

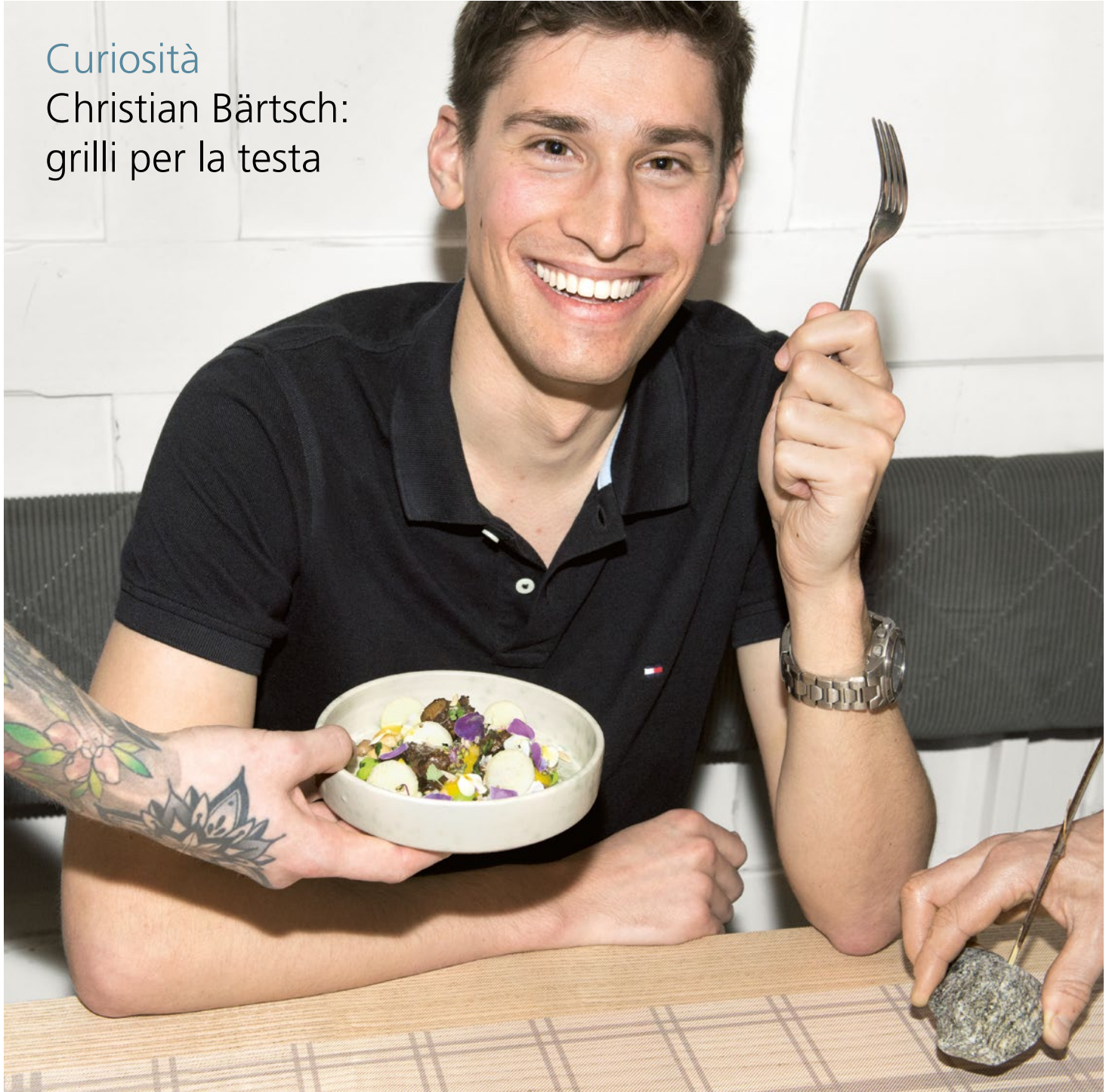
# UBS impulse

#1/2017

per aziende

Curiosità

Christian Bärtsch:  
grilli per la testa



**Innovazione:** uno sguardo dentro lo Swiss Life Lab e la pratica di UBS • **Sharing economy:** ne discutono Christine Novakovic e due imprenditori • **Nozioni:** crediti documentari

# Le innovazioni non cadono dal cielo

Le idee brillanti spesso nascono all'improvviso, come cadute dal cielo. Purtroppo ciò non vale per il campo dell'innovazione, dove per svilupparsi queste idee hanno bisogno di un clima aperto alla sperimentazione e alla collateralità. Un clima in cui il fallimento non sia un ostacolo, ma uno stimolo a tentare di nuovo.

Nel nostro reportage sullo Swiss Life Lab vi mostriamo come la compagnia di assicurazione vita prepara il proprio settore immobiliare al futuro digitale. E nell'intervista alla nostra Head of Innovation scoprirete i metodi che UBS applica per rimanere all'avanguardia nella digitalizzazione delle attività finanziarie.

Anche nella sharing economy – la nuova frontiera del mercato della condivisione – la sperimentazione e la capacità di individuare i tempi giusti sono fondamentali, come ci rivelano due imprenditori del settore.

Sfruttate questi spunti nella prassi della gestione dell'innovazione per cercare voi stessi nuovi prodotti e mettere a punto nuovi processi e procedure.

Vi auguro tanto successo.



*Christine Novakovic*

Christine Novakovic  
Responsabile Corporate &  
Institutional Clients e  
Investment Bank Svizzera

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

## 4 In breve

- WorldSkills negli EAU: forza Svizzera!
- Pagamenti più sicuri
- TWINT: addio ai contanti
- Efficienza premiata due volte
- Produttività vantaggiosa

## 6 Sconto creativo

Pronti per la trasformazione digitale: il gruppo assicurativo Swiss Life attinge nuove idee da due pionieri della rete.

## 15 «Il mondo della finanza si trasforma»

È ammesso fallire: Veronica Lange, Head of Innovation, sulla gestione dell'innovazione di UBS.

## 16 «Chi vince prende tutto»

Christine Novakovic discute con due imprenditori le opportunità e i rischi della sharing economy.

## 20 Esportare in sicurezza

Le esportazioni spesso sono incerte: i crediti documentari danno sicurezza e aiutano a evitare problemi di liquidità.

## 22 Credito in conto corrente per PMI

Due imprenditori ginevrini si assicurano solvibilità con il Credito in conto corrente UBS per PMI.

## 24 Grilli per la testa

Perché il giovane imprenditore Christian Bärtsch fa di tutto per rendere gustosi grilli, cavallette e vermi della farina.

**Impressum:** UBS Impulse è una pubblicazione rivolta ai clienti aziendali di UBS in Svizzera. / Editore: UBS Switzerland AG, casella postale, 8098 Zurigo / E-mail: [redaktion-ubs-impulse@ubs.com](mailto:redaktion-ubs-impulse@ubs.com) / Consiglio redazionale: Christine Novakovic, Patrick Forte, Thomas Sommerhalder, Oliver Kaiser, Adrian Roost, Markus Suter, Sava Stanisic / Caporedazione e direzione della produzione: Adrian Roost / Grafica e produzione: Raffinerie AG für Gestaltung, Zurigo / Photo editing: Maria Schönbucher, Zurigo / Traduzione: SprachWeberei AG, Zurigo / Management produzione: Gothuey & Partner, Zurigo / Prestampa: Detail AG, Zurigo / Stampa: Vogt-Schild Druck AG, Derendingen / Pubblicata in italiano, francese e tedesco. / N. 804401-1701

**Disclaimer:** Le informazioni e le opinioni riportate in questa pubblicazione hanno esclusivamente finalità informative e sono destinate ad uso personale. Non costituiscono una raccomandazione, un'offerta o una sollecitazione d'offerta per l'acquisto o vendita di investimenti o altri prodotti specifici. Non devono altresì essere interpretate come una consulenza finanziaria, legale o fiscale e non devono essere utilizzate come base per una decisione d'investimento. Prima di prendere una decisione d'investimento si raccomanda di richiedere una consulenza professionale in materia. UBS Switzerland AG si riserva il diritto di modificare i propri servizi, prodotti o prezzi in qualsiasi momento e senza preavviso. I singoli servizi e prodotti sono soggetti a restrizioni legali e non possono quindi essere offerti incondizionatamente in tutto il mondo. UBS non si assume alcuna responsabilità per le informazioni errate o incomplete. Le opinioni di autori esterni riportate nella presente pubblicazione non esprimono necessariamente i giudizi di UBS. Se non esplicitamente riferiti a un'altra data, cifre e prodotti riportati sono quelli validi al momento della chiusura redazionale (10 maggio 2017). Copyright: è vietata la riproduzione, anche parziale, senza la previa autorizzazione di UBS. © UBS 2017. Il simbolo delle chiavi e UBS sono fra i marchi protetti di UBS. Tutti i diritti riservati.

