile concludere affari perché le parti hanno esigenze di salvaguardia diverse e contrapposte. Per ovviare a questo inconveniente utilizziamo spesso il

credito documentario. Questo strumento ci permette di garantire al fornitore che se rispetterà tutte le condizioni del credito verrà pagato dalla nostra banca. A noi che acquistiamo esso permette invece di dilazionare i pagamenti, con la consapevolezza che la banca pagherà solo a fronte di documenti conformi e dopo verifica che la spedizione ha avuto luogo nei modi e nei termini pre-stabiliti.

IIS utilizza le garanzie bancarie. Quale è la loro utilità?

Sì, questo è uno strumento indispensabile che utilizziamo molto spesso. Siamo praticamente obbligati a fare capo a garanzie bancarie, sia per partecipare ai bandi di concorso sia per operare. Per quasi tutti i bandi a cui partecipiamo, l'ONU esige una garanzia bancaria (bid bond) che deve accompagnare la nostra offerta. Una volta che il bando viene aggiudicato, abbiamo dieci giorni per emettere una garanzia bancaria (performance bond) pari al 10% del valore del contratto. Per questo il nostro rapporto con le banche è fondamentale. Abbiamo trovato un grosso sostegno da parte di UBS che ha subito creduto nella nostra attività e ci ha permesso d'ingranare la quinta marcia. È grazie al sostegno di UBS se, ad esempio, siamo stati in grado di firmare ed eseguire un recente contratto da 42 milioni di euro. ●

TUTELARE E FINANZIARE IL COMMERCIO

Esistono diverse opzioni per le imprese in materia di copertura del commercio internazionale. In questo ambito UBS offre una gamma completa di soluzioni ad hoc. Una di esse è il credito documentario. Molto diffuso, questo strumento offre importanti vantaggi alle parti: sicurezza del pagamento per il fornitore e sicurezza di ricevere la fornitura per l'acquirente. Esistono diversi tipi di credito documentario, da quelli trasferibili a quelli pagati «a vista», passando per quelli con pagamento differito.

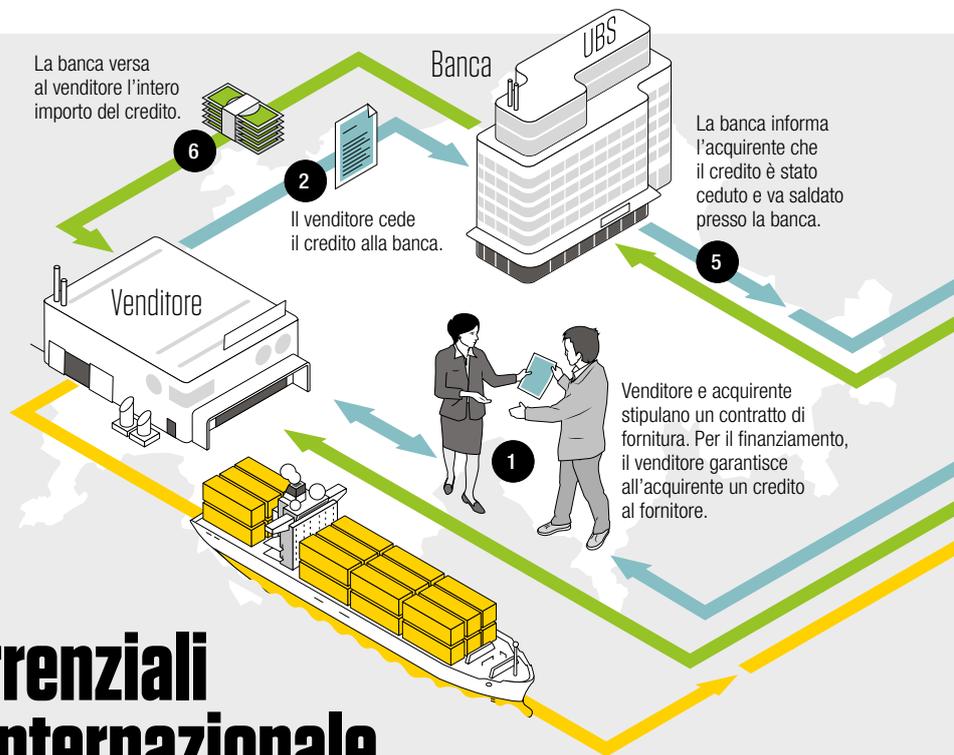
Le imprese possono anche ricorrere a delle garanzie bancarie dirette o indirette. Per le operazioni internazionali la copertura viene effettuata tramite garanzie bancarie e lettere di credito stand-by. Tramite questo strumento UBS offre soluzioni per la copertura mirata di esecuzione e di pagamento in un contesto economico sempre più complesso. Fornendo una garanzia bancaria, la banca s'impegna a pagare al beneficiario una data somma nel caso in cui chi dà l'ordine di garanzia non fornisce una prestazione o un pagamento convenuti, come ad esempio il versamento di un acconto. Le garanzie bancarie costituiscono inoltre un buon argomento di negoziazione. Una banca fornirà la garanzia solo dopo aver puntigliosamente verificato la solvibilità e la capacità di pagamento del mandante.

