

# PMI Impulse

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



I fratelli Caroline e Karl-Friedrich Scheufele, co-presidenti di Chopard

## Successione e sostenibilità

**Chopard** Creare valori veri, di generazione in generazione

### Capo economista di UBS

La sostenibilità è competenza dei vertici

**Felfel** Sane prelibatezze dalla vetrina frigo

presentato da



**UBS**

# Tutti parlano di sinergie. Da noi le trovate davvero.

Siete avvocati, fiduciari o notai? Arricchite la vostra offerta grazie al nostro know-how specifico, **complementare al vostro**. Questo crea sinergie. Insieme troveremo la soluzione migliore per i vostri clienti.

Chi offre consulenza a molti imprenditori matura l'esperienza per consigliare ognuno al meglio.

**Leader per imprenditori**

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

#### 4 Successione

Il marchio di orologi Chopard: tanta innovazione grazie a una successione ben pianificata.

#### 10 I consigli degli esperti

I fattori di cui tener conto in materia di pianificazione successoria.

#### 12 Sostenibilità

Anche in fatto di finanziamenti, la sostenibilità è un must. Ne parla un economista di UBS.

#### 16 Valutazione d'impresa

Sul banco di prova: una PMI vallesana del settore elettrotecnico.

#### 20 Start-up familiari

Dipendenti felici in tutta la Svizzera: l'intelligente idea di business della start-up familiare Felfel.

#### 24 Check

Una panoramica dei margini d'azione finanziari in ogni fase della vita.

#### 26 In breve

Operazioni commerciali più semplici e sicure con la piattaforma we.trade e altri highlight dall'universo UBS.

**Impressum:** «PMI Impulse» si rivolge alla clientela aziendale di UBS in Svizzera e agli abbonati della «Handelszeitung» e di «Le Temps» / Editore: UBS Switzerland AG, casella postale, 8098 Zurigo / E-mail: redaktion-ubs-impulse@ubs.com / Consiglio redazionale: Alain Conte, Anton Simonet, Thomas Sommerhalder, Alexandre Prêtre, Patrick Forte, Anna-Katharina Rusch, Matthias Zettel, Nicolas Steiner, Sava Stanic, Oliver Vedolin, Juan Colmenero, Stefan Barmettler / Concezione e realizzazione dei contenuti e delle immagini: Ringier Axel Springer Schweiz AG, Zurigo / Traduzione: SprachWeberei AG, Zurigo / Stampa: Swissprinters AG, Zofingen / Pubblicato in italiano, tedesco e francese / N. 804401-1901

Nota sulla trasparenza: questo prodotto è finanziato da UBS, che partecipa alla sua realizzazione a livello contenutistico. I ritratti degli imprenditori sono stati proposti da UBS. Il contenuto redazionale è curato da Ringier Axel Springer Schweiz AG.

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

Alcuni servizi e prodotti sono soggetti a restrizioni legali; non possono, quindi, essere offerti incondizionatamente in tutto il mondo. UBS non si assume alcuna responsabilità per le informazioni errate o incomplete. Le opinioni di autori esterni riportate possono differire dai giudizi ufficiali di UBS. Se non diversamente indicato, i dati e le cifre indicati si riferiscono alla data di chiusura redazionale (10 maggio 2019). È vietata la riproduzione, anche parziale, senza la previa autorizzazione esplicita di UBS. © UBS 2019. Il simbolo delle chiavi e la scritta UBS sono fra i marchi protetti di UBS. Tutti i diritti riservati. 650282

Foto di copertina: Alexandra Paull  
Foto editoriali: Valeriano Di Domenico



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

## La coesione familiare come modello

Il caso esiste. Anche nel mondo degli orologi. La storia di Chopard avrebbe di certo preso un altro corso se non ci fosse stato Karl Scheufele. L'imprenditore di Pforzheim voleva assolutamente incontrare André Chopard per parlargli di una sua idea. Dopo ripetute telefonate al mastro orologiaio rimaste senza risposta, Scheufele salì in macchina e guidò fino a Ginevra dove finalmente riuscì a incontrare monsieur Chopard per proporgli di rilevare la L.U. Chopard & Cie.

Il viaggio in Svizzera diede i suoi frutti: dal 1963 la famiglia Scheufele, dalle indiscusse doti imprenditoriali, è proprietaria della maison Chopard. La micro-azienda di un tempo è cresciuta a colosso globale dell'orologeria e gioielleria, le cui creazioni sono regolarmente acclamate sul tappeto rosso del Festival del Cinema di Cannes. Un successo che si deve ai valori a cui si ispira la famiglia da generazioni: ambizione, perseveranza e sostenibilità. Oggi Chopard utilizza esclusivamente oro etico certificato.

La nostra storia di copertina è dedicata a una famiglia rimasta fedele ai propri valori, un possibile modello per tutti.

#### STEFAN BARMETTLER

Caporedattore della «Handelszeitung»

## Di generazione in generazione

La sostenibilità è uno dei temi più urgenti e pressanti del nostro tempo. Un concetto che probabilmente anche voi solitamente associate a ecologia o gestione parsimoniosa delle risorse. Ecco perché, in questo numero di «PMI Impulse», siamo lieti di presentarvelo da un'altra angolazione: quella della sostenibilità imprenditoriale.

Da Chopard, a guidare il futuro della maison è ormai la quinta generazione. Il fondatore di Bühler Entreprises a Monty ha ceduto la direzione dell'azienda a suo cognato un anno fa. E i due coniugi fondatori della start-up Felfel perseguono una strategia di lungo respiro. Sono tutti esempi di pianificazione lungimirante e iniziata in tempo utile, incentrata sul futuro dell'azienda e della famiglia.

Questo modo di agire sostenibile garantisce che l'identità e i valori dell'impresa vengano portati avanti anche dalla generazione successiva, nonostante le complesse questioni economiche, giuridiche, finanziarie e fiscali che questo passaggio solleva. Conviene quindi affrontarle con cura, avvalendosi di una consulenza esperta. I nostri professionisti saranno lieti di assistervi.

#### ALAIN CONTE

Responsabile Corporate & Institutional Clients Svizzera, UBS

#### ANTON SIMONET

Responsabile Wealth Management Svizzera & GFIM, UBS

Abbonatevi online alla rivista o alla e-newsletter UBS impulse per aziende su [ubs.com/impulse](http://ubs.com/impulse) oppure chiedete al vostro consulente alla clientela.



# SUCCESSO GRAZIE A UN'OCULATA PIANIFICAZIONE DELLA SUCCESSIONE



## La famiglia Scheufele

**Tre generazioni insieme. Da sinistra: il nipote Karl-Fritz, la figlia Caroline, il capofamiglia Karl con la moglie Karin, il figlio Karl-Friedrich, la nuora Christine e la nipote Caroline-Marie.**

Foto: Alexandra Pauli

Da microazienda a marchio globale: Chopard è l'emblema di orologi e gioielli. Ma anche di un'azienda familiare con un grande senso di responsabilità ecologica ed etica. **Di Pierre-André Schmitt**

**M**onsieur Chopard non rispondeva al telefono. Da settimane. Karl Scheufele, imprenditore di Pforzheim, aveva provato a contattarlo più e più volte: voleva assolutamente parlare con Paul-André Chopard a Ginevra. Il motivo? Scheufele aveva un piano, o meglio una visione, e la maison Chopard vi giocava un ruolo importante. Nel 1963 Scheufele si era messo in testa di acquisire un'azienda svizzera di orologi. Aveva intuito che sarebbe stato un modo per far compiere alla sua impresa un decisivo passo in avanti. Per l'imprenditore della Foresta Nera era anche chiaro come il sole che non poteva trattarsi che di un marchio di orologi ginevrino. A parte qualche altro nome, sulla sua lista dei desideri c'era Chopard, una piccola manifattura tradizionale che all'epoca impiegava quattro orologiai.

Ma per quanto si ostinasse, comporre quel numero non serviva a nulla. Il telefono di monsieur Chopard squillava a vuoto. Alla fine Karl Scheufele decise di prendere il suo Maggiolino VW e di andare a Ginevra in compagnia del suocero per visitare le ditte che era riuscito a contattare telefonicamente. Detto fatto. Il giorno del rientro, era una domenica, fece ancora un tentativo: chissà mai! Chiamò quel numero da una cabina telefonica. E stavolta monsieur Chopard alzò il ricevitore: di domenica non riparava orologi e aveva tempo per le telefonate.

## L'INIZIO DI UNA SUCCESSIONE RIUSCITA

Quasi 60 anni dopo, i fratelli Karl-Friedrich e Caroline Scheufele sono a Ginevra, seduti nella sala della sede centrale di Chopard, ormai diventata un colosso internazionale. E raccontano la storia del padre. Da tempo i due hanno preso le redini dell'attività e in veste di co-presidenti dirigono un'impresa che ora conta ►



► 2000 collaboratori in tutto il mondo. Caroline è responsabile del settore gioielli, Karl-Friedrich del comparto orologi.