650544



16 Sharing economy: due imprenditori sul potenziale della nuova forma di condivisione ed esperienza.



6 Nessun compromesso: due menti operose dello Swiss Life Lab infondono nuova linfa allo spirito di innovazione. Uno sguardo in loco.



24 Dal tempio dei gourmet alla Coop: in modo pionieristico Christian Bärtsch stravolge la gastronomia con gli insetti.

# WorldSkills negli EAU: forza Svizzera!



A metà ottobre i migliori professionisti svizzeri si incontrano ad Abu Dhabi (Emirati Arabi Uniti) per le WorldSkills Competitions. Anche UBS è in fermento.

I 37 membri del team SwissSkills, sostenuti da UBS nella preparazione, sono in pole position ad Abu Dhabi. Le loro speranze di aggiudicarsi delle medaglie a questi campionati mondiali delle professioni sono reali. La selezione dei partecipanti è avvenuta tramite i campionati svizzeri e altre eliminatorie delle associazioni di categoria. Partendo dai concorrenti che hanno vinto, la fondazione SwissSkills ha formato la squadra nazionale che viene preparata intensamente per i campionati mondiali.

I professionisti di successo provengono dalle regioni più disparate della Svizzera e operano nelle professioni tradizionali, come carpentiere o panettiere-pasticciere, ma anche in nuovi ambiti specialistici in qualità di web designer o amministratore di sistemi di rete IT. Per ogni partecipante, essere alle WorldSkills Competitions è una grande sfida, ma anche un'occasione unica per emergere nella vita professionale.

«Partiamo per Abu Dhabi con grandi aspettative», spiega Rico Cioccarelli, delegato tecnico della squadra nazionale. Grazie ai comprovati tirocini professionali svizzeri, con il mix tra lavoro pratico e formazione teorica, i partecipanti svizzeri sono di norma tra i migliori.

## Fine settimana per la squadra SwissSkills

Per raggiungere gli ambiziosi obiettivi serve però un allenamento intenso, che comporta per i partecipanti anche perdite materiali, come i congedi non retribuiti. Grazie al sostegno finanziario del partner UBS, i partecipanti possono prepararsi in modo altamente professionale ai propri compiti durante interi fine settimana dedicati ai team. In programma ci sono allenamenti singoli con esperti del proprio settore professionale ma anche diversi workshop con tutta la squadra nazionale. Si parla di temi quali la preparazione alla gara, l'allenamento mentale e l'approccio con i media.

Il tirocinio professionale è un modello di successo particolarmente rilevante per l'economia svizzera. Come mostra uno studio dell'Università di Friburgo, grazie al tirocinio, anche i giovani non particolarmente brillanti a scuola possono diventare figure chiave a livello professionale. La responsabile dello studio, prof.ssa Margrit Stamm, dichiara al riguardo: «Per tanti giovani il tirocinio professionale si trasforma in un'esplosione di prestazioni in piena regola». ●

## Pagamenti più sicuri

I pagamenti online con E-Banking o Mobile Banking sono ancora più sicuri. Ora i clienti aziendali con firma individuale possono fissare un limite mensile per i pagamenti online. Se si raggiunge questo limite, non è più possibile effettuare pagamenti.

Se inaspettatamente si devono bonificare importi superiori, è possibile aumentare transitoriamente tale limite. L'aumento deve sempre essere confermato tramite Access Card e lettore di carte oppure con un altro sistema di accesso.

Inoltre è possibile determinare personalmente fino a che limite mensile non è necessario confermare nuovi beneficiari. Soltanto quando si raggiunge questo limite viene richiesta una conferma con il proprio sistema di accesso personale.

La nuova funzione si trova in UBS e-banking alla voce «Pagamenti > Impostazioni > Impostazioni protezione > Limite di versamento». ●

Più info su UBS e-banking e Mobile Banking alla pagina [ubs.com/pmi-online](https://ubs.com/pmi-online)

## TWINT: addio ai contanti

Inviare e richiedere denaro gratuitamente. Pagare con lo smartphone nei negozi, negli shop online o ai distributori automatici, anche senza un conto UBS. Tutto questo è comodissimo e sicuro grazie all'app senza contanti UBS TWINT, il portafoglio digitale.

UBS TWINT offre di più: alla cassa pagate con i beacon (terminale TWINT) o con il codice QR, esibite una carta fedeltà (es. Coop Supercard, ...) e automaticamente raccogliete punti fedeltà. Oppure, quando fate shopping online, pagate con il vostro smartphone, senza dover digitare il numero di carta di credito.

In qualità di commercianti, potete semplificare i pagamenti dei clienti offrendo TWINT come mezzo di pagamento. L'app sviluppata per i commercianti permette di incassare senza contanti con smartphone o tablet, anche senza beacon o terminale. ●

Più info su TWINT e sull'offerta speciale per commercianti su [ubs.com/twint-commercianti](https://ubs.com/twint-commercianti)

# Efficienza premiata due volte

UBS premia gli investimenti in macchine di produzione più efficienti e, di riflesso, anche nella competitività delle PMI svizzere.

Lo sviluppo tecnologico e la maggiore attenzione verso l'ambiente garantiscono costantemente un miglior bilancio energetico dei prodotti nella produzione delle macchine. Le macchine produttive di nuovissima generazione consumano meno energia e risultano essere più redditizie ed efficienti rispetto ai modelli precedenti.

## Aumentare la competitività

Grazie a una migliore efficienza energetica e a una maggiore produttività, calano i costi unitari in fase di produzione, con un conseguente miglioramento della competitività aziendale.

Il Bonus industriale UBS – finanziato dalla redistribuzione della tassa sul CO<sub>2</sub> – è un altro incentivo a modernizzare gli impianti svizzeri. I nuovi mezzi di produzione sono spesso acquistati in leasing. Per questo il Bonus industriale UBS premia il leasing.

## Fino a 9000 franchi di vantaggi all'anno

Il bonus industriale dipende dall'importo del contratto di leasing ed è compreso tra i 1500 e i 4500 franchi. Ogni impresa può usufruire del bonus per due nuove macchine all'anno. Alla fine dei conti, ogni anno i costi di leasing sono inferiori di 9000 franchi. Approfittatene anche voi. ●

Più info sul Bonus industriale UBS alla pagina [ubs.com/bonus-industriale](http://ubs.com/bonus-industriale)



Grazie a una migliore efficienza energetica e alla maggiore capacità di rendimento dei nuovi mezzi produttivi, aumenta la competitività dell'industria svizzera.

# Produttività vantaggiosa

bexio e UBS e-banking: meno oneri amministrativi e semplificazione della pianificazione della liquidità.

Amministrazione e contabilità non sono le attività principali dell'azienda e sono spese non produttive. Per questi motivi, il software svizzero aziendale bexio, appositamente sviluppato per le aziende, risulta essere un'ottima soluzione: grazie a funzioni più intelligenti e a un utilizzo facile e intuitivo, l'onere amministrativo si riduce al minimo. bexio è basato sul web, quindi è possibile svolgere i compiti ovunque e in qualunque momento, senza installare il software, da qualsiasi computer o tablet.

## Vantaggi esclusivi

Attraverso un'interfaccia sicura, bexio sincronizza i dati contabili con il vostro UBS e-banking. Questo semplifica due volte il lavoro: bexio sincronizza autonomamente le posizioni aperte dei debitori con i pagamenti in entrata sul conto. È così possibile vedere a colpo d'occhio quali crediti sono pagati e quali ancora insoluti. Visto che anche i creditori vengono registrati, contabilizzati e predisposti per il pagamento tramite bexio, in UBS e-banking basta darne autorizzazione, senza doverne nuovamente registrare i dati.

## Controllo della liquidità

La funzione gratuita Liquidity Cockpit disponibile in UBS e-banking semplifica anche la pianificazione della liquidità. Grazie alla sincronizzazione dei dati con bexio, in ogni momento è possibile visualizzare la liquidità prevista per le settimane e i mesi successivi. Inoltre, è possibile controllare la liquidità della propria azienda grazie ai valori di riferimento.

Convincetevi direttamente e provate gratuitamente bexio per 30 giorni con l'intera gamma di funzionalità. Come clienti UBS beneficate del 10 % di sconto su ognuno dei quattro pacchetti bexio. Cogliete l'occasione! ●

Più info su bexio con UBS e-banking alla pagina [ubs.com/bexio](http://ubs.com/bexio)

# Scontro creativo

An aerial photograph of a city model, likely made of wood or a similar material. The model shows a dense urban layout with numerous buildings of varying heights and shapes. A prominent blue river or canal winds through the city, with several bridges crossing it. The background is a blurred, golden-brown landscape, suggesting a natural setting. The overall lighting is warm and golden, creating a sense of depth and texture.