Finanziamento dell'export

Un esportatore aumenta la probabilità di concludere un affare se può proporre all'importatore anche un'interessante modalità di finanziamento. A tale scopo UBS offre diversi tipi di crediti: all'acquirente, al fornitore e di fabbricazione.

La grafica a destra illustra in modo semplificato il **credito al fornitore**. In caso di credito al fornitore, il venditore offre al compratore la sua merce unitamente al finanziamento. Egli vende alla sua banca il suo credito al fornitore, procurandosi liquidità.

ubs.com/tef



Vantaggi concorrenziali nel commercio internazionale

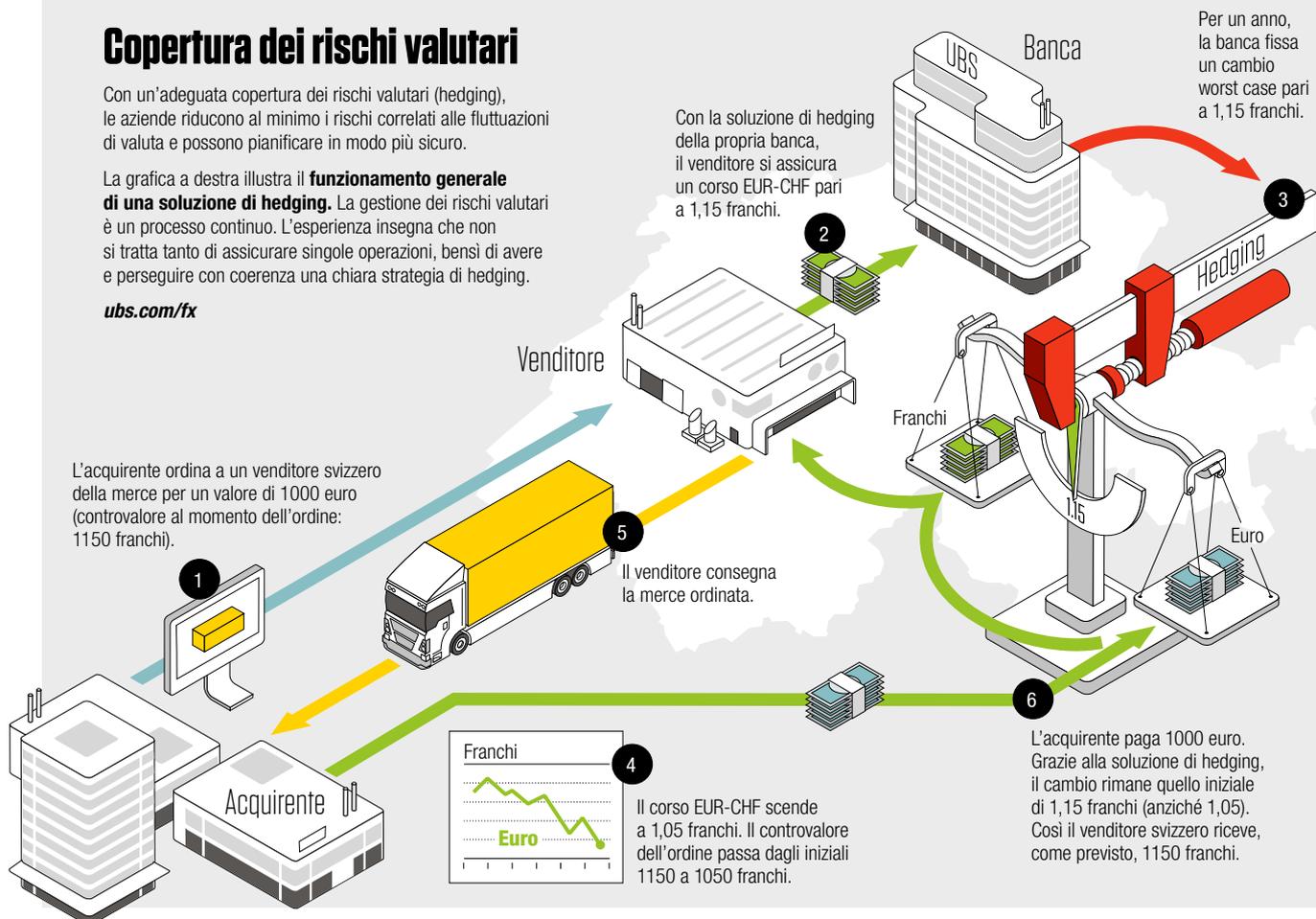
Chi fa dell'export vuole sfruttarne le opportunità, garantendosi però finanziamenti e copertura dei rischi. Gli strumenti qui presentati sono un valido aiuto.