Il fatto che i fratelli conoscano nei minimi dettagli la storia della nascita dell'azienda ha a che vedere con le abitudini della famiglia. Sin da piccoli sono stati coinvolti nell'impresa, quasi come fosse un gioco. Erano presenti quando i partner commerciali venivano invitati a casa, scorrazzavano felici per i lunghi corridoi della manifattura cavalcando a vicenda la poltrona a rotelle del padre e di tanto in tanto potevano persino tenere in mano uno sfavillante diamante. Per gli Scheufele era naturale che sfera domestica e lavorativa si intersecassero.

Quello che allora nessuno poteva sapere era che l'acquisizione di Chopard non segnò soltanto l'inizio della storia della famiglia Scheufele e del marchio ginevrino ma anche, per quanto molto timidamente nelle prime fasi, il preludio di una pianificazione successorica molto ben riuscita.

Gradualmente, infatti, i figli furono investiti di responsabilità. E già in età molto giovane iniziarono ad apportare idee che i genitori, seppur a volte non ne fossero convinti di primo acchito, erano sempre pronti a considerare. A seguire, alcune di queste idee avrebbero fatto la fortuna dell'azienda.

## LUCIDARE OROLOGI E PORTARE VALIGIE

Karl-Friedrich Scheufele aveva 16 anni quando ebbe il permesso di accompagnare il padre Karl in un viaggio di lavoro a Vienna.

**La famiglia Scheufele con la leggenda delle corse e amico Jacky Ickx (nell'auto d'epoca a sinistra) alla Mille Miglia.**

**Chopard St. Moritz - i primi orologi creati da Karl-Friedrich Scheufele.**



In quell'occasione poté osservare come il genitore parlava d'affari. E annotare gli ordini. Tra i suoi compiti c'era anche quello di portare le valigie. E la sera quello di lucidare gli orologi, di modo che il giorno dopo brillassero come nuovi.

Anche la sorella minore Caroline poté vivere esperienze simili. «Spesso nostro padre ci portava con sé in posti interessanti», racconta, «ad esempio al Salone dell'orologeria di Basilea. Lo stand di Chopard era ancora relativamente piccolo e tutti dovevano dare una mano.»

Un giorno, a Karl-Friedrich Scheufele venne un'idea: lanciare un orologio sportivo, con cassa in acciaio, e la raccontò al padre. «Ma Chopard non ha mai realizzato orologi in acciaio», replicò dubbioso il genitore. «E, soprattutto, gli orologi impermeabili e gli orologi sportivi non sono proprio quello che facciamo.»



**Le innovazioni di Caroline Scheufele: l'idea per l'oro Fairmined nasce a Cannes (la Scheufele con l'attore Adrien Brody, sopra).**

**Caroline Scheufele aveva 16 anni quando disegnò l'Happy Diamonds Clown che nel 1985 diede il via alla collezione di gioielli (a destra).**



**„MA CHOPARD NON HA MAI REALIZZATO OROLOGI IN ACCIAIO.”**

Karl-Friedrich Scheufele, che oggi è seduto a un tavolo di fronte a un grande orologio a pendolo di Louis Berthoud, fa una pausa nel suo racconto. Poi prosegue senza troppi giri di parole: «Alla fine l'abbiamo convinto».

L'uso del plurale non è casuale: già allora i fratelli, che tra l'altro continuano a condividere l'ufficio, erano molto uniti. «Caroline mi appoggiò», sottolinea Scheufele. E così i due poterono dare un contributo determinante alla creazione dell'orologio sportivo. Era il 1980. Karl-Friedrich aveva appena 21 anni quando il primo modello fu presentato al Salone dell'orologeria di Basilea. Si chiamava «St. Moritz» ed ebbe un grande successo.

## L'HAPPY DIAMONDS CLOWN

Per Caroline fu più o meno lo stesso. A soli 16 anni disegnò il suo primo gioiello: l'Happy Diamonds Clown, ispirato agli orologi della collezione Happy Diamonds con diamanti mobili, a cui la madre, Karin Scheufele, aveva dato il nome. In segreto, il padre lo fece realizzare come sorpresa di Natale. Qualche anno dopo, nel 1985, in occasione del 125° anniversario dell'azienda, l'Happy Clown diede il via al lancio della prima collezione di gioielli Chopard.

Fu anche il primo passo in un comparto nel frattempo cresciuto fino a diventare una colonna portante dell'attività dell'azienda. All'epoca, infatti, Chopard non produceva ancora gioielleria, eccezion fatta per qualche accessorio come i gemelli. Attualmente, questo settore contribuisce a circa metà del fatturato totale.

Un'importante precisazione: i figli potevano sì persuadere i genitori di una loro idea, ma dovevano comunque sempre impegnarsi a fondo per essere davvero convincenti. «Dovevamo fornire argomenti validi, difendere la nostra idea e infine presentare risultati: in tal caso la cosa passava», ricorda Karl-Friedrich.

Oggi, con i genitori, le cose vanno diversamente, la loro «intromissione» è assai gradita e frequente. Karl-Friedrich ritiene ad esempio che sua madre Karin sia a tutt'oggi una controller provetta, la migliore che conosca, in grado di individuare nei processi criticità di cui altrimenti nessuno si accorgerebbe. Come in passato i genitori sono in azienda tutti i giorni. E, come Karl-Friedrich e Caroline, pranzano con il personale in mensa.

A loro dire, i fratelli risolvono le divergenze di opinione in modo «democratico». Oppure entrano appunto in gioco i genitori, che, se necessario, svolgono una funzione di conciliazione. Ma si intuisce che ciò non avviene spesso. In casi estremi, si potrebbe comunque ricorrere ai tipici strumenti di governance: carta della famiglia, consiglio di famiglia, contratti pertinenti. Ma per ora non ce n'è mai stato bisogno.

## MARCA PIONIERA PER L'ORO FAIRMINED

L'impresa è cresciuta rapidamente ed è diventata un global player. «All'inizio», spiega Karl-Friedrich Scheufele, «eravamo soltanto un'azienda di produzione, senza attività di vendita in proprio, che lavorava direttamente con i gioiellieri. A un certo punto apriamo una succursale in Francia, poi, nel 1976, una rappresentanza negli Stati Uniti e così via.» Ora Chopard conta 15 succursali.

Un altro importante impulso alla crescita è arrivato da Caroline. «Dobbiamo avere boutique tutte nostre», disse ►



**Orologiai Chopard al lavoro. Karl-Friedrich Scheufele puntò su manufatti propri prima di tanti altri. Inoltre, con Ferdinand Berthoud, fondò un marchio di eccellenza nell'ambito dell'alta orologeria.**

► molto prima che nel settore si puntasse sulle boutique di proprietà per ottimizzare i margini. E così è stato: oggi l'impresa vanta 60 boutique di proprietà e altrettante in franchising.

Del resto non sorprende affatto, dato che gli Scheufele hanno sempre fiutato e sfruttato le tendenze molto prima degli altri. Il tutto, comunque, è sempre accaduto per convinzione, ad esempio quando Karl-Friedrich scelse di utilizzare per i suoi orologi movimenti prodotti in proprio. O quando qualche anno fa creò un piccolo ma sofisticato marchio di alta gamma chiamandolo Ferdinand Berthoud, un nome carico di tradizione. Per lui era una questione di cuore, che nonostante le difficoltà del business meritava un suo spazio, «perché in fondo vendiamo emozioni». Va detto che non poche di queste questioni di cuore si sono poi rivelate ottimi investimenti.

Un esempio è l'oro. Per iniziativa di Caroline Scheufele, dal luglio 2018 Chopard utilizza esclusivamente oro Fairmined ottenuto in modo etico. Questo nuovo capitolo ha inizio nel 2013 al Festival del cinema di Cannes, evento di cui Chopard è partner da diversi anni.

«Si può sapere da dove proviene il vostro oro?», domandò a margine delle premiazioni Livia Firth, moglie dell'attore Colin



**La manifattura Chopard con sede a Fleurier nella Val de Travers (NE).**

**„LE QUESTIONI DI CUORE DEVONO TROVARE SPAZIO ANCHE NEL DURO MONDO DEGLI AFFARI.”**



**Team creativo: Caroline Scheufele (a sinistra) con Julianne Moore nel laboratorio di alta gioielleria di Ginevra.**

Firth e fondatrice dell'azienda Eco-Age. «Non so esattamente», ammise Caroline. E poco dopo disse al fratello: «Qui dobbiamo fare qualcosa». Per l'azienda fu un «importante change management». Per i due dirigenti fu una fortuna che già il padre avesse insistito sulla produzione in-house (a cominciare dalle casse degli orologi) e che nel 1978 avesse fatto realizzare persino una fonderia interna per l'oro. Senza di essa, il cambiamento non sarebbe stato possibile, perché solo grazie alla fonderia è possibile controllare e certificare ogni fase all'interno della maison. Per il monitoraggio dei processi dalla miniera alla manifattura, gli Scheufele si avvalgono di organizzazioni non governative.