Pronti per la trasformazione digitale: il gruppo assicurativo Swiss Life attinge nuove idee da due pionieri della rete.

Jost Dubacher (testo) e Florian Kalotay (foto)

Come abiteranno e lavoreranno le persone del futuro? Adrian Bühler di Swiss Life Lab alla ricerca di tracce nel plastico di Zurigo.





Sono indipendenti e danno il massimo nel lavoro: Myke Näf e Adrian Bühler (dx), direttori di Swiss Life Lab.



# Adrian Bühler si apre una bottiglia di tè freddo non zuccherato, si appoggia allo schienale della sedia, beve un sorso e dice: «Bello lavorare qui, vero Myke?»

**S**tiamo parlando di Michael Näf, uno dei rari fuoriclasse della scena digitale svizzera. 43 anni, una laurea in ingegneria al PF: Näf ha sviluppato la piattaforma di gestione degli appuntamenti doodle.com, prima affermandosi a livello mondiale e poi vendendo l'azienda a Tamedia, la società che controlla il Tages-Anzeiger.

Näf e Bühler, anche lui un pioniere della rete con esperienza di start-up, condividono un ufficio in un edificio medievale nel centro storico di Zurigo. Insieme all'ex direttore creativo di IDEO – azienda operante nel product design – sono l'anima dello Swiss Life Lab (SLL). Si avvalgono della collaborazione di un project manager, uno sviluppatore di app, un programmatore e un'avvocata.

I due imprenditori ricevono incarichi da Swiss Life, il gruppo assicurativo che affonda le sue radici nel XIX secolo. Al momento della fondazione dell'istituto all'epoca denominato «Schweizerische Lebensversicherungs- und Rentenanstalt», all'interno del consiglio di amministrazione sedeva ancora Alfred Escher. Oggi Swiss Life, con un volume di premi di 17,4 miliardi di franchi, rappresenta la terza maggiore compagnia assicurativa con sede in Svizzera.

Il centro operativo dell'unità svizzera di Swiss Life è ubicato a Zurigo, nel quartiere periferico di Binz, dove si trova anche l'ufficio di Peter Moor. Direttamente sottoposto a Markus Leibundgut, CEO di Swiss Life Svizzera, questo 54enne è direttore del settore sviluppo aziendale e innovazione ed è il vero e proprio artefice e promotore dell'SLL.

## Primo tentativo fallito

«Circa cinque anni fa», ricorda Moor, «redigemmo un documento strategico votato alla trasformazione digitale, che metteva il tema dell'innovazione in cima alla lista delle priorità.» Ai vertici si decise di realizzare un incubatore di

idee per l'orientamento al cliente e l'innovazione, al fine di ampliare l'orizzonte dell'innovazione a nuove tecnologie e modelli commerciali. Venne definito un budget e furono assunti specialisti di business e software, assegnando loro risorse. Eppure il progetto non decollò come sperato.

Peter Moor, facendo autocritica, dichiara: «Rispondendo a un'esigenza di semplificazione, abbiamo considerato il team innovazione come un'ulteriore esigenza del gruppo.» Stessa rete IT dei reparti operativi, stessi piani finanziari, disposizioni di reportistica e sistemi d'incentivazione. «E forse l'errore è stato proprio questo», afferma Moor.

## Conflitto culturale di base

L'implementazione di una cosiddetta innovazione in fase iniziale in strutture preesistenti di un gruppo è insidiosa e non esistono formule prodigiose. Tuttavia, dato che sono pochissime le grandi aziende ad aver tentato una simile azione, il tema è stato oggetto di numerose ricerche e pubblicazioni scientifiche.

Daniel Huber è professore di gestione dell'innovazione presso la Scuola universitaria professionale di Berna (BFH). Come ex vicedirettore di Swisscom Innovazione ha fatto esperienza sul campo e parla di un conflitto di base: «I gruppi operano con pochi strumenti complessi, le menti creative invece ne utilizzano tanti semplici.» Ciò conduce a problemi di comprensione e, laddove non c'è possibilità di intesa, sorge la diffidenza.

«La maggior parte delle grandi imprese», prosegue Huber, «cerca di frenare le personalità creative fissando obiettivi ben definiti.» Con la conseguenza che perdono proprio ciò che volevano ottenere dagli incubatori: pareri e proposte anticonvenzionali.

Una trappola in cui Peter Moor non è caduto. Ripartendo da capo, decise di inserire tale progetto innovativo in una società affiliata da fondare

**Adrian Bühler** ha fondato ad appena 22 anni la piattaforma [students.ch](https://students.ch) insieme ai suoi compagni di studi. Nel 2007 l'ha venduta alla casa editrice Springer Verlag. Da allora quest'esperto di economia aziendale è attivo come investitore (per esempio in [farmy.ch](https://farmy.ch)) e coach nel campo dell'innovazione.

**Myke Näf** ha fondato diverse imprese e cambiato il modo di fissare un appuntamento: adesso per incontrarsi si crea un doodle. Dal suo ritiro da Doodle, Näf lavora come investitore e consulente.

**Peter Moor** si definisce un pensatore aperto e creativo nel mondo di Swiss Life. Prima della sua nomina a direttore del settore sviluppo aziendale e innovazione nel 2011, Peter Moor ha maturato una solida esperienza nel gruppo. Da ultimo ha fatto parte della direzione aziendale e ha coordinato il reparto IT di Swiss Life Svizzera.

appositamente. Aveva in mente una sorta di terreno di gioco per ingegneri e designer, giovani diplomati con una mente fresca. Fece colloqui con circa 30 candidati, rimanendo però scettico: «Non ebbi l'impressione che i giovani avrebbero fatto strada da noi.»

A un certo punto, nel novembre del 2014, Moor contattò Myke Näf, che aveva appena divorziato da Doodle. Gli raccontò dei suoi progetti e Näf si mostrò aperto. Tuttavia, fu chiaro riguardo al fatto che non avrebbe potuto assumere le redini da solo: avrebbe avuto bisogno di un partner e consigliò un incontro con Adrian Bühler, imprenditore seriale, investitore e consulente.

## Nessun compromesso

Non sarebbe rimasta l'unica condizione che Näf – e poi anche Bühler – avrebbero posto al loro coinvolgimento: «Quando si trattava di libertà, non scendevano a compromessi», ricorda Peter Moor. E lo dice senza rancore perché era proprio quel che cercava: «Un lab come il nostro ha bisogno di dirigenti indipendenti sia intellettualmente che finanziariamente. Solo così è possibile farsi valere in un gruppo come il nostro.»

Nell'estate del 2015 il Lab ha aperto i suoi uffici a Zurigo, al n. 10 della Weinplatz. Il team ha

poi iniziato a valutare tecnologie, ponderava nuovi modelli di business, costruiva prototipi – in gergo definiti anche «minimum viable products» (MVP) –, collaborava con start-up esterne e vagliava una possibile partecipazione in imprese giovani, sempre con una triplice attenzione ai settori Insurtech (assicurazioni), Fintech (finanze) e PropTech (immobili).

## Apprendere a doppio senso

«Dovemmo imparare molto in quel periodo», ricorda Peter Moor. Per esempio che per una start-up con cinque collaboratori non è sensato mandare diversi revisori, controller e avvocati solo per esaminare i documenti necessari per la due diligence.

Ma fu necessaria una certa capacità di adattamento anche da parte di Adrian Bühler, direttore del Lab oggi 39enne. «All'inizio eravamo troppo irruenti», ammette con il senno di poi. Per esempio durante la prima presentazione di fronte allo steering committee sulla digitalizzazione furono presentati subito dieci progetti. Non ne andò in porto neanche uno.

Nel frattempo, fra Binz e Weinplatz si è instaurata una buona collaborazione quotidiana. Il comitato direttivo si è abituato alla laboriosità del



## Schumpeter reloaded

Perché le imprese sono innovative? Secondo la spiegazione classica perché mirano a ottenere delle «rendite da pionieri», puntando su ricerca e sviluppo. Si tratta di un principio formulato dall'economista austro-americano Joseph Schumpeter nella propria «Teoria dello sviluppo economico» pubblicata nel 1912. Questo concetto di attività innovativa è rimasto valido per decenni, smarrendo la sua forza esplicativa solo negli anni Novanta, in coincidenza dell'apertura economica dei Paesi a bassa manodopera in Asia e nell'Europa orientale. All'epoca questo diede vita a nuove catene di creazione del valore. Allo stesso tempo, Internet ha inasprito la concorrenza globale e aumentato la mobilità dei collaboratori meglio qualificati. In un tale contesto, focalizzarsi su idee innovative all'interno della propria azienda comporta un grande rischio economico.