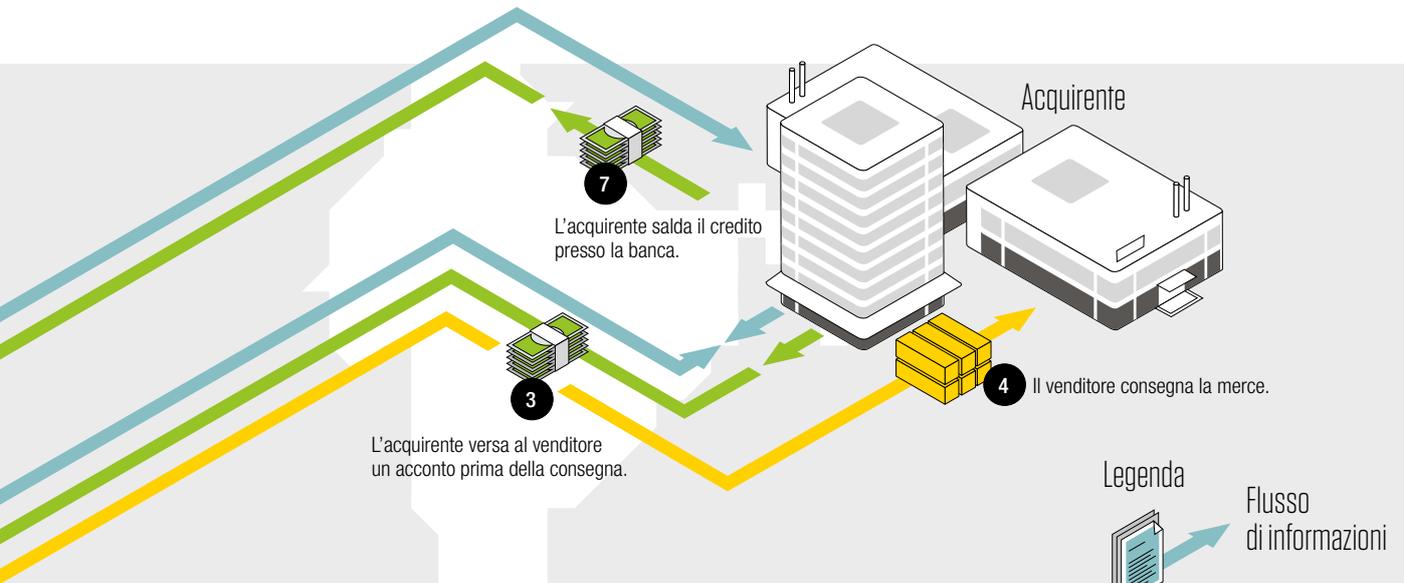
Copertura dei rischi valutari

Con un'adeguata copertura dei rischi valutari (hedging), le aziende riducono al minimo i rischi correlati alle fluttuazioni di valuta e possono pianificare in modo più sicuro.

La grafica a destra illustra il **funzionamento generale di una soluzione di hedging**. La gestione dei rischi valutari è un processo continuo. L'esperienza insegna che non si tratta tanto di assicurare singole operazioni, bensì di avere e perseguire con coerenza una chiara strategia di hedging.