## LA PROSSIMA GENERAZIONE

I due co-presidenti vedrebbero di buon occhio i loro figli prendere un giorno il comando dell'azienda. Ma solo se lo vogliono veramente. E non prima di essersi preparati adeguatamente, perché le sfide attuali sono impegnative.

E se i ragazzi non volessero? In ogni caso, il successore non dovrebbe essere né un tecnocrate né uno che voglia vendere soltanto con lo storytelling. Entrerebbe in linea di conto solo una persona che conosce e ama il prodotto. «Perché è dal prodotto», sostiene Karl-Friedrich Scheufele, «che tutto ha inizio.»

Fortunatamente, però, i tre ragazzi della nuova generazione sono interessati a orologi e gioielli. In particolare il figlio di Karl-Friedrich. «Per un certo periodo ero un po' preoccupato, perché non voleva indossare orologi. Ma all'improvviso si è appassionato e ora quasi non parla d'altro.»

E se la storia si ripetesse? Se d'un tratto al ragazzo venisse in mente un prodotto non immediatamente gradito dal padre? Scheufele sorride e dice che è già successo, ma che per il momento non può rivelare nulla al riguardo.

Detto en passant: coerente con la politica della maison è il rapporto con la banca di fiducia, da sempre la stessa. Gli Scheufele sono soddisfatti di UBS e dei suoi ottimi servizi, tra cui la gestione delle risorse auree. In fatto di banca Caroline e Karl-Friedrich si attengono al consiglio dei loro genitori: le buone relazioni vanno mantenute.

# „IL DNA GIUSTO PER LA SUCCESSIONE”

Per prevenire crisi, l'esperto di UBS punta a regole chiare nelle famiglie proprietarie.

**Quali sono le caratteristiche di una successione che dura nel tempo?**

**Alexandre Prêtre:** Occorre una visione chiara degli obiettivi e del futuro ruolo della famiglia imprenditrice, che deve decidere ponderatamente sulle priorità in termini di interessi finanziari e ideali.



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

**Qual è il criterio essenziale per una buona successione?**

Il DNA giusto, abbinato a preparazione e motivazione mirate supportate da qualifiche umane e professionali. Ogni famiglia di imprenditori ha in sé dei potenziali successori che ha formato personalmente.

**A cosa occorre prestare attenzione se le famiglie si allargano e nascono dei conflitti?**

Le priorità devono essere fissate con chiarezza e per iscritto. Il valore di mercato dell'azienda deve essere determinato con oggettività, per non creare scontri. E anche per i diritti occorrono regole chiare. Ci sono due principi, detti «tag along» e «drag along»: o serve l'unanimità o è sufficiente la maggioranza.

**Quali servizi possono offrire le banche come UBS?**

Per la maggior parte delle aziende familiari la successione viene pianificata una volta soltanto. Da un punto di vista legale, fiscale e finanziario, può essere molto complessa. Grazie all'esperienza dei propri tecnici, UBS dispone del know-how necessario. Per noi è importante che i nostri esperti lavorino a stretto contatto per conciliare le questioni commerciali e private dei nostri clienti.

# COME PIANIFICARE AL MEGLIO LA SUCCESSIONE

Il passaggio di mano in un'azienda è un processo che spesso dura diversi anni. Per portarlo a termine con successo, è fondamentale agire per tempo e avvalersi di una consulenza professionale.



## Siate previdenti

Ogni imprenditore dovrebbe premunirsi adeguatamente contro gli imprevisti. Questi sovente offrono lo spunto per iniziare a occuparsi immediatamente del futuro dell'azienda. A tal proposito consigliamo di vagliare per tempo opzioni come i contratti successori, i mandati precauzionali o il testamento biologico.

## Definite una chiara strategia di proprietà

In tema di successione, per adottare soluzioni sostenibili occorre avere le idee chiare sugli obiettivi e sul ruolo futuro della famiglia imprenditoriale. Gli imprenditori o la famiglia imprenditoriale dovrebbero ponderare attentamente a quali interessi finanziari e a quali principi dare la priorità.



## Pianificate per tempo la successione

Un imprenditore responsabile pianifica e mette in moto per tempo la propria successione. Anche perché conscio del fatto che una pianificazione tardiva rischia di complicare non poco l'intero processo. Non di rado, la successione è un tema che si tende a ignorare e o procrastinare. Di solito i motivi sono più di natura emotiva che materiale.

„IDEALMENTE L'INTERO PROCESSO DOVREBBE INIZIARE QUANDO IL TITOLARE HA CIRCA 50 ANNI.”

ELEONORA DEL FANTE FERRARIO

## Regolate la successione in modo consensuale

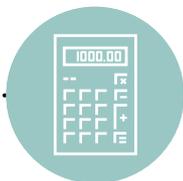
Una regolamentazione ben congeniata della successione tiene conto sia degli interessi dell'impresa sia di quelli della famiglia imprenditoriale. Per giungere a soluzioni equilibrate, che garantiscono il bene dell'impresa, occorre individuare e appianare eventuali conflitti di interesse ed emotivi, discutendone con calma insieme agli altri membri della famiglia.

„A SECONDA DELLA SITUAZIONE DI PARTENZA LE PARTI COINVOLTE HANNO IDEE MOLTO DIVERSE.”

STÉPHANE LIENHARD

## Esaminate diverse opzioni strategiche

Per l'impresa e la famiglia imprenditoriale qualsiasi soluzione successoria alternativa presenta vantaggi e svantaggi. In base alla strategia di proprietà prescelta dovrete valutare attentamente tutte le opzioni potenzialmente praticabili senza fissarvi troppo presto o in modo troppo deciso su un'unica soluzione.



## Valutate il valore dell'azienda con l'occhio del successore

Il valore della vostra ditta dipende in ampia misura dalla situazione reddituale e dal cash flow liberamente disponibile in futuro. Un successore o un acquirente è disposto a pagare soltanto un prezzo giustificabile o finanziabile in base alle sue aspettative future.

## Tutelate il patrimonio familiare e la vostra previdenza

La gestione del patrimonio e la previdenza per la vecchiaia richiedono una prospettiva di lungo periodo. Pertanto, è importante iniziare quanto prima a investire in modo oculato il patrimonio privato e a separarlo dal patrimonio aziendale. Una soluzione successoria interna alla famiglia ben congeniata dovrebbe considerare tra l'altro che tutti gli eredi legittimi vanno equiparati e liquidati nei modi previsti dalla legge.

„LA DISTINZIONE TRA PATRIMONIO AZIENDALE E PERSONALE È UNA DELLE PRINCIPALI MISURE FINANZIARIE DA ADOTTARE PRIMA DI UNA SUCCESSIONE.”

CATHERINE RUKAVINA

## GLI ESPERTI

La successione aziendale fa emergere complesse questioni economiche, giuridiche, finanziarie e fiscali, la cui connessione spesso risulta difficile da valutare. Per questo motivo i vari esperti di UBS lavorano sempre in modo sinergico garantendo un approccio globale che migliora sensibilmente la qualità della consulenza.



**Stéphane Lienhard** assiste i clienti aziendali nella Svizzera francese, fornendo consulenze su questioni strategiche nel campo della gestione finanziaria aziendale. È specializzato nella messa a punto di strategie finanziarie per i fondatori di PMI e conosce a fondo le dinamiche dell'economia svizzera.



**Eleonora Del Fante Ferrario** gestisce il patrimonio privato di imprese ticinesi e delle rispettive famiglie. Grazie a un continuo confronto con i vari consulenti alla clientela aziendale, fornisce ai suoi clienti una consulenza a 360 gradi. Considera fondamentale creare un rapporto di fiducia con i clienti.



**Catherine Rukavina** è responsabile del team Wealth Planning nella Svizzera orientale e in Ticino. Consiglia i clienti nelle varie fasi della loro vita, in merito a questioni legali, fiscali e aziendali. Il suo lavoro è focalizzato sulla ricerca della soluzione ottimale per tutte le parti coinvolte.

# „IL MANAGEMENT DEVE DARE IL BUON ESEMPIO IN FATTO DI SOSTENIBILITÀ”

Daniel Kalt, Capo economista di UBS Svizzera, dà molta importanza all'aspetto della sostenibilità nell'intermediazione di capitali. Le banche dovrebbero considerarlo un dovere.

Di Roberto Stefàno

## Come definisce la sostenibilità?

**Daniel Kalt:** Ne esistono diverse definizioni. Personalmente preferisco quella secondo cui l'agire sostenibile dovrebbe preservare le risorse e le opportunità delle generazioni future. L'obiettivo deve essere di lasciare ai nostri figli un pianeta in cui vale la pena vivere e il quale è in grado di garantire loro lo stesso benessere che rivendichiamo per noi. Ciò include il problema delle risorse esauribili tanto quanto quello della giustizia sociale, delle pari opportunità o dei diritti umani. Non possiamo vivere a spese delle prossime generazioni.