L'economista americano Henry Chesbrough ne ha tratto le conseguenze teoriche e nel 2003 è stato pubblicato il suo libro «Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology». Con Chesbrough è rimasta la ricerca delle caratteristiche distintive, ma l'innovazione non ha più luogo unicamente «in-house», bensì attraverso una rete di scuole universitarie, laboratori di ricerca, grandi aziende, start-up, fornitori e clienti. Un'impresa che rimanga innovativa a lungo funziona come un filtro a tre livelli. Innanzitutto perlustra il suo orizzonte interno ed esterno alla ricerca di idee, poi le valuta e infine mette insieme le risorse per commercializzare con successo le proposte promettenti.

**Adrian Roost**

«Senza il coinvolgimento dei responsabili operativi, un modello come il nostro non funziona.»

Peter Moor, direttore del settore sviluppo aziendale e innovazione Swiss Life Svizzera



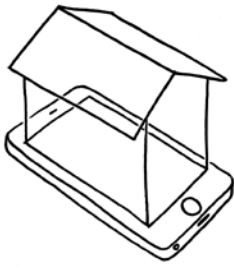
Imparare molto l'uno dall'altro: Peter Moor, responsabile dello sviluppo aziendale di Swiss Life Svizzera (al centro), dialoga con Adrian Bühler e Myke Näf.

# «All'inizio eravamo troppo irruenti.»

Adrian Bühler, pioniere della rete e direttore di Swiss Life Lab



Al futuro serve un passato:  
Myke Näf, Peter Moor  
e Adrian Bühler in giro  
nella Stadthaus IV di  
valore storico di Zurigo.



## Digital Living

Solo in Svizzera, Swiss Life detiene quasi 1100 immobili da reddito di valore superiore ai 25 miliardi di franchi. Se si considerano anche la società affiliata Livit e le attività internazionali, Swiss Life si annovera tra i principali investitori immobiliari istituzionali d'Europa e dispone di team dedicati per acquisizione, sviluppo e pianificazione, nonché per la rappresentanza del committente e la direzione progetto.

Allo stesso tempo la proprietà immobiliare costituisce un importante elemento della previdenza privata. Swiss Life è presente in entrambi i settori con società affiliate: Immpulse rientra ormai fra le principali imprese di mediazione immobiliare per l'acquisto o la vendita di immobili a uso abitativo, Livit ricopre invece un posto di prima categoria per la gestione immobiliare.

Il progetto «Digital Living» mira a delineare i servizi esistenti in una catena digitale di creazione del valore, che si estenda dalla costruzione di un immobile fino alla sua

gestione. Come sempre con le strategie di digitalizzazione, tutto ruota intorno ai dati. La loro analisi dovrebbe migliorare l'efficienza aziendale, fornendo un orientamento per l'ottimizzazione e lo sviluppo costante dell'offerta.

Rispetto all'implementazione pratica, Swiss Life punta sulla massima flessibilità. In un nuovo hub immobiliare digitale, gli sviluppi propri hanno lo stesso posto dei prodotti e servizi delle aziende partner, per esempio delle start-up in cui il gruppo agisce anche come investitore.

I primi risultati della strategia Digital Living dovrebbero pervenire entro la fine dell'anno.

Lab, che a sua volta tiene conto delle tradizioni e della mentalità del gruppo, per una collaborazione basata sul rispetto reciproco. «Devo constatare che molte buone idee erano già presenti», dichiara Adrian Bühler.

Ripensare l'assicurazione e la previdenza è l'incarico del Lab, il cui primo grande impatto non è stato però sul suo core business, bensì sul settore immobiliare della società madre.

### Prospettiva del cliente

Il progetto prende il nome di «Digital Living» e mira a delineare le attività immobiliari di Swiss Life in un ecosistema digitale interconnesso (vedi riquadro). Ciò va a braccetto con una nuova ottica: la categoria di investimento degli immobili, con le sue diverse dimensioni, dovrà in futuro essere gestita e sviluppata ancora più in funzione di una logica abitativa e lavorativa intesa come esigenza umana fondamentale.

«Nel realizzare la nostra offerta, in futuro vogliamo pensare in modo coerente partendo dalla prospettiva del cliente, dando maggiore spazio alla componente emozionale. In quest'ottica la tematica abitativa è perfetta», spiega Peter Moor. La digitalizzazione ci mette a disposizione gli strumenti tecnici necessari, che noi intendiamo sfruttare maggiormente.

Nell'ottobre dello scorso anno ha preso ufficialmente avvio il progetto «Digital Living», che ha suscitato una grande risonanza positiva e che viene attualmente promosso con azioni mirate anche dalla direzione del gruppo. Nel frattempo il Lab fondato da Swiss Life ha ottenuto l'incarico per tutta l'azienda.

### Sostegno dall'alto

«Traduttori»: è così che il ricercatore in tema di innovazione Daniel Huber definisce le persone come Bühler. Capiscono la lingua del CEO di un gruppo imprenditoriale così come quella di un programmatore e un designer. Sono in grado di riconoscere il potenziale commerciale di un lampo di genio, estrapolandone gli aspetti tecnici. Gettano un ponte fra fantasia e produttività.

E in questo Bühler può contare sull'appoggio di Peter Moor, che identifica l'interlocutore all'interno del gruppo e organizza le riunioni con i responsabili operativi. «Perché senza un accesso diretto ai vertici aziendali», sostiene Moor, «un modello come il nostro non funziona». ●



«Diamo accesso alle persone intraprendenti di UBS alle nostre unità di sviluppo.»

Veronica Lange, Head of Innovation, UBS

# «Il mondo della finanza si trasforma»

## È ammesso fallire: Veronica Lange sulla gestione dell'innovazione di UBS.

Jost Dubacher (intervista)

**Signora Lange, lei deve instillare l'idea di innovazione nel DNA di UBS. Come ci riesce?**

**Veronica Lange:** Insieme a un team di otto persone cerchiamo di risvegliare la creatività e la voglia di innovazione dei nostri 60 000 collaboratori. Alla fine vogliamo incoraggiare i colleghi a esprimere le proprie idee, senza pensare sempre di poter fallire.

**E questa offerta viene accolta?**

**Lange:** Riceviamo proposte quasi ogni giorno dalle unità dei comparti chiave dell'azienda, dalla divisione legale o dall'IT.

**Come procedete con queste proposte?**

**Lange:** Una volta al mese il Group Innovation Board si riunisce per vagliare le idee. Poi vengono messe in ordine di priorità in base alla loro utilità aziendale e nel migliore dei casi ne viene proposta l'attuazione.

**Nell'era della trasformazione digitale molti progetti di innovazione includono anche un aspetto informatico: la parola chiave è Fintech. Come ottengono le risorse necessarie gli imprenditori di UBS?**

**Lange:** Diamo loro accesso ai nostri organismi di sviluppo; per la Svizzera si tratta del nostro R-Lab, in cui vengono testate nuove soluzioni Fintech. Siamo coinvolti anche nel Kickstart Accelerator di Digital Switzerland, dove vagliamo in modo mirato alcune start-up Fintech, promuovendo le migliori con un programma trimestrale e mettendole in contatto con i nostri imprenditori. Se qualcuno opera con la tecnologia Blockchain, possiamo spianargli la strada verso il nostro Lab UBS nell'acceleratore londinese Level39, il più grande incubatore Fintech d'Europa.

**Riuscite a sostenere progetti interni anche finanziariamente?**

**Lange:** Da due anni abbiamo un «venture fund» per finanziare idee innovative ancora in fase iniziale, ma molto promettenti nel lungo periodo. In questo modo è possibile chiarirne la

fattibilità tecnica e creare un «proof of concept». Finora il fondo ha promosso oltre 50 idee.

**I collaboratori che hanno concluso un progetto con successo vengono premiati?**

**Lange:** A un progetto di innovazione lavora per lo più un intero team e si tratta di un processo di apprendimento collettivo. Puntiamo sulla motivazione dei nostri collaboratori a realizzare qualcosa di nuovo; l'inizializzazione e la cooperazione a un progetto innovativo non passano inosservate fra i superiori. Se un proof of concept ha successo, i team vengono solitamente coinvolti anche nell'attuazione.

**Molte grandi imprese puntano sulla «open innovation», impiegando anche risorse di innovazione esterne e collaborando con delle start-up. Come tiene il passo UBS?**

**Lange:** Il mondo della finanza è in tumulto. Per questo la collaborazione con la scena Fintech nazionale e internazionale rientra tra le mie priorità, con la partecipazione all'iniziativa di Digital Switzerland in qualità di promotore del Kickstart Accelerator.