ubs.com/fx



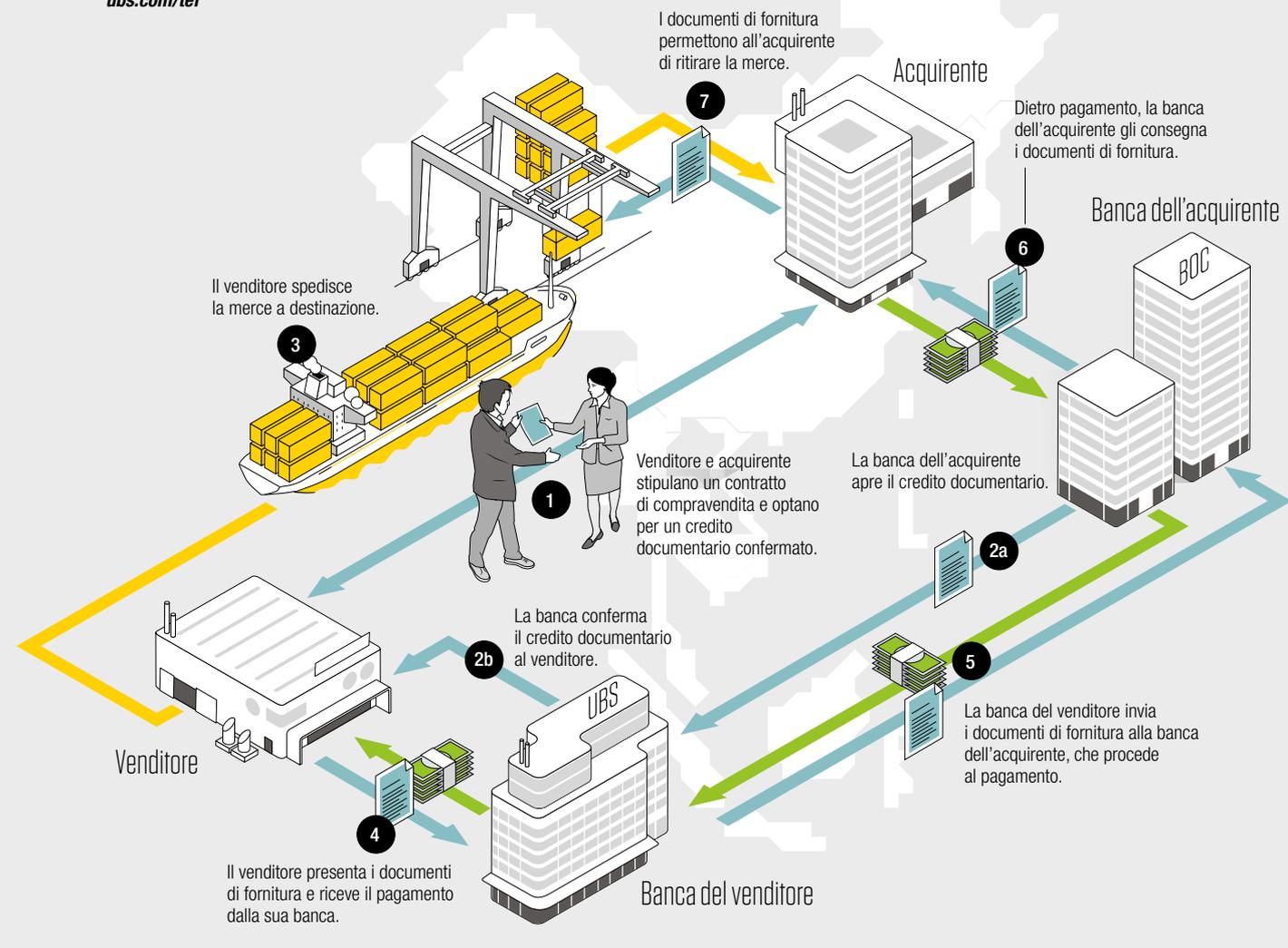


Garantire prestazioni e pagamenti

Nelle operazioni internazionali di maggiore portata, gli strumenti bancari per garantire gli obblighi di prestazione e pagamento sono parte integrante dei relativi contratti. Tra gli strumenti principali vi sono il credito documentario, l'incasso documentario e la garanzia bancaria.

ubs.com/tef

La grafica sottostante illustra in forma semplificata il **credito documentario**. Il credito documentario è un impegno irrevocabile di una banca – dietro presentazione nei termini previsti di documenti conformi che confermano l'avvenuta spedizione – a versare al venditore un determinato importo.



Pagamenti in tutto il mondo

UBS Pay Worldwide consente alle aziende di effettuare pagamenti all'estero in circa 130 valute diverse. UBS converte la valuta di partenza in quella di arrivo e trasmette il pagamento alla banca beneficiaria, che accrediterà l'importo al destinatario senza un'ulteriore conversione valutaria (e quindi evitando perdite di cambio).

ubs.com/pww

Best Cash Manager Switzerland 2018

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 l'ottava volta consecutiva. Questo risultato si basa su un sondaggio che l'autorevole rivista specializzata britannica «Euromoney» conduce tra i responsabili finanziari di imprese domiciliate in Svizzera.