## Ci stiamo muovendo verso un «mondo migliore»?

A partire dall'Illuminismo, dai progressi scientifici e dalla rivoluzione industriale, i ricchi Paesi dell'Occidente sono stati protagonisti di un'enorme crescita accompagnata da un notevole miglioramento dello standard di vita. Uno sviluppo avvenuto in parte a scapito dell'ambiente e delle generazioni a venire. Negli ultimi anni, e in diversi ambiti, la gente si è resa conto che non può più continuare così.

**«Le aziende si renderanno conto che l'unico modo per ottenere finanziamenti vantaggiosi è dare una svolta più sostenibile alla loro attività.»**



### Una questione a cui non dappertutto si dà lo stesso peso.

È perfettamente comprensibile: i Paesi emergenti, ad esempio, continuano a vivere una fase di crescita iniziale, con una diminuzione dei tassi di mortalità, un miglioramento dell'istruzione scolastica e delle prospettive di vita. Uno sviluppo che, com'è stato da noi, non sempre segue una logica di sostenibilità. Non possiamo certo proibire alle società più povere di aspirare a una migliore qualità di vita. A maggior ragione, tocca quindi a noi prendere delle contromisure a livello globale. Le attuali discussioni sul clima ne sono una prova evidente.

### È questo il motivo che ha spinto anche UBS a intervenire nel dibattito?

La sostenibilità, soprattutto sotto il profilo ambientale, è una questione di cui nei Paesi sviluppati si discute ormai da anni, ma che gli scioperi giovanili per il clima e i recenti successi dei partiti verdi hanno riportato al centro dell'attenzione. Noi però ce ne occupiamo già da molto prima. In qualità di fornitori di servizi finanziari, le banche svolgono un ruolo cerniera che consente loro di influenzare lo sviluppo nel mondo.

### A cosa si riferisce?

Quali intermediari finanziari abbiamo il potere di convogliare capitali su questa o quella attività. E ora stiamo cercando di indirizzarli in una direzione sostenibile.

### Come ci si riesce?

Con la concessione di crediti possiamo pilotare quali settori privilegiare rispetto ad altri. Di recente, ad esempio, abbiamo deciso di non finanziare più nessuna nuova centrale a carbone. Oppure concediamo vantaggi finanziari alle imprese svizzere che provvedono al risanamento energetico del loro involucro edilizio. Otteniamo un impatto ancora maggiore però promuovendo gli investimenti sostenibili a livello di gestione patrimoniale.

### Una formula che però esiste già da decenni.

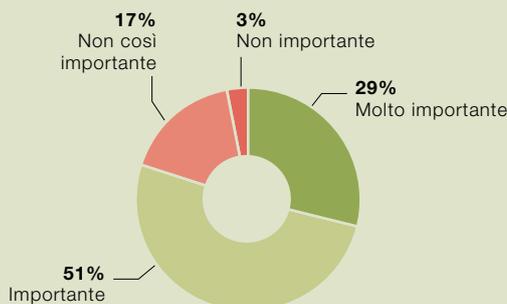
Siamo il più grande gestore patrimoniale della Svizzera e quindi in grado di rinforzare il trend. Già oggi, il dieci per cento dei nostri clienti investe secondo criteri ambientali, sociali e di governance (ESG). Una quota che vogliamo aumentare sensibilmente nei prossimi anni. Se anche solo la metà della nostra clientela investisse soltanto in imprese che operano in modo sostenibile, l'effetto richiamo sarebbe enorme: le aziende capirebbero di poter ottenere buoni rating, e quindi anche finanziamenti a basso costo, solo dando una svolta più sostenibile alla loro attività. Una consapevolezza che impatterebbe molto più di tutti gli obblighi e i divieti statali.

### Quali sono i criteri alla base di questi investimenti sostenibili?

Fino a pochi anni fa, perché un portafoglio di investimento fosse considerato sostenibile bastava che escludesse determinati settori. Le soluzioni di investimento interamente sostenibili di oggi vanno invece molto oltre. Prendiamo in considerazione soltanto imprese che rispondono ai più elevati standard dei criteri ESG. Inoltre, integriamo ad esempio obbligazioni della Banca Mondiale con ►

## Forte rilevanza

Quanto è importante la sostenibilità per le aziende svizzere



Classificazione dell'importanza del tema da parte di tutte le imprese partecipanti.

Il settore industriale attribuisce alla sostenibilità una rilevanza maggiore rispetto alla media di tutti gli intervistati



Industria

85%



Fornitori di servizi

77%

Percentuale dei partecipanti per cui la sostenibilità è importante o molto importante: vale per l'80% di tutti gli intervistati.

Più l'azienda è grossa, più la sostenibilità tende a essere di competenza della direzione



Direzione

50%

Il tema della sostenibilità è affidato a team dedicati, soprattutto nelle aziende più grandi



Team

23%

Competenza in materia di sostenibilità in tutte le aziende intervistate\*.

\* Valore medio relativamente alle dimensioni delle aziende: 1-9, 10-49, 50-249, a partire da 250 collaboratori  
Fonte: Intervista, 2019.

► cui vengono finanziati progetti infrastrutturali sostenibili oppure investiamo in progetti specifici di impact investing che, oltre a un rendimento finanziario, devono produrre risultati ecologici o sociali quantificabili.

**Quanto conta la sostenibilità per le aziende svizzere?**

Circa il 80 per cento delle imprese intervistate per il nostro sondaggio ha risposto di ritenere la sostenibilità un fattore importante o molto importante. Un dato che sorprende ancor di più se si pensa che alla nostra ricerca hanno partecipato numerose microaziende con un raggio di influenza limitato. L'impatto sulla sostenibilità di un parrucchiere, tanto per fare un esempio, è decisamente inferiore a quello della società immobiliare che gli affitta i locali. Nelle grandi aziende c'è poi il fattore immagine, che assume un notevole peso in ambiti come la ricerca di personale qualificato o l'acquisizione di nuovi clienti. Inoltre, queste società vogliono evitare i rischi di reputazione e le loro possibili conseguenze legali e finanziarie. Un aspetto, questo, che tocca le microaziende in modo minore.

«Zeitgeist», domanda dei clienti e miglioramento dell'immagine sono stati citati come motivi importanti per migliorare la sostenibilità aziendale. Alle aziende manca forse una vera motivazione intrinseca?

**„MOLTI RICONOSCONO CHE LA SOSTENIBILITÀ PORTA VANTAGGI ECONOMICI.”**

Pian piano si sta affermando l'idea che la sostenibilità, a lungo termine, paghi. Gran parte delle aziende svizzere ha ormai capito che la sostenibilità ecologica porta anche vantaggi economici. Usare con accortezza le risorse in fase di produzione, generare meno scarti o riciclare rifiuti si riflette positivamente anche sui costi.

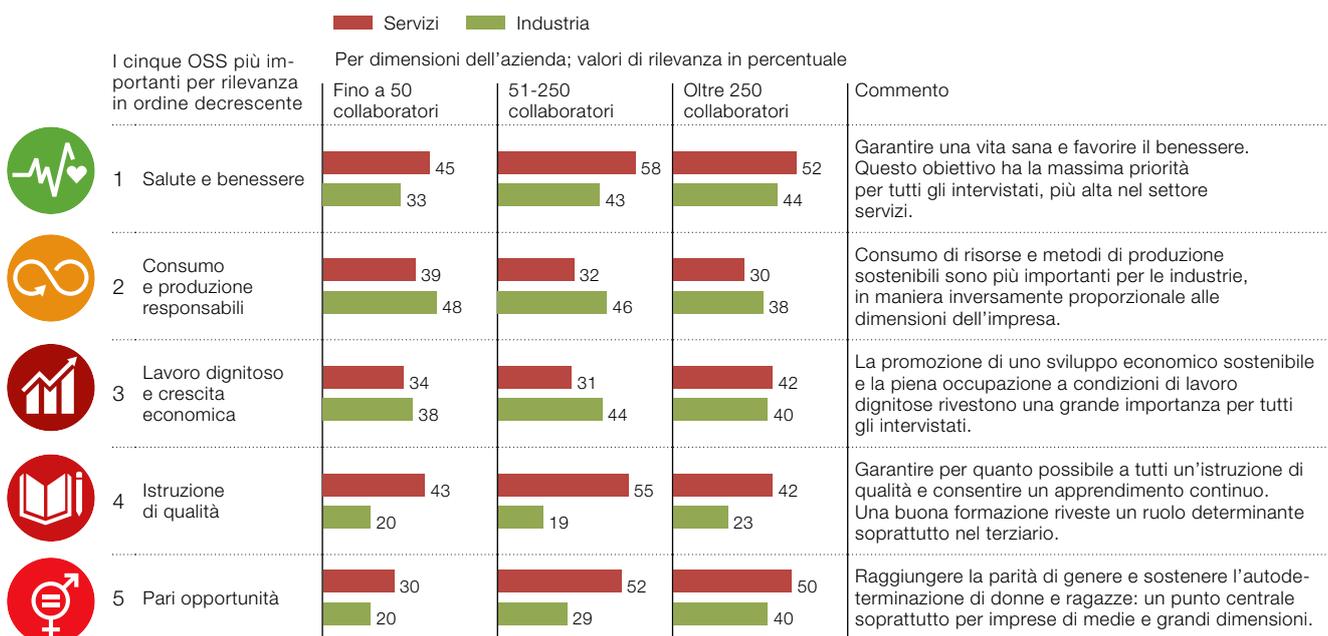
**Probabile, anche perché si sa che nel settore industriale il consumo responsabile, la produzione sostenibile e condizioni di lavoro dignitose hanno da tempo un ruolo di primo piano. Quali sono invece le priorità che l'hanno sorpresa in altri settori?**

## GLI OBIETTIVI PRINCIPALI

In totale, l'ONU ha individuato 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS). L'idea: risanare il pianeta entro il 2030. Ma che valore dà alla sostenibilità l'economia svizzera?