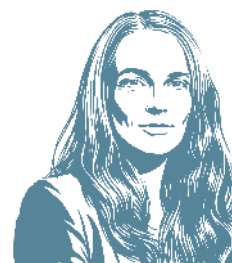
**Ne sono già scaturiti dei progetti?**

**Lange:** Al primo Kickstart Accelerator tenutosi lo scorso autunno ha preso parte Notakey, una giovane azienda lettone che si occupa di identità digitale, un tema molto interessante anche per noi. Insieme a Credit Suisse e Swisscom vogliamo realizzare un progetto pilota con questa start-up.

**Quali sono le caratteristiche di questo progetto pilota?**

**Lange:** L'identità digitale è un problema non risolto. Oggi i clienti hanno diversi account fra negozi online, operatori di telecomunicazioni, assicurazioni o banche. Se il consumatore vuole acquistare qualcosa in un nuovo negozio o da un nuovo fornitore di servizi, deve prima registrarsi. Attraverso un ID digitale vorremmo rendere questo processo più snello, facile e del tutto digitale, e questo in un sistema federalista con diversi attori. ●

“Collaborare con la scena Fintech nazionale e internazionale è una mia priorità.”



Veronica Lange è dal 2015 Head of Innovation all'interno del Chief Technology Office di UBS AG e dirige il Group Innovation Team della Banca.

# Sharing: «Chi vince prende tutto»

Christine Novakovic discute con due gestori di piattaforme del nuovo concetto di condivisione e delle sfide organizzative e di gestione del personale.

Jörg Becher, Adrian Roost (intervista) e Jos Schmid (foto)

La sharing economy è sulla bocca di tutti. Ma cosa si intende con questo termine?

**Frank Boller:** Il modello originario che sta alla base di questa tendenza è il cosiddetto couchsurfing. Ci si incontra su una piattaforma digitale, si fa visita a qualcuno in un'altra città o in un Paese straniero, pernottando gratis nel suo appartamento e ricambiando successivamente il favore a propria volta.

**Christine Novakovic:** Oggi c'è un numero crescente di giovani per i quali la condivisione e l'esperienza sembrano contare più dei beni materiali. Mentre fino a ora il successo era unilateralmente determinato dal patrimonio e dalla ricchezza, nell'era digitale si misura in base al numero di like e di follower. Oggigiorno, quindi, conta come si è connessi in rete. E la rete si nutre di dare e avere.

Ma da tempo l'approccio cameratesco del couchsurfing non corrisponde più al concetto di «sharing».

**Mathis Hasler:** Qualche anno fa, il termine «sharing» era ancora associato a una forma di condivisione di matrice idealistica. Nel frattempo, tuttavia, la forte ondata di possibilità di scelta e redditività che ne è derivata ha chiaramente assunto un ruolo di primissimo piano. La sharing economy rappresenta ora la chiave verso l'ultima frontiera della società del consumo, in cui qualunque cosa si desideri è a portata di clic.

**Frank Boller**, dopo esperienze maturate presso Hewlett Packard, DiaX, Sunrise e UPC Cablecom, è oggi CEO del fornitore di servizi Internet green.ch e presidente del CdA della cooperativa Mobility Carsharing. Inoltre, questo 59enne è vicepresidente dell'associazione di categoria Swiss ICT.

**Mathis Hasler** è co-fondatore e CEO di Popup Office AG, che affitta postazioni di lavoro mobili (spazi di co-working). Prima questo 33enne svizzero, pioniere della sharing economy, ha lavorato anche per il World Economic Forum e per il fornitore di servizi finanziari Western Union.

**Christine Novakovic**, dopo gli studi in economia nazionale e aziendale, ha svolto una carriera bancaria internazionale. Dal 2011 è responsabile Corporate & Institutional Clients presso UBS e dal 2014 è anche a capo di Investment Bank Svizzera.

**Boller:** In futuro, anche beni costosi da acquistare e poco sfruttati saranno disponibili praticamente per tutti, almeno per un arco di tempo limitato.

Il servizio di trasporto automobilistico Uber e la piattaforma di mediazione per alloggi Airbnb sono icone della sharing economy. A ragione?

**Boller:** Anche se Airbnb permette di incrementare lo sfruttamento degli immobili, dal punto di vista del proprietario si potrebbe argomentare che in questo caso viene condiviso un bene. Ma in sostanza si tratta di un tipico affare basato su una piattaforma, con un incontro tra domanda e offerta. In questo modello di business vale il principio del «chi vince prende tutto»: l'offerente online che sa fornire la migliore soluzione al problema nel momento giusto guadagnerà velocemente terreno, lasciandosi alle spalle i concorrenti.

Alla fine si imporranno i grandi investitori con una solida posizione finanziaria?

**Hasler:** Quale modello alla fine funzionerà meglio e avrà successo dipende da diversi fattori. Di fondamentale importanza sono il momento giusto e il design, ossia il modo in cui un prodotto o un servizio funziona in rete. Spesso sono minime differenze a decretare se un utente usufruirà nuovamente di una determinata





“ La sharing economy  
rappresenta la  
chiave per l'ultima  
frontiera della  
società del consumo,  
in cui tutto è a  
portata di clic. ”

Mathis Hasler, co-fondatore  
e CEO di Popup Office AG



“ Gli interessi commerciali dei mercati online domineranno i modelli di business della sharing economy. ”

Frank Boller, CEO di green.ch e presidente della cooperativa Mobility Carsharing

“ Oggi c'è un numero crescente di giovani per i quali la condivisione e l'esperienza sembrano contare più dei beni materiali. ”

Christine Novakovic, responsabile Corporate & Institutional Clients e Investment Bank Svizzera, UBS

piattaforma online o meno. Naturalmente le grandi imprese come Uber hanno le risorse necessarie per definire tali processi e adeguarsi esattamente alle esigenze della clientela.

**Alla fine la sharing economy è un'attività imprenditoriale al pari di tutte le altre?**

**Novakovic:** Con la sharing economy non si tratta solo di rendere la vita di tutti noi più piacevole ed efficiente. Da qualche parte si deve anche trarre un profitto, tanto più che lo sviluppo degli algoritmi alla base di tali piattaforme e la relativa pubblicità divorano enormi capitali. La cosa affascinante per i gestori di simili piattaforme online è che si può guadagnare denaro senza dover pagare le persone coinvolte nel processo. Prima c'erano gli impiegati a occuparsi della produzione e tante altre figure. Oggi è sufficiente – in termini un po' semplicistici – lanciare in rete un'interessante applicazione e proporsi come intermediario, mentre a lavorare e mettere a disposizione l'infrastruttura sono altri.

**Spesso viene criticato che i nuovi modelli di business si sottrarrebbero agli standard sociali, creando quindi una società a due classi. È una preoccupazione fondata?**

**Novakovic:** Proprio come nel mondo reale ci sono purtroppo diverse forme di sfruttamento, si deve partire dal presupposto che sia così anche nell'economia digitale. Ritengo quindi inevitabile e importante che il legislatore individui tali criticità, applicando delle norme sensate.

**Siete favorevoli all'obbligo dei contributi sociali per i collaboratori autonomi da parte dei gestori di piattaforme come Uber?**

**Novakovic:** Il concetto che chi guadagna debba anche contribuire alla previdenza di chi lavora continua a sembrarmi logico e giusto. Tuttavia non so se il modello dei contributi sociali obbligatori, così come lo conosciamo dalla old economy, possa essere applicato invariato anche alla new economy.

**Boller:** Credo anche io che sia necessaria una regolamentazione, ma dovranno esserne ripensate le modalità, adeguandole alle nuove condizioni. Si può vedere questo processo anche come un'opportunità per interrogarsi sulle norme esistenti ed eventualmente abolirle.

**Dove vedete altre opportunità?**

**Hasler:** L'accesso al mercato del lavoro sarà aperto a tutti. Chi vuole offrire le proprie competenze, in futuro lo potrà fare avvalendosi di un sistema aperto e molto più trasparente: una piattaforma comprensibile a tutti e in cui registrare i propri dati, le proprie capacità, la data e il cliente per cui si è già lavorato e in cui poter

visualizzare chi stia consultando il proprio profilo e le proprie competenze.

**Cosa significa l'aumento di rapporti di lavoro temporanei e sganciati da vincoli geografici in termini organizzativi e di gestione del personale?**

**Novakovic:** Molti datori di lavoro sono ancora prigionieri di vecchi schemi. Oggi, la nuova generazione vuole poter lavorare in modo individuale, flessibile e senza essere vincolata a un determinato luogo. È un aspetto di cui in futuro le aziende di successo dovranno tenere conto e per il quale serve uno stile dirigenziale incentrato più sulla fiducia e meno sul controllo. Inoltre la gestione, e quindi anche la retribuzione dei collaboratori, deve orientarsi più sul loro rendimento e meno sulle ore di lavoro.