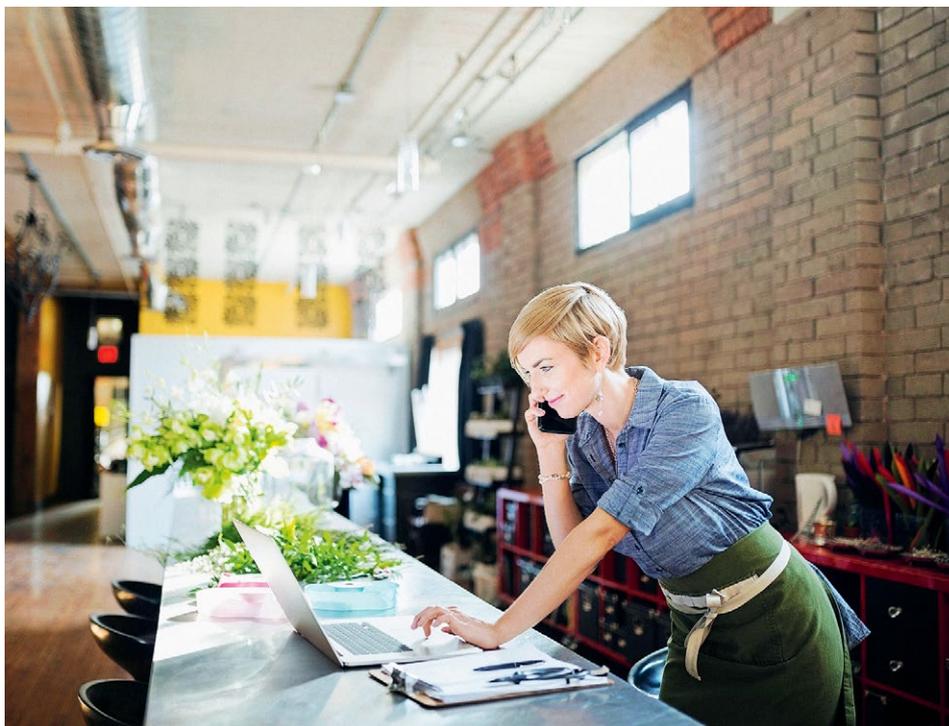
ubs.com/ch/it/awards



Pianificare invece di rischiare

Le strategie di hedging sono un valido strumento contro le turbolenze sui mercati. La scelta delle strategie e degli strumenti di copertura a tutela delle PMI dipende da diversi fattori. In occasione del nostro webcast, Daniel Kalt – capo economista di UBS Svizzera – affronta questa problematica insieme ad altri esperti e presenta alcune soluzioni implementate con successo.

ubs.com/fx-divise



Pochi clic, sicurezza elevata: UBS ha sviluppato pratici strumenti per semplificare il lavoro quotidiano in azienda. L'offerta è destinata in particolare alle oltre 500 000 piccole imprese operanti in Svizzera.

UBS Digital Business per le piccole imprese

UBS potenzia i propri servizi a favore delle PMI.

Ottime notizie per tutte le PMI: UBS Digital Business offre libero accesso al moderno mondo della digitalizzazione, con soluzioni bancarie intelligenti che semplificano il lavoro quotidiano delle aziende in fatto di E-Banking, traffico dei pagamenti e gestione della liquidità. Semplificazione che si estende anche alla contabilità debitori: se finora, per molte delle imprese più piccole, la procedura di sollecito ai clienti seguiva un iter macchinoso e manuale, adesso – collegando il software contabile all'E-Banking – il sistema sarà in grado di inviare i solleciti ai clienti morosi in modo automatico. Con questo nuovo pacchetto bancario, le PMI potranno risparmiare tempo prezioso da dedicare ai propri clienti.

Con ogni innovazione, la questione della sicurezza informatica è e rimarrà per le PMI un aspetto essenziale anche in futuro. Ecco perché nell'E-Banking si può incrementare il

grado di sicurezza modificando le impostazioni individuali, ad esempio bloccando i pagamenti per singoli Paesi o intere regioni. In sostanza, UBS si propone come partner affidabile e innovativo in grado di rispondere anche alle esigenze delle piccole imprese del nostro Paese, che potranno così beneficiare dell'ampio know-how e della vasta esperienza di una banca universale leader nel settore.

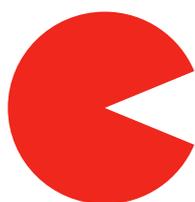
Il pacchetto bancario di UBS Digital Business in sintesi

- Pratiche funzioni E-Banking e Mobile Banking
- Soluzioni intelligenti per il traffico dei pagamenti
- Pianificazione della liquidità per non incorrere in impasse finanziarie
- Eccellenti soluzioni adatte per standard di sicurezza elevati
- In caso di domande, consulenza 24 ore su 24 ubs.com/DigitalBusinessPMI

Pensato per le PMI
come il servizio a domicilio
qui sotto.