Per scoprirlo, UBS ha condotto un sondaggio su un campione di oltre 2500 aziende. I risultati sottostanti sintetizzano gli obiettivi che stanno particolarmente a

cuore agli intervistati. Inoltre, il grafico mostra la rilevanza dei singoli OSS nei settori servizi e industria e l'eventuale influenza delle dimensioni dell'azienda.



Domanda: sotto trovate i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile definiti dall'ONU. Vogliate selezionare quelli più rilevanti per la vostra azienda. n = 2503  
Fonte: Intervista, 2019

Non sono state evidenziate sorprese eclatanti. Consumo responsabile, produzione sostenibile e protezione del clima sono obiettivi prioritari per le imprese svizzere, anche perché nel nostro Paese gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS) fondamentali preconizzati dall'ONU risultano già da tempo una realtà. Registriamo un tasso di povertà minimo, disponiamo di acqua potabile a sufficienza e viviamo in un tempo di pace. In altre regioni, i risultati sarebbero probabilmente differenti.

### **Il settore dei servizi trascura gli obiettivi di sostenibilità ecologica?**

In questo settore, la sostenibilità ecologica gioca generalmente un ruolo meno rilevante. Ciò perché solitamente le attività tipiche di questo ramo richiedono molte meno risorse rispetto all'industria. Ma il potenziale di miglioramento non manca nemmeno nel settore dei servizi, in particolare in riferimento al consumo energetico.

### **Spesso si ritiene che della sostenibilità debbano occuparsi i vertici aziendali. È giusto secondo lei?**

Si potrebbe pensare di sì. E che la cosa comporti sicuri vantaggi. Ma in realtà dipende molto dalle dimensioni dell'azienda. Il 60 per cento delle imprese intervistate impiega al massimo dieci collaboratori e qui ha senso che la questione ecologica sia di competenza dei dirigenti. Nelle grandi imprese viene invece delegata e affidata a una figura specifica.

### **Stava dicendo che la sostenibilità porta anche vantaggi economici. È possibile quantificarli?**

È estremamente difficile. Personalmente non conosco studi in merito. Dati alla mano, emerge però che le imprese che agiscono in maniera sostenibile hanno performance equiparabili, se non addirittura superiori, alle altre aziende.

### **In qualità di imprenditore uscente, cosa posso fare in linea di massima per garantire che la mia azienda viva a lungo anche dopo il cambio di proprietà?**

La possibilità di proseguire il successo di un'azienda dopo un passaggio di consegne dipende e inizia da una pianificazione del processo tempestiva e accurata. Naturalmente qualsiasi patron si augura un futuro roseo per l'opera della propria vita, auspicandosi anche che i valori e le visioni dell'attuale generazione di imprenditori rimangano ancorati nella cultura aziendale. Ma l'esperienza insegna che è essenziale sciogliere eventuali legami troppo stretti con le personalità dirigenziali uscenti, in modo che i nuovi vertici abbiano margine d'azione a sufficienza.

### **Quanto è importante in tale contesto che il tema della sostenibilità venga inserito nei contratti come principio vincolante? In pratica che succede?**

Penso che i principi e una solida cultura imprenditoriale possano essere mantenuti innanzitutto attraverso una scelta accurata del successore in azienda. Alcuni aspetti, benché messi su carta, possono essere realizzati soltanto condizionatamente, in particolare se la nuova dirigenza ha altri valori. Temi come la sostenibilità devono essere vissuti in modo esemplare e messi in atto ogni giorno dal management. ●

## **L'IMPEGNO DI UBS**



### **Investimenti e finanziamenti**

- In Svizzera, UBS offre ai propri clienti privati portafogli di investimento cross-asset interamente sostenibili, in cui oggi sono già investiti circa cinque miliardi di franchi di fondi clienti in tutto il mondo.
- Per la fine del 2018 gli investimenti sostenibili costituivano ben il 10 per cento del patrimonio gestito da UBS (313 miliardi di dollari USA). UBS si è imposta criteri molto restrittivi per il finanziamento di progetti con emissioni di CO<sub>2</sub>, incluso il divieto a livello globale di investire in nuove centrali a carbone. Inoltre, gli investimenti in impianti rispettosi del clima sono aumentati del 18 per cento (rispetto al 2017), attestandosi a 87,5 miliardi di dollari USA.



### **Ambiente**

- L'energia elettrica consumata da UBS in Svizzera proviene al 100 per cento da fonti rinnovabili. A livello di gruppo, UBS ha dimezzato i chilometri percorsi in aereo, passando dal miliardo nel 2007 ai 515 milioni del 2018 e compensando dal 2007 tutte le emissioni prodotte dai voli.
- A oggi, oltre il 60 per cento dei clienti UBS riceve i propri documenti bancari in forma totalmente elettronica.



### **L'impegno dei collaboratori**

- UBS e i suoi dipendenti collaborano da anni a progetti caritativi. Operiamo in Svizzera per la Svizzera, con il nostro impegno personale, ma anche attraverso partnership e donazioni. Sosteniamo progetti selezionati negli ambiti dell'istruzione e dell'imprenditorialità, a cui si aggiungono attività in campo ambientale, sociale e culturale.
- Solo nell'ultimo anno, più di 4500 collaboratori di UBS, pari a più di un quinto del nostro personale in Svizzera, hanno prestato oltre 42 000 ore di servizio di volontariato.

# ANALISI AZIENDALE QUALE PASSO STRATEGICO

Bühler Entreprises Monthey opera da 37 anni nei settori ingegneria ed elettrotecnica. Considerata la concorrenza statale, l'impresa vallesana analizza costantemente la propria posizione e ha eseguito una procedura di valutazione con UBS. **Di Martin Auger**



Di mattina presto, l'imprenditore Jean-Marc Rogivue ispeziona i pannelli solari della ditta Bühler Entreprises Monthey (BEM).



**In BEM i collaboratori non sono focalizzati su un'unica mansione (sopra). Questa flessibilità è una competenza primaria della ditta, con notevoli vantaggi in termini gestionali (a destra).**



## I FONDATORI VOGLIONO CHE L'AZIENDA CRESCA IN TERMINI DI QUALITÀ PIUTTOSTO CHE DI QUANTITÀ.

**P**iccolo rituale mattutino rimasto immutato nel tempo da Bühler Entreprises Monthey: dalla nascita dell'azienda, nel 1982, Jean-Marc Rogivue saluta di persona i suoi circa 60 collaboratori. Questa stretta di mano ai suoi collaboratori è il suo modo per celebrare il lavoro collettivo: «Sono convinto che una società di uomini e donne liberi ma responsabili rimanga l'unica soluzione per fare progredire un'azienda», commenta l'imprenditore. Questo approccio umanistico permea la cultura dell'azienda attiva nel settore dell'ingegneria degli impianti elettrici, elettronici e di telecomunicazioni. La storia di Bühler Entreprises Monthey (BEM) è innanzitutto un'avventura di famiglia: quella di Jean-Marc Rogivue e di suo fratello André. I due si lanciano da soli, 37 anni fa, e sull'onda di una congiuntura favorevole e supportati da una visione strategica a lungo termine, si ritrovano ben presto affiancati da una cinquantina di collaboratori.

L'intera strategia dell'azienda vallesana è costruita sull'interazione tra personale, clienti e fornitori. I fratelli Rogivue non hanno comunque manie di grandezza. BEM è una PMI e resterà tale. I fondatori vogliono che l'azienda cresca in termini di qualità piuttosto che di quantità. «Abbiamo sempre seguito questa linea, e da tempo, ormai, abbiamo un effettivo stabile di 60 a 70 collaboratori», sottolinea Jean-Marc Rogivue. Crescendo, Bühler

Entreprises Monthey ha sviluppato tutta una gamma di servizi e impianti.