**Boller:** Rapporti di lavoro flessibili implicano anche che in futuro le aziende pubblicheranno sempre più incarichi e meno posti di lavoro. In questo modo il management di un'impresa diventerà più esigente. Ma anche la flessibilità ha dei limiti: un'azienda ha infatti bisogno di una cultura, è fatta di persone e non di un semplice insieme di incarichi.

**Come riesce un imprenditore a trovare l'equilibrio giusto?**

**Hasler:** Le aziende con posizioni di lavoro flessibili cercano di contrastare il pericolo di isolamento ponendo spesso particolare importanza ai rapporti interpersonali e ai contatti fra i collaboratori. Ciò può giungere fino all'introduzione di particolari rituali, a cui si aggiungono anche interventi strutturali, come la creazione di ambienti di co-working adeguati e di spazi di incontro interni all'azienda.

**Nel caso dello sharing si tratta di una moda? Oppure cambierà radicalmente la nostra idea di economia?**

**Boller:** La forma purista dello sharing, ossia lo scambio di servizi o apparecchi senza il versamento di un corrispettivo di denaro, continuerà a esistere, rimanendo però piuttosto confinata a una nicchia. Gli interessi commerciali dei mercati online domineranno i modelli di business della sharing economy.

**Hasler:** I nuovi modelli di business si imporranno su larga scala. Credo però che parallelamente si evolveranno anche quelle che lei definisce le «forme puriste». Insieme, alla fine cambieranno la nostra società molto più profondamente di quanto possiamo immaginare oggi. ●

**I posti di lavoro flessibili vanno di moda**

2007	I	75	43 000
2008	I	193	62 000
2009	I	310	81 000
2010	I	720	116 000
2011	I	1130	151 000
2012	I	2265	223 000
2013	I	3400	295 000
2014	I	5600	402 500
2015	I	7800	510 000
2016	I	10 100	735 000
2017	I	12 700	1 030 000

Numero di enti (terza colonna) e membri (colonna dx) negli spazi di co-working di tutto il mondo.

Fonti: Deskmag, UBS

Negli ultimi anni la domanda di posti di lavoro flessibili (spazi di co-working) è notevolmente aumentata in tutto il mondo. Il co-working è apprezzato principalmente dalle professioni in cui sono richiesti alti livelli di conoscenze, come nella consulenza e nella ricerca o nei lavori autonomi, tutti settori in cui si registra un'enorme crescita occupazionale.

Attualmente in Svizzera ci sono quasi 100 strutture di co-working, la metà delle quali nelle immediate vicinanze di cinque grandi città. In totale offrono circa 3000 postazioni di lavoro, di cui circa 1000 solo a Zurigo e quasi 500 a Ginevra. In queste località e nell'area economica di Losanna la domanda di posti di lavoro flessibili è particolarmente elevata.

# Esportare in sicurezza

Le esportazioni spesso sono incerte:  
i crediti documentari danno sicurezza  
e aiutano a evitare problemi di liquidità.



Grazie ai crediti documentari, esportatori e importatori possono trasferire alla banca i rischi connessi all'operazione e al finanziamento di affari con l'estero. In fase di trattativa è consigliabile prendere il prima possibile contatto con la Banca.

Nel mondo degli affari la fiducia fra due partner commerciali riveste un ruolo centrale. Eppure non sempre è scontata, come nel caso di un esportatore con un nuovo cliente straniero che ancora non conosce o in caso di esportazioni in un Paese con instabilità politiche ed economiche. Siccome praticamente nessun imprenditore può o vuole assumersi tali rischi, i crediti documentari forniscono una sicurezza.

Si tratta di strumenti operativi e di garanzia a tutela dell'esportatore e dell'importatore. Il primo ha la certezza che, dopo l'invio, la merce sarà pagata su presentazione di documenti conformi. A sua volta il secondo può contare sul fatto che l'addebito in conto è subordinato alla presentazione di documenti conformi da parte dell'esportatore, che dimostra così il proprio adempimento agli obblighi contrattuali. Se l'importatore richiede un termine di pagamento più lungo, con un credito documentario l'esportatore può concederlo, senza tuttavia dover attendere il pagamento, che sarà comunque corrisposto subito dopo la consegna.

## Forme di crediti documentari

Soprattutto nel contesto economico odierno – in cui un esportatore svizzero a causa del franco forte e dei costi elevati è sottoposto a un'enorme pressione concorrenziale e a fronte di un livello dei tassi estremamente basso – termini di pagamento più lunghi possono costituire un argomento di vendita decisivo nelle trattative.

Esistono diverse forme di crediti documentari, ma il principio rimane sempre lo stesso: si tratta di strumenti di trasferimento del rischio, in cui sono le banche a farsi carico dei rischi dell'esportatore e dell'importatore.

Nell'ipotesi di un credito documentario confermato, per esempio, sia la banca dell'importatore che quella dell'esportatore si assumono un obbligo di pagamento. Tale strumento può trovare impiego nel caso in cui un esportatore in fase di trattativa con un potenziale acquirente in Turchia – tenuto conto dell'incerta situazione politica – desidera tutelarsi con una garanzia di pagamento. L'importatore in Turchia si reca presso la propria banca e, se non vi sono dubbi in relazione alla sua solvibilità, la banca si assume l'obbligo di pagamento, aprendo un credito documentario e inviandolo all'esportatore tramite UBS.

## Sicurezza à la carte

UBS verifica la solvibilità della banca in Turchia, il rischio Paese e l'intero credito documentario. Se la verifica ha esito positivo, UBS conferma il credito documentario e si assume un obbligo di pagamento subordinato alla condizione che l'esportatore presenti i documenti necessari, quali fattura, distinta d'imballaggio e documento di trasporto, comprovando così la spedizione della merce. Successivamente UBS provvede ad

accreditare il pagamento all'esportatore e inoltra i documenti per il pagamento alla banca in Turchia.

I crediti documentari confermati vengono principalmente impiegati per operazioni di export in un Paese caratterizzato da una situazione di incertezza economica e politica. Se l'imprenditore consegna invece in un Paese stabile, ma a un acquirente che ancora non conosce, di norma è sufficiente un credito documentario non confermato, in cui solo la banca dell'importatore si assume l'obbligo di pagamento.

## Ottimizzare la liquidità

Oltre a questa garanzia, i crediti documentari offrono però molto di più: possono essere anche usati per concedere al compratore termini di pagamento più estesi, senza attendere il pagamento in prima persona. Per esempio, il fatto che un acquirente in India sia disposto a pagare la merce solo a sei mesi dalla consegna, potrebbe non essere più finanziariamente sostenibile per l'esportatore.

Un credito documentario confermato con pagamento differito può risolvere il problema: l'esportatore riceve il pagamento da UBS subito alla consegna e in seguito alla presentazione dei documenti necessari. La banca in India trasferisce l'importo solo sei mesi più tardi. In questo caso UBS si assume il rischio Paese e della controparte e l'esportatore non è costretto a richiedere un credito per far fronte al pagamento differito.

## Pianificare per tempo

Una condizione indispensabile per i crediti documentari è che l'esportatore prenda il prima possibile contatto con UBS già durante le trattative di acquisto, così da verificare la banca dell'importatore e strutturare l'operazione con strumenti adeguati. Spesso è consigliabile che l'esportatore richieda preventivamente una bozza del credito documentario all'importatore e ne discuta con gli esperti di UBS. ●

“I crediti documentari possono costituire un argomento decisivo nelle trattative.”



Markus Baur dirige il settore UBS Trade & Export Finance da febbraio 2016.

## Crediti documentari per tutti

I crediti documentari sono una garanzia nel commercio estero. Ne esistono diverse forme. Ecco le principali.

- **Non confermato.** Si assume un obbligo di pagamento soltanto la banca emittente (quella del compratore).
- **Confermato.** Anche la banca del venditore si assume un obbligo di pagamento, coprendo così i rischi Paese e del credere.
- **A vista.** Il pagamento ha luogo immediatamente alla presentazione dei relativi documenti.
- **Con pagamento differito.** Il pagamento ha luogo alla data di scadenza stabilita.
- **Trasferibile.** Il credito documentario può essere trasferito parzialmente o integralmente; complessivamente sono dunque coinvolte tre banche e tre parti commerciali.