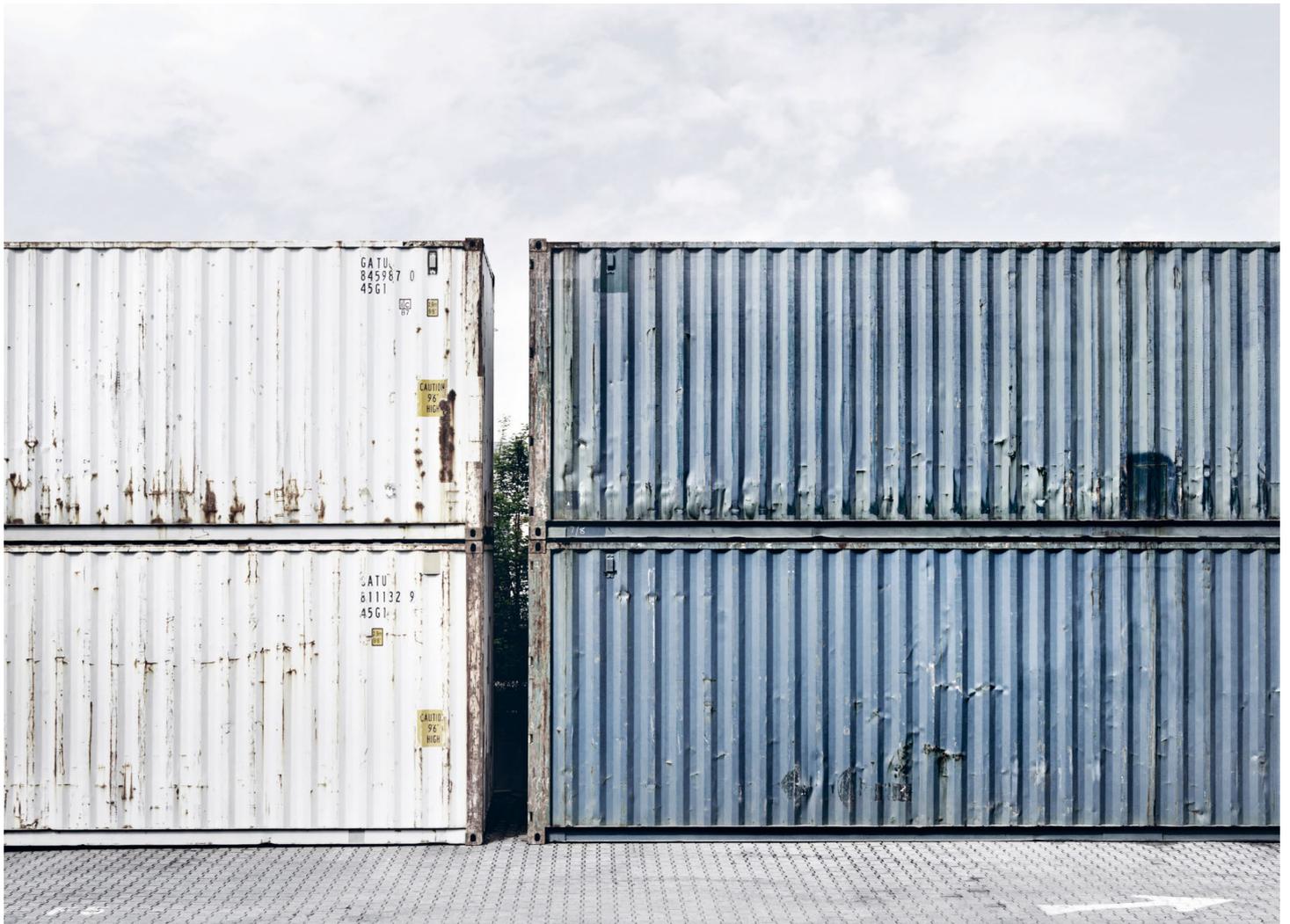
UBS Digital Business. Il pacchetto bancario per PMI
con oltre 20 utili tool. Assolutamente pratico.

ubs.com/DigitalBusinessPMI



divoora.ch

scegli, ordina, divoora!



Successo all'estero

Con UBS la vostra azienda beneficia delle migliori condizioni nel **commercio estero**

Se come produttori esportate in altri Paesi o avete filiali all'estero, offriamo alla vostra azienda i servizi che contribuiscono al successo dei vostri affari internazionali. Beneficiate di soluzioni individuali in materia di finanziamento e copertura dei rischi nonché di offerte mirate su divise, operazioni di pagamento e gestione della liquidità. Grazie alle analisi aggiornate e approfondite della nostra vasta rete di esperti su scala globale disponete delle informazioni più importanti sui vostri mercati esteri.
ubs.com/pmi-international