### NON FARE COME FANNO TUTTI

Oggi le sue competenze sono distribuite in quattro reparti: impianti elettrici domestici e industriali, ma anche impianti con energie a bassa e media tensione, nonché produzione dell'intera dotazione. Questo know-how è supervisionato dallo studio d'ingegneria specializzato in automazione ed elettrotecnica Bühler Engineering SA, filiale indipendente di BEM. «Il nostro mestiere ha molte sfaccettature. Ed è proprio questa la nostra chance. Invece di imitare gli altri, ci siamo specializzati in ciò che gli altri non facevano», spiega Jean-Marc Rogivue.

Il modello aziendale di BEM poggia su questa pluralità di competenze. «Non lavoriamo nell'alta tecnologia di nicchia. Operiamo nelle tecnologie classiche, ma padroneggiandone ogni singolo aspetto», specifica Jean-Marc Rogivue, che prosegue: «Il nostro posizionamento è interessante per la clientela, che non ha bisogno di rivolgersi a chissà quanti fornitori, perché da noi trova tutte le competenze necessarie». Alla diversificazione si aggiunge la polivalenza del personale, altro asso nella manica dell'azienda.

Con il passare del tempo, Bühler Entreprises Monthey ha imparato a gestire i rischi del mestiere e a far fronte sia ai momenti di picco che di scarso lavoro. In BEM, tutti gli impiegati sono ►

# QUANDO È SENSATA UNA VALUTAZIONE?



## Opzioni strategiche

Quale strategia garantisce il futuro della società? Un'analisi dettagliata di un'azienda permette all'imprenditore di individuare gli elementi che apportano valore, potendo così rafforzare la propria strategia a lungo termine.



## Family buy-out e management buy-out

Una valutazione permette l'equità di trattamento tra le parti. Essa rappresenta una base sana e oggettiva per ripartire gli attivi e verificare la plausibilità del business plan.



## Acquisto

Prima di entrare in trattative, una valutazione permette all'acquirente di fissare l'importo massimo che intende investire. Essa consente di definire il valore limite oltre il quale l'affare non si conclude.



## Successione esterna

La combinazione di diversi metodi valutativi permette di allineare le aspettative sul prezzo del venditore alla realtà del mercato. Quest'analisi oggettiva rappresenta una solida base per le trattative.

## „CIÒ CHE SI CELA DIETRO I NUMERI È DECISIVO”

L'esperto di UBS Jürg Tauss parla della valutazione d'azienda e del valore dei numeri.



**Jürg Tauss, Responsabile M&A Valuation Desk, UBS**

**Signor Tauss, l'esempio di BEM dimostra che un'azienda non è solo macchine e muri. Ma come lo si vede quando si tratta di valutarla?**

**Jürg Tauss:** Nel valutare un'azienda bisogna verificare quali valori immateriali siano presenti oltre a quelli materiali e quale impatto potranno avere sul futuro le diverse componenti. Spesso, infatti, sono proprio i valori immateriali ad avere maggior rilievo.

### Cosa distingue una buona azienda?

Di solito un'azienda di successo è particolarmente abile in uno o più aspetti. Tra questi figurano il riconoscimento e il soddisfacimento delle esigenze dei clienti, un buon team dirigenziale, una particolare cultura imprenditoriale o un know-how specifico, una reputazione positiva o uno stabilimento produttivo molto efficiente.

### Cosa differenzia voi e il vostro team sul mercato?

Come principali consulenti M&A seguiamo costantemente oltre due dozzine di mandati con diversi potenziali acquirenti. Il nostro vantaggio in termini di informazioni è dunque ampio: sappiamo come le aziende vengono considerate dai più svariati acquirenti e investitori e come si generano effettivamente i prezzi di vendita. Le nostre valutazioni hanno quindi fondamenti molto concreti. Per i nostri clienti, inoltre, è interessante il cambio di prospettiva.

### Che cosa intende esattamente?

Spesso un imprenditore non è consapevole del grado di complessità in termini di chance e rischi con cui la sua azienda si presenta alle persone interessate, di quali domande possano emergere e di quanto sia difficile trovare le risposte giuste. In questo senso la valutazione costituisce una preparazione ottimale a una vendita oppure un elemento importante per un'analisi della situazione. Per questo seguiamo i clienti anche per diversi anni, in modo da rilevare l'andamento del valore a cadenze regolari.



**Jean-Marc Rogivue (al centro) parla con un collaboratore e con il cognato Andreas Schöni (a destra), al quale ha ceduto la direzione aziendale.**

## „LA VALUTAZIONE CI OFFRE UNA NUOVA PROSPETTIVA SUL VALORE DELL’AZIENDA.”

► in grado di lavorare in qualunque reparto, se necessario. «Il personale del laboratorio è formato anche in altre specializzazioni. Se deve consegnare degli armadi elettrici in un cantiere, è anche in grado di provvedere all’allacciamento», spiega Jean-Marc Rogivue e aggiunge: «Questa polivalenza ci permette sia di rispettare le scadenze serrate di un cliente, sia di superare momenti difficili in un reparto dove il lavoro scarseggia». Questa flessibilità è richiesta anche ai quadri dirigenti.

### VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE

La vita di una PMI non scorre mai tranquilla, e questo vale anche per BEM. Per poter continuare a esistere, l’azienda deve ormai gareggiare sul mercato dei grandi colossi di Stato, come Groupe E, Romande Énergie o BKW. Dei «pachidermi», come li definisce Jean-Marc Rogivue, che racconta: «Queste aziende a capitale pubblico operano in modo estremamente aggressivo sul mercato delle PMI soffocandole con una politica di prezzi bassi. Si accaparrano tutti i mandati pubblici. Ma tra un pachiderma e l’altro c’è ancora posto per topolini come noi».

È in quest’ottica di continuità che Bühler Entreprises Monty ha avviato, tra l’altro, un processo di valutazione con il sostegno di UBS. Nella maggior parte dei casi queste analisi sono utili in prospettiva di una successione o di una vendita. Nel caso

di BEM, l’analisi approfondita permette di occuparsi dei dettagli dell’azienda, definendone il valore trainante. Di conseguenza BEM ha potuto rafforzare a lungo termine la propria strategia, per sfruttare appieno il proprio potenziale. Jean-Marc Rogivue lo riconosce: «Per noi si è trattato di un approccio nuovo. Avevamo una visione del valore dell’azienda solo in termini puramente contabili. Ora lo vediamo con un’ottica di strategia finanziaria».

### LA VALUTAZIONE: UN FATTORE CHIAVE DELLA STRATEGIA

Lo scopo di una valutazione non è cambiare tutto in azienda, ma percepire il suo valore da un’altra prospettiva. Esistono svariati metodi di valutazione, spesso combinati per impostare un’analisi sotto diverse angolature. Su consiglio di UBS, Jean-Marc Rogivue ha optato per un approccio di valorizzazione secondo il metodo DCF (Discounted Cash Flow) e quello dei multipli.

Nel DCF, il valore dell’azienda è determinato dai flussi di cassa futuri (cash flow). Il secondo metodo valuta invece l’azienda confrontandola con altre società dello stesso settore. La combinazione di questi due metodi è un approccio comunemente utilizzato, che permette di individuare un intervallo di valore dell’azienda basato sia sui rendimenti futuri della stessa sia su elementi di mercato.

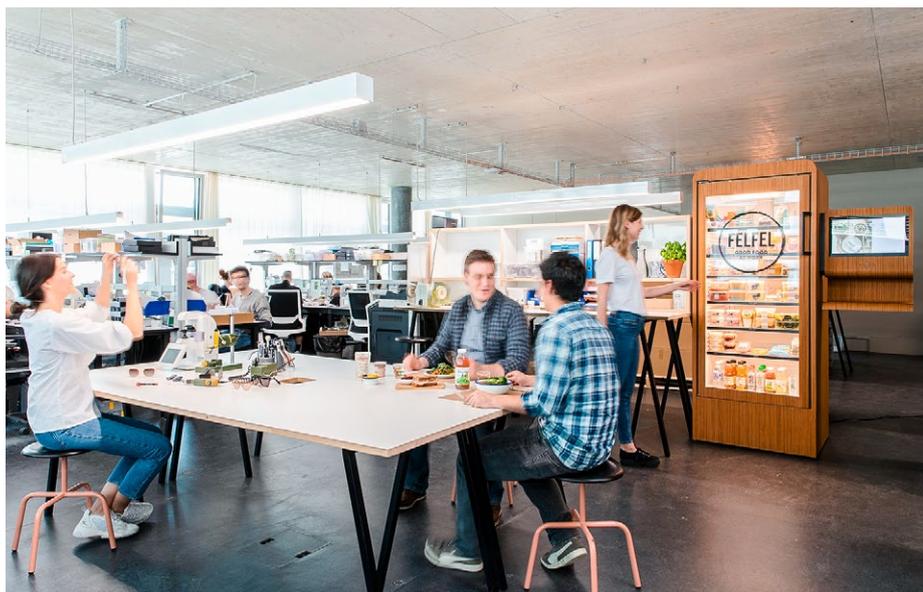
«La valutazione di UBS è per noi uno strumento complementare, che ci fornisce un’ottica diversa sul valore della società», sottolinea Jean-Marc Rogivue. Soprattutto perché quest’analisi avviene in un momento cardine della vita di BEM, il cui capitale è del tutto in mano alla famiglia Rogivue. Il 1° maggio 2018, Jean-Marc Rogivue ha passato la direzione generale dell’azienda a suo cognato Andreas Schöni. Il co-fondatore funge ora da presidente del CdA, che a breve verrà rafforzato con l’ingresso di due nuovi membri. Un’evoluzione a sostegno dei progetti futuri a garanzia del proprio successo. Progetti di cui BEM ha il carniere pieno. ●