Video esplicativi sui crediti documentari disponibili alla pagina [ubs.com/tef](https://ubs.com/tef); download della pubblicazione «Den Weg kennen» (seguire la direzione giusta) alla pagina [ubs.com/tef-broschueren](https://ubs.com/tef-broschueren)

# Liquidità: semplice richiesta online

Due imprenditori ginevrini si assicurano solvibilità in modo rapido, semplice e conveniente: con il Credito in conto corrente UBS per PMI.

Kaspar Meuli (testo) e Cédric Widmer (foto)



Con la loro Electroléman & Comélec SA, Marcio Rodrigues e Victor Loureiro (sx) registrano una rapidissima crescita. Grazie al flessibile Credito in conto corrente UBS per PMI, possono compensare impreviste oscillazioni nella liquidità.



«Senza questo credito non saremmo dove siamo oggi», spiega Marcio Rodrigues, imprenditore di impianti elettrici di Ginevra. Il suo partner commerciale Victor Loureiro annuisce e racconta quasi un po' incredulo: «È piuttosto straordinario che una piccola azienda come la nostra abbia ricevuto in pochi giorni un limite di credito superiore ai 200 000 franchi.»

La storia di Electroléman & Comélec SA, azienda specializzata in installazioni elettriche ad Aire-la-Ville nell'hinterland ginevrino, è quella di due artigiani che si sono resi autonomi quasi per caso e nel corso di dieci anni sono diventati imprenditori di successo.

Victor Loureiro voleva prendere in mano la propria riuscita professionale dopo aver perso il lavoro e trovandosi disoccupato. Marcio Rodrigues, invece, ha avuto un colpo di fortuna quando ha avviato la propria attività indipendente: in un grande progetto edile c'era un problema praticamente irrisolvibile con l'installazione telefonica. Il committente convocò Marcio Rodrigues e gli promise l'intero incarico se fosse stato in grado di risolvere tale problema. L'emergenza venne risolta ed Electroléman era ormai lanciata.

## Pagamenti a lungo termine

I due giovani imprenditori si conobbero cinque anni fa in un cantiere. Uno era responsabile delle installazioni elettriche, l'altro della telefonia. Si sono parlati, si sono trovati simpatici, e si sono resi conto di quanto si integrassero bene le attività primarie delle due aziende: così è nata la fusione. È stata un successo. Non da ultimo perché, grazie a quantitativi d'ordine maggiori, era possibile negoziare migliori condizioni con i fornitori. La ditta EL & C è cresciuta rapidamente, raddoppiando il numero di collaboratori, che ora sono 16. E sono anche state avviate attività con committenti di maggiori dimensioni.

Questo ha comportato incarichi interessanti, ma non necessariamente una migliore liquidità. «Per tanti clienti fungiamo da banca», spiega Victor Loureiro e aggiunge: «Offriamo un termine di pagamento di dieci giorni, ma spesso siamo già contenti se riceviamo un acconto dopo 45.» Prima che un incarico fruttasse, sono già stati velocemente prefinanziati i salari di due mesi e i costi dei materiali. La crescita ha portato anche preoccupazioni. L'imprenditore che deve aspettare denaro più a lungo del previsto, cammina un po' sui carboni ardenti.

## Offerta interessante

Alla fine è stato il consulente alla clientela di UBS a mostrare a Loureiro e Rodrigues una via di fuga da questa situazione spiacevole: il Credito in conto corrente UBS per PMI. La sua offerta era estremamente interessante: ai due capi d'azienda

i costi degli interessi sono sembrati «molto corretti», la richiesta da effettuare online «stupefacentemente semplice» e il credito di oltre 220 000 franchi è stato approvato entro una settimana.

«Apprezziamo la sicurezza che ci offre questo limite di credito», sottolinea Victor Loureiro. E ai due imprenditori va particolarmente a genio che con ogni pagamento sul conto aziendale si riduca automaticamente la somma di credito su cui pagare gli interessi.

## Sempre in pista

Quando sono a corto di liquidità, gli elettroinstallatori ginevrini sfruttano sempre il loro nuovo margine di azione finanziario. Per esempio quando viene rinviato l'inizio dei lavori per un grande incarico o quando a dicembre devono essere corrisposti salari doppi a causa della tredicesima. Ma anche in primavera quando, come sempre, le attività sono un po' stentate. «Non possiamo permetterci di licenziare personale per uno o due mesi di stagnazione», dichiara Marcio Rodrigues e aggiunge: «È difficile trovare bravi montatori elettricisti.»

Tanto più che l'azienda investe nel perfezionamento dei propri collaboratori. Per esempio quando si tratta dell'installazione di domotica intelligente. Le smart home non sono ancora all'ordine del giorno, ma l'interesse della clientela nell'high-tech domestico è in crescita: dal comando ottimizzato delle tende parasole agli effetti luminosi preimpostati, fino alle segnalazioni di guasti sul cellulare.

## Improntata alla crescita

Con o senza case intelligenti, per EL & C si delinea un'ulteriore crescita. «Quest'anno vogliamo aumentare il numero dei nostri effettivi, passando da 20 a 25 montatori», svela Victor Loureiro. E un po' di copertura finanziaria in più non guasta. È quindi logico che i patron di Electroléman & Comélec SA stiano già pensando di aumentare il proprio limite di credito a 300 000 franchi. ●



## Richiesta online di liquidità fresca

UBS offre alle PMI sue clienti una gamma sempre crescente di soluzioni digitali, tra cui la richiesta online di un Credito in conto corrente UBS per PMI o di un leasing per un importo fino a 300 000 franchi. La richiesta online viene effettuata in cinque brevi passaggi e necessita di meno dati rispetto al processo standard.

Principali requisiti per presentare una richiesta online:

- l'impresa deve essere attiva a livello operativo (niente società di sede) e non deve far parte di un gruppo imprenditoriale;
- l'azienda accetta UBS quale unica Banca creditizia ed effettua tramite UBS le proprie operazioni di pagamento;
- non è ammessa la combinazione con altri prodotti di credito (p.es. ipoteche);
- occorre presentare le ultime due chiusure annuali.

Più informazioni alla pagina [ubs.com/pmi-credito](https://ubs.com/pmi-credito)

# Grilli per la



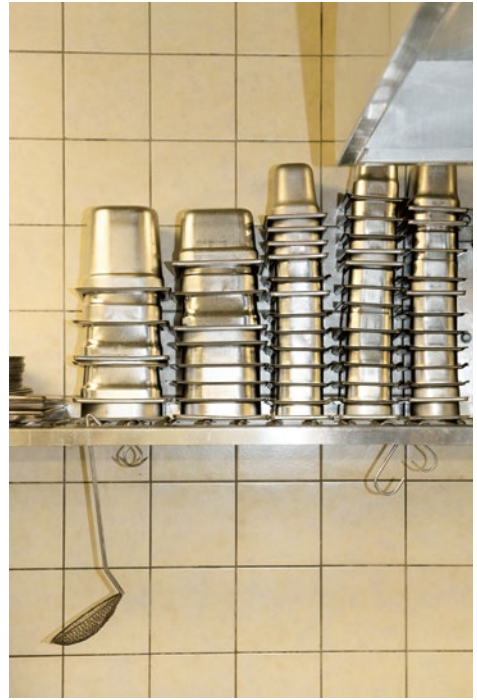
Perché il giovane imprenditore Christian Bärtsch fa di tutto per rendere gustosi grilli, cavallette e vermi della farina.



# testa



Un tempio dei gourmet come  
rompighiaccio: le prelibatezze di  
Christian Bärtsch ispirano i  
buongustai del ristorante zurighese  
di grido «Maison Manesse»,  
presente nella Guida Michelin.



Haute Cuisine in azione: Christian Bärtsch e il cuoco stellato australiano Fabian Spiquel preparano una leccornia a base di insetti.



Va matto per il sapore di nocciola dei vermi della farina. Sottolinea la versatilità d'uso dei grilli e non perde occasione per consigliare ai connazionali di provare almeno una volta il sapore, simile a quello del pollo, delle cavallette arrosto. In tutto il mondo ci sono oltre 2000 varietà di insetti commestibili, dai sapori più diversi e spesso straordinariamente delicati, come spiega entusiasta Christian Bärtsch, 27 anni, co-fondatore e amministratore delegato della start-up zurighese Essento Food AG.

Tanti insetti non sono soltanto molto gustosi. «Quale fonte proteica sana ed ecosostenibile, offrono notevoli vantaggi rispetto ad altri animali da reddito», sottolinea il giovane imprenditore. Ricchi di fibre, vitamine, minerali e acidi grassi insaturi, complessivamente sono molto meno grassi della carne tradizionale: dal punto di vista medico, cibarsi di insetti è più che consigliabile. Inoltre l'allevamento di insetti è molto più efficiente rispetto a quello di bovini o suini per quanto riguarda la trasformazione del foraggio in carne. «Vogliamo aprire gli occhi ai consumatori per dare slancio al consumo di insetti»: ecco come il fondatore di Essento spiega la propria missione.