**Mangiare insieme promuove la cultura aziendale della famiglia, sia in Fefel (foto) che dai clienti. In alto al centro: Daniela ed Emanuel Steiner.**

# COLLABORATORI FELICI: UNA BUONA IDEA COMMERCIALE

Far prosperare un'impresa e al contempo creare una famiglia: Daniela ed Emanuel Steiner sono riusciti a conciliare entrambe le cose. Al tempo stesso si danno da fare per fornire a migliaia di dipendenti pranzi convenienti ma di qualità. **Di Susanne Wagner**



**La cultura alimentare di Fefel vissuta presso il produttore di occhiali Viu (a sinistra). Il frigorifero Fefel offre ai collaboratori specialità fresche e sane. La selezione di fornitori e prodotti è particolarmente accurata (sotto).**



## „UN LAVORO IN CUI LA VITA PRIVATA E QUELLA PROFESSIONALE SONO SEPARATE NON FAREBBE PER NOI.”

**T**utto ebbe inizio nella cucina della nonna. È lì che il fondatore dell'impresa Emanuel Steiner, di origini svizzero-iraniane, scoprì sin da bambino la passione per i fornelli. Il nome dell'azienda, Fefel (pepe in persiano), è proprio un omaggio alla figura della nonna. Anche l'idea del modello di business del 36enne si basa su esperienze personali. Già mentre lavorava presso il Boston Consulting Group nel centro di Zurigo, infatti, Emanuel faceva fatica a trovare cibo sano e di qualità per la pausa pranzo.

La sua risposta a questo problema ha ora un nome: Fefel, un frigorifero intelligente che rende disponibili pasti freschi e sani direttamente sul posto di lavoro. La soluzione si presta per aziende con 25 o più collaboratori sprovviste di mensa interna. I dipendenti pagano con un badge che addebita il prezzo (modico) del cibo direttamente sulla carta di credito. I piatti vengono cucinati da cuochi partner di piccole imprese familiari che li preparano e consegnano per conto di Fefel.

La pasta più buona è quella di Giovanni di Sciaffusa e lo yogurt arriva da un piccolo caseificio sul Passo dello Spluga; a

cucinare le specialità del fornitore zurighese Paul & Lulu sono invece grandi chef. Le ricette, sempre diverse, sono sviluppate dai food scout di Fefel e testate insieme ai cuochi nella cucina di prova.

### INCONTRO TRA DUE START-UP

Nel 2014, mentre Emanuel Steiner fondava Fefel, Daniela, nel frattempo diventata sua moglie, si metteva in proprio creando il marchio Heylife. Il suo prodotto, che aveva conosciuto e apprezzato nei cinque anni trascorsi a New York, consisteva in acqua di cocco naturale al 100 per cento. La bevanda fu uno dei primi articoli che trovò posto nei Fefel, come vengono affettuosamente chiamati i frigoriferi.

Emanuel e Daniela si accorsero così di non avere soltanto lo stesso background (studi di economia, vari anni passati all'estero, fondazione di un'impresa e passione per la cucina), ma anche la stessa visione. «In fondo l'obiettivo di ogni azienda è rendere felici i clienti», sottolinea la 36enne laureata all'Università di San Gallo. Ben presto i due si resero anche conto che sarebbe stato meglio concentrare tutte le energie su un'unica azienda e che ►

**Gli amministratori delegati Emanuel e Daniela Steiner (a destra). Con le loro creazioni, i food scout della ditta assicurano varietà nel frigo Felfel (a sinistra).**



**„GRAN PARTE DEL LAVORO È MATEMATICO, PER VALUTARE QUALI MENÙ VENGONO RICHIESTI IN UN DATO MOMENTO.”**

► con Felfel avrebbero raggiunto un pubblico più ampio. Nel 2016, quando la coppia di giovani imprenditori si sposò, Daniela Steiner decise di vendere Heylife a una catena gastronomica gestita da amici.

### STATISTICA IN TEMPO REALE E ROMANTICISMO CULINARIO

Da allora sono successe tante cose: Felfel è cresciuta molto e quotidianamente fa la felicità di ben 40 000 collaboratori dei propri clienti. «L'attività è florida. Sono già più di 300 le aziende che offrono il vitto tramite Felfel e ogni giorno se ne aggiunge una nuova», afferma soddisfatto Emanuel Steiner, che tra l'altro ha studiato a Harvard. L'idea dei frigoriferi intelligenti non è soltanto innovativa, ma anche pratica e ingegnosa: giornalmente nelle aziende i frigoriferi vengono riforniti di menù freschi, snack e bevande, per un totale di oltre 20 piatti.

Il menù cambia completamente a cadenza settimanale. Ce n'è per tutti i gusti: piatti asiatici, tradizionali, vegani o a base di carne. In altre parole: una pausa pranzo con solo l'imbarazzo della scelta. La tecnologia consente di riempire i frigoriferi con i prodotti più richiesti nel luogo dove sono ubicati. Il rifornimento è mirato e calcolato con algoritmi che permettono di ridurre al minimo gli sprechi.

Sui grandi schermi del loft che è stato adibito a ufficio di Zurigo-Binz, i collaboratori di Felfel hanno la possibilità di verifi-

care in tutto il Paese in tempo reale quale prodotto è il bestseller del momento. La statistica si aggiorna da un minuto all'altro: se per esempio alle 11:00 in cima alla classifica c'era ancora lo yogurt proteico con fragole e mirtillo, già verso le 11:30 era stato scalzato dalla poke bowl con fettina di pollo.

Nella sede zurighese, le tecnologie più avanzate e un team di nove informatici convivono in un ambiente accogliente e romantico in stile industrial chic: vasi di terracotta con timo e basilico, cassettoni di legno, una lampada industriale, una cucina di prova con piastrelle portoghesi alle pareti e un lungo tavolo attorno al quale tutto il team di Felfel si ritrova ogni giorno per il pranzo. Chi si candida per un lavoro da Felfel, matematico o ingegnere informatico che sia, a un certo punto della selezione deve cucinare per tutto il team.

### REALIZZARE SOGNI PRIVATI E PROFESSIONALI

Come ogni start-up, anche Felfel ha dovuto affrontare le tipiche preoccupazioni iniziali di una giovane impresa. Ad esempio in fatto di finanziamenti. Un'importante pietra miliare è stata la vittoria nel 2017 del SEF Award conferito dallo Swiss Economic Forum, nell'ambito dell'iniziativa per la crescita SEF4KMU, un progetto del SEF e relativi partner che si rivolge alle PMI e ai giovani imprenditori svizzeri che puntano a crescere. Il programma è sostenuto anche da UBS.

Ciò ha permesso a Emanuel e Daniela di usufruire di consulenze sul finanziamento e la copertura del rischio che hanno molto apprezzato. Finora la coppia ha investito esclusivamente mezzi propri e ha coinvolto alcuni family office e amici come investitori. A detenere la maggioranza sono gli Steiner.

«È molto rassicurante sapere che in caso di necessità Felfel potrebbe ricorrere al capitale di terzi fornito dalla banca», sostiene Emanuel Steiner. Nonostante i modesti salari iniziali, tipici per una start-up, i colloqui con la banca hanno permesso alla giovane coppia di realizzare un sogno personale: comprarsi casa. Daniela Steiner apprezza che UBS abbia elaborato una soluzione di finanziamento personalizzata tenendo conto delle condizioni di vita attuali dei due imprenditori. Così la coppia ha potuto realizzare subito il suo sogno. E non tra 20 anni.

## LA FAMIGLIA CRESCE

Oltre a Felfel negli ultimi anni è cresciuta anche la famiglia. Con grande gioia, lo scorso inverno Daniela ed Emanuel Steiner hanno avuto una bambina che all'inizio portavano spesso con loro in ufficio. Oggi, durante il giorno, è affidata a un asilo nido nei pressi della ditta. Così, a volte, in pausa a pranzo, la mamma o il papà riescono a portarla anche al corso di nuoto per bebè.

Con la nascita della figlia i due imprenditori hanno un motivo in più per orientare la propria impresa in base a criteri di sostenibilità. Questo comprende anche la copertura familiare e la costituzione nel lungo periodo di un patrimonio a tutela della nuova generazione.

I prodotti lavorati da Felfel sono privi di additivi artificiali, per la flotta da riciclaggio si sta passando dai veicoli a biogas a quelli elettrici, gli imballaggi vengono riciclati in Svizzera e il cibo non consumato viene destinato a enti di pubblica utilità.

Sostenibilità e significatività sono due degli aspetti che rendono attraente un'impresa agli occhi dei giovani talenti della cosiddetta generazione Y. E di questi talenti a Felfel ne servono ancora molti: l'azienda si è ingrandita così tanto che quasi non riesce a stare al passo con le assunzioni. L'apertura di una nuova sede a Losanna mira a espandere il mercato nella Svizzera francese. Si sta discutendo anche un'espansione in altri Paesi europei, ma al momento il progetto deve ancora maturare.

## CRESCITA INTERNA ED ESTERNA

Se la crescita e l'espansione avverranno come pianificato, la coppia di imprenditori si immagina di poter ricorrere nuovamente all'aiuto della banca, sia per i finanziamenti sia per i contatti con potenziali partner all'estero.

Anche la Svizzera, terra di PMI, serba ancora un interessante potenziale di crescita per Felfel. Come dice Emanuel Steiner: «Il nostro business si espande con il passaparola, non siamo noi a cercare i nuovi clienti».

Oltre che lo sviluppo esterno dell'attività, per i due CEO è molto importante anche quello interno. Pertanto a entrambi sta a cuore rafforzare il team attualmente composto da otto team leader. Daniela Steiner precisa: «Abbiamo investito tutto nella nostra azienda, non disponiamo di un piano B. Abbiamo delle responsabilità verso i nostri 70 collaboratori e i 40000 clienti che apprezzano i nostri prodotti».

---

## CITAZIONI

Daniela ed Emanuel Steiner, fondatori di Felfel, prendono posizione sul tema delle start-up.



---

**«Sin dall'inizio abbiamo potuto contare su amici e family office che hanno investito con noi. Noi possediamo la maggioranza di Felfel. Anche UBS ci ha aperto delle porte presso potenziali investitori.»**

---

**«L'impegno è enorme, anche verso collaboratori e clienti finali. Ecco perché per noi è importante sapere che con UBS abbiamo al nostro fianco un partner solido che ci rende attenti ai rischi e alle opportunità.»**

---

**«Ci tenevamo a creare un «nido». I nostri mezzi privati sono impegnati nell'azienda e noi ci paghiamo soltanto stipendi minimi. UBS ha dato prova di grande creatività e ha predisposto per noi una formula ipotecaria su misura per una casa di proprietà riconoscendo il potenziale di Felfel.»**

## Cabina di regia per imprenditori

# Panoramica dei campi d'azione finanziari

Le esigenze di un imprenditore variano molto, in termini commerciali e privati, a seconda della fase della vita. La fondatrice di una start-up, ad esempio, ha preoccupazioni molto diverse da quelle di un imprenditore in cerca di un successore. Ecco una panoramica dei principali ambiti e temi che richiedono particolare attenzione.



## Azienda

### Attività quotidiane

Disbrigo sicuro e affidabile delle operazioni bancarie

### Finanziamento aziendale

Aumentare il raggio d'azione imprenditoriale

### Affari internazionali

Cogliere le opportunità in altri mercati

### L'opera di una vita

Garantire la continuazione della ditta



## Famiglia

### Pianificazione delle finanze e della liquidità

Realizzazione dei sogni privati

### Costituzione di un patrimonio privato

Piano di previdenza ottimale

### Cessione del patrimonio

Conservare il patrimonio per generazioni

### Copertura dei rischi

Proteggere la famiglia e l'azienda



## Avvio

Nella fase di avvio, molti imprenditori investono gran parte del loro patrimonio nella ditta e si versano un salario relativamente basso.

■ Attenzione raccomandata

! Focus importante

	bassa	media	alta
!	Soluzioni efficienti per i pagamenti e la gestione della liquidità		
!	Accesso a investitori privati o a «business angel»		
!	Garantire i pagamenti internazionali e i rischi valutari		
!	Nessuna specifica, non è un argomento focus		
!	Fissare una struttura di rimborso ottimale		
!	Porre le basi per un futuro finanziariamente indipendente grazie agli investimenti		
!	Nessuna specifica, non è un argomento focus		
!	Poteri dei rappresentanti e diritti di firma in seno all'azienda		



## Per pagamenti in tutto il mondo

Con un conto UBS, la clientela aziendale può pagare in tutto il mondo in oltre 120 valute. UBS Pay Worldwide è ora automaticamente a disposizione di tutti i clienti aziendali, che continueranno a disporre i pagamenti come sempre, ma scegliendo la valuta di arrivo. UBS convertirà la valuta di partenza in quella di arrivo inoltrando il pagamento alla banca di destinazione, senza ulteriori conversioni e quindi senza perdite sui cambi. In Svizzera, UBS è l'unica banca a offrire una soluzione di pagamento integrata per così tante valute.

[ubs.com/pww](http://ubs.com/pww)

## Il capo economista di UBS live

Per quanto tempo tirerà ancora l'economia? Quali rischi e opportunità cela l'accordo quadro con l'UE? Quando arriveranno gli interessi negativi? Il Capo economista di UBS Daniel Kalt e altri esperti spiegano l'attuale outlook economico e rispondono alle vostre domande in audioconferenze aperte a tutti. Iscrivetevi per approfittare del know-how degli specialisti di UBS.

[ubs.com/update-mercato-pmi](http://ubs.com/update-mercato-pmi)

## Security Check per le PMI

La digitalizzazione semplifica e velocizza molte cose, ma nasconde anche dei rischi per le PMI. I vostri collaboratori sanno riconoscere un'e-mail di phishing? Le password sono conservate correttamente? Con UBS Security Check per le PMI, a un'impresa bastano 7 minuti per scoprire il proprio grado di protezione online e capire dove intervenire per rendere più difficile la vita ai truffatori. Con una pratica analisi personalizzata inclusa.

[ubs.com/pmi-securitycheck](http://ubs.com/pmi-securitycheck)



Oggi we.trade è proposto da 13 grandi banche europee in 14 Paesi, con una copertura in crescita. In Svizzera, UBS è la prima banca a offrire ai propri clienti l'accesso a questa rete.

# we.trade: operazioni commerciali online

La modalità digitale per svolgere operazioni commerciali in Europa. Dal 3° trimestre 2019.

Gli esportatori svizzeri tendono a considerare poco rischiosi gli affari con clienti o fornitori europei e così spesso rinunciano ai classici strumenti di finanziamento al commercio, anche perché possono richiedere non poche pratiche ed esigono conoscenze specifiche. La piattaforma digitale we.trade offre alle imprese una soluzione per la copertura e il finanziamento delle transazioni commerciali nuova, efficiente ed economica.

Su we.trade gli esportatori effettuano operazioni commerciali comodamente online e, con pochi clic, possono richiedere una copertura finanziaria o un finanziamento da parte di UBS. Per le aziende, svolgere le proprie transazioni diventa quindi più semplice e soprattutto più sicuro rispetto alla fornitura con fattura. In questo modo i pagamenti possono essere eseguiti automaticamente al soddisfaci-

mento di determinate condizioni (ad esempio l'arrivo della merce), nel rispetto dei termini concordati. Inoltre, è possibile richiedere alla banca dell'acquirente di garantire il pagamento. Così gli esportatori non dovranno più solo sperare che i loro clienti abbiano sufficiente liquidità al momento della scadenza del pagamento.

### Importanti vantaggi in sintesi

- Risparmio di tempo grazie a un intuitivo workflow per acquirente e venditore
- Più fiducia e trasparenza grazie allo stato delle transazioni aggiornato
- Pagamento automatizzato al soddisfacimento di determinate condizioni
- Rischio più contenuto grazie alla copertura contro i rischi del debitore

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

# Affari **INTERNAZIONALI**

Con noi i vostri affari internazionali  
non hanno confini

Grande o piccola che sia, se la vostra impresa è attiva negli affari internazionali non potrà non incrociare la propria strada con UBS **per i pagamenti, i finanziamenti e la copertura**. E questo grazie anche al supporto dei nostri specialisti svizzeri presenti nei più importanti poli economici e finanziari del mondo, che parlano la vostra lingua e conoscono i vostri mercati.

**[ubs.com/affari-internazionali](https://ubs.com/affari-internazionali)**

# Prima o poi, la vostra impresa dovrà andare avanti senza di voi

Per tutte le domande che un imprenditore si pone: **dalla strategia patrimoniale lungimirante alla programmazione della successione aziendale.** Per il vostro futuro e quello della vostra impresa.

Chi offre consulenza a molti imprenditori matura l'esperienza per consigliare ognuno al meglio.

**Leader per imprenditori**

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