## Al via con Coop

Per raggiungere questo obiettivo ha già superato due tappe fondamentali. Con l'ordinanza in vigore dal 1° maggio 2017, diventa legale in Svizzera la vendita di insetti come alimenti, finora vietata. Ma c'è di più: dal primo giorno di legalizzazione, negli scaffali del grande distributore Coop saranno in vendita gli hamburger di vermi e le polpette a marchio «Essento». Senza la fiducia e l'impegno caparbio di Christian Bärtsch e dei suoi alleati, entrambe le cose sarebbero impensabili.

Tutto è iniziato nell'aprile 2013, con la pubblicazione di un rapporto delle Nazioni Unite sull'immenso potenziale futuro degli insetti quali alimenti. Bärtsch, all'epoca studente di economia all'Università di San Gallo, è stato praticamente elettrizzato dalla lettura. Con il suo compagno di studi Matthias Grawehr si è gettato a capofitto sul tema, che non ha più abbandonato i due giovani.

In seguito i due si sono incontrati regolarmente e hanno provato ricette ricche di avventura. Si sono procurati gli ingredienti nel commercio di animali, hanno ucciso gli insetti con una tecnica di congelamento a regola d'arte e successivamente hanno preparato una pietanza che richiedeva un certo adattamento. «Naturalmente all'inizio abbiamo dovuto superare il disgusto personale», sorride compiaciuto Bärtsch ricordando i primi tentativi culinari.

Lui e Grawehr non si sono lasciati spaventare neanche dall'allora divieto di vendita. Hanno invece iniziato in modo mirato a fare pressioni per il proprio progetto, prendendo contatto con esperti nutrizionisti, cuochi di spicco, scienziati e

politici, dando instancabilmente spiegazioni, tenendo conferenze, rilasciando interviste e organizzando workshop su temi specifici.

## Grande potenziale in vista

Grazie al sostegno del World Wildlife Fund (WWF), entrambi sono riusciti a estendere la propria rete di contatti fino al Parlamento federale. Con un aperitivo a base di insetti, svoltosi nel Palazzo del Parlamento di Berna a marzo 2014 e che ha scatenato una grande eco mediatica, hanno ottenuto risonanza sulla scena nazionale.

Non appena è stato chiaro che si stava muovendo qualcosa a livello politico, i due attivisti in tema alimentare hanno iniziato a importare quantità maggiori di insetti commestibili dai Paesi Bassi e dal Belgio, sviluppando prodotti adatti al mercato. Hanno adattato in modo mirato la conoscenza necessaria in materia di igiene e di produzione, potenziato il piccolo team e coinvolto un investitore privato.

Con il capitale iniziale necessario, un paio di mesi fa hanno allestito a Zurigo un piccolo stabilimento produttivo e avviato i primi test. «La nostra produzione si basa anche sul lavoro manuale», svela Bärtsch. Nella fase iniziale questo è un vantaggio, perché in caso di necessità il personale può essere portato a regime molto rapidamente.

Grazie alla collaborazione con Coop, gli ideatori di Essento hanno avuto la fortuna di entrare in un mercato con già una notevole capacità. «Vediamo un grande potenziale in Svizzera e pensiamo di aumentare poco alla volta le nostre quantità di prodotti»: Bärtsch è ottimista per il futuro.

## Deve essere divertente

«Nella mia vita il cibo è sempre stato un tema centrale», svela sogghignando il giovane imprenditore di successo di Winterthur. «La libreria dei miei genitori era composta per lo più da libri di cucina», racconta spiegando come questo lo abbia forgiato: «L'umanità può rinunciare del tutto alla comunicazione mobile, ma non al cibo.»

Oggi i fondatori di Essento mangiano piatti a base di insetti da due a tre volte alla settimana. La ricetta preferita? Un involtino di vermi e polenta con noci pecan tritate, su un letto di taccole. Il sapore di questo piatto è semplicemente geniale secondo Bärtsch e sottolinea: «Non si tratta di dare lezioni. Il cibo deve avere un buon sapore e divertire.» ●

“Non si tratta di dare lezioni. Il cibo deve avere un buon sapore e divertire.”

Christian Bärtsch, co-fondatore di Essento Food AG



Quiche di grilli e risotto ai vermi

Nel 2016 Christian Bärtsch ha realizzato con il cuoco Adrian Kessler il libro per cucinare insetti «Grillen, Heuschrecken & Co» (Grilli, cavallette & Co.). In oltre 50 ricette vengono mostrati tantissimi modi per preparare cavallette, grilli e vermi: da snack croccanti a gustosi piatti per tutti i giorni e dolci varianti di dessert, fino alle creazioni più impegnative per la cucina gourmet. Esperti alimentari, nutrizionisti e critici gastronomici accompagnano inoltre in un viaggio esplorativo, accattivante e istruttivo, nel regno degli insetti commestibili. Il libro è nato con il sostegno di Climate-KIC, la più grande iniziativa innovativa europea per le tecnologie che rispettano l'ambiente.

AT Verlag, 160 pagine, rilegato, CHF 35.90, ISBN: 978-3-03800-923-8

# Crd PMI.

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

Richiedere crediti in conto corrente o finanziamenti di leasing fino a 300 000 franchi in soli 15 minuti.

**[ubs.com/credito-pmi](https://ubs.com/credito-pmi)**

Estrazione

# Aggiudicatevi subito i biglietti per la finale della Diamond League!

Grandi emozioni con le migliori star mondiali dell'atletica leggera alla finale della IAAF Diamond League. In palio cinque coppie di biglietti per la Weltklasse Zürich il 24 agosto 2017. Con un po' di fortuna vivrete il momento di gloria dei campioni della Diamond League dal vivo!



Condizioni di partecipazione: l'ultimo termine di partecipazione è il 30 giugno 2017 (data del timbro postale). Ogni partecipante può inviare soltanto un modulo di risposta. Il vincitore sarà sorteggiato tra tutti coloro che avranno inviato una risposta. Il premio non può essere corrisposto in contanti. Sono esclusi dalla partecipazione all'estrazione i dipendenti di UBS e delle sue consociate e i loro familiari. Non si intrattiene corrispondenza riguardo all'estrazione. I vincitori saranno informati per iscritto. Sono escluse le vie legali.

Illustrazione: Luca Schenardi

Piegare qui



UBS Switzerland AG  
Casella postale 111  
4002 Basilea

# Iscrizione

## Colloquio di consulenza e partecipazione all'estrazione

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

- Cash management
- Leasing/factoring
- Successione aziendale
- Previdenza
- Affari internazionali
- Altro \_\_\_\_\_

Contattatemi per fissare un appuntamento, possibilmente il:

- lunedì
  - martedì
  - mercoledì
  - giovedì
  - venerdì
- dalle ore \_\_\_\_\_ alle \_\_\_\_\_

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

Scrivere l'indirizzo in stampatello e compilare tutto.

- Signora  Signor

Nome \_\_\_\_\_

Cognome \_\_\_\_\_

Ditta \_\_\_\_\_

Via/N. \_\_\_\_\_

Casella postale \_\_\_\_\_

NPA/Località \_\_\_\_\_

Tel. ufficio \_\_\_\_\_

Tel. privato \_\_\_\_\_

E-mail\* \_\_\_\_\_

UBS impulse 1/2017

# Ordinazione



UBS Outlook

- Aussenhandel

Desidero ordinare in:

- D  F  E Quantità \_\_\_\_\_



News Previdenza speciale donne

Desidero ordinare in:

- I  D  F Quantità \_\_\_\_\_



UBS Outlook Svizzera

Ordino l'edizione attuale in:

- I  D  F Quantità \_\_\_\_\_

Mi abbono in:

- I  D  F



UBS Impulse per aziende

- Magazine  E-Newsletter

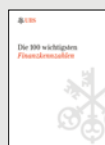
Ordino l'edizione attuale in:

- I  D  F Quantità \_\_\_\_\_

Mi abbono in:  I  D  F

- E (solo E-Newsletter)

E-mail\*



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

Die 100 wichtigsten Finanzkennzahlen

- D  F Quantità \_\_\_\_\_

Praxisleitfaden Corporate Finance

- D  F Quantità \_\_\_\_\_



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

Sviluppo e gestione del marchio

- I  D  F Quantità \_\_\_\_\_

Fit fürs Ausland (Expansion ins Ausland)

- D  F Quantità \_\_\_\_\_

**Spedizione soltanto a destinatari domiciliati in Svizzera. Ordinazione online all'indirizzo [ubs.com/pmi-ordine](http://ubs.com/pmi-ordine